FEDERICO GAN • JAUME TRIGINÉ

MANUAL DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN Y DESARROLLO DE LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES



DIAZ DE SANTOS

MANUAL DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN Y DESARROLLO DE LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES

FEDERICO GAN - JAUME TRIGINÉ

MANUAL DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN Y DESARROLLO DE LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES

DIAZ DE SANTOS

Reservados todos los derechos.

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

© Federico Gan y Jaume Triginé, 2006

Ediciones Díaz de Santos,S. A.
Albasanz, 2
28037 Madrid España

http://ediciones.diazdesantos.es
ediciones@diazdesantos.es

ISBN:978-84-7978-332-7 (Libro electrónico)
ISBN: 978-84-7978-745-5 (Libro en papel)

Sobre los autores

FEDERICO GAN BUSTOS

Formación

Licenciado en Psicología por la Universidad Central de Barcelona.
Licenciado en Pedagogía por la Universidad Autónoma de Barcelona.
Licenciado en Filología Hispánica por la Universidad Central de Barcelona.
Diversos programas de especialización en Formación de Formadores y Gestión y Dirección (OIT, INEM, y Colegio de Psicólogos de Catalunya entre otras instituciones).

Actividad académica

Profesor del Master de Formación de Formadores de Pedagogía Aplicada de la UAB.
Profesor del Post-grado de Dirección de Recursos Humanos del IDEC-Univ. Pompeu Fabra.
Profesor del Master de Recursos Humanos del Centro de Estudios Financieros (CEF).
Profesor del Master de Formación de Formadores UAB-Fundación Laboral de la Construcción FLC.

Actividad profesional

Administrador y socio-director de GRUPO APTABEL y FORMACIÓN APTALEN, consultoría de desarrollo del Factor Humano en las Organizaciones (www.aptabel.com). Su dirección de correo-e es: fede@aptabel.com
Como consultor interviene en el ámbito de la gestión estratégica y el desarrollo de los Recursos Humanos: Estudios de Cultura de Empresa, Planes de Comunicación Interna, Estudios de Clima Laboral, Planes de Formación, Siste-

mas de Evaluación del Desempeño, Desarrollo de Liderazgo y Dirección, Auditoría de Recursos Humanos y procesos de Intervención y Desarrollo Organizacional, Gestión del Conocimiento, Cuadro de Mando Integral, entre otros.

Como formador ha impartido centenares de cursos y seminarios en empresas y organizaciones de numerosos sectores productivos y de servicios (telecomunicaciones, electrónico, sanitario, automóvil, aviación civil, farmacéutico, alimentación, turismo y restauración, transportes, banca y cajas de ahorro, etc...) e instituciones y entidades privadas y públicas: Air Europa, Braun, La Caixa, Colegio de Psicólogos de Cataluña, Caja de Ahorros de Catalunya, Deustche Bank, Gallina Blanca Purina, Corporación Alimentaria Peñasanta (Central Lechera Asturiana CLAS, Ato, Larsa, Agua de Cuevas), Corian Dupont, Artespaña, Cárnicas González, Ayuntamiento de Barcelona, Ayuntamiento de Hospitalet, Ambulancia Insulares 061, Formaduanas, Eurofred, Elite Aeropuertos, Diputación de Barcelona, Asociación Profesional de Enfermeria (API), Astilleros Españoles, Comunidad Económica Europea (programa de transición escuela a la vida activa), Fundació per la Motivació dels Recursos Humans, Comité Organizador de los Juegos Olímpicos de Barcelona 1992, Grupo Español General Cable, Nissan Motor Ibérica, Campsa, Instituto Nacional de Industria, Ministerio de Trabajo INEM, Química Farmaceútica Bayer, PPG Ibérica, Fondo de Formación, Fundación Laboral de la Construcción (FLC), Grupo CAE, Hospital de San Pablo, Hospital del Mar, Clínica Quirón, Mutua de Tarrasa, Institut Català de la Salut (ICS), Escuela Andaluza de Salud Pública (EASP), Transportes Municipales de Barcelona (TMB), Transportes Urbanos de Badalona (TUSGSAL), Suprinsa-Red Renault, Tea-Cegos, Synergy Network, Smith + Nephew, CASA, Enosa, Estructuras Castellar, Inisel, Almirall Prodesfarma, Laboratorios Ale-Pedemonte, Sanoffi Wintrop, Team de Motivación, Puerto Autónomo de Barcelona, Escuela de Administración Pública de la Generalitat de Catalunya, Escuela de Administración Pública de la Región Autónoma de Murcia, Gremio de la Construcción de Barcelona, Celso Míguez, Confederación de Asociaciones Empresariales de Baleares (CAEB), Coressa, AK-Bis (Grupo Sinergy), Caja de Ahorros de Tarrasa, Universidad de Carolina del Norte (USA), Fondo de Promoción de Empleo, Pascal Investigación Educativa, Universidad de Gales (Gran Bretaña), Colegio de Agentes de Aduanas de Barcelona, Pierre Fabre Ibérica, UGT, IFES, CTD, Escuela de Administración de Empresas (EAE), Olivé Química, Fundación Universidad-Empresa de las Islas Baleares, Universidades Central, Autónoma y Politécnica de Barcelona... entre otras.

Publicaciones

301 Habilidades/Competencias para Directivos, Jefes y Profesionales Ed. Apostrofe, 2001.

Manual-Guía para elaborar Planes de Formación en la Empresa. Ed. Apóstrofe, 1999.

Manual de Técnicas e Instrumentos de Formación en la Empresa. Ed. Apóstrofe, 1995.

Manual de Programas de Desarrollo de Recursos Humanos. Ed. Apóstrofe, 1996.

101 Habilidades Emocionales para Vivir y Trabajar Mejor. Ed. Apóstrofe, 1998.

Cómo tener el Futuro en tus manos: 88 Habilidades clave para tu Desarrollo Personal y Profesional. Ed. Apóstrofe, 1999

Estrategias y Técnicas de Estudio y Aprendizaje. Ed. Apóstrofe, 1997.

Comunicación Profesional para Responsables de equipos Humanos. GEGC, 1992.

Cultura de Empresa. Colegio de Psicólogos de Cataluña, 1991.

Escuela Taller: Compromiso entre Aprendizaje y Trabajo. INEM Barcelona, 1990.

Colaborador de la revista INTERVÍU en temas de Educación y Sexualidad, 1978-1979.

Colaborador de FORTUNA-SPORTS, 1991.

Colaborador de la Revista FOMENTO DEL TRABAJO de Barcelona (1998-2001).

Autor y Director del 1.er programa de Formación a Distancia sobre «Inteligencia Emocional» desarrollado en España (para Grupo Enciclopedia Catalana, año 2001).

JAUME TRIGINÉ I PRATS

Formación

Licenciado en Psicología por la Universidad de Barcelona, habiendo completado su formación con diversos cursos y seminarios.

Ha seguido el curso de Planificación y Estrategias de Recursos Humanos de la Sociedad Española de Psicología.

Está en posesión del Certificado de Aptitud Pedagógica por el Instituto de Ciencias de la Educación de la Universidad de Barcelona.

Actividad académica

Coordinador del programa del Master de Recursos Humanos del Centro de Estudios Financieros, en el que implementa las clases correspondientes a Selección por Competencias, Planes de Carrera y Habilidades Directivas.

Profesor de la asignatura de Habilidades Directivas en el E.M.B.A. del Centro de Estudios Financieros.

Profesor de la asignatura de Habilidades Directivas del Master de Recursos Humanos de la Escuela de Administración de Empresa, centro adscrito a la Universidad Politécnica de Catalunya.

Profesor de la Fundació Avedis Donabedian en los temas de la dirección de equipos en contextos hospitalarios y asistenciales en el Diploma de Postgrado en Metodologías de Evaluación y Mejora de la Calidad Asistencial y en el Curso de Gestión y Metodología de la Calidad Asistencial.

Actividad profesional

Consultor en el ámbito de los Recursos Humanos, desarrolla tareas de Consultoría de las Organizaciones: Estudios de Clima Laboral, Intervención y Desarrollo Organizacional, Grupos de Mejora, Calidad...; así como formación a diferentes colectivos de amplios sectores.

Colaborador de diversas consultorías de Recursos Humanos:, DEYCO, PHARMA & CIA, FAURA CASAS, MONTANER & ASOCIADOS y TEAM, 2000.

Su actividad se ha desarrollado tanto en el ámbito público como privado. En el primero, colabora habitualmente con la DIPUTACIÓN DE BARCELONA desarrollando programas propios para políticos y para los cuerpos técnicos de los Ayuntamientos; también, dentro del ámbito de lo público, realiza programas de intervención para el personal de diferentes instituciones del departamento de Bienestar y Familia de la GENERALITAT DE CATALUNYA, entre otros.

En el ámbito de la empresa privada ha llevado a cabo programas en diferentes sectores como: automoción, imagen y sonido, laboratorios farmacéuticos, producción y servicios en general en empresas como: Autoliv España, Aki, Bacardi, Grupo IFA, Sony, Abelló, Almirall, Boehringer Ingelheim, Esteve, Farmacusí, Fher, Lacer, Novartis, Ordesa, Roche, Solvay Pharma, Uriach, Zambón, Antonio Puig Europerfil, Hayes Lemmerz, Hilaturas de Avinyó, Skis Rossignol, Caixa de Manresa, Centro Metalúrgico de Sabadell, Fundación Avedis Donabedian, Hospital de Barcelona, Hospital Comarcal de Igualada, Hospital General de Vic, Institut Guttmann...

Su dirección de correo electrónico es jtpconsulting@ya.com

Asociaciones

Miembro de AEDIPE (Asociación Española de Directores de Personal) y colegiado en el Col.legi de Psicòlegs de Catalunya.

Dedicatoria Federico Gan

A Fede, Pita, Estrella, M.ª del Mar,
y a Marta, Paty, Mireia y Alberto,
y a mis padres, Consolación y Mamerto,
todos ellos conforman mi constelación de amor y energía.

Dedicatoria Jaume Triginé

En ciertos momentos de la existencia
ya sólo preocupan los «peces de colores».
A los peces de mi personal pecera:
Mercé, Juan Marc, Miriam, Irma, Natanael, Pol...

Índice

SOBRE LOS AUTORES VII

AGRADECIMIENTOS XV

PRESENTACIÓN GENERAL DE LA OBRA XIX

INTRODUCCIÓN XXI

1. PLANIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE PERSONAL 1
2. AN LISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO 21
3. VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO 51
4. SELECCIÓN DE PERSONAL 65
5. PLAN DE ACOGIDA 97
6. FORMACIÓN 105
7. LA IDENTIFICACIÓN DEL POTENCIAL Y LA PROMOCIÓN INTERNA 169
8. EVALUACIÓN DEL DESEMPE O INDIVIDUAL 193
9. COMUNICACIÓN INTERNA 209
10. MOTIVACIÓN 239
11. DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO 251
12. CLIMA LABORAL 275

13. CULTURA DE EMPRESA Y GESTIÓN DEL CAMBIO 309

14. GESTIÓN DEL ESTR S 353

15. GESTIÓN DEL TIEMPO 387

16. PREPARACIÓN Y CONDUCCIÓN DE REUNIONES 401

17. TRABAJO EN EQUIPO 423

18. CUADRO DE MANDO INTEGRAL 461

19. AN LISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES 483

20. NEGOCIACIÓN 519

21. INTELIGENCIA EMOCIONAL 539

BIBLIOGRAFÍA 587

Agradecimientos

A finales de septiembre del 2003 le planteé a Jaume Triginé abordar conjuntamente la elaboración de esta obra; tras algo más de dos años de trabajo entregamos a Díaz de Santos el resultado que tienes ustedes en sus manos. Sin la capacidad organizativa de Jaume, sin su rigor, meticulosidad y extrema concentración, no hubiéramos podido llevar a buen puerto este proyecto: ha sido una experiencia formidable compartir, intercambiar y ampliar el conocimiento mutuo. Más que sumar, hemos multiplicado, gracias a tu talento, Jaume.

Gracias singulares también a Gaspar Berbel, que ha contribuido a matizar y enriquecer algunos de los materiales instrumentales de los capítulos de Inteligencia Emocional. Tienen presencia activa asimismo Dolors Peregrina, Carmen Rincón, Carme Tomás, Ramón Caro, Joan Buxaderas, Ramira Soto, Juliana Esquerra, Francesc Batalla, José Manuel Zapico, Juanjo Fidalgo, Santi Puyol, Carme Jordá, Gloria Fabra y Pepi Cervantes en su contraste incondicional respecto a numerosos programas formativos en los que han participado bien como formadores, bien como participantes.

Y Pepe Tejada, Pedro Jurado, Toni Navío y resto de compañeros del Grupo CIFO de la Universidad Autónoma de Barcelona.

Y Merc Sala, Anna Forner y equipo de la Fundació per la Mortivació dels Recursos Humans, y su Comisión Consultiva.

Y Enrique Corral y Vicente Giménez, de la Fundación Laboral de la Construcción, así como resto de compañeros de las comisiones territoriales.

Y Emilio Gómez, Joan Gallego, Carme Viladecans, y resto de compañeros de la Fundación Laboral de la Construcción en Catalunya.

Y José Luís Bimbela, y resto de compañeros de la Escuela Andaluza de Salud Pública.

Y Camelia García, Lourdes González-Gaggero, y Rafael Marín-Cañete del Servicio Andaluz de Salud.

Y Juan Pedro González, Esperanza Rodríguez, Robert Ramos, Mireia Garcés, M.ª Antonia Franco, Gemma Serrasolsas y resto del equipo del Consorci de la Formació Continua

Y Tomás Rubiò, Toni Aparicio y resto de compañeros del IDEC-Pompeu Fabra.

Y Enrique Cañizares y resto de compañeros y equipo del Centro de Estudios Financieros.

Y Marga Cañellas y su equipo de Orientación de la Confederación de Asociaciones Empresariales de Baleares.

Y Rosa M.ª Gómez y Roland Hayward de Synergy Network.

Y Josep Giron s, Gregorio Linares y resto de compañeros de la Federació de Serveis de la UGT de Catalunya.

Y Fermín Casquete, Esperanza Bueso, Angel Nieto, José M.ª Parra, David Berruezo, Juan Ramos, Juan Molinero, Jaime Mateo, Antonio Vilches, Vicente Climent, Justo Alarcón, Carles Salas y Catalina Gómez, de TUSGSAL.

También a Joaquín Vioque, de Díaz de Santos, por su confianza en nuestro proyecto.

A todos, muchas gracias.

FEDERICO GAN

Al haber culminado un trabajo como el presente manual, uno es consciente de que si la vida no hubiese facilitado determinados encuentros, no hubiese permitido ciertas complicidades, difícilmente se hubiese podido producir esta circunstancia. Mas la vida me ha sido extremadamente generosa y, desde años, me ha permitido la relación personal y profesional con Fede, autor intelectual de esta aventura, escritor de otros textos, a quién agradezco, en primer lugar, su invitación a compartir el viaje que ha representado el escribir y editar el presente manual. Su fuerza, iniciativa, motivación y capacidad de resolución en momentos críticos han sido determinantes para llegar al final del trayecto.

Un especial agradecimiento a Ramón Montaner, ausente ya entre nosotros, uno de los pioneros de los Recursos Humanos en nuestro país, por los años compartidos en el contexto de Montaner & Asociados, allá en la década de los 80. Agradecimiento a los miembros de un equipo colosal en torno a Ramón: Angels Barnadas, Assumpta Civit, Elena Lúquez, Baltasar Paris, Isabel Puig, Maite Rico, Felipe Santolalla, José Antonio Vélez , todos hoy «al pie del cañón» en distintos ámbitos del factor humano, por todo lo que me aportasteis.

Agradecimiento a los compañeros de andadura en algún momento en este apasionante mundo de las personas, de los grupos, de las organizaciones...; la memoria es débil y seguramente no estáis todos quienes deberías de estar, todos los que me habéis inspirado, enseñado. La memoria, con todo, me permite rescatar algunos de vuestros nombres: José Antonio Lavado, Ana Rubí, Enric Santafé, Arseni Florensa, Joan Payeras, Manuel Romero, Juan Cintero, Josep Araguás...

Agradecimiento a las empresas y organismos públicos con las que hemos venido colaborando durante tantos años en actividades de consultoría y formación. A Jordi López, Isabel Barón, Carme Manzanares, Margarita Gómez... de la DIPUTACIÓN de BARCELONA. A Xavier Recasens, Isabel Castells, Elena Pérez... del Departamento de Bienestar y Familia de la GENERALITAT DE CATALUNYA.

A los participantes en sesiones de trabajo por sus aportaciones y por facilitar el incardinar los conceptos teóricos, *no hay nada más práctico que una buena teoría* solía señalar *Kurt Lewin*, con la práctica cotidiana de las cosas.

Agradecimiento a las instituciones académicas que nos demanda, dado el contacto con las nuevas generaciones, una actualización permanente: CEF y su Director General, Roque de las Heras, y Enric Cañizares en Barcelona. A Fernando Casado, Alfonso Cebrián, Jorge Irigaray, Josep Bertrán, Óscar Coduras, Nuria Pujol y Elisenda Pérez de EAE

Gracias, de nuevo, a la vida que os ha cruzado en mi camino; si no hubiese sido así, hoy no tendríais este libro en vuestras manos.

JAUME TRIGIN

Presentación

Tiene en sus manos un manual de instrumentos para la gestión y el desarrollo de las personas en las organizaciones. Este formato y enfoque comporta la necesidad de tener en cuenta una serie de consideraciones para ayudarle a emplearlo del modo más eficaz.

La obra pretende proporcionar una visi n gran angular respecto a la gesti n y el desarrollo de las personas en las organizaciones.

Como manual pretende proporcionar una visión amplia del tema; una lectura inicial del índice así lo atestigua; no estamos, por lo tanto, frente a un texto de máxima especialización en cada uno de sus capítulos, como se ha indicado en la introducción general, estos textos están ya en el mercado para quienes requieran tal nivel de especialización. La obra pretende proporcionar, como indica el propio título, una visión amplia de la gestión y el desarrollo de las personas en las organizaciones.

La obra pretende facilitar el trabajo en temas de factor humano a directivos y profesionales de las organizaciones.

Como manual, pretende proporcionar apoyo, guía metodológica de trabajo, inspiración... a un amplio *target*: el manual será de utilidad para el personal adscrito a departamentos de recursos humanos; así como al personal de línea de las distintas áreas funcionales de la organización que deban efectuar tareas de factor humano como pueden ser describir un puesto de trabajo, encarar una entrevista de selección, motivar a los colaboradores, conducir adecuadamente una reunión de trabajo o controlar su estrés laboral. Directivos, mandos intermedios y profesionales de cualquier sector de actividad, área funcional y nivel jerárquico encontrarán propuestas y sugerencias para la mejora de su gestión y la de sus equipos.

La obra proporciona un enfoque complementario y de ayuda a profesores y alumnos en el ámbito acad mico.

El manual tiene también su lugar en el campo académico, tanto a nivel de profesorado para poder proporcionar instrumentos y metodologías prácticas que vengan a complementar el enfoque conceptual propio de este ámbito, como a ni-

vel de alumnado para sistematizar la información recibida en el aula y anticipar el conocimiento de cómo transformar los modelos teóricos en instrumentos y metodologías en el campo organizacional.

La obra posee un enfoque instrumental.

Es un manual de instrumentos y un instrumento es «aquello de que nos servimos para hacer algo», para lograr, por lo tanto, un producto, un resultado. Hemos pretendido que los diferentes instrumentos referenciados contribuyan a fines concretos y prácticos; esto es, que con ellos pueda conseguir o hacer algo: una descripción de un puesto de trabajo, una entrevista de selección, un plan de acogida, la preparación de una acción formativa, la realización de un *assessment centre*, una entrevista de evaluación del desempeño individual, unas pautas de traspasar comunicación a su equipo de trabajo, dirigir adecuadamente a sus colaboradores, realizar un estudio de clima laboral y/o de cultura organizacional, gestionar correctamente su tiempo, conducir de modo eficaz sus reuniones de trabajo, trabajar en equipo, negociar a nivel interno o externo... entre otros.

Como manual es una obra de consulta.

No es una obra para ser leída de forma continuada; es básicamente un manual de consulta para afrontar exitosamente las necesidades que en el ámbito de los recursos humanos deba de abordar. Con todo, cada instrumento proporciona información que, en muchos casos, va más allá de la información meramente operativa o instrumental para su aplicabilidad.

La obra se estructura en una secuencia de presentaci n, informaci n del instrumento y modelos del mismo.

Cada instrumento dispone de una introducción conceptual que pretende contextualizarlo, así como justificar su empleo; en segundo lugar, encontrará una información sintetizada acerca de cuestiones como las necesidades que el instrumento puede cubrir, los conceptos clave que lo integran, las soluciones que ofrece, la metodología de aplicación, los criterios de calidad de una correcta implementación, colectivos a los que afecta...; en tercer y último lugar, el instrumento propiamente dicho en forma de modelo en todos los casos y con ejemplos de posibles aplicaciones en un buen número de ellos.

La obra es una fuente de ideas.

El mejor empleo del manual, en cualquiera de sus capítulos, será sin duda, su adaptación a su específica realidad. Desearíamos que los distintos instrumentos que aparecen a lo largo del texto, actuasen de estímulo, en los muchos casos en los que es posible, para la elaboración de nuevos instrumentos contextualizados a su organización para lograr el mayor grado de ajuste y eficacia. Les animamos a ello.

FEDERICO GAN BUSTOS
JAUME TRIGIN PRATS

Introducción

Situados en el siglo XXI, las empresas y organizaciones se enfrentan a una realidad que empezó siendo una hipótesis en las décadas de los 70 y 80 (1970-1980) con la aparición del concepto de Cultura Organizacional, y que pasó a formar parte en ese período de los discursos de presidentes y directores generales: el primer activo competitivo son las personas.

Las viejas teorías tayloristas de la división del trabajo, los modelos weberianos centrados en la burocracia, los estilos paternalistas y autoritarios típicos de la «dirección por imposición», los sistemas funcionales basados en unidades departamentales y compartimentadas, entre otros puntos de partida clásicos del siglo XX, se han visto rebasados por las exigencias de la nueva realidad global que prima los conceptos de calidad, cliente, proceso, comunicación, conocimiento

Paradójicamente, desde que Peter Drucker anticipara, ya sobre 1960, que el futuro del trabajo residiría en el conocimiento de los individuos y que éste el conocimiento y no otro sería el componente fundamental para las organizaciones, hemos asistido a una espectacular aceleración de la tecnología: la microelectrónica, la informática, la telemática, la revolución digital y el desarrollo de las telecomunicaciones, la inteligencia artificial, entre otras disciplinas, en gran medida conectadas y dependientes unas de otras, olvidando en muchos casos, y en otros relegando a prioridades inferiores, el que resulta el recurso imprescindible: las personas.

Si releemos a Drucker, Lewin, Rogers, Mc Gregor, Mc Clelland por citar algunas de las figuras claves del siglo XX en cualquiera de sus obras anteriores a 1970, nos acomete la sensación de que buena parte de los problemas actuales relacionados con la dirección, la comunicación, la valoración, el trabajo en equipo y otras cuestiones claves en la gestión de personas, ya eran *actuales* en esa época; y han pasado cincuenta años. El *qu* de muchos de los problemas entonces identificados permanece. Varía, con toda seguridad, el *c mo* se responde a los mismos.

Desde 1970 han ido surgiendo numerosas doctrinas y propuestas de gestión empresarial con evidentes implicaciones para el factor humano: el impacto competitivo japonés sobre la calidad; las diversas proyecciones derivadas de la administración por objetivos de Drucker; la teoría Z y sus contribuciones al con-

cepto de equipo profesional; las aportaciones de Porter a la dirección estratégica; la gestión competencial a partir de Mc Clelland; Peters y la revolución del cliente; el cuadro de mando de Kaplan y Norton; las inteligencias múltiples de Gardner; la quinta disciplina de Sengé; la inteligencia emocional de Goleman , por mencionar algunas de las fundamentales. Este manual que tiene usted en sus manos está construido desde esas aportaciones y otras cuya enumeración haría excesivamente extensa esta introducción.

Tiene sentido precisar que su utilidad y su valor no reside precisamente en el enfoque divulgativo o académico de esas aportaciones, ya que para esa función Usted puede consultar las obras originales y desde las mismas acceder directamente a sus fuentes.

El valor y la utilidad de esta obra está en su enfoque de aplicación: *en el c mo aplicar en la práctica* mediante modelos concretos diferentes instrumentos que dan respuesta a necesidades evidentes en la gestión y desarrollo de personas en las organizaciones: desde las que nacen de visiones globales como la comunicación interna, el clima laboral, la cultura organizacional y el cambio, pasando por las que ponen el acento en ópticas de recursos humanos como la planificación de plantillas, la selección, la descripción y valoración de puestos de trabajo, la carrera profesional y la formación, hasta las centradas en las situaciones habituales y comunes a directivos y cuadros de cualquier sector o especialidad, como la dirección, los enfoques de trabajo en equipo, la conducción de reuniones, la negociación, la gestión eficaz del tiempo o la toma de decisiones

Asimismo, el manual se propone ayudarle en la aplicación de algunos de los conceptos emergentes de mayor impacto en las organizaciones actuales: cuadro de mando integral, gestión del estrés, inteligencia emocional , aportándole modelos concretas que le permitan a usted, amable lector, introducir en su ámbito de trabajo las propuestas que juzgue de mayor interés u oportunidad.

FEDERICO GAN BUSTOS
JAUME TRIGIN PRATS

1

La planificación de las necesidades de personal

INTRODUCCI N

Las actuales dinámicas de cambio en todos los ámbitos de las organizaciones (rotación de personal en sectores con fuerte desequilibrio entre la oferta y la demanda de trabajo; flexibilidad de los nuevos modelos de relaciones laborales; reducciones de plantilla derivadas de la aplicación de las nuevas tecnologías: robótica, ofimática, tecnologías de la información...; expedientes de regulación; compras; fusiones; adquisiciones...) comportan la necesidad de ajustar permanentemente la estructura de personal a los objetivos estratégicos de las organizaciones.

La planificación de las necesidades de personal, como indica H. Schmidt *es una parte integrante de la planificaci n de la Empresa que tiene la funci n de asignar el n mero de operarios requeridos en cada momento, y seg n sus capacidades y deseos, en los puestos adecuados de manera que puedan realizarse lo mismo en cuanto a sus exigencias de rendimiento que en su motivaci n y conseguir así un trabajo econ micamente rentable* .

Para ello, usted deberá proyectar, en primer lugar, para un determinado horizonte temporal, sus necesidades *cuantitativas* (número de trabajadores) y *cualitativas* (perfil competencial requerido para unas determinadas funciones). Es decir, responder a la pregunta: *Qu necesitar ?*

En segundo lugar, deberá partir de su inventario de personal y de la movilidad que diversas circunstancias generen en este espacio de tiempo: mercado, plan estratégico, jubilaciones, bajas voluntarias, excedencias, despidos disciplinarios, maternidad... para saber de qué plantilla, a nivel cuantitativo y cualitativo, dispondrá.

En tercer lugar, deberá planificar la resolución del diferencial, por exceso o por defecto, mediante la planificación de la desvinculación de la empresa en el primer supuesto y la selección de nuevas incorporaciones en el segundo.

Este capítulo le aporta instrumentos para la:

recogida de la información de los empleados a nivel individual,
sistematización de diferentes informaciones de la plantilla,
previsión de las plantillas,

con la finalidad de facilitarle la sistematización de su planificación de las necesidades de personal para optimizar el factor humano de su organización, departamento o unidad funcional.

INSTRUMENTO: Sistema de información de recursos humanos

Presentación

La primera actividad del proceso de planificación de recursos humanos es la recogida y sistematización de todas aquellas informaciones que usted necesita para hacer pronósticos realistas.

Según el profesor Recio, E.M., el sistema de información de recursos humanos *tiene por objeto facilitar todas las informaciones necesarias para planificar, tomar decisiones, realizar y controlar las medidas que hayan de tomarse en el área de personal* .

Los métodos para la recopilación de datos varían de una empresa a otra, en función de su complejidad, de la valoración de la función de personal... Es evidente que esta información requiere algún tipo de soporte que, de un inicio documental o tradicional, ha derivado a las más recientes aplicaciones de la informática.

Un aspecto básico de la información es que sea pertinente, completa y adecuada. Como señala Barranco, F.J.: *Esta documentaci n de tipo cualitativo y cuantitativo deberá estar completa, y ser adecuada, es decir, ni tan exhaustiva que no podamos manejarla con eficacia, ni deficiente de informaci n en alguna de las áreas básicas para la planificaci n* . Otro aspecto que consideramos también fundamental es su actualización, ya que de lo contrario se reduciría su valor y eficacia.

Los campos de información del sistema se centrarán, entre otras posibilidades, en:

Datos referentes a los empleados o inventario de personal

Datos personales.
Formación.
Experiencia profesional.
Competencias.

Datos referentes a la plantilla de la empresa

Distribución por grupos o categorías.
Estado de la plantilla: absentismo, conflictividad, formación...
Accidentabilidad...

El objetivo de todo ello es que pueda disponer de un inventario real y actualizado de su estructura de personal que le permita tomar decisiones con respecto a su plantilla en el corto y medio plazo.

Instrumento: *Sistema de información de recursos humanos*
Finalidad: *Tomar decisiones con respecto a las plantillas*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Inventariar al personal.
- Conocer el estado de la plantilla.
- Planificar las necesidades de personal.
- Orientar la selección y la promoción.
- Realizar previsiones y tomar decisiones.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Bases de datos.
- Perfil de los colaboradores.
- Competencias y carencias del personal.
- Estado de la plantilla.
- Pirámides de edad y antigüedad...

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Datos personales.
- Formación.
- Conocimientos idiomáticos.
- Experiencias anteriores.
- Experiencia en la empresa.
- Competencias profesionales.
- Estado de la plantilla.
- Composición de la plantilla.
- Siniestralidad.
- Absentismo, rotación...

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Establecer el alcance del inventario.
- Identificar la información pertinente.
- Asignación de recursos, calendario...
- Informar al Comité de Empresa.
- Recoger la información.
- Almacenar la información recogida.
- Procesar, transformar la información.
- Distribuir la información.
- Establecer sistemas de comunicación.
- Tomar decisiones estratégicas.
- Actualizar la información.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Directores de RR HH.
- Técnicos en recursos humanos.
- Consultores.
- Jefaturas, mandos...

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Identificación de la información pertinente.
- Diseño sistema de recogida de información.
- Comprensión de las demandas de los campos.
- Objetividad de los campos.
- Recogida de la información.
- Transformación de los datos en información.
- Almacenar y mantener actualizados los contenidos.
- Distribuir la información a los decisores.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- A3MAN // A3NOM //A3PRE.
- Hypervisión // ADPnet.
- BAS HRD // BAS PPA // BAS PBM.
- EKON ERM.
- GC – EPSILON.
- DELTA MANAGEMENT.

MODELO
Inventario de personal para la recogida de información a nivel individual

1. Datos personales

NOMBRE Y APELLIDOS	
DOMICILIO	
TELÉFONOS	
LOCALIDAD	
PROVINCIA	
FECHA NACIMIENTO	
LUGAR DE NACIMIENTO	
NACIONALIDAD	
D.N.I.	
N.º S.S.	
ESTADO CIVIL	
FECHA DE INGRESO	
TIPO DE CONTRATO	
CATEGORÍA	

2. Formación

2.1. Estudios reglados

ESTUDIOS	CENTRO	INICIO	FINALIZACIÓN	TÍTULO

2.2. Estudios complementarios

ESTUDIOS	CENTRO	INICIO	FINALIZACIÓN	TÍTULO

2.3. Estudios en realización

ESTUDIOS	CENTRO	INICIO	FINALIZACIÓN	TÍTULO

3. Situación idiomática

Calificar con *poco, algo, bastante, bien* o *muy bien*

	ENTIENDE	HABLA	LEE	ESCRIBE
CASTELLANO				
INGLÉS				

4. Experiencia profesional en empresas anteriores

EMPRESA	
SECTOR	
ACTIVIDAD	
INGRESO	
BAJA	
PUESTO OCUPADO	
FUNCIONES DEL PUESTO	
NÚMERO DE SUBORDINADOS	
PERFIL REQUERIDO	
SUELDO BRUTO ANUAL	
OTRAS COMPENSACIONES	
MOTIVO DEL CAMBIO	

5. Desarrollo profesional en la empresa

PERÍODO	
ÁREA FUNCIONAL	
DEPARTAMENTO	
PUESTO DE TRABAJO	
FUNCIONES DEL PUESTO	
NÚMERO COLABORADORES	
COMPETENCIAS REQUERIDAS	
SALARIO INICIO	
SALARIO FINAL	
MOTIVO DEL CAMBIO	

6. OTROS DATOS

ASOCIACIONES PROFESIONALES	
DISPONIBILIDAD FUNCIONAL	
DISPONIBILIDAD GEOGRÁFICA	
LIMITACIONES	
INTERESES (aficiones, deportes)	
OTROS DATOS DE INTERÉS	

Aplicación del inventario de personal para la recogida de información a nivel individual

1. DATOS PERSONALES

NOMBRE Y APELLIDOS	AAA
DOMICILIO	BBB
TELÉFONOS	CCC
LOCALIDAD	Salou
PROVINCIA	Tarragona
FECHA NACIMIENTO	12.06.64.-
LUGAR DE NACIMIENTO	Salou
NACIONALIDAD	Española
D.N.I.	00.000.000 - O
N.º S.S.	00/0000000000 - O
ESTADO CIVIL	Casado
FECHA DE INGRESO	01.01.95.-
TIPO DE CONTRATO	Fijo
CATEGORÍA	Consultor

2. FORMACIÓN

2.1. Estudios reglados

ESTUDIOS	CENTRO	INICIO	FINALIZACIÓN	TÍTULO
Psicología	Universidad de Barcelona	1983.-	1987.-	Licenciado

2.2. Estudios complementarios

ESTUDIOS	CENTRO	INICIO	FINALIZACIÓN	TÍTULO
RR HH	EADA	1987.-	1988.-	Master

2.3. Estudios en realización

ESTUDIOS	CENTRO	INICIO	FINALIZACIÓN	TÍTULO
Técnicas de mediación	Universidad de Barcelona	2004.-	2.005.-	Certificado

3. Situación idiomática

Calificar con *poco, algo, bastante, bien* o *muy bien*

	ENTIENDE	HABLA	LEE	ESCRIBE
CASTELLANO	Muy bien	Muy bien	Muy bien	Muy bien
INGLÉS	Bien	Bien	Bien	Bien

4. Experiencia profesional en empresas anteriores

EMPRESA	HHH
SECTOR	Consultor
ACTIVIDAD	Selección, formación, desarrollo
INGRESO	01.04.89.-
BAJA	20.09.94.-
PUESTO OCUPADO	Consultor
FUNCIONES DEL PUESTO	Selección y formación
NÚMERO DE SUBORDINADOS	Dos
PERFIL REQUERIDO	Analítico, habilidades sociales...
SUELDO BRUTO ANUAL	36.000 euros
OTRAS COMPENSACIONES	
MOTIVO DEL CAMBIO	Mejora profesional

5. Desarrollo profesional en la empresa

PERIODO	1995.-2004.-
ÁREA FUNCIONAL	Recursos Humanos
DEPARTAMENTO	Formación y Desarrollo
PUESTO DE TRABAJO	Consultor
FUNCIONES DEL PUESTO	Detección de necesidades de formación o desarrollo organizacional e implementación de acciones
NÚMERO COLABORADORES	Tres
COMPETENCIAS REQUERIDAS	Competencias analíticas y pedagógicas
SALARIO INICIO	48.000 euros
SALARIO FINAL	60.000 euros
MOTIVO DEL CAMBIO	

6. Otros datos

ASOCIACIONES PROFESIONALES	Miembro de AEDIPE y del Colegio de Psicólogos de Tarragona
DISPONIBILIDAD FUNCIONAL	En el ámbito de los RR HH
DISPONIBILIDAD GEOGRÁFICA	Disposición para viajar por España
LIMITACIONES	No desea cambiar su domicilio
INTERESES (aficiones, deportes)	Música y teatro
OTROS DATOS DE INTERÉS	

MODELO
Sistemas de información de la plantilla

Como se ha indicado, el sistema de información de la plantilla nos es útil para tomar decisiones, tomar medidas correctoras... y ello en diferentes ámbitos de actuación de los recursos humanos. El sistema de información, además de incluir aspectos como pirámides de edad, antig edad, distribución, de la plantilla por categorías, formación... útil, todo ello, para el ajuste de sus recursos humanos a sus necesidades de producción, previsión de jubilaciones, planes de carrera...; puede incluir otros ratios como absentismo, conflictividad... que le informan de modo indirecto acerca del clima laboral de su organización para poder tomar medidas de corrección al respecto; lo mismo podríamos decir de la accidentabilidad y otro tipo de indicadores. Los instrumentos que se acompañan tienen que ver con: el clima laboral, la composición de la plantilla, ratios sobre formación y ratios sobre seguridad e higiene en el trabajo. En el apartado acerca del cuadro de mando encontrará una relación más amplia de ratios que la facilitarán sus tomas de decisión.

1. Clima laboral

Además de los estudios convencionales sobre el clima laboral por medio de cuestionarios, existen una serie de indicadores directos: rotación, absentismo, conflictividad... que señalan la funcionalidad o el enrarecimiento del clima; entre otros posibles indicadores se acompañan los de absentismo, participación y conflictividad.

1.1. Nivel de absentismo por categorías *(Modelo normativo OIT)*

$$\frac{\text{N.º horas de ausencia registrada en el periodo} \times 100}{\text{N.º horas teóricas de presencia}}$$

1.2. Aplicación del nivel de absentismo por categorías *(Modelo normativo OIT)*

$$\frac{\text{N.º horas de ausencia registrada en el periodo} \times 100 = 172}{\text{N.º horas teóricas de presencia} = 1720} = 10$$

1.3. Nivel de aportaciones, sugerencias... de la plantilla

$$\frac{\text{N.º de sugerencias}}{\text{N.º empleados}}$$

1.4. Aplicación del nivel de aportaciones, sugerencias... de la plantilla

$$\frac{\text{N.º de sugerencias} = 15}{\text{N.º empleados} = 212} = 0{,}07$$

1.5. Conflictividad

$$\frac{\text{N.º de conflictos durante el periodo}}{\text{Efectivos de la empresa durante el periodo}}$$

1.6. Aplicación de conflictividad

$$\frac{[\text{N.º de conflictos durante el periodo} = 5}{[\text{Efectivos de la empresa durante el periodo} = 116} = 0{,}04$$

Si, obtenidos los ratios, descubriera que los mismos se hallan por encima de los habituales en su sector, ello sería indicativo de disfuncionalidad y esta información debería contrastarla con un estudio de clima o tomar directamente decisiones correctivas, ya que esta es la finalidad del sistema de información, el tomar decisiones en relación con la estructura de personal.

2. Composición de la plantilla

Puede ser de su interés conocer cómo se distribuye su plantilla en relación con una serie de variables:

Edad, antig edad en la organización... para tomar decisiones como la planificación de la selección de las personas que sustituirán a las que, por edad y antig edad, se jubilarán o entrarán en un proyecto de prejubilaciones.

reas departamentales para conocer su distribución en la estructura y percibir su coherencia en relación con el énfasis de la organización: producción, comercial...

Titulaciones por categorías con la finalidad de percibir el ajuste entre las demandas de los puestos y los perfiles de los ocupantes.

Se adjuntan dos modelos: la clasificación por categorías y áreas departamentales y por titulaciones.

2.1. Clasificación por áreas departamentales

Categoría	Producción	Administración	M.K.T.	Ventas	I+D	TOTAL
DIRECTORES						
JEFES						
MANDOS						
TÉCNICOS						
PERSONAL						
TOTAL						

2.2. Clasificación por titulaciones

Categoría	Licenciados	Diplomados	BUP-COU	Grad. Escolar	Cert. Escolar	TOTAL
DIRECTORES						
JEFES						
MANDOS						
TÉCNICOS						
PERSONAL						
TOTAL						

2.3. Aplicación de la clasificación por áreas departamentales

Un cuadro de este tipo le permite detectar si la estructura de la plantilla se halla acorde con la finalidad de la organización; es evidente que el cuadro adjunto perfila una empresa de producción y comercialización de sus propios productos. Asimismo, dibuja la coherencia del organigrama, en este caso de forma piramidal, propio de este tipo de organizaciones.

Categoría	Producción	Administración	M.K.T.	Ventas	I+D	TOTAL
DIRECTORES	1	1	1	1	1	5
JEFES	3	2		4		9
MANDOS	15					15
TÉCNICOS	5		2		6	13
PERSONAL	83	11	7	57		158
TOTAL	107	14	10	162	7	200

2.4. Aplicación de la clasificación por titulaciones

Uno de los motivos de frustración, por parte de muchos trabajadores, que se traduce en rendimientos profesionales inadecuados, es el poseer un perfil superior al que el puesto demanda. Cumplimentando un cuadro como este percibirá la existencia o ausencia de adecuación; en el segundo caso dispone de una información que le permitirá corregir, en los próximos procesos de selección, las disfuncionalidades detectadas.

Categoría	Licenciados	Diplomados	BUP-COU	Grad. Escolar	Cert. Escolar	TOTAL
DIRECTORES	4		1			5
JEFES	3	2	4			9
MANDOS			5	10		15
TÉCNICOS	10	3				13
PERSONAL		12	113	31	2	158
TOTAL	17	17	123	41	2	200

3. Actualización formativa de la plantilla

Si desea conocer el alcance de sus programas formativos puede emplear proporciones como las derivadas de la siguiente fórmula.

3.1. Alcance de la formación

$$\frac{\text{N.º trabajadores formados}}{\text{N.º trabajadores totales}}$$

El hipotético resultado que se acompaña le indicaría que la formación de esta organización ni tan siquiera alcanza la mitad de la plantilla; esta información puede ser cumplimentada con otros ratios y datos: número de cursos, duración de los mismos, tipo de formación...

3.2. Aplicación del alcance de la formación

$$\frac{\text{N.º trabajadores formados} = 346}{\text{N.º trabajadores totales} = 797} = 0{,}43$$

Para una ampliación de los temas que hacen referencia, de modo específico, a la formación puede consultar la parte de este manual dedicada a ella. Alcance de la formación, número de cursos, personas implicadas en los mismos... se han contemplado en este apartado como ejemplo de la posible amplitud de un sistema de información de los recursos humanos en su organización.

4. Seguridad e higiene en el trabajo

Tema de especial sensibilidad en la práctica totalidad de los sectores industriales derivada, tanto de la aplicación de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, como de la propia sensibilidad social actual al respecto.

4.1. Accidentabilidad

$$\frac{\text{N.º de accidentes acontecidos durante el periodo}}{\text{N.º de empleados}}$$

4.2. Gravedad de la accidentabilidad

$$\frac{\text{N.º de accidentes con baja laboral}}{\text{N.º de horas trabajadas}}$$

La existencia de ratios superiores a los propios del sector supondría una información que le orientaría a la toma de decisiones con respecto a esta cuestión, averiguando las causas de los accidentes y diseñando acciones tendentes a su reducción.

4.3. Aplicación de la accidentabilidad

$$\frac{\text{N.º de accidentes acontecidos durante el periodo} = 13}{\text{N.º de empleados} = 550} = 0{,}02$$

4.4. Aplicación de la gravedad de la accidentabilidad

$$\frac{\text{N.º de accidentes con baja laboral} = 6}{\text{N.º de horas trabajadas} = 1.725} = 0{,}003$$

INSTRUMENTO: Métodos para la previsión de las plantillas

Presentación

A la hora de planificar sus necesidades de personal deberá partir de la actual estructura de personal y de los movimientos aditivos (incorporaciones) y sustractivos (salidas) que se producirán con el fin de poder equilibrar la oferta y demanda de personal.

Dispone usted, asimismo, en este apartado, de tres métodos para poder efectuar el cálculo de sus necesidades de personal. El primero es el método intuitivo, el segundo el cuantitativo y, el tercero, el mixto, por ser una combinación de los dos primeros.

El sistema *intuitivo* puede considerarse como un método semiestructurado que se basa en estimaciones personales, resultado del conocimiento del trabajo. Las estimaciones de directivos y expertos es uno de los métodos más utilizados en la previsión de las necesidades de personal. Su conocimiento del trabajo, de las cargas que pueden asumir sus colaboradores... pueden ser suficientes para estimar sus necesidades de personal

El método *cuantitativo* busca una relación matemática entre la plantilla y otras variables, de modo que le permita calcular la plantilla necesaria frente a una situación concreta. Los cálculos de mano de obra directa en sectores productivos son ejemplo de los métodos cuantitativos.

En la práctica, muchos de los métodos de previsión de recursos humanos combinan características de métodos intuitivos y numéricos. Los ejemplos del sector comercial ilustran este método. Cuando usted decide el número de clientes que deberán atender sus delegados, está optando por un enfoque intuitivo; qué pasaría con un cliente de más o de menos? Ahora bien, una vez ha tomado esta decisión en función del número de clientes, deberá establecer matemáticamente el número de delegados que precisa para atenderlos con la regularidad que previamente haya establecido como óptima en función, también, de la categorización (ABC) de sus clientes. En este caso estará usted empleando el método *mixto*.

La optimización de sus necesidades de personal es uno de los elementos clave para la implementación de las estrategias empresariales y para la consecución de los resultados vinculados a las estrategias.

Instrumento: *Métodos para la previsión de las plantillas*
Finalidad: *Planificación de las necesidades de personal*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Planificar las necesidades de personal.
- Efectuar previsiones.
- Conocer procesos sustractivos.
- Equilibrar la oferta y la demanda.
- Objetivar la dimensión de la plantilla.
- Orientar los procesos aditivos.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Indicadores de planificación.
- Movimiento de la plantilla.
- Oferta y demanda de personal.
- Dimensionamiento de la plantilla.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Plantilla actual.
- Previsión de salidas.
- Total de existencias de personal.
- Necesidades de personal.
- Equilibración entre oferta y demanda.
- Indicadores de planificación.
- Método intuitivo.
- Método cuantitativo.
- Método mixto.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Decidir el alcance de la planificación.
- Identificar los efectivos presentes.
- Detectar las incorporaciones previstas.
- Efectuar una previsión de salidas.
- Conocer el total de existencias.
- Establecer las necesidades de personal.
- Emplear métodos de cobertura.
- Identificar los puestos a cubrir.

Profesionales/ámbitos implicados:

- Directores de RR HH.
- Técnicos en recursos humanos.
- Consultores.
- Jefaturas, mandos...

Otros programas o instrumentos Relacionados con su implementación:

- MILENA.
- IRENAISSANCE.
- PEOPLESOFT ENTERPRISE HCM.
- GC – EPSILON DELTA MANAGEMENT.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Identificación del ámbito de aplicación.
- Actualización del S.I.P.
- Utilización del inventario de personal.
- Partir de la plantilla actual.
- Considerar nuevas incorporaciones.
- Prever las salidas por distintos motivos.
- Identificación de las necesidades cuantitativas.
- Identificación de los perfiles competenciales.
- Emplear la metodología apropiada.
- Emplear *sofware* de gestión de los RR HH.
- Asegurar que el *sofware* incorpora planificación.

MODELO
Métodos para la previsión de las plantillas

1. Indicadores para la planificación de plantillas

	PRODUCCIÓN	VENTAS	ADMINISTRACIÓN
DIRECTIVOS	Número de plantas	Número de zonas de venta.	Número de centros.
MANDOS	Número de operarios	Número de vendedores.	Número de empleados.
PERSONAL	• Tiempos estándar. • Ritmo de producción. • Diversidad de productos, número de máquinas…	• Objetivos de venta. • Número de clientes. • Amplitud zonas. • Periodicidad visitas. • Diversidad productos.	• Número de efectos administrativos. • Número de proveedores, clientes...

2. Movimiento de plantilla y de previsión de necesidades

OFERTA
1. Plantilla actual (inicio mes, año)
2. Nuevas incorporaciones previstas.
3. Salidas durante el periodo:
   - Jubilaciones.
   - Jubilaciones anticipadas.
   - Despidos.
   - Traslados.
   - Bajas voluntarias.

TOTAL SALIDAS
4. Existencias de personal al final del periodo (1 + 2 – 3).

DEMANDA
5. Existencias al inicio del periodo (1)
6. Necesidades que se producirán durante el periodo
7. Total de necesidades a final del periodo (5 + 6).

EQUILIBRACIÓN
8. Necesidades a cubrir durante el periodo (7 – 4).

3. Aplicación del movimiento de plantilla y de previsión de necesidades

3.1. Oferta

Se trata de conocer, en primer lugar, sus existencias de personal para un determinado horizonte temporal mediante el sumativo de su plantilla actual e incorporaciones previstas al que habrá que restar las salidas previstas desde el sistema de información del personal.

1. Plantilla actual	300
2. Nuevas incorporaciones	10
3. Salidas: jubilaciones, bajas voluntarias, despidos, traslados...	70
4. Existencias de personal (1+2–3)	240

3.2. Demanda

Al número de colaboradores actuales deberá usted incorporar, en función de sus necesidades estratégicas, el número de personas que deberá incorporar o de las que deberá prescindir.

5. Existencias iniciales (1)	300
6. Necesidades que se producirán	20
7. Toital de necesidades (5+6)	320

3.3. Equilibración

De este modo estará en condiciones de conocer el número de personas, desde una perspectiva cuantitativa, que deberá incorporar o de las que deberá prescindir.

8. Necesidades a cubrir (7–4)	80

Seguidamente o en paralelo debe trabajarse el aspecto cualitativo de la planificación; esto es, identificar los puestos afectados y los perfiles requeridos para iniciar el proceso de su cobertura o amortización en caso de que la demanda arrojara números negativos.

4. Método intuitivo para la planificación de plantillas

En ocasiones pueden ser los niveles de calidad (sector servicios) los que determinen el número de personas necesarias. Tan válido es que *un camarero* atienda *cuatro mesas* en un restaurante que sirve menús; como que *cuatro camareros* atiendan *una sola mesa* en un sofisticado restaurante, durante una cena con la alta dirección de una empresa cliente.

5. Aplicación del método intuitivo

Este método es válido para el cálculo de la mano de obra indirecta, en el que se suele utilizar el método de *ratios*; la experiencia nos señala la relación entre categorías. Así, en determinados cometidos, cada especialistas requiere un número de colaboradores. Cada técnico requerirá *x* auxiliares; cada mando tendrá bajo sus órdenes *x* número de operarios; cada Jefe de Ventas dispondrá de *x* número de comerciales...

6. Método cuantitativo

$$\frac{\text{UNIDAD DE PRODUCTO}}{\frac{\text{TIEMPO DE PRODUCCIÓN}}{\text{TIEMPO TRABAJADO POR OPERARIO}}}$$

7. Aplicación del método cuantitativo

Si debe tomar decisiones en relación con sus necesidades de personal en un entorno de producción, mecanización,... como se ha indicado en la introducción de estos instrumentos, se trata de que emplee algún tipo de relación matemática: cantidad de piezas, tiempo requerido para la producción de cada una de ellas...

Unidad de producto: insertar la pantalla de una lámpara.	Cantidad: 210.000 pantallas/año.
Tiempo necesario para insertar la pantalla en la lámpara.	10 minutos o 6 pantallas/hora.
Transformación del tiempo en número de personas.	210.000 pantallas: 6 pantallas/hora = 35.000 horas. Considerando que cada operario trabajará 1.750 horas al año. 35.000 horas: 1.750 horas/año = 20 operarios.

8. Método mixto

Los ejemplos del sector comercial, servicios... ilustran, como hemos señalado, este método. Al decidir el número de clientes que deberán atender nuestros delegados, estamos optando por un enfoque intuitivo; una vez ha tomado esta decisión, en función del número de clientes (criterio cuantitativo), se trata de establecer matemáticamente el número de delegados que precisaremos para atenderlos con la regularidad que previamente hayamos establecido. En este caso estamos empleando el método *mixto*.

9. Aplicación del método mixto

Con el fin de que los visitadores médicos de un determinado laboratorio puedan atender debidamente al *target* de médicos especialistas asignados, se establece una determinada periodicidad en las visitas, por lo que cada visitador tendrá un fichero de 175 médicos. Este enfoque es *intuitivo*; qué pasaría con 174? o con 176?

Ahora bien, en el momento que hemos establecido la cifra de 175, si a ello le añadimos que el total de los médicos que deben ser visitados es de 7.875, nos hallamos ante un enfoque enteramente *cuantitativo*.

Médicos a ser visitados	Cantidad: 7.875 médicos.
Médicos que puede atender cada visitador	Cantidad: 175 médicos.
Transformación en número de personas	7.875 médicos totales: 175 a visitar para cada visitador = 45 visitadores médicos.

2

Análisis y descripción de puestos de trabajo

INTRODUCCIÓN

El paso de una visión administrativa del personal a un enfoque de dirección y gestión de los recursos humanos comporta que muchos de los procesos necesarios en esta nueva óptica requieran de herramientas, sistemas y procesos para optimizar la función de personal.

En muchos de los actuales procesos de recursos humanos: selección de personal, formación inicial vinculada a planes de acogida, valoración de puestos de trabajo, evaluación periódica del desempeño, formación, promoción y planes de carreras... y en la implementación de determinadas legislaciones: prevención de riesgos laborales, leyes protectoras del medio ambiente... así como en el desarrollo de estrategias empresariales de distinto signo: calidad, sostenibilidad... se hace imprescindible disponer de una descripción de los contenidos de los distintos puestos que configuran la organización.

En este bloque temático encontrará:

Una guía de observación del operario durante la ejecución del trabajo.
Un cuestionario de análisis de los puestos de trabajo.
Una guía para la entrevista de análisis de los puestos de trabajo.
Una guía de cómo traducir esta información obtenida en el proceso de análisis a un documento que reflejará el contenido del puesto; esto es, la descripción del mismo.
Un modelo de descripción.

Todo este material tiene el objetivo de servirle de modelo; por lo tanto, puede utilizar las diferentes herramientas como son expuestas, si bien nuestra reco-

mendación es su adaptación a las características del sector, organización, cultura empresarial, personas... y, fundamentalmente, a la finalidad con la que realiza el análisis y posterior descripción, ya que ello determina el tipo de información a obtener.

INSTRUMENTO: Guía para la observación de los puestos de trabajo

Presentación

El análisis de los puestos de trabajo puede ser definido como el estudio y descomposición de las responsabilidades, tareas, características del entorno y competencias del ocupante en unidades operacionales e identificables.

Existen diferentes métodos para el análisis de los puestos de trabajo y, en función de la naturaleza del puesto, deberá escoger el método más idóneo para la obtención de información del mismo. El tipo de información que deberá recoger depende del objetivo por el cuál realiza el análisis y posterior descripción del puesto.

No se requiere la misma información para una descripción que tenga como finalidad servirle como manual descriptivo de las funciones del ocupante del puesto en un plan de acogida y que, en este caso, se centrará preferentemente en las actividades a desarrollar; que una descripción para un proceso de selección, en la que deberá incorporar las competencias necesarias para un óptimo desempeño.

El método de la observación directa consiste en un estudio detenido, mediante la visualización del operario durante la ejecución del trabajo de lo que hace, cómo lo hace, con qué medios, con qué frecuencia...

En trabajos de naturaleza manual, mecánica, procesos productivos... puede emplear el método de observación por cuanto proporciona información directa y objetiva y gran número de detalles.

Es conveniente que soporte la observación del operario con algún tipo de guía, sea un modelo estándar o construido específicamente, como es el ejemplo de esta herramienta, cuya finalidad es precisamente servirle de modelo orientativo para la confección de un modelo ajustado a las características del puesto de trabajo a analizar.

Instrumento: *Gu a para la observación de los puestos de trabajo*
Finalidad: *Obtener información del contenido laboral de los puestos*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Conocer las actividades de los puestos.
- Obtener información cualitativa.
- Disponer de un método sencillo de análisis.
- Obtener datos directos y objetivos.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Análisis de trabajos de naturaleza manual.
- Aplicación a distintos niveles y funciones.
- Método complementario de la entrevista.
- Base para la posterior descripción.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Procesos perceptivos y sensoriales.
- *Inputs* informativos.
- Procesos cognitivos.
- Empleo herramienta, equipos...
- Experiencia en la empresa.
- Actividades manuales, físicas...
- Contexto del puesto, condiciones físicas.
- Relaciones con otras personas.
- Riesgos físicos y psicosociales.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Establecer motivo del análisis y descripción.
- Inventariar los puestos a analizar.
- Constituir el equipo de trabajo.
- Temporalizar el proyecto.
- Comunicar el proyecto.
- Formar a los analistas.
- Familiarizarse con el método de observación.
- Valorar económicamente el proyecto.
- Realizar el análisis de los puestos.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Analistas.
- Ingenieros.
- Analistas en métodos y tiempos.
- Jefaturas, mandos...
- Prevencionistas

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- *Position Analysis Questionnaire.*
- *Job Task Inventory.*
- *Funtional Job Analysis.*

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Disponer de una descripción previa aproximada.
- *Check-list* de las tareas a observar.
- Preparación de materiales: guías, cronómetro...
- Realización en el propio lugar de trabajo.
- Registro de los datos al momento de producirse.
- Observación del proceso completo.
- Registro tareas habituales; no sólo excepcionales.
- Consideración de todos los conceptos clave.
- Objetividad: hechos que no interpretaciones.
- Evitación del efecto *halo* o *horn* .
- Consultar dudas.
- Contrastada con el propio operario y/o jefatura.
- Evitación de la incomodidad por la observación.
- Información previa y aceptación del operario.

MODELO
Guía para la observación de los puestos de trabajo

CÓDIGO	NIVEL DE APLICACIÓN
0	No se aplica en el puesto de trabajo.
1	Se utiliza de forma poco frecuente.
2	Ocasionalmente.
3	De forma moderada.
4	Se utiliza de forma habitual.
5	Se emplea permanentemente.

PUESTO DE TRABAJO:

DESCRIPCIÓN TÉCNICA	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
Recibe *inputs* perceptivos.		
Evalúa los *inputs* perceptivos que recibe.		
Responde a los *inputs* perceptivos que recibe.		
Realiza actividades de estimación.		
Emplea varios sentidos.		
Recibe información.		
Procesa la información que recibe.		
Toma decisiones.		
Emplea herramientas, máquinas, equipos...		
Realiza actividades manuales.		
Requiere esfuerzo físico.		
Adopta diferentes posturas.		
Manipula materiales.		
Requiere coordinación motriz.		
Se comunica con otros.		
Requiere relaciones interpersonales.		
Riesgos materiales.		
Riesgos psicosociales.		

Aplicación de la guía para la observación de los puestos de trabajo

CÓDIGO	NIVEL DE APLICACIÓN
0	No se aplica en el puesto de trabajo.
1	Se utiliza de forma poco frecuente.
2	Ocasionalmente.
3	De forma moderada.
4	Se utiliza de forma habitual.
5	Se emplea permanentemente.

PUESTO DE TRABAJO: Maquinista de tren.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
Recibe *inputs* perceptivos.	4	Señales visuales, auditivas
Evalúa los *inputs* perceptivos que recibe.	4	Interpretación señales, códigos...
Responde a los *inputs* perceptivos que recibe.	4	Arranca, frena.
Realiza actividades de estimación.	3	Distancias.
Emplea varios sentidos.	4	Vista, oído.
Recibe información.	4	Jefe estación, radio, teléfono.
Procesa la información que recibe.	4	Interpreta la información, decide...
Toma decisiones.	4	Arranca, frena.
Emplea herramientas, máquinas, equipos...	5	Los propios de la unidad de la máquina.
Realiza actividades manuales.	2	Pequeñas averías que no requieren mecánico.
Requiere esfuerzo físico.	2	El propio del empleo de la unidad.
Adopta diferentes posturas.	2	Pequeñas averías que no requieren mecánico
Manipula materiales.	0	
Requiere coordinación motriz.	4	Panel de control.
Se comunica con otros.	3	Jefe estación, compañeros.
Requiere relaciones interpersonales.	1	Contingencias.
Riesgos materiales.	2	Accidentes.
Riesgos psicosociales.	1	Presión laboral, tiempos.

INSTRUMENTO: Cuestionario de análisis de los puestos de trabajo

Presentación

Uno de los métodos más extendidos para el análisis de los puestos de trabajo es la cumplimentación de cuestionarios por parte de los trabajadores que ocupan un determinado puesto, así como sus propios jefes, para su verificación.

La persona que contesta el cuestionario dispone de tiempo para reflexionar sobre sus respuestas y, de este modo, lograr una mayor objetividad.

La metodología requiere de una explicación previa por parte del analista a quienes lo cumplimentarán; a continuación el cuestionario es contestado por el ocupante del puesto y, finalmente, por el inmediato superior. Finalmente, el analista puede mantener una entrevista para clarificar las dudas que se suscitasen a la hora de efectuar el análisis de los contenidos.

Dispone usted de una herramienta o método apropiado para trabajos administrativos, técnicos y directivos. El riesgo de este método estriba en la posibilidad de que el ocupante del puesto sobrevalore o minimice determinadas tareas. Es difícil evitar un cierto sesgo o subjetividad a la hora de contestar. Debe también tener presente que a muchas personas les es complejo diferenciar el contenido del puesto de la persona, uno mismo o colaborador, que lo ocupa.

En esta herramienta dispone, como modelo, de una relación de los aspectos más comunes que se incluyen en este tipo de cuestionarios y, como aplicación, el diseño de un posible cuestionario que puede emplearlo en su formato original o que puede adaptar o modificar en alguna de sus partes en función de su uso.

Instrumento: *Cuestionario de an lisis de los puestos de trabajo*
Finalidad: *Obtener información del contenido laboral de los puestos*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Conocer los contenidos de los puestos.
- Disponer de una guía metodológica.
- Estructurar la información.
- Describir los puestos de trabajo.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Sistematización en recogida de información.
- Aplicación a distintos niveles y funciones.
- Guía de una entrevista de análisis.
- Base para la posterior descripción.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Actividades, funciones... del puesto.
- Procesos perceptivos y sensoriales.
- Procesos cognitivos necesarios.
- Gestión de la información.
- Relaciones internas y externas.
- Contexto del puesto.
- Condiciones físicas.
- Riesgos físicos y psicosociales.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Establecer motivo del análisis y descripción.
- Inventariar los puestos a analizar.
- Constituir el equipo de trabajo.
- Temporalizar el proyecto.
- Comunicar el proyecto.
- Formar a los analistas.
- Familiarizarse con el cuestionario.
- Valorar económicamente el proyecto.
- Realizar el análisis de los puestos.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Analistas.
- Ingenieros.
- Consultores.
- Jefaturas, mandos...
- Prevencionistas.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- *Position Analysis Questionnaire.*
- *Job Task Inventory.*
- *Jobs Components Inventory.*
- *Ability Requirements Scales.*
- *Threshold Traits Analysis.*

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Adecuación del cuestionario al colectivo.
- Preguntas o *tems* claros y precisos.
- Inclusión de todas las variables descriptivas.
- Concisión terminológica.
- Evitación de la influencia en la respuesta.
- Dificultad progresiva en los enunciados.
- Inclusión de instrucciones.
- Realización de una prueba en una muestra.
- Ausencia de dificultades en su implementación.
- Realización a dos niveles: ocupante y superior.

MODELO
Dimensiones del cuestionario de análisis de los puestos de trabajo

IDENTIFICACIÓN	• Nombre del puesto. • Dependencia. • Departamento.
MISIÓN	• Propósito básico o razón de ser del puesto; para qué está en la empresa; objetivo más general del puesto.
DIMENSIÓN	• Términos cuantitativos: presupuesto, facturación, colaboradores...
NATURALEZA	• Responsabilidades. • Tareas, tiempos... • Métodos, equipos...
CONTEXTO	• Condiciones. • Riesgos. • Esfuerzo físico.
COMPLEJIDAD	• Problemas frecuentes. • Consecuencias decisiones. • Exigencias aptitudinales.
RELACIONES	• Jerárquicas. • Funcionales. • Profesionales.
FINALIDADES	• Resultados esperados. • Objetivos. • Finalidad de las tareas.
COMPETENCIAS	• Conocimientos. • Experiencia. • Aptitudes y actitudes.

MODELO
Cuestionario de análisis de los puestos de trabajo

1. Identificación del puesto

NOMBRE DEL PUESTO	
DEPARTAMENTO	
NOMBRE ACTUAL OCUPANTE	
NOMBRE DEL PUESTO SUPERIOR	
NOMBRE DE SU ACTUAL OCUPANTE	

2. Posición

Posición en el organigrama del puesto de trabajo. Deben quedar reflejados el/los puesto/s a los que, el puesto objeto de análisis, reporta, a los que supervisa y con los que colabora.

3. Misión básica o razón de ser del puesto

Escriba la razón de ser de su puesto de trabajo; esto es, para qué está en la empresa este puesto.

4. Actividades principales y/o habituales

Escriba a continuación las actividades más *significativas* o *importantes* que usted desarrolla *habitualmente* para lograr alcanzar la misión de su puesto, señalando el porcentaje de tiempo que le dedica.

ACTIVIDAD	PORCENTAJE

5. Actividades complementarias y/o ocasionales

Detalle ahora aquellas otras tareas menos significativas que realiza de forma esporádica u ocasional y que por ello le exigen menos tiempo de dedicación.

ACTIVIDAD	PORCENTAJE

6. Medios

Relación de herramientas, equipos de oficina, instrumentos, *software*, documentos... que debe utilizar para realizar las actividades propias de puesto de trabajo.

7. Relaciones

Relaciones que debe mantener, *a nivel interno*, con otros puestos para la realización del trabajo.

Relaciones que debe mantener, *a nivel externo*, con otros puestos para la realización del trabajo.

8. CONDICIONES

Describir, a continuación, las condiciones en las que realiza sus actividades: esfuerzo físico, necesidades ergonómicas, riesgos potenciales... y la complejidad de las mismas: problemas que se suceden, niveles de exigencia...

9. MAGNITUDES

Presupuesto que gestiona.

Recursos que administra.

Número de colaboradores de usted dependientes.

INSTRUMENTO: Guía para la entrevista de análisis de los puestos de trabajo

Presentación

Una herramienta que le será válida a la hora de analizar la práctica totalidad de los puestos de trabajo es el realizar una entrevista al ocupante del mismo y a sus inmediatos superiores para contrastar la información.

Con este método, válido para trabajos de naturaleza administrativa, técnica, comercial, directiva... y que también puede emplear para complementar el método de la observación en tareas de carácter manual, conocerá las actividades mentales o intelectuales que, por su naturaleza cognitiva, son propias del primer grupo de actividades y que con el método de observación no podría apreciar.

La entrevista puede complementar, asimismo, el método del cuestionario; el consejo a la hora de efectuar el análisis de un puesto es emplear dos métodos, y la entrevista suele ser siempre uno de los dos.

Con la entrevista obtendrá información directa, por cuanto, por definición, el ocupante del puesto es quien debería de estar en las mejores condiciones para poderle exponer el contenido del puesto.

El tiempo requerido para la realización de la entrevista depende del contenido del puesto de trabajo, de la existencia de descripciones previas, de las características personales del ocupante... Entre una y dos horas suele ser el tiempo más habitual para la realización de la entrevista.

Deberá emplear la entrevista para puestos en los que el contenido del trabajo posea un importante y significativo componente intelectual al que difícilmente podría tener acceso sin la introspección del propio trabajador.

Al inicio de la entrevista deberá dejar muy claro al ocupante del puesto que no se trata de evaluar sus rendimientos sino conocer el contenido del puesto.

La entrevista finalizará dejando abierta la posibilidad de que el ocupante pueda entrar en contacto con usted por si, tras la entrevista, desea consultar, añadir o matizar alguna información.

Instrumento: *Gu a para la entrevista de an lisis de los puestos de trabajo*
Finalidad: *Obtener información del contenido laboral de los puestos*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Conocer del ocupante las tareas del puesto.
- Disponer de una guía para la entrevista.
- Estructurar la información recibida.
- Describir los puestos de trabajo.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Sistematización en recogida de información.
- Identificación contenidos cognitivos.
- Alta fiabilidad y validez.
- Base para la posterior descripción.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Identificación del puesto.
- Misión del puesto de trabajo.
- Qué hace?
- Cómo lo hace?
- Con qué lo hace?
- Para qué lo hace?
- Con qué frecuencia lo hace?
- Con qué apoyos cuenta?
- Con quién se relaciona?

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Establecer motivo del análisis y descripción.
- Inventariar los puestos a analizar.
- Constituir el equipo de trabajo.
- Temporalizar el proyecto.
- Comunicar el proyecto.
- Formar a los analistas.
- Familiarizarse con la entrevista.
- Valorar económicamente el proyecto.
- Realizar el análisis de los puestos.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Analistas.
- Ingenieros.
- Consultores.
- Jefaturas, mandos...
- Prevencionistas.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- *Position Analysis Questionnaire.*
- *Job Task Inventory.*
- *Jobs Components Inventory.*
- *Ability Requirements Scales.*
- *Threshold Traits Analysis.*

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Familiarizarse con el contenido del puesto.
- Evitación de prejuicios.
- Separación persona - puesto.
- Actitud profesional durante la entrevista.
- Evitación de sugerencias, consejos...
- Estilo interrogativo: Qué?, cómo...?
- Tomar notas durante la exposición.
- Proporcionar *feed-back*.
- Asegurar comprensión.
- No entrar en cuestiones personales, problemas...
- Disponer de un guión para la entrevista.

MODELO
Guía para la entrevista de análisis
de los puestos de trabajo

1. Identificación del puesto

NOMBRE DEL PUESTO	
DEPARTAMENTO	
NOMBRE ACTUAL OCUPANTE	
NOMBRE DEL PUESTO SUPERIOR	
NOMBRE DE SU ACTUAL OCUPANTE	

2. Posición

3. Misión básica o razón de ser del puesto

4. Naturaleza de las funciones

QUÉ HACE	CÓMO LO HACE	CON QUÉ LO HACE	PARA QUÉ LO HACE	FRECUENCIA

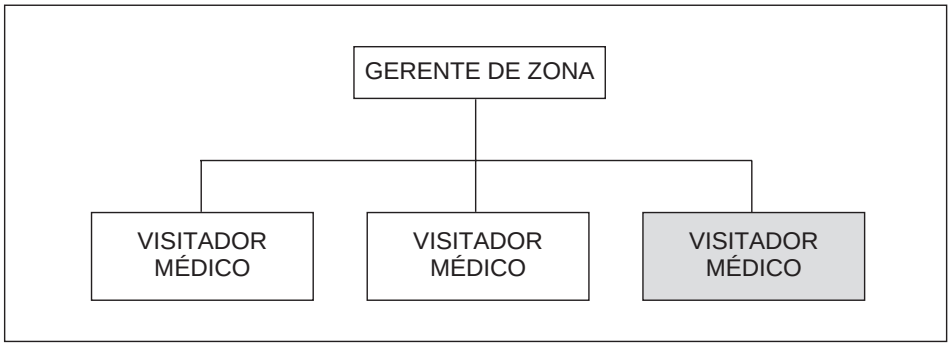
APOYOS	RELACIONES INTERNAS	RELACIONES EXTERNAS	CONDICIONES

Aplicación de la guía para la entrevista de análisis de los puestos de trabajo

1. Identificación del puesto

NOMBRE DEL PUESTO	Visitador Médico
DEPARTAMENTO	Comercial
NOMBRE ACTUAL OCUPANTE	
NOMBRE DEL PUESTO SUPERIOR	Gerente de zona
NOMBRE DE SU ACTUAL OCUPANTE	

2. Posición



3. Misión básica o razón de ser del puesto

Presentar los productos del laboratorio a los médicos generalistas y especialistas asignados, de acuerdo con las directrices del plan de *marketing* para conseguir los resultados previstos por la compañía.

4. Naturaleza de las funciones

QUÉ HACE	CÓMO LO HACE	CON QUÉ LO HACE	PARA QUÉ LO HACE	FRECUENCIA
1. Seleccionar a los médicos a visitar.	1. En función de su potencial.	1. Fichas, informes.	1. Lograr los resultados con eficiencia.	1. Semanal.
2. Establecer los planes diarios.	2. En base a potencial y desplazamiento.	2. Fichas, mapas de rutas...	2. Lograr los resultados con eficiencia.	2. Diario.
3. Presentar los productos a los médicos.	3. Según directrices de *marketing.*	3. Literaturas, trabajos de investigación...	3. Lograr la prescripción de los productos.	3. Diario.
4. Efectuar el seguimiento de los compromisos.	4. Entrevista en farmacias, resultados...	4. *Bricks*...	4. Asegurar cumplimiento de compromisos.	4. Diarios
5. Hacer el *rapport* diario de actividades.	5. Indicando actividades.	5. Ordenador.	5. Responder al necesario control de la compañía.	5. Diario

APOYOS	RELACIONES INTERNAS	RELACIONES EXTERNAS	CONDICIONES
1. Ficheros, informes, farmacias...			1. Propias de de oficina.
2. Objetivos de ciclo, plan de *marketing*...	2. Gerentes, Jefes de producto...		2. Propias de oficina.
3. Formación en producto y comercial.	3. Jefes de producto, médicos, formadores...	3. Médicos.	3. Propias de consultorios, ambulatorios....
4. *Bricks,* farmacias...	4. Gerente.	4. Farmacéuticos.	4. Internas y de mercado.
5. Programa informático.			5. Propias de oficina.

INSTRUMENTO: Protocolo para la redacción de la descripción de los puestos

Presentación

Si el análisis de los puestos de trabajo es un proceso sistemático que permite recoger la información de las responsabilidades y tareas propias de un determinado puesto de trabajo, la descripción del mismo es la concretización y reflejo documental de este conjunto de funciones y tareas.

Finalizada la obtención de información por alguno de los métodos expuestos:

observación,
cuestionarios,
entrevista,

es el momento en el que deberá expresar por escrito y en forma de documento sistematizado el contenido de tal información.

Al tratarse de un documento con una ordenación de contenidos, su redacción deberá tener en cuenta los puntos habituales en las descripciones, considerando siempre el motivo por el cual se realiza, lo que comportará la inclusión o exclusión de determinados aspectos.

Desde una perspectiva de objetividad científica, desde los actuales parámetros de la calidad y para que la descripción se convierta en una herramienta práctica y útil, deberá también tener presente la forma de redacción de este documento: verbos de acción, precisión terminológica, magnitudes cuantitativas, cuando fuere factible...

Este instrumento tiene, pues, la finalidad de facilitarle la trascripción de la información obtenida en la fase de análisis a una forma documental práctica y manejable.

Instrumento: *Protocolo para la redacción de la descripción de puestos*
Finalidad: *Redactar las descripciones de los puestos de trabajo*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Emplear un método.
- Disponer de un modelo.
- Seguir criterios de calidad.
- Facilitar el redactado de la descripción.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Identificación y relaciones del puesto.
- Redacción normativa de la misión.
- Redacción objetiva de las tareas del puesto.
- Descripción del contexto y condiciones.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Misión o razón del ser del puesto.
  - – Acción.
  - – Proceso.
  - – Guía.
  - – Resultado.
- Dimensiones cuantitativas del puesto.
  - – Presupuestos.
- Naturaleza de la actividad.
  - – Acción.
  - – Función
  - – Finalidad.
- Tiempo de dedicación a la actividad.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Realizar el análisis de los puestos.
- Contrastar la información.
- Ordenar la información.
- Emplear la guía.
- Efectuar las descripciones.
- Actualizar las descripciones.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Técnicos en recursos humanos.
- Consultores.
- Ingenieros.
- Jefaturas, mandos...
- Prevencionistas.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Ordenación de la información obtenida.
- Ajuste a la guía.
- Empleo de verbos descriptivos de la actividad.
- Claridad descriptiva de las funciones.
- Identificación de los resultados derivados.
- Empleo de magnitudes cuantitativas.
  - – Tiempo, porcentajes de dedicación...
  - – Presupuestos.
  - – Colaboradores.
- Revisión del redactado por los implicados.
- Actualización de la información.
- Adecuación a criterios objetivos de calidad.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Análisis de los puestos.
- Métodos de observación.
- Encuestas, cuestionarios...
- Entrevistas.
- Manuales de funciones.
- Valoraciones de puestos.

MODELO
Protocolo para la redacción de la descripción de los puestos

1. Identificación del puesto

NOMBRE DEL PUESTO	
DEPARTAMENTO	
NOMBRE ACTUAL OCUPANTE	
NOMBRE DEL PUESTO SUPERIOR	
NOMBRE DE SU ACTUAL OCUPANTE	

2. Posición

Se trata de presentar el organigrama del entorno del puesto: de quién depende, con quién colabora, a quién supervisa. Si existen dependencias funcionales se indicarán con líneas discontinuas.

En este organigrama figurará el nombre del puesto, no el de su ocupante.

3. Misión básica o razón de ser del puesto

1. Verbo de acción.
2. Proceso.
3. Criterio normativo.
4. Finalidad o resultado.

4. Actividades principales y/o habituales

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
1. Acción. 2. Función. 3. Finalidad	

5. Relaciones

1. Relaciones con otros puestos a nivel interno.
2. Relaciones externas del puesto.

6. Condiciones

1. Problemas más complejos que deben de entenderse.
   - De naturaleza técnica.
   - De naturaleza económica.
   - De naturaleza humana.
2. Decisiones importantes a tomar.
3. Responsabilidades más significativas.

7. Magnitudes

Presupuesto que gestiona.

Magnitudes económicas.

Recursos que administra.

Magnitudes materiales: equipos, instrumentos...

Número de colaboradores de usted dependientes.

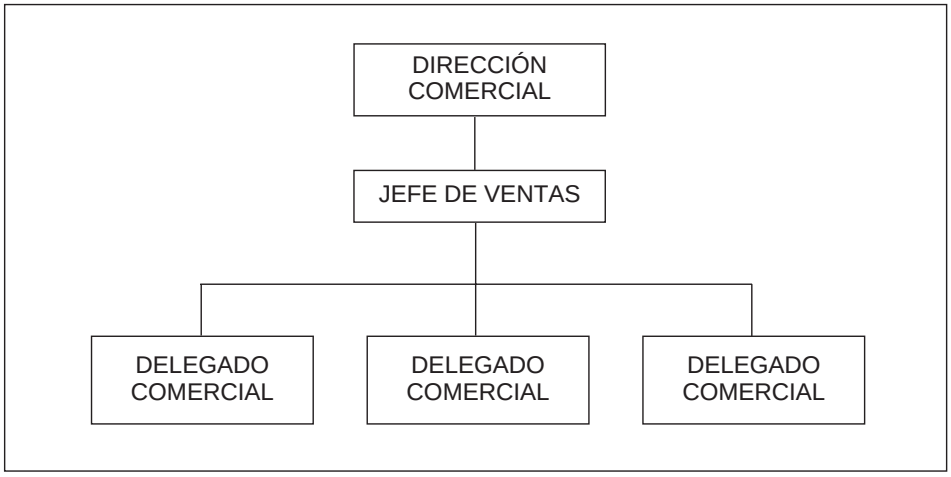
Número de personas dependientes, directa o indirectamente del puesto.

Aplicación del protocolo para la redacción de la descripción de los puestos

1. Identificación del puesto

NOMBRE DEL PUESTO	Jefe de ventas
DEPARTAMENTO	Comercial
NOMBRE ACTUAL OCUPANTE	
NOMBRE DEL PUESTO SUPERIOR	Direc. comercial y de *marketing.*
NOMBRE DE SU ACTUAL OCUPANTE	

2. Posición



3. Misión básica o razón de ser del puesto

1. Verbo de acción: planificar, dirigir y supervisar...
2. Proceso: ... la actividad comercial del equipo de ventas...
3. Criterio normativo: ... de acuerdo con los planes de marketing...
4. Finalidad o resultado: ... para alcanzar los resultados previstos.

4. Actividades principales y/o habituales

ACTIVIDAD
1. Acción: analiza... 2. Función: ... los resultados de ventas diarias del equipo de vendedores... 3. Finalidad:... para conocer el grado de ajuste a los objetivos marcados y corregir las posibles desviaciones.

5. Relaciones

1. Relaciones con otros puestos a nivel interno: Dirección comercial y de Marketing, jefes de producto y delegados comerciales.
2. Relaciones externas del puesto: clientes especiales.

6. CONDICIONES

1. Problemas más complejos que deben de atenderse.
   - De naturaleza técnica: resolver dudas clientes.
   - De naturaleza económica: corregir desviaciones presupuesto.
   - De naturaleza humana: bajo rendimiento colaboradores.
2. Decisiones importantes a tomar: segmentación clientes, altas y bajas de colaboradores.
3. Responsabilidades más significativas: consecución de objetivos.

7. MAGNITUDES

Presupuesto que gestiona.

Magnitudes económicas: 60.000 €

Recursos que administra.

Magnitudes materiales: equipos, instrumentos...: 25.000 € en materiales.

Número de colaboradores de usted dependientes.

N mero de personas dependientes del puesto: 15 comerciales.

INSTRUMENTO: Descripción de los puestos de trabajo

Presentación

El análisis y posterior descripción de los puestos de trabajo se integra en el proceso de planificación y gestión de los recursos humanos, aportando un elemento cuantitativo y cualitativo en relación con los puestos de trabajo.

Soporta una gestión integrada de los recursos humanos, pues, además de conocer el número de trabajadores de una plantilla debemos especificar sus responsabilidades y cometidos, así como, en supuestos como selección, promoción interna..., el perfil personal y profesional que deben poseer los trabajadores que vayan a desempeñar estas tareas.

Nos hallamos, por lo tanto, frente a una herramienta que le será de utilidad, entre otros aspectos, para:

La racionalización en la asignación de las personas a los puestos.
La mejora de la planificación y efectividad de la formación.
El establecimiento de las bases para la evaluación del desempeño.
La valoración de los propios puestos.
La planificación de carreras.
Guía en materia de seguridad e higiene.

El análisis y descripción de los puestos de trabajo es un proceso sistemático que permite concretar y reflejar documentalmente el conjunto de funciones y tareas que se desarrollan en cada uno de los puestos de la empresa; puede, además, incluir las competencias necesarias para su ejecución.

El análisis y descripción de los puestos de trabajo hace referencia en exclusiva al puesto de trabajo y no a la persona que lo ocupa. Por tal motivo deberá analizar hechos, no opiniones o juicios de valor sobre los contenidos u ocupantes de los mismos.

Instrumento: *Descripción de puestos de trabajo*
Finalidad: *Soportar distintos procesos de gestión de recursos*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Conocer los contenidos del puesto.
- Adecuar las personas a los puestos.
- Establecer trayectorias profesionales.
- Conocer las exigencias de los puestos.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Contenidos de los puestos de trabajo.
- Identifica las necesidades de formación.
- Objetiva los puestos para su valoración.
- Demandas estratégicas y legales.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Identificación del puesto.
- Misión o razón de ser del puesto.
- Dimensiones cuantitativas del puesto.
- Naturaleza de la actividad.
- Tiempo de dedicación a la actividad.
- Condiciones.
- Complejidad de las tareas.
- Relaciones internas y externas.
- Finalidad, resultados....
- Competencias requeridas.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Establecer motivo del análisis y descripción.
- Inventariar los puestos a describir.
- Constituir el equipo de trabajo.
- Temporalizar el proyecto.
- Comunicar el proyecto.
- Formar a los analistas.
- Elegir los métodos.
- Valorar económicamente el proyecto.
- Realizar el análisis de los puestos.
- Efectuar las descripciones.
- Actualizar las descripciones.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Técnicos en recursos humanos.
- Consultores.
- Formadores.
- Jefaturas, mandos...
- Prevencionistas.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Análisis de los puestos.
- Métodos de observación.
- Encuestas, cuestionarios...
- Entrevistas.
- Manuales de funciones.
- Valoraciones de puestos.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Obtención de la información por analistas.
- Obtención de la información por dos métodos.
- Claridad descriptiva de las funciones.
- Empleo de verbos descriptivos de la actividad.
- Empleo de magnitudes cuantitativas.
- Actualización de la información.
- Adecuación a criterios objetivos de calidad.

MODELO
Descripción de los puestos de trabajo

1. Identificación del puesto

NOMBRE DEL PUESTO	
DEPARTAMENTO	
NOMBRE ACTUAL OCUPANTE	
NOMBRE DEL PUESTO SUPERIOR	
NOMBRE DE SU ACTUAL OCUPANTE	

2. Posición

3. Misión básica o razón de ser del puesto

4. Actividades principales y/o habituales

ACTIVIDAD	PORCENTAJE

5. Actividades complementarias y/o ocasionales

ACTIVIDAD	PORCENTAJE

6. MEDIOS

7. RELACIONES

8. CONDICIONES

9. MAGNITUDES

Presupuesto que gestiona.

Recursos que administra.

Número de colaboradores de usted dependientes.

Aplicación de la descripción de los puestos de trabajo

1. Identificación del puesto

NOMBRE DEL PUESTO	Administración de ventas.
DEPARTAMENTO	Comercial.
NOMBRE ACTUAL OCUPANTE	
NOMBRE DEL PUESTO SUPERIOR	Dirección comercial.
NOMBRE DE SU ACTUAL OCUPANTE	

2. Posición



3. Misión básica o razón de ser del puesto

Realizar las tareas inherentes a la administración de ventas, de acuerdo con los procedimientos establecidos, para alcanzar la plena satisfacción de los clientes del mercado nacional e internacional.

4. Actividades principales y/o habituales

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
• Presentar ofertas a los clientes para su correspondiente análisis.	15%
• Efectuar el seguimiento de tales ofertas para conocer la decisión del cliente.	5%
• Recibir los pedidos de los clientes y asignarlos internamente a los departamentos correspondientes para su cumplimentación.	10%

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
• Tramitar la entrega de los pedidos para poder ser recepcionados en tiempo y forma.	15%
• Preparar y gestionar la facturación de los pedidos para cumplir las pautas administrativos.	25%
• Atender reclamaciones, demandas de información de los clientes... para su resolución.	15%
• Resolver contingencias administrativas para agilizar los procesos.	15%

5. Actividades complementarias y/o ocasionales

ACTIVIDAD
• Trámites en organismos. • Atención a clientes en las propias dependencias de la empresa. • *Mailings*. • Organización de presencia en ferias.

6. Medios

- Ordenador.
- Teléfono.
- Fax.
- Calculadora.
- Documentos...

7. Relaciones

RELACIONES INTERNAS

- Dirección comercial.
- Jefatura de ventas.
- Personal del departamento de administración de ventas.
- Jefatura de calidad.
- Dirección financiera.

RELACIONES EXTERNAS

- Clientes.
- Agencias de transporte.
- Mensajeros.
- Bancos.
- Organismos oficiales.

8. CONDICIONES

Los problemas más complejos que suelen producirse son de naturaleza humana con los clientes: disconformidades, retrasos en las entregas, reclamaciones... y con los responsables de los departamentos de la empresa a los que les afecta.

Decisiones importantes a tomar son la incorporación de nuevos clientes asegurando su liquidez.

9. MAGNITUDES

Presupuesto que gestiona.

El presupuesto es del departamento comercial, no directamente del puesto.

Recursos que administra.

• Ordenador. • Teléfono. • Fax. • Calculadora. • Documentos...

Número de colaboradores de usted dependientes.

De este puesto no depende ningún otro.

3

Valoración de puestos de trabajo

INTRODUCCIÓN

Una de las actuales teorías motivacionales, concretamente la desarrollada por J.S. Adams, considera que la motivación es un proceso de comparación social, a través del cual el trabajador compara o evalúa la proporcionalidad existente entre su esfuerzo profesional y aquello que recibe como compensación para, a continuación, compararlo con el esfuerzo y resultados de sus compañeros de trabajo.

Con el fin de dar respuesta a los clásicos interrogantes: *¿por qué es más alta la retribución del director comercial que la del director administrativo?, ¿por qué recibo un salario inferior a otros que hacen las mismas funciones que realizo yo?, ¿cuánto más debe recibir un consultor Sr. que un consultor Jr.?* las organizaciones ordenan y valoran los puestos en función de su contribución a la consecución de la misión de la misma y de sus objetivos estratégicos, en función del contenido de los mismos. Estamos hablando de la valoración de los puestos de trabajo.

Y es que en muchas organizaciones las cuestiones antes planteadas se resuelven por criterios subjetivos que contribuyen a la extensión de un sentimiento de agravio comparativo en aquellos que, al compararse, tienen la percepción de una falta de equidad sobre todo, pero no exclusivamente, en la recepción del salario u otro tipo de compensaciones y beneficios sociales.

Si bien no se trata de una solución definitiva, ni siempre bien entendida y aceptada por la totalidad de la plantilla, la valoración de los puestos de trabajo es la forma de la que actualmente disponemos para dotar de objetividad el proceso de establecer el valor que aporta cada puesto al conjunto de la organización.

Existen diferentes métodos de valoración; a continuación se le presentan los siguientes instrumentos:

Identificación y definición de factores.
Guía para el establecimiento y especificación del número de grados por factor.
Tabla de ponderación de los mismos.

Estos instrumentos le permitirán diseñar un manual de valoración por uno de los métodos más empleados como es el de factores y grados.

INSTRUMENTO: Identificación y definición de factores

Presentación

El fundamento de este sistema de valoración de puestos *consiste en identificar los diferentes factores comunes* que integran el conjunto de puestos relacionados y sujetos a valoración. Son aquellas características comunes en cada grupo homogéneo de trabajo que se da con una intensidad distinta en cada uno de los puestos, por lo que su importancia es, asimismo, distinta para cada puesto.

No se trata tanto de una larga lista de competencias, sino de identificar aquellas que nos sirvan para establecer conexiones lógicas entre los puestos. Su número es totalmente aleatorio; a efectos prácticos puede ser un número entre los 8 y los 16 factores. Orue-Echevarria, J. señala que *«Análisis estadísticos demuestran que 5 factores pueden ser suficientes y que no es necesario pasar de los 10»*.

Para su determinación podemos utilizar dos mecanismos:

Apoyarnos en experiencias de valoraciones de puestos similares.
Efectuar un estudio detallado de qué factores concurren, si bien con diferente intensidad, en los diferentes puestos de la organización.

Encontrará en este apartado ejemplos de posibles factores; no existe un modelo único, pero en la inmensa mayoría de los procesos de valoración se tienen en cuenta aspectos como los conocimientos necesarios para realizar la actividad, el grado de responsabilidad, las magnitudes que se manejan, las condiciones en las que se realiza el trabajo...

También encontrará ejemplos de definición de alguno de estos factores y para facilitarle su propia definición de los mismos que usted haya identificado en el conjunto de los puestos que desee valorar.

Todo ello también le facilitará una mayor comprensión del contenido de los convenios, ya que, la inmensa mayoría de los mismos ya han incorporado esta herramienta de gestión de los recursos humanos aplicada a la política salarial.

Instrumento: *Identificación y definición de factores*
Finalidad: *Conocer los factores comunes a un conjunto de puestos*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Equidad interna en la política salarial.
- Adecuar las personas a los puestos.
- Reducir rotación de personal.
- Clarificar límites de actuación.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Relación de factores.
- Selección de factores.
- Definición de los factores.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Política salarial.
- Equidad retributiva a nivel interno.
- Factores.
- Subfactores.
- Definición de los factores.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Determinar la necesidad de llevar a cabo la valoración de los puestos de trabajo.
- Identificar los colectivos y puestos.
- Formulación de objetivos y plan de trabajo.
- Presupuestar la acción.
- Comunicación interna del proceso a comité de empresa, sindicatos, afectados...
- Elección del método a emplear.
- Formación de los analistas, consultores...
- Realización de la valoración.
- Comunicación de los resultados.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Directores de RR HH.
- Responsables de desarrollo.
- Ingenieros.
- Analistas.
- Consultores.
- Sindicatos

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Método de jerarquización.
- Método de graduación.
- Método *Hay group.*

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Responde a una necesidad funcional, legal...
- Establece claramente áreas y personas afectadas.
- Se desarrolla conforme a un plan de acción.
- El plan es aceptado por los trabajadores.
- Se crea un comité representativo de seguimiento.
- El plan es desarrollado por profesionales.
- Se mantienen canales de comunicación.
- Se reducen los desequilibrios salariales.
- Se comunican los resultados.
- Se efectúa un seguimiento.

MODELO
Relación de factores

No existe un modelo único a la hora de seleccionar los factores a emplear en una determinada valoración, pero la inmensa mayoría de los procesos valorativos, convenios... incluyen algunos de los clasificados en las siguientes categorías; con todo, las características del trabajo o el método empleado puede determinar otro tipo de factores.

CAPACIDADES	Formación. Experiencia previa o tiempo de familiarización. Complejidad de la tarea. Iniciativa. Aptitudes mentales.
RESPONSABILIDADES	Por materiales. Por maquinaria. Por el trabajo de otros. Por la seguridad de otros. Por datos confidenciales. Por los recursos económicos.
ESFUERZOS	Físico. Mental. Pluralidad de tareas. Concentración.
CONDICIONES	Ambiente de trabajo. Riesgos.

MODELO
Definición de factores

Como indica Orue-Echevarria, J. *«La definición ha de ser clara y estar redactada en términos fácilmente comprensibles, para que todo el personal de la empresa en un momento dado pueda interpretarla; no debe dar lugar a falsas interpretaciones, sino que debe ser tan expresiva y rígida que nadie pueda considerar en ella otra cosa que lo que en realidad pretende».*

FACTOR	DEFINICIÓN
EXPERIENCIA	Cantidad de tiempo que debe transcurrir para que una persona normal, que posea la instrucción y conocimiento del oficio previamente especificado, llegue a adiestrarse y a producir la cantidad normal y la calidad satisfactorias exigidas en el puesto de trabajo.
ESFUERZO FÍSICO	La intensidad y la frecuencia de esfuerzo físico requerido para la ejecución del trabajo. Tiene en cuenta el esfuerzo empleado en el manejo de materiales, al operar con una máquina o al manejar instrumentos y los períodos de tiempo desocupados.
RESPONSABILIDAD POR MATERIALES	Responsabilidad del operario en relación con las pérdidas monetarias, que en un error suyo pueda ocasionar en los materiales por él manipulados o directamente controlados en el puesto de trabajo.
RIESGOS INEVITABLES	Considera la probabilidad y gravedad de los accidentes o enfermedades profesionales a que está expuesto el operario en su puesto de trabajo, derivados de la actividad física y de las condiciones de ese puesto.

INSTRUMENTO: Guía para el establecimiento de grados en los factores

Presentación

Una vez definido el factor, se determina a continuación el número de grados en que podemos dividirlo y acotarlo con la máxima precisión. No existe un criterio único en torno al número de grados en que debe de dividirse cada factor; suele oscilar entre un mínimo de 3 y un máximo de 10. Como regla general, *en torno a los 5 o 6 grados es suficiente para especificar las distintas intensidades en las que el factor se da en los diferentes puestos.*

Son características de los grados el que:

No den lugar a interpretaciones dudosas.
Planteen una escala de intensidad creciente.

Para definir los grados pueden utilizarse:

Magnitudes numerales. A ser posible, deben definirse bajo este criterio para lograr la mayor objetividad. (Manejar pesos entre 12 y 18 kg. Durante 1 hora al día).
Expresiones literales. Se emplean en aquellos casos en los que la especificación del grado hay que expresarla mediante palabras. (Necesita leer, escribir...)

Los grados se describirán de tal manera que:

La dificultad y/o importancia del primero venga a expresar la demanda de los puestos para los que su contribución sea menor.
La dificultad y/o importancia del último venga a coincidir con la demanda de los puestos para los que sea más importante.

Este instrumento le será de utilidad para establecer el número de grados de cada uno de los factores antes descritos y objetivar la graduación para asegurar la corrección del proceso.

Instrumento: *Gu a para el establecimiento y especificación de grados*
Finalidad: *Establecer los niveles en que pueda darse cada grado*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Establecimiento de políticas de desarrollo.
- Tablas salariales.
- Objetividad en las negociaciones colectivas.
- Facilitar procesos de fusiones, adquisiciones.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Factores descriptivos de los puestos.
- Número de grados por factor.
- Especificación de los grados.
- Objetividad.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Factores.
- Definición de grados.
- Grados.
- Especificación de los grados.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Determinar factores comunes.
- Describir los factores.
- Establecer el número de grados.
- Especificar el significado del grado.
- Identificar el grado requerido en cada factor.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Directores de RR HH.
- Responsables de desarrollo.
- Ingenieros.
- Analistas.
- Consultores.
- Sindicatos.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Disponer del número de grados suficientemente para cubrir la práctica totalidad de los aspectos que configuran cada factor.
- Que cada grado discrimine suficientemente con respecto a los grados procedentes y siguientes.
- Identificación del grado, en cada uno de los factores, que más se ajusta al puesto objetivo.
- Asignación de puntuaciones por ponderación.
- Suma de la totalidad de los puntos.
- Determinación del valor del puesto.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Método de graduación.
- Método *Hay group*.
- Método de jerarquización.
- Estudios de retribuciones.

MODELO
Establecimiento y especificación de los grados de un factor

Veamos, a título de ejemplo, cómo un factor como *conocimientos* podría ser subdividido en cinco grados.

GRADO	ESPECIFICACIÓN
1	• EGB. • Conocimientos elementales.
2	• FP-I/BUP, complementada con formación específica. • Conocimientos profesionales que habiliten para realizar tareas de tecnología simple o trabajos intelectuales que precisen una especialidad poco compleja.
3	• FP-II, complementada con una formación específica. • Conocimientos profesionales que habiliten para realizar tareas especializadas, cualificadas y complejas.
4	• Titulaciones medias: diplomaturas, ingenierías técnicas... • Conocimientos técnicos, cualificados y complejos.
5	• Nivel de educación equivalente a titulación superior. • Conocimientos extensos de una disciplina científica, con dirección y supervisión de técnicas complejas.

INSTRUMENTO: Tablas de ponderación de factores

Presentación

Una vez establecidos los factores, posibles subfactores que los constituyen, los grados o niveles de cada uno de los factores, por cuanto no todos los factores adquieren el mismo valor o importancia en el conjunto de los puestos, debe determinarse el «peso» de cada uno de ellos en relación con los demás.

El peso específico con el que contribuyen al conjunto se expresa en términos de ponderación. Para determinar tal peso, pueden utilizarse los siguientes procedimientos:

A través de técnicas de intervención grupal como: técnicas nominales de grupo, valoración ponderada... los miembros de la comisión dan valores a cada uno de los factores.
Creación de una comisión *ad hoc* para el establecimiento del valor de cada factor.
Consulta a varios niveles de la empresa para que fijen el valor relativo de cada factor, de modo que refleje la significación para la organización de cada uno de los valores, en el contexto general de los puestos de trabajo.
Uso de experiencias existentes.

Es evidente que la suma total de los pesos específicos con los que contribuyen los distintos factores debe ser el 100%.

Este instrumento pretende facilitarle esta labor de asignar un peso específico a cada factor, lo que le permitirá establecer, posteriormente, el valor de cada grado.

Instrumento: *Tablas de ponderación de factores*
Finalidad: *Proporcionar un peso espec fico a cada factor*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Diferenciar el valor de cada factor.
- Asignar puntuación a los diferentes grados.
- Conocer el valor global del puesto.
- Proporcionar equidad más allá de la posición jerárquica del puesto.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Cuadros de ponderación.
- Cuadros de valor de los grados.
- Posición del puesto.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Factores.
- Ponderación de los factores.
- Comisiones de valoración y ponderación.
- Grados.
- Puntuación de cada grupo.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Crear comisión de valoración.
- Ponderar cada factor.
- Repartir el valor 100 entre los factores.
- Asignar puntuaciones a los grados.
- Sumar los puntos de todos los grados que describen a cada factor para cada puesto.
- Establecer intervalos o niveles.
- Asignar los puestos a sus niveles.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Directores de RR HH.
- Responsables de desarrollo.
- Ingenieros.
- Analistas.
- Consultores.
- Sindicatos.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Método de jerarquización.
- Método de graduación.
- Método *Hay group.*

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Trabajar con un número limitado de factores para evitar la atomización de los valores en unidades poco discriminativas.
- Procurar no emplear pesos muy bajos (se sugiere que no sean inferiores a 10).
- Asegurar que la suma total de los valores sea 100.
- Traspasar el valor de ponderación al primer grado.
- Obtener el valor de los restantes grados por progresión aritmética.
- Efectuar prueba piloto.
- Evaluar los resultados.
- Efectuar correcciones.
- Los resultados generan principios de equidad en la posición de los puestos y en la retribución.

MODELO
Tablas de ponderación de factores

A título de ejemplo, relacionamos una serie de posibles factores con la ponderación efectuada, por alguno de los métodos referenciados, de cada uno de ellos.

Esta ponderación es la que nos permitirá establecer una determinada puntuación para cada grado. La suma total determinará el valor del puesto en el conjunto de la organización.

FACTOR	PONDERACIÓN
Conocimientos	15%
Experiencia afín	15%
Responsabilidad por la tarea	20%
Responsabilidad por la seguridad de otros	20%
Esfuerzo físico	10%
Concentración	10%
Condiciones ambientales	10%
TOTAL	100%

Aplicación de las tablas para la ponderación de factores

Para concluir el manual de valoración de puestos de trabajo se debe asignar una puntuación a cada uno de los grados de cada factor, para ello se utilizarán los siguientes criterios:

Los puntos correspondientes a los grados mínimos de los factores son los de la ponderación.
La suma de todos ellos será, pues, de 100.
La progresión de cada grado es aritmética.
La puntuación máxima alcanzable depende del número de grados que se haya establecido para cada factor y que no tiene por qué ser el mismo en todos los factores.

Modelo con idéntico n mero de grados en cada factor

FACTORES	I	II	III	IV	V
Conocimientos	15	30	45	60	75
Experiencia afín	15	30	45	60	75
Responsabilidad por la tarea	20	40	60	80	100
Responsabilidad por la seguridad de otros	20	40	60	80	100
Esfuerzo físico	10	20	30	40	50
Concentración	10	20	30	40	50
Condiciones ambientales	10	20	30	40	50

Modelo con n mero desigual de grados en cada factor

FACTORES	I	II	III	IV	V
Conocimientos	15	30	45	60	75
Experiencia afín	15	30	45	60	
Responsabilidad por la tarea	20	40	60	80	100
Responsabilidad por la seguridad de otros	20	40	60	80	
Esfuerzo físico	10	20	30	40	50
Concentración	10	20	30	40	50
Condiciones ambientales	10	20	30		

El proceso también puede iniciarse estableciendo el *número total de puntos con los que se desea trabajar,* en función de la amplitud de intervalo que se desee establecer. En principio, si se desea primar más el puesto de trabajo que el desempeño individual, los intervalos deben ser cortos, de este modo es el mayor contenido del puesto el que hace pasar de un nivel a otro. Si deseamos valorar más el desempeño individual, los intervalos deben ser más anchos; de este modo el incremento retributivo no se alcanza tanto por el paso al nivel siguiente, sino por la parte variable vinculada a desempeño personal.

En este caso, el número de puntos del plan se multiplica por el porcentaje de ponderación y se divide por cien. Este será el valor del último grado y, dividiendo este valor por el número de grados, tendremos el valor de cada grado.

NÚMERO DE PUNTOS DEL PLAN X % DE PONDERACIÓN: 100

Tomemos como ejemplo un supuesto en el que fuese 1.000 el número de puntos.

FACTORES	I	II	III	IV	V
Conocimientos	30	60	90	120	150
Experiencia afín	30	60	90	120	150
Responsabilidad por la tarea	40	80	120	160	200
Responsabilidad por la seguridad de otros	50	100	150	200	
Esfuerzo físico	20	40	60	80	100
Concentración	25	50	75	100	
Condiciones ambientales	20	40	60	80	100

Con las puntuaciones mínimas y máximas dispondremos del primer y último valor de los intervalos para la construcción de los niveles de retribución; el diferencial de las puntuaciones máximas y mínimas, dividido por el número de los intervalos nos proporcionará la amplitud de los mismos.

4

Selección de personal

INTRODUCCIÓN

Ha pensado alguna vez en los costes de una mala selección? Sin duda son muchos (dimensión cuantitativa) y variados (dimensión cualitativa). Uno de los principales costes es el tiempo invertido:

- Análisis y descripción del puesto.
  Diseño del perfil psicoprofesional.
  Decidir fuentes de reclutamiento internas o externas: comunicaciones, contactos con bolsas de trabajo, redacción de anuncios en prensa...
  Recepción y análisis de los C.V.
  Entrevistas, pruebas profesionales...
  Informes.
  Formación inicial...

Con todo, el tiempo invertido no es el único coste; si la persona no es la adecuada al puesto, si no posee la adecuada motivación... puede llegar a ser una importante distorsión para la organización, puede llegar a afectar las relaciones interpersonales, enrarecer el clima laboral.

Todo este tiempo será un tiempo en el que se reducirá la dinámica de la productividad y de la calidad y ello afecta, sin duda, a la cuenta de resultados.

Si bien no existen garantías absolutas en los procesos de selección (trabajamos con personas cuyas reacciones y actitudes no siempre se pueden prever completamente), la finalidad de los siguientes instrumentos es facilitarle decisiones acertadas a la hora de seleccionar a sus nuevos colaboradores y minimizar el impacto de una selección inadecuada.

Encontrará en este apartado:

Cómo establecer el perfil de los candidatos, de este modo identificará las competencias que debe aportar la persona que se incorpore a su organización.
El protocolo de una entrevista habitual de selección.
Cómo desarrollar una entrevista por competencias.
Cómo presentar el informe del candidato seleccionado.

INSTRUMENTO: Perfil profesional

Presentación

Las empresas son entes dinámicos en todos los sentidos y, por lo tanto, también con respecto a sus plantillas. Hay una serie de causas que provocan su movilidad y que le obligarán, en algún momento, a incorporar a nuevos colaboradores en su estructura: empresa en general, departamento, sección... de forma definitiva o temporal, al amparo de las actuales modalidades contractuales.

Hay causas externas, no siempre previsibles, que pueden generarle la necesidad de ampliar su plantilla: factores económicos como una reactivación, legales, competenciales...

También, el incremento de la plantilla puede ser debido a causas internas y, por lo tanto, previsibles desde el plan estratégico de su empresa: incrementos de producción, aumento de las unidades de negocio, apertura de sucursales, traslados, ascensos...

La fuerza de trabajo es asimismo generadora de la necesidad de cubrir vacantes fácilmente previsibles por extrapolación de tendencias o desde el sistema de información de personal del que usted disponga: jubilaciones, bajas voluntarias, excedencias...

En otros casos la previsión es más difícil, como son los casos de maternidad, despidos disciplinarios, accidentes laborales que cursan con incapacidad para el trabajo...

El primer paso a la hora de iniciar un proceso de selección es analizar y describir el puesto de trabajo que debe ser cubierto, tal y como ha sido determinado en el apartado anterior. A continuación deberá usted describir el perfil idóneo que deberá incorporar la persona que venga a cubrir el puesto. Deberá evitar el error de buscar al «mejor»; el candidato óptimo es el que disponga de un perfil adecuado al puesto.

Es importante, por lo tanto, que efectúe una descripción objetiva de las características que debe aportar el candidato y que le facilitarán un desempeño exitoso de su función. Este instrumento tiene la finalidad de facilitarle tal descripción.

Instrumento: *Perfil profesional*
Finalidad: *Describir las caracter sticas competenciales del puesto*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Conocer exigencias del puesto.
- Orientar la fase de reclutamiento.
- Seleccionar adecuadamente los candidatos.
- Lograr máximo ajuste entre persona-puesto.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Características imprescindibles.
- Características deseables.
- Competencias necesarias.
- Perfil profesional del puesto.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Características personales.
- Formación reglada necesaria.
- Otros conocimientos requeridos.
- Experiencia en el propio sector.
- Experiencia en otros sectores.
- Competencias corporativas.
- Competencias funcionales.
- Competencias técnicas.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Recepcionar petición de cobertura.
- Analizar el puesto a cubrir.
- Describir el puesto.
- Cumplimentar el perfil.
- Seleccionar fuentes de reclutamiento.
- Diseñar cuestionarios de solicitud.
- Plantear proceso selectivo.
- Realizar pruebas, entrevistas...
- Seleccionar candidato.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Directores de RR HH.
- Técnicos en selección.
- Responsables departamentos.
- Inmediatos superiores.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Descripciones de los puestos.
- Manuales de funciones.
- Demandas de previsión de personal.
- Perfil psicoprofesional.
- Profesiogramas.
- Diccionarios de competencias.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Efectuar el análisis y descripción del puesto.
- Identificar el contenido del perfil profesional.
- Realizar entrevistas de incidentes críticos.
- Disponer de diccionarios de competencias.
- Reconocer competencias optimizadoras.
- Limitarse a unas diez competencias.
- Describir las competencias.
- Cumplimentar el perfil profesional.
- Identificar fuentes de reclutamiento.
- Preseleccionar candidaturas.
- Buscar ajuste perfil candidato-perfil profesional.

MODELO
Perfil profesional

1. Requerimientos objetivos

FACTORES	IMPRESCINDIBLES	DESEABLES
CARACTERÍSTICAS • Edad. • Estado físico. • Imagen.		
FORMACIÓN • Reglada. • Complementaria.		
IDIOMAS • Entender. • Leer. • Hablar. • Escribir.		
EXPERIENCIA • En el propio sector. • En otros sectores.		
OTROS • Disponibilidad. • Posibilidades de viajar y desplazarse. • Carné conducir. • Vehículo propio.		

2. Competencias

2.1. Competencias corporativas

Son aquellas exigibles a la práctica totalidad de la plantilla por responder a la misión de la organización, su cultura, valores corporativos...

2.2. Competencias funcionales

Son aquellas que son propias para un conjunto de actividades dentro de la organización.

2.3. Competencias técnicas

Son competencias especificas de la función de la persona que ocupe este puesto.

Aplicación del perfil profesional

1. Requerimientos objetivos (vendedor técnico)

FACTORES	IMPRESCINDIBLES	DESEABLES
CARACTERÍSTICAS • Edad. • Estado físico. • Imagen.	• Persona madura. • Resistencia a la fatiga, viajes... • Buena presencia.	• Franja de edad entre los 28 y los 35 años.
FORMACIÓN	• Estudios hasta COU con buenas calificaciones en asignaturas de matemáticas, física.	• Diplomatura o licenciatura en carreras de ciencias.
EXPERIENCIA	• Dos años en venta industrial.	• Cartera clientes en sector industrial.
APTITUDES	• Capacidad para aplicar el razonamiento a problemas técnicos. • Habilidad para redactar informes técnicos.	• Capacidad para comunicarse en un plano de igualdad con ingenieros y otro personal técnico.
PERSONALIDAD	• Estable. • Constante. • Resistente a la frustración. • Motivación de logro.	• Iniciativa. • Alta capacidad de trabajo.
OTROS	• Permiso de conducir. • Disponibilidad para viajar y pasar días fuera de su domicilio habitual.	• Afincado en la zona de trabajo. • Aceptación de horarios irregulares.

2. Competencias

2.1. Competencias corporativas

Son aquellas exigibles a la práctica totalidad de la plantilla por responder a la misión de la organización, su cultura, valores corporativos...

Orientación al cliente.
Compromiso con la organización u orientación a resultados.
Preocupación por la calidad...

2.2. Competencias funcionales

Son aquellas que son propias para un conjunto de actividades dentro de la organización.

Motivación de logro.
Iniciativa.
Obtención de información
Sensibilidad interpersonal.
Pensamiento analítico para resolver cuestiones técnicas.
Estabilidad emocional, autocontrol, tolerancia a la frustración...

2.3. Competencias técnicas

Son competencias específicas de la función de la persona que ocupe este puesto.

Resistencia (viajes, desplazamientos, horarios no convencionales).
Orientación al servicio.
Confianza en sí mismo.
Conocimiento del producto.

NOTA: el modelo de selección por competencias sugiere trabajar con un número limitado de competencias, entre las 8 y las 12 viene siendo lo más habitual a la hora de efectuar un proceso selectivo con esta modalidad. Encontrará una relación amplia de competencias en el instrumento: *Guía para la entrevista de selección por competencias.*

INSTRUMENTO: Protocolo para la entrevista de selección

Presentación

En los procesos de selección de personal puede emplear diferentes metodologías para poder identificar si los potenciales candidatos aportan conocimientos, experiencia, aptitudes, actitudes...; esto es, las competencias necesarias para desarrollar de modo óptimo las funciones que le serán propias al ocupar el puesto.

Así, es posible emplear:

Pruebas de naturaleza técnica o profesional: soldadura, tareas de archivo o clasificación, empleo de soportes informáticos, traducción de textos...

Tests de aptitudes: inteligencia general, aptitudes verbales, numéricas, espaciales, mecánicas...; memoria visual y auditiva; atención, concentración...

Cuestionarios de personalidad para averiguar rasgos como la extraversión social, la estabilidad emocional, la ausencia de patologías...

La grafología, técnica que, desde la escritura del candidato, permite conocer tanto aspectos aptitudinales como actitudinales.

El *assessment centre*, reproduciendo situaciones laborales para ver el grado de respuesta del candidato a las diferentes exigencias que el puesto le generará de modo cotidiano.

Pero sin ninguna duda, la metodología que en todos los casos utilizará, y es posible que en algunos de forma exclusiva, es la entrevista de selección. La percepción que usted obtenga del candidato a través de la entrevista determinará la decisión de su incorporación o no a su organización.

Considerando que los candidatos cada vez se preparan más y mejor para esta situación existen centros que les preparan para pasar las entrevistas; deberá también usted preparar con detalle esta fase del proceso selectivo. Esta herramienta pretende facilitarle tanto la preparación como el análisis de los contenidos que se susciten en ella para poder tomar decisiones objetivas e incorporar a las personas idóneas a su organización.

Instrumento: *Protocolo para la entrevista de selección*
Finalidad: *Estructurar la entrevista para obtener información til*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Conocer a los candidatos.
- Informar de las características del puesto.
- Descubrir aptitudes y actitudes.
- Conocer la motivación por el puesto.
- Identificar el grado de ajuste.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Conocimiento sobre el candidato.
- Ampliación información C.V.
- Respuestas a dudas.
- Ajuste de la persona al puesto.
- Informe de selección.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Acogida del candidato.
- Saludo y presentación.
- Proporcionar información empresa.
- Proporcionar información del puesto.
- Informar condiciones contractuales.
- Conocimiento estudio y formación.
- Verificación experiencia.
- Constatación de aptitudes.
- Identificación aspectos actitudinales.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Presentación de candidaturas.
- Estudio del C.V.
- Identificación de lagunas informativas.
- Guión de la entrevista.
- Redacción de preguntas a formular.
- Realización de la entrevista.
- Disponer de una hoja de registro.
- Valoración de la información obtenida.
- Constatación grado de adaptación.
- Decisión basada en toda la información.
- Elaboración informe.
- Remisión del informe al decisor.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Directores de RR HH.
- Técnicos en selección.
- Consultores.
- Gerentes.
- Jefaturas.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Tests de aptitudes.
- Cuestionarios de personalidad.
- Grafología.
- *Assessment centre.*
- Entrevista por competencias.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Entorno relajante y facilitador de la comunicación.
- Temperatura e iluminación adecuada.
- Ausencia de interrupciones, teléfonos...
- Competencia del entrevistador.
- Facilidad de formular preguntas significativas.
- Identificación de muestras del comportamiento.
- Escucha activa, empatía...
- Capacidad de análisis de la información recibida.
- Observación y análisis de la comunicación no verbal.
- Objetividad del entrevistador.
- Evitar prejuicios, subjetividad...
- Evitar efecto *halo* y *horn* .
- Evaluar la información recibida.
- Asegurar aptitudes y motivación.
- Redacción del correspondiente informe.

MODELO
Protocolo para la entrevista de selección

1. Acogida del candidato

El objetivo de esta fase es lograr un clima de confianza; para ello hay que reducir el nerviosismo del candidato a través de una relación empática. Comportamientos que ayudan a establecer una adecuada acogida son:

Ir a buscar personalmente al candidato a la recepción.
Levantarse de la mesa al recibirle, si no le hemos ido a buscar.
Saludarle y presentarse.
Iniciar la conversación con un tema neutro.
Dirigir la conversación hacia lo que nos interesa.

El tiempo de esta primera fase se sitúa en torno a los tres minutos, no debiendo exceder de los cinco.

2. Proporcionar información

Tanto por razones legales como psicológicas, se trata, en esta segunda fase, de informar de la organización en relación a cuestiones como:

Sector en el que opera.
Productos o servicios que ofrece.
Misión, cultura corporativa.
Objetivos y planes.
Magnitudes más importantes: cifra de negocio, número de empleados...

También es el momento de informar de:

Las características del puesto.
Situación en el organigrama.
Dependencias.
Qué se espera del candidato.

Y de las condiciones:

Retribución.
Compensaciones.
Horarios.
Periodos vacacionales.

Puede ser el momento de conocer su motivación hacia el puesto, a través de alguna pregunta e iniciar la entrevista en su fase de obtención de información.

3. Recibir información

3.1. En torno a la experiencia laboral

Comenzando desde el último empleo y pasando posteriormente a los trabajos anteriores, indagar sobre cuestiones como:

Sus responsabilidades.
Tareas que desempeñaba.
Cómo las desempeñaba.
Nivel de satisfacción.
Progresos.
Motivos de los cambios.

3.2. De los estudios y formación

Estudios.
Centros académicos.
Calificaciones obtenidas.
Preparación alcanzada.
Actividades en paralelo a la formación.
Financiación de los estudios.

3.3. A nivel de personalidad

Intereses y actividades extraprofesionales.
Planes para el futuro.
Rasgos favorables y puntos débiles.
Relaciones.
Aficiones.

4. Despedida

Se trata de agradecer la colaboración del candidato, sin hacer ningún tipo de comentario en cuanto a la decisión que se tomará en relación con su candidatura, pero sí informarle de cómo le será comunicada la decisión.

Aplicación del protocolo para la entrevista de selección

1. Acogida del candidato

Saludarle y presentarse.
Iniciar la conversación con un tema neutro.

¿Le costó trabajo llegar hasta aquí?
¿Le sirvieron las indicaciones que le dio mi secretaria?
Observo en su C.V. que compartimos una misma afición.

Dirigir la conversión hacia lo que nos interesa.

Me alegro de que no le haya costado trabajo llegar, ya que me gustaría que empezásemos a hablar sobre su interés en nuestra vacante.

El tiempo de esta primera fase se sitúa en torno a los tres minutos, no debiendo exceder de los cinco.

2. Proporcionar información

Tras haber proporcionado información de la empresa, del puesto de trabajo, de sus funciones y de las condiciones contractuales; puede ser el momento de conocer su motivación hacia el puesto, a través de alguna pregunta como: *«¿tiene alguna duda sobre lo expuesto?, ¿puedo ampliarle algún concepto? ¿por qué ha llegado a interesarse por esta oferta de trabajo?»* e iniciar la entrevista en su fase de obtención de información.

3. Recibir información

3.1. En torno a la experiencia laboral

Para ello puede formularle preguntas como:

Háblame de su actual (último empleo)
¿Cuáles han sido los proyectos más importantes en los que ha trabajado últimamente?
¿Por qué ha tenido tantos trabajos en tan poco tiempo?
¿Qué hace que usted pueda ser un director eficiente?

3.2. De los estudios y formación

Para ello, formularemos preguntas como:

¿En cuánto tiempo cursó sus estudios? Háble me de sus calificaciones en las diversas asignaturas...
¿Qué aspectos de su educación le han capacitado para este puesto?
¿Por qué no continuó con la ense anza reglada?
¿Cómo financió sus estudios?

3.3. A nivel de personalidad

En este caso el repertorio de preguntas es tan amplio como aspectos de su personalidad deseemos indagar. Valgan como ejemplos:

¿Cómo afronta las tareas que le disgustan?
¿Cómo reacciona a las objeciones de sus ideas?
¿Qué es lo que hace mejor?
¿Cómo le describiría un amigo suyo?
Háble me de usted.
¿Trabajaría si no necesitase el dinero?
¿Cuál es la tarea más aburrida que ha realizado?
¿Cuál es la tarea más interesante que ha realizado?

4. DESPEDIDA

Informarle de cómo le será comunicada la decisión a través de frases como: *«Me han parecido muy interesantes sus comentarios a lo largo de la entrevista y toda la información que me ha proporcionado nos facilitará tomar una decisión. En los próximos días recibirá nuestra respuesta; mientras tanto estamos a su disposición para cualquier consulta».*

INSTRUMENTO: Entrevista de selección por competencias

Presentación

Insatisfecho con el valor predictivo de los tests convencionales en relación con los desempeños profesionales, el doctor David C. McClellan sugirió que tendría más sentido, en los procesos de selección de personal, examinar cada una de las características que contribuyen directamente a un desempeño óptimo en un trabajo específico.

A estas características las denominó competencias. Incluyen el que el candidato sepa hacer lo que tendrá que hacer, y por lo tanto deberá obtener información acerca de sus conocimientos generales y específicos; que pueda hacer lo que tendrá que hacer, lo que significa que deberá averiguar sus aptitudes, destrezas, habilidades... y, finalmente, que quiera hacer lo que tendrá que hacer, lo que guarda mayor relación con los aspectos motivacionales, integrativos...

Las competencias son, pues, aquellas características que subyacen en una persona y que se hallan *causalmente relacionadas con una actuación exitosa* en un determinado puesto de trabajo o función. El valor de las competencias también estriba en el hecho de que pueden no tan sólo identificarse, sino también evaluarse por medio, sobre todo, de comportamientos observables.

Ello significa que usted podrá incluir en el desarrollo de la entrevista algún tipo de demanda que posibilite una determinada actuación por parte del candidato que le proporcione información, por medio de su actuación, acerca de la competencia que pretende identificar. Usted puede, en un momento de la entrevista, pedirle al candidato que le venda el bolígrafo, lápiz... que esté empleando, de este modo observará si posee competencias comerciales, si esta fuese su preocupación.

Las competencias son asimismo constatadas mediante preguntas que hagan referencia a situaciones del pasado del candidato y que obliguen a responder con acciones que el tal llevó a cabo en un determinado momento. La finalidad de este instrumento es proporcionarle un listado de posibles competencias y ayudarle en la redacción de preguntas orientadas a obtener información de las mismas.

La entrevista por competencias está considerada como un instrumento de alto valor predictivo a la hora de tomar decisiones en los procesos de selección.

Instrumento: *Entrevista de selección por competencias*
Finalidad: *Obtener información sobre las competencias del candidato*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Identificar competencias de los candidatos.
- Reconocer competencias corporativas.
- Identificar competencias funcionales.
- Identificar competencias técnicas.
- Identificar el grado de ajuste.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Conocimiento competencial del candidato.
- Ampliación información C.V.
- Ampliar información entrevista de selección.
- Ajuste de la persona al puesto.
- Informe de selección

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Acogida del candidato.
- Saludo y presentación.
- Proporcionar información empresa.
- Proporcionar información del puesto.
- Informar condiciones contractuales.
- Relación de competencias del puesto.
- Descripción de las competencias.
- Obtener información competencial.
- Conocer el grado de la competencia.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Entrevista de incidentes críticos.
- Identificación competencias clave.
- Definición de la competencia.
- Grado necesario para el puesto.
- Identificación de las conductas.
- Redacción de preguntas a formular.
- Realización de la entrevista.
- Disponer de una hoja de registro.
- Valoración de la información obtenida.
- Constatación grado de adaptación.
- Decisión basada en toda la informacion.
- Elaboración informe.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Directores de RR HH.
- Técnicos en selección.
- Consultores.
- Gerentes.
- Jefaturas.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Tests de aptitudes.
- Cuestionarios de personalidad.
- Grafología.
- *Assessment centre.*
- Entrevista de selección.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Establecimiento de las competencias del puesto.
- Nivel en que son necesarias.
- Conductas que evidencian la competencia.
- Formulación de preguntas significativas.
- Identificación de muestras del comportamiento.
- Escucha activa, empatía...
- Capacidad de análisis de la información recibida.
- Observación y análisis de la comunicación no verbal.
- Objetividad del entrevistador.
- Distinguir los hechos de las interpretaciones.
- Evaluar la información recibida.
- Redacción del correspondiente informe.

MODELO
Diccionario de competencias

Es conveniente disponer, en primer lugar, de un diccionario de competencias; existen distintos modelos y clasificaciones. A título de ejemplo, dispone usted del modelo desarrollado a partir del de Hay McBer, que tras años de investigación concluye que existen unas 20 competencias genéricas responsables de los desempeños óptimos en la práctica totalidad de las funciones laborales, competencias a cuya descripción hemos incorporado aspectos que, desde nuestra propia experiencia y otros modelos teóricos, amplían su significación, para que pueda localizar en él las competencias de los perfiles de los puestos que deba seleccionar.

1. Logro de resultados

1. *Motivación de logro*. Preocupación por el trabajo bien realizado, competir o superar un estándar de excelencia, marcarse objetivos ambiciosos, plantearse retos. Impulsor de proyectos. Capacidad para soportar la presión y trabajar bien bajo la misma. Dinamismo, búsqueda de oportunidades.
2. *Orden y calidad*. Meticulosidad, orientación al detalle, actitud analítica, método... Actitud proactiva en relación con la disminución de errores e incertidumbre mediante controles y procesos ordenados. Capacidad de concentración, focalización de la atención en una sola variable.
3. *Iniciativa*. Impulsividad controlada, automotivación. Implementador de proyectos. Predisposición a la acción, a la mejora de los resultados, creación de oportunidades. Creatividad, innovación.
4. *Recopilación de recursos*. Habilidad investigadora y comunicativa para la localización y obtención de información significativa para una posterior toma de decisiones. Curiosidad y deseo de obtener información para llegar al fondo de las cuestiones.

2. Orientación a los demás

5. *Sensibilidad interpersonal*. Formular preguntas elitivas invitando a la comunicación positiva, escuchar constructivamente, focalizar la atención en el emisor, comprender, empatizar, responder a necesidades.
6. *Orientación al servicio*. «Inversión de la pirámide». Voluntad de ayudar y servir a los demás. Orientación a la resolución positiva de los conflictos, negociación, mediación...

3. Actuación sobre y a través de otros

7. *Influencia*. Habilidad para el empleo de los principios de la comunicación persuasiva: argumentos racionales y emocionales. Búsqueda del convencimiento y del asentimiento. Punto de dominancia. Persistencia en el logro de los objetivos.

8. *Conocimiento de la organización*. «Tener la estructura organizativa en la cabeza». Comprender y utilizar adecuadamente la cultura, la estrategia, los sistemas organizativos, los modelos...

9. *Construcción de relaciones*. El valor de la «agenda» o la capacidad de establecer relaciones sociales y mantener contactos útiles para la consecución de los propios fines.

4. Management

10. *Empowerment*. Orientación al *coaching*, al *mentoring*...; esto es, a obtener lo mejor de cada uno, a ampliar las capacidades de los miembros del equipo, a apoyarse en las competencias de los otros, a delegar tareas, a formar...

11. *Dirección de personas*. Alinear el factor humano con los objetivos y estrategias de la organización. Lograr la consecución de los objetivos comunicándolos, estableciendo pautas de actuación y control. Clarificar metas. Estimular iniciativas y la toma de decisiones.

12. *Trabajar en equipo*. Asumir roles proactivos: de orientación a la tarea o a las relaciones en situación grupal. Complementar funciones y roles del resto de los miembros del equipo de trabajo. Orientación a la cooperación y la colaboración con los demás. Sentimiento de corresponsabilidad frente al objetivo común.

13. *Liderazgo*. Desempeño del rol de líder funcional de un grupo o equipo de trabajo actuando más desde la autoridad que el propio grupo le otorga que desde el poder que la organización le confiere.

5. Conceptuales

14. *Capacidad de análisis*. Pensamiento sistémico que permite el análisis de situaciones mediante la separación las partes de un todo (distinguir entre efecto y causa, respuesta eficaz o eficiente), perspicacia y estrategia para la resolución de los problemas; empleo habitual de la lógica y la sistematización.

15. *Pensamiento conceptual*. Capacidad de abstracción, formulación de modelos teóricos, establecimiento de relaciones entre distintas situaciones en asuntos complejos. Visión y pensamiento estratégico. Proyección al medio plazo.

16. *Conocimiento y experiencia*. Capacidad para emplear en las situaciones laborales los conocimientos técnicos adquiridos y/o la experiencia acumulada para lograr una eficaz familiarización con los contenidos del puesto.

6. PERSONALES

17. *Autocontrol*. Evitar la tendencia a la personalización, separar los problemas de las relaciones interpersonales. Actuar desde el rol, no desde la personalidad. Poner distancia profesional. Controlar situaciones de estrés. Ser tolerante con las situaciones de frustración.

18. *Confianza*. Seguridad en sí mismo. Autoconcepto equilibrado, correcta autoestima... Convicción interna de poder afrontar situaciones complejas.

19. *Tolerancia a la frustración*. Capacidad para soportar las situaciones frustrantes, capaz de comprender fracasos o acontecimientos negativos, sin reaccionar de forma emocional: fenómenos de ataque o huida.

20. *Compromiso con la organización*. Compromiso con la visión, misión y valores corporativos. Actitud de orientar la praxis laboral en la dirección de los objetivos y estrategias de la organización.

A continuación, y en función del contenido del puesto, deberá identificar las competencias críticas para el mismo, esto es, aquellas que son imprescindibles para poderlo desempeñar exitosamente. El número de competencias por puesto debe estar en torno a las 8-10. Imaginemos que para un determinado puesto, al analizar a otras personas que lo desempeñan de modo óptimo, usted descubre que son sociables, autocontroladas, que se planifican su trabajo, que cooperan con los demás... acaba de descubrir las competencias del perfil de este puesto.

MODELO
Metodología para la formulación de preguntas

A continuación, formule preguntas cuyas respuestas se expresen mediante acciones, actividades... con ello obtendrá muestras del comportamiento del candidato en relación con las competencias que estuviera indagando, tanto de su presencia como de su ausencia. A continuación dispone de algunos ejemplos orientativos a partir de los cuales puede usted formular preguntas identificativas de las competencias que desee conocer.

EJEMPLOS DE COMPETENCIAS	EJEMPLOS DE POSIBLE PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR LA COMPETENCIA
SOCIABILIDAD	*A qué dedica sus fines de semana?* *En qué actividades participa?, cu l es su papel?, qué le representan?, cómo se siente en ellas?, por qué participa en las mismas...?*
AUTOCONTROL	*Cu l ha sido el momento de mayor tensión que ha tenido que soportar hasta este momento? qué provocó esta situación?, quiénes intervinieron?, qué pensó?, qué sintió?, qué hizo usted?, qué resultado se produjo...?*
PLANIFICACIÓN	*Descr bame su jornada laboral.* *Cuando le asignan una tarea abrumadora con fecha l mite de cumplimiento, cómo se siente?, qué piensa?, cómo se organiza para poder cumplir con los plazos...?*
TRABAJO EN EQUIPO	*Cuénteme alguna tarea que haya tenido que realizar en grupo. Cu l era el resultado esperado?, cu l fue su contribución?, con qué problemas tuvieron que afrontar el trabajo?, cómo los resolvieron...?* *Cu les son los aspectos que m s valora cuando trabaja en equipo?, con qué grupos se ha sentido m s cómodo y ha rendido mejor? por qué cree que ha sido as ?*

INSTRUMENTO: Informe de los candidatos

Presentación

A la hora de efectuar un proceso de selección de personal es posible que tome la decisión de externalizarlo y encargar a una consultoría este trabajo. A la finalización del mismo, usted recibirá un informe con los datos más significativos de los dos o tres candidatos finalistas para que pueda decidir por uno de ellos. Por lo tanto, y desde este primer supuesto, debe familiarizarse con los contenidos habituales de este tipo de informes.

Quizá usted sea el responsable de conducir el proceso de selección a nivel interno, desde el departamento de RR HH o, a nivel externo, como consultor. En ambos casos usted deberá familiarizarse con la realización de este tipo de informes.

No existe un modelo único; la metodología empleada: tests, cuestionarios, *assessment centre*, entrevista convencional o por competencias, grafología... y el tipo de información recibida determina, en parte, el modelo de informe.

El informe, en primer lugar, debe ser descriptivo, objetivo... a la hora de presentar los datos personales, resultados de pruebas...; pero, a la vez, debe incorporar un elemento valorativo en el sentido de precisar el grado de ajuste o adaptación del candidato al perfil del puesto.

La decisión a favor de una determinada candidatura deberá efectuarla desde la seguridad de poder contestar afirmativamente a las siguientes tres preguntas:

> *«¿Puede realizar el trabajo?»;* esto es, *«¿posee las aptitudes necesarias para el correcto desempe o de sus funciones?».*
> *«¿Desea realizar este trabajo»?;* esto es, *«¿aporta la motivación suficiente?, «¿cuál es su actitud en relación con este trabajo?».*
> Finalmente, *«¿cómo se integrará en la organización?», «se identificará con sus valores?», «¿cómo se adaptará a la cultura corporativa?», «¿cómo serán sus relaciones interpersonales?» «¿cuál será su grado de ajuste con el estilo directivo de su inmediato superior..?».*

Y recuerde que ante cualquier duda razonable es mejor descartar al candidato.

Instrumento: *Informe de los candidatos*
Finalidad: *Estructurar y presentar la información significativa*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Ordenar la información del candidato.
- Objetivar los datos obtenidos.
- Valorar su adecuación al perfil profesional.
- Facilitar la toma de decisión.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Nivel de idoneidad del candidato.
- Formación complementaria requerida.
- Tiempo de familiarización con el puesto.
- Orientación del plan de acogida.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Identificación de la necesidad.
- Descripción del puesto de trabajo.
- Perfil psicoprofesional.
- Fuentes de reclutamiento empleadas.
- Número de candidatos.
- Datos personales del candidato.
- Estudios.
- Experiencia profesional.
- Perfil competencial.
- Adecuación a los requisitos del puesto.
- Valoración de la candidatura.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Obtención de información mediante tests, cuestionarios, entrevistas, *assessment*...
- Objetivar tal información: centiles, decatipos, grados...
- Valorar la información en relación con la demandas del puesto.
- Decidir el grado de adecuación o idoneidad.
- Redactar el informe.
- Responder al resto de los candidatos.
- Contratación.
- Plan de acogida.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Directores de RR HH.
- Técnicos en selección.
- Consultores.
- Gerentes.
- Jefaturas.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Tests de aptitudes.
- Cuestionarios de personalidad.
- Entrevista por competencias.
- *Assessment centre.*

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Empleo de instrumentos con fiabilidad y validez estadística.
- Empleo de baremos representativos.
- Objetividad de los entrevistadores.
- Formación en entrevista de incidentes críticos.
- Evitar comparar los candidatos entre sí.
- Comparar los candidatos con el perfil deseado.
- Redactar el informe con lenguaje claro.
- Evitar las ambigüedades del lenguaje.
- Incorporar, si se dispone de tal información estadística, gráficos, histogramas... para facilitar la comprensión del nivel aptitudinal o competencia. del candidato.

MODELO
Informe de los candidatos

1. Descripción de la situación

2. Descripción de las principales funciones del puesto

3. Perfil profesional del jefe de personal

EDAD:
FORMACIÓN:
EXPERIENCIA:
COMPETENCIAS:
RETRIBUCIÓN:

4. Proceso de selección

4.1. Fuentes de reclutamiento

4.2. N mero de candidatos y proceso

C.V. CONSIDERADOS	
C.V. PRESELECCIONADOS	
CANDIDATOS CONTACTADOS	
CANDIDATOS ENTREVISTADOS	
CANDIDATOS ADMITIDOS	
CANDIDATOS SELECCIONADOS	

5. Datos personales del candidato

NOMBRE Y APELLIDOS	
DOMICILIO	
TELÉFONOS	
LOCALIDAD	
PROVINCIA	
FECHA DE NACIMIENTO	
LUGAR DE NACIMIENTO	
NACIONALIDAD	
D.N.I.	
ESTADO CIVIL	
NÚMEROS DE HIJOS	
CLASE CARNÉ CONDUCIR	
MARCA VEHÍCULO	

6. Formación

Estudios reglados

ESTUDIOS	CENTRO	INICIO	FINALIZACIÓN	TÍTULO

Estudios complementarios

ESTUDIOS	CENTRO	INICIO	FINALIZACIÓN	TÍTULO

Estudios en realización

ESTUDIOS	CENTRO	INICIO	FINALIZACIÓN	TÍTULO

7. Situación idiomática

	ENTIENDE	HABLA	LEE	ESCRIBE
CASTELLANO				
INGLÉS				
FRANCÉS				
OTROS				

8. Aspectos relevantes de sus estudios

9. Experiencia profesional

EMPRESA	
SECTOR	
ACTIVIDAD	
DOMICILIO	
TELÉFONO	
LOCALIDAD	
PROVINCIA	
INGRESO	
BAJA	
PUESTO OCUPADO	
FUNCIONES DEL PUESTO	
PUESTO SUPERIOR	
NÚMERO SUBORDINADOS	
SUELDO BRUTO ANUAL	
OTRAS COMPENSACIONES	
MOTIVO DEL CAMBIO	

10. Aspectos relevantes de su experiencia profesional

11. Perfil competencial

12. Adecuación al puesto de trabajo

	– –	–	+	+ +
SUFICIENCIA ESTUDIOS				
EXPERIENCIA PROFESIONAL				
CONOCIMIENTOS PROFESIONALES				
RELACIÓN ORGANIZACIONES				
APTITUDES INTELECTUALES				
PERFIL DE PERSONALIDAD				
MOTIVACIÓN DEL PUESTO				

13. Valoración

MODELO
Aplicación del modelo de informe de los candidatos

1. Descripción de la situación

La empresa AAA, S.A. regenta la cadena BBB de unas 30 tiendas de electrodomésticos. En cada tienda trabajan entre dos y tres personas, una de las cuales hace la función de encargada. La empresa se halla en una fase expansiva, lo que representa la apertura de próximos establecimientos.

Los servicios centrales (almacén y oficinas) se hallan en la localidad de Viladecans, lugar de trabajo del futuro responsable de personal. La totalidad de plantilla se halla, pues, en torno a las 100 personas, entre el personal de las tiendas y central.

En este momento, los temas administrativos de personal (contratación, nóminas, seguridad social, finiquitos...) se hallan externalizados y con bajo nivel de satisfacción por cuanto, en ocasiones, se producen errores en la confección de las nóminas que deben de ser atendidos desde la central, a través de la figura de la Gerencia. También la gerencia debe de atender consultas y dudas de los empleados en materia laboral y atender al Comité de Empresa.

Todo ello requiere cada vez mayor dedicación y tiempo y, por tal motivo, la empresa se plantea la incorporación de una nueva figura, como es la de la Jefatura de Personal, en dependencia de la Gerencia.

2. Descripción de las principales funciones del puesto

Selección y contratación de nuevas personas, tanto en las tiendas como en central.
Plan de acogida de las nuevas incorporaciones.
Administración del personal: contratación, nóminas, seguridad social, IRPF, finiquitos...
Relación con las ETT para cubrir contingencias, periodos vacacionales...
Tramitación y seguimiento de planes de formación.
Confección, en relación con los encargados de las tiendas, de la distribución horaria, control de presencia y atender las dudas y reclamaciones de los empleados en relación a estos temas laborales (horas, horarios de las tiendas, vacaciones...)
Representación de la empresa en reuniones con el Comité de Empresa.
Asistencia a posibles actos de conciliación (CEMAC).
Participación en otras funciones ocasionales como proporcionar soporte a la implementación del Plan de Prevención de Riesgos Laborales.

3. Perfil profesional del jefe de personal

EDAD:	A partir de unos 25 años.
FORMACIÓN:	Graduado Social, Relaciones Laborales o Derecho.
EXPERIENCIA:	En torno a 2 años en tareas análogas.
PERSONALIDAD:	Preocupación por el orden y la calidad. Iniciativa. Capacidad de crear y mantener buenas relaciones. Seguridad y firmeza. Capacidad de negociación. Compromiso con la organización.
RETRIBUCIÓN:	25.000 euros brutos anuales.

4. Proceso de selección

4.1. Fuentes de reclutamiento

Bolsas de trabajo de E.A.E., E.A.D.A. y C.E.F.
Base de datos.

4.2. N mero de candidatos y proceso

C.V. CONSIDERADOS	83
C.V. PRESELECCIONADOS	25
CANDIDATOS CONTACTADOS	18
CANDIDATOS ENTREVISTADOS	11
CANDIDATOS ADMITIDOS	9
CANDIDATOS SELECCIONADOS	3

5. Datos personales

NOMBRE Y APELLIDOS	AAA
DOMICILIO	BBB
TELÉFONOS	000.000.000 Móvil: 000.000.000
LOCALIDAD	Granollers
PROVINCIA	Barcelona
FECHA DE NACIMIENTO	10.10.70.-
LUGAR DE NACIMIENTO	Barcelona
NACIONALIDAD	Española
D.N.I.	00.000.000 - O
ESTADO CIVIL	Casado
NÚMEROS DE HIJOS	Dos
CLASE CARNÉ CONDUCIR	B - 1
MARCA VEHÍCULO	Nissan Primera

6. Formación

Estudios reglados

ESTUDIOS	CENTRO	INICIO	FINALIZACIÓN	TÍTULO
Graduado Social	CCC	1992.-	1995.-	Diplomatura

Estudios complementarios

ESTUDIOS	CENTRO	INICIO	FINALIZACIÓN	TÍTULO
Master Derecho del Trabajo y Seguridad Social	DDD.	Enero 1997.-	Enero 1999.-	Master

Estudios en realización

ESTUDIOS	CENTRO	INICIO	FINALIZACIÓN	TÍTULO
Master RR HH.	EEE.	Octubre 2000.-	Julio 2001.-	Master

7. Situación idiomática

	ENTIENDE	HABLA	LEE	ESCRIBE
CASTELLANO	Muy bien	Muy bien	Muy bien	Muy bien
INGLÉS	Bien	Bien	Bien	Bien
FRANCÉS	Bien	Algo	Bien	Algo

8. Aspectos relevantes de sus estudios

El Sr. AAA posee una formación inicial de Graduado Social, lo que le confiere suficientes conocimientos para abordar los temas propios de un departamento de personal. Ha complementado su formación con una serie de cursos relacionados con diferentes temas profesionales como: prevención de riesgos laborales, gestión laboral, tributación... lo que le ha conferido una visión global de los temas de personal.

En la actualidad está realizando un Master en Planificación y Dirección de Recursos Humanos en EEE, que le permite estar actualizado en los temas de relaciones laborales, seguridad social y planificación y dirección de personal; por lo que su nivel de estudios ha de considerarse adecuada y suficientemente amplia para las demandas de este puesto de trabajo.

9. Experiencia profesional

EMPRESA	FFF, S.A.
SECTOR	Servicios
ACTIVIDAD	Servicios de limpieza industrial
DOMICILIO	GGG
TELÉFONO	000.000.000
LOCALIDAD	Martorell
PROVINCIA	Barcelona
INGRESO	Julio de 2000
BAJA	Diciembre de 2001
PUESTO OCUPADO	Jefe de RR HH

FUNCIONES DE PUESTO	• Regularización de políticas retributivas y de empleo. • Contratación. • Negociación con el comité de empresa. • Tramitaciones ante el CEMAC, Inspección de Trabajo y demás organismos públicos. • Supervisión de la administración de personal.
PUESTO SUPERIOR	Director General
NÚMERO SUBORDINADOS	8
SUELDO BRUTO ANUAL	Declara 23.000 euros
OTRAS COMPENSACIONES	Teléfono de empresa y formación
MOTIVO DEL CAMBIO	Despido improcedente

EMPRESA	HHH, S.A.
SECTOR	Comercial
ACTIVIDAD	Cadena de zapaterías
DOMICILIO	III
TELÉFONO	000.000.000
LOCALIDAD	Barcelona
PROVINCIA	Barcelona
INGRESO	Junio de 1997
BAJA	Marzo de 2000
PUESTO OCUPADO	Adjunto al Director de RR HH
FUNCIONES DE PUESTO	• Selección de vacantes, sustituciones... • Confecciones y gestión de contratos, nómicas, expedientes, despidos... • Control presupuesto salarial. • Tramitación de planes de formación. • Seguimiento de los planes de formación. • Negociación con el comité de empresa. • Relación con organismos. • Negociación con proveedores: ETT, empresas de selección y formación... • Intervención en CEMAC y juicios sociales.
PUESTO SUPERIOR	Director de RR HH
NÚMERO SUBORDINADOS	2
SUELDO BRUTO ANUAL	Declara 21.500 euros
OTRAS COMPENSACIONES	Pza. de parking en el trabajo y formación
MOTIVO DEL CAMBIO	Un proceso de reduccion de plantilla

EMPRESA	JJJ, S.A.
SECTOR	Servicios
ACTIVIDAD	Trabajo temporal
DOMICILIO	KKK
TELÉFONO	000.000.000
LOCALIDAD	L Hospitalet de Llobregat
PROVINCIA	Barcelona
INGRESO	Enero de 1996
BAJA	Junio de 1997
PUESTO OCUPADO	Jefe Administrativo del Departamento de Personal
FUNCIONES DE PUESTO	• Establecimiento de las directrices emanadas de la aplicación de la legislación. • Coordinación de los técnicos laborales de la delegaciones. • Supervisión de la administración de personal.
PUESTO SUPERIOR	Director de RR HH
NÚMERO SUBORDINADOS	3
SUELDO BRUTO ANUAL	Declara 18.000 euros
OTRAS COMPENSACIONES	No las menciona
MOTIVO DEL CAMBIO	Promoción a la empresa HHH, S.A.

10. Aspectos relevantes de su experiencia profesional

Su trayectoria profesional, desde su primer empleo en JJJ, S.L. hasta su última experiencia, se ha movido siempre dentro del ámbito de la función de personal, ya que se siente profundamente motivado por este tipo de actividad. Posee, pues, una experiencia amplia en las distintas funciones propias de un departamento de Recursos Humanos.

Durante su tiempo de permanencia en HHH, S.A. fue responsable del personal del conjunto de unas 20 zapaterías con unos 100 trabajadores, encargándose del conjunto de las relaciones laborales.

El haber asumido la capacidad y la experiencia para diversos tipos de funciones le ha permitido una progresividad en los diferentes puestos que ha ocupado hasta el haber desarrollado la Jefatura de Recursos Humanos en FFF, S.A. Se halla, por lo tanto, en condiciones de iniciar las actividades propias de la creación y constitución de un nuevo departamento de Personal en AAA, S.A.

Su experiencia más cercana a las demandas del puesto de Jefe de Personal procede del conjunto de sus actividades laborales, desde las que se infiere una suficiente familiarización con cuestiones como:

El reclutamiento y la selección de personal.
La tramitación de altas y bajas.
Las modalidades de contratación.
La confección de nóminas.
Los programas informáticos de gestión y administración de personal.
Control del presupuesto salarial y de beneficios sociales.
Tramitación de la documentación para planes de formación y posterior seguimiento de la misma.
Relaciones con los sindicatos.
Organización de elecciones para el comité de empresa.
Las relaciones con el comité de empresa.
Las relaciones con las ETT.
La representación de la empresa frente a terceros.
La posibilidad de conciliaciones. CEMAC.
Las relaciones con organismos de la administración.
La apertura y legalización de centros de trabajo.
La negociación con proveedores de servicios.

11. Perfil competencial

Es persona segura de sí misma, asertiva y con la firmeza necesaria, cuando la situación lo requiere. Rasgos todos ellos convenientes en las relaciones con el personal, con el comité de empresa, con organismos o en las negociaciones con terceros.

Plantea iniciativas, dentro del marco normativo de la organización, y esgrime con corrección los argumentos, el porqué de las cosas. No actúa de forma autoritaria con el personal; intenta, más bien, explicar, razonar, convencer... Procura establecer relaciones armoniosas.

Es una persona estable, emocionalmente comedido, autocontrolado... lo que le permite soportar bien las situaciones de presión propias de su quehacer profesional sin perder los papeles y manteniendo sus objetivos.

Sociable, abierto... de relación y trato fácil. Crea confianza en su entorno. Se acerca a las personas, se interesa por ellas.

Posee, también, habilidades para la negociación; característica útil dado el contenido negociador del puesto.

12. Adecuación al puesto de trabajo

	– –	–	+	+ +
SUFICIENCIA DE LOS ESTUDIOS				
EXPERIENCIA PROFESIONAL				
CONOCIMIENTOS PROFESIONALES				
RELACIÓN ORGANIZACIONES				
APTITUDES INTELECTUALES				
PERFIL DE PERSONALIDAD				
MOTIVACIÓN DEL PUESTO				

13. Valoración

La posesión de:

Una titulación acorde con las demandas del puesto.
Una formación complementaria que amplia sus conocimientos en temas de Personal, proporcionándole una visión más global y actualizada.
Un marcado interés por los temas de personal que le ha conducido a trabajar ininterrumpidamente en departamentos de personal, lo que le ha proporcionado experiencia por años en funciones y puestos semejantes.
Conocimientos amplios en administración y gestión del personal.
Experiencia en la apertura de centros de trabajo, lo que le permitiría intervenir en la apertura de nuevas tiendas.
Conocimientos en temas de seguridad e higiene.
Y competencias (seguridad, firmeza, iniciativa, estabilidad y sociabilidad) necesarias para la función le convierten en un candidato apto para el puesto de responsable del área de personal.

5

Plan de acogida

INTRODUCCIÓN

Con independencia del hecho de que pueda tener externalizados sus procesos de selección de personal, usted deberá afrontar la incorporación, socialización, formación inicial... de sus nuevos colaboradores.

El plan de acogida en las organizaciones pretende que de una forma correcta, eficaz y rápida los nuevos profesionales se integren en la nueva estructura (cultura, valores, procedimientos...). Deberían formar parte del pasado las experiencias negativas del primer o primeros días de la incorporación de una persona: inseguridad, indefinición de funciones, falta de interlocutor... Sin duda, la existencia de un plan de acogida hubiese minimizado estos sentimientos.

Se está extendiendo (multinacionales, PYMES, administración pública, centros educativos...) la práctica de diseñar y llevar a cabo un plan de acogida de los nuevos colaboradores. Ello no es tan solo beneficioso para la persona que se incorpora, sino para la propia organización, ya que logra, en menor espacio de tiempo, disponer de una persona operativa e integrada a la estructura.

Debemos, asimismo, evitar el asociar plan de acogida con la entrega de un manual de funciones al nuevo colaborador. Conviene tener un concepto amplio de este instrumento y asociarlo al propio proceso de selección en el sentido que los primeros contactos que tenemos con la persona: llamada telefónica, entrevista... son, de algún modo, «acogida», por cuanto siempre estamos transmitiendo la imagen de la organización y por lo tanto: acogiendo, integrando, facilitando las cosas... o, en ocasiones, lo contrario.

En función de variables como la magnitud de la organización, número de colaboradores que se integran, empresa de nueva creación... el plan de acogida

tendrá un determinado formato y duración temporal. El instrumento que se acompaña no pretende ser un modelo que pueda extenderse a todos los supuestos, sino una guía o protocolo para que usted pueda diseñar su propio plan en función de las variables citadas y de los objetivos que pretenda alcanzar con el plan.

INSTRUMENTO: Protocolo para el plan de acogida

Presentación

Una vez haya concluido el proceso de reclutamiento y selección de un nuevo colaborador, deberá iniciar uno de los muchos «rituales» que se dan en todas las organizaciones: el plan de acogida del nuevo o nuevos colaboradores.

Como bien sabe, las primeras impresiones son determinantes a la hora de establecer una opinión, un criterio, una imagen... con respecto a personas u organizaciones. Debe, por lo tanto, cuidar que los primeros impactos que sus nuevos colaboradores reciban de su organización faciliten la incorporación de una imagen correcta.

Mediante el plan de acogida se pretende ayudar al nuevo colaborador a superar la sensación de inseguridad propio de incorporarse a un ambiente desconocido y facilitarle un proceso integrador o socializante fácil y rápido. Deben quedar atrás tiempos en los que la incorporación representaba un periodo de incertidumbre, dudas... por la ausencia de información que viniera a responder a los lógicos interrogantes de toda persona frente a una primera o nueva realidad laboral.

Un profesor de Psicología Cultural de la Universidad de Barcelona señala que el plan de acogida permite al candidato *«acceder a la cultura de la empresa, dotar de identidad grupal al que entra en ella y dotar de estabilidad y cohesión al grupo. Cada vez que alguien entre a la empresa, accede a su cultura organizacional. Por el contrario, sin este afianzamiento, integrar trabajadores sin iniciarlos en su cultura, representa una fuerza disgregadora del grupo y organización de la empresa»*.

Y como no dispone de una segunda oportunidad para proporcionar una primera impresión favorable, esta primera impresión deberá procurar que sea positiva. Este instrumento le ayudará a estructurar y llevar a cabo el plan de acogida de sus colaboradores de modo óptimo y sin descuidar las partes más significativas del mismo.

Instrumento: *Protocolo para el plan de acogida*
Finalidad: *Facilitar la adaptación de los nuevos colaboradores*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Facilitar la incorporación de los candidatos.
- Proporcionar conocimiento organizacional.
- Facilitar la formación inicial.
- Resolver dudas propias de la incorporación.
- Iniciar el proceso de socialización.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Decisión tomada por la empresa.
- Transmisión de información recíproca.
- Manuales de acogida.
- Tutorización del proceso.
- Información para el S.I.P.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Sistemas de comunicación decisiones.
- Relación documental.
- Contrato laboral.
- Manual de acogida.
- Vídeos de presentación.
- Convenio.
- Reglamento de régimen interior.
- Fichas identificativas, tarjetas...
- Descripción del puesto de trabajo.
- Documentos de registro del proceso.
- Sistema de información del personal.
- Expediente personal.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Comunicación de la decisión tomada.
- Concretar una entrevista.
- Solicitar la documentación precisa.
- Clarificación de los compromisos recíprocos.
- Intercambio de documentación.
- Presentación a la línea jerárquica.
- Clarificación de funciones.
- Socialización.
- Asignación de un tutor.
- Formación inicial.
- Evaluación del proceso seguido.
- Registrar la información.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Directores de RRHH.
- Técnicos en selección y desarrollo.
- Gerentes.
- Jefaturas.
- Tutores.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Formación inicial.
- *Mentoring*.
- *Coaching.*
- *Feed-back*.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Clarificación interna de condiciones.
- Información sobre documentación a aportar.
- Información sobre las condiciones contractuales.
- Lectura y firma del contrato de trabajo.
- Información sobre el contenido del puesto.
- Clarificación de responsabilidades, límites...
- Presentación a la jefatura.
- Presentación a los compañeros.
- Asignación de un compañero en funciones de tutor.
- Formación técnica inicial.
- Evaluación del plan de acogida.
- Toma de decisión con respecto al colaborador.
- Comunicación de la decisión.
- Registro de la decisión.

MODELO
Protocolo para el plan de acogida

Las fases de un plan de acogida son: la toma de contacto, la entrevista de recepción, la acogida por el inmediato superior y la evaluación del proceso. Cada fase tiene su propio objetivo y contenidos; además, debe asignarse un responsable pasa cada una de ellas. A continuación se presenta el modelo de forma sintética, y después, cumplimentado.

1. Toma de contacto

Objetivo.
Responsabilidad.
Contenido.

2. Entrevista de recepción

Objetivo.
Responsabilidad.
Contenido.

3. Acogida por el inmediato superior

Objetivo.
Responsabilidad.
Contenido.

4. Evaluación del proceso de adaptación

Objetivo.
Responsabilidad.
Contenido.

MODELO
Aplicación del protocolo para el plan de acogida

1. Toma de contacto

1.1. Objetivo

Establecer el punto de partida de la integración del nuevo colaborador; se trata de una prefase con la intencionalidad de concretar la oferta de trabajo a la persona seleccionada y asegurar que ambas partes mantienen sus intereses iniciales.

1.2. Responsabilidad

Departamento de RR HH.

1.3. Contenido

Clarificación interna de las condiciones. Finalizado el proceso de selección y tomada una decisión con respecto a la idoneidad de un candidato, asegurar, a nivel interno, las condiciones de la oferta de trabajo para evitar cualquier tipo de contradicción en la transmisión de la información por parte de las diferentes personas que puedan participar en su acogida.
Contacto con la persona seleccionada. El departamento de RR HH se pone en contacto (correo, telegrama, fax, teléfono, e-mail...) con la persona seleccionada y le comunica la decisión tomada.
Concretar entrevista. Se concreta el lugar, el día y la hora para la entrevista de recepción y se le comunica el nombre de la persona que le atenderá.
Información de la documentación requerida. Se informa al candidato seleccionado de la documentación que deberá presentar en la entrevista: D.N.I., Libro Familia, cartilla SS... (los sistemas de toma de contacto escrito permiten incorporar la relación documental y facilitar su preparación).

2. Entrevista de recepción

2.1. Objetivo

Establecer el primer contacto efectivo con la organización y facilitar la información básica y necesaria para la integración.

2.1. Responsabilidad

Departamento de RR HH.

2.2. Contenido

Presentación y bienvenida. Presentación de la persona que le recibe, si no ha intervenido en el proceso de selección.
Definición de la situación. Explicación al nuevo colaborador de la decisión tomada con respecto a su candidatura.
Intercambio de información. Tratar cuestiones como:

a) Comentarios de los resultados obtenidos en el proceso de selección.
b) Reafirmación y clarificación de los compromisos contractuales: modalidad contrato, duración, periodo de prueba, calendario laboral, jornada laboral, horarios, vacaciones, sistema retributivo (fijo, variable...), beneficios sociales, obligaciones...
c) Clarificar dudas. Permitir que el nuevo colaborador pueda clarificar cualquier duda que todavía pudiese tener.

Intercambio de documentación.

a) Recoger del nuevo colaborador la documentación solicitada.
b) Lectura y firma del compromiso contractual.
c) Entrega de documentación: manual de acogida, ficha, tarjeta identificativa...

Cierre de la entrevista. Permitir, una vez más, que el nuevo colaborador pueda clarificar sus interrogantes e indicarle que vamos a presentarle a su superior jerárquico.
Presentación al inmediato superior.

3. Acogida por el inmediato superior

3.1. Objetivo

Establecer el primer contacto con la estructura jerárquica y con las relaciones de dependencia.

3.2. Responsabilidad

El departamento de RR HH presenta al nuevo colaborador a quien será su inmediato superior, que asume la responsabilidad de esta fase.

3.3. Contenido

Clarificación contenido técnico del puesto. Información sobre el contenido funcional (tareas) del puesto de trabajo, estándares de calidad, normas de seguridad e higiene, maquinaria, instrumentación...
Clarificación de responsabilidades. Definición del conjunto de responsabilidades del puesto, nivel de autoridad, iniciativa requerida, límites, temas de consulta, coordinación con otros puestos... (Es un buen momento para entregarse la descripción del puesto de trabajo, manual de funciones, normas de higiene y seguridad...).
Inicio proceso de socialización. Informar sobre valores culturales, normas, pautas de actuación explícitas e implícitas exigidas por la organización o propias del grupo al que se integra.
Conocimiento físico del centro. Recorrido por lugares básicos como: vestuario, comedor, control de presencia... Indicación de lugares significativos (despacho del médico de empresa...) y presentación a las personas que corresponda.
Presentación a los compa eros.
Formación en la metodología de trabajo. Nombrar a un tutor (es conveniente que sea un compañero de trabajo con experiencia y con disposición a realizar esta función). Esta fase concluye cuando la persona puede realizar por sí misma las funciones que le son propias y ha alcanzado un nivel de autonomía aceptable en el conjunto de la organización. En otras palabras, cuando deja de ser dependiente y actúa de modo interdependiente.

4. Evaluación del proceso

4.1. Objetivo

Asegurar la corrección del proceso de adaptación en sus vertientes de socialización, aprendizaje y profesionalización.

4.2. Responsabilidad

Esta fase es conducida desde el departamento de RR HH en coordinación con el responsable jerárquico, estableciendo previamente plazos en función de la complejidad del puesto y del periodo de prueba.

4.3. Contenido

Entrevistas con el responsable jerárquico. Se trata de valorar el punto en el que se halla el nuevo colaborador en su proceso de integración a la estructura y de profesionalización.

Entrevistas con el nuevo colaborador. La finalidad de las entrevistas es conocer su punto de vista en relación con el proceso seguido y sus posibles dificultades en el proceso integrativo y formativo.
Toma de decisión en función de la información recibida.

a) Continuar el proceso estableciendo, si es necesario, un plan de reconducción de las desviaciones o disfuncionalidades que se hubiesen podido producir, en común acuerdo entre el departamento de RR HH, el inmediato superior y el propio interesado.
b) Interrumpir el proceso y dar por finalizada la relación laboral por imposibilidad de adaptación a las exigencias del puesto de trabajo, a la estructura organizativa o a la cultura corporativa.

Registro del proceso. Anotación de los resultados del plan de acogida e incorporación de la información producida al sistema de información del personal en el expediente correspondiente al nuevo colaborador.

6

Formación

INTRODUCCIÓN

Los extraordinarios avances tecnológicos de los últimos veinte años, así como la aparición de nuevas necesidades de conocimiento en todos los sectores de actividad laboral, han renovado ampliamente el «hacer» y el «saber» de personas, grupos y organizaciones, privadas y públicas, medianas, pequeñas y grandes.

Bien a través de procesos formales (*masters*, cursos, seminarios, talleres) o informales (formación «en el tajo», «a pie de puesto»), la formación se ha convertido en compañera inseparable de los equipos profesionales: cualificación, especialización, actualización, perfeccionamiento, polivalencia, innovación son algunos de los conceptos bajo los cuales encontramos procesos de aprendizaje en los que se invierten cuantiosos recursos, frecuentemente gestionados de forma intuitiva, y múltiples acciones en los que se ven implicados los departamentos y colectivos demandantes de la formación así como los de Recursos Humanos y Formación.

Este capítulo pone en sus manos trece instrumentos diseñados para ayudarle a dotar de diversas metodologías la realización de sus necesidades en materia de formación. Estos instrumentos son:

La detección de necesidades formativas individuales (Instrumento Guía).
La detección de necesidades formativas de equipo (Instrumento Guía).
Los criterios para seleccionar un formador interno (Instrumento Panel de Criterios).
La preparación de una sesión formativa (Instrumento Guía).
La redacción de objetivos formativos (Instrumento Guía).
La integración de componentes formativos (Instrumento Guía Didáctica).

La realización de una sesión formativa (Instrumento Guía).
La autoevaluación de las personas que participan en la acción, con especial atención al interés y la actitud ante el aprendizaje. (Instrumento Cuestionario).
La evaluación del formador que ha realizado la formación. (Instrumento Cuestionario).
La evaluación del conjunto de componentes de la acción formativa. (Instrumento Cuestionario).
La evaluación del impacto/aplicabilidad de la formación. (Instrumento Plan).
El control económico de la acción formativa, con la identificación de costes indirectos y ocultos que en ocasiones permanecen invisibles. (Instrumento Enfoques).
La compra de una acción formativa a proveedores externos. (Instrumento Guía).

INSTRUMENTO: Guía para la autodetección de necesidades formativas

Presentación

Cualquier responsable de personas, cualquier profesional, es consciente hoy de la necesidad de seguir formándose, dada la enorme amplitud de conocimientos y habilidades técnicas, tecnológicas, de factor humano que resultan, o bien imprescindibles o bien de un enorme interés para su desarrollo profesional.

Ahora bien, a la pregunta *¿qué formación resulta necesaria o prioritaria para mi?*, las posibilidades de respuesta se abren en un abanico en el que es muy probable que, en algunos casos las dudas, en otros la improvisación y hasta, en otros, el efecto moda está de moda formarse en puedan sesgar sus necesidades reales para afrontar los retos de una promoción, de un cambio funcional, del uso de nuevas tecnologías...

Un modo eficaz de abordar la cuestión es el de sistematizar el análisis de sus propias necesidades de mejora, centrándolas en su perfil y hacer profesional, pero sin olvidar facetas que puedan entrar en intereses más privados o personales.

El instrumento que le presentamos va a guiarle en esa tarea de autodetección de necesidades formativas, contribuyendo sin duda a que usted obtenga sus propias conclusiones y tome las decisiones orientadas a cubrir el diferencial detectado entre su realidad presente y su necesidad.

Instrumento: *Gu a para la autodetección de necesidades formativas*
Finalidad: *Identificar necesidades formativas en el propio perfil profesional y de intereses personales*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Emplear un método sistematizado para detectar las propias necesidades formativas en el terreno profesional y de intereses personales.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Reflexión acerca de la propia situación profesional.
- Conclusiones respecto a necesidades formativas dentro del espacio profesional.
- Conclusiones respecto a otros intereses formativos.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Objetivos y metas profesionales.
- Responsabilidades y tareas profesionales.
- Necesidades de cualificación.
- Necesidades de perfeccionamiento.
- Ampliación de habilidades/competencias dentro de la propia especialidad.
- Ampliación de habilidades/competencias en especialidades contiguas.
- Adquisición de conocimientos y/o de habilidades/competencias en nuevos espacios laborales.
- Otros intereses de aprendizaje y conocimiento distintos a los laborales.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Autoanalizar el propio perfil profesional.
- Autoanalizar resultados del propio trabajo.
- Autoanalizar satisfacción con la situación y carrera profesional.
- Consultar a personas dentro del propio ámbito de trabajo, o familiares, amigos...
- Analizar la entrada en las especialidades o áreas transversales del mundo del trabajo: calidad, informática, idiomas...
- Buscar opciones dentro del mercado de la formación.
- Buscar opciones de autoformación dentro de los temas de interés personal.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- El propio profesional.
- Opcionalmente: su superior jerárquico, compañeros de trabajo, familiares, amigos...
- Opcionalmente: consultor/orientador en temas profesionales.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Formación.
- Análisis del puesto de trabajo.
- Valoración del rendimiento/desempeño.
- Carrera profesional.
- Calidad de vida.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Claridad en los objetivos y metas profesionales.
- Identificación completa de responsabilidades y tareas profesionales.
- Concreción y ponderación realista de los propios resultados profesionales.
- Concreción en las necesidades de cualificación y perfeccionamiento.
- Entrada en las posibilidades de formación en especialidades de trabajo contiguas a la propia.
- Entrada en las especialidades o áreas transversales del mundo del trabajo: calidad, informática, idiomas...
- Atención a opciones de oferta en el mercado formativo.
- Motivación por el desarrollo personal a través del aprendizaje en áreas de interés.

MODELO
Guía para la autodetección de necesidades formativas

1. AUTOANÁLISIS DE METAS Y OBJETIVOS PROFESIONALES. Necesidades A

METAS/ OBJETIVOS PROFESIONALES	PLAZO DE DE CONSECUCIÓN	SITUACIÓN ACTUAL PARA SU CONSECUCIÓN: 1. óptima; 2. precisa formación (indíquela); 3. precisa otros recursos.
1.ª		
2.ª		
3.ª		
4.ª		

2. AUTOANÁLISIS DE SITUACIÓN PROFESIONAL ACTUAL. Necesidades B

Responsabilidades ejercidas: liste por favor las cuestiones o asuntos de los que es formalmente responsable en su puesto de trabajo.	Capacidad para asumir esas responsabilidades. 1. Alta (está sobrecualificado). 2. Adecuada (está cualificado para asumirla. 3. Con lagunas (necesita mejorar alguna cuestión). 4. Baja (necesita mejorar bastante).
Tareas/Actividades que lleva a cabo (liste por favor las actividades y acciones que realiza en su trabajo; al menos las que son decisivas para la obtención de los resultados derivados de su puesto).	Capacidad para realizarlas. 1. Alta (está sobrecualificado). 2. Adecuada (está cualificado para asumirla). 3. Con lagunas (necesita mejorar alguna cuestión). 4. Baja (necesita mejorar bastante). Atención: en las opciones 3 y 4 indique la cuestiones en las que juzga que debe mejorar.

3. AUTOANÁLISIS DE SITUACIÓN PROFESIONAL. Necesidades C

Necesidades de cualificación (indique aquellas cuestiones en las que percibe que posee una cierta formación o experiencia, pero juzga que debe mejorar su preparación).	Necesidades de perfeccionamiento (indique aquellas cuestiones en las que percibe que posee clara formación o experiencia, pero juzga que necesita perfeccionamiento).
Necesidades de ampliación de conocimientos en la propia especialidad (indique aquellas cuestiones relativas a su especialidad de trabajo en las que necesita ampliar sus conocimientos).	Necesidades de ampliación en especialidades contiguas (ejemplo: en cuestiones de *marketing* si se está en ventas, o viceversa; en cuestiones de finanzas si se está en contabilidad).

4. AUTOANÁLISIS DE SITUACIÓN PROFESIONAL. Necesidades D

Intereses de adquisición de conocimientos y habilidades/competencias en áreas transversales del mundo del trabajo: calidad, informática, idiomas...	Intereses de adquisición de conocimientos y/o de habilidades/competencias en espacios laborales distintos al actual.

5. Otros intereses de desarrollo/aprendizaje distintos a los laborales.
Necesidades E

Detalle por favor temas de sus espacios personales en los que puede mejorar sus habilidades y/o ampliar sus conocimientos (por ejemplo: actividades de ocio, *hobbies*, cargos en asociaciones...).

6. Personas que pueden ayudarme a concretar mejor algunas de mis necesidades de formación y mejora

Persona	Tipo de orientación

7. Fuentes o ámbitos en los que puedo ampliar informaciones relativas a mis necesidades

Fuente	Tipo de información

8. Resumen de las principales necesidades formativas

Tipo de necesidad (A; B; C; D o E)	Ámbito/s en el/los que puedo resolverla

INSTRUMENTO: Guía para la detección de necesidades formativas en el equipo de trabajo

Presentación

Todo ámbito colectivo de trabajo sea cual sea el área o departamento tiene una misión o finalidad compartida. Algunas de ellas son:

> Atender con eficiencia a clientes externos.
> Elaborar productos o servicios con un alto grado de calidad.
> Gestionar planes o proyectos empresariales alcanzando los objetivos marcados.
> ...

Cuando se plantea la tarea de detectar las necesidades formativas en el equipo de trabajo, lo lógico es apuntar en primer lugar a la misión o finalidad compartida. *¿En qué medida se está cumpliendo la misma? ¿Cuáles son los resultados?* Las respuestas a estas preguntas sugieren el grado de cumplimiento de esa misión o finalidad, pero no llegan a concretar las necesidades formativas que pueda presentar el equipo, ya que simplemente nos ofrecen indicadores cuantitativos del rendimiento colectivo.

¿Cómo se llega a esos resultados colectivos? ¿Cuáles son los costes de los procesos de trabajo? ¿Son equitativos los esfuerzos de cada integrante del equipo? ¿Existen desigualdades en los rendimientos individuales? ¿El trabajo de conexión-comunicación entre las diversas personas facilita o dificulta la llegada a los resultados conjuntos? son algunos interrogantes que conviene analizar para obtener necesidades de mejora ya más concretas que requieran formación.

El presente instrumento le guía paso a paso en la identificación sistematizada de las necesidades de formación de su equipo para poder diseñar posteriormente el programa que venga a proporcionarle la cobertura de las mismas.

Instrumento: *Gu a para la detección de necesidades formativas en el equipo de trabajo*
Finalidad: *Generar una detección sistematizada de necesidades formativas en su rea laboral*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Realizar una detección sistematizada de las necesidades formativas.
- Preparar las fases previas para la elaboración de un plan de formación.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Objetivos del grupo de trabajo.
- Objetivos incumplidos o no logrados.
- Tareas/actividades con errores o repeticiones.
- Tareas/actividades con incumplimiento en plazos.
- Quejas de clientes externos.
- Quejas de clientes internos.
- Necesidades de mejora de la polivalencia.
- Necesidades de optimización de procesos.
- Necesidades de anticipación ante planes futuros.
- Implicación de los propios interesados en el proceso de detección.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Jefe o responsable del ámbito de trabajo.
- Los profesionales del propio equipo de trabajo.
- Personal del ámbito de formación y/o recursos humanos.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Todos los instrumentos de formación.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Necesidades formativas colectivas e individuales en su ámbito/equipo de trabajo.
- Planteamientos metodológicos alternativos para esa tarea de detección.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Comunicar al propio equipo la actividad de detección de necesidades formativas.
- Seleccionar metodología/s a utilizar.
- Preparar/adaptar el modelo (cuestionario) u otro instrumento a utilizar.
- Proporcionar encuentro colectivo del equipo para contrastar las necesidades que cada cual percibe.
- Estructurar y priorizar las necesidades resultantes.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Trabajo de sensibilización hacia el equipo de la importancia de la actividad de detección de necesidades.
- Implicación de varios integrantes del equipo en la adaptación del cuestionario a la realidad del ámbito de trabajo.
- Cumplimiento del cuestionario por parte de los diversos integrantes.
- Relación de las diversas necesidades detectadas con la misión y responsabilidades del equipo del trabajo.
- Relación de las diversas necesidades detectadas con los principales objetivos y problemas del equipo de trabajo.
- Presencia de necesidades que se anticipen al futuro (nuevos planes, cambios...).

MODELO
Guía para la detección de necesidades formativas en el equipo

1. Comunicación de la actividad de detección de necesidades formativas y su importancia

Indicar instrumento de comunicación (reunión, correo, intranet, documento interno...)	Concretar argumentos que justifican esa actividad de detección (mejora del equipo, progreso de las cualificaciones/habilidades/competencias, aumento del rendimiento y resultados, desarrollo profesional...)

2. Construcción de un instrumento que permita sistematizar la identificación de necesidades por parte de cada persona (tarea que puede llevar a cabo una persona, varias, o todo el equipo en una sesión dedicada a ese fin)

NECESIDADES DERIVADAS DE TAREAS/ACTIVIDADES CON ERRORES/REPETICIONES	Personas/Puestos implicados
NECESIDADES DERIVADAS DE TAREAS/ACTIVIDADES CON INCUMPLIMIENTO DE PLAZOS	Personas/Puestos implicados

NECESIDADES DERIVADAS DE TAREAS/ACTIVIDADES CON OBJETIVOS INCUMPLIDOS	Personas/Puestos implicados
NECESIDADES DERIVADAS DE DEVOLUCIONES DE PRODUCTOS	Personas/Puestos implicados
NECESIDADES DERIVADAS DE QUEJAS DE CLIENTES INTERNOS (Diferenciar entre personas del mismo y otros departamentos)	Personas/Puestos implicados
NECESIDADES DERIVADAS DE MEJORA DE LA CALIDAD	Personas/Puestos implicados
NECESIDADES DERIVADAS DE LA ANTICIPACIÓN A NUEVOS PLANES Y CAMBIOS	Personas/Puestos implicados

OTRAS NECESIDADES NO CONTEMPLADAS EN LOS APARTADOS ANTERIORES	Personas/Puestos implicados

3. CUMPLIMENTACIÓN DEL CUESTIONARIO U OTRO INSTRUMENTO O MÉTODO ALTERNATIVO (reunión productiva véase instrumento) Y ESTRUCTURACIÓN DE LAS NECESIDADES RESULTANTES

Listado de necesidades resultantes (estructurado con algún criterio; ejemplo: número de personas que la señalan; número de personas a las que implica).	Criterio

4. REUNIÓN/ENCUENTRO DEL EQUIPO PARA VALORAR LAS NECESIDADES PRIORITARIAS Y LA/S OPCIÓN/ES FORMATIVA/S MÁS ADECUADA/S PARA ABORDARLAS

Necesidades prioritarias	Opción/es formativa/s (Curso externo, curso *in company,* formación interna, formación a distancia o *e-learning*...)

INSTRUMENTO: Panel de criterios a considerar para la selección de un formador interno

Presentación

Numerosas y significativas situaciones en el trabajo invitan a realizar formación interna:

La entrada de nuevas incorporaciones en un plan de acogida (véase instrumento).
El aprendizaje de nuevas técnicas o tareas.
Las mejoras en procesos: cuestiones de productividad, calidad...
La adquisición de nuevos conocimientos, competencias, destrezas o habilidades.
El manejo de nuevos programas, máquinas, herramientas.
El tener que dar una respuesta formativa a problemas que continua o cíclicamente afectan al equipo de trabajo.

En la mayoría de estas situaciones existen diversas posibilidades de respuesta: desde la búsqueda de apoyo externo en alguna empresa consultora, a la improvisación sobre la marcha de alguna acción que resuelva, aunque sea superficialmente, la cuestión formativa que se plantea.

La primera opción externa tendrá un coste directo, y además requerirá recursos y tiempo dedicados a contextualizar a esa empresa externa la necesidad concreta. La segunda opción interna merece la alternativa de ser planificada cuidadosamente, y para ello será preciso seleccionar al potencial formador interno que sea capaz de satisfacer esa necesidad.

El instrumento que le presentamos le orienta con claridad en la selección de ese formador interno, detallándole los principales componentes de su perfil.

Instrumento: *Panel de criterios a considerar para la selección de un formador interno*
Finalidad: *Orientar la selección de un formador interno*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Identificar los principales componentes de perfil profesional de formadores internos.
- Optimizar la selección de un profesional de la empresa que sea capaz de asumir el papel de formador interno.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Dominio técnico de la materia a transferir a personal interno.
- Experiencia como formador.
- Prestigio en la organización.
- Motivación hacia el desempeño de formador.
- Disponibilidad para preparar las sesiones de formación (elaborar *dossier*/programa formativo).
- Capacidad de comunicación interpersonal.
- Desempeño óptimo ante grupos.
- Iniciativa.
- Creatividad.
- Diplomacia en la solución de conflictos.
- Aprendizaje de metodologías formativas en formación/trabajo.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- La persona que debe realizar la selección del formador interno.
- Los profesionales con perfil de formador interno.
- Sus responsables o superiores jerárquicos.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Todos los instrumentos de selección.
- Todos los instrumentos de formación.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Listado de factores a considerar en la selección de formadores internos.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Identificar de forma concreta la necesidad formativa a la que es preciso dar respuesta.
- Buscar candidatos potenciales (con dominio técnico de la materia) para asumir la tarea de formador interno.
- Valorar la disponibilidad de cada uno de ellos: posibles entrevistas con esas personas, y probablemente con sus superiores jerárquicos.
- Emplear el modelo (instrumento) de valoración para identificar los profesionales más adecuados.
- Ponderar las fortalezas y debilidades, o necesidades de mejora, de cada uno.
- Considerar las necesidades de mejora de cada candidato para asumir la tarea de formador interno.
- Considerar los posibles apoyos (en la elaboración de programa para las sesiones, en el acompañamiento en las propias sesiones...) a dar a cada uno para asumir la tarea de formador interno.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Objetivos claros de la necesidad formativa: qué necesitan aprender los participantes.
- Confirmación del dominio amplio de la materia en los candidatos potenciales a formador interno.
- Valoración adecuada respecto a los profesionales que se aproximen al perfil de formador.
- Entrevista con los más idóneos respecto al intercambio de expectativas: qué se espera de su rol de formador interno, cómo se puede apoyar esa labor, qué refuerzos o incentivos pueden ofrecérsele...

MODELO
Panel de criterios a considerar para la selección de un formador interno

1. Identificación de la necesidad formativa concreta

Respuesta a las preguntas:

a) En qué conocimientos, habilidades, competencias, manejo de equipamientos, máquinas... es preciso formar?

b) Qué personas necesitan ser formadas?

2. Personas internas de la empresa que tienen dominio experto en la materia a desarrollar

Personas	Puesto que ocupan	Disponibilidad/Observaciones

3. Valoración de la idoneidad de los perfiles de cada candidato

Nombre candidato/a:	
Puesto:	
Antigüedad en el mismo:	
Valoración disponibilidad por su parte:	
Valoración disponibilidad por su jefe:	
Puestos desempeñados en la empresa:	
Otros puestos de su carrera profesional:	
Experiencia como formador	SÍ: NO:
Apoyos o refuerzos que necesita para mejor asumir el rol de formador:	
Otros factores a considerar:	

	NULA	REGULAR	BUENA	ALTA
Puestos desempeñados en la empresa:				
Dominio técnico de la materia a impartir:				
Prestigio en la organización:				
Motivación hacia el desempeño de formador:				
Capacidad de comunicación interpersonal:				
Desempeño ante grupos:				
Iniciativa:				
Creatividad:				
Diplomacia en la solución de conflictos:				

INSTRUMENTO: Guía para la preparación de una sesión formativas

Presentación

Dirigiendo un equipo de personas, es muy probable que surjan situaciones que inviten a realizar una sesión formativa, como:

> trasmitir nuevos conocimientos o innovaciones respecto al trabajo (con nuevos empleados o en situaciones de cambio),
> demostrar habilidades de especial dificultad (con personal que tiene potenciales para asumir nuevas responsabilidades),
> o simplemente desarrollar en los colaboradores métodos de acción que posibiliten mejorar su desempeño...

por poner solo algunos ejemplos de circunstancias que pueden invitar al jefe a asumir el papel de formador. Una de las claves del éxito de la sesión formativa estribará, sin duda, en su preparación.

Para lograr el buen desarrollo de una sesión formativa necesitará prever qué situaciones se le pueden presentar, qué debe controlar y qué material y contenidos debe preparar. Este instrumento le permite, asimismo, el análisis anticipado de las posibles contingencias que se le pueden presentar para poder hacer frente a ellas de modo óptimo y eficaz.

De esta manera las sesiones que programe podrán ser, también, más innovadoras y participativas. Podrá considerar las necesidades de material a utilizar durante la sesión y/o a entregar a los asistentes como soporte de los conceptos transmitidos por otros medios.

Podrá, finalmente, efectuar una programación por medio de la cual optimizará el tiempo como recurso y, de este modo, tratar todos los contenidos que se propone trabajar durante la sesión sin sorpresas de horarios e incumplimientos.

El presente instrumento pretende serle de utilidad para preparar sus sesiones de formación con su equipo de trabajo.

Instrumento: *Gu a para la preparación de una sesión formativa*
Finalidad: *Dotarse de un método sistematizado que le asegure una preparación eficaz de la sesión formativa*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Abordar la tarea de preparar una sesión formativa adecuando los objetivos a las personas que deben participar.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Listado de cuestiones esenciales que debe tener en cuenta previamente para el éxito de la sesión formativa.
- Esquema de materiales e instrumentos que debe manejar como formador de su equipo.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Perfiles del grupo al que va dirigido la formación y características del grupo formativo como tal.
- Objetivos de la sesión formativa.
- Contenidos principales de la sesión.
- Casos y experiencias concretas, así como modelos de ejemplo de lo que debe aprenderse.
- Los materiales y equipo necesario para la sesión.
- Tratamiento de conceptos, conocimientos y otras cuestiones más teóricas.
- Actividades prácticas de demostración y aplicación.
- Método expositivo o explicación.
- Método demostrativo o ejecución.
- Método interrogativo o debate.
- Idoneidad espacio físico para la sesión.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Determinar objetivos para la sesión.
- Seleccionar los principales contenidos.
- Elaborar *dossier* escrito para los participantes en la sesión.
- Diferenciar entre aspectos teóricos (conocimientos) y aspectos prácticos de aplicación (destrezas, habilidades, competencias).
- Preparar soportes didácticos y de ayuda para la sesión (transparencias, esquemas, gráficos...)
- Preparar instrumentos y equipamientos (retroproyector, ordenador, materiales y máquinas a manipular...).
- Preparar métodos formativos a utilizar en la sesión.
- Planificar temporalidad de la sesión: fases y tiempos parciales.
- Preparar espacio físico y elementos de confort.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Los profesionales del propio equipo de trabajo.
- Expertos en la temática de aprendizaje que puedan colaborar en la preparación e impartición de la sesión.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Todos los instrumentos de formación.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Objetivos claros de la sesión: qué van a aprender los participantes.
- Adaptación de los materiales a nivel de comprensión del grupo.
- *Dossier* de contenidos escritos con buena presentación.
- Preparación de la fase inicial con elementos motivadores.
- Preparación de materiales gráficos que faciliten la comprensión de componentes abstractos o teóricos.
- Preparación de demostraciones y prácticas, con los procesos claramente divididos: paso a paso.
- Preparación de estímulos que faciliten la participación: preguntas, casos, elementos directamente relacionados con el trabajo.

MODELO
Guía para la preparación de una sesión formativa

1. Inicio de la sesión

Prepare los mensajes que desea comunicar al inicio de la sesión: finalidad de la acción, objetivos principales, métodos de trabajo formativo, aprendizajes.

2. Caracter sticas del grupo formativo. Haga un listado de las personas que desea intervengan en la/s sesión/es de aprendizaje

Personas que deben de aprender	Puesto que ocupan	Cuestiones a tener en cuenta para la sesión de formación (conoce el tema, es experto, no conoce nada del tema...)

3. Principales contenidos teóricos a trasmitir en la sesión y soporte de los mismos (fotocopias, documentos de trabajo propios, documentación de proveedores, esquemas, gráficos...)

Listado de contenidos	Listado de soportes

4. APLICACIONES PRÁCTICAS Y DEMOSTRACIONES A REALIZAR EN LA SESIÓN Y MATERIALES (EQUIPAMIENTO, TILES, HERRAMIENTAS...) NECESARIAS

Listado de aplicaciones prácticas	Equipo necesario

5. PROCESO DE DESARROLLO DE LA SESIÓN (DIVIDA LA SESIÓN EN FASES O PASOS, DESDE LA PRESENTACIÓN O INICIO HASTA LA FINALIZACIÓN Y CONCLUSIONES) AS COMO EL MÉTODO A UTILIZAR EN CADA FASE (MÉTODOS ESENCIALES: A) EXPOSITIVO O EXPLICACIÓN; B) DEMOSTRATIVO O EJECUCIÓN; C) INTERROGATIVO O DE DEBATE). ES ACONSEJABLE CONSULTAR EL INSTRUMENTO GU A PARA LA REALIZACIÓN DE UNA SESIÓN FORMATIVA (PÁGS. 134 A 137).

Fases o pasos	Método

6. INSTRUMENTOS DIDÁCTICOS A UTILIZAR (EXPERIENCIAS O CASOS, RETROPROYECTOR DE TRASPARENCIAS, PEL CULAS, V DEO TV, CA ÓN PC, LIBROS, DIAPOSITIVAS...)

7. Convocatoria, log stica y preparación de la sala o lugar de la sesión formativa

7.1. Elaboración de la convocatoria y entrega de la misma	7.2. Preparación de espacio y mobiliario	7.3. Elementos de gestión del relax (pausas fumadores, café, agua...)

8. Finalización de la sesión, valoración de aprendizajes y conclusiones

8.1. Objetivos de aprendizajes conseguidos	8.2. Objetivos de aprendizajes dudosos o no conseguidos	8.3. Necesidades de mejora de los puntos de la guía

Para completar la preparación de la sesión, puede serle muy útil consultar los instrumentos «Guía para redactar objetivos formativos», «Guía didáctica del formador « y «Guía para la realización de una sesión de formación».

INSTRUMENTO: Guía para la redacción de objetivos formativos

Presentación

Una vez identificadas las necesidades de formación, el siguiente paso en la «arquitectura» del proceso formativo es traducirlas a objetivos, por cuanto éstos orientan la acción y nos evitan divagar o tratar cuestiones que no contribuyen a la finalidad de la acción formativa.

Conviene distinguir con claridad los diferentes tipos de objetivos que pueden plantearse, para desde los mismos generar aquellas actividades de aprendizaje que el grupo formativo deba emprender.

Es una herramienta sin duda de reflexión previa, desde la cual afrontar el proceso formativo con mayor perspectiva, facilitando al final del mismo la valoración de los distintos resultados obtenidos en las diferentes personas (participantes o «formandos») a capacitar.

Este instrumento pretende facilitarle la redacción de los objetivos de sus actividades formativas con el fin de mantener al grupo centrado en torno a ellos y facilitarle al final del proceso un *feedback* acerca del grado de consecución de los mismos.

Instrumento: *Gu a para la redacción de objetivos formativos*
Finalidad: *Redactar objetivos finalistas y de proceso*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Establecer los objetivos de la actividad.
- Diferenciar objetivos finalistas y de proceso.
- Atender todos los niveles de aprendizaje.
- Evaluar su consecución.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Objetivar la necesidad.
- Referente metodológico para el formador.
- Identificación de resultados alcanzados.
- *Feedback* de la actividad.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Objetivos finalistas:
  - Globales.
  - Específicos.
    - – Conocimientos.
    - – Habilidades.
    - – Actitudes.
- Objetivos de proceso:
  - Conocimiento.
  - Habilidades.
  - Actitudes.
- Verbos de conducta.
- Condiciones de realización.
- Criterio de medida.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Identificar las necesidades.
- Establecer los objetivos finalistas de la acción.
- Identificar niveles de aprendizaje.
- Establecer objetivos específicos finalistas.
- Redactar los objetivos de proceso.
- Realizar las actividades asociadas a ellos.
- Recibir *feedback*.
- Proporcionar *feedback*.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Técnicos en RR HH.
- Directores de formación.
- Formadores.
- Consultores.
- Participantes.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Preparación sesión formativa.
- Realización sesión formativa.
- Ficha del formador.
- Modelos de evaluación.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Redactar los objetivos en términos finalistas.
- Emplear verbos de conducta propios del nivel.
- Asegurar que la actividad evalúa el objetivo.
- Diferenciar actividades:
  - Cognitivas.
  - De procedimiento.
  - Actitudinales.
- Incorporar criterios de evaluación cuantitativa.
- Establecer contenidos coherentes con el objetivo.
- Integrar los objetivos pedagógicos en el proceso.

MODELO
Guía para la redacción de objetivos formativos

1. Plantéese esta igualdad
objetivos formativos = resultados del aprendizaje

Los objetivos, en formación, son los resultados que pretendemos alcanzar por medio del proceso formativo. Le interesa concretarlos.

Fíjese en los tipos de objetivos que le detallamos a continuación.

2. Identifique los objetivos finalistas y los de proceso

Los objetivos pueden ser:

Finalistas: por reflejar el resultado final de la acción formativa.
De proceso: que detallan consecuciones o aprendizajes parciales.

También pueden identificarse:

Globales, por reflejar el propósito de la acción formativa en su sentido más general.
Espec ficos, por su nivel de especificidad, de carácter cognitivo, aptitudinal y actitudinal. Deberá distinguir, además, los objetivos pedagógicos o de proceso que incluyen lo que el formando estará en condiciones de hacer al final del proceso (es conveniente emplear verbos de acción), las condiciones en las que debe hacerlo y el nivel de rendimiento que debe alcanzar (introducimos con ello el elemento de medida o evaluación en la consecución del objetivo).

3. Seleccione objetivos espec ficos: qué clase de aprendizajes se propone conseguir en los participantes de su acción formativa?

Tres tipos de objetivos principales:

De SABER: objetivos cognitivos o de conocimiento.
De SABER HACER: objetivos de procedimiento, aptitudinales o de habilidades/destrezas.
De QUERER/HACER: objetivos actitudinales.

4. Redacte los objetivos. atienda a los siguientes requisitos

Los objetivos deberá redactarlos en términos finalistas y desde la óptica del formando; una buena forma de redactarlos es anteponer a su expresión la siguiente frase: *el formando, finalizada la acción formativa, estará en condiciones de*...; la frase que sigue a estos puntos suspensivos es el objetivo.

Es útil emplear verbos de acción que expresen los tipos de aprendizaje: conocerá, identificará, aplicará, clasificará, definirá, distinguirá, localizará, nombrará, resolverá, traducirá, construirá, ordenará, estimará, localizará, resolverá...

Le proponemos que use una matriz similar a la que se muestra a continuación.

MODELO
Guía para la redacción de objetivos formativos

OBJETIVOS FINALISTAS O DE RESULTADO		OBJETIVOS PEDAGÓGICOS O DE PROCESO
GLOBALES	ESPECÍFICOS	ESPECÍFICOS
	DE CONOCIMIENTOS	
	DE HABILIDADES	
	DE ACTITUDES	

Aplicación de la guía para la redacción de objetivos formativos

OBJETIVOS FINALISTAS O DE RESULTADO		OBJETIVOS PEDAGÓGICOS O DE PROCESO
GLOBALES	ESPECÍFICOS	ESPECÍFICOS
Priorizar las tareas	DE CONOCIMIENTOS Priorizar las tareas Conocer la matriz importancia-urgencia	En una relación de distintos métodos de priorización de tareas (A, B, C; Pareto, matriz importancia-urgencia...) identificará esta última, así como los dos criterios que la definen
	DE HABILIDADES Priorizar las tareas con ayuda de la matriz	Clasificará un listado de 25 tareas, contextualizadas en una situación laboral determinada, en base a dos criterios de la matriz, con un margen de error del 20%
	DE ACTIVIDADES Traspasar las tareas a la agenda una vez priorizadas	Colocará en su agenda las tareas a realizar una vez priorizada mediante la matriz de importancia-urgencia

INSTRUMENTO: Guía didáctica del formador

Presentación

Identificadas las necesidades formativas, estas serán traducidas a objetivos finalistas, esto es, aquellos que detallen lo que los asistentes a la actividad formativa estarán en condiciones de realizar al finalizar la misma.

Estos objetivos tendrán que ver con la incorporación de conocimientos, desarrollo de habilidades o modificación de actitudes; esta diferenciación de objetivos es del todo aconsejable para que pueda seleccionar la metodología más acorde con la finalidad.

Cada uno de los objetivos parciales a alcanzar requerirá una acción diferenciada con unos contenidos adecuados; las metodologías serán variadas y buscarán la interactividad para lograr la participación de los asistentes y para lograr un *feedback* o mensajes de retorno que facilitan la evaluación continuada del grado de consecución de cada uno de los objetivos planteados; unos recursos y/o medios facilitadores de la transmisión de conceptos o de la realización de actividades; finalmente, en la ficha del formador, expresará el tiempo de cada actividad y el tiempo acumulado, de este modo ajustará los objetivos a alcanzar con el tiempo disponible para ello.

Este instrumento le será útil para, en un solo documento, integrar todo aquello que tiene que tener presente a la hora de desarrollar una acción formativa; se convierte, de algún modo, en su partitura, de la que deberá estar pendiente para evitar «salirse del guión» y cumplir con los tiempos que, *a priori*, ha considerado idóneos para cada acción.

Nota: En la aplicación del instrumento, en el apartado «Metodología», encontrará las siguientes abreviaturas:

E.G.: Ejercicio de Grupo
E.I.: Ejercicio Individual
P.C.: Puesta en Común.

Instrumento: *Gu a did ctica del formador*
Finalidad: *Disponer de una gu a para implementar la acción formativa*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Establecer los objetivos de la actividad.
- Especificar el contenido temático.
- Diseñar metodologías.
- Referenciar recursos pedagógicos.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Adecuación de los objetivos de las acciones al propósito de la actividad formativa.
- Guía metodológica para el formador.
- Control del tiempo.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Número de acciones.
- Objetivos de cada acción.
- Ideas clave a comunicar al grupo.
- Métodos pedagógicos a emplear.
- Relación de recursos.
- Temporalización de cada acción.
- Tiempo total de la actividad.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Establecer los objetivos finalistas de la acción.
- Alinear los objetivos de las acciones al objetivo final.
- Diseñar una primera acción impactante.
- Emplear metodologías participativas.
- Generar espacios de *feed-back*.
- Utilizar la columna de recursos como *check-list.*
- Asignar tiempos que permitan mantener la atención del grupo.
- Incluir actividades de control.
- Concluir con compromisos de aplicación.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Formadores.
- Gestores de la acción formativa.
- Participantes.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Resto de instrumentos de formación.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Redactar los objetivos en términos finalistas.
- Emplear objetivos de proceso.
- Establecer contenidos coherentes con el objetivo.
- Utilizar diferentes metodologías.
- Asegurar metodologías participativas.
- Generar espacios de puesta en común.
- Emplear diferentes tipos de recursos.
- Asegurar la disponibilidad de los recursos.
- Atender diferentes tipologías de participantes.
- Establecer el tiempo acumulado.
- Buscar compromisos de aplicación.
- Emplear cuestionarios de evaluación.

MODELO
Guía didáctica del formador

CURSO	MÓDULO

ACCIÓN	OBJETIVOS	CONTENIDO	METODOLOGÍA	RECURSOS	TIEMPO

Aplicación de la guía didáctica del formador

CURSO: GESTIÓN DEL TIEMPO Y DELEGACIÓN	MÓDULO: LA GESTIÓN DEL TIEMPO

ACCIÓN	OBJETIVOS	CONTENIDO	METODOLOGÍA	RECURSOS	TIEMPO
1	Tomar conciencia de la importancia de la correcta gestión del tiempo.		Cuestionario individual.	Cuestionario.	15/15
2	Conocer asistentes y sus dificultades en relación con el correcto aprovechamiento del tiempo.		Presentación individual. • Personal. • Profesional. • Problemas con el tiempo.		15/30

3	Tomar conciencia de que el tiempo es un recurso escaso.		***Brainstorming*** Razones por las cuales debemos gestionar el tiempo.	Metaplán. (véase instrumento del mismo nombre en este Capítulo	15/45
4	Trabajar por objetivos.	Concepto de objetivo. Características de los objetivos. Redacción de objetivos.	Exposición. E.G. Verificación de objetivos. P.C. E.I. Redacción de objetivos. P.C.	 Ejercicio verificación. Ejercicio redacción.	45/90
5	Mantenerse centrados en las responsabilidades clave del puesto.	Misión, responsabilidades y tareas del puesto de trabajo.	Exposición. E.I. Misión y responsabilidades del puesto. P.C.	 Ejercicio misión y responsabilidades del propio puesto de trabajo.	15/105
6	Conocer principios de la planificación del tiempo. Descansar.	Principios de la planificación.	Exposición.	Hojas de registro de actividades para evitar tráfico mental.	15/120
7	Establecer el plan anual.	Tiempos personales y profesionales comprometidos. Traducción de los % de tiempo a unidades temporales.	Exposición.		10/160
8	Establecer el plan semanal y diario.	Plan semanal. Plan diario.	Exposición. E.I. Planificación del tiempo. P.C.	 Ejercicio de actividades a realizar.	20/180
9	Identificar ladrones del tiempo.	Ladrones del tiempo.	Exposición. E.I. Ladrones tiempo. P.C.	 Ejercicio de identificación los ladrones del tiempo.	15/195

10	Priorizar las tareas.	*Pareto.* A, B, C. Cuadro *Eisenhower.*	Exposición. E.G. Clasificar tareas. P.C.	 Ejercicio de priorización de tareas.	30/225
11	Tratar las actividades de alto rendimiento.	Actividades de alto rendimiento.	Exposición. E.I. Curva de productividad	 Ejercicio curva productividad.	15/240
12	Tratar las actividades de bajo rendimiento.	Actividades de bajo rendimiento.	Exposición.		5/245
13	Identificar la manera de mejorar la gestión del tiempo.		Caso • Lectura individual. • Discusión en grupos. • Conclusiones en grupos. • Presentación conclusiones al gran grupo.	Caso	55/300
14	Aplicar principios de la gestión del tiempo a su trabajo.		Brainstorming. Compromisos de aplicación.	Metaplán.	15/315
15	Despedirse.	Animar al cumplimiento de los compromisos y despedida.	Exposición.		15/330

INSTRUMENTO: Guía para la realización de una sesión formativa

Presentación

La formación interna, cuando tiene calidad, tiene un impacto positivo, no solo en el aumento de conocimientos, capacidades y habilidades (competencias) de los participantes de tal actividad, también tiene su impacto favorable en su actitud y en la cohesión interna del equipo.

Ahora bien, para que la sesión formativa resulte un éxito y tenga la calidad óptima, conviene prepararla adecuadamente (véase los instrumentos: Preparación de una sesión formativa y Guía didáctica del formador) e implementarla en la práctica con métodos y criterios centrados en las características de las personas que deben aprender.

Algunos métodos eficaces en la transmisión de sus mensajes son:

Métodos *demostrativos* que faciliten el aprender a hacer de quienes están convocados a la sesión.
Métodos *estimulantes* que busquen la participación y el compromiso con el aprendizaje.
Métodos *participativos* que generen actividad y hagan amena y no aburrida la sesión.

Hay que emplear, asimismo, criterios y actitudes «desescolarizados» (el ámbito de trabajo no es una escuela, sus colaboradores no son niños ni estudiantes) que faciliten que quienes aprenden se sientan profesionales. Cuando a una persona adulta se la «infantiliza», esta asume un papel crítico con respecto a la formación; ello no significa, a nivel metodológico, que no puedan emplearse elementos lúdicos (juegos) como ocurre en la formación fuera del aula para el desarrollo de habilidades directivas.

El instrumento que le presentamos le sitúa en este enfoque profesional de la formación.

Instrumento: *Gu a de realización de una sesión formativa*
Finalidad: *Dotarse de una sistem tica de proceso que le permita realizar una sesión formativa eficaz, amena y participativa*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Ser consciente de las claves de una sesión formativa en formación para profesionales.
- Conseguir que la sesión formativa sea eficaz, amena y participativa.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Claves esenciales en el éxito de una sesión con profesionales.
- Opciones metodológicas orientadas a la eficacia y participación.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Inicio de la sesión con:
  - Objetivos.
  - Captadores de interés.
  - Gestión de expectativas.
  - Descripción de fases de la sesión.
- Dosificación de exposiciones y explicaciones.
- Empleo de soportes y refuerzos a sus mensajes.
- Utilización de preguntas estímulo.
- Realización de demostraciones.
- Uso de debates constructivos.
- Gestión de la participación.
- Cesión de protagonismo.
- Uso de síntesis y conclusiones.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Iniciar con breve presentación.
- Entregar pequeño dossier con los contenidos de mayor interés.
- Preguntar a los participantes acerca de lo que consideran que cabe esperar de la sesión.
- Confirmar elementos de confort para la sesión.
- Desarrollar exposiciones y explicaciones. Atención: no deben durar más de 15-20 . Realizar preguntas hacia el grupo tras esos tiempos.
- Usar refuerzos audiovisuales para las exposiciones (transparencias, escritura de ideas clave en papelógrafo, cañón PC...).
- Realizar demostraciones señalando los puntos clave y aspectos críticos o más dificultosos.
- Aplicar esas demostraciones por parte de quienes están aprendiendo.
- Reforzar y felicitar los aprendizajes.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Formador.
- Participantes en la sesión formativa.
- Expertos (personas internas o externas) que pueden aportar cuestiones de interés a la sesión.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Ambiente distendido y con buen humor.
- Espacio y mobiliario que faciliten el bienestar.
- Objetivos claramente comprendidos por los participantes.
- Expectativas de los participantes en coincidencia con los objetivos.
- Más tiempo de prácticas y debate que de simple exposición.
- Realización de síntesis y conclusiones finales en la sesión.
- Aplicación posterior de aprendizajes al puesto del trabajo.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Todos los instrumentos de formación.
- Instrumentos de comunicación al grupo de trabajo.

MODELO
Guía de realización de una sesión formativa

1. Inicio de la sesión

ACCIONES PRINCIPALES	MUY ACONSEJABLE
Bienvenida a los participantes.	Nombrarlos uno a uno.
Entrega de ***dossier*** de contenidos.	Presentación estética adecuada.
Detalle de fases de la sesión.	Escribirlas en papelógrafo.
Exposición de objetivos de la sesión.	Detallarlos en el *dossier* escrito.
Preguntas a participantes sobre sus expectativas respecto a la sesión.	Hacerlo uno a uno: *Juan qué esperas de esta sesión?, Luis...*
Uso de captadores de atención. Se llama captador de atención a cualquier estímulo que concentre el interés de las personas presentes: una imagen sorprendente (usando el retroproyector de transparencias), un dato desconocido sobre el ámbito de trabajo, una frase impactante, un chiste, un titular de un periódico.	Procurar que el captador de atención tenga relación con la temática que debe aprenderse, o al menos que pueda relacionarse con situaciones del ámbito de trabajo de los participantes.

2. Proceso de la sesión

ACCIONES PRINCIPALES	MUY ACONSEJABLE
Exposiciones y explicaciones: soportes.	Apoyarlas con esquemas, imágenes, gráficos.
Exposiciones y explicaciones: duración.	Procurar que no duren más de 15 o 20 .
Exposiciones y explicaciones: asociación de conceptos teóricos con la realidad de trabajo.	Buscar los puntos de relación de los conceptos con las tareas de los participantes.
Demostraciones/Prácticas. Ejecución.	Procurar la mejor disposición para que los participantes puedan observar adecuadamente.
Demostraciones/Prácticas. Puntos clave o más difíciles.	Pararse y poner énfasis en los momentos claves de la ejecución.
Demostraciones/Prácticas. Repetición por los participantes.	Pasar a la realización por parte de quienes aprenden. Ir apoyando la ejecución correcta. Felicitar el hacer adecuado.

Preguntas/debate (método interrogativo). Dudas y aclaraciones.	Sugerir el planteamiento de dudas y necesidad de aclaraciones. *En cualquier momento interrumpid por favor para solventar aspectos que no queden claros.*
Preguntas/debate (método interrogativo). Preguntas dirigidas.	Usar preguntas concretas: *Juan t crees que con esta técnica ganamos calidad en nuestro trabajo?*
Preguntas/debate (método interrogativo). Uso de estímulos para el debate.	Ejemplo: *Vamos a valorar todos esta dificultad. Empieza t , José Manuel: qué podemos hacer para superarla?*
Pausas y descansos.	Antes de las dos horas, establecer pausas (fumadores, café...).

3. Finalización de la sesión

ACCIONES PRINCIPALES	MUY ACONSEJABLE
Conclusiones acerca de los aprendizajes.	Implicar al grupo en esas cuestiones. Que no las realice sólo el formador.
Nuevas cuestiones que puedan haber surgido en la sesión.	Tomar nota de las mismas y plantear su atención en el futuro.
Preparación de la aplicación de lo aprendido al puesto de trabajo.	Establecer controles y posibles apoyos para su aplicación.

INSTRUMENTO: Cuestionario de autoevaluación como participante en procesos formativos

Presentación

Todos, hoy, estamos convocados a aprender. El término formación continua se ha generalizado en diversos ámbitos: académico, laboral... En el contexto profesional lo estamos haciendo cada día abordando y resolviendo las diferentes situaciones a las que tenemos que dar respuesta. Es un aprendizaje *in situ*; a veces, por ensayo y error

Y lo hacemos, también en ocasiones, en procesos más o menos estructurados a los que llamamos «formación a pie de puesto o a pie de máquina», en nuestro trabajo habitual, y en procesos más estructurados o formales a los que llamamos «cursos», «seminarios», «talleres» y otras denominaciones.

La experiencia nos muestra que una sesión de formación para profesionales viene decidida en gran medida por:

> la actitud y grado de participación de las personas que integran el grupo «que aprende», y
> por la actitud, dominio técnico (de la materia que imparte) y dominio metodológico (de los métodos de transferencia) de la persona que conduce la sesión: el formador.

En otro instrumento nos ocuparemos de evaluar al formador. Vamos a ocuparnos en este de facilitar que cada persona que participa en un proceso formativo pueda evaluar en qué medida contribuyó a crear las condiciones adecuadas para su propio aprendizaje y el del resto de compañeros presentes en la acción.

Instrumento: *Cuestionario de autoevaluación como participante en proceso formativo*
Finalidad: *Identificar necesidades de mejora en la participación de un proceso formativo*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Autoanalizar los diversos componentes que conforman la participacion en un proceso de formación.
- Facilitar que otros participantes autoevalúen su participación.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Perfil de la propia acción como participante en procesos formativos.
- Puntos de partida para mejorar la propia participación en procesos de formación.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Atención y escucha.
- Motivación hacia el aprendizaje.
- Participación en actividades.
- Análisis constructivo de los contenidos.
- Iniciativas para la aplicación.
- Creatividad en la aplicación.
- Organización y planificación.
- Expresión en mis intervenciones.
- Actitud.
- Mediación activa en debates y discusiones.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Cumplimentar el modelo (Cuestionario) de autoevaluación.
- Entregar el modelo (Cuestionario) al resto de participantes en proceso de formación.
- Atender a los factores con puntuaciones bajas.
- Reflexionar acerca de los comportamientos en esos factores de puntuación baja, y valorar cómo influyen sobre:
  - El propio aprendizaje.
  - La atmósfera/ambiente del proceso de formación.
  - El aprendizaje del grupo.
- Buscar alternativas de acción más positiva y orientada a un mejor aprendizaje.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- El propio profesional.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Resto de instrumentos de formación.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Cumplimentación del cuestionario desde una valoración realista y lo más objetiva posible.
- Búsqueda/selección de acciones y actitudes alternativas para los factores valorados con baja puntuación.

MODELO
Cuestionario de autovaloración como participante en procesos formativos

Este cuestionario puede ser usado por usted mismo como participante en un programa de formación tras su desarrollo o finalización; pero también puede ser entregado a los participantes en un proceso formativo que usted conduzca o en el que esté presente para que ellos se auto evalúen.

1. Cumplimente por favor el cuestionario siguiente

1. ATENCIÓN Y ESCUCHA

Escuché atentamente las exposiciones. Me esforcé poco por escuchar.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

2. MOTIVACIÓN HACIA EL APRENDIZAJE

Me motivé hacia los aprendizajes fijados. Puse poca motivación.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

3. PARTICIPACIÓN EN ACTIVIDADES

Mostré interés por compartir tareas y actividades de aprendizaje con mis compañeros. Tendí a aislarme.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

4. AN LISIS CONSTRUCTIVO DE LOS CONTENIDOS

Analicé los conceptos y experiencias del programa tratando de vincularlos constructivamente al trabajo. Analicé los conceptos y experiencias sin intención de vincularlos.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

5. INICIATIVAS PARA LA APLICACIÓN

Desarrollé iniciativas para la aplicación de los conceptos del programa a nuestro trabajo. Me faltó iniciativa para la aplicación.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

6. CREATIVIDAD EN LA APLICACIÓN

Apliqué mi voluntad y mi capacidad para conseguir aplicaciones innovadoras. — No he sido creativo.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

7. ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL PROPIO APRENDIZAJE

Organicé mi aprendizaje con orden y método. — Fui desorganizado.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

8. EXPRESIÓN EN MIS INTERVENCIONES

Me expresé clara y correctamente, con eficacia. — Me expresé con dificultades.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

9. ACTITUD

Mi actitud y/o comunicación generó relax y una atmósfera constructiva. — Mi actitud y/o comunicación generó tensión y una atmósfera destructiva

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

10. MEDIACIÓN POSITIVA EN DEBATES Y DISCUSIONES

Actué como mediador positivo en debates y discusiones facilitando conclusiones. — Me desentendí en los debates o mis intervenciones entorpecieron las conclusiones.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

2. Valore sobre los factores con puntuación de 5 ó menos

En qué medida su acción en esos factores ha contribuido a su propio aprendizaje?

En qué medida su acción en esos factores ha contribuido al aprendizaje de las personas que han compartido con usted ese programa?

3. Reflexione

La alternativa de generar una acción más positiva en esos factores podría haber ampliado su propio aprendizaje?

La alternativa de generar una acción más positiva en esos factores podría haber facilitado el aprendizaje de sus compañeros y generado una mejor atmósfera?

4. En caso de haber entregado este cuestionario a otras personas: proponga idénticas valoraciones y reflexiones a las expresadas en los puntos 2 y 3

INSTRUMENTO: Cuestionario de evaluación del formador

Presentación

Un formador de profesionales no es exactamente un profesor a semejanza de quienes desarrollan su actividad profesional en ámbitos académicos. Sus «alumnos» son frecuentemente personas con conocimientos profundos y experiencia dilatada en su sector de actividad.

Pero incluso con jóvenes profesionales sin mucha experiencia, los modelos «escolares» profesor que habla, alumnos que escuchan son claramente insuficientes en el contexto de la formación en el trabajo.

Es evidente que en los procesos de formación para profesionales, tanto si son internos dentro de la empresa con formadores propios como si son externos, impartidos por empresa de formación contratada, la figura del formador adquiere una importancia capital:

Conduce la dinámica y el ritmo de trabajo formativo.
Transfiere sus conocimientos al grupo de aprendizaje.
Modera los posibles debates entre el grupo.
Responde a dudas y aclaraciones de los participantes.
...

Interesa decididamente valorar la acción del formador, ya que sus capacidades estarán directamente relacionadas con el éxito y los aprendizajes generados en el proceso formativo, y sus posibles carencias explicarán algunos de los condicionamientos que han impedido el logro de los objetivos formativos.

El instrumento que le proponemos recoge los factores esenciales a evaluar en un formador de profesionales.

Instrumento: *Cuestionario de evaluación del formador*
Finalidad: *Valorar la acción del formador que imparte un programa de formación para profesionales*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Conocer las claves de acción de un formador de profesionales.
- Identificar el perfil de acción del formador que conduce un programa de formación para profesionales.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Perfil de acción del formador.
- Puntos fuertes y puntos débiles del formador que conduce una acción formativa.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Motivación inicial.
- Estímulos hacia el interés de los participantes.
- Intercomunicación activa de los participantes entre sí.
- Intercomunicación activa de los participantes con el formador.
- Trabajo en grupo con tareas concretas de elaboración.
- Respuesta a dudas planteadas.
- Presentación de objetivos de la sesión.
- Estructuración del tema.
- Tiempo/ritmo de la sesión.
- Actividades prácticas a partir de las exposiciones teóricas.
- Comprobación de comprensión y adquisición de contenidos.
- Síntesis final.
- Recursos didácticos adecuados.
- Logro de los objetivos marcados.
- Calificación global.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Por el participante:
  Cumplimentar el modelo (Cuestionario) de evaluación del formador.
  Entregar el modelo cumplimentado al propio formador (en caso de que no estén presentes los gestores internos o externos del programa formativo).
- Por parte de gestores internos o externos de formación:
  Ponderar resultados del conjunto del grupo formativo en la evaluación del formador (medias sobre cada factor, puntos fuertes y aspectos mejorables para el formador, ...).
  Atender a las observaciones expresadas por los participantes.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Participantes en programa formativos.
- Formador.
- Ámbitos internos o externos, gestores de la formación.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Para el participante: cumplimentación del cuestionario desde una valoración realista y lo más objetiva posible.
- Para el formador: reflexión y búsqueda de alternativas acerca de los factores que se han valorado como mejorables en su acción de conducción del grupo formativo.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Resto de instrumentos de formación.

MODELO
Cuestionario de evaluación del formador

1. CUMPLIMENTE EL SIGUIENTE CUESTIONARIO.
Atención: no lo firme. Debe considerarse una evaluación anónima

FACTORES DE COMUNICACIÓN FORMATIVA		1	2	3	4	5	6
1	Motivó inicialmente a los participantes						
2	Utilizó un lenguaje comprensivo						
3	Despertó el interés de los participantes						
4	Propició la intercomunicación activa de los participantes entre sí						
5	Propició la intercomunicación activa de los participantes con el formador						
6	Favoreció el trabajo en grupo con tareas concretas de elaboración relacionadas con las necesidades de los participantes						
7	Respondió a dudas que se le plantearon						

FACTORES DE PROCESO FORMATIVO		1	2	3	4	5	6
8	Presentó claramente los objetivos de la sesión						
9	Estructuró el desarrollo del tema						
10	Estructuró el tiempo de la sesión						
11	Propuso a los participantes actividades prácticas a partir de las exposiciones técnicas						
12	Comprobó la comprensión y adquisición de contenidos (conocimientos, habilidades, competencias...) por parte de los participantes						
13	Realizó síntesis final						

USO DE LOS RECURSOS DIDÁCTICOS		1	2	3	4	5	6
14	Utilizó los recursos didácticos adecuados						

LOGRO DE OBJETIVOS Y CALIFICACIÓN GLOBAL		1	2	3	4	5	6
15	Dado el desarrollo de la sesión califique en qué medida se han logrado los objetivos marcados						
16	Califique globalmente al formador						

17. OBSERVACIONES. Detalle cualquier aspecto que juzgue de interés sobre el formador y el programa formativo:

2. Entregue copia al propio formador y/o al gestor del programa formativo

Esa evaluación es de alto interés para el propio formador (le informa de los puntos fuertes percibidos, así como de sus necesidades de mejora), y asimismo para los responsables de la gestión de ese programa (entidad externa, departamento de formación...).

INSTRUMENTO: Cuestionario de evaluación de la acción formativa

Presentación

En una acción formativa se invierten cuantiosos recursos:

Costes directos de la acción (programa, formador...).
Costes indirectos (viajes, hoteles, alquiler salas y materiales...).
Sustituciones de los asistentes a la acción formativa.
Tiempo de los participantes.
Tareas previas de:

detección de la necesidad formativa,
posible compra a entidades externas,
organización de la formación con recursos internos,
comunicación de la misma, convocatoria...

Todo ello supone un esfuerzo que interesa valorar. Además de en sus componentes esenciales: formador, participantes, impacto de la formación en el puesto, que recogen otros instrumentos de este mismo capítulo; le proponemos con este instrumento una valoración por parte de los participantes del conjunto de los componentes que conforman la acción formativa. Se trata, por lo tanto, de conocer la percepción de los asistentes con respecto al acto formativo en su totalidad. Este es el primer nivel de la formación que debe considerarse según el modelo de *Donald L. Kirkpatrick*; los restantes son: la consecución de los objetivos a evaluar mediante actividades pedagógicas, la transferencia al puesto de trabajo y el impacto de la misma.

Instrumento: *Cuestionario de evaluación de la acción formativa*
Finalidad: *Conocer la valoración de los participantes sobre los componentes que integran una acción formativa*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Conocer las valoraciones sobre los principales componentes de la acción de formación, por parte de quienes han participado en ella.
- Detectar necesidades de mejora en la logística e implementación de la acción formativa.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Valoración de los componentes de la acción formativa por los participantes en la misma.
- Identificación de necesidades de mejora.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Información y comunicación recibida anterior al curso.
- Condiciones físico-ambientales del lugar de impartición del curso.
- Documentación y material recibido.
- Idoneidad del calendario y horario de las sesiones.
- Gestión de relax (descansos, tiempo de desayunos, almuerzos...).
- Metodología aplicada por el/los formador/es.
- Dominio del/los fomador/es sobre los temas tratados.
- Participación y acción del grupo en las sesiones formativas.
- Clima/ambiente vivido en el grupo.
- Utilidad en su trabajo de los contenidos que se han desarrollado.
- Cumplimiento de expectativas respecto al curso.
- Otras observaciones de los participantes.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Por el participante:
  Cumplimentar el modelo (Cuestionario) de evaluación de la acción formativa.
  Entregar el modelo cumplimentado al gestor del programa formativo.
- Por parte de gestores internos o externos de formación:
  Ponderar resultados del conjunto del grupo formativo en la evaluación de los diversos componentes de la acción formativa (medias sobre cada componente, puntos fuertes y aspectos mejorables...
  Atender a las observaciones expresadas por los participantes.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Participantes en programas formativos.
- Ámbitos gestores de la formación.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Resto de instrumentos de formación.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Para el participante: cumplimetación del cuestionario desde una valoración realista y lo más objetiva posible.
- Para el gestor de formación: reflexión y búsqueda de alternativa acerca de los componentes que se han valorado como mejorables.

MODELO
Cuestionario de evaluación de la acción formativa

1. Cumplimente el siguiente cuestionario

Cuestionario de evaluación de la acción formativa:

El objetivo de este cuestionario es conocer sus valoraciones respecto a los diferentes componentes de la acción formativa que ha finalizado.

Las respuestas a este cuestionario son anónimas: no firme ni añada ningún elemento identificador. Por favor, marque con una X la opción que crea más adecuada. Gracias por su colaboración.

1. Valore la información y comunicación recibida anterior al curso sobre sus objetivos y contenidos:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ninguna/Deficiente Completa/Excelente

Observaciones:

2. Valore las condiciones físico-ambientales del lugar donde se ha desarrollado el curso. (espacio, mobiliario, luz, accesos...).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Deficientes/Inadecuadas Excelentes/Adecuadas

Observaciones:

3. Valore la documentación y material recibido (programa/dossier de contenidos, carpeta y otros).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Escasa/de baja calidad Abundante/de mucha calidad

Observaciones:

4. Valore la idoneidad del calendario y horario de las sesiones.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Inadecuado/Inoportuno Adecuado/Oportuno

Observaciones:

5. Valore la gestión del relax (descansos, tiempo de desayunos, almuerzos...).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Inadecuada/Pésima Adecuada/Óptima

Observaciones:

6. Valore su satisfacción respecto al producto y servicio de restaurante (desayuno, comida, cena).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Nula/Baja Alta

Observaciones:

7. Valore la metodología aplicada por el/los formador/es.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Inadecuada Adecuada

Observaciones:

8. Valore el dominio del/los formador/es sobre los temas tratados:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Deficiente Excelente

Observaciones:

9. Valore la participación y acción del grupo en las sesiones formativas.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Nula/Baja Intensa/Alta

Observaciones:

10. Valore el clima conseguido en el grupo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Frío/Tenso Cálido/Positivo

Observaciones:

11. Valore la utilidad en su trabajo de los contenidos que se han desarrollado.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Nula/Muy escasa Alta/Muy importante

Observaciones:

12. Valore en qué medida se han cumplido sus expectativas respecto al curso.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ninguna/Muy escasas Alta/Todas

Observaciones:

Otras observaciones.

Detalle por favor cualquier cuestión que no esté contemplada en los apartados anteriores y que usted juzgue de interés respecto al curso

2. Entregue este cuestionario al gestor del programa formativo

Esa evaluación es de alto interés para el gestor de la formación. La ponderación de sus valoraciones y de las del resto de participantes en el curso, permitirá identificar necesidades de mejora en los diferentes aspectos que conforman el mismo, y que será necesario tener en cuenta para las próximas acciones de formación.

INSTRUMENTO: Plan de evaluación de la aplicabilidad o transferencia de la formación

Presentación

Es posible que una acción formativa tenga un alto nivel de calidad en sus contenidos y métodos de aprendizaje, logre también una amplia satisfacción en las personas que conforman el grupo formativo... y, sin embargo, no tenga aplicabilidad o utilidad en el puesto de trabajo de los participantes, no «impacte» en su «querer hacer» (modificación de actitudes); en su «poder hacer» (desarrollo de competencias) y ni siquiera en su «saber hacer» (nuevos aprendizajes).

De igual manera, otra acción formativa con menos calidad de contenidos y métodos, y con menores índices de satisfacción en sus usuarios, puede, no obstante, tener una aplicabilidad significativa, y por tanto un mayor impacto transferencial sobre el puesto de trabajo y hacer diario de los participantes.

El instrumento que le presentamos se propone como punto de partida conocer esa variable:

el «sí se aplican los aprendizajes de la formación», o
el «no se aplican los aprendizaje de la formación».

Para su elaboración nos hemos apoyado en la obra de Pilar Pineda *Auditoría de la formación. Ediciones Gestión 2000 SA, Madrid.* (1995).

Los resultados de esta evaluación le permitirán conocer la transferencia a los puestos de trabajo de los aprendizajes y las competencias alcanzadas a través de las diversas acciones formativas en las que han participado los profesionales de la empresa u organización.

Instrumento: *Plan de evaluación de la aplicabilidad de la formación*
Finalidad: *Valorar la aplicabilidad de la formación en el puesto de trabajo de las personas que la han realizado*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Conocer la transferencia de la formación realizada.
- Identificar los ámbitos y facilitadores de los aprendizajes formativos que se aplican en los puestos de trabajo.
- Identificar los ámbitos en los que los aprendizajes formativos no se aplican en los puestos de trabajo y los motivos de la no aplicación.

CONCEPTOS CLAVE
QUE LO INTEGRAN:

- Cuestionario de identificación/aplicación de aprendizajes formativos.
- Conocimientos sobre tareas de gestión.
- Conocimientos sobre tareas tecnológicas.
- Conocimientos sobre tareas de comunicación.
- Métodos/sistemas de comunicación para aplicar con equipo/compañeros de trabajo.
- Criterios para lograr calidad/producir menor errores en trabajo.
- Competencia para lograr mejores resultados.
- Ideas e iniciativas para mejorar tareas.
- Criterios para analizar mejor los problemas.
- Criterios para tomar mejores decisiones.
- Entrevistas con participantes.
- Entrevistas con jefes de participantes.

PROFESIONALES/ÁMBITOS
IMPLICADOS:

- Participantes en programas formativos.
- Jefes de los participantes.
- Gestores de la formación.

OTROS PROGRAMAS
O INSTRUMENTOS RELACIONADOS
CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Resto de instrumentos de formación.

INFORMACIONES/SOLUCIONES
QUE OFRECE:

- Valoración de la aplicabilidad de la formación realizada.

POSIBLES ACCIONES DE
IMPLEMENTACIÓN:

- Entregar a participantes el modelo (Cuestionario) de evaluación de la transferencia de la formación realizada.
- Desarrollar un guión para la entrevista con participantes, que revise:
  Los objetivos que el curso se planteaba.
  Los aprendizajes que se consiguieron.
  Las aplicaciones que no han podido trasladarse al trabajo, así como las razones de su no aplicación.
- Llevar a cabo entrevistas personales con jefes de participantes para percibir su conocimiento sobre:
  Los objetivos que el curso se planteaba.
  Su actitud (facilitadora o contraria) hacia la aplicación de los aprendizajes conseguidos en el curso.
- Integrar el conjunto de informaciones para obtener conclusiones respecto a la aplicabilidad.

INDICADORES DE CALIDAD
EN SU USO:

- Cumplimentación atenta del cuestionario por participantes.
- Entrevistas personaleas que ofrezcan claridad en las respuestas de:
  aplicación y facilitadores.
  no aplicación y motivos obstaculizantes.
- Conclusiones finales del plan identificando ámbitos y colectivos que sí/no aplican los aprendizajes formativos.

MODELO
Plan de evaluación de la aplicabilidad o transferencia de la formación al puesto de trabajo

Como comprobará, el conjunto de acciones que integran este plan conlleva integrar las diversas acciones que se sugieren y ponderar las:

- Respuestas al cuestionario.
- Entrevistas con participantes.
- Entrevistas con sus Jefes/responsables jerárquicos.

1. Entregue a los participantes de las diversas acciones formativas que se realicen en su organización el siguiente cuestionario. Atención: conviene dejar un plazo de dos meses aproximadamente, tras la realización de la formación, para cumplimentar este cuestionario

1.1. Evaluación de la aplicabilidad de la formación realizada

Apreciado Sr/a:

Han transcurrido ya dos meses desde que finalizó la acción formativa «_____» en la que usted participó. Deseamos solicitarle informaciones relativas a la utilidad que ha supuesto para usted y su puesto de trabajo la realización de dicha acción, así como para su equipo (en el caso de que hayan participado en la acción formativa, o se les haya facilitado o transferido conocimientos sobre la misma).

Estas informaciones son realmente valiosas ya que contribuirán a mejorar el diseño y gestión de las próximas acciones formativas a realizar.

Gracias por su colaboración.

Le rogamos que responda a cada una de las cuestiones redondeando el SI ó NO sobre cada recuadro como el que sigue.

SÍ	NO

Asimismo, en caso de responder SÍ, le pedimos que concrete:

Aplicación de los mismos (aprendizajes, conocimientos, competencias).
No aplicación de los mismos. Causas de la no aplicación.
Aplicabilidad de la acción formativa.

De mi participación en esta acción formativa he obtenido:

Aprendizajes, conocimientos, capacidades, competencias, métodos, criterios... Responda por favor SÍ | NO a las siguientes afirmaciones:	En caso de haber respondido SÍ__, nombre esos conocimientos, capacidades, competencias...	Si los aplica. Detalle los factores que han facilitado su aplicación (Mi propio interés/Mi motivación por aplicarlos/El apoyo de mi jefe/El apoyo de mis compañeros de trabajo/El apoyo de la dirección de la empresa/Otros…).	Si no los aplica. Detalle las causas o motivos de la no aplicación. (Mi propio desinterés/Falta de apoyo de mi superior inmediato/La falta de apoyo de mis compañeros de trabajo/Falta de apoyo de la dirección de la empresa/Otros…).
a) Tengo más conocimientos sobre mis tareas de gestión SÍ | NO			
b) Tengo más conocimientos sobre mis tareas tecnológicas SÍ | NO			
c) Tengo más conocimientos sobre mis tareas de comunicación SÍ | NO			
d) Tengo mejores métodos/sistemas de comunicación para aplicar con mi equipo/ compañeros de trabajo SÍ | NO			
e) Tengo más criterios para lograr calidad/ producir menos errores en mi trabajo SÍ | NO			
f) Tengo más competencia para lograr mejores resultados cuantitativos (cantidad de trabajo) SÍ | NO			

g) Tengo más competencia para lograr mejores resultados cualitativos (calidad de trabajo) SÍ | NO			
h) Dispongo de más ideas e iniciativas para mejorar mis tareas SÍ | NO			
i) Dispongo de más criterios para analizar mejor los problemas que surgen en mi ámbito SÍ | NO			
j) Dispongo de más criterios para tomar mejores decisiones SÍ | NO			
k) Otros: detalle otros posibles aprendizajes obtenidos en el curso:			

Atención: dependiendo del curso que se haya realizado, usted debe posiblemente concretar más las cuestiones objeto de la encuesta (aprendizajes, conocimientos, capacidades, competencias, métodos, criterios...).

Así, en un curso de idiomas usted puede incluir *ítems* del tipo:

Poseo un vocabulario más amplio para comunicarme con clientes de otros países SÍ | NO			
Poseo una mayor fluidez para comunicarme con cientes de otros países SÍ | NO			

Y sobre un curso de informática usted puede incluir *ítems* del tipo:

Poseo mayor rapidez de ejecución de las tareas a realizar con el ordenador SÍ | NO			
Soy capaz de crear bases de datos sobre las informaciones que necesito SÍ | NO			

2. PROPÓNGASE REALIZAR ENTREVISTAS CON PERSONAS O GRUPOS QUE HAN REALIZADO LAS ACCIONES DE FORMACIÓN DE MAYOR IMPORTANCIA ESTRATÉGICA (MÁS CONECTADAS A LAS ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN, DE MAYOR IMPACTO POTENCIAL SOBRE RESULTADOS...).

Algunas acciones formativas son especialmente «sensibles» por las expectativas que en ellas se ponen para el éxito de las políticas de la organización, los procesos de cambio que están en marcha, la mejora en los resultados... Son acciones formativas diseñadas para mandos/cuadros, personal comercial, grupos o equipos de mejora de la calidad, u otros colectivos relevantes.

Para conocer el impacto/aplicabilidad que de estas acciones se deriva, parece interesante mantener entrevistas que «enfoquen» con nitidez los cambios que se han generado desde la formación.

Previamente a esa entrevista usted puede:

Informar a las personas que va a entrevistar de los propósitos del encuentro.

Desarrollar un guión para la entrevista, que revise:

Los objetivos que el curso se planteaba.

Los aprendizajes que se consiguieron.

Las aplicaciones actuales (en el momento de la entrevista) que se han trasladado al trabajo.

Las aplicaciones que no han podido trasladarse al trabajo, así como las razones de esa no aplicación.

Comprobar, si es posible, «a pie de puesto» con los participantes, las aplicaciones derivadas del curso de formación.

3. Realice entrevistas con los responsables de las personas que asistieron a los cursos

El propósito de estas entrevistas es el de complementar las informaciones facilitadas por los participantes (bien a través del cuestionario, bien a través de entrevistas personales, bien a través de ambos canales). Puede ser aconsejable desarrollar un guión para la entrevista, que revise:

El conocimiento de ese jefe o mando sobre los objetivos que el curso se planteaba.
Los aprendizajes que consiguieron sus colaboradores.
Su actitud (facilitadora o contraria) hacia que los colaboradores apliquen en el puesto los aprendizajes conseguidos en el curso.
Las aplicaciones actuales (en el momento de la entrevista) que se han trasladado al trabajo.
Las aplicaciones que no han podido trasladarse al trabajo, así como las razones de esa no aplicación.

4. Integrar las diversas informaciones obtenidas a través de los cuestionarios y entrevistas, para obtener conclusiones

Un criterio idóneo puede ser «alinear» las diversas acciones de formación, una a una y considerando los siguientes apartados:

Acción formativa	Resultados cuestionarios	Resultados entrevistas con participantes	Resultados entrevistas con jefes	Conclusiones de Impacto/aplicabilidad:

En las conclusiones de la aplicabilidad o transferencia al puesto de trabajo, algunos datos esenciales son:

mbitos o colectivos en los que **S** ha habido aplicaciones: mejoras obtenidas, y facilitadores de la aplicación. (Interés/motivación por aplicarlos / El apoyo de superior inmediato / El apoyo de compañeros de trabajo / El apoyo de la dirección de la empresa).

mbitos o colectivos en los que **No** ha habido aplicaciones: posible coste de continuar con la situación actual. Razones de la no aplicación (Desinterés / La falta de apoyo de superior inmediato / La falta de apoyo de compañeros de trabajo / La falta de apoyo de la dirección de la empresa).

INSTRUMENTO: Panel de enfoques económicos de una acción formativa

Presentación

Para los gestores de la formación jefes de formación de empresas e instituciones es familiar el debate acerca de la formación y del binomio coste/inversión que representa.

A favor del concepto de inversión en la formación podemos argumentar el coste de la «no formación». *¿Qué supone seguir como hasta ahora si no hacemos formación para el equipo de trabajo?* Otras preguntas preocupadas por la visión del coste son: *¿Cuál será la rentabilidad de la formación?, ¿cuál es su impacto en la cuenta de resultados...?*

Por otro lado, «entrar» en el análisis de costes de la formación supone ir más allá del cálculo del simple coste directo que supone la acción: lo que cuesta, lo que señala la factura del proveedor formativo. Es simplista pensar que lo que se le paga al proveedor son los únicos costes. Existen otros:

¿Cuánto vale el tiempo de las personas que acuden a la formación?
¿Cuánto vale el tiempo dedicado a la detección de necesidades?
¿Cuánto vale el tiempo dedicado a comprar la acción en el mercado externo?

Cuando la actividad está diseñada e impartida con medios propios de la empresa:

¿Cuántos recursos se han empleado para dise ar el programa?
¿Qué tiempo de directivos y de técnicos debe imputarse a la concrección de la necesidad formativa?

Para hacerle consciente de la proyección económica de una acción formativa, le presentamos este instrumento. Le permitirá considerar los diversos enfoques de costes implicados e imputables a esa posible acción, de modo que sus propios esfuerzos, y los de las personas participantes en la misma, contribuyan decididamente a rentabilizarla.

Instrumento: *Panel de control económico de una acción formativa*
Finalidad: *Identificar los distintos tipos de costes de una acción formativa, as como su coste real final*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Valorar los diferentes tipos de costes que genera una acción formativa.
- Calcular el coste total real de una acción formativa.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Identificación de costes directos e indirectos imputables a una acción de formación.
- Estimación fiable del coste total de una acción de formación.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Costes bajo el enfoque proceso .
- Costes de detección de la necesidad formativa.
- Costes de elaboración de materiales pedagógicos.
- Costes de equipamientos didácticos.
- Costes de impartición de formadores internos.
- Costes de compra de programas externos.
- Costes de evaluación de impacto de la formación en el puesto de trabajo.
- Costes directos.
- Costes indirectos.
- Costes derivados del tiempo dedicado por parte de directivos y jefes.
- Costes derivados del tiempo de técnicos y responsables de formación.
- Costes derivados de la realización de tareas auxiliares y administrativas, material fungible...

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Identificar personas que intervienen en la detección de la necesidad de formación, así como en su gestión externa y/o interna:
  compra.
  impartición.
  evaluación.
  ...
- Llevar a cabo seguimiento y estimación del tiempo que cada una invierte en las distintas fases del proceso.
- Estimar el coste/hora de cada una de las personas.
- Diferenciar los distintos tipos de costes implicados.
- Calcular y sumar todos los costes.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Responsables del equipo profesional que demanda la formación.
- Gestor de formación.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Se hace seguimiento exhaustivo de todas las personas que intervienen en el proceso.
- Se cuantifica correctamente el tiempo dedicado por cada una de ellas.
- Se realiza estimación correcta del coste hora para la empresa de cada una de ellas.
- Se incluyen costes derivados de la realización de tareas auxiliares y administrativas, material fungible...

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Todos los instrumentos de formación.

MODELO
Panel de enfoques económicos de una acción formativa

1. ENFOQUE: COSTES Y PROCESOS DE LA ACTIVIDAD FORMATIVA

1. AN LISIS Y DETECCIÓN DE NECESIDADES DE FORMACIÓN

Costes de las acciones tendentes a descubrir si se requiere o no la acción formativa.

Acciones previas a la identificación, desarrollo e impartición de la acción formativa:

Tiempo de entrevistas con jefes y personal.
Elaboración de materiales de encuesta de necesidades.
Tiempo dedicado al análisis de problemas e incidencias por parte de técnicos/responsables de formación.
Tiempo dedicado por la Alta Dirección al análisis de las necesidades de formación.

2. DISE O Y DESARROLLO DEL PROGRAMA FORMATIVO

Costes de diseño, adquisición, confección y realización de materiales de soporte pedagógico.

Tiempo para elaborar programas formativos.
Tiempo en la gestión de compra de programas formativos.
Inversión en equipamientos didácticos.
Activos en cualquiera de sus soportes (papel, informático).
Tiempo en actividades auxiliares (fotocopiado, ayudas administrativas).
Tiempo dedicado a la comunicación con participantes (convocatorias, avisos, gestión de viajes...).

3. IMPARTICIÓN

Gastos relacionados con la puesta en marcha:

Consultores externos,
material fungible,
alquiler de espacios,
viajes,
dietas,
horas no trabajadas de los participantes...

4. EVALUACIÓN

Gastos relacionados con la evaluación del impacto.

Consultores externos,

horas dedicadas por el personal del departamento de formación, material de encuesta...,
tiempo (de personal de línea y de personal departamento de formación) dedicado a entrevistas para valorar la aplicación de la formación al puesto de trabajo.

2. Enfoque: coste de la formación por persona y hora

Coste de la formación.

$$\text{Coste Persona/hora} = \frac{\text{Costes Formación totales}}{PF \times HF}$$

HF = Horas de Formación
PF = Personas formadas

Cuantas más personas y/o más horas, menor coste de formación por hora.

3. Enfoque: matriz de costes de la formación

Costes directos: aquellos directamente asociados a la actividad formativa.
Costes indirectos: aquellos no asociados directamente a la actividad formativa, pero que son imputables a la misma (gastos de limpieza en aulas, gestión administrativa, comunicación a participantes, tiempo de personas dedicado al proceso de gestión formativa...) Atención: parte de estos costes pueden permanecer ocultos, de modo que es aconsejable el análisis de intervenciones y personas en cada fase del proceso, para descubrir y cuantificar esas actividades.

	COSTE DIRECTO	COSTE INDIRECTO
1. ANÁLISIS DE NECESIDAD FORMATIVA		
2. DISE O Y DESARROLLO DE LA ACCIÓN		
3. IMPARTICIÓN		
4. EVALUACIÓN		
TOTALES	COSTES DIRECTOS	COSTES INDIRECTOS

INSTRUMENTO: Guía para la compra de formación externa

Presentación

La formación se ha convertido en una necesidad para cualquier empresa y para cualquier profesional, en el actual contexto de cambio exponencial en las tecnologías, procesos, sistemas, estructuras organizativas...

La formación es, además, un verdadero mercado, con productos y servicios formativos múltiples y diferenciados en cuanto a su precio, su calidad, su metodología y su idoneidad; en suma, respecto a la necesidad concreta (individual o colectiva dentro de la empresa u organización) a la que debe dar respuesta eficaz.

El caso más complejo es, probablemente, el de una acción formativa para un colectivo o equipo profesional que presenta una necesidad cuya respuesta debe ser adaptada a las características de ese colectivo. Pongamos algunos ejemplos:

Mejorar la comunicación interna o el trabajo en equipo.
Implementar un sistema de valoración del rendimiento o desempeño.
Capacitar en competencias de liderazgo.
Mejorar las capacidades de negociación.

Todos esos ejemplos se refieren a necesidades muy asociadas a cuestiones de factor humano, que son seguramente las más difíciles de desarrollar, ya que entroncan con las actitudes personales, valores profesionales, culturas de trabajo, entre otros factores clave.

Una reflexión profunda nos llevaría a concluir que temáticas de calidad, de proceso, de productividad... tienen, asimismo, esa misma dificultad y el requisito de adaptación de la formación a las características del grupo que va a recibirla.

Cuántas acciones formativas fracasan porque no responden a las necesidades y expectativas que sus usuarios han puesto en ellas? El instrumento que sigue en las páginas siguientes le guía decididamente en la búsqueda de acierto en la compra de programas formativos.

Instrumento: *Gu a para la compra de formación externa*
Finalidad: *Gestionar la compra de formación externa con criterios que aseguren la adecuación del producto formativo a los objetivos que se persiguen*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Racionalizar y objetivar los criterios de compra de formación externa.
- Reducir la intangibilidad inherente a todo proceso formativo.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Detección previa de necesidad formativa y confirmación de que no se satisface por medios internos.
- Definición clara de la necesidad formativa.
- Concreción del nivel y número de profesionales implicados en esa necesidad.
- Puntos básicos de la entrevista con proveedores.
- Criterios para valorar las diferentes propuestas.
- Puntos clave del programa desde el punto de vista de sus usuarios-participantes.
- Detalle de objetivos y expectativas del programa.
- Metodologías a utilizar en la formación.
- Adecuación del programa a la necesidad formativa (necesidades de mejora de los participantes).

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Gestor de formación.
- Jefes de los participantes en la acción formativa.
- Participantes en la acción que puedan ofrecer criterios respecto a la necesidad formativa.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Todos los instrumentos de formación.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Sentido de proceso a la compra de formación externa.
- Criterios para valorar las distintas opciones sobre las que elegir.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Identificar en el mercado de la formación, de proveedores de esa necesidad (mínimo dos, aconsejable tres).
- Seleccionar, dentro de la oferta de proveedores formativos, aquellos que pueden dar respuesta a medida de la necesidad.
- Implicar a usuarios de la acción formativa, en el proceso de compra.
- Tomar contacto telefónico con proveedores.
- Entrevistarse personalmente con gestor del proveedor y con formador del proveedor en esa acción formativa.
- Incorporar usuarios del programa al diseño a medida del mismo.
- Elaborar criterios de análisis para discriminar las ofertas de los proveedores.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Recepción de varias ofertas formativas.
- Conocimiento del formador que va a impartir el programa.
- Conocimiento previo de las metodologías de impartición que usará el formador en la acción formativa.
- Introducción dentro del programa de los puntos clave señalados por sus usuarios.
- Adaptación de los contenidos del programa al nivel y situaciones de trabajo de los participantes.

MODELO
Guía para la compra de formación externa

Esta guía se empleará tras la detección de necesidades formativas y la confirmación de que estas no se atenderán por medios internos. La finalidad del instrumento es, pues, el facilitar el proceso y la decisión de adquisición o compra de formación externa

PROCESO DE CONTACTO CON PROVEEDORES

1.ª Parte. IDENTIFICACIÓN Y CONTACTO.

1.º Definición clara de la necesidad formativa.
2.º Concreción del nivel y número de profesionales implicados en esa necesidad.
3.º Identificación en el mercado de la formación, de proveedores de esa necesidad (mínimo dos, aconsejable tres).
4.º Toma de contacto telefónica con proveedores y confirmación de que esa acción formativa forma parte de su catálogo.

2.ª Parte. ENTREVISTA Y CONDICIONES.

5.º Entrevista personal con gestor del proveedor, y si es posible, también con formador del proveedor en esa acción formativa. Puntos básicos de la entrevista (con cada proveedor):

a) Informaciones del colectivo profesional a formar. Funciones, tareas y necesidades de mejora.
b) Objetivos y expectativas del programa.
c) Contenidos esenciales: teóricos y prácticos.
d) Metodología (puede ser también aconsejable entrevista con participantes implicados en la acción formativa y/o con sus superiores, para tratar los puntos a) b) c) d).
e) Duración estimada de la acción y calendario aproximado.
f) Precio estimado.
g) Solicitud de propuesta definitiva de programa (para la segunda entrevista).

3.ª Parte. TOMA DE DECISIÓN DE COMPRA.

6.º Puntos básicos segunda entrevista (obligada presencia del formador del proveedor) y criterios de decisión de compra:

a) Adecuación del programa a la necesidad formativa (necesidades de mejora de los participantes). Contenidos y objetivos.
b) Dominio y experiencia del formador.
c) Metodología.

d) Adaptación a horarios y calendario.
e) Precio final.

Puede ser aconsejable la presencia de participantes y/o superiores en esa segunda entrevista para aclarar cualquier duda.

Ejemplo de proceso de compra. Necesidad formativa: EL MANDO COMO GESTOR DE SUS RECURSOS HUMANOS.

PROCESO DE COMPRA.

1.ª Parte. IDENTIFICACIÓN Y CONTACTO.

1.º Definición clara de la necesidad formativa. MAYOR IMPLICACIÓN DEL MANDO EN LA GESTIÓN DE RR HH (FORMACIÓN Y, VALORACIÓN DEL DESEMPE O /RENDIMIENTO DEL PERSONAL A SU CARGO).
2.º Concreción del nivel y número de profesionales implicados en esa necesidad: 28 MANDOS DE PRODUCCIÓN, INGENIERÍA Y LOGÍSTICA (3 Directores, 7 jefes de Departamento y 18 jefes de Sección).
3.º Identificación en el mercado de la formación de proveedores de esa necesidad (3). Llamémosle A, B y C.
4.º Toma de contacto telefónica con proveedores y confirmación de que esa acción formativa forma parte de su catálogo. Los 3 confirman.

2.ª Parte. ENTREVISTA Y CONDICIONES.

5.º Entrevista personal con gestor del proveedor, y si es posible, también con formador del proveedor en esa acción formativa. Puntos básicos de la entrevista (con cada proveedor):

a) Informaciones del colectivo profesional a formar. Funciones, tareas y necesidades de mejora:

FUNCIONES Y TAREAS (se les muestran descripciones de puestos de trabajo de todos los niveles participantes en la formación).
NECESIDADES DE MEJORA:

> Que identifiquen necesidades de formación propias y del personal a su cargo.
> Que sean formadores internos de las áreas que dirigen.
> Que valoren profesionalmente a cada miembro de su equipo de trabajo.

b) Objetivos y expectativas del programa.

1.º Sensibilizar a los participantes en la necesidad de gestionar sus recursos humanos.

2.º Aprender a identificar necesidades formativas (criterios e instrumentos de identificación).
3.º Aprender a valorar aspectos cualitativos y cuantitativos del personal mediante criterios e instrumentos sencillos de manejar.

c) Contenidos esenciales: teóricos y prácticos. A proponer por los proveedores de la formación..
d) Metodología.
Se plantea que sea lo más práctica y participativa posible, teniendo en cuenta que serán dos grupos formativos... (de 14 personas cada uno).
e) Duración estimada de la acción y calendario aproximado.
Se estima una disponibilidad de unas 40 horas de formación, a lo largo de 5 semanas en 2 sesiones de 4 horas (horario de tarde) cada semana...
f) Precio estimado. No se entra en este punto...
g) Solicitud de propuesta definitiva de programa (para la segunda entrevista se les pide a los tres proveedores que envíen propuesta, advirtiéndoles que será examinada por dos de los tres directores implicados en la acción, y el gestor de formación. Tras el análisis de las propuestas se les convocará para la segunda entrevista).

6.º Recepción en plazo de 10 días de las 3 propuestas. Se desestima una (la C) por contenidos muy vagos y generales, así como una descripción de metodología muy superficial.

7.º Valoración de las dos propuestas restantes (A y B). Escala: 0 mínimo 3 máximo:

a) Adecuación del programa (contenidos del guión) a la necesidad formativa (necesidades de mejora de los participantes). Contenidos y objetivos.
Valoración A: 2.75 Valoración B: 2.5
b) Dominio y experiencia del formador (*curriculum* a la vista).
Valoración A: 2 Valoración B: 2.5
c) Metodología.
Valoración A: 2 Valoración B: 2.75
d) Adaptación a horarios y calendario: ambos sí.
e) Precio final.
A: 22.000 euros B: 20.000 euros

3.ª Parte. TOMA DE DECISIÓN.

8.º Segunda entrevista con A y B (gestor y formador presentes). Por la empresa están dos directores y dos jefes de departamento.
Aspectos claves de la entrevista:
Consistencia del formador. Descripción de algunas actividades del programa y aclaración de dudas: A: 2 B: 2.5.
Dossier de instrumentos formación y valoración: A: 1 B: 3.

DECISIÓN. Se opta por B.

7

La identificación del potencial y la promoción interna

INTRODUCCIÓN

Una de las causas de la movilidad de las plantillas es el hecho de no percibir posibilidades de desarrollo profesional dentro de la organización. Demasiado pronto, son muchas las personas que tienen la impresión de «haber tocado techo», de que difícilmente accederán a un puesto de mayor responsabilidad en la empresa. Al no encontrar un plan de carrera, al no visualizar un futuro distinto..., toman la decisión de construirse su propio plan promocional cambiando de empresa.

A la hora de establecer una política promocional, con el fin de retener a sus mejores colaboradores, en forma de promoción directa, plan de carrera, planes de sucesión..., se requieren algunos de los instrumentos para la gestión y el desarrollo de las personas.

Previamente los puestos deberán ser analizados, descritos, valorados...; asimismo, es necesario disponer del perfil psicoprofesional o competencial necesario para desarrollar de modo óptimo las funciones de los puestos. Es necesario, además, disponer del organigrama de la organización o de un mapa promocional para visualizar los posibles itinerarios entre los puestos.

Para evaluar el potencial pueden emplearse distintos instrumentos, entre ellos: tests, cuestionarios, entrevistas, información de comités de expertos, entrevista de evaluación del desempeño, *feedback* 360 , informes de superiores, de consultores externos...

Uno de los instrumentos más empleados, a causa de su alta predictibilidad, es el *assessment centre*, pues permite identificar mejor que cualquier otro instrumento la existencia o ausencia de las competencias, por lo tanto del potencial de desarrollo de sus colaboradores para asumir mayores responsabilidades.

Los instrumentos que encontrará en esta sección son:

Cómo construir un mapa promocional.
Método para la implementación de un *assessment centre.*
Matriz de observación de las conductas en un *assessment centre.*
Guía para el análisis de etapa y situación profesional.

INSTRUMENTO: Mapa promocional

Presentación

El primer aspecto que deberá contemplar a la hora de establecer un plan de carrera es identificar los puestos de la organización que quedan afectados. Una forma práctica de hacerlo es desde el organigrama. Habitualmente los puestos que acostumbran a ser tenidos en cuenta para prever su sucesión suelen ser los puestos claves de los primeros niveles del organigrama, pero es posible contemplar otros niveles más bajos que por sus requerimientos y especificidad técnica lo requieran.

En muchas organizaciones, los puestos de trabajo, además de ser descritos, suelen ser valorados; con ello se obtienen una serie de niveles a los que todos y cada uno de los puestos se adscriben en función de su contribución a la consecución de la misión organizacional, grado de responsabilidad...

Una alternativa al organigrama es el mapa de puestos que puede configurarse para un departamento, unidad de negocio... o para el conjunto de la organización.

En uno de sus ejes deberá establecer los distintos niveles resultado de la valoración de los puestos, y en el segundo eje los diferentes departamentos incluidos en el plan. Los puestos ocuparán las casillas de intersección de ambos aspectos. Con ello habrá obtenido la ubicación de los puestos en función de estas dos variables.

Ahora, sobre el mapa, deberá trazar los itinerarios posibles desde cada puesto; los itinerarios pueden ser:

vertical-ascendente, se trataría de una promoción convencional;
en *horizontal* entre departamentos, lo que dibujaría la movilidad funcional; y
en *diagonal,* lo que representa un cambio funcional con un incremento de nivel.

Los modelos que se acompañan y su aplicación pretenden facilitarle la realización de los mapas promocionales de su organización.

Instrumento: *Mapa promocional*
Finalidad: *Establecer los itinerarios de un plan de carrera o sucesión*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Ubicar los puestos de trabajo por nivel.
- Conocer el nivel de cada puesto.
- Establecer itinerarios promocionales.
- Conocer las posibilidades de desarrollo.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Nivel de los puestos.
- Puestos de origen.
- Puestos de destino.
- Itinerarios desde cada puesto.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Descripción de los puestos afectados.
- Valoración de los puestos.
- Niveles profesionales.
- Departamentos involucrados.
- Itinerarios posibles.
- Alternativas a los itinerarios.
- Movilidad funcional.
- Evaluación desempeño individual.
- Estudio de las necesidades formativas.
- Formación para la promoción.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Identificar los puestos afectados.
- Comunicarlo a los afectados.
- Describir los puestos.
- Establecer su perfil competencial.
- Valorar los puestos.
- Establecer el mapa promocional.
- Identificar los itinerarios.
- Identificar el potencial de los ocupantes.
- Comparar potencial con demanda puesto.
- Identificar necesidades de formación.
- Formar a los ocupantes.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Dirección General.
- Directores de RR HH.
- Responsables de desarrollo.
- Responsables de formación.
- Personal afectado por el plan.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Planes de carrera o sucesión.
- Planes de promoción.
- *Coaching*.
- *Mentoring*.
- Política retributiva.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Identificación de los puestos clave.
- Descripción objetiva de sus funciones.
- Reconocimiento de las competencias clave.
- Definición de las competencias.
- Graduación de las competencias.
- Asignación de grados competenciales.
- Identificación de potenciales.
- Empleo de técnicas objetivas: *assessment centre*.
- Formación de los analistas.
- Detección de diferencial de desarrollo.
- Formación personalizada.
- Promoción.
- Seguimiento y evaluación.

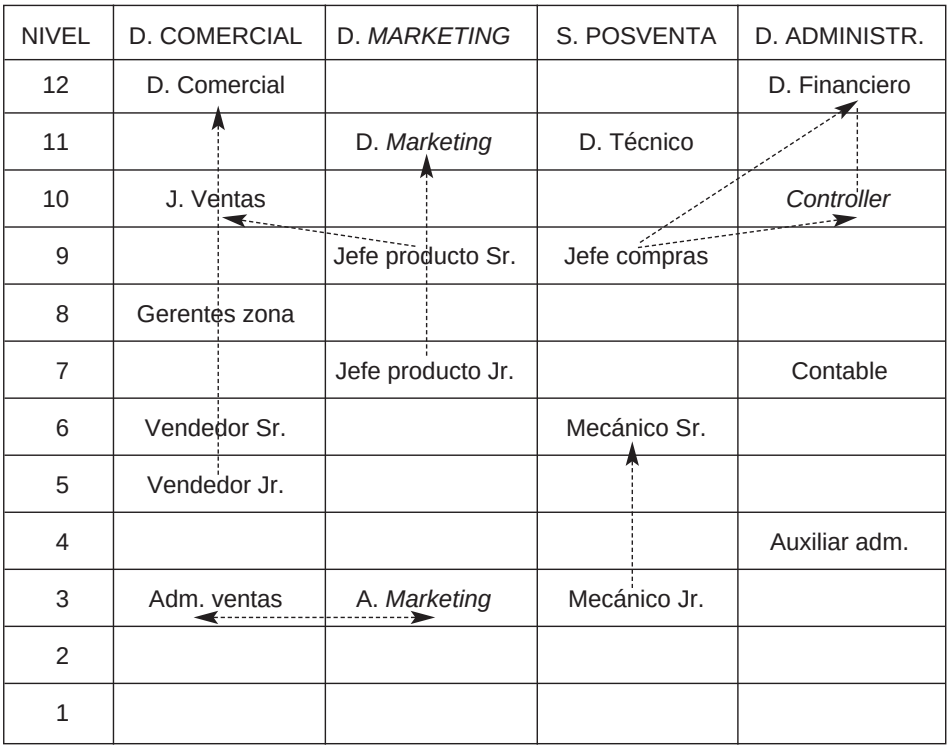
MODELO
Mapa promocional

En lugar de un organigrama convencional, cuyo uso es posible, si disponemos de una valoración de puestos de trabajo podemos establecer un mapa promocional en función de los niveles que la valoración haya establecido y los departamentos de la organización afectados.

NIVEL	D. COMERCIAL	D. *MARKETING*	S. POSVENTA	D. ADMINISTR.
12	D. Comercial			D. Financiero
11		D. *Marketing*	D. Técnico	
10	J. Ventas			*Controller*
9		Jefe producto Sr.	Jefe compras	
8	Gerentes zona			
7		Jefe producto Jr.		Contable
6	Vendedor Sr.		Mecánico Sr.	
5	Vendedor Jr.			
4				Auxiliar adm.
3	Adm. ventas	A. *Marketing*	Mecánico Jr.	
2				
1				

Aplicación del mapa promocional

Se trata, ahora, de, mediante vectores, ejemplarizar los distintos itinerarios, que por la similitud competencial entre ellos, son posibles: un itinerario vertical ascendente (promoción), horizontal (movilidad funcional) o en diagonal (movilidad funcional con promoción) desde unos puestos de trabajo a otros. De este modo quedan graficadas las posibilidades de desplazamiento de unos puestos a otros.



INSTRUMENTO: Método para la implementación de un ***assessment centre***

Presentación

Cuando, a la hora de evaluar el potencial, lo que pretendemos averiguar es si el candidato aporta las competencias necesarias para el desarrollo exitoso de su tarea, el método de evaluación de más alta predictibilidad es el *assessment centre* como comprobará en la siguiente tabla.

MÉTODO DE EVALUACIÓN	VALIDEZ PREDICTIVA
ASSESSMENT CENTRE	.65
ENTREVISTA FOCALIZADA	.61
TEST DE MUESTRAS DE TRABAJO	.54
TEST DE APTITUDES	.53
CUESTIONARIOS DE PERSONALIDAD	.39
DATOS BIOGRÁFICOS	.38
REFERENCIAS	.23
ENTREVISTA TRADICIONAL	.19

El *assessment centre* es una técnica de evaluación individual y/o en grupo que supone la activación de esquemas no tan solo lógicos sino también emocionales debido a la necesidad de afrontar diversos ejercicios de simulación que ejercen una determinada presión sobre los participantes.

Se basa en la observación de muestras de conducta, que se registran automáticamente por diversos observadores y que posteriormente se contrastan con los comportamientos esperados, operativamente descritos y definidos de forma empírica. Se evalúa fundamentalmente la capacidad para emplear las competencias necesarias que el puesto reclama, mediante conductas manifiestas en las actividades del *assessment centre*.

El *assessment centre* o centro de evaluación es un sistema de evaluación múltiple compuesto por varios participantes (entre 6 y 9 por grupo) y varios observadores (consultores externos y/o personal interno entrenado) en el que se emplean diferentes técnicas para evaluar las competencias de los participantes en relación con las funciones a ejercer. Su duración oscila entre uno y tres días, siendo lo más habitual un día y medio.

Instrumento: *Método para la implementación de un assessment centre*
Finalidad: *Identificar el potencial competencial*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Crear situaciones similares a las profesionales para observar el desempeño.
- Identificar la presencia de las competencias en su grado requerido.
- Basarse en conductas observables.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Alta predictibilidad.
- Variación de actividades.
- Identificación aspectos emocionales.
- Detecta el potencial de los participantes.
- Facilita la toma de decisión

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Ejercicios de grupo con y sin roles.
- Casos.
- *In-tray*.
- Dinámicas de grupo.
- Entrevistas.
- Conducción de reuniones.
- Hablar en público.
- ...

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Identificar competencias puesto destino.
- Definir las competencias.
- Definir las conductas de las competencias.
- Establecer los grados de las competencias.
- Seleccionar los ejercicios evaluatorios.
- Construir matriz competencia-ejercicio.
- Construir guía de observación.
- Entrenar a los evaluadores.
- Efectuar prueba piloto.
- Realizar el *assessment centre*.
- Poner en común la información.
- Redactar el correspondiente informe.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Responsables de RR HH.
- Técnicos en selección o desarrollo.
- Técnicos de RR HH.
- Consultores.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Tests, cuestionarios...
- Entrevistas.
- Evaluación del desempeño.
- Valoración superiores.
- *Feedback* 360 .

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Trabajar con unas 8-10 competencias.
- Emplear 4 grados para evitar la tendencia central.
- Entre 6-9 participantes por grupo.
- Asegurar que la actividad evalúa la competencia.
- Definiciones operativas, contracturales...
- Conductas observables, verificables...
- Emplear, como mínimo, 2 métodos por cada competencia a verificar.
- Emplear registros escritos de la observación.
- Cada candidato debe ser evaluado por dos consultores diferentes.
- Evitar implicaciones familiares, de amistad... entre evaluador y evaluado.
- Asegurar corrección del método por medio de una prueba piloto.

MODELO
Método para la implementación de un ***assessment centre***

1. Identificación y definición de competencias

Se trata de identificar las competencias que subyacen en los candidatos y que se encuentran causalmente relacionadas con unos determinados rendimientos (medios, superiores...); con la finalidad de reconocerlas a través de los ejercicios del *assessment centre*. Valgan como ejemplo: liderazgo, trabajo en equipo, motivación de logro, autocontrol emocional, creatividad, iniciativa, orientación al servicio...

Con la finalidad de objetivar el significado de la competencia y unificar los criterios de los diferentes observadores se definirá operativamente cada una de ellas; como por ejemplo:

COMPETENCIA	DEFINICIÓN
TRABAJO EN EQUIPO	Habilidad para colaborar y trabajar de forma eficaz con los demás para la consecución de un objetivo compartido.

A continuación se han de definir las conductas que consideramos que expresan la competencia.

COMPETENCIA	CONDUCTAS QUE LA MANIFIESTAN
TRABAJO EN EQUIPO	Participación en las dinámicas del equipo. Aportación de ideas válidas para el grupo. Aceptación de las ideas válidas de los demás. Comunicación asertiva. Desempeño de roles orientativos a la tarea y/o a la relación. Escucha activa.

Es el momento de seleccionar los ejercicios para evaluar las competencias. En función de las competencias y conductas asociadas que se deseen observar, se emplearán unos ejercicios u otros como: entrevista por competencias; cuestionarios de personalidad; ejercicios de grupo sin roles; ejercicios de grupo con roles; análisis de problemas y toma de decisiones; *in-tray* (bandeja de gestión de asuntos); estudio de casos; *role-playing*.

2. Selección de las actividades

Dispone de una relación de ejercicios entre los que escoger los más adecuados a la competencia que requiera identificar.

TIPO DE ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	USOS
Entrevista competencias	Descripción, por parte del evaluado, de experiencias relevantes de su pasado que permitan detectar la existencia de la competencia a evaluar.	Detección de competencias.
Cuestionarios de personalidad	Prueba psicométrica que permite medir rasgos psicológicos personales que se vinculan a las cualidades profesionales.	Evaluación de rasgos de personalidad.
Ejercicios de grupo sin roles	Simulación de situaciones laborales, sin asignación de roles (analizar una situación, un caso...) para observar comportamientos relacionados con cualidades profesionales.	Liderazgo. Iniciativa. Trabajo en equipo. Persuasión. Comunicación...
Ejercicios de grupo con roles	Simulación de situaciones laborales, con asignación de roles (jefe-colaborador, evaluación...) para observar comportamientos relacionados con cualidades profesionales.	Relaciones interpersonales. Flexibilidad. Negociación. Asertividad.
Análisis de problemas y toma de decisiones	Análisis de un tema con información no muy clara y desestructurada para realizar un análisis, una exposición de soluciones y conclusiones.	Comunicación. Iniciativa. Análisis de problemas. Método, orden... Innovación. Creatividad.
In-tra (bandeja de gestión de asuntos)	Simulación de situaciones específicas (jornada laboral con teléfonos, secretarias, reuniones de trabajo...) en las que con información objetiva (económica, estadística, organizativa...) se debe analizar una situación y tomar una serie de decisiones estratégicas en un determinado tiempo.	Visión estratégica. Priorización. Orientación a a resultados. Eficacia *vs.* eficiencia. Iniciativa. Planificación. Gestión del tiempo.

Estudio de casos	Descripción de un problema directamente relacionado con el puesto a ocupar.	Método de trabajo. Capacidad de análisis. Conocimiento de la situación.
Role-pla ing	Asunción de un determinado rol para gestionar una situación interpersonal con mayor o menor grado de conflictividad, como vendedor-cliente, negociación...	Técnica comercial. Negociación. Comunicación. Persuasión. Flexibilidad.
Dinámica de grupo	Situación semiestructurada para evaluar el desempeño de roles en situación grupal.	Liderazgo. Dominancia. Armonización. Bloqueos.

3. Definición de una matriz competencias-métodos

Con el fin de asegurar al máximo la posesión de las competencias, se aconseja que cada una de ellas sea evaluada, como mínimo, por dos métodos distintos; para ello se construye un cuadro de doble entrada en el que en uno de sus ejes se sitúan las competencias a evaluar y en el otro los métodos a emplear. A su vez, y en orden a una economía de trabajo, se procurará que cada método evalúe tres o cuatro competencias.

	LIDERAZGO	INICIATIVA	COMUNICACIÓN	FLEXIBILIDAD
DINÁMICA DE GRUPO				
ESTUDIO DE UN CASO				
ROLE-PLAYING				
TOMA DE DECISIONES				

4. Construir una gu a de observación de conductas

	ANÁLISIS	INICIATIVA	PERSUASIÓN	CONFLICTOS
CANDIDATO A				
CANDIDATO B				
CANDIDATO C				
CANDIDATO D				

5. Entrenamiento de los evaluadores

El entrenamiento de los evaluadores es fundamental para el éxito de un *assessment centre*. Algunas consideraciones a tener presentes son:

Cada candidato debería ser evaluado por dos consultores diferentes.
Los consultores deben poseer un buen conocimiento de la empresa y del puesto de trabajo a cubrir.
No debe existir ninguna implicación entre evaluados y evaluadores aparte de la estrictamente profesional para asegurar la máxima objetividad.
Es aconsejable aportar una cierta experiencia en la supervisión de equipos de trabajo mediante algún método de valoración sistematizado.

INSTRUMENTO: Matriz para la observación de conductas en un ***assessment centre***

Presentación

Las competencias que definen un determinado perfil son identificadas en un *assessment centre* por medio de conductas empíricas, observables por lo tanto, en los participantes del mismo.

Debe procurarse la objetividad e imparcialidad del proceso, para ello cada candidato será observado por más de un consultor, lo mismo deberá hacer con respecto a cada competencia. Así pues, deberá asegurarse de que un mismo candidato y una misma competencia es evaluada, en aras de la objetividad, por más de un consultor.

Existen diferentes formas de registro de las competencias observadas; el modelo que incorporamos se fundamenta en la trascripción directa de la conducta percibida con respecto a la competencia por cada candidato. Como ha sido expuesto en la descripción del método de aplicación del *assessment centre*, previamente se ha descrito inequívocamente la competencia y se han identificado qué conductas la manifiestan.

Una alternativa al modelo que se le presenta es el establecimiento de niveles, especificando las conductas que los reflejarían; en este caso, en lugar de transcribir en la guía la conducta concreta, debería de transcribir el nivel o grado identificado en la observación.

Concluida la observación, los consultores pondrán en común sus observaciones y se verificará el grado de ajuste competencial entre los participantes y el perfil previamente establecido por medio de un documento que reflejará la competencia necesaria (en términos generales o por medio de una graduación) y la competencia identificada. A mayor proximidad entre las competencias necesarias y las identificadas mayor idoneidad del candidato. A partir de esta información podrá ser redactado un informe, como se ha expuesto en el instrumento «Informe de los candidatos», con las variaciones que considere necesarias.

Instrumento: *Matriz para la observación de conductas en un assessment centre*
Finalidad: *Identificar las competencias de los participantes*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Delimitar las competencias a identificar.
- Objetivar el proceso de observación.
- Registrar conductas empíricas.
- Facilitar la toma de decisión.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Relación de conductas de los participantes.
- Constatación de la competencia.
- Grado en el que se da la competencia.
- Material para la toma de decisión posterior.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Competencias necesarias para el puesto.
- Descripción de las competencias.
- Establecimiento de niveles.
- Relación de participantes.
- Actividades individuales y/o grupales.
- Registro conductas.
- Puesta en común por los consultores.
- Informe.
- Toma de decisiones.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Identificar los puestos a cubrir.
- Enunciar sus competencias asociadas.
- Describir las competencias.
- Identificar las conductas que la expresan.
- Establecer niveles.
- Seleccionar actividades *assessment centre.*
- Efectuar prueba piloto.
- Identificar potenciales candidatos.
- Realizar actividades.
- Registrar las conductas.
- Poner en común.
- Realizar informe.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Responsables de RR HH.
- Técnicos de selección o desarrollo.
- Consultores.
- Participantes.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Tests, cuestionarios...
- Entrevistas.
- Evaluación del desempeño.
- Valoración superiores.
- *Feed-back* 260 .

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Haber identificado las competencias críticas.
- Seleccionar las actividades idóneas.
- Trabajar con unos 6-9 candidatos por grupo.
- Registrar solo conductas observables.
- Formar a los observadores.
- Realizar una prueba piloto.
- Verificar cada competencia por más de una actividad.
- Evaluar a cada candidato a través de las observaciones de más de un consultor.
- Poner en común el material obtenido.
- Realizar el correspondiente informe.
- Tomar la decisión.
- Comunicar la decisión.

MODELO
Matriz para la observación de conductas en un ***assessment centre***

	FIRMEZA	AUTOCONTROL	MOTIVACIÓN DE LOGRO	ADAPTABLE	COMUNICACIÓN PERSUASIVA

Aplicación de matriz para la observación de conductas en un ***assessment centre***

	FIRMEZA	AUTOCONTROL	MOTIVACIÓN DE LOGRO	ADAPTABLE	COMUNICACIÓN PERSUASIVA
Participante A	Mantiene siempre su punto de vista	Pierde las formas si le contradicen		Es rígido en sus posiciones	Dogmática en sus planteamientos
Participante B	Cede cuando le razonan las cosas	Ecuánime, racional			Escucha, asertivo en su comnicación
Participante C			Fija objetivos al grupo	No acepta cambios	Se comunica emocionalmente
Participante D	Está de acuerdo con los demás	Reactivo, pasivo...			Asiente
Participante E		Reacciones desmesuradas			Intentar imponer su opinión
Participante F	No defiende sus planteamientos		Le parecen bien otras propuestas	Se adapta a los demás	
Participante G	Seguro, razona la posición propia			Dificultades en adaptarse a otros	Argumenta de modo lógico
Participante H			Marca y objetiva la finalidad del grupo		Se expresa hábilmente

INSTRUMENTO: Guía para el análisis de etapa y situación profesional

Presentación

La vida laboral de una persona sigue un itinerario no siempre marcado por avances o progresos; aunque, para la mayoría de profesionales con potencial de desarrollo, las diversas etapas o cambios sí suelen desembocar en situaciones de establecimiento de un mayor estatus, tras diversas singladuras o experiencias en empresas distintas de uno o de varios sectores.

La tendencia actual responde a itinerarios profesionales con muchos cambios, no solo de empresa, sino también de sector de actividad; frente a las décadas pasadas, en las que el cambio era una situación no deseable.

Hoy, para muchos profesionales, el cambio de empresa o de sector de actividad puede ser no solo una circunstancia aconsejable, sino imprescindible para poder elaborar su propio plan de carrera.

En este instrumento le señalamos las principales etapas de la vida profesional, detallando las principales características de cada una, ello con el fin de permitir una identificación de la fase en la que la persona se encuentra y, desde ese mismo análisis, juzgar con mayor perspectiva los datos de su situación puntual y posibilidades de desarrollo.

Ambas cuestiones, etapa de la vida profesional y situación actual, pueden ofrecerle las conclusiones que necesita para tomar decisiones oportunas sobre su carrera.

Instrumento: *Gu a para el an lisis de etapa y situación profesional*
Finalidad: *Identificar su etapa y situación profesional para dise ar su plan de carrera*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Valorar la propia situación profesional o la de personas del ámbito de trabajo.
- Tomar decisiones de cambio o permanencia respecto a la situación profesional actual.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Etapas de la trayectoria profesional:
  Exploración.
  Progreso/Establecimiento.
  Mantenimiento.
- Exploración por varias sectores de trabajo.
- Consolidación de una identidad profesional.
- Vinculación del proyecto personal (vital, familiar...) al desarrollo de capacidades.
- Crecimiento y progreso en capacidades (competencias).
- Nivel de motivación/autorrealización.
- Nivel de rol del puesto respecto a la preparación personal.
- Compensaciones económicas.
- Nivel de futuro. Posibilidades de ascenso o promoción interna.
- Valoración real del puesto de trabajo.
- Categoría laboral/profesional.
- Situación del puesto en el organigrama de la empresa.
- Necesidad de cambio profesional.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Usted mismo.
- Personas objeto de este análisis de etapa y situación.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Carrera profesional.
- Evaluación desempeño individual.
- Evaluación 360 .

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Identificación de la etapa profesional que se está viviendo.
- Valoración de los distintos componentes de la situación profesional que vive la persona, y, desde la misma, la adopción de decisiones.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Identificar su etapa profesional actual:
  Exploración.
  Progreso/Establecimiento.
  Mantenimiento.
- Analizar su situación profesional actual:
  Percepción subjetiva. Cuatro aspectos claves:
  – Nivel de motivación/autorrealización.
  – Nivel de rol del puesto respecto a la preparación personal.
  – Nivel de compensación económica.
  – Nivel de futuro. Posibilidades de ascenso o promoción interna.
  Valoración objetiva del puesto de trabajo. Tres factores:
  – Categoría laboral/profesional.
  – Retribución económica.
  – Situación del puesto en el organigrama de la empresa.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Identificación de la etapa actual en la carrera profesional.
- Clarificación de la percepción subjetiva.
- Cumplimentación de los tres factores de la valoración objetiva.
- Obtención de conclusiones acerca de la situación profesional actual.
- Toma de decisiones oportunas respecto a esa situación.

MODELO
Guía para el análisis de etapa y situación profesional

1. Identificar la etapa profesional actual

Podemos distinguir las siguientes etapas:

Exploración.
Progreso/Establecimiento.
Mantenimiento.

1.1. Exploración

Inicios de la carrera profesional, a través de la búsqueda de opciones profesionales, y en la que son frecuentes los trabajos eventuales y la localización de sectores de actividad en los que emplearse. Esta etapa de exploración puede extenderse más en el tiempo por varias razones:

a) Tardía incorporación al mercado de trabajo. Esto suele suceder en casos de estudiantes universitarios que no entran en el mercado laboral de su interés hasta la finalización de sus estudios.

b) Situaciones de «exploración» por varios sectores de trabajo, a la búsqueda de empleos y ocupaciones que:

Ofrezcan estabilidad laboral.
Den respuesta suficiente a las necesidades económicas de la persona.
Generen un nivel suficiente de motivación dentro del desempeño del puesto de trabajo. Ello conlleva la identificación positiva de las tareas y actividades que lleva consigo el empleo o la percepción de que estas coinciden con los intereses profesionales
Supongan una perspectiva de futuro: cualificación dentro del área de trabajo, crecimiento y desarrollo profesional, promoción...

c) Situación de cambio. Puede producirse a cualquier edad, cuando por circunstancias diversas se sale de una organización o empresa, y se produce una búsqueda de empleo fuera del sector ocupado anteriormente. Las razones pueden ser múltiples:

Cierre de la empresa.
Reconversiones con recortes de plantillas.
Baja calidad de vida laboral por parte de la persona (problemas de turnos u horarios).
Conflictos motivados por malas relaciones profesionales (con jefes u otras personas).

Nula o baja expectativa de mejora.
Formación o cualificación obtenida que permite «saltar» a otro sector, bien en puestos similares a los ya ocupados, bien hacia otro tipo de puestos, con diferentes responsabilidades, tareas y actividades.

Esta etapa es significativa por la visión que se adquiere del mundo del trabajo, tanto de los distintos tipos de empresa, en caso de recorrer varias, como por el descubrimiento y la comprensión que supone para la persona la motivación o desmotivación respecto a distintas facetas del trabajo:

Tipos de tarea a realizar.
Importancia de la autonomía a la hora de llevarla a cabo.
Importancia del factor «ambiente laboral» (clima laboral, relaciones interpersonales, condiciones ergonómicas, equipo de trabajo, condiciones de seguridad, confort...
Importancia de la figura del «jefe» o responsable, como «guía» positivo o «controlador» negativo de la tarea y de la persona.
Perspectivas de futuro a corto y medio plazo de la labor que se realiza y de las oportunidades que ofrece (promociones).
Aprendizajes significativos y su valor dentro del mercado de trabajo (posibilidad de pasar a otras empresas a partir de la cualificación lograda o empleabilidad).

Tras esa fase de exploración lo más normal es pasar a otra, marcada por la estabilidad.

1.2. Etapa de progreso/establecimiento

La edad indicativa de esta etapa tiene un segmento verdaderamente amplio: entre los 26 y los 45 años. Se caracteriza por el esfuerzo en progresar y situarse de forma permanente en un espacio bien delimitado:

Sector de actividad.
Especialidad de trabajo.
Empresa concreta.

En muchos casos, esta etapa viene motivada por necesidades muy concretas:

Cambio de estado civil.
Paternidad/maternidad.
Compromisos económicos (adquisición de vivienda).
Cambiar el signo de eventualidad e incertidumbre que marcaron las experiencias anteriores de exploración, y transformarlo en estabilidad.

Además de responder a esas necesidades, los factores «progreso», y «establecimiento»/«estabilidad» son con frecuencia fruto de éxitos parciales surgidos en la etapa de exploración:

Logros obtenidos en el desempeño del puesto.
Identificación positiva con la tarea que se realiza.
Aumento de competencias y «saber hacer» a través de la realización del propio trabajo.
Aumento de conocimientos y competencias a través de cursos y seminarios de formación.
Valoración positiva de las actitudes de la persona y de las capacidades desplegadas en el puesto, por parte de superiores jerárquicos.
Confirmación de ofertas de estabilidad laboral dentro de la empresa, que hasta entonces ha mantenido a la persona con contratos temporales.
Entrada en otra empresa gracias a la experiencia y formación (cualificación y perfeccionamiento) obtenidas en la etapa de exploración.
Creación de red de relaciones profesionales que ha facilitado la entrada en esa fase de establecimiento.

Esta etapa es significativa por:

a) Una *focalización mucho más nítida,* que en la fase de exploración, de los intereses profesionales y su relación con el proyecto personal (vital, familiar...).

b) La *consolidación de una identidad profesional* dentro de una categoría y una especialidad o área de trabajo, así como dentro de un sector de actividad.

c) La *vinculación del proyecto personal* (vital, familiar) a la continuidad y progreso dentro de una organización (empresa) o bien a los «saltos» de empresa a empresa calculados como itinerario hasta alcanzar un nivel suficiente respecto a la propia expectativa.

d) La vinculación del proyecto personal al *desarrollo de capacidades y potencialidades* que se perciben claves dentro del mundo laboral, y la afirmación de las mismas dentro de la empresa o empresas por donde transcurre la propia carrera profesional.

e) El *crecimiento y progreso en capacidades* (competencias) que se valoran como esenciales para «gestionar» la propia situación profesional y, desde la misma, el proyecto personal, de manera que aseguren tanto el progreso que se desea, como el establecimiento y la estabilidad obtenidos.

f) Los posibles *cambios «planificados»* hacia la mejora de la situación profesional.

1.3. Etapa de mantenimiento

Tras la etapa de progreso/establecimiento, con la estabilidad conseguida, muy posiblemente surja una nueva, condicionada por uno o varios de los siguientes factores:

El estar en una situación profesional que combina una posición de «estatus» con una compensación económica percibida como «privilegiada» o al menos como «buena». Sensación de «haber llegado».

La sensación de «haber tocado techo» en la carrera profesional, y la ausencia de motivación para el cambio. Sensación de «no haber llegado» pero sí de «sentirse cómodo».
El conformismo con la situación profesional que se detenta, por haber resultado frustradas las tentativas de cambio, anulando o reduciendo al mínimo en este momento la búsqueda de alternativas o progresos. «Sensación de conformismo».
El logro de bienestar económico suficiente, o al menos de estabilidad económica (ajuste de las necesidades a los ingresos disponibles). «Sensación de necesidades cubiertas».
El deseo de disfrutar de calidad de vida personal (disponer de más tiempo de ocio y vida familiar), tras años de esfuerzo sostenido en la actividad profesional (horarios largos, viajes). «Sensación de ganar calidad de vida».
La incapacidad percibida para asumir nuevos retos profesionales porque suponen necesidades o requisitos que no están dentro del bagaje de experiencia o de potenciales (creación de proyectos, manejo de tecnologías, nuevos aprendizajes). «Sensación de incapacidad».

Tras la lectura de las líneas anteriores usted está en condiciones de responder, tanto respecto a sí mismo, como respecto a las personas que se encuentran en su ámbito laboral, a la pregunta: en qué etapa de su vida profesional se encuentra?

2. Analizar la situación profesional actual

La situación profesional de una persona tiene dos caras o enfoques:

A/ PERCEPCIÓN SUBJETIVA

Es la percepción que la propia persona tiene del puesto que ocupa y del trabajo que desarrolla. Esa percepción tiene cuatro aspectos claves:

N*ivel de motivación/autorrealización*. Cómo se siente dentro de él (a gusto, a disgusto, motivado, aburrido...) El nivel de motivación además de con el trabajo que desarrolla, tiene que ver con el tipo de relación (positiva, indiferente, negativa o de conflicto) que se mantiene con compañeros de trabajo y jefatura.
Nivel de rol del puesto respecto a la preparación personal. En qué medida el puesto de trabajo se corresponde con la formación y experiencia que posee.
Nivel de compensación económica. En qué medida ese trabajo le da o no las suficientes compensaciones económicas para resolver sus necesidades y las de su familia.
Nivel de futuro. Posibilidades de ascenso o promoción interna dentro de la empresa donde desarrolla ese trabajo.

B/ VALORACIÓN REAL DEL PUESTO DE TRABAJO

Es el valor en sí mismo del puesto, al margen de la persona que lo desempeñe. Ese valor puede ser estimado desde los siguientes factores:

> *Categoría laboral/profesional*. Indica el nivel de importancia administrativa del puesto (suele estar detallado en los convenios, valoraciones de puestos de trabajo...).
> *Retribución económica*. El salario que se recibe por ocupar el puesto. El mínimo del puesto está contemplado en los convenios (en función de la categoría del puesto), pero suelen sumarse incentivos y pluses (política retributiva). Una forma de valorar la retribución económica de un puesto de trabajo en una empresa es comprobando lo que pagan otras empresas del mismo sector para idéntico puesto de trabajo (equidad externa).
> *Situación del puesto en el organigrama de la empresa*. Indica la importancia que la empresa otorga a ese puesto de trabajo dentro del área a la que pertenece, y a este área dentro del conjunto de la empresa.

El enfoque A es puramente *subjetivo:* corresponde a lo que la persona «siente» en el trabajo que realiza. En su caso: a lo que usted está «sintiendo» ocupando su puesto de trabajo.

El enfoque B es más *objetivo:* tiene en cuenta los aspectos del puesto en sí mismo, pero lleva además a comparar algunos elementos (salario, valoración del puesto) con otros puestos de la misma categoría en empresas del mismo sector.

Entremos en el nivel A: la percepción que tiene del puesto que ocupa y del trabajo que desarrolla. Responda a los cuatro aspectos. Redondee en cada caso la opción (1, 2, 3, o 4) que más se aproxime a su situación:

A.1. Nivel de motivaci n

En mi trabajo actual mi motivación es:

1. Inexistente 2. Escasa/Baja 3. Media 4. Alta.

A.2. Nivel de importancia del puesto respecto a la preparaci n personal

Por mi preparación y mi formación mi puesto actual es:

1. Nada importante	2. Poco importante	3. Bastante importante	4. Muy importante
Aspiro a mucho más	*Aspiro a bastante más*	*Aspiro a algo similar*	*No aspiro a más*

A.3. Nivel de compensaci n econ mica

En qué medida ese trabajo le da o no las suficientes compensaciones económicas para resolver sus necesidades y las de su familia, y por tanto, su salario es...

1. Muy bajo 2. Insuficiente 3. Suficiente 4. Alto

A.4. Nivel de futuro

Posibilidades de ascenso o promoción interna dentro de la empresa donde desarrolla ese trabajo.

1. Ninguna 2. Poca/Incierta 3. Probable 4. Segura

Ha respondido ya? Veamos entonces su necesidad de cambio profesional.

Le sugerimos que integre las cuatro cuestiones, de modo que pueda percibir «de un golpe de vista» su situación:

Motivación:	1	2	3	4
Puesto/preparación que tiene:	1	2	3	4
Salario:	1	2	3	4
Futuro:	1	2	3	4

Las presencia de respuestas 1 o 2 en uno o varios de los factores o cuestiones le está anticipando la necesidad de cambio.

A continuación le proponemos que responda a un sencillo test complementario que podrá darle más pistas sobre su situación profesional actual:

Lea con atención cada una de las cuestiones siguientes y se ale con una «x» la que más se aproxime a su situación actual:

	En desacuerdo	Más bien de acuerdo	Muy de acuerdo
1. Creo que sé todo lo que hay que saber sobre mi trabajo actual	❑	❑	❑
2. En otras empresas, mi puesto de trabajo tiene un salario superior al mío	❑	❑	❑
3. Me aburro con frecuencia en mi trabajo	❑	❑	❑

4. Tengo otras capacidades, además de las que aplico en mi trabajo	❑	❑	❑
5. Creo que puedo aspirar a un trabajo mejor que el actual que tengo	❑	❑	❑
6. Me gusta aprender cosas nuevas	❑	❑	❑
7. Mi nivel de formación es superior al que se necesita en el trabajo que hago ahora	❑	❑	❑
8. Soy capaz de asumir bastante más responsabilidad que la que tengo en mi trabajo	❑	❑	❑
9. Merezco más reconocimiento del que recibo en mi trabajo	❑	❑	❑
10. Cuando tomo una decisión la llevo adelante hasta el final	❑	❑	❑

Cuántos «Muy de Acuerdo» o «Más bien de acuerdo» ha respondido?

La presencia de 3, 4 o más respuestas de adhesión a esas situaciones indica sin duda la necesidad de cambio.

8

La evaluación del desempeño individual

INTRODUCCIÓN

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del valor que una persona demuestra, por sus características personales y/o por sus prestaciones, a la organización de la que forma parte, expresada periódicamente conforme a un preciso procedimiento conducido por una o más personas conocedoras tanto de la persona como del puesto de trabajo.

Si bien la evaluación del desempeño tiene diversos usos, uno de los más habituales es el relacionar el desempeño con la retribución; más concretamente, con la parte variable de la misma. Mientras que la valoración de puestos da lugar a la parte fija, la contribución individual se vincula a la variable. Con ello se logra que la retribución, en su conjunto, sea el resultado de la contribución, y se tienda al principio de la equidad.

La evaluación del desempeño es un proceso continuo, resultado de la cultura de la organización, más concretamente es el resultado de una cultura de objetivos que se concreta en una o dos entrevistas anuales como mínimo suelen realizarse una entrevista completa al año y una de seguimiento a los seis meses , en las que, en sus modalidades habituales, solo intervienen evaluado y evaluador inmediato superior, si bien existen otras modalidades como la evaluación 360 , y en las que se hace referencia, exclusivamente, a las actuaciones del colaborador durante el periodo evaluado. No deben, por lo tanto, hacerse referencias en la entrevista a cuestiones pasadas, solo al periodo evaluado.

La evaluación del desempeño es un procedimiento sistemático *idéntico* para todos los miembros de la organización todos son evaluados por sus *resultados* (objetivos de orientación cuantitativa y/o por sus *actitudes* (objetivos cualitativos o competencias) ; con ello se logra que todos los afectados conozcan los crite-

rios de evaluación y que se establezca una uniformidad de actuación que ayude a interiorizar el sentido de equidad del proceso.

Dispone usted en esta sección de los siguientes instrumentos:

Modelos para la evaluación de los objetivos y de las competencias.
Guía para la entrevista de evaluación.
Guía para la aplicación de la evaluación 360 .

INSTRUMENTO: Evaluación del desempe o individual (Objetivos y competencias)

Presentación

La evaluación del desempeño es un procedimiento de *expresión de juicios* de manera sistemática y constructiva en la empresa inevitablemente se establecen juicios o etiquetas: *«es un manta», «es cumplidor, «no tiene iniciativa...».* Se trata de establecer un sistema *objetivo, sistemático y constructivo,* tratando de hacer conocer a los evaluados cuáles son sus puntos fuertes y débiles, para conseguir un afianzamiento de los primeros y una progresiva extinción de los últimos.

Fundamentalmente, se trata de *analizar y cuantificar el valor de un individuo para la organización,* en relación exclusivamente con su puesto de trabajo y en relación con el periodo evaluado.

Si bien es un *acto de control,* no lo es de fiscalización. No se trata de descubrir lo que ha hecho mal para sancionarlo, sino de descubrir lo que ha hecho *bien* para *reconocerlo* y lo que se ha hecho *mal* para *ayudar* al evaluado a que lo pueda corregir en el futuro. Es como un «alto en el camino» que no siempre la dinámica de trabajo diario permite realizar.

Son ya muchas las organizaciones, tanto públicas como privadas, que han implementado o lo están haciendo en este momento este modelo de gestión y desarrollo de sus recursos humanos.

Estos instrumentos le serán de utilidad para construir sus propios documentos, tanto para fijar como para evaluar la consecución de los objetivos que establezca para sus colaboradores, y también para establecer y evaluar su desarrollo competencial.

Instrumento: *Evaluación del desempe o individual*
Finalidad: *Conocer la aportación del colaborador a la organización*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Clarificar las demandas de la organización.
- Supervisar de forma positiva.
- Identificar carencias y potenciales.
- Mejorar la relación jerárquica.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Objetivos a alcanzar y plazos a cumplir.
- Dirección por objetivos más participada.
- Incremento de los niveles de compromiso.
- Sistematización de la evaluación o control.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Objetivos.
- Planes de acción.
- Ponderación de los objetivos.
- Entrevista de evaluación.
- Competencias.
- Desarrollo de las competencias.
- Grado de la competencia.
- Aspectos a mejorar.
- Acciones de formación.
- *Coaching* individual.
- *Coaching* de grupo.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Establecer día, lugar y hora entrevista.
- Iniciar la entrevista de forma distendida.
- Invitar al evaluado a dar su visión.
- Marcar o evaluar objetivos.
- Reconocer (salario emocional) los objetivos alcanzados.
- Indagar si son imputables o no al candidato los objetivos no alcanzados.
- Fijar los nuevos objetivos.
- Evaluar las competencias.
- Identificar áreas de mejora.
- Desarrollar plan de formación.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- El evaluado.
- Inmediato superior (evaluador).
- Colaterales (360).
- Colaboradores (360).
- Recursos Humanos (custodia ética).

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Valoración puestos de trabajo.
- Evaluación 360 .
- *Coaching*.
- *Mentoring.*

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Efectuar la entrevista en un entorno que posibilite la privacidad y facilite la confidencialidad.
- Disponer de la información del periodo a evaluar.
- Para la evaluación de los objetivos emplear criterios cuantitativos: euros, porcentajes, días...
- Las ponderaciones muy bajas no suelen motivar a la consecución de los objetivos así valorados.
- Evitar el efecto *halo , horn ,* las tendencias centrales o extremas, la evaluación temporal parcial, las evaluaciones políticas...
- Permitir que el evaluado se exprese.
- Escuchar, reformular, dar *feedback*.
- Emplear la comunicación asertiva.

MODELO
Evaluación de la consecución de objetivos cuantitativos

EVALUADOR		EVALUADO	

FECHA FIJACIÓN OBJETIVOS		FECHA REVISIÓN OBJETIVOS	

OBJETIVO	FECHA CONSECUCIÓN	% PONDERACIÓN	% CONSECUCIÓN	RESULTADO PONDERADO

EVALUACIÓN TOTAL	

ACUERDO DE OBJETIVOS

FIRMA EVALUADOR		FIRMA EVALUADO	

REVISIÓN DE OBJETIVOS

FIRMA EVALUADOR		FIRMA EVALUADO	

OBSERVACIONES

Aplicación de la evaluación de la consecución de objetivos cuantitativos

EVALUADOR	AAA	EVALUADO	BBB

FECHA FIJACIÓN OBJETIVOS	00.00.00.-	FECHA REVISIÓN OBJETIVOS	00.00.00.-

OBJETIVO	FECHA CONSECUCIÓN	% PONDERACIÓN	% CONSECUCIÓN	RESULTADO PONDERADO
Alcanzar una facturación de 100.000 euros	31.12.05.-	60	100	66,00
Aumentar en un 3% el beneficio neto	31.12.05.-	20	97	19,50
Incrementar en un 10% cartera clientes	31.12.05.-	15	105	15,75
Remitir los informes diariamente a central	31.12.05.-	5	96	4,80

EVALUACIÓN TOTAL	106,05

ACUERDO DE OBJETIVOS

FIRMA EVALUADOR	AAA	FIRMA EVALUADO	BBB

REVISIÓN DE OBJETIVOS

FIRMA EVALUADOR	AAA	FIRMA EVALUADO	BBB

OBSERVACIONES

MODELO
Evaluación del desarrollo de las competencias

COMPETENCIA	– –	–		+	+ +
MOTIVACIÓN DE LOGRO Preocupación por trabajar bien, competir, superar objetivos marcados.	1	2	3	4	5
INICIATIVA Proactivo, orientado a la acción, búsqueda de oportunidades de negocio con los clientes.	1	2	3	4	5
ORIENTACIÓN AL SERVICIO Escuchar, comprender... las necesidades de los clientes y deseo de ayudar, servir y resolver contingencias.	1	2	3	4	5
AUTOCONTROL EMOCIONAL Capacidad para controlar situaciones de presión, ser tolerante frente a las frustraciones propias de la actividad comercial.	1	2	3	4	5
MÉTODO Y ORDEN Trabajar de forma metódica, planificarse el trabajo, optimizar los recursos asignados, realizar bien los informes.	1	2	3	4	5
COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN Orientación de la actividad en la dirección indicada por la organización y sus objetivos y planes estratégicos.	1	2	3	4	5

COMPORTAMIENTOS POSITIVOS	ASPECTOS A MEJORAR

Aplicación de la evaluación del desarrollo de las competencias

COMPETENCIA	– –	–		+	+ +
MOTIVACIÓN DE LOGRO Preocupación por trabajar bien, competir, superar objetivos marcados.	1	2	3	4	**5**
INICIATIVA Proactivo, orientado a la acción, búsqueda de oportunidades de negocio con los clientes.	1	2	3	**4**	5
ORIENTACIÓN AL SERVICIO Escuchar, comprender... las necesidades de los clientes y deseo de ayudar, servir y resolver contingencias.	1	2	**3**	4	5
AUTOCONTROL EMOCIONAL Capacidad para controlar situaciones de presión, ser tolerante frente a las frustraciones propias de la actividad comercial.	1	2	3	**4**	5
MÉTODO Y ORDEN Trabajar de forma metódica, planificarse el trabajo, optimizar los recursos asignados, realizar bien los informes.	1	2	3	4	**5**
COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN Orientación de la actividad en la dirección indicada por la organización y sus objetivos y planes estratégicos.	1	2	3	4	**5**

COMPORTAMIENTOS POSITIVOS	ASPECTOS A MEJORAR
Motivación para el logro de los objetivos. Proactividad. Trabajo ordenado y meticuloso. Comprometido con la organización.	Atender más las necesidades de los clientes. Orientación a la resolución de contingencias. Búsqueda de la eficiencia además de la eficacia.

INSTRUMENTO: Guía para la realización de la entrevista de evaluación

Presentación

La evaluación del desempeño individual deberá realizarla una o dos veces al año por medio de una entrevista que deberá preparar con el máximo detalle. En primer lugar debe determinar el *día, lugar, hora y duración* de la entrevista, procurando que:

El *día* sea tranquilo para ambos.
El *lugar* puede ser el propio despacho del evaluador o un lugar más neutro, como una sala de juntas.
La *hora* dentro de la jornada laboral.
La *duración* entre 45 y 60 minutos.

Cite al evaluado, transmitiéndole, si es preciso, instrucciones sobre trabajos preparatorios. Debe indicar al evaluado que vaya pensando en la entrevista qué puntos abordarán... a fin de que no le «caigan» por sorpresa y venga preparado a la misma.

Deberá generar una ambiente adecuado: ausencia de interrupciones como teléfonos, secretarias, entradas y salidas de otras personas... La entrevista debe estar presidida por la confidencialidad.

Efectúe una preevaluación tentativa. Acuda a la entrevista habiendo efectuado la evaluación de cuanto sea objeto de valoración durante la entrevista.

La entrevista de evaluación deberá incluir las siguientes fases:

Recepción e introducción general.
Evaluación de los factores de calificación.
Revisión del grado de cumplimiento de los objetivos convenidos en la evaluación anterior.
Evaluación de los puntos fuertes y débiles.
Propuestas de actuación.
Firma conjunta de la evaluación.
Cierre de la entrevista.

Acompañamos una guía para que pueda realizar sus entrevistas de evaluación con la mayor objetividad posible y para que sea percibida más como un acto de apoyo a la persona que de fiscalización o control.

Instrumento: *Gu a para la realización de la entrevista de evaluación*
Finalidad: *Disponer de una pauta metodológica para la entrevista*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Disponer de una pauta de actuación.
- Asegurar el tratamiento de todos los temas.
- Objetivar el proceso.
- Desarrollar a los colaboradores.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Grado de consecución de los objetivos.
- Percepciones evaluador-evaluado.
- Dificultades para la consecución de los objetivos.
- Necesidades de apoyo.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Preparación de la entrevista.
- Preevaluación tentativa.
- Documentos de evaluación.
- Citación del evaluado.
- Recepción del evaluado.
- Objetivos cuantitativos.
- Objetivos cualitativos.
- Resumen de los temas tratados.
- Propuestas de actuación.
- Seguimiento de los acuerdos.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Establecer la fecha de la entrevista.
- Asegurar momento de estabilidad.
- Convocar con anticipación al evaluado.
- Efectuar una preevaluación tentativa.
- Animar al evaluado a expresarse.
- Evaluar los objetivos.
- Evaluar las competencias.
- Sintetizar la entrevista.
- Realizar propuestas de actuación.
- Firmar el documento.
- Establecer fecha próxima entrevista.
- Agradecer colaboración.
- Remitir a RR HH para custodia ética.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Evaluador.
- Inmediato superior.
- Evaluado.
- Técnicos de RR HH
- Dirección de personal.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Valoración puestos de trabajo.
- Evaluación 360 .
- *Coaching*.
- *Mentoring.*

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Espacio libre de interrupciones.
- Privacidad y confidencialidad.
- Evaluar conductas, no rasgos de personalidad.
- Uso de la comunicación asertiva.
- Proporcionar reconocimiento (buenos resultados).
- Proporcionar apoyos (resultados insuficientes).
- Evaluar el qué (objetivos cuantitativos).
- Evaluar el cómo (competencias críticas).
- Permitir la expresión conceptiva del evaluado.
- Documentar los acuerdos.
- Seguir los acuerdos entre las entrevistas.
- Someter la evaluación a control (nivel jerárquico o funcional por medio del departamento de personal).

MODELO
Guía para la realización de la entrevista de evaluación

1. Recepción e introducción general

Es relativamente normal que el evaluado se sienta algo nervioso o tenso al iniciar la entrevista; su primer objetivo será, pues, *tranquilizarle* iniciando la conversación con un tema neutro: vacaciones, viajes... y, en segundo lugar, generar una relación de *comodidad relacional* a través de su propia comunicación no verbal: sonrisa, postura relajada, actitud acogedora...

Tras estos preliminares lo habitual es comenzar con una exposición global de la entrevista, seguida de una pregunta abierta en la que se invite al evaluado a efectuar una síntesis de cómo le ha ido el periodo evaluado.

2. Revisión del grado de cumplimiento de los objetivos cuantitativos convenidos en la evaluación anterior

Si *se han alcanzado:* es un buen desempeño, y por lo tanto requiere que así lo reconozca.

Si *no se han alcanzado:* indagar las razones que pueden ser imputables o no al evaluado, evaluando su percepción sobre el desfase.

No imputables al evaluado: deberán de modificarse los objetivos o facilitarle los medios, formación, apoyo...

Imputables al evaluado: hacerle ver el problema que para la organización, sus compañeros o para él mismo puede representar el mantenimiento de su bajo nivel de respuesta e implicarle en la resolución de la situación.

Establecimiento de nuevos objetivos.

3. Evaluación de los factores de calificación o competencias

Estos factores suelen ser de naturaleza cualitativa: competencias, actitudes, práctica de las políticas de la compañía... y se procederá con el siguiente orden:

Avanzar la evaluación tentativa y preguntarle si se está conforme con la apreciación.

Conformidad: tras una corta charla pasar al siguiente factor.

Disconformidad: se explican y se escuchan las razones; esto es, cada una de las partes expresa su percepción. Es fundamental que el evalua-

dor haya pensado mucho en las *razones* de su evaluación, por si el evaluado expresa su disconformidad.
Si cada una de las partes mantiene su punto de vista, *prima la postura del evaluador,* si bien el evaluado dispone del recursos de no firmar si no está satisfecho con la evaluación o de expresar por escrito en el documento de evaluación (puede consultar estos documentos en el instrumento: evaluación del desempeño individual) su punto de vista.

La evaluación puede incluir un mecanismo de control de la objetividad mediante el seguimiento del proceso y de los resultados por parte del inmediato superior del evaluador.

4. Evaluación de los puntos fuertes y débiles

Se trata de sintetizar lo tratado hasta este momento y hacerle ver todo aquello que *influye sobre los rendimientos*, y no otros aspectos como pueden ser actitudes, personalidad...

En primer lugar se hace mención *a lo que se hace bien*, a las correctas actitudes, competencias desarrolladas...
En segundo lugar se hace referencia a *lo que debe ser mejorado,* como actitudes, motivación, prácticas... Ello deberá efectuarse mediante el principio de que lo que se critica es la acción, la actitud, el desempeño..., pero no la *persona.* Una forma de poder hacerlo es mediante el empleo de un lenguaje *asertivo.*
Finalmente, deberá involucrarle en la resolución de los aspectos de mejora pactados.

5. Propuestas de actuación

Hasta este momento se ha evaluado el pasado; la entrevista también debe de servir para plantear cuestiones de futuro. Son las recomendaciones que el evaluador hace del evaluado además de los objetivos cuantitativos ya señalados con anterioridad.
Establecimiento de próximos pasos en el plan de carrera.
Necesidad de modificar formas de actuación frente a clientes, proveedores, colaboradores, jefatura...
Formación que debe adquirir el evaluado...

6. Firma conjunta de la evaluación

La evaluación del desempeño utiliza soportes documentales como los presentados en el instrumento evaluación del desempeño individual, tanto como de

apoyo al proceso como de registro del propio proceso. La entrevista de evaluación suele concluir con la firma de evaluado y evaluador en el documento. En el supuesto de que el evaluado no esté de acuerdo con la evaluación, puede expresar su percepción de las cosas en espacios destinados a ello. Con la firma del documento se da por finalizada la entrevista, que concluirá estableciéndose la fecha de revisión semestral, si esta es la práctica, o estableciendo la nueva fecha de evaluación.

INSTRUMENTO: Protocolo para la aplicación de la evaluación 360

Presentación

Los resultados de las compañías se obtienen mediante la síntesis o armonización de objetivos, estrategias, planes de acción... y una determinada forma de hacer las cosas: cultura, valores, roles, desarrollo de competencias... es obvio que la forma de hacer las cosas incide en los resultados que obtenemos.

La evaluación 360 del desempeño individual pretende proporcionar *feedback* a las personas de los niveles medio-altos de las organizaciones (directivos, gerentes, mandos...) para la mejora de sus competencias de profesionales. Este método amplía el instrumento anterior en el sentido de que las personas que participan en la evaluación, además del inmediato superior, son los puestos colaterales e incluso los dependientes.

La evaluación 360 es un instrumento complejo por dos razones fundamentales: la primera es que amplía la metodología del proceso (cuestionarios para niveles superiores, colaterales y colaboradores; por lo tanto, incremento de la labor administrativa, más tiempo dedicado a este proceso...) y, en segundo lugar, las posibles reacciones emocionales tanto en evaluadores «esta es la mía» como en evaluados «qué se han creído». Por lo tanto, no siempre es posible extenderlo a la totalidad de la estructura y quizá, en otros casos, se requiera de un trabajo previo acerca de conceptos como asertividad, evitar la personalización... para evitar las implicaciones emocionales del modelo y el posible deterioro de relaciones.

Una forma de evitar el juego de las emociones es nombrar un gestor del proceso que recoja los cuestionarios de los participantes en la evaluación y traspase los resultados sin referentes personalistas al evaluado. Dispone de un instrumento potente para que el evaluado acceda a informaciones de las que no siempre es consciente, pero esta misma potencia le convierte en un instrumento de gestión de los RR HH complejo que debe administrarse partiendo de un alto nivel de madurez de los afectados.

Instrumento: *Protocolo para la aplicación de la evaluación 360*
Finalidad: *Disponer de una pauta metodológica para la entrevista*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Ampliar el grupo de evaluación.
- Objetivar la percepción.
- Aumentar la autopercepción.
- Orientar las acciones de desarrollo.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Percepciones grupales.
- Competencias suficientemente desarrolladas.
- Competencias a desarrollar.
- Necesidades de apoyo.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Documentos de evaluación.
- Descripción de competencias.
- Definición de las competencias.
- Establecimiento de grados o niveles.
- Especificación de los niveles.
- Conductas objetivas y valorables.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Informar a los afectados.
- Disponer de documentos claros.
- Establecer la fecha de las evaluaciones.
- Asegurar momento de estabilidad.
- Formar a los implicados.
- Evaluar las competencias.
- Estandarizar la información.
- Traspasar información al afectado.
- Realizar propuestas de actuación.
- Agradecer colaboración.
- Remitir a RR HH para la custodia ética.
- Pactar periodicidad.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Dirección de RR HH.
- Técnicos de RR HH.
- Evaluado.
- Inmediato superior.
- Colaterales.
- Colaboradores.
- Excepcionalmente:
  Clientes, proveedores...

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Políticas de promoción más eficaces.
- Planes de formación más ajustados.
- Identificación de potencial de desarrollo.
- Evaluación de conductas no de rasgos.
- Uso de la comunicación asertiva.
- Expresión perceptiva del evaluado.
- Documentación de los acuerdos.
- Seguimiento de los acuerdos.
- Mejora de las relaciones y del clima laboral.
- Consecución de resultados.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Valoración puestos de trabajo.
- Evaluación desempeño individual.
- *Coaching*.
- *Mentoring*.

MODELO
Protocolo para la aplicación de la evaluación 360

1. Informar sobre el método a los afectados

Por medio de una reunión para facilitar la interacción, formulación de preguntas, clarificación de dudas... deberá explicar lo que se pretende con este modelo de evaluación, cómo se realizará, cómo se traspasará la información...

2. Proporcionar los materiales para la evaluación

Por cuanto la evaluación 360 se emplea preferentemente para evaluar las competencias, deberá emplearse algún modelo de cuestionario como el segundo que hemos sugerido en el apartado de los instrumento de evaluación y que reproducimos en este punto.

3. Establecer la hoja de ruta o calendario de realización

Hay que evitar realizar la evaluación en momentos de mucho trabajo, tensión... ya que ello afectaría a la objetividad de la evaluación. En muchas empresas, si no se tiene en cuenta esta variable, se termina por «cumplir el rito» y el instrumento pierde su eficacia.

4. Formar a los participantes en técnicas de la evaluación

Los participantes deben conocer los conceptos de competencia, niveles, descripción de conductas que no juicios de valor, evaluación de un periodo que no de la totalidad de la vida laboral del evaluado...

5. Cumplimentación de los cuestionarios

Cuando las competencias se evalúan mediante niveles, establecer la significación de los mismos para homogeneizar la evaluación de la totalidad de los participantes.

6. Tratamiento de la información

Puede ser general de todos los que han participado, por niveles, nominal, anónima...

7. Devolución de la información al evaluado

Identificar su percepción, puntos de coincidencia, puntos de discrepancia, decisiones, planes de mejora de las competencias...

9

Comunicación interna

INTRODUCCIÓN

La comunicación externa de las empresas hace décadas que constituye una preocupación estratégica y una prioridad de primerísimo orden (publicidad, relaciones públicas, *marketing*) dado que relaciona a cada organización con el entorno, el cliente, la sociedad, la competencia, el mercado...

Sin embargo, la comunicación interna, que refleja las relaciones y puntos de encuentro entre las diversas áreas de trabajo y departamentos de la organización, y en cada departamento las relaciones entre las personas que lo integran, ha sido la gran olvidada, incluso en empresas cuyos modelos organizativos y valores proponen la calidad total, la cultura de la mejora o la fidelización del cliente.

Sin una comunicación interna capaz de poner en conexión por arriba, en los niveles jerárquicos superiores, pero también por abajo, en los procesos a los diversos departamentos de la empresa, y dentro de cada departamento, de distribuir la información y el conocimiento disponibles a todos sus integrantes, cualquier modelo está condenado a la «parcialidad» de cada área, al voluntarismo de unos pocos, cuando no al fracaso, al ignorar que tanto los proyectos como el trabajo del día a día, necesitan una herramienta básica, vital, imprescindible: la comunicación.

Se ha dado usted cuenta de que la palabra comunicación tiene su raíz en «común »? Este capítulo le aporta instrumentos para:

El análisis de la comunicación interdepartamental (Instrumento Cuestionario).
El análisis de la comunicación intradepartamental (Instrumento Cuestionario).

La entrega sistemática de información al equipo (Instrumento Guía).
La inversión en comunicación en su ámbito de trabajo (Instrumento Guía).
El desarrollo del perfil de jefe comunicador (Instrumento Perfil de desarrollo).
La creación de espacios de debate con grandes grupos (Instrumento Guía).

Usted dispone, por tanto, de diferentes opciones para alimentar «el aparato circulatorio interno» de la actividad en su ámbito/departamento y en el conjunto de su empresa: la comunicación interna.

INSTRUMENTO: Cuestionario de análisis de la comunicación interdepartamental

Presentación

Llamamos comunicación interdepartamental a aquella que pone en contacto a las diversas áreas de trabajo o departamentos de la organización. A excepción, y no siempre es así, de aquellos departamentos cuya naturaleza es de orientación al servicio de los clientes, usuarios...; los demás trabajan unos al servicio de los otros: dan y reciben datos e informaciones que tienen como finalidad el que el conjunto de la maquinaria empresarial (u organizacional en el caso de entidades que no son empresas en su sentido más convencional: administración pública, ONG...) funcione: Administración, Contabilidad, Compras, Recursos Humanos, Calidad, Envíos, Investigación y Desarrollo, Marketing... son áreas de «servicio» destinadas a que la organización gestione de forma adecuada sus recursos (personas, equipos, finanzas), «produzca» elabore bienes o servicios con la mejor calidad y el menor coste, lo cual generará que «venda» más y asegure de esa forma su supervivencia.

De modo que cada área de trabajo incluidas naturalmente las de producción, logística, ventas... necesitan a las restantes para una gestión eficaz del conjunto. Parece evidente no cree usted? Y lo es. Sin embargo, la comunicación interdepartamental sigue siendo una de las grandes asignaturas pendientes en muchas organizaciones.

La gestión de las conexiones horizontales, la coordinación interdepartamental... es un espacio que, de no tratarse adecuadamente, puede generar importantes pérdidas por incumplimiento de plazos, repeticiones... y conflictos de naturaleza interpersonal que acaban enrareciendo el clima laboral.

El instrumento que le presentamos le ayudará a analizar la situación de la comunicación interdepartamental en su propia organización.

Instrumento: *Cuestionario de an lisis de la comunicación interdepartamental*

Finalidad: *Identificar el nivel de intercambio de comunicación entre los diversos departamentos o reas de la empresa*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Sistematizar el análisis de situación de la comunicación interdepartamental en la empresa.
- Confirmar la sospecha o desestimarla acerca de las carencias y problemas de la comunicación interdepartamental.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Puntos de encuentro entre departamentos.
- Reclamaciones de datos e informaciones.
- Conflictos/ataques entre departamentos.
- Objetivos contradictorios entre departamentos.
- Quejas emitidas y quejas recibidas.
- Errores reiterados en documentaciones compartidas entre departamentos.
- Prevalencia de los canales informales por encima de los formales.
- Sentimientos de que hay departamentos privilegiados.
- Carencia de lenguaje común en la empresa.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Alta Dirección.
- Responsables de cada departamento/área de trabajo.
- Responsables de planes y proyectos transversales (calidad, procesos...).

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Resto de instrumentos de comunicación.
- Instrumentos de dirección.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Posibles vacíos en la comunicación entre los diversos departamentos de la empresa.
- Indicadores acerca de los problemas entre departamentos.
- Nivel de predominio de la comunicación formal o de la informal en las relaciones entre departamentos.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Entregar modelo (cuestionario) a personas de otros departamentos y a compañeros del propio departamento, de distintos niveles jerárquicos.
- Analizar el modelo (cuestionario) por parte de un grupo reducido y posible adaptación de algunas de sus preguntas a la propia realidad laboral.
- Sensibilizar al grupo de responsables y profesionales implicados, para responder de forma independiente y no condicionada a las cuestiones planteadas por el instrumento.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Cumplimentación del instrumento (cuestionario) en la mayoría de sus *tems.*
- Cumplimentación del instrumento por al menos el 50% de los responsables de departamento.
- Cumplimentación del instrumento por un número de personas similar, de menor nivel jerárquico y de distintos departamentos.
- Reunión destinada a comparar los resultados/respuestas de los diversos responsables y profesionales.
- Integración en esa reunión de algunos de los profesionales de nivel jerárquico inferior.
- Nivel de análisis compartido de causas de las posibles coincidencias y discrepancias.
- Búsqueda y consenso sobre prioridades a las que dar respuesta mejorando la comunicación entre departamentos.
- Propuestas e iniciativas de mejora de la comunicación interdepartamental.

MODELO
Cuestionario de análisis de la comunicación interdepartamental

1. Responda a este cuestionario

Escriba en la ventana de la derecha la opción de respuesta que más se acerque a su realidad: N (No, nunca), PV (Pocas veces), BV (Con frecuencia, bastantes veces), MF (Muy frecuentemente). Usted mismo debe decidir cuál es el criterio cuantitativo en caso de que tenga dudas: MF puede ser la opción cuando ocurre cada día o cada semana; BV, cuando sucede cada semana o varias veces al mes; PV, cuando es alguna vez aislada	N PV BV MF
1. Se percibe en mi departamento la necesidad de más puntos de encuentro con personas de otros departamentos.	
2. Hay que recurrir al jefe para que este reclame los datos que se necesitan al jefe de otro departamento.	
3. Se producen críticas y ataques en las reuniones interdepartamentales.	
4. Hay bromas y críticas a costa de los fracasos de los demás departamentos.	
5. Los objetivos de mi departamento entran en contradicción con los objetivos de otros departamentos.	
6. Llegan quejas a mi departamento provenientes de otros sobre problemas que al parecer les causamos.	
7. Emitimos quejas a otros departamentos por problemas que nos causa su gestión.	
8. Existe desconocimiento en otros departamentos de las implicaciones que para ellos suponen las tareas gue realiza el nuestro.	
9. No se comprenden bien las demandas que otros departamentos realizan al nuestro.	
10. Las reuniones interdepartamentales son poco productivas. Se tiene la impresión de que no se solucionan los problemas de fondo.	
11. Al salir de una reunión interdepartamental hay participantes que han entendido cosas diferentes.	
12. Se producen errores reiterados en la documentación que deben tratar distintos departamentos.	
13. Solicitud de frecuentes confirmaciones a otros departamentos de la información recibida previamente por vía informal.	
14. Frecuente aparición de rumores acerca de lo que ocurre en otros departamentos antes de que aparezca por vía formal la información, si aparece.	
15. Hay comentarios jocosos sobre el contenido/forma de las notas o informes de otros departamentos.	

16. Existe falta de lenguaje común y uniformidad en los criterios que se transmiten entre distintos departamentos. 17. Sentimiento de que existen departamentos privilegiados. 18. Escasa y/o castigada transversalidad: acceso no permitido o mal visto de un subordinado a mandos de otras áreas. 19. Falta de transparencia en la información que circula de un departamento a otro. Se percibe que hay demasiada información confidencial. 20. Un mismo error se repite en departamentos distintos.	

2. Entregue este cuestionario a:

Personas de su mismo nivel jerárquico en otros departamentos.
Personas de distinto nivel jerárquico en el mismo y otros departamentos.

Nota: Acuerden una fecha para comentar los resultados, tanto las coincidencias como las discrepancias.

COINCIDENCIAS EN POSITIVO: *Lo que va bien.* Detalle los números de los *tems* (cuestiones a las que ha respondido).	DISCREPANCIAS. Detalle lo números de los *tems* (cuestiones a las que ha respondido).	COINCIDENCIAS EN NEGATIVO: *Lo que va mal o es claramente mejorable*. Detalle los números de los *tems* (cuestiones a las que ha respondido).	PRIORIDADES: *Cuestiones en las que es evidente que debe mejorarse la comunicación interdepartamental.*

3. CUANTIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE RESULTADOS

Cada N = 0 puntos. Cada PV = 3 puntos. Cada BV = 7 puntos. Cada MF = 10 puntos.	De 109 a 200 puntos: muy altas necesidades de mejora de la comunicación interdepartamental. No funciona. De 89 a 108 puntos: altas necesidades. La comunicación interdepartamental funciona aunque bajo mínimos. De 65 a 88 puntos: tendencia a altas necesidades. La comunicación interdepartamental funciona pero con bastantes distorsiones. De 45 a 64 puntos: necesidades medias. Existen algunas lagunas en la comunicación interdepartamental. De 25 a 44 puntos: la comunicación interdepartamental funciona, con algunas necesidades. Menos de 25 puntos: la comunicación interdepartamental marcha más que aceptablemente.

INSTRUMENTO: Cuestionario de análisis de la comunicación intradepartamental

Presentación

La vida de la empresa es comunicación y en el ámbito interno de la empresa la vida es su comunicación interna. Su buena o mala comunicación interna. En su departamento, el día a día que le concierne a usted y a las personas que comparten su área de trabajo tiene como hilo conductor la comunicación.

Si usted es jefe, trabaja inevitablemente en comunicación con sus colaboradores. Si estos comparten datos, información o conocimientos entre ellos o con usted, trabajan en comunicación. La comunicación ocupa el 80% o más de la actividad laboral.

Ello es tan obvio que no haría falta mencionarlo si no fuera porque demasiadas organizaciones viven de espaldas a esta realidad... Si tenemos problemas con la calidad, si no existe suficiente compromiso o motivación, si la participación falla... es quizá, junto a otras posibles variables, porque la comunicación interna está «averiada» o en otros términos, es insuficiente.

Michael Crozier señala que *la enfermedad crónica de las organizaciones es la mala calidad de sus comunicaciones*, y que ello conduce a errores en el conocimiento de las actividades a realizar, a malos entendidos, distorsiones, ambig edades, conflictos... que afectan negativamente al funcionamiento de la organización.

Este instrumento va a permitirle analizar la comunicación interna en su ámbito de trabajo y extraer conclusiones desde las que podrá establecer e implementar planes de mejora en este ámbito vital para la eficacia organizativa.

Instrumento: *Cuestionario de an lisis de la comunicación intradepartamental*

Finalidad: *Identificar el nivel de intercambio de comunicación entre las personas que integran el departamento*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Sistematizar el análisis de situación de la comunicación dentro del departamento.
- Confirmar la sospecha o desestimarla acerca de las carencias y problemas de la comunicación dentro del departamento.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Posibles vacíos en la comunicación entre los diversos profesionales del departamento.
- Indicadores acerca de las necesidades existentes por problemas de comunicación.
- Nivel de predominio de la comunicación formal o de la informal en las relaciones entre personas dentro del departamento.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Puntos de encuentro entre personas del departamento.
- Reclamaciones de datos e informaciones.
- Conflictos/ataques entre personas.
- Errores reiterados en documentaciones compartidas entre personas.
- Prevalencia de los canales informales por encima de los formales.
- Existe sentimiento de que hay personas privilegiadas?
- Presencia o carencia de lenguaje común en el departamento.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Entregar el modelo (Cuestionario) al conjunto de personas que integran el departamento.
- Analizar el modelo (Cuestionario) por parte de un grupo reducido y posible adaptación de algunas de sus preguntas a la propia realidad laboral.
- Sensibilizar al grupo para responder de forma independiente y no condicionada a las cuestiones planteadas por el instrumento.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Responsable del departamento/ área de trabajo.
- Conjunto de profesionales del departamento, sin distinción de niveles jerárquicos.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Resto de instrumentos de comunicación interna.
- Resto de instrumento de trabajo en equipo.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Cumplimentación del instrumento (Cuestionario) en la mayoría de sus ítems.
- Cumplimentación del instrumento por la mayoría de personas del departamento.
- Reunión destinada a compartir y comparar los resultados/respuestas de los diversos profesionales.
- Nivel de análisis compartido de causas de las posibles coincidencias y discrepancias.
- Búsqueda y consenso sobre prioridades a las que dar respuesta mejorando la comunicación entre personas.
- Propuesta e iniciativas de mejora de la comunicación intradepartamental.

MODELO
Cuestionario de análisis de la comunicación intradepartamental

1. Responda a este cuestionario

Escriba en la ventana de la derecha la opción de respuesta que más se acerque a su realidad: N (No, nunca), PV (Pocas veces), BV (Con frecuencia, bastantes veces), MF (Muy frecuentemente). Usted mismo debe decidir cuál es el criterio cuantitativo en caso de que tenga dudas: MF puede ser la opción cuando ocurre cada día o cada semana; BV, cuando sucede cada semana o varias veces al mes; PV, cuando es alguna vez aislada , etc.	N PV BV MF
1. Retraso en la entrega de datos/información.	
2. Recurrir al jefe para que éste reclame los datos a otro compañero del mismo equipo.	
3. Críticas y ataques en las reuniones intradepartamentales.	
4. Bromas y críticas a costa de los fracasos de los demás.	
5. Competitividad individualista : cada uno va a lo suyo.	
6. Preguntas de personas sobre información que se emite por escrito.	
7. Falta de iniciativa: las tareas se hacen cuando lo pide el Jefe.	
8. Desconocimiento de las tareas a realizar.	
9. Desconocimiento de los resultados del propio trabajo.	
10. Desconocimiento de las implicaciones en otros compañeros de las tareas realizadas.	
11. Errores reiterados en procesos compartidos.	
12. Reuniones largas y poco productivas. Sentimiento de reunionitis .	
13. Hay tareas de las que nadie es o se hace responsable.	
14. Recurrir a personas de otros departamentos para conocer aspectos de las propias tareas.	
15. Recurrir a personas de otros departamentos para conocer cambios en el propio departamento.	
16. Aparición de rumores antes de que aparezca por vía formal la información.	
17. Al salir de una reunión hay participantes que han entendido cosas diferentes.	
18. Comentarios jocosos sobre el contenido/forma de las notas o informes.	
19. Sentimiento de que existen personas privilegiadas.	
20. Quejas que se repiten.	
21. Un mismo error se repite en personas distintas.	
22. Se asignan objetivos individualistas y antagónicos con los de otros compañeros.	

23. Se repiten tareas o procesos por defectos en el resultado final. 24. Se guarda celosamente cómo se ha resuelto un problema. 25. Sentimiento de que buena parte de la información es confidencial y es muy difícil acceder a ella.	

2. Entregue este cuestionario a varios colaboradores o compa eros del mismo ámbito. Acuerden una fecha para comentar los resultados, tanto las coincidencias como las discrepancias

COINCIDENCIAS EN POSITIVO: *Lo que va bien*. Detalle los números de los *tems* (cuestiones a las que ha respondido).	DISCREPANCIAS. Detalle lo números de los *tems* (cuestiones a las que ha respondido).	COINCIDENCIAS EN NEGATIVO: *Lo que va mal o es claramente mejorable*. Detalle los números de los *tems* (cuestiones a las que ha respondido).	PRIORIDADES: *Cuestiones en las que es evidente que debe mejorarse la comunicación en el mbito.*

3. Cuantificación y valoración de resultados

Cada N = 0 puntos. Cada PV = 3 puntos. Cada BV = 7 puntos. Cada MF = 10 puntos.	De 130 a 250 puntos: muy altas necesidades de mejora de la comunicación interna. La comunicación no funciona. De 99 a 129 puntos: altas necesidades. La comunicación funciona bajo mínimos. De 65 a 98 puntos: tendencia a altas necesidades. La comunicación funciona pero existen bastantes distorsiones. De 45 a 64 puntos: necesidades medias. Existen algunas lagunas en la comunicación. De 25 a 44 puntos: la comunicación funciona, con algunas necesidades. Menos de 25 puntos: la comunicación marcha más que aceptablemente.

INSTRUMENTO: Guía para ofrecer información sistemática al equipo

Presentación

Bastantes de los problemas internos de un equipo de trabajo suelen producirse por falta de perspectiva común, de perspectiva de equipo. En no pocos casos, esa falta de perspectiva es el resultado de un conjunto diverso de causas, como pueden ser algunas de las que se citan a continuación:

> No existen objetivos comunes, o no están suficientemente claros (solo son declaraciones de buena voluntad que no se incardinan en la organización del trabajo, de modo que permitan compartir tareas, problemas y logros).
> Más que un equipo, lo que existe es un grupo. Cada uno va a lo suyo, a solucionar sus propios problemas y conseguir sus propios objetivos, sin preocuparse de lo que sucede a su alrededor.
> Nadie (excepto, quizás, el jefe) posee una información sobre lo que les sucede a los demás o sobre la marcha general del ámbito de trabajo.
> No existe un sistema de información regular y periódico que permita al conjunto del equipo conocer periódicamente cómo van las cosas.
> ...

Una medida eficaz para mejorar esa situación consiste en ofrecer una información regular y sistemática al equipo de trabajo. Con ello se evita, tanto la ambig edad (no tener claro lo que se espera de mí) como el conflicto (insuficiente información, comunicaciones contradictorias...) de rol. Este instrumento va a ayudarle en esa tarea clave de compartir información, de un modo ordenado, constructivo y sistematizado en el tiempo.

Instrumento: *Gu a para ofrecer información sistem tica al equipo*
Finalidad: *Generar visión com n en el equipo a través de una información sistematizada*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Crear visión común en el equipo de trabajo.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Criterios de elaboración y entrega de información para el conjunto del equipo de trabajo.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Necesidades de información regular en el equipo.
- Consulta al conjunto (incluyendo personal auxiliar).
- Esquemas y estructuras de contenido.
- Proceso de elaboración de información.
- Equipo de elaboración de información.
- Estilo ágil.
- Periodicidad.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Reunirse con el equipo acerca de las necesidades de información común.
- Integrar en esa visión común a todas las personas del equipo (incluso al personal auxiliar, o a quienes mantengan una colaboración parcial).
- Generar una estructura de información capaz de ofrecer la información común.
- Crear un equipo elaborador de esa información.
- Definir periodicidad idónea.
- Elaborar esa información mediante un estilo ágil, y en una dimensión razonable (que no sea demasiado extensa o pesada).
- Utilizar las dos o tres primeras entregas para verificar, y corregir si es necesario, la estructura más idónea.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Usted.
- Su equipo de trabajo.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Se logra un interés suficiente en el equipo de forma que se genera una comunicación inicial acerca de necesidades de información.
- Se desarrolla una estructura de información que facilita la comprensión por parte de todo el equipo.
- Se logra un estilo ágil y atractivo.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Todos los instrumentos de liderazgo, comunicación y valoración.

MODELO
Guía para ofrecer información sistemática al equipo

1. Anuncie al conjunto de su equipo la voluntad de ofrecer información de forma regular y sistemática

No excluya a nadie. Un equipo está constituido también por personas que se encargan de tareas auxiliares (secretarias, recepcionistas... por poner algún ejemplo).

2. Pregúnteles por las informaciones que consideran importante conocer periódicamente (cada mes o cada dos meses es un periodo razonable)

Si es preciso, realice una sesión de trabajo con parte del equipo (o con todos, si es posible), para elaborar un esquema de información que sea útil al conjunto. Es muy positivo que ese esquema sea comprendido y aprobado por todos.

3. Desarrolle una estructura/esquema de información que permita dar esa visión común

Veamos dos ejemplos de esquemas de información:

Ejemplo A. Con dos simples apartados:

A.1. Actividades principales y resultados (del mes o bimensuales).
A.2. Problemas principales. Causas. Soluciones.

Ejemplo B. Con tres apartados:

B.1. Objetivos cumplidos.
B.2. Objetivos no cumplidos. Causas.
B.3. Iniciativas para mejorar los objetivos no cumplidos.

Con estos esquemas u otros similares su equipo accederá a los resultados conjuntos.

4. Elabore esa información com n. Implique en esa tarea a sus colaboradores

Ahora bien. Cómo elaborar esta información del conjunto de su ámbito? Puede haber varios sistemas. Por ejemplo: usted, como responsable, elige la que cree prioritaria. Pero quizás sea más oportuno implicar a cada persona de su equipo: les solicita que, cada una, elabore sobre su propio trabajo el esquema de información (fíjese en los ejemplos A y B. Cuál de ellos le parece mejor? O bien es posible que encuentren otro esquema más adecuado a su realidad?). Si lo hace de esta manera, podrá usted hacer una síntesis de cada uno y agruparlo todo en el esquema de comunicación del departamento o ámbito.

5. Procure que el estilo sea ágil, los datos claros e inteligibles, y el contenido total no sea un ladrillo grueso

Haga copias para cada miembro de su equipo y asegúrese que llega a todos en un tiempo prudencial. Si, por ejemplo, la información es mensual, lo apropiado es que la del mes de octubre llegue como máximo a mediados de noviembre. Tardar más es perder perspectiva.

6. Inicie esa dinámica de forma flexible, hasta llegar a una estructura eficaz de información y con una periodicidad adecuada

Lleve a cabo esa información sistematizada de manera flexible en las dos o tres primeras «entregas», con el fin de poder generar cambios en su estructura en función de las posibles carencias y necesidades de mejora, llegando a conseguir una estructura verdaderamente eficaz de información.

INSTRUMENTO: Guía para la inversión de comunicación con su equipo

Presentación

El trabajo, hoy, es básicamente comunicación. Los productos los hacen las máquinas, y las personas trabajan dando y recibiendo informaciones sobre lo que está pasando, ha pasado o pasará: su planificación, su organización, sus tareas, sus resultados, las incidencias, los imprevistos, los problemas y las soluciones Ese «dar y recibir» es, por encima de cualquier otra cosa, comunicación, comunicación profesional, comunicación entre profesionales, comunicación entre personas que pertenecen a una misma organización, a una misma empresa, a un mismo equipo.

Hasta hace pocos años, la clave profesional prioritaria en el trabajo era la madurez técnica, los conocimientos y destrezas centrados en materiales, máquinas y procesos. En estos momentos, metidos en el siglo XXI, cada empresa juega en una liga de competición contra otras empresas, con la finalidad evidente de ganar clientes, arrebatarse cuota de mercado, y asegurar su salud empresarial y supervivencia.

Ser empresa hoy tiene un significado: ser equipo. Sabemos que cuando se compite con niveles tecnológicos similares, es el equipo humano de cada empresa el que marca la diferencia. Y un equipo humano, para ser equipo, trabaja «en comunicación». Su rol de responsable de su equipo le lleva a:

Señalar objetivos.
Ordenar métodos.
Priorizar problemas.
Ofrecer soluciones.
Valorar resultados.
Asignar recursos.
Fijar prioridades.
Delegar tareas.
...

Con qué herramienta básica realizamos esas tareas? Sin duda, con la comunicación: hablamos, preguntamos, respondemos, sugerimos, ordenamos, valoramos, asignamos... En fin, nos comunicamos. Comunicarse es la actividad básica de un responsable de personas. El instrumento que le presentamos es una guía para invertir eficazmente en comunicación.

Instrumento: *Gu a para la Inversión en comunicación con su equipo*
Finalidad: *Dotarle de pautas eficaces de comunicación hacia su equipo de trabajo*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Generar una visión inversora de la comunicación como responsable del equipo de trabajo.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Espacios básicos de comunicación profesional con el equipo de trabajo.
- Componentes a priorizar en la comunicación con cada integrante del equipo y con el conjunto.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Responsabilidades.
- Compromiso de aceptación.
- Comunicación periódica de resultados individuales.
- Comunicación clara de lo que va bien y clara de lo que va mal .
- Relaciones profesionales.
- Valores.
- Clima laboral.
- Desarrollo y aprendizaje.
- Necesidad de identificar lo que no va bien o, yendo bien, es mejorable.
- Solución de problemas.
- Arreglo urgente.
- Soluciones parciales y totales.
- Soluciones factibles.
- Causas.
- Causas-Raíz.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Reunirse individualmente con cada colaborador:
  – Determinación de responsabilidades y resultados.
  – Contraste para lograr compromisos de aceptación de responsabilidades.
  – Valoración de resultados Individuales.
- Reunirse con el conjunto de equipo para:
  – Determinar actitudes facilitadoras de un buen clima laboral.
  – Subrayar Valores comunes al equipo.
  – Identificar necesidades de mejora: desarrollo y aprendizaje.
  – Desarrollar metodología común acerca de la identificacion, valoración y solución de problemas (causas, causas-raíz, soluciones parciales y totales, soluciones factibles, ...).

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Usted.
- Su equipo de trabajo.
- Ámbios de formación y/o Recursos Humanos.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Todos los instrumentos de liderazgo, comunicación y valoración.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Aumenta la claridad en las responsabilidades de cada persona.
- Aumenta el enfoque hacia los resultados que cada persona debe de obtener.
- Mejora el nivel relacional de las diversas personas que integran su equipo.
- Se genera identificación de aspectos que requieren mejora y aprendizaje.
- Se enfoca el análisis y solución de problemas mediante métodos comunes.

MODELO
Guía para la inversión de comunicación con su equipo

1. Invierta en comunicación con cada persona de su equipo. Trabaje la comunicación sobre responsabilidades y resultados

1.1. Espacio responsabilidades-resultados

Es un espacio básico para la buena marcha del trabajo. Si no está bien definido, se originarán conflictos y problemas cuando existan incidencias e imprevistos. Da respuesta a dos cuestiones esenciales para cada profesional de su equipo:

A) De qué es responsable.
B) Qué resultados ha de obtener.

Cuanto más claro esté este primer espacio, más clara será la comunicación en los tres restantes que siguen en los puntos 2, 3, y 4.

Componentes importantes de la inversión en este primer espacio son:

Comunicación de responsabilidades: «Eres responsable de ».
Comunicación con compromiso de aceptación, identificando posibles resistencias y razones de las mismas.
Comunicación periódica de resultados individuales del área de cada colaborador.
Comunicación clara de «lo que va bien» y clara de «lo que va mal» (no solo de los éxitos, o no sólo de los fracasos).
Comunicación de criterios para estimular el autocontrol y el compromiso por encima de la vigilancia y el control.

2. Invierta en comunicación sobre las relaciones de trabajo

2.1. Espacio relaciones profesionales

Comunicación necesaria para definir cuáles son los valores («a qué se le da valor») por parte de los integrantes del equipo y para generar un buen clima de trabajo. Da respuesta a una cuestión esencial para el conjunto de su equipo:

C) Valores que guían el trabajo colectivo (por ejemplo: la calidad, la respuesta rápida a las demandas del cliente, expresar soluciones factibles además de críticas,).

Componentes importantes de la inversión en este segundo espacio son:

Comunicación acerca del significado de los valores y de los comportamientos que llevan asociados (por ejemplo: atención rápida a las demandas del cliente; el significado es «se deja cualquier cosa que se esté haciendo, porque atender al cliente es lo más importante»).
Comunicación poniendo énfasis a la capacidad para escuchar (no solo decir) entre los integrantes del equipo.
Comunicación para comprender (no solo para responder).
Comunicación sincera y constructiva (evitando reproches).
Comunicación formal igual para todos los colaboradores, (sin excepciones ni favoritismos).
Comunicación rápida y clara para neutralizar rumores, bulos y «macutazos» (contrastando datos y realidades frente a chismes u opiniones).

3. Invierta en comunicación para el est mulo al desarrollo y al aprendizaje

3.1. Espacio desarrollo y aprendizaje

Este es un espacio muy cuidado por las organizaciones líderes. Es esencial para mantener los equipos humanos bien formados y actualizados en su «saber hacer». Atención: los perfiles «ya lo sé todo» anulan este espacio. La realidad nos muestra que es imposible «sabérselo» todo. Todos estamos convocados a seguir aprendiendo. Da respuesta a otra cuestión esencial para el conjunto de su equipo:

D) Qué debemos mejorar?

Componentes importantes de la inversión en este tercer espacio son:

Comunicación al conjunto del equipo de la necesidad de identificar lo que no va bien o, yendo bien, es mejorable.
Comunicación a cada colaborador de los posibles puntos débiles o mejorables para un excelente desempeño de su actividad de trabajo.
Comunicación para la identificación de estándares.
Comunicación de necesidades de mejora de la productividad y/o la calidad del conjunto del equipo.
Comunicación de posibles programas de mejora a abordar en el equipo y/o conjuntamente con otros ámbitos de la empresa.
Comunicación de necesidades de formación/aprendizaje.

4. Invierta en comunicación para la solución de problemas

4.1. Espacio solución de problemas

Siempre existe esa comunicación. Atención: cuanto peor están los espacios 1.º (responsabilidades y resultados), 2.º (relaciones profesionales), y 3.º (desarrollo y aprendizaje), más hay que trabajar en este 4.º. Y cuanto más se trabaja en este 4.º, menos se puede trabajar en los otros tres. Es el efecto «pez que se muerde la cola». En este espacio es básico tener una metodología de equipo (consultar los capítulos «Trabajo en equipo y Dirección») que permita a todos sus integrantes analizar los problemas de la misma manera y elaborar alternativas de búsqueda de soluciones (no de «culpables»).

La palabra clave de este campo es «datos». Las enemigas: «creí que» y «pensé que». Otros conceptos cercanos a la solución de los problemas son:

Soluciones parciales (todos los problemas no tienen soluciones completas o totales).
Soluciones factibles (aquellas que puedan ser llevadas a la práctica).

Otros componentes importantes de la inversión en este cuarto espacio son:

Comunicación para la identificación de problemas, errores, repeticiones, esperas, tiempos muertos, cuellos de botella, sobreconsumos, déficits de calidad, déficits de productividad, no conformidades... y cualquier otra incidencia no deseable en los procesos de trabajo.
Comunicación para la solución urgente de determinados problemas.
Comunicación para el análisis posterior del problema, tomando nota y aislando los datos necesarios para la identificación de causas y causas-raíz: es decir, uso de una metodología común y de equipo para la solución de problemas.

INSTRUMENTO: Desarrollo de su perfil de jefe comunicador

Presentación

Todos trabajamos y vivimos en comunicación. Sin embargo existen algunas confusiones acerca del significado de comunicación. Conviene no olvidar que comunicación significa «poner en común». También hemos de recordar que comunicarse bien no es solamente hablar bien, en el sentido de la oratoria o de la construcción del discurso, aún reconociendo su importancia.

Debemos tener presente que:

Comunicamos con nuestras palabras solo en torno a un 30% de nuestro mensaje.

Comunicamos con nuestro lenguaje no verbal gestos, postura de nuestro cuerpo en torno al 70% restante.

La comunicación más completa se da cuando comunicamos, además, nuestros sentimientos, las emociones que sentimos, nuestros estados de ánimo, nuestras necesidades.

Siempre nos comunicamos, incluso cuando nos quedamos callados; así, frente a nuestro silencio, es posible que nuestro interlocutor se pregunte: por qué está callado?, evidencia de que nuestro silencio es significativo.

Ante cualquier situación de comunicación ponemos en marcha nuestros filtros emocionales. «Vemos» emociones y sentimientos en las comunicaciones de los demás, personalizamos, nos sentimos afectados... y todo ello provoca también en nosotros emociones y sentimientos de todo orden: de identificación, de cercanía, de indiferencia, de rechazo, lejanía...

La conclusión de cuanto antecede es que existen dos componentes básicos en la expresión y comunicación:

1.º/ El *qué* es lo «qué decimos», o «la letra de la comunicación». Son factores influyentes de «lo que decimos»:

Nuestro vocabulario y capacidad expresiva «racional».

Nuestra capacidad de análisis e interpretación de los mensajes que recibimos y que procesamos en nuestra mente.

Nuestra capacidad de concentración sobre los mensajes que recibimos evitando los ruidos y distracciones que puedan dispersarnos.

2.º/ El *cómo*: es el «cómo lo decimos» o «la música de la comunicación». Son factores influyentes del «cómo lo decimos»:

Nuestra capacidad de «escucha» emocional, que nos permite identificarnos en positivo (empatía) o en negativo (aversión) con el mensaje que recibimos y con la persona que lo emite.
Nuestro capacidad expresiva emocional, mediante la voz y la expresión no verbal para comunicar en el tono emocional que deseamos hacerlo (adecuado a los objetivos que perseguimos en la comunicación).
Nuestra capacidad de autocontrol emocional para neutralizar las emociones negativas y la comunicación inadecuada.

Cuando la «letra» y la «música» de la comunicación no coinciden (incongruencia entre ambos componentes), las personas hacen caso a la «música» de las emociones. Como responsable de personas, este instrumento puede resultarle extraordinariamente útil a la hora de comunicarse, de modo eficaz, con sus colaboradores.

Instrumento: *Desarrollo de su perfil de jefe comunicador*
Finalidad: *Dotar de opciones eficaces para mejorar su estilo de comunicación*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Mejorar su estilo de comunicación hacia su equipo de trabajo.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Identificación de estilos adecuados y estilos inadecuados para su comunicación.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

ESTILOS DE COMUNICACIÓN ADECUADOS

- Empático (Empatía: actitud de compresión de las emociones de los demás. Meterse en sus zapatos).
- Amable.
- Neutro.
- Asertivo (Asertividad: capacidad para expresar lo que sentimos sin herir a la otra persona).

ESTILOS DE COMUNICACIÓN INADECUADOS

- Agresivo.
- Pasivo-indiferente.
- Débil.
- Susceptible.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Potenciar los estilos de comunicación adecuados. Aquellos que ayudan a mantener la comunicación en positivo , dejando abierta la posibilidad de entenderse y llegar a acuerdos entre las personas. Elegir, según la situación, entre los estilos adecuados. Son básicamente cuatro:
  – Empático.
  – Amable.
  – Neutro.
  – Asertivo.
- Evitar los estilos de comunicación inadecuados. Aquellos que cierran la comunicación en positivo , obstaculizando la posibilidad de entenderse y poniendo barreras a los acuerdos entre las personas:
  – Agresivo. Caracterizado por expresar hostilidad.
  – Pasivo-indiferente. Se significa por una actitud no comprometida o implicada.
  – Débil. Se identifica por su baja energía y por no trasmitir convicción en sus mensajes.
  – Susceptible. Estar a la defensiva .

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Usted.
- Su equipo de trabajo.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Todos los instrumentos de dirección, comunicación y valoración.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Aumenta la comunicación en positivo entre usted y las personas de su equipo.
- Ante conflictos, se evitan los estilos inadecuados de comunicación, y prevalecen los adecuados, de forma que permanece abierta la posibilidad de entenderse y llegar a acuerdos entre las personas.

MODELO
Desarrollo de su perfil de jefe comunicador

1. DIFERENCIAR, DENTRO DEL ENTORNO DE TRABAJO, ENTRE:

Estilos de comunicaci n adecuados. Aquellos que ayudan a mantener la comunicación «en positivo», dejando abierta la posibilidad de entenderse y llegar a acuerdos entre las personas.
Estilos de comunicaci n inadecuados. Aquellos que cierran la comunicación «en positivo», dificultando la posibilidad de entenderse y poniendo barreras a los acuerdos entre las personas.

2. EVITAR EL USO DE ESTILOS INADECUADOS

Algunos de los más habituales son:

Agresivo. Caracterizado por expresar hostilidad, ira, rabia... Es inadecuado en un jefe/responsable de personas porque genera distancia, temor, desconfianza, falta de credibilidad...
Pasivo-indiferente. Se significa por una actitud no comprometida o implicada («esto no va conmigo»). Lo que sucede en un ámbito de trabajo implica siempre a su responsable. De ahí que el estilo *pasivo indiferente* no sea aconsejable para quien debe dirigir un equipo de profesionales (aunque sí haya situaciones en las que deba asumir una posición *neutra* o *neutral;* ver estilo «neutro» entre los estilos adecuados).
Susceptible. Estar «a la defensiva». Este estilo es indicador de falta de seguridad o autoconfianza.

3. OPTAR POR ELEGIR, SEG N LA SITUACIÓN, ENTRE LOS ESTILOS ADECUADOS. SON BÁSICAMENTE CUATRO:

Emp tico. (Empatía: actitud de comprensión de las emociones de los demás. «Meterse en sus zapatos».) Nos identificamos con la persona, con su problema y con lo que siente, y lo expresamos. «Lo siento, comprendo tu malestar». Un responsable de personas debe utilizarlo cuando sus colaboradores sienten malestar o se sienten «heridos» en su sensibilidad (pérdida de seres queridos, problemas personales, fracasos...).
Amable. Es el nivel habitual en el que debemos comunicarnos y con el que debemos reforzar la comunicación positiva hacia nosotros. A utilizar en todas las situaciones, salvo cuando sospechamos que desean manipularnos o cuando la otra persona entra en estilo «agresivo».

Neutro. A usar en situaciones en las que percibimos que la otra persona pretende engañarnos o manipularnos. «Sí, te estoy escuchando». «Lo siento, no estoy autorizado a darte esa información». Es el primer paso para indicar a la otra persona que su demanda no es correcta, o no es razonable.

Asertivo. (Asertividad: capacidad para expresar lo que sentimos sin herir a la otra persona.) En situaciones en las que se hace evidente la falta de respeto: insultos, ataques a la dignidad personal... «*Lo siento Juan, tengo por norma no responder nunca a nadie que pierde la calma*», o bien «*Me siento ofendido por tus palabras. No voy a seguir escuchándote en ese tono*». Atención: la asertividad nunca es agresividad. Mejor utilizarla en privado cuando debemos llamar la atención a alguien.

INSTRUMENTO: Guía para crear espacios de debate y generación de ideas con grandes grupos

Presentación

Frecuentemente, en el contexto de empresa, se considera la oportunidad o necesidad de reunir a colectivos (departamentos completos, incluso a más de uno: *marketing* y ventas, varias áreas de trabajo: producción, logística, calidad, I+D..., delegaciones de distintas áreas geográficas, equipos interdisciplinarios) que suman un significativo número de integrantes: cuarenta, cincuenta o incluso más personas.

A veces ese deseo o necesidad de convocar a un número amplio de participantes choca frontalmente contra la presunción de que no será posible encontrar un formato de encuentro que permita la participación activa, la productividad, la comunicación colectiva, dado tan amplio número de participantes.

Y bajo esa creencia se anula esa posibilidad, sustituyéndola por el encuentro en grupos más pequeños, o por un formato expositivo en el que bien alguna autoridad interna, bien algún experto externo, o bien ambos realizan sendas presentaciones al gran grupo sin otorgar mayor oportunidad de participación que los clásicos ruegos y preguntas o aclaraciones finales.

Este instrumento salva esa creencia de imposibilidad y le propone una metodología de encuentro productivo y eficaz para grupos profesionales que deben debatir o construir nuevas ideas, con independencia del número. Pruébelo. Puede serle realmente útil aplicarlo en su organización o empresa.

Instrumento: *Gu a para crear espacios de debate y generación de ideas con grandes grupos*
Finalidad: *Organizar la participación y la comunicación con grandes colectivos (m s de 40 personas)*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Estimular la comunicación y la participación en encuentros y jornadas internas.
- Generar encuentros productivos con grupos numerosos.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Las claves organizativas y de participación en encuentros de grandes grupos.
- Las fases progresivas del trabajo colectivo en esos encuentros.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Filosofía: propiciar la participación de todos.
- Tema central y colectivos asistentes.
- Espacio apropiado para el encuentro.
- Convocatoria con explicación de la finalidad del encuentro y la metodología.
- Determinación de animador (uno o varios) y posibles ayudantes para el desarrollo de la sesión.
- Mensaje de inicio.
- Fases del encuentro:
  - 1.ª fase. Visión general: análisis e iniciativas.
  - 2.ª fase. Revisión y enriquecimiento de los análisis e iniciativas.
  - 3.ª fase. Desarrollos de las mejores iniciativas.
  - 4.ª fase. Conclusiones.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Identificar con claridad el tema y la finalidad del encuentro (para qué).
- Localizar una fecha y un lugar adecuados.
- Identificar un perfil dinámico que anime y modere el encuentro.
- Integrar un equipo que se encargue de la logística y coordinar la metodología del encuentro.
- Redactar una convocatoria estimulante y motivadora hacia el encuentro colectivo.
- Preparar un mensaje inicial claro y motivador.
- Preparar soportes/paneles, papel de gran tamaño (blocs gigantes) y rotuladores de color de trazo grueso.
- Detallar con claridad la propuesta de trabajo a los subgrupos en cada una de las fases.
- Acompañar el trabajo de los subgrupos aclarando dudas y apoyando su dinámica interna.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Usted.
- Personas de su propio equipo integrados en el evento.
- Personas de otros ámbitos que intervengan en la logística e implementación.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Se crea un equipo coordinador con capacidad de comunicación y organización.
- El espacio para el encuentro es confortable y amplio, permitiendo los movimientos del gran grupo de personas.
- Se logra un clima positivo y de participación.
- Se generan análisis basados en datos.
- Aparecen iniciativas de mejora oportunas y viables.
- Se logran rotaciones en los subgrupos, portavoces, ...

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Resto de instrumentos de comunicación interna.

MODELO
Guía para crear espacios de debate y generación de ideas con grandes grupos

1. La filosofía: propiciar la participación de todos

Crear *espacios abiertos* de debate, aprendizaje, generación de ideas, reajuste de sistemas y procesos... es una excelente forma de trabajar con grupos grandes, homogéneos o heterogéneos, de una sola especialidad o multidisciplinares (una sola o varias áreas, especialidades de trabajo, departamentos...).

La técnica de construcción de espacios abiertos es recomendable por su eficacia a la hora de generar o debatir ideas en torno a cualquier tema o cuestión, lográndolo con una propuesta abierta y flexible: todo el mundo tiene un papel activo, el protagonismo se reparte de forma no forzada, y los resultados obtenidos adquieren un mayor consenso, solidez y aceptación por parte de todos.

2. Definir el tema central y pensar en los colectivos asistentes

Usted tiene una idea, un proyecto, un tema, un contenido sobre el que debatir, construir ideas, hallar soluciones, proponer estrategias... Y cree que en esa cuestión es básico contar con diversos colectivos de su organización.

Póngase inicialmente a pensar en los asistentes: qué equipos, áreas de trabajo, departamentos conviene convocar? En segundo lugar, deberá plantearse lo que desea como resultado del encuentro: solucionar problemas, promover iniciativas, estimular la comunicación, promover la integración Uno solo o varios temas? Piense en ello, ya que tendrá que explicitarlo en la convocatoria y en el inicio de la sesión.

3. Identificar una fecha apropiada. contraste compromisos y agendas

Necesitará encontrar una fecha que sea oportuna o al menos la menos mala para reunir a ese gran número de personas. Hable con los responsables de esas áreas de trabajo.

4. Buscar un lugar apropiado, interno o externo

El espacio de encuentro debe cumplir tres requisitos principales:

a) que sea amplio, propiciando la cabida del grupo de personas, y

b) que sea confortable, debiendo disponer de mesas y sillas para trabajar
c) que permita situar paneles de al menos un metro cuadrado en los que se inserten los mensajes de los participantes.

5. Redactar la convocatoria anticipando la metodolog a de trabajo

Algunos elementos de interés a detallar en la convocatoria son:

a) Tema central que se trabajará.
b) Los distintos enfoques o puntos que integran ese tema. Los distintos planteamientos que desea generar en el mismo.
c) La metodología de trabajo grupal del conjunto que integrará las aportaciones de cada subgrupo de trabajo y de cada persona (véase punto siguiente).
d) La necesidad de contar con las ideas y aportaciones de los asistentes.
e) La oportunidad de prescindir de la vestimenta habitual y acudir con una más informal y cómoda.

6. Organizar e implementar la metodolog a del encuentro

6.1. Nombrar un animador-moderador (o un tándem de dos)

Que explicará al gran grupo en el inicio de la sesión el funcionamiento y reglas del encuentro abierto.

Nombrar además cinco o seis personas que ayuden a desarrollar la coordinación y logística de la jornada. La labor de estas personas también puede ser fundamental a la hora de acompañar el trabajo de los subgrupos.

Y, además:

Preparar paneles/soporte para apoyar los mensajes en papel que producirán los subgrupos.
Preparar blocs gigantes de papel para escribir los mensajes.
Hacerse con abundantes rotuladores de colores de trazo grueso (entregando varios a cada subgrupo).

6.2. Preparar el inicio de la sesión

Mensajes claves en esta fase son:

El tema principal: propósito/finalidad (para qué) y objetivos. Detalle sus planteamientos: solucionar, innovar, mejorar la comunicación, integrar

La metodología: división del gran grupo en subgrupos de trabajo de 5 a 8 personas. Cada subgrupo debate, analiza, construye, desarrolla iniciativas en torno al tema principal, y las escribe en los soportes de papel para presentar al resto de subgrupos. Es importante que las ideas o iniciativas se expresen de forma sintética.
Los enfoques: en cada fase los subgrupos cambian de integrantes.

Esta presentación debe tener una duración máxima de 20´-25´.
Metodología:

División de la jornada-encuentro en 4 fases:

1.ª fase. Visión general: Análisis e iniciativas.
2.ª fase. Revisión y enriquecimiento de los análisis e iniciativas.
3.ª fase. Desarrollos de las mejores iniciativas.
4.ª fase. Conclusiones.

División del gran grupo en grupos de 5 a 8 personas para la 1.ª fase.
División del gran grupo en grupos de 5 a 8 personas, cuyos integrantes serán diferentes a los de la 1.ª fase, en una 2.ª fase. El criterio de adhesión en esta 2.ª fase será el de interés por los temas que aparezcan en la 1.ª fase, o bien por «abrir» nuevos enfoques.
Nueva división en subgrupos para la 3.ª fase.
Encuentro final en plenario/conjunto del grupo para las conclusiones.

6.3. Trabajo en 1.ª fase. Visión general: Análisis e inciativas

El animador-moderador ha repartido a los asistentes en grupos de 5 o 8 personas, y asignado un espacio para cada uno de ellos.
En un espacio de una hora, dichos subgrupos debaten y se comunican de forma autónoma, «produciendo» en un soporte de papel (DINA 2 como mínimo), metaplan (véase instrumento), un esbozo o esquema que represente el análisis o la iniciativa que tienen en la actualidad respecto al tema objeto de trabajo y debate. Cabe insistir en que es conveniente disponer de colaboradores del animador que estén con dichos grupos, orientando y solventando dudas. Las directrices deben de estar muy claras
Tras esa hora de trabajo, el panel o soporte se baja a la sala principal, donde se vuelve a reunir a todo el grupo. Allí se colgarán a la vista de todos dichos paneles o soportes escritos de cada uno de los subgrupos.
El moderador-animador, con ayuda de uno o dos portavoces de cada subgrupo, comentará cada producto-trabajo... e indicará las premisas de la segunda fase.
Cabe estimar el tiempo de esas presentaciones en unos 6´-8´ para cada subgrupo.

6.4. Trabajo en 2.ª fase. Revisión y enriquecimiento de los análisis e iniciativas de la 1.ª fase

Se invita a los asistentes, a todos, a que:

Profundicen en las «producciones» de la 1.ª fase.
Abran nuevos enfoques respecto a los materiales expuestos en la 1.ª fase.

Se generan entonces dos tipos de subgrupos:

a/ De profundización (desarrollo de ideas, análisis e iniciativas, puntos fuertes y puntos débiles de cada una, viabilidad, oportunidad...).
b/ De apertura a enfoques no contemplados en la 1.ª FASE.

El animador-moderador, con el consenso o iniciativa de los representantes de las propuestas, puede juntar (fusionar) 2 o más propuestas que tengan puntos en común.
Se pide a cada participante, uno a uno, que se integre en el subgrupo (de profundización o de apertura) que más le interese.
Las propuestas que queden vacías o subrepresentadas nos indican que no suscitan alto interés dentro del debate, y por tanto se eliminan o se intenta que formen parte de otra que las englobe, asimile.
Comienza de nuevo el trabajo en cada uno de los subgrupos. Se vuelve a conceder una hora como tiempo de trabajo.
Se repiten las presentaciones de cada subgrupo. Interesa que los portavoces que presenten sean personas distintas a los portavoces de la 1.ª fase.

En total, el tiempo invertido total estará en torno a las 4 a 5 horas.
Cabe establecer tras la 2.ª fase el tiempo de almuerzo/comida.

6.5. Trabajo en 3.ª fase: Desarrollos

Volvemos a tener reunidos a todos los participantes en gran grupo. Se han expuestos los materiales de profundización (de unos subgrupos) y los de nueva apertura (de los restantes subgrupos).
La fase 3.ª trata de trabajar en el cómo desarrollar las ideas e iniciativas surgidas de las dos fases anteriores.
El moderador-animador, tras las presentaciones de la fase 2.ª, selecciona a la vista de todos y de forma abierta recogiendo todas las propuestas e ideas posibles surgidas las diferentes temáticas. Las numera (de la 1.ª a la 10.ª, pongamos por caso) y vuelve a plantear la tercera división en subgrupos. El criterio es muy sencillo: que cada persona se integre en el que más le interese. Qué puede suceder? Pues que algunas temáticas tengan

muchos adeptos y otras muy pocos. Para estas últimas la solución es sencilla: Desean ustedes trabajar, aunque sean pocas las personas que participan? Pues muy bien, adelante.

Para aquellas temáticas que susciten el interés de muchas personas, la clave es dividirlas en subgrupos: pongamos que veinte personas persiguen un mismo tema; la distribución entonces será de dos subgrupos de siete y uno de seis. No importa que «desarrollen» la misma temática. Con seguridad, cada grupo generará enfoques o matices distintos. Puede ser conveniente que en esos desarrollos de las ideas e iniciativas se trabaje con varios criterios: motivación de las personas, coste de la iniciativa, viabilidad o oportunidad...

De nuevo cada subgrupo vuelve a realizar su mural para la presentación.

Como en la fase anterior se buscará que los portavoces sean diferentes (cosa difícil de lograr cuando hay personas que prefieren no «mostrarse» por timidez u otras causas, aunque puede ser aconsejable que en algunos casos sean dos, o incluso tres, las personas que presenten estos materiales).

Tras finalizar las diferentes exposiciones puede suponerse que el tema principal que ha convocado ese encuentro ha quedado suficientemente desplegado.

6.7. Trabajo en 4.ª fase. Conclusiones

Reunión general. Se vuelve a concentrar todo el grupo.

El moderador-animador agradece el esfuerzo colectivo y subraya los aspectos más relevantes, originales e incluso divertidos de la jornada.

Dependiendo del tiempo restante, pueden plantearse diferentes vías para cerrar la jornada con conclusiones:

Plantear que los mismos subgrupos reunidos para la 1.ª FASE (por tanto, los mismos subgrupos que iniciaron la sesión) vuelvan a encontrarse y desarrollen las tres o cuatro conclusiones principales de la jornada, en 15´- 20´ de trabajo.

Que sean los últimos subgrupos, de la fase 3.ª (si han funcionado adecuadamente), los que trabajen esas conclusiones.

Si se va mal de tiempo, se puede integrar la 3.ª fase desarrollos y la 4.ª conclusiones, en un mismo trabajo grupal, que acabe con las presentaciones de ambos aspectos (desarrollos y conclusiones), tras las cuales el animador-moderador y equipo «cierran» la jornada.

Encargar a un pequeño comité el trabajo de elaborar conclusiones en un plazo corto para remitir posteriormente a todos los participantes.

10

Motivación

INTRODUCCIÓN

Dos instrumentos integran este capítulo. La pregunta es obvia: cómo es posible que un apartado de la magnitud del de motivación merezca solo dos instrumentos?

La motivación de las personas en el trabajo es resultado de múltiples confluencias y factores, tanto colectivos como individuales, tanto intrínsecos como extrínsecos. Entre ellos:

La situación del clima laboral (especialmente los enfoques de identificación con el trabajo). Vénse capítulo de clima laboral.

El estilo de comunicación y relación de directivos, jefes y responsables de personas, así como el estado de la comunicación interna (favorecedora, si funciona bien, u obstaculizadora, si funciona mal, de las relaciones profesionales). Véanse capítulos de dirección, trabajo en equipo y comunicación interna.

Los enfoques personales no solo ante los diversos motivos y acciones de estímulo (incentivar la participación puede resultar motivador para unas personas, más no para otras), también ante la forma de atender y abordar los problemas y conflictos (con sus causas y repercusiones emocionales) (véanse capítulos de inteligencia emocional y gestión del estrés).

Consideramos, pues, que los resortes que apuntan a la motivación individual y de equipo en el trabajo pueden ser estimulados desde múltiples perspectivas. No obstante lo anterior, hemos considerado imprescindible la inclusión de dos herramientas específicamente «motivadoras»:

Desarrollo de la automotivación (Instrumento Guía).
Desarrollo del perfil del jefe motivador (Instrumento Guía).

Ambas pueden constituir referencias básicas para su propia motivación y/o la de su equipo de trabajo.

INSTRUMENTO: Guía para el desarrollo de su automotivación

Presentación

Motivación alude a dos palabras claves:

a) Motivos o energía interna que nos impele a una determinada acción.
b) Motor o aquello que nos mueve al logro de una finalidad.

Con frecuencia oímos frases como:

Mi jefe no me motiva.
Lo veo desmotivado, no encuentra estímulos ni ilusión...

En el caso de «mi jefe no me motiva» podemos deducir que la persona que se siente «no motivada» está desplazando la responsabilidad de su propia motivación hacia una persona externa: su jefe.

En el segundo caso, esa persona a la que se percibe «desmotivada, no encuentra estímulos ni ilusión », es posiblemente uno de los casos en los que la falta de motivación sea intrínseca, es decir, interna: la propia persona, sus carencias, sus decepciones, su forma de percibir la realidad que le envuelve, así como su participación en esa realidad, acaba por no encontrar motivos ni energía (motor) suficiente para actuar sobre su vida personal y profesional.

Su automotivación como jefe, como profesional, como persona, es una cuestión básicamente personal.

Es interesante para usted gestionar su automotivación? Sin duda. Este instrumento, asimismo, puede ayudarle a estimular la automotivación de las personas que usted tiene a su cargo.

Instrumento: *Gu a para el desarrollo de su automotivación*
Finalidad: *Dotarle de criterios y pautas de acción para mejorar su automotivación*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Ampliar su visión y acción automotivadora.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Motivos y motores que alimentan la automotivación.
- Enfoques para ampliar y profundizar en su automotivación.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Automotivación, autodependencia y autodirección.
- Motivaciones: Económicas. De Seguridad. De Afiliación-Pertenencia. De Meta. De Disfrute. De Poder. De Reconocimiento. Social, Profesional, ...
- Motor. Estados mentales y físicos.
- Manejo de la energía.
- Calma-Energía-Entusiasmo.
- Realismo.
- Comunicación positiva.
- Éxito interno.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Asumir que la automotivación depende de la autodependencia y la autodirección.
- Analizar motivos automotivadores.
- Analizar motores automotivadores.
- Analizar estados internos mentales y físicos.
- Valorar la oportunidad de generar más entusiasmo.
- Generar comunicación positiva, y en situaciones de contrariedad, comunicación asertiva.
- Analizar la acción sobre tareas y manejo del pensamiento en las mismas.
- Singularizar aspectos agradables-motivadores y desagradables-desmotivadores.
- Crear opciones de acción.
- Buscar el criterio éxito interno .

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Usted.
- Su equipo de trabajo.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Todos los instrumentos de motivación e inteligencia emocional.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Mejora su grado de automotivación.
- Genera cambios en su flujo de tareas y en el manejo de su propia energía.

MODELO
Guía para el desarrollo de su automotivación

1. Piense en la siguiente idea: Yo, como jefe, como profesional, como persona, creo en la autodependencia, en la autodirección

La autodirección conlleva tomar el «timón» de la propia vida, y en el ámbito profesional asumir la responsabilidad y la toma de decisiones derivadas del rol o puesto que ocupa. Le parece razonable esa afirmación? Sin duda, su respuesta es «sí».

2. Atención a los motivos de su automotivación; piense en usted mismo. Qué claves tiene para estar motivado? Elija entre las siguientes o bien otras que usted pueda percibir

Veamos algunas de las principales claves o estímulos de la automotivación:

Económicas: necesidades cubiertas, confort, bienestar familiar...
De seguridad: por la posición, el nivel logrado, el salario...
De afiliación-pertenencia: integración a grupos o niveles profesionales.
De logro: conseguir, alcanzar... metas.
De disfrute: de la actividad de dirección, construyendo proyectos, tomando decisiones, asumiendo riesgos
De poder: posición, jerarquía, signos externos, influencia sobre terceros
De reconocimiento: prestigio social, profesional...

3. Su motor: Identificadas las claves de su motivación Con qué tipo de estados mentales y f sicos despliega esa motivación?

Robert E. Thayer, investigador y profesor de la Universidad de California, detalla que los estados primarios en las personas son cuatro, dos mentales y dos físicos:

CALMA TENSIÓN ENERGÍA FATIGA

Cuando se combinan, dan lugar a cuatro estados diferenciados dos de los cuales neutralizan o perturban nuestras capacidades emocionales *(tensión-energía y tensión-fatiga)* y los otros dos, las asisten y alimentan *(calma-energía y calma-fatiga).*

Veámoslos uno a uno:

• **Motivaci n en tensi n-energ a (tensi n elevada y energ a elevada).** La motivación en este estado puede ser alta al inicio, pero mantenerla durante mucho tiempo es difícil. La tensión acaba «comiéndose» la energía, y sus efectos finales suelen tener un efecto «boomerang» desmotivador. Suele darse en profesionales en los que la tensión está asociada al trabajo (algunas especialidades sanitarias, sectores de la enseñanza con alumnos difíciles, atención a clientes o usuarios con problemas, ámbitos de producción o servicio con exigentes plazos de entrega...

• **Motivaci n en calma-energ a.** Es el estado de motivación aconsejable. En el mismo, la concentración es máxima, sin que la tensión salte a niveles de frustración. La calidad de vida laboral que proporciona este estado no debe estar reñida con los resultados (óptimos) y es claramente favorecedora de la creatividad y el análisis. Precisa de un entorno ambiente físico de un cierto confort, y de disfrute con la tarea para mantenerlo durante largos periodos de tiempo.

• **Motivaci n en tensi n-fatiga.** La motivación en ese estado se desvía hacia «la huida» mental y la búsqueda de un descanso físico necesario. Estamos ante la presencia de estrés si esas situaciones se repiten con frecuencia. La motivación laboral acaba desapareciendo, y provocando frecuentes bajas laborales y un aumento de los índices de absentismo.

• **Motivaci n en calma-fatiga.** Estado que motiva hacia actividades de relax o de ocio para recuperar la energía. La mente en calma puede trabajar, pero parece aconsejable retrasar hasta la recuperación de energía en caso de tareas complejas o de toma de decisiones arriesgadas.

4. Su motor expresivo. Despliegue entusiasmo

La motivación positiva, como puede comprobar, está asociada al binomio calma-energía. Una de sus manifestaciones más enriquecedoras, para sí mismo y para los demás, es el entusiasmo. El entusiasmo nos da energía, y esa energía se contagia a los demás. Pregúntese: cuánto entusiasmo despliego? Y propóngase: «voy a desarrollar más entusiasmo».

El entusiasmo es realmente una de las características de la personalidad que más pueden decaer con el paso de los años en muchas personas. No en otras sin embargo, de las que se suele decir: «Tiene un espíritu joven». Recuerde que el tema de la motivación tiene un fuerte componente personalista.

Nos referimos a este entusiasmo necesario para dar lo mejor de uno mismo y contagiar este sentimiento de reto y atracción hacia lo nuevo a los otros.

Es usted capaz de generar ese tipo de energía que se convierte en entusiasmo? Claro está, no en todo lo que hace, pero sí en muchas de las cosas que hace.

5. Más sobre los motivos: Aprenda a valorar y hacer atractivo lo que tiene actualmente, hasta convertirlo en un incentivo automotivador

En el mundo laboral, uno de los aspectos que más ha mejorado en los últimos años es la realización de las tareas concretas de los distintos trabajos, puesto que las mejoras tecnológicas han reducido mucho aquellas actividades más monótonas, repetitivas, las de «manguito» (ámbitos administrativos) y las más propias de épocas «tayloristas» (trabajo en cadena). En este sentido hoy en día podemos dirigir mucho más el propio puesto de trabajo hacia aquellas funciones que requieren mayor iniciativa, libertad... en función de hacia qué aspectos de nuestro trabajo enfoquemos nuestra atención. El objetivo es, pues, centrar nuestra atención en el ejercicio de las tareas en sí mismas, ya que ocupan 80% de nuestro tiempo. Para ello:

Decida: o hacer primero lo que más le gusta, o bien empezar por lo que le disgusta y premiarse acabando con la parte que disfruta. Hacerse consciente de cómo maneja su criterio (empezar por lo que le gusta para «facilitar» el abordaje de la tarea, o bien «empezar por lo menos agradable» para sentirse mejor en la parte final.
Actúe, y «desintoxíquese» focalizando menos el pensamiento en las cuestiones poco agradables. Se cansará menos.
Desglose la tarea en una suma de pasos (busque las partes interesantes y útiles a seguir, pero también las partes poco atractivas).
Disfrute de la tarea misma; hágase consciente de qué partes le llevan a «disfrutar».

Así evitará:

Pensar solo en las consecuencias negativas de no realizar la tarea.
Pensar en la tarea poco atractiva como totalidad.
Sufrir y «solo sufrir» en el proceso.
Pensar tanto en la parte «dura» del trabajo.
Excesiva improvisación y poco autocontrol.

Le interesa desarrollar prioridades. Busque dirigir y priorizar su acción. Evite ser víctima de las urgencias.

6. Evite la tensión innecesaria. Sea realista. Usted trabaja en el negocio com n, el negocio de las personas, y en el trabajo básico: la comunicación. Generar una comunicación positiva con los demás tiene un alto beneficio: los demás buscarán una comunicación positiva con usted. Es as de fácil

Si en la comunicación suele ser más importante aquello que transmitimos con nuestros gestos y expresiones no verbales (o sea lo emocional) que lo que dicen nuestras palabras (lo racional), en la motivación sucede al revés, ya que nuestras expectativas (lo racional) suelen poderle a nuestras necesidades (lo emocional). De forma que, aunque percibir frente a nosotros grandes oportunidades puede ser muy motivador, más lo será, o al menos evitaremos la desmotivación, no crearnos expectativas imposibles de conseguir.

Uno de los enemigos de la calma, y amigo de la tensión, es el deseo de «llevar siempre la razón». Raramente tenemos «toda la razón». Conceda que las personas que le rodean tienen también su parte de razón.

Si usted se comunica «en positivo», recibirá «comunicación positiva». Desde esa base, genere realismo y añada calma-energía, es decir, entusiasmo. Los logros y resultados de su trabajo se acercarán a usted. Y ese acercamiento es altamente automotivador.

7. En la acción cotidiana, es automotivador buscar también el éxito interno, no solo el externo

El hombre es el ser más activo y curioso de todos, es el más «motivado», pero también el más susceptible de sentirse desmotivado. Su desilusión o frustración proviene en gran medida de su confusión entre distintos supuestos sobre la realidad:

> cómo le gustaría que esta realidad fuera, cómo entiende que debería ser; y cómo realmente es.

Usted debe responsabilizarse de su propia automotivación, y también de la motivación de las personas de su equipo. Ahora bien, en última esta faceta; es aconsejable tener claro que:

> Si no puede motivar, procure al menos no desmotivar.

Aquí vale el lema de Alcohólicos Anónimos, altamente automotivador:

«Valor para cambiar lo que puedo cambiar, serenidad para aceptar lo que no puedo cambiar, y sabiduría para distinguir una cosa de la otra».

INSTRUMENTO: Guía para el desarrollo de su perfil de jefe motivador

Presentación

Sin duda el dominio técnico sobre la especialidad y el área de trabajo (competencia técnica) es imprescindible para dirigir un equipo de profesionales, ya que se convierte en una fuente de autoridad frente a ellos. Ahora bien, la realidad nos demuestra que ese conocimiento y experiencia sobre la parte «técnica» del trabajo, si bien es necesaria e imprescindible en muchos casos, es insuficiente, en otros, para conducir en el día a día un equipo humano.

Conducir, desarrollar, mejorar, motivar personas requiere actitudes, comportamientos, competencias... basadas en claves de conocimiento de las personas, no solamente de los tornillos, andamiajes, ordenadores, procesos, planes de acción, presupuestos...

Sucede que, tradicionalmente, se ha valorado para las promociones internas el perfil del jefe que se interesa más por los procesos que por las personas:

mandos orientados a la tarea,
directivos que priorizan los conocimientos técnicos por encima de las realidades y características personales,
jefes que dictan las normas a seguir,
responsables que poseen la autoridad.

En síntesis, perfiles que piensan, mandan, deciden.

Las personas que tienen a su cargo estos jefes con frecuencia no están satisfechas con el trabajo que realizan y pueden no encontrarse especialmente motivadas. Y es posible que sus jefes no sean conscientes de ello o, si lo son, dar por sentado que así son las cosas: así es el trabajo. En esos ámbitos de trabajo, dirigidos por esos perfiles «técnicos», no puede afirmarse que el principal activo de la empresa u organización sea su personal, sino más bien los resultados, y las personas un mero recurso para su consecución.

El instrumento que le presentamos puede ayudarle a desarrollar su perfil de jefe motivador para poder equilibrar la orientación a los resultados razón de ser de las organizaciones con el factor humano, clave para su consecución.

Instrumento: *Gu a para el desarrollo de su perfil de jefe motivador*
Finalidad: *Dotarle de criterios y pautas de acción que amplifiquen su capacidad motivadora hacia su equipo de trabajo*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Desarrollar acciones de motivación hacia su equipo de trabajo, o al menos acciones que no contribuyan a la desmotivación.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Dinámica de gestión participativa.
- Observación emocional.
- Diferencias personales.
- Rol de líder integrador.
- No esconder los problemas.
- Soluciones parciales o totales.
- Escucha activa.
- Diferenciar lo profesional de lo personal.
- Compromiso y control.
- Manejo de la energía.
- Momentos de presión y tensión.
- Mensajes de reconocimiento.
- Cambios y necesidades de mejora.
- Mensajes de valoración.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Usted.
- Su equipo de trabajo.
- Ámbitos de Formación y/o Recursos Humanos.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Todos los instrumentos de Dirección.
- Todos los instrumentos de inteligencia emocional.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Criterios para profundizar en su capacidad motivadora hacia su equipo de trabajo.
- Esquema de materiales e instrumentos que debe manejar como formador de su equipo.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Estimular la participación en su equipo en aquellas cuestiones que les afecten. Puede ser tan sencillo como preguntar: Y tú que propones en este asunto?
- Observar las emociones de cada persona de su equipo. Algunas básicas:
  – La alegría: Qué le produce alegría?
  – El miedo: Qué le produce temor?
  – La ira: Qué le enfada o no soporta?
  Ello le confirmará que cada persona de su equipo es distinta a las demás. Trate de ver lo mejor de cada uno . Evite la aversión . Separe lo profesional de lo personal.
- Colocar los problemas a la vista, no los esconda: Tienen solución total o solo parcial? Valore las soluciones del 4% de mejora, del 14%, ya que muchos problemas no tienen solución total a corto plazo. Ponga énfasis en la factibilidad y en el progreso, aunque sea corto.
- Diferenciar entre energía y tensión en su propia actitud y acciones. La tensión acaba generando fatiga y estrés. Procure no transmitir tensión: se contagia a los demás. Contagie energía.
- Evitar las broncas, y muy especialmente en público. Sustitúyalas por entrevistas en privado . Maneje la asertividad (véase Instrumento sobre esta capacidad en el capítulo de Inteligencia Emocional).

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Mejora su nivel relacional con las diversas personas que integren su equipo.
- Aumenta la alegría y disminuye la tensión dentro del equipo.

MODELO
Guía para el desarrollo de su perfil de jefe motivador

1. Ampliar su gestión de la participación

Ante tema o problemas que les afectan:	Y tú que propones en este tema?
Desarrollar la planificación como sistema de participación.	En vez de planificar el trabajo de cada uno o del equipo en su conjunto, desarrollar una actividad planificadora con cada persona o con el conjunto del equipo.
Otras posibilidades que usted perciba: (Reflexione y detalle otras iniciativas para aumentar su gestión de la participación).	Detalle en este lado de la ventana cómo puede llevarlas a cabo:

2. Practique la observación emocional. Qué genera alegr a, miedo, ira a cada persona? Qué es lo mejor de cada uno?

NOMBRE DE CADA COLABORADOR	SITUACIONES QUE LE DESENCADENAN EMOCIONES POSITIVAS: ALEGRÍA, APRECIO MOTIVACIÓN...	SITUACIONES QUE LE DESENCADENAN EMOCIONES NEGATIVAS: MIEDO, IRA, AVERSIÓN, DESMOTIVACIÓN...	LO MEJOR DE CADA COLABORADOR
NOMBRE DE CADA COLABORADOR	PAUTAS DE ACTITUD Y ACCIÓN SOBRE LAS EMOCIONES. RESORTES PARA LAS EMOCIONES POSITIVAS	PAUTAS DE ACTITUD Y ACCIÓN SOBRE LAS EMOCIONES. FRENOS PARA LAS EMOCIONES NEGATIVAS	ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS DE ACCIÓN Y ACTITUD HACIA ESE COLABORADOR

3. Problemas a la vista. Datos y soluciones (parciales o totales). Trabaje este esquema u otro similar con su equipo de trabajo. Procure que sean ellos los que rellenen las diferentes casillas del esquema

Problema: describa brevemente el problema	Datos del problema: señale los datos que posee	Causas del problema: indique las posibles causas	Soluciones parciales: concrete en qué consisten y su grado de factibilidad	Soluciones totales: indique en qué consisten y su grado de factibilidad

4. Análisis de las situaciones que generan energ a y de las que generan tensión

SITUACIONES QUE GENERAN ENERGÍA (Detalladlas una a una, analizar cómo se desencadenan)	PAUTAS Y ESTÍMULOS PARA AUMENTAR LA ENTRADA EN ESAS SITUACIONES	SITUACIONES QUE GENERAN TENSIÓN (Detalladlas una a una, analizar cómo se desencadenan)	PAUTAS Y ESTÍMULOS PARA FRENAR LA ENTRADA EN ESAS SITUACIONES

Los puntos 2, 3 y 4 de este instrumento son igualmente aplicables a los ámbitos puramente personales y privados.

11

Dirección de equipos de trabajo

INTRODUCCIÓN

Podemos hablar de la existencia de una acuerdo tácito en relación a las principales responsabilidades directivas: el *management* y el liderazgo. Si bien el liderazgo es diferente de la dirección, en su sentido tradicional, no es necesariamente mejor, ni un sustituto de esta. Liderazgo y *management* son dos sistemas de acción peculiares y complementarios que dan lugar a los estilos de dirección.

Liderazgo y dirección poseen sus propias funciones y actividades características. La dirección tiene que hacer frente a la complejidad. Sus procedimientos son una respuesta a la aparición de grandes y complejas organizaciones durante el siglo XX y la dinámica exponencial de cambio de los años iniciales del siglo XXI. Sin una buena dirección, las grandes organizaciones tienden a sumergirse en el caos. La dirección aporta el grado de orden y coherencia a dimensiones hoy claves como eficiencia, rentabilidad, calidad...

El liderazgo tiene que hacer frente al cambio y ayudar a las personas a adaptarse a las nuevas realidades. El mundo empresarial se ha hecho más competitivo (fusiones, zonas emergentes, nuevos mercados...); el cambio tecnológico más rápido (tecnología de última generación); las comunicaciones y la información más accesibles (internet, intranet...). Cada vez son más necesarios los grandes cambios para competir eficazmente en un entorno como el descrito y, a mayores cambios, mayor necesidad, también de liderazgo.

Los tres primeros instrumentos que acompañamos:

cuestionario para identificar los supuestos X/Y,
cuestionario para identificar el estilo de dirección,
método identificativo de la orientación al *management* y al factor humano,...

tienen la finalidad de que usted pueda identificar su estilo habitual de actuación (qué peso otorga a cada una de estas dimensiones, tendencias directivas o participativas...), y por medio de los tres últimos:

escalado de actuación en función de la situación,
escalado de actuación en función de la situación grupal,
escalado de actuación en función del nivel de madurez laboral,

que pueda adaptarlo a las diferentes situaciones que deba abordar y al nivel de madurez de sus equipos de trabajo.

INSTRUMENTO: Cuestionario para identificar los supuestos X/Y

Presentación

Una de las primeras teorías sobre el liderazgo y la dirección de personas fue desarrollada por Douglas McGregor en su libro *El lado humano de las organizaciones*. Postula que la práctica del liderazgo o dirección de los colaboradores depende de los presupuestos previos que el directivo tenga de sus colaboradores. En sus trabajos describe la existencia de dos modelos contrapuestos, fundamentados en dos comportamientos extremos que dan lugar a dos culturas organizativas bien diferenciadas.

Denominó «estilo X» a una forma de dirección autoritaria, resultado de una concepción negativa del hombre como perezoso, reactivo... al que hay que presionar y estimular permanentemente para que rinda en el trabajo. Obviamente, los líderes que piensan de esta forma ejercen una fuerte presión y control sobre sus colaboradores.

Llamó «estilo Y» a aquella forma de dirección integrativa y participativa, resultado de una concepción positiva de los colaboradores como personas que se autorregulan, son proactivos, responsables de sus actos... Los líderes con esta forma de pensar ejercen un estilo de conducción de los colaboradores presidido por la confianza en las aptitudes, destrezas, habilidades de sus colaboradores, así como en sus correctas actitudes.

Cumplimentando el cuestionario que se adjunta podrá identificar que estilo de dirección le predomina y, de este modo, establecer los mecanismos de corrección que estime oportunos.

Instrumento: *Cuestionario para identificar los supuestos X/Y*
Finalidad: *Conocer los paradigmas propios con respecto a la dirección*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Conocer el predominio de los supuestos propios con respecto a los componentes de los equipos de trabajo.
- Composición del *mix* X/Y.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Modelo X/Y de *McGregor.*
- Peso de los presupuestos X/Y en la forma de dirigir a los equipos.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Dirección de personas.
- Estilos directivos.
- Paradigmas teoría X.
- Paradigmas teoría Y.
- Cuestionario.
- Tabla sumatoria de valores.
- Resultado.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Familiarización con los modelos de dirección.
- Conocimiento de los estilos directivos.
- Conocimiento del modelo de *McGregor.*
- Interiorización de las instrucciones.
- Lectura del cuestionario sin responder.
- Contestar el cuestionario.
- Traspasar valores a la tabla.
- Sumar las columnas X e Y.
- Extraer conclusiones de los resultados.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Investigadores comportamiento.
- Psicólogos, sociólogos, antropólogos.
- Técnicos RR HH.
- Responsables formación y desarrollo.
- Consultores.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Tests.
- Cuestionarios personalidad.
- Cuestionarios competenciales.
- Entrevista evaluación.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Contestar de modo natural.
- Ser sincero.
- No dar respuestas teóricas.
- No personalizar.
- Expresar el pensamiento propio.
- Balancear diez puntos entre cada par de frases.
- Asegurar el sumatorio diez en cada par de frases.
- Traspasar los valores a la tabla de aplicación.
- Sumar las columnas X e Y.
- Asegurar el sumatorio cien entre ambas columnas.
- Extraer conclusiones.

MODELO
Cuestionario para identificar los supuestos X/Y

Encontrará diez pares de afirmaciones. Distribuya en cada par 10 puntos, asignando a cada afirmación un peso de 0 a 10 puntos, de modo que cada par sume los 10 puntos. El peso o valor que conceda a cada afirmación debe reflejar sus criterios al respecto (3-7, 4-6, 5-5, 8-2, 10-0...) Sea sincero en sus respuestas, no conteste desde supuestos teóricos, sino desde lo que realmente cree. Conteste, asimismo, desde una perspectiva general del tema, no lo haga pensando en personas concretas, ya que todo ello podría sesgar los resultados de este cuestionario. Se trata, pues, de que usted exprese lo que realmente piensa de las situaciones que el cuestionario describe.

1.

A. Forma parte de la naturaleza humana hacer lo menos posible si con ello puede salirse con la suya	
B. Cuando las personas eluden su trabajo suele ser porque este ha perdido su significado para ellos	

2.

C. Si los colaboradores tienen acceso a las informaciones que precisan, suelen tener una mejor actitud	
D. Si los trabajadores tienen acceso a más información de la que precisan, suelen emplearla mal	

3.

E. Uno de los problemas al pedir ideas a los empleados es que su perspectiva de las cosas es demasiado limitada	
F. Pedir opiniones a los empleados les amplía su visión de las cosas y nos permite obtener sugerencias útiles.	

4.

G. Si las personas no desarrollan imaginación y creatividad en su trabajo es porque carecen de ambas	
H. Las personas tienen imaginación y creatividad que no siempre pueden demostrar en las organizaciones	

5.

I. Las personas, si se les asigna responsabilidad, tienden a superar sus niveles de eficacia y eficiencia	
J. Si no se les sanciona por sus errores, las personas tienden a disminuir sus niveles de eficacia y eficiencia	

6.

K. Es mejor dar a los colaboradores tanto las buenas como las malas noticias, ya que prefieren conocer ambas	
L. Es mejor ocultar la noticias negativas y desagradables, ya que los trabajadores solo quieren conocer las buenas	

7.

M. Admitir que un inferior pueda tener razón disminuye el prestigio del superior	
N. El superior aumenta su prestigio admitiendo que un subordinado pudiese tener razón y él estar equivocado	

8.

O. Si se retribuye suficientemente, es menos probable que los colaboradores incrementen su responsabilidad	
P. Si se proporciona un trabajo interesante, es menos probable que surjan quejas en torno al salario	

9.

Q. Si se permite al colaborador establecer sus objetivos, tiende a establecerlos más altos que su propio jefe	
R. Si se permite al colaborador establecer sus objetivos, tiende a establecerlos más bajos que su propio jefe	

10.

S. Cuanto más conocimiento de su trabajo y libertad tenga el colaborador, tanto más control deberá establecerse	
T. Cuanto más conocimiento de su trabajo y libertad tenga el colaborador, tanto menos control deberá establecerse	

Lo que tiene que hacer a continuación es trasladar las puntuaciones que ha otorgado a todas y cada una de las frases o *items* del cuestionario a la tabla que se

incorpora. Identifique en la tabla la letra de la frase y escriba al lado, en la columna correspondiente, el valor numérico. Una vez haya trasladado todas sus puntuaciones, no debe dejar ninguna frase por contestar, sume las columnas encabezadas por las letras X e Y, para, de este modo, conocer si su tendencia directiva se inclina más por un supuesto u otro.

Aplicación del cuestionario para identificar los supuestos X/Y

SITUACIÓN	X	PUNTOS	Y	PUNTOS
1	A		B	
2	D		C	
3	E		F	
4	G		H	
5	J		I	
6	L		K	
7	M		N	
8	O		P	
9	S		T	
10	S		T	
	TOTAL X		TOTAL Y	

La columna con mayor peso indica el predominio de uno de los dos supuestos. Debe saber que existe una tendencia natural, prácticamente inconsciente, a dirigir a nuestros colaboradores según tales supuestos. De forma más directiva, si el predominio es de X, y de modo más participativo, si el predomino es Y. Este es el riesgo, ya que las actuales aportaciones en este campo señalan la necesidad de adaptar el estilo de dirección a las diferentes situaciones o al nivel de madurez laboral del colaborador. Para el tratamiento de este modelo situacional de ejercer la dirección puede consultar el resto de los instrumentos de esta sección.

INSTRUMENTO: Cuestionario para identificar el estilo de dirección

Presentación

Uno de los modelos más conocidos, acerca de los estilos de dirección, corresponde a Kurt Lewin quién describe tres estilos que oscilan desde la posición más autoritaria a la más permisiva en la forma de dirigir personas en las organizaciones.

Estos estilos son básicamente:

El autocrático o directivo. También denominado autoritario. El poder de decisión está claramente centralizado. En ocasiones este estilo directivo se halla enmascarado por actitudes de carácter paternalista que buscan, también, la aceptación disciplinada de las directrices que emanan de la dirección.

El participativo, también denominado democrático; a través del cual se fomenta un mayor nivel de participación y cooperación, se valoran las aportaciones de los miembros del equipo. Es evidente que el directivo se reserva el derecho de tomar sus decisiones, pero procurando tener en cuenta, hasta donde sea posible, al grupo.

El tolerante, denominado por algunos como permisivo, anárquico o *«laissez-faire»*. En este caso se deja en manos de los colaboradores determinadas iniciativas. El líder comparte la información que el grupo precisa, siendo el propio colectivo el que, en función de la información recibida, toma sus propias decisiones respecto a procedimiento, resolución de problemas...

Contestando los *items* de cuestionario que se acompaña estará usted en condiciones de identificar el estilo de dirección que predomina en función de su personalidad.

Instrumento: *Cuestionario para identificar el estilo de dirección*
Finalidad: *Conocer el estilo de dirección propio*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Identificar los estilos autoritarios, participativo, tolerante y paternalista.
- Conocer el predominio de un determinado estilo de dirección en la forma de dirigir.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Modelo de *Kurt Lewin*.
- Peso de los diferentes estilos en la forma de dirigir a los miembros de los equipos.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Dirección de personas.
- Estilos directivos.
- Estilo autoritario.
- Estilo participativo.
- Estilo tolerante.
- Cuestionario.
- Tabla sumatoria de valores.
- Tabla de interpretación.
- Tabla descriptiva.
- Resultados.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Familiarización con los modelos de dirección.
- Conocimiento de los estilos directivos.
- Conocimiento del modelo de *Kurt Lewin*.
- Interiorización de las instrucciones.
- Lectura del cuestionario sin responder.
- Contestar el cuestionario.
- Traspasar valores a la tabla.
- Sumar las tres columnas.
- Consultar tabla descriptiva.
- Extraer conclusiones de los resultados.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Investigadores comportamiento.
- Psicólogos, sociólogos, antropólogos.
- Técnicos RR HH.
- Responsables formación y desarrollo.
- Consultores.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Contestar de modo natural.
- Ser sincero.
- No dar respuestas teóricas.
- No personalizar.
- Expresar la forma de actuación propia.
- Decidir la conformidad o disconformidad.
- Traspasar las conformidades a la tabla.
- Sumar las tres columnas.
- Utilizar la tabla de interpretación.
- Consultar la tabla de características.
- Extraer conclusiones

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Tests.
- Cuestionarios personalidad.
- Cuestionarios competenciales.
- Entrevista evaluación.

MODELO
Cuestionario para identificar el estilo de dirección

Lea los siguientes enunciados y señale la letra A, si está de acuerdo con él o la letra B, si está en desacuerdo. Debe responder de forma natural y sincera. Conteste desde una perspectiva general de la situación, evitando la personalización en algún colaborador.

El objetivo de este cuestionario no es otro que el que usted pueda identificar su estilo habitual de dirección; por tal motivo, una alternativa o forma complementaria de administración es pedir que sean quienes mejor le conocen quienes le valoren.

1	A los directivos, mandos... que mantienen relaciones relaciones amistosas con el personal les cuesta imponer disciplina	A	B
2	El personal obedece más y mejor a los directivos, jefes... amistosos que a los que no lo son	A	B
3	Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse al mínimo por parte del jefe con respecto a sus colaboradores	A	B
4	Los directivos deben patentizar siempre a sus colaboradores que son ellos quienes mandan y quienes tienen la última palabra	A	B
5	Los directivos, gerentes... deben de efectuar reuniones de trabajo para resolver las discrepancias sobre cuestiones importantes	A	B
6	Los directivos, jefes... no deben inmiscuirse ni implicarse en la resolución de diferencias de opinión entre sus colaboradores	A	B
7	Sancionar el incumplimiento de las normas y reglamentos es una de las formas más eficientes de mantener la disciplina	A	B
8	Es conveniente explicar a los colaboradores el porqué de los objetivos y de las estrategia (cómo lograr los objetivos) en la organización	A	B
9	Si un colaborador está en desacuerdo con la solución del superior a un problema, hay que pedirle una alternativa mejor y atenerse a ella	A	B
10	Cuándo hay que establecer objetivos y procedimientos, es mejor que lo haga la dirección y los transmita al colectivo	A	B

11	La dirección debe mantener al personal informado sobre cualquier cuestión que les afecte de algún modo	A	B
12	La dirección puede establecer los objetivos, pero los colaboradores deben determinar el reparto de las tareas y la forma de realizarlas	A	B
13	En situación de grupo, difícilmente se encuentran soluciones eficaces y eficientes a los problemas planteados	A	B
14	Si dos colaboradores están de desacuerdo en algún tema laboral, el jefe debe llamarles y buscar una solución entre los tres	A	B
15	Los empleados que demuestran un alto nivel de competencia y responsabilidad no deben ser supervisados de una forma estricta	A	B
16	Frente a cuestiones importantes, la dirección no debe permitir al colaborador que exprese sus discrepancias en público	A	B
17	La dirección debe supervisar las tareas de los colaboradores de cerca para tener oportunidad de establecer contactos con ellos	A	B
18	Si dos colaboradores están en desacuerdo en algún tema laboral, el jefe debe pedirles que resuelvan sus diferencias y le informen	A	B
19	Un buen directivo es aquel que puede despedir fácilmente a un colaborador cuando lo considere oportuno	A	B
20	Lo mejor que puede hacer la jefatura al asignar un trabajo a un colaborador es pedirle sus ideas... su punto de vista	A	B
21	Un jefe no debe preocuparse por las diferencias de criterio con su equipo; se atiene al buen juicio de los profesionales de él dependientes	A	B
22	Los colaboradores deben lealtad, en primer lugar, a sus inmediatos superiores en el organigrama	A	B
23	Cuando un colaborador critica a su jefe, lo mejor que puede hacerse es discutir las diferencias de modo exhaustivo	A	B
24	A un buen supervisor le es suficiente tomar datos, comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias	A	B
25	Cuando se fijan los objetivos, los directivos no deben confiar en las recomendaciones de sus colaboradores	A	B

26	Cuando se fijan los objetivos, los directivos deben procurar establecerlos a través de una comunicación amplia con los afectados	A	B
27	Deben ser los propios colaboradores quienes establezcan los sistemas de trabajo más acordes con cada situación concreta	A	B
28	No es conveniente realizar pequeñas reuniones; mejor convocar asambleas para informar de las cuestiones importantes a todos	A	B
29	Para resolver conflictos laborales son preferibles las pequeñas reuniones, coordinadas por el jefe, a las asambleas	A	B
30	Un buen mando se preocupa solo de los resultados, sin analizar los métodos y procedimientos empleados por el equipo	A	B

Aplicación del cuestionario para identificar el estilo de dirección

Señale ahora con un círculo las preguntas que haya contestado con «de acuerdo» y después sume el número de círculos de cada columna; de este modo sabrá el estilo de dirección que le predomina, *mix* de estilos... a fin de que pueda tomar sus propias decisiones.

DIRECTIVO	PARTICIPATIVO	TOLERANTE
1	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
28	29	30
31	32	33
TOTAL	TOTAL	TOTAL

Interpretación de las puntuaciones por columnas

Entre 0 y 3 círculos	Bajo predominio del estilo
Entre 4 y 7 círculos	Predominio medio del estilo
Entre 8 y 11 círculos	Alto predominio del estilo

Consulte, finalmente, en esta tabla, las características más específicas de su estilo o estilos predominantes

DIRECTIVO	PARTICIPATIVO	TOLERANTE
Determina, personalmente, objetivos, normas y procediimientos.	Normas y procedimientos se discuten entre el líder y el grupo; el líder proporciona instrucción y apoyo.	El grupo establece, sin la concurrencia del líder, normas y procedimientos de apoyo.
El líder transmite, para cortos espacios de tiempo, las actividades a realizar y la metodología a emplear.	Mediante discusión grupal, se establece el ámbito general de actuación, los pasos a desempeñar, el líder puede proponer varios procedimientos entre los que escoger una línea de actuación.	El líder proporciona la información que el grupo precisa y se mantiene disponible; con todo, no influye en la discusión y posterior toma de decisión.
El líder determina las actividades de los miembros del grupo y constituye los tales.	Los componentes de los grupos se distribuyen en subgrupos y autodeterminan la tareas individuales.	El líder no interviene en la formación de los grupos ni en la división de las tareas.
El líder critica o alaba el trabajo de los componentes del grupo sin tomar parte en ellos. Comportamiento proteccionista o impersonal.	El líder procura evaluar de forma objetiva los desempeños invididuales, involucrándose, sin caer en una ejecución excesiva, en el equipo.	No suele efectuar comentarios sobre los resultados del equipo ni sus miembros; no forma parte del equipo ni se involucra en su actividad.

INSTRUMENTO: Método identificativo de la orientación al management y/o al factor humano

Presentación

Blake & Mouton parten, a la hora de presentar su modelo de estilos directivos, de los dos ejes que definen la función directiva; por un lado, la función de *management*, entendida como el interés por la producción, los resultados...; por otro, los aspectos del liderazgo o del factor humano, entendido con el interés por las personas.

Dimensión resultados

Su modelo se expresa mediante una matriz resultado de dos ejes. El interés u orientación a los resultados se mide por el eje horizontal. La consecución de los objetivos, los resultados, el cumplimiento estricto de los términos... se va volviendo más importante para el líder a medida que su calificación avanza del 1 al 9; siendo el 9, en el modelo original, el grado de interés más alto por el desempeño de las tareas.

Dimensión personas

El interés u orientación a las personas aparece en el eje vertical. Las personas, el grupo, la satisfacción laboral, el buen ambiente de trabajo, la motivación, la comunicación... son más importantes para el responsable del equipo a medida que su puntuación se aproxima al 9, por cuanto esta es la puntuación máxima del eje en el modelo original de estos autores.

Este instrumento tiene como finalidad el que pueda identificar hacia cuál de estos dos ejes se inclina usted más, con el objetivo último de intentar integrar ambas facetas de modo equilibrado en su estilo directivo.

Instrumento: *Método identificativo de la orientación al management o al factor humano*

Finalidad: *Identificar el énfasis otorgado a los dos factores que definen la dirección*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Identificar los factores de la dirección.
- Conocer el predominio de los factores.
- Identificar el estilo directivo propio.
- Orientar planes de carrera.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Modelo de *Blake & Mouton.*
- Peso de los diferentes factores en forma de dirigir a los miembros de los equipos.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Dirección de personas.
- Estilos directivos.
- Factor *management*.
- Factor humano.
- Cuestionario.
- Tabla sumatoria de valores.
- Tabla de interpretación.
- Tabla descriptiva.
- Resultados.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Familiarización con los modelos de dirección.
- Conocimiento de los estilos directivos.
- Conocimiento del modelo de *Blake & Mouton.*
- Interiorización de las instrucciones.
- Lectura del cuestionario sin responder.
- Contestar el cuestionario.
- Traspasar valores a la tabla.
- Sumar las tres columnas.
- Consultar tabla descriptiva.
- Extraer conclusiones de los resultados.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Investigadores comportamiento.
- Psicólogos, sociólogos, antropólogos.
- Técnicos RR HH.
- Responsables formación y desarrollo.
- Consultores.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Contestar de modo natural.
- Ser sincero.
- No dar respuestas teóricas.
- No personalizar.
- Expresar la forma de actuación propia.
- Decidir la puntuación a otorgar.
- Traspasar las puntuaciones a las tablas.
- Sumar las dos columnas.
- Utilizar la tabla de interpretación.
- Consultar la tabla de características.
- Extraer conclusiones.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Tests.
- Cuestionarios personalidad.
- Cuestionarios competenciales.
- Entrevista evaluación.

MODELO
Método identificativo de la orientación al ***management*** y/o al factor humano

A continuación aparecen una serie de afirmaciones descriptivas de conductas directivas. Una vez leídas deberás ser puntuadas del siguiente modo:

1	Si *nunca* se comporta o actúa de esta manera
2	Si *rara vez* se comporta o actúa de esta manera
3	Si *de tanto en tanto* se comporta o actúa de esta manera
4	Si *frecuentemente* se comporta o actúa de esta manera
5	Si *siempre* se comporta o actúa de esta manera

Cuando estoy realizando alguna actividad en grupo:

1. Planteo hechos, expreso ideas, sentimientos, proporciono información, doy mi opinión... para facilitar el trabajo y funcionamiento del grupo	
2. Animo, motivo... a todos los integrantes del equipo a que participen. Manifiesto estar abierto a sus ideas y les comunico que aprecio sus aportaciones	
3. Solicito hechos, ideas, información, opinión... a los miembros del grupo con el fin de facilitar el trabajo y objetivos del equipo	
4. Ayudo a que los miembros del equipo se comuniquen entre sí, empleen habilidades comunicativas, asegurándome que todos entienden a todos los demás	
5. Dirijo al grupo planificando como abordar el trabajo, llamo la atención sobre las tareas que hay que realizar, asigno responsabilidades a los diferentes miembros del equipo...	
6. Hago algunas bromas y sugiero formas interesantes de hacer las cosas, con el fin de reducir la presión derivada del trabajo y hacer más agradable el trabajar juntos	
7. Relaciono ideas, sugerencias... propuestas por miembros del grupo; reformulo las participaciones orientándolas al objetivo común, resumo los puntos esenciales...	
8. Observo la forma como el grupo trabaja y utilizo mis observaciones para ayudar al grupo a encontrar metodologías para trabajar mejor.	
9. Proporciono energía al grupo; animo, motivo... a sus miembros a trabajar duro con el fin de lograr el objetivo común o compartido por el grupo	

10. Facilito la discusión franca de los conflictos con el fin de resolver desacuerdos e incrementar la cohesión; si es preciso, hago de mediador para facilitar acuerdos	
11. Solicito a los demás que resuman lo que el grupo ha estado discutiendo o acordando con el fin de asegurarme de que entienden las decisiones grupales efectuadas	
12. Manifiesto apoyo, aceptación, simpatía... hacia los miembros del grupo y refuerzo positivamente a los miembros que han tenido una actitud constructiva	

Las tablas siguientes le permitirán obtener, desde sus anteriores respuestas, la puntuación total de su orientación al *management* y al factor humano.

CONDUCTAS ORIENTADAS AL *MANAGEMENT*

1. Proporcionar información, hechos, expresar opinión	
3. Solicitar información, ideas, sugerencias, opiniones	
5. Definir metodologías y asignar roles	
7. Relacionar, reformular, resumir	
9. Motivar al logro de los objetivos	
11. Asegurar comprensión	
PUNTUACIÓN TOTAL	

CONDUCTAS ORIENTADAS AL FACTOR HUMANO

2. Fomentar, estimular... la participación	
4. Facilitar la comunicación constructiva	
6. Reducir presión, cohesionar	
8. Observar y actuar de facilitador	
10. Resolver problemas interpersonales, mediar	
12. Apoyar, motivar, reforzar...	
PUNTUACIÓN TOTAL	

Aplicación del método identificativo de la orientación al ***management*** y/o al factor humano

Interpretación de las puntuaciones por cada uno de los factores

Entre 6 y 3 puntos	*Bajo* predominio del factor
Entre 14 y 22 puntos	Predominio *medio* del factor
Entre 23 y 30 puntos	*Alto* predominio del factor

Baja preocupación por *management* o resultados. Baja preocupación por el factor humano. (Estilo 1.1.- en el modelo de Blake y & Mouton)

En este estilo el directivo:

No se esfuerza en lograr resultados elevados.
No cuida las relaciones con el personal.
Dirige de acuerdo con las instrucciones que recibe.
Sigue las normas de forma estricta, no corre riesgos.
Practica el mínimo esfuerzo en su labor directiva.
Evita problemas y complicaciones derivadas de la toma de decisión.
Se comunica pasando mensajes en una y otra dirección sin tomar papel activo.
Da instrucciones de una forma general, dejando a los colaboradores a su propia iniciativa.
Asigna tareas y deja sola a la gente.
Parece ocupado.
Evita llamar la atención, procura pasar desapercibido.
Poco motivado.

Alta preocupación por los resultados o *management*. Baja preocupación por las personas. (Estilo 9.1.- en el modelo de Blake y & Mouton)

En este estilo el directivo:

Está orientado claramente a lograr resultados.
Considera prioritario lograr los objetivos de la organización.
Persigue la eficiencia en el trabajo.
Establece objetivos ambiciosos y estimulantes.
Planifica.
Tiende a eliminar todo cuanto pueda convertirse en obstáculo para la consecución de los objetivos, incluidas las personas.
Tiene muy poca consideración por las necesidades individuales de la gente.
Considera a sus colaboradores como instrumentos para alcanzar sus fines.

Piensa que las necesidades personales deben supeditarse siempre a las metas organizacionales.
Es riguroso.
Se compromete personalmente, da ejemplo.
Asume gran cantidad de decisiones y responsabilidades.
Practica la comunicación descendente.
Poco receptivo a la comunicación ascendente.
Da instrucciones de forma clara y detallada.
Ejerce la supervisión y el control de forma estricta.
Revisa cuidadosamente el trabajo, solicita informes...

Predominio medio de los dos factores (Estilo 5.5.- en el modelo de Blake y & Mouton)

En este estilo el directivo:

Busca un equilibrio entre los objetivos organizacionales y las necesidades del personal.
Se esfuerza por mantener un equilibrio entre los requisitos del trabajo y las expectativas de las personas.
Dirige lo suficiente para obtener una producción promedio.
Reacciona ante las frustraciones y descontentos del personal para evitar una caída de la moral o una agresividad implícita en las relaciones.
Utiliza la comunicación tanto formal (reuniones, comités...) como la informal para lograr el cumplimiento de la tarea.
Explica.
Escucha.
Motiva.
Procura persuadir, convencer.
Comparte responsabilidades de planificación y de ejecución.

Baja preocupación por el *management*. Alta preocupación por las personas. (Estilo 1.9.- en el modelo de Blake y & Mouton)

En este estilo el directivo:

Se preocupa por mantener estrechas relaciones con su personal.
No intenta imponer, sino convencer.
Busca las buenas relaciones en el seno del equipo.
Se orienta a la creación de una atmósfera agradable, cordial y de buen ritmo de trabajo.
Se preocupa por las condiciones de trabajo, aspectos ergonómicos, psicosociales...
Concede gran importancia a la comunicación, tanto sobre cuestiones laborales, como sobre cuestiones personales.
Intenta ser comprensivo con las circunstancias de sus colaboradores.
Tiene en consideración las necesidades de las personas.

Proporciona apoyo, formación.
Motiva, anima.
Elogia más que critica.
Utiliza el refuerzo positivo.
Piensa que el satisfacer las necesidades de las personas es el mejor medio para lograr su implicación a la hora de alcanzar los objetivos de la compañía, pues, si se atienden las necesidades y deseos de las personas, estas desempeñan sus tareas de forma óptima.

Alta preocupación por resultados o *management*. Alta preocupación por el factor humano. (Estilo 9.9.- en el modelo de Blake y & Mouton)

En este estilo el líder:

Persigue la mejor realización posible y los más altos desempeños mediante la integración de los objetivos organizacionales con las necesidades de las personas.
Busca la creación de un buen clima laboral.
Busca una alta productividad.
Fomenta la participación, la interdependencia.
Genera comunicaciones bidireccionales abiertas, libres y francas.
Analiza conjuntamente las causas de los errores y busca conjuntamente las soluciones.
Establece relaciones de confianza y de respeto. Se orienta al trabajo en equipo.

INSTRUMENTO: Escalados de actuación situacional

Presentación

Las investigaciones en el campo de la dirección de personas persiguen el ideal de encontrar un estilo óptimo de actuación. Lo más útil es considerar que no existe un estilo que pueda ser considerado como mejor, sino plantearse la necesidad de un estilo más bien adaptativo del directivo a las circunstancias o a las personas que debe dirigir.

Fiedler sostiene que el estilo de dirección debe fluctuar entre el autoritario y el participativo en función de variables como:

Cultura y desarrollo organizativo.
Circunstancias concretas.
Nivel de madurez laboral de los colaboradores.
Poder del propio directivo.

Estos postulados nos orientan a las actuales teorías sobre la dirección situacional.

Los modelos de la dirección situacional consideran que la habilidad máxima en su ejercicio estriba en la capacidad de flexibilizar el estilo directivo en función, básicamente de:

La circunstancia objeto del acto directivo (Tannembaum).
El grado de madurez laboral de los receptores del acto directivo (Hersey y Blanchard).

Apoyándonos en estos autores y en otros como Vroom y Yetton acompañamos dos escalados, el primero con respecto a situaciones individuales (aplicación del plan de marketing en zona por parte de un delegado comercial) y grupales (decisión del jefe de los bomberos de Nueva York el 11-S) para que identifique situaciones propias en su contexto cultural que reclamen uno u otro nivel. Un último escalado, fundamentado en el modelo situacional de Hersey y Blanchard, le permite identificar cuáles deben ser sus pautas de actuación en función del nivel de madurez laboral de sus colaboradores.

Instrumento: *Escalados de actuación situacional*
Finalidad: *Adaptar el estilo directivo a situaciones y personas*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Conocer diferentes formas de actuación.
- Cómo actuar en situaciones individuales.
- Cómo actuar en situaciones grupales.
- Actuar en función de la madurez del equipo.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Modelo de *Tannembaum.*
- Modelo de *Hersey Blanchard.*
- Modelo de *Vroom y Yetton.*
- Modelos plurales de actuación directiva.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Dirección de personas.
- Estilos directivos.
- Escalado situación individual.
- Escalado situación grupal.
- Niveles descriptivos de actuación.
- Madurez laboral.
- Actitudes.
- Aptitudes.
- Fexibilidad, adaptación.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Familiarización con los modelos de dirección.
- Conocimiento de los estilos directivos.
- Conocimiento del modelo de *Tannembaum.*
- Modelo de *Hersey y Blanchard.*
- Conocimiento del modelo de *Vroom y Yetton*.
- Lectura de los escalados.
- Identificación de situaciones.
- Tener en cuenta la cultura corporativa.
- Actuación conforme a la situación.
- Actuación conforme al nivel de madurez.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Investigadores comportamiento.
- Psicólogos, sociólogos, antropólogos.
- Técnicos RR HH.
- Responsables formación y desarrollo.
- Consultores.
- Direcciones, jefaturas...

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Actuar de forma diferenciada en diferentes situaciones.
- Diferenciar situaciones individualizadas de situaciones grupales.
- Identificar nivel aptitudinal y actitudinal del colaborador o del equipo.
- Adaptar la forma directiva de actuación.
- Desarrollar a los colaboradores y modificar el estilo de actuación en función de tal evaluación.
- Ajustar la forma de actuación al nivel descriptivo de madurez profesional.
- No actuar de forma distinta a la que el nivel descriptivo exige.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Tests.
- Cuestionarios personalidad.
- Cuestionarios competenciales.
- Entrevista evaluación.
- *Coaching*.
- *Empowerment.*

MODELO
Escalado de actuación en función de la situación individual

NIVEL	DEFINICIÓN	SU EJEMPLO
A	El directivo resuelve cuestiones, decide... sin contar con el colaborador, empleando la información de la que dispone	
B	El directivo demanda al colaborador la información que precisa y toma sus propias decisiones en función de la información obtenida y criterio propio	
C	El directivo comparte la situación con el colaborador del que solicita ideas, propuestas... Después toma su decisión, apoyada o no en tales propuestas	
D	El directivo comparte la situación con uno de sus colaboradores para, juntos, analizar los hechos y buscar soluciones, apoyándose más en la competencia que en el estatus	
E	El directivo comparte un posible problema con un colaborador, le proporciona información y le concede la autoridad y responsabilidad de la resolución que apoyará	

MODELO
Escalado de actuación en función de la situación grupal

NIVEL	DEFINICIÓN	SU EJEMPLO
A	El directo resuelve cuestiones, decide... sin contar con el equipo de trabajo, empleando la información de la que dispone	
B	El directivo obtiene de los miembros del equipo la información que precisa y toma sus propias decisiones en función de la información obtenida y criterio propio	
C	El directivo comparte la situación con los miembros del equipo de los que solicita ideas, propuestas... Después toma su decisión, apoyada o no en tales propuestas por parte del grupo	
D	El directivo comparte la situación en una reunión de trabajo, para, juntos, analizar los hechos y buscar soluciones, apoyándose más en la competencia que en el estatus	
E	El directivo comparte un posible problema con el grupo, le proporciona información y le concede la autoridad y responsabilidad de la resolución que apoyará. Su papel es el de presidir, moderar,... pero no el influir	

MODELO
Escalado de actuación en función del nivel de madurez laboral

NIVEL	DESCRIPCIÓN	FORMA DE ACTUACIÓN
A	El colaborador suele presentar un alto nivel de motivación y un bajo nivel de competencia. Se corresponde habitualmente con el perfil de la persona que acaba de incorporarse a la organización. Por un lado su nivel motivacional es alto, pero tiene que pasar un mayor o menor periodo de tiempo antes de alcanzar una plena competencia.	• Plan de acogida • Asignación tutor • Socialización • Directividad • Instrucciones • Formación inicial • Control
B	En este nivel, su productividad es algo mayor, por cuanto ha efectuado ya los aprendizajes requeridos para ello. Su motivación puede haber disminuido por cuanto sus expectativas iniciales puede que no se hayan cumplido enteramente. En situaciones extremadamente críticas la caída motivacional puede arrastrar una caída de los rendimientos.	• Clarificar objetivos • Dirigir realizaciones • Formación • Escuchar • Interactuar • Ajustar expectativas • Integrar • Motivar
C	En este nivel suele superarse la frustración del nivel anterior por una acomodación de las expectativas a la realidad de la organización. La motivación suele incrementarse, y tanto por este hecho como por el de llevar más tiempo en el entorno empresarial la productividad alcanza ya unos niveles altos y aceptables.	• Clarificar dudas • Asesorar • *Coaching* • Pedir participación • Escuchar opiniones • Reconocer • Reforzar conductas • Valorar desempeños
D	El cuarto nivel corresponde a la figura de un colaborador altamente motivado y con un elevado grado de competencia, con un funcionamiento prácticamente autónomo en la organización.	• Autorizar, delegar... • Ceder autonomía • Tutorizar proceso • *Empowerment* • Plan carrera

12

Clima laboral

INTRODUCCIÓN

El «clima laboral» es un concepto con amplia tradición en los estudios e investigaciones acerca del factor humano en empresas y organizaciones. Por razones evidentes, el clima laboral es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza... sin agotar ni muchísimo menos la larga lista de factores que inciden y focalizan el clima o ambiente laboral.

Planteamos este capítulo con diversos instrumentos de:

Análisis del clima laboral (Instrumento Cuestionario).
Análisis de la satisfacción laboral (Instrumento Cuestionario basado en el modelo de *Porter*).
Implicación como jefe en el clima laboral de su ámbito (para jefes y responsables de equipo. Instrumento Esquema).
Mejora del clima laboral (Instrumento Plan).

Cualquiera de ellos, con excepción del último, que refleja la creación de un plan de mejora, puede darle informaciones sumamente valiosas para diagnosticar la situación de su ámbito de trabajo. Y si es usted responsable de la dirección de un equipo de personas le interesará obtener una autovaloración acerca de su implicación como jefe en los diversos componentes del clima. Desde cualquiera de ambos enfoques, le aconsejamos su aplicación. Pueden aportarle desde simples y pequeñas iniciativas hasta ideas para el desarrollo de programas más ambiciosos.

INSTRUMENTO: Cuestionario para el análisis del clima laboral

Presentación

El clima que se «vive» en su ámbito de trabajo tiene un significado análogo al clima meteorológico:

Hace «frío»? en su área de trabajo. Las relaciones son distantes y «gélidas» entre las personas?
Es un clima «suave», «cálido»?
Tiene momentos de «calor» (conflicto) asfixiante?

Hace décadas que el clima o ambiente de trabajo es considerado uno de los conceptos de mayor importancia en la vida de las organizaciones. Las razones son evidentes: un mal clima laboral constituye un grave obstáculo para la consecución de los objetivos empresariales, siendo además un indicador clave para comprender los problemas y necesidades de los equipos de trabajo que integran la empresa: falta motivación?, no podemos retener a los mejores?, la desconfianza o el temor se convierten en protagonistas de las relaciones empresariales...?

Por el contrario, un buen clima laboral favorece los logros y el éxito de la gestión empresarial: las emociones positivas, la continuidad en los planes y programas, la confianza y la cercanía de personas y equipos, la forma positiva de resolver la conflictividad son algunos de los ingredientes que facilitan la consecución de estrategias y objetivos.

El instrumento que le presentamos recoge aspectos clave del clima laboral.

Su formato le pide dos tipos de valoraciones en su cumplimentación:

1.ª respecto a cómo usted percibe esos aspectos clave, y
2.ª cómo cree usted que los valoran el resto de las personas de la organización.

Esa doble visión se proyecta en tres focos o puntos de atención:

del conjunto de la empresa,
de su departamento,
y de aspectos relativos a la dirección de personas.

La comparación de los diversos resultados le llevará sin duda a interesantes conclusiones.

Instrumento: *Cuestionario para el an lisis del clima laboral*
Finalidad: *Dotar de sistem tica el an lisis del clima laboral del propio mbito de trabajo y/o de la empresa en su conjunto*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Sistematizar el análisis de situación del clima laboral dentro del departamento y/o del conjunto de la empresa.
- Identificar necesidades concretas de mejora del clima laboral.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Situación del clima laboral en:
  – Conjunto de la empresa.
  – Ámbito o departamento concreto.
- Incidencia de los estilos de dirección en el clima de la empresa.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Valoración de la persona que cumplimenta, sobre el clima.
- Valoración de la persona que cumplimenta, acerca de cómo perciben idénticas cuestiones, el resto de la organización.
- Liderazgo/estilo de dirección recibido.
- Comunicación/equipo.
- Política salarial/condiciones salariales.
- Dimensiones del puesto de trabajo/actividad.
- Conclusiones comparativas entre clima conjunto/clima departamento.
- Conclusiones sobre incidencia de los estilos de dirección en el clima.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Cumplimentar el cuestionario.
- Cuantificar y analizar los propios resultados.
- Comunicar al equipo acerca de la voluntad de analizar el clima laboral que se vive.
- Entregar el modelo/cuestionario al conjunto de personas que integran el departamento o ámbito.
- Comparar los resultados entre clima conjunto empresa y clima departamento.
- Analizar respuestas y seleccionar aquellos factores que pueden estar deteriorando el clima laboral.
- Comparar los resultados del foco estilos de dirección y análisis de su impacto en el clima.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Responsable del departamento/área de trabajo.
- Conjunto de profesionales del departamento, sin distinción de niveles jerárquicos.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Cumplimentación del modelo cuestionario por la mayoría de personas del departamento.
- Reunión destinada a compartir y comparar los resultados/respuestas de los diversos profesionales.
- Nivel de análisis compartido de causas de las posibles coincidencias y discrepancias.
- Entrada en iniciativas para la mejora del clima laboral.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Resto de Instrumentos de clima laboral.
- Instrumentos de comunicación.
- Instrumento de trabajo en equipo.

MODELO
Cuestionario para el análisis del clima laboral

1. VALORE LA OPORTUNIDAD DE COMUNICAR A SU GRUPO/EQUIPO DE TRABAJO EL QUE ABORDEN CONJUNTAMENTE EL ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL QUE VIVEN EN SU ÁMBITO Y EN LA EMPRESA. PARA ELLO QUIZÁS SEA INTERESANTE QUE USTED, PREVIAMENTE, CUMPLIMENTE EL CUESTIONARIO SIGUIENTE:

CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL (Fede Gan)

El objetivo de este cuestionario es identificar claves relacionadas con el Clima laboral de la organización. Las personas encuestadas deben valorar cada ítem en función del grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones, utilizando la siguiente escala:

1. Muy de acuerdo.
2. De acuerdo.
3. Algo en desacuerdo.
4. Bastante en desacuerdo.
5. Total desacuerdo.

En las cuestiones en las que la persona otorgue valoraciones comprendidas entre 3 y 5, se le pide, además, que explicite la causa de dicha valoración, si así lo desea.

Asimismo se le solicita, para los mismos ítems, que valore con la puntuación que cree que daría:

En unos ítems, el resto de las personas que comparten su mismo departamento o ámbito de trabajo.

En otros ítems, la mayor parte del personal de la organización.

Nota: en instituciones o entidades de gestión pública, el término «empresa» que aparece en diversos items o afirmaciones, es sinónimo también de organización e institución.

1. Mi empresa está obteniendo unos resultados por encima de la media de nuestro sector. Opinión personal. (Rodear con un círculo)	2. Los sistemas de trabajo/comunicación de mi departamento facilitan que desarrollemos una labor de equipo. Opinión personal. (Rodear con un círculo)
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: Opinión general en la organización.	Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: Opinión general en resto departamento.
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3. En mi empresa los jefes consultan a sus colaboradores antes de tomar decisiones sobre problemas que les afectan. Opinión personal. (Rodear con un círculo)	4. Ante problemas o conflictos, la actitud de las personas de mi empresa es mayoritariamente constructiva. Opinión personal. (Rodear con un círculo)
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: Opinión general en la organización.	Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: Opinión general en la organización.
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5. En mi departamento el reconocimiento de esfuerzos y méritos se lo llevan las personas que se los merecen. Opinión personal. (Rodear con un círculo)	6. Se da desde la dirección una información suficiente acerca de la marcha y los resultados de la empresa. Opinión personal. (Rodear con un círculo)
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: Opinión general en resto departamento.	Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: Opinión general en la organización.
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7. Los sistemas de trabajo de la empresa se apoyan más en el compromiso y la profesionalidad que en la vigilancia y el control. Opinión personal. (Rodear con un círculo)	8. En mi departamento abunda más la comunicación positiva que las críticas negativas o el temor. Opinión personal. (Rodear con un círculo)
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: Opinión general en la organización.	Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el por qué: Opinión general en resto departamento
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

9. A la hora de pedir esfuerzos o sacrificios, la dirección de esta empresa predica con el ejemplo: arriman el hombro al menos tanto como los demás. Opinión personal. (Rodear con un círculo)	10. Los salarios de la empresa son similares o están por encima de la media de los del sector. Opininón personal. (Rodear con un círculo)
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: Opinión general en la organización.	Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porque: Opinión general en la organización.
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
11. Las actividades de trabajo de mi departamento están bien organizadas; cada cual sabe lo que tiene que hacer. Opinión personal. (Rodear con un círculo)	12. El estilo que predomina entre los directivos de la empresa es dialogante y participativo. Opinión personal. (Rodear con un círculo)
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: Opinión general en resto departamento.	Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: Opinión general en la organización.
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
13. En la empresa, no existen rumores o bulos o bien los que circulan son de nula o baja intensidad (no afectan a cuestiones prioritarias). Opinión perosnal. (Rodear con un círculo)	14. Entiendo que los cambios organizativos o tecnológicos que se producen o se han producido en mi departamento están orientados a la mejora. Opinión personal. (Rodear con un círculo)
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: Opinión general en la organización.	Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: Opinión general en resto departamento.
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
15. Mi impresión es que las iniciativas de mejora que en la empresa surgen desde abajo son escuchadas y valoradas adecuadamente en los niveles superiores. Opinión personal. (Rodear con un círculo)	16. Creo que existe un amplio sentimiento de satisfacción por pertenecer a esta empresa. Opinión personal. (Rodear con un círculo)

1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
17. En mi departamento debatimos escuchándonos de verdad cuando existen puntos de vista contrarios o no coincidentes. Opinión personal. (Rodear con un círculo)	18. Creo que la marcha de la empresa es buena: los productos y/o servicios son bien valorados por los clientes externos. Opinión personal. (Rodear con un círculo)
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: Opinión general en resto departamento.	Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: Opinión general en la organización.
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
19. En las relaciones entre personas de diferentes niveles jerárquicos predomina más la comprensión mutua que los galones (de arriba hacia abajo) o los prejuicios (de abajo hacia arriba). Opinión personal. (Rodear con un círculo)	20. En mi departamento los problemas importantes no se ocultan o retrasan sino que se afrontan y resuelven. Opinión personal. (Rodear con un círculo)
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: Opinión general en la organización.	Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: Opinión general en resto departamento.
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
21. Creo que en el día a día de la empresa predomina más el buen ambiente y el entendimiento que los enfados o reproches. Opinión personal. (Rodear con un círculo)	22. Las condiciones de trabajo de mi departamento son confortables: facilitan el trabajar bien . Opinión personal. (Rodear con un círculo)
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: Opinión general en la organización.	Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: Opinión general en resto departamento.
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

2. Valore sus resultados. Tiene usted tres focos de atención:

A/ *El de la situación en el conjunto de la empresa.*
B/ *El de la situación en su departamento/área de trabajo.*
C/ *El de la situación de los estilos de dirección de personas.*

Los ítems de cada foco son los que reproducen los cuadros siguientes.

El número de la respuesta que ha elegido en cada ítem (pregunta) equivale a la puntuación que debe darle a ese ítem. Es decir, si en un ítem elige la respuesta 3, será valorada con 3 puntos.

Sume las puntuaciones de cada «foco» y divídalas por el número de ítems (8 en clima empresa, 8 en clima departamento y 6 en estilos de dirección). De esa manera obtendrá una puntuación media para cada uno de los tres focos de atención.

Como podrá comprobar, dado el siguiente escalado:

1. Muy de acuerdo.
2. De acuerdo.
3. Algo en desacuerdo.
4. Bastante en desacuerdo.
5. Total desacuerdo.

Puesto que las respuestas están redactadas en positivo, cuanta menor puntuación numérica se obtenga en cada foco, mejor o más positivo será el clima. Cuanto mayor sea la media de cada foco, el clima será peor o más negativo.

Asimismo, para cada «foco» tiene 2 valoraciones:

1.º/ El de su propia valoración (opinión personal).
2.º/ El de la opinión que usted cree que existe en:

El resto de la organización (en las área de atención a/ y c/).
El resto del departamento (en el área de atención b/).

Valoración de resultados		
CLIMA EMPRESA PERCEPCIÓN YO tems Puntos 1 4 7 10 13 16 19 21 Media: _____	CLIMA DEPARTAMENTO PERCEPCIÓN YO tems Puntos 2 5 8 11 14 17 20 22 Media: _____	ESTILOS DIRECCIÓN PERCERCIÓN YO tems Puntos 3 6 9 12 15 18 Media: _____
CLIMA EMPRESA MI PERCEPCIÓN SOBRE RESTO tems Puntos 1 4 7 10 13 16 19 21 Media: _____	CLIMA DEPARTAMENTO MI PERCEPCIÓN SOBRE RESTO tems Puntos 2 5 8 11 14 17 20 22 Media: _____	ESTILOS DIRECCIÓN MI PERCEPCIÓN SOBRE RESTO tems Puntos 3 6 9 12 15 18 Media: _____
Más contrastes Yo (Otras conexiones entre ítems: estabilidad/futuro, salarios, ...)	Más contrastes Resto (Otras conexiones entre ítems: estabilidad/futuro, salarios, ...)	***Perfil res Itante***

	1	2	3	4	5
Empresa Conjunto Yo					
Empresa Conjunto Resto					
Departamento Conjunto Yo					
Departamento Conjunto Resto					
Estilos Dirección Conjunto Yo					
Estilos Dirección Conjunto Resto					

3. Obtenga conclusiones acerca de sus resultados

Veamos algunos de los criterios que pueden ayudarle a reflexionar y llegar a conclusiones:

1. Cuanto mayor sea la puntuación numérica, en cualquiera de los focos, peor será el Clima.

2. La comparación de resultados (medias de las puntuaciones) del «foco» A (conjunto de la empresa) con el «foco» B (Departamento) permite valorar si percibe el clima «Conjunto» más o menos positivo que el clima de su «Departamento».
3. En caso de que el Clima en el departamento sea menos positivo que en el conjunto Empresa, implicaría preguntarse acerca de las razones de esa mayor negatividad en su propio ámbito y de la oportunidad de construir un Plan de Mejora
4. Los resultados en Estilos de Dirección, foco «C», en el caso de que sean más negativos que los otros dos focos indica que los Estilos de Dirección están, muy probablemente, contribuyendo a crear clima negativo en la organización.
5. La comparación, en cada «foco», de los resultados PERCEPCIÓN «YO» con los resultados MI PERCEPCIÓN «SOBRE RESTO», plantearía preguntarse por las razones o causas de que su propia percepción sea más positiva, o por el contrario, más negativa, que la que usted percibe en el resto.

4. Comente a su equipo las posibles ventajas de esta tarea de análisis colectivo. muéstreles el modelo de cuestionario e inv teles a que lo cumplimenten. ponga un plazo l mite para recoger las respuestas

5. Obtenga los resultados de los cuestionarios cumplimentados. realice usted mismo, o hágalo con personas de su equipo, las valoraciones cuantitativas que ya ha realizado en el paso 2.

6. Trabaje las conclusiones en reunión con su equipo. Algunas posibles situaciones son:

   Que exista mucha diversidad en las valoraciones. Ello dará pie a analizar las causas. Por qué algunas personas «viven» el clima de forma diferente a otras? Son factores objetivos o subjetivos? Ver instrumento Plan de Mejora del Clima Laboral.
   Que las valoraciones del clima conjunto empresa sean muy diferentes de las del clima departamento. Invitará a analizar esas diferencias.
   Que las valoraciones «Percepción Yo» de algunas personas sean muy diferentes de las de «Percepción sobre el resto». Interesará profundizar en ese contraste.

7. Estimule en esa reunión la aparición de posibles iniciativas para la mejora

Para desarrollar más ampliamente un plan de mejora del clima laboral, consulte el instrumento «Plan de mejora del clima Laboral» de este mismo capítulo.

INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LAS PERSONAS DE SU ÁMBITO

Presentación

La satisfacción en el trabajo es un concepto íntimamente relacionado con la motivación, el clima laboral, o la comunicación; sin embargo, no es equivalente a esos conceptos, dado que presenta algunos matices diferenciadores respecto a los mismos.

Desde:

> «el sentimiento de autoestima» que adquiere una persona en su puesto de trabajo,
> hasta la autoridad y el poder que le confiere el mismo,
> el sentimiento de seguridad,
> el sentimiento de autorrealización (es decir, el sentimiento de poder emplear las propias aptitudes y de perfeccionarlas)
> la oportunidad de poder ayudar a otros,
> la oportunidad que existe para poder participar en la fijación de objetivos...

son algunos de los componentes de esa percepción de satisfacción laboral que una persona puede tener.

Las respuestas a este instrumento por parte de cada uno de sus colaboradores, le facilitan enormemente el conocimiento de sus puntos de vista en torno a:

> La realidad que perciben en su puesto de trabajo.
> La realidad que les gustaría percibir.
> La importancia que otorgan a cada uno de los componentes para su propia satisfacción laboral.

Sin duda, esta herramienta puede ayudarle a conocer las teclas que debe pulsar para potenciar la satisfacción laboral de las personas que integran su equipo.

Instrumento: *Cuestionario de an lisis de la satisfacción laboral de las personas de su mbito*

Finalidad: *Identificar el grado de satisfacción laboral de las personas que integran su equipo y facilitar su mejora*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Sistematizar el análisis de la satisfacción laboral de los integrantes de su equipo.
- Facilitar la mejora de la satisfacción laboral de cada una de la personas.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- El sentimiento de autoestima.
- La autoridad y el poder que conlleva el puesto.
- La oportunidad para desplegar y desarrollar la personalidad.
- El prestigio del puesto dentro de la organización.
- La posibilidad de pensar y actuar con independencia en el puesto.
- El sentimiento de seguridad en el puesto.
- El sentimiento de autorrealización que se adquiere en el puesto.
- El prestigio del puesto fuera de la organización.
- El sentimiento de realizar algo que vale la pena.
- La oportunidad de poder ayudar a otros en el puesto.
- La oportunidad que existe para poder participar en la fijación de objetivos.
- La oportunidad que existe para poder participar en la determinación de los métodos, de los modos de hacer y de actuar...
- El sentimiento de estar bien informado en el puesto.
- La oportunidad que existe de estrechar lazos de amistad.
- El sentimiento que se tiene de estar sometido a una presión.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Responsable del departamento/área de trabajo.
- Conjunto de profesionales del departamento, sin distinción de niveles jerárquicos.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Resto de Instrumentos de clima laboral.
- Instrumentos de motivación.
- Instrumentos de comunicación.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Componentes que están generando satisfacción laboral en cada persona del equipo de trabajo.
- Componentes que están generando insatisfacción laboral en cada persona del equipo de trabajo.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Conocer el instrumento de análisis de la satisfacción laboral.
- Entregar este cuestionario a las personas que integran su ámbito de trabajo expresando la finalidad.
- Identificar los resultados individuales.
- Reunirse con cada colaborador y valorar conjuntamente sus respuestas. Clarificarlas.
- Identificar las tendencias de mayor insatisfacción (y también los de mayor satisfacción) en el conjunto del equipo y trate de desarrollar iniciativas que favorezcan unas mejoras colectivas e individuales.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Se logra confianza a la hora de comunicar la finalidad del uso de este instrumento con las personas del equipo.
- Cumplimentación del instrumento/cuestionario por la mayoría de personas del departamento.
- Se produce reunión destinada a comentar los resultados/respuestas de cada colaborador.
- De cada reunión individual se obtienen conclusiones acerca de la posibilidad de mejorar la satisfacción laboral en cada persona.
- Se realiza un estudio de tendencias en las respuestas en busca de los componentes que logran mayor satisfacción y los que generan mayor insatisfacción.
- Se generan propuestas e iniciativas de mejora de la satisfacción laboral hacia el conjunto del colectivo.

MODELO
Cuestionario de analisis de la satisfacción laboral de las personas de su ámbito

1. CONOCER EL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Porter y Lawyer acuñaron el concepto de satisfacción en el trabajo en la década de los 70. Posteriormente Porter desarrolló el instrumento, cuya cumplimentación por parte de los empleados de una organización ayuda a ponderar los niveles de satisfacción individual y colectiva tras el tratamiento estadístico de las respuestas. El modelo que le presentamos es una adaptación de ese material.

La satisfacción debe entenderse como «una función de la suma de la satisfacción en los diferentes aspectos del trabajo» (modelo aditivo), o bien ser percibida como «la diferencia existente entre el grado en que se satisfacen o colman las necesidades de las personas (realidad) y el grado en que deberían satisfacerse (idealmente)».

Porter define la satisfacción en el trabajo como la diferencia que existe entre la recompensa percibida como adecuada y la recompensa efectivamente recibida, basándose en la jerarquía de necesidades de Maslow.

El cuestionario que hemos adaptado (siguiendo el de Porter) comprende quince ítems cuyo objetivo es medir el grado en que se satisfacen dichas necesidades motivacionales a excepción de las necesidades fisiológicas, y añadiéndole una nueva necesidad, la de autonomía.

Los ítems de cuestionario abarcan distintos aspectos referentes a la persona en el puesto de trabajo y tendrían relación con las siguientes necesidades jerarquizadas:

1. Necesidades fisiológicas; no están representadas.
2. Necesidades de seguridad; ítems 6 y 15.
3. Necesidades de pertenencia y amor; ítems 1,9, 10 y 14.
4. Necesidades de valoración: ítems 2, 4 y 8.
5. Necesidades de autorrealización: ítems 3, 7 y 13.
6. Necesidades de autonomía: ítems 5, 1 1 y 12.

En relación a cada ítem se plantean tres preguntas referentes a:

Grado en que se da esta característica actualmente en el puesto.
Grado en que debería darse.
La importancia del ítem para el sujeto.

2. ENTREGUE ESTE CUESTIONARIO A LAS PERSONAS QUE INTEGRAN SU ÁMBITO DE TRABAJO. EXPRESE LA FINALIDAD:
CONOCER LOS ELEMENTOS QUE APORTAN SATISFACCIÓN LABORAL Y LOS QUE APORTAN INSATISFACCIÓN

PROCEDIMIENTO

A continuación se propone una lista en la que se incluyen diferentes características o cualidades que están relacionadas con el puesto de trabajo o con el cargo del sujeto que va a contestar el cuestionario.

Este deberá efectuar las tres calificaciones anteriormente señaladas, evaluándolas con arreglo a una escala de siete puntos que ofrece el siguiente aspecto;

(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)

Deberá trazar un círculo en torno a la cifra que mejor represente la cantidad de características que se califica. Las cifras inferiores representan cantidades bajas o mínimas y las cifras altas representan valoraciones elevadas o máximas de la característica correspondiente.

Si el sujeto piensa que en el momento actual hay «muy poco o nada» de una característica en su cargo o puesto de trabajo, deberá trazar un círculo en torno al número 1. Pero si cree que hay «un poquito» de ella, deberá rodear la cifra 2 con un círculo. Finalmente, si supone que esa característica se da en una medida considerable, pero no máxima, trazará un círculo en torno a la cifra 6.

De ese modo se marcará solo una cifra en cada una de las escalas. No debe omitirse ninguna escala.

Adaptación de la versión oficial alemana. Copyright. Adaptada para el área ling ística alemana por Ansfried B. Weinert, Dr. en Filosofía, Justus-Liebig-Universitat Giessen, y Wallace B. Hall, Doctor en Filosofía, University of California Berkíey.

En el original norteamericano se designa con el nombre «Porter-Instrument».

CUESTIONARIO PARA LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES EN EL TRABAJO
(Adaptado de la versión de *FMBZ PORTER*)

1. El sentimiento de autoestima (sensación de ser valorado adecuadamente) en mi puesto:

a) En qué medida se da actualmente?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
b) En qué medida debería darse?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)

c) Qué importancia tiene para mí?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)

2. La autoridad y el poder que siento en mi puesto:

a) En qué medida se da actualmente?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
b) En qué medida debería darse?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
c) Qué importancia tiene para mí?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)

3. La oportunidad para desplegar y desarrollar en mi puesto mis preferencias e inclinaciones personales:

a) En qué medida se da actualmente?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
b) En qué medida debería darse?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
c) Qué importancia tiene para mí?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)

4. El prestigio de mi puesto dentro de la organización (es decir, la atención que le prestan otros miembros dentro de la organización):

a) En qué medida se da actualmente?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
b) En qué medida debería darse?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
c) Qué importancia tiene para mí?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)

5. La posibilidad de pensar y actuar (tomar decisiones) con independencia en mi puesto:

a) En qué medida se da actualmente?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
b) En qué medida debería darse?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
c) Qué importancia tiene para mí?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)

6. El sentimiento de estabilidad y seguridad en mi puesto:

a) En qué medida se da actualmente?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)

b) En qué medida debería darse?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
c) Qué importancia tiene para mí?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)

7. El sentimiento de autorrealización que una persona adquiere en mi puesto (es decir, el sentimiento de poder emplear las propias aptitudes especiales y de perfeccionarlas):

a) En qué medida se da actualmente?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
b) En qué medida debería darse?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
c) Qué importancia tiene para mí?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)

8. El prestigio de mi puesto fuera de la organización (es decir, la atención que se le presta fuera de la organización):

a) En qué medida se da actualmente?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
b) En qué medida debería darse?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
c) Qué importancia tiene para mí?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)

9. El sentimiento de realizar en mi puesto algo que vale la pena:

a) En qué medida se da actualmente?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
b) En qué medida debería darse?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
c) Qué importancia tiene para mí?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)

10. La oportunidad de poder ayudar a otros en mi puesto:

a) En qué medida se da actualmente?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
b) En qué medida debería darse?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
c) Qué importancia tiene para mí?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)

11. La oportunidad que existe en mi puesto para poder participar en la fijación de mis objetivos:

a) En qué medida se da actualmente?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)

b) En qué medida debería darse?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
c) Qué importancia tiene para mí?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)

12. La oportunidad que existe en mi puesto para poder participar en la determinación de los métodos, de los modos de hacer y de actuar

a) En qué medida se da actualmente?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
b) En qué medida debería darse?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
c) Qué importancia tiene para mí?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)

13. El sentimiento de estar bien informado en mi puesto:

a) En qué medida se da actualmente?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
b) En qué medida debería darse?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
c) Qué importancia tiene para mí?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)

14. La oportunidad que existe en mi puesto de vincular y estrechar lazos de amistad con las personas que comparten mis ámbitos de trabajo:

a) En qué medida se da actualmente?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
b) En qué medida debería darse?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
c) Qué importancia tiene para mí?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)

15. El sentimiento que se tiene en mi puesto de estar sometido a una presión:

a) En qué medida se da actualmente?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
b) En qué medida debería darse?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
c) Qué importancia tiene para mí?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)

3. Identifique los resultados y prepare una reunión con cada colaborador

Para ello deberá ponderar por separado las respuestas:

a) En qué medida se da actualmente?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
b) En qué medida debería darse?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
c) Qué importancia tiene para mí?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)

En general, los criterios de valoración serán:

1.º/ Hallar las diferencias en las puntuaciones de a) y b):

En qué medida se da actualmente?
En qué medida debería darse?

Cuanta mayor diferencia exista entre la situación real presente (a) y la deseada (b) mayor significado deberá darse a la cuestión expresada en cada pregunta.

2.º/ Y multiplicar de esa diferencia por la valoración en c)

Qué importancia tiene para mí?

Al multiplicar la diferencia de b-a por (x) c podemos identificar cuantitativamente el valor que representa para la persona ese componente.
Pongamos un ejemplo:

La posibilidad de pensar y actuar con independencia en mi puesto:

a) En qué medida se da actualmente?
(mínimo) 1 **2** 3 4 5 6 7 (máximo)
b) En qué medida debería darse?
(mínimo) 1 2 3 4 5 **6** 7 (máximo)
c) Qué importancia tiene para mí?
(mínimo) 1 2 3 4 5 **6** 7 (máximo)

Por tanto, «La posibilidad de pensar y actuar con independencia en mi puesto»:

Tiene una importancia de **6** **2** = 4 ; 4 × 6 = **24.**

Nota: La puntuación máxima es de 42 (7 1 = 6; 6 × 7 = 42). Por lo tanto, cualquier puntuación superior al 50% (21) indicaría significativa insatisfacción.

4. Comente los resultados del cuestionario en esa reunión. clarifique los componentes de mayor insatisfacción (y también los de mayor satisfacción) en cada colaborador. Reflexionen conjuntamente acerca de iniciativas para aportar mayor satisfacción

5. Identifique los componentes de mayor insatisfacción (y también los de mayor satisfacción) en el conjunto de su equipo. trate de desarrollar iniciativas que favorezcan una mayor satisfacción, tanto en el conjunto como en cada uno de sus colaboradores

INSTRUMENTO: Esquema para el autoanálisis de su implicación como jefe en el clima laboral de su equipo de trabajo

Presentación

Lo perciba o no, como jefe de su equipo de trabajo tiene usted una responsabilidad y contribución evidente en el día a día que se vive en su ámbito de trabajo; por lo tanto, en la determinación de la atmósfera que constituye el clima laboral de su organización.

Es responsable de las normas y reglas que regulan la actividad, entre otras en aquellas referidas a los grados de control sobre las personas. Influye sobre las compensaciones (económicas y no económicas) que reciben las personas por la actividad que realizan y los resultados que consiguen. Puede modificar, aunque sea en pequeñas proporciones, el grado de confort físico de las instalaciones de trabajo, cuestiones de higiene y seguridad laboral... Es, por lo tanto, responsable de su propio estilo de dirección.

Necesita valorar su propia implicación y contribución en el clima que se vive en el ámbito de trabajo en función de su estatus en la organización (gerencia, dirección, jefatura, mando...) Le sugerimos que utilice este instrumento para su propia autovaloración.

Instrumento: *Esquema para el autoan lisis de su implicación como jefe en el clima laboral de su mbito*

Finalidad: *Analizar su acción dentro del clima laboral que vive su mbito de trabajo*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Identificar en qué medida su acción profesional como responsable de su equipo está contribuyendo a crear un clima laboral positivo.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Grado de implicación en las cuestiones claves que inciden en el clima laboral de su ámbito.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

Valoración de su acción sobre:

- Las condiciones físicas y de confort ambiental.
- Las regulaciones estructurales, formales y normativas: horarios de trabajo, reglamento interno, elementos de control, ...
- La política salarial/condiciones salariales y también las de reconocimiento y estímulos no económicos.
- Las dimensiones del puesto de trabajo y actividad que generan identificación positiva de cada persona con su puesto de trabajo.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Observar los factores incidentes en el clima de su ámbito:
  - Condiciones físicas.
  - Normas y regulaciones.
  - Política salarial y de reconocimiento.
  - Componentes de identificación de cada persona con la actividad de su puesto.
- Valorar su acción como jefe de su equipo sobre esos factores incidentes en el clima laboral (véase modelo).
- Reflexionar cerca de su implicación en cada uno de sus factores.
- Estudiar posibilidades de mejora de su acción en uno o varios de esos factores.
- Poner en marcha de acciones de mejora.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Usted.
- Resto de personas de su equipo con las que usted desee contrastar sus valoraciones respecto a la propia implicación.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Instrumentos de comunicación.
- Instrumentos de motivación.
- Resto de Instrumentos de clima laboral.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Realismo acerca de su valoración.
- Los resultados más consistentes pueden ser:
  - Usted es consciente de que algunos factores son muy difíciles de mejorar o cambiar.
  - Usted está claramente implicado en algunas cuestiones.
  - Usted puede mejorar su implicación en otras cuestiones.
  - Usted pone en marcha la mejora en algunas cuestiones que no había percibido antes del autoanálisis.

MODELO
Esquema para el autoanálisis de su implicación como jefe en el clima laboral de su ámbito de trabajo

1. Analice su implicación en las normas y controles que regulan la actividad de su ámbito

Tanto las escritas como las no escritas:

Horarios.
Métodos para controlar la presencia de las personas.
Criterios para medir el trabajo y los resultados del mismo.
...

Alguna de ellas provoca un rechazo entre las personas a su cargo? Si es así: responden a alguna prioridad inamovible? No estarán minando la moral y motivación de parte de sus colaboradores? En qué medida está atendiendo y cuidando esa cuestión clave?

2. Analice su implicación respecto a que las compensaciones económicas y no económicas que reciben las personas a su cargo, sean proporcionales a su responsabilidad y a sus resultados

Existen discriminaciones o falta de equidad entre personas que realizan iguales trabajos?, y entre personas con idénticas responsabilidades? Si la respuesta es afirmativa, es probable que haya un mal ambiente por esas causas.

Además de las retribuciones, existen políticas de reconocimiento del esfuerzo? El dinero es importante, muy importante, pero además del dinero existen otras formas de premiar a quienes se lo merecen (salario emocional). Una placa de agradecimiento, un viaje, una mención por escrito... es, en algunas personas, en muchas ocasiones más valorada que el premio en metálico. Qué tipo de acciones genera usted sobre estas facetas esenciales en su clima laboral?

3. Analice su implicación respecto a las infraestructuras f sicas y las condiciones materiales

Sillas, mesas, equipamientos, habítaculos sin salida al exterior, ausencia de ventanas y luz natural... Una distribución armoniosa, luz suficiente, un cuadro

agradable, una planta de interior... siempre es posible mejorar el entorno de trabajo. Si este es desagradable, acabará tarde o temprano afectando a los resultados de su equipo. Quizás usted no lo perciba, quizás no le dé importancia a esos detalles, pero mire atentamente a su alrededor y pregúntese está trabajando mi gente en unas condiciones que facilitan el desempeño de la tarea, el buen humor y la alegría, la satisfacción..? Pregúntese: es posible modificar y mejorar esas cuestiones de distribución, equipamiento y espacios?

4. Analice su implicación respecto a en qué medida cada persona de su equipo puede adecuar la actividad que realiza a sus preferencias y competencias (lo que le gusta hacer, y hacer aquello en lo que se siente competente)

Cada persona de su equipo realiza actividades y tareas. Existe suficiente flexibilidad en métodos, orden de realización, creatividad... que permita la identificación positiva (si no total, al menos parcial) de cada persona con lo que hace?

En esta cuestión, que supone dar autonomía a cada persona en sus procesos y métodos de trabajo, siempre y cuando no afecten negativamente a los resultados finales del mismo, usted tiene probablemente una herramienta significativa para mejorar el clima laboral. La está gestionando de forma adecuada?

5. Autoanalice finalmente su estilo como jefe

He aquí un factor sobre el que puede producir cambios a partir de este momento, si lo juzga conveniente. Veamos:

> Su carácter le lleva a estar de buen humor o, por el contrario, suele usted caer en el perfil de sr. enfadado? Este último perfil suele crear climas laborales negativos. Valórelo.
>
> Suele «dictar» órdenes: «Haz esto», «Trae aquello»...? O prefiere el «Tenemos esto por delante: Qué te parece si...?», «Analicemos este problema: cómo lo ves?». El estilo «dicta» u «ordena» genera más distancia y menos confianza que el «consulta» o «convence». El clima laboral con mucha «distancia» acaba siendo «tenso» o «frío» en el mejor de los casos.
>
> Acostumbra a observar su ambiente de trabajo, cómo están las personas que dirige, o más bien se concentra en la actividad o está ausente con frecuencia?

Estar o no estar «pendiente» del clima es el primer paso para poder valorarlo. Preguntarse si su estilo está ayudando a generar clima positivo, o por el contrario,

contribuyendo a «enfriar» ese clima o deteriorarlo, puede llevarle a respuestas significativas. El instrumento «Plan para mejorar su clima laboral» le guía en la mejora de esta cuestión esencial tanto para usted como para su equipo.

6. Reflexione y genere conclusiones respecto a qué cuestiones está atendiendo suficientemente y en qué cuestiones debe implicarse con mayor atención

Las conclusiones más consistentes pueden ser que usted:

Sea consciente de que algunos factores son muy difíciles de mejorar o cambiar.
Está claramente implicado en algunas cuestiones.
Puede mejorar su implicación en otras cuestiones.
Puede poner en marcha la mejora en algunas cuestiones que no había percibido anteriormente.

7. Genere una mayor implicación y atención a las cuestiones en las que detecta que debe estar más presente

Desde esta mayor implicación y atención puede generar acciones concretas para la mejora del clima. El instrumento Plan de mejora del clima laboral (dentro de este mismo capítulo) puede, asimismo, ayudarle con propuestas claras.

INSTRUMENTO: Plan de mejora del clima laboral de su equipo de trabajo

Presentación

Los instrumentos que preceden a este (Cuestionario para el análisis del clima laboral, análisis de la satisfacción laboral de su ámbito y su implicación como jefe en el clima laboral de su equipo de trabajo) le han ofrecido enfoques complementarios que le permiten reflexionar acerca de la situación general que vive su clima laboral y de los diversos componentes que están influyendo en el mismo.

Quizás ha aplicado alguno de los cuestionarios que integran esos instrumentos anteriores entre las personas que integran su ámbito de trabajo, quizás se ha preguntado sobre su propia implicación como jefe en el clima laboral que vive su equipo, o bien ambas cosas.

Por lo tanto, dispone ya de algunos elementos de diagnóstico sobre su clima laboral, sean resultados de las respuestas de sus colaboradores a los cuestionarios, o resultado de su propio análisis y reflexión personal. Parece conveniente ahora sistematizar tanto las informaciones y valoraciones de que dispone, como sus propios puntos de vista.

Le proponemos, pues, la construcción de un plan de mejora del clima que se vive en su ámbito de trabajo. Debe tener presente que cuando se realiza un estudio de clima laboral se generan expectativas de mejora entre quienes han participado en el mismo; si no se lleva a cabo ninguna acción, las personas piensan que este tipo de estudios no sirven para nada, generan frustración y en próximas consultas su nivel de implicación descenderá.

Instrumento: *Plan de mejora del clima laboral*
Finalidad: *Integrar en un plan el conjunto de iniciativas a desarrollar para la mejora del clima laboral*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Sistematizar el análisis de situación del clima laboral dentro del departamento y/o del conjunto de la empresa.
- Identificar necesidades concretas de mejora del clima laboral.
- Construir el plan de mejora de clima laboral.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Implicaciones del equipo en la construcción del plan.
- Condiciones físicas y de confort.
- Aspectos relacionales del trabajo.
- Regulaciones formales y normativas.
- Factores objetivos y subjetivos.
- Autonomía.
- Participación.
- Liderazgo.
- Comunicación.
- Prevención riesgos laborales.
- Salario.
- Diseño del puesto.
- Prioridad/impacto sobre el clima.
- Viabilidad de la mejora.
- Iniciativas para la mejora.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Responsable del departamento/área de trabajo.
- Conjunto de profesionales del departamento, sin distinción de niveles jerárquicos.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Resto de instrumentos de clima laboral.
- Instrumentos de comunicación.
- Instrumento de liderazgo.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Situación del clima laboral en ámbito o departamento concreto.
- Modelos de cuestionarios a cumplimentar.
- Esquema de construcción del plan de Mejora del clima laboral.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Reunir al equipo de trabajo y comunicación de la oportunidad de construir un plan de mejora del clima laboral.
- Entregar el modelo/cuestionario al conjunto de personas que integran el departamento o ámbito.
- Cumplimentar los modelos/cuestionarios. Estímulo para que se agreguen comentarios y observaciones a las distintas valoraciones.
- Cuantificar y analizar resultados.
- Seleccionar factores de mayor impacto sobre el clima.
- Analizar la viabilidad de mejora en los distintos factores.
- Desarrollar iniciativas de mejora.
- Determinar responsables de las distintas iniciativas.
- Fijar plazos de cumplimiento.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Cumplimentación del modelo cuestionario por la mayoría de personas del departamento.
- Reunión destinada a compartir y comparar los resultados/respuestas de los diversos profesionales.
- Correlación entre factores a mejorar e iniciativas para la mejora de esos factores.
- Surgen responsables para llevar a cabo las diversas iniciativas.
- Se fijan plazos razonables para llevarlas a cabo.

MODELO
Plan de mejora del clima laboral de su ámbito de trabajo

1. PUEDE SER CONVENIENTE QUE RE NA A SU EQUIPO Y LES COMUNIQUE LA OPORTUNIDAD DE CONSTRUIR UN PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL

Además de ese mensaje, parece aconsejable entregarles distintos modelos tanto de este instrumento, como de alguno de los restantes instrumentos de «clima laboral» que ayuden a valorar aquellos factores que se perciben como débiles o mejorables, y desde los cuales se propongan iniciativas de mejora.

2. A CONTINUACIÓN LE PRESENTAMOS UN MODELO QUE DETALLA EN LA COLUMNA IZQUIERDA 3 PILARES A, B Y C CLAVES DEL CLIMA LABORAL, Y EN LA DERECHA LAS PAUTAS DE VALORACIÓN QUE PERMITEN DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN DE CADA PILAR EN SU DEPARTAMENTO O ÁMBITO DE TRABAJO

Solicite a las personas de su equipo que valoren la situación de A, B, y C. Estimule que añadan los comentarios u observaciones que crean oportunos. Sus resultados van a darle una información acerca de qué pilares se perciben colectivamente como fuertes o positivos en el clima de su departamento o ámbito laboral, y cuáles se perciben como débiles o mejorables.

VALORACIÓN DE LOS TRES PILARES B SICOS DE SU CLIMA LABORAL

A. La valoración acerca de las condiciones físicas y de confort ambiental donde se realiza el trabajo, dentro de la organización. De suma actualidad por la conciencia progresiva respecto a los riesgos laborales y prevención de accidentes y enfermedades derivadas del trabajo, la atención a los elementos de calidad de vida laboral...	PAUTA DE VALORACIÓN SOBRE A. Valore las condiciones física y de confort ambiental de su ámbito de trabajo: A/ ÓPTIMAS-MUY BUENAS B/ BUENAS-ACEPTABLES C/ REGULARES-MEJORABLES D/ PÉSIMAS-MUY MEJORABLES Comentarios/Observaciones.

B. Las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, y por tanto las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él. El enfoque que iguala clima laboral con las percepciones de los miembros de la organización acerca del trabajo.	PAUTA DE VALORACIÓN SOBRE B. Valore las percepciones compartidas por los miembros de su ámbito de trabajo: A/ POSITIVAS-ENFOQUE EQUIPO. ORIENTADO A TAREAS Y SOLUCIONES B/ MÁS BIEN POSITIVAS-ALGUNOS PROBLEMAS Y QUEJAS QUE SE REPITEN. C/ PREVALECEN LOS PROBLEMAS Y QUEJAS. D/ QUEJAS Y CONFLICTOS CONSTANTES. Comentarios/Observaciones.
C. Las diversas regulaciones estructurales, formales y normativas que afectan a dicho trabajo, sitúan el clima laboral como algo diferente a las percepciones: está condicionado por la estructura, el tamaño de la organización, los procesos técnicos de trabajo, los horarios de trabajo y reglamento interno, los estilos de dirección...	PAUTA DE VALORACIÓN SOBRE C. Valore las diversas regulaciones estructurales, formales y normativas de su ámbito: A/ POSITIVAS FLEXIBLES EN GENERAL. Las normativas facilitan la identificación del personal con la empresa. B/ MÁS BIEN POSITIVAS CON ALGUNAS EXCEPCIONES (horarios largos o poco habituales, procesos difíciles...) C/ PREVALECEN LAS REGULACIONES NEGATIVAS Y CONDICIONES RÍGIDAS (Horarios, reglamentos, estilos jefes, procesos difíciles, excesiva vigilancia o control...). D/ REGULACIÓN NEGATIVA Y RÍGIDA EN GENERAL. Comentarios/Observaciones.

3. Cuantifique las valoraciones de su equipo sobre el modelo anterior, y reflexione sobre los resultados

Algunas preguntas pertinentes:

1.ª La valoración acerca de las condiciones físicas y de confort ambiental indica la existencia de necesidades de mejora?

En caso afirmativo: son factibles? Si lo son: en su totalidad?, solo parcialmente?

Qué le sugieren los comentarios/observaciones?

Las posibles respuestas afirmativas pueden darle ya unos primeros contenidos al plan de mejora: qué mejorar de las condiciones físicas y de confort ambiental.

2.ª La calidad en las relaciones interpersonales que tienen lugar en el ámbito de trabajo genera percepciones positivas/orientadas a tareas y soluciones, o más bien negativas, con quejas y conflictos constantes?

El «mal» clima generado por relaciones interpersonales difíciles o tensas, debe ser fruto de reflexión por parte de las personas que intervienen. El capítulo de esta obra dedicado a la inteligencia emocional incorpora diversas propuestas y soluciones a este tipo de relaciones.

Qué le sugieren los comentarios/observaciones?

Las necesidades de mejora en este pilar clave del clima añaden un material muy importante para el plan de mejora: qué mejorar de las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo.

3.ª Las diversas regulaciones estructurales, formales y normativas que afectan al trabajo están contribuyendo a deteriorar el clima laboral? Si la respuesta mayoritaria coincide en afirmar esa contribución negativa, se plantean algunos interrogantes:

Afectan a todas las personas? Existe falta de equidad o proporción en el esfuerzo, obligaciones y responsabilidades?

Es posible flexibilizar, o al menos corregir, esas normas, hacia un mayor equilibrio de esfuerzos y sacrificios horarios, carga de tarea, asunción de responsabilidades... ?

Qué le sugieren los comentarios/observaciones?

Las posibilidades de mejora en este tercer pilar, aunque sean pequeñas, pueden asimismo convertirse en líneas de trabajo para el plan de mejora del clima: qué mejorar respecto a las regulaciones estructurales, formales y normativas que afectan al trabajo.

Ahora dispone ya de algunos elementos que pueden configurar un primer esquema para el plan de mejora del clima laboral percibido. Pero puede ampliarlos. mediante el siguiente modelo.

4. Solicite además a su equipo valoración de los factores subjetivos y objetivos del clima laboral a partir del modelo siguiente

Los factores subjetivos y objetivos del clima laboral.

Los elementos que facilitan o dificultan la identificación de cada persona con su labor, y desde la misma la valoración individual acerca de la «vivencia en el trabajo», pueden dividirse en dos tipos:

- **Los factores objetivos.** Aquellos más tangibles y susceptibles de ser medidos, comparados y por tanto objetivados: condiciones físicas, salario, beneficios sociales, estructura de funciones-responsabilidades-tareas
- **Los factores subjetivos.** Son más intangibles y sujetos a las características individuales, de personalidad, motivación... de cada persona: autonomía, participación, liderazgo percibido, comunicación

El siguiente modelo le facilita esa valoración diferenciada. Solicite, al igual que sobre el modelo anterior, que las personas de su equipo escriban en el apartado comentarios/observaciones.

CLIMA LABORAL	
VALORE FACTORES SUBJETIVOS	VALORE FACTORES OBJETIVOS
AUTONOM A (Opuesto a... control) Poder tomar decisiones en su puesto de trabajo y dentro de sus responsabilidades. Valore: A: ALTA B: TIENDE A ALTA C: TIENDE A BAJA D: BAJA Comentarios/Observaciones.	CONDICIONES F SICAS Y DE PREVENCIÓN DE RR LL (Opuesto a... incumplimiento de las condiciones mínimas y de la Ley de PRL) Plan de prevención de RR LL y medidas de ergonomía y de prevención de riesgos psicosociales. Valore: A: ALTAS/ADECUADAS B: TIENDE A ALTAS C: TIENDE A BAJAS D: BAJAS Comentarios/Observaciones.
PARTICIPACIÓN (Opuesto a pautas de Yo Mando-Obedece , y a la Imposibilidad de influir sobre asuntos laborales individuales o de equipo) Posibilidad de actuar e influir en procesos de trabajo propios y colectivos. Valore: A: ALTA B: TIENDE A ALTA C: TIENDE A BAJA D: BAJA Comentarios/Observaciones.	POL TICA SALARIAL (Opuesto a... ausencia de P. Salarial o ineficaz/injusta) Política salarial con fijos y variables en función de la productividad... Valore: A: ALTA/COMPETITIVA B: TIENDE A ALTA C: TIENDE A BAJA D: BAJA Comentarios/Observaciones.

LIDERAZGO (Opuesto a... ausencia de liderazgo, de apoyo, de directrices...) Existencia de conducción y apoyo hacia la consecución de objetivos de la organización por medio de acciones no coercitivas. Valore: A: ALTO B: TIENDE A ALTO C: TIENDE A BAJO D: BAJO Comentarios/Observaciones.	DISE O DEL PUESTO DE TRABAJO (Opuesto a... caos o inexistencia de diseño del P.T.) Contempla la estructura y claridad en funciones, responsabilidades, tareas a realizar...) Valore: A: ALTA B: TIENDE A ALTA C: TIENDE A BAJA D: BAJA Comentarios/Observaciones.

5. CUANTIFIQUE LAS VALORACIONES DE SU EQUIPO SOBRE EL MODELO ANTERIOR, Y REFLEXIONE SOBRE LOS RESULTADOS

Algunas preguntas pertinentes:

Qué factores objetivos (condiciones físicas, salario, beneficios sociales, estructura de funciones, responsabilidades, tareas) son bien valorados y cuáles no?

Respecto a los que no son bien valorados: Qué impacto negativo están teniendo sobre el clima laboral? Existen posibilidades de mejora? Son viables?

Qué factores subjetivos (autonomía, participación, liderazgo recibido, comunicación) son bien valorados y cuáles no?

Qué impacto negativo están teniendo sobre el clima laboral? Qué iniciativas cabe desarrollar para mejorarlos?

6. REFLEXIONE SOBRE LOS ASPECTOS QUE CABE ENFOCAR EN LA CONSTRUCCIÓN DEL PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL DE SU ÁMBITO

Recuerde el mensaje final del instrumento «Su implicación como jefe en los factores clave del clima laboral de su ámbito». Se le planteaban algunas posibilidades respecto a que usted:

Sea consciente de que algunos factores son muy difíciles de mejorar o cambiar.
Está claramente implicado en algunas cuestiones.

Puede mejorar su implicación en otras cuestiones.
Puede poner en marcha la mejora en algunas cuestiones que no había percibido anteriormente.

Sin duda, sobre los factores subjetivos del clima laboral, en caso de que hayan sido valorados como susceptibles de mejora, usted puede actuar. Los instrumentos de comunicación, trabajo en equipo y dirección pueden ayudarle aportándole métodos e iniciativas.

Para disponer de una perspectiva global, puede integrar los diversos resultados y valoraciones en una tabla similar a la siguiente:

FACTORES DE INCIDENCIA EN EL CLIMA LABORAL DE SU ÁMBITO				
FACTORES	VALORACIONES/ RESULTADOS	OBSERVACIONES/ COMENTARIOS	PRIORIDAD/ IMPACTO SOBRE EL CLIMA	VIABLIDAD DE LA MEJORA. HAY O PUEDE HABER INICIATIVAS FACTIBLES
CONDICIONES FÍSICAS Y DE CONFORT				
ASPECTOS RELACIONALES				
REGULACIONES FORMALES Y NORMATIVAS				
AUTONOMÍA				
PARTICIPACIÓN				
LIDERAZGO				
COMUNICACIÓN				
PREVENCIÓN RIESGOS				
SALARIO				
DISE O DE PUESTO				
OTROS: Por ejemplo: incidencia de los estilos de dirección en el clima (del instrumento Cuestionario para el análisis del clima laboral)				

7. PÓNGASE MANOS A LA OBRA CON SU EQUIPO EN LA CONSTRUCCIÓN DEL PLAN DE MEJORA DE SU CLIMA LABORAL

Tras la reflexión sobre los distintos resultados e informaciones disponibles, le interesa concretar:

Qué factores son prioritarios para la mejora del clima?
Qué iniciativas de mejora pueden llevarse a cabo.

Le proponemos algunos ejemplos que pueden considerarse en un plan de mejora del clima:

FACTORES	POSIBLES INICIATIVAS DE MEJORA	RESPONSABLES DE LLEVAR A CABO LA INICIATIVA	PLAZO DE CUMPLIMIENTO
CONDICIONES FISICAS Y DE CONFORT	Modificación de espacios. Inversión en mobiliario. Añadir elementos que embellezcan el lugar de trabajo.		
ASPECTOS RELACIONALES	Poner en marcha mecanismos de mediación frente a posibles conflictos abiertos o larvados. Desarrollar las habilidades/competencias relacionales y de comunicación en el equipo de trabajo (formación).		
REGULACIONES FORMALES Y NORMATIVAS	Flexibilizar las cuestiones (horarios, calendarios, turnos...) que se estén revelando como rígidas u obstaculizadoras de un clima respirable. Si no es posible la iniciativa anterior, equilibrar el impacto negativo entre todo el equipo, de modo que no haya división en el grupo entre víctimas y privilegiados .	Usted y la dirección de la empresa.	
AUTONOMÍA	Valorar sobre cada persona de su equipo: Sabe trabajar? Posee el conocimiento y la competencia necesaria? Si la respuesta es Sí : ampliar autonomía, ya que si sabe trabajar, para qué vigilar? Si la respuesta es No : formar a la persona, facilitándole la adquisición de conocimiento y competencia.	Usted	
PARTICIPACIÓN	Poner en marcha mecanismos de participación (ver instrumentos sobre Reuniones, Motivación, Comunicación, ...).	Usted	
LIDERAZGO	Reflexionar acerca de las posibilidades de desarrollo de su capacidad de liderazgo: ver instrumentos de dirección, motivación, comunicación, trabajo en equipo.	Usted	
COMUNICACIÓN	Poner en marcha la mejora de la comunicación Interna (véase instrumentos sobre comunicación).	Usted	
PREVENCIÓN RIESGOS	Atender al cumplimiento de la normativa sobre Prevención de Riesgos Laborales.	Usted y la dirección de la empresa.	

SALARIO	Valorar la posibilidad de: • Equilibrar posible falta de equidad en las remuneraciones entre personas que realizan actividades similares/tienen las mismas responsabilidades, ... (siempre genera un mal clima que haya diferencias significativas en los salarios de personas que tienen la misma responsabilidad, hacen lo mismo, ...). • Introducir sistemas que incentiven los logros positivos y premien los resultados individuales. Es posible crear sistemas de incentivos: – Individuales. – De equipo. – Mixtos (unos objetivos son personales y otros de equipo).	Usted y la dirección de la empresa.	
DISE O DE PUESTO	Permitir que cada persona adapte a sus propias preferencias las tareas, métodos, y procesos de trabajo, siempre y cuando no afecten a los resultados y a los procesos de equipo.	Usted y cada persona.	
OTROS: Por ejemplo: incidencia de los estilos de dirección en el clima (del instrumento Cuestionario para el análisis del clima laboral).	Formación a directivos y cuadros en la mejora del estilo de dirección (temas de liderazgo, comunicación, estímulos a la participación, motivación, ...).	Responsable de formación.	

Un tema crucial: se hace evidente que el plan es para todas las personas, para el conjunto del equipo; ahora bien, en el proceso de construcción quizás sea conveniente integrar, como responsables de algunas iniciativas, incluyendo plazo de cumplimiento, a:

Quienes se sientan más sensibilizados hacia el tema concreto.
Quienes estén en situación de incorporar iniciativas para la mejora de ese factor concreto.
Quienes puedan ayudarle a generar una influencia positiva hacia la mejora.

13

Cultura de empresa y gestión de cambios

INTRODUCCIÓN

La cultura es la forma de ser y actuar de una organización, es como su personalidad. No se dan, por lo tanto, dos culturas organizacionales idénticas. A pesar de ello, se han realizado sistematizaciones para poder abordar tal cuestión; así, hablamos de culturas orientadas al cliente, a los resultados, burocratizadas...

Una buena parte del éxito de las culturas empresariales de los países emergentes del sudeste asiático se fundamenta en una actitud de mejora constante, de autoperfeccionamiento, cultura de la calidad... En cambio, en nuestro contexto prevalece una visión de intervenir solo cuando las cosas van mal. Seguramente habrá escuchado la expresión: *Funciona, no lo toques!*

Pero en un entorno globalizado y acelerado (todo cambia mucho y muy rápidamente) el mantenimiento de nuestras organizaciones solo es posible mediante un proceso adaptativo; por lo tanto, mediante algún tipo de cambio. Lo contrario es el anquilosamiento y, quizá, el fin de la organización.

Los cambios, como hemos expresado, pueden ser puramente adaptativos, pero muchas de las actuales dinámicas de mercado, financieras, tecnológicas... requieren cambios transformacionales, cambios en la cultura, en los valores, en la estrategia, reingeniería de procesos...

La gestión del cambio incluye, también, el tener que modificar las actitudes negativas de las personas, si bien, en ocasiones, estas últimas deben ser cambiadas con independencia del hecho de estar insertas o no en un proceso de cambio más general.

En este apartado encontrará los siguientes instrumentos:

Un cuestionario para el análisis de la cultura organizacional.
Un plan de mejora de la cultura de empresa con el que podrá analizar y mejorar la cultura de su organización.
Una guía para la implementación de cambios organizacionales.
Una guía para la modificación de actitudes reactivas que le será útil a la hora de introducir cambios en la cultura, estructuras, procesos... de su organización o para modificar conductas en las personas.

INSTRUMENTO: Cuestionario de análisis de la cultura empresarial de su ambito de trabajo

Presentación

Un estudio sobre las empresas japonesas (Wegnez, L.F. *El milagro japonés.* ESIC. Madrid. 1988) reveló como características esenciales de su forma de vivir el trabajo:

1) Un sentimiento de pertenencia al grupo tan fuerte que impide cualquier tipo de conflicto, enfrentamiento o reivindicación que ponga en peligro los intereses del grupo.
2) La asunción de un extremo espíritu de equipo que se traduce en una constante disponibilidad para la consecución de los objetivos del grupo.
3) La voluntad grupal se antepone a la voluntad individual. El beneficio de la empresa está por encima del beneficio y necesidades personales.
4) La búsqueda de la superación y de la mejora continua se traduce en una evaluación constante del funcionamiento de la empresa, de su gestión, así como de sus productos y/o servicios.
5) La creatividad, la innovación y el cambio se convierten en una regla de vida, y por tanto de los procesos de gestión.
6) Existe un perfeccionismo extendido a todos los miembros de la organización que tiene como manifestación organizacional el respeto por las cosas bien hechas y la huida racional de los errores y defectos.
7) A la hora de afrontar cualquier tipo de problema se hace desde un prisma realista y racional que contempla todas las alternativas posibles para su resolución teniendo en cuenta todas aquellas dificultades que puedan surgir al respecto.
8) La profesionalidad de cada uno de los miembros de la empresa obliga a realizar con absoluto rigor cada una de las funciones, tareas y realizaciones profesionales en que se ven inmersos.
9) El sentimiento de salvaguarda y promoción de la empresa está muy extendido y por ello sus miembros actúan con total perseverancia en el esfuerzo.

10) El individuo se siente satisfecho cuando su empresa es la que gana, es su principal factor de motivación.

11) Los trabajadores se adaptan fácilmente a los cambios funcionales en el desempeño laboral, de esta manera la empresa goza de una mayor flexibilidad en su gestión.

12) Los trabajadores tienen desarrollada una aptitud favorable a la reacción rápida ante las nuevas circunstancias, internas y externas, ante las que se enfrenta la empresa.

13) Los procesos de decisión en la empresa se ven favorecidos por la armonía existente en la relación trabajador-empresa.

14) El sentido de la disciplina y la lealtad facilita enormemente los procesos de comunicación entre todos los miembros del grupo.

Qué le parece? Ideal, no es cierto?

Desde su aparición en la década de los 80 el concepto de «cultura de empresa» ha impactado en la gestión de las empresas occidentales: europeas y norteamericanas. Los términos «valores», «sentimiento de equipo», «prioridades», «innovación y mejora» entre otros, han pasado a formar parte de su día a día.

El instrumento que ponemos a su disposición le permite analizar la cultura de su propia organización, como primer paso para mejorarla.

Instrumento: *Cuestionarios de an lisis de la cultura de su empresa/ mbito de trabajo*

Finalidad: *Dotar de modelos y sistem tica el an lisis de la cultura del propio mbito de trabajo o de la empresa en su conjunto*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Sistematizar el análisis de situación de la cultura empresarial dentro del departamento o en el conjunto de la organización.
- Identificar necesidades concretas de mejora de la cultura empresarial.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Análisis departamento o área.
- Análisis conjunto empresa.
- Valores.
- Identidad corporativa.
- Prioridades.
- Cliente externo.
- Costes.
- Resultados.
- Innovación y mejora.
- Tecnología.
- Identificación personal.
- Posiciones fuertes.
- Posiciones débiles.
- Subculturas.
- Islas culturales.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Responsables del departamento/área de trabajo.
- Conjunto de profesionales del departamento, sin distinción de niveles jerárquicos.
- Responsables de otras áreas de la empresa.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Instrumento plan de mejora de la cultura de su empresa.
- Instrumentos de comunicación.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Situación de la cultura de empresa en un área de trabajo respecto a:
  - – Cliente externo.
  - – Costes.
  - – Resultados.
  - – Innovación y mejora.
  - – Tecnología.
  - – Identificación empresa.
  - – Identificación personal.
- Situación de la cultura dentro del conjunto de la empresa.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Valorar la cultura del propio ámbito a través de la cumplimentación de alguno de los cuestionarios (véanse modelos).
- Contrastar los resultados con personas pertenecientes al mismo ámbito de trabajo.
- Identificar coincidencias y diferencias en los resultados.
- Identificar posiciones culturales fuertes y débiles.
- Reflexionar acerca de la posible existencia de subculturas e islas culturales (dentro del área de trabajo o en el conjunto de la organización/empresa).

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Cumplimentación del modelo cuestionario por la mayoría de personas del departamento.
- Reunión destinada a compartir y comparar los resultados/respuestas de los diversos profesionales.
- Nivel de análisis compartido de causas de las posibles coincidencias y discrepancias.
- Claridad en la identificación de posiciones débiles.

MODELO
Cuestionarios de análisis de la cultura de empresa

1. Atención: los componentes claves de la cultura empresarial son: definiciones de lo que es cultura de empresa + valores + subculturas + islas culturales:

Definiciones

Según Robbins: *«La cultura designa un sistema de significados común entre los miembros que hace que una organización se distinga de otra. Existe una percepción común por parte de los miembros de una organización».*

Peters y Watermann: *«La cultura de empresa la componen el conjunto de valores que nuclean la identidad de la empresa».*

Gan, F: *«Conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan la actividad de la empresa en el día a día, así como su enfoque y forma de abordar incidencias e imprevistos, la solución de problemas y conflictos».*

Valores

Los valores son pautas que influyen y modelan la conducta. Los valores forman el corazón de la cultura, definiendo lo que son patrones que deben ser tomados por la organización como referencias colectivas acerca de lo que «tiene valor en la empresa». A partir de los valores podemos detectar las cuestiones que reciben prioridad, el tipo de información que es más relevante en las decisiones, las personas que son mas respetadas, las áreas de mayor ascendencia dentro de la empresa, las características personales más valoradas, los «eslóganes» que tratan de sintetizar las cualidades de la empresa al publico externo, etc.

Son el consenso de «lo que debe ser» y el «cómo se hacen las cosas».

Permiten predecir lo que la gente «va a decir» o «a hacer».

Cuando los valores predominantes están bien implantados, deciden el éxito o el fracaso a medio y largo plazo en las organizaciones.

Valores: la calidad, el trabajo en equipo, el ahorro de costes, saber escuchar, lo primero el cliente, ... Los valores expresan el «pensamos».

Subculturas

Colectivos o grupos profesionales con valores y prioridades comunes entre sí y diferenciados total o parcialmente de la cultura formal u oficial.

Pueden permanecer ocultas. Si es así emergen y salen a la luz en momentos significativos de la vida de la empresa (crisis, expansiones, absorciones, ...). Siendo visibles, llegan a constituirse en lobbys o poderes fácticos.

Es inevitable que existan subculturas. En muchos casos vienen dadas por la propia tecnología o especialidad del ámbito de trabajo («los informáticos», «los comerciales», «los financieros», «los pilotos»...).

Que la cultura de una organización sea la amalgama de las diferentes subculturas predominantes dentro de la misma es una hipótesis claramente factible a la hora de:

Analizar la cultura de grandes corporaciones.
Explicar políticas internas e identificar zonas de poder.

Las islas culturales

Son ámbitos de la empresa con características específicas y diferenciadas de la cultura oficial o subcultura dominante. Pueden presentar, entre otras, las siguientes realidades:

Actitudes (más) innovadoras que en el resto de la organización.
Existencia de situaciones de mayor «sufrimiento» o insatisfacción con la situación actual dentro de la organización.

Las islas culturales son ámbitos privilegiados para ensayar programas de cambio.

Las posiciones culturales

Cabe concretar en todos los casos el significado de las posiciones culturales sobre las que se va a trabajar. Son los siguientes:

- *Cliente:* posición finalista (sin cliente no hay empresa). En las organizaciones industriales y productivas en general suele aparecer débil. En las de servicios suele aparecer media o fuerte, estimación a veces poco fiable y que debe confirmarse mediante el análisis del resto de posiciones (todas derivan, hoy, en cliente).
  Personal: posición que trata de detectar el grado en que los integrantes de la empresa perciben que esta valora sus aportaciones (a través de retribuciones, programas de incentivación, programas sociales, ...).
  Resultados y prestaciones: posición que mide y valora la claridad la consecución de logros/objetivos/resultados que se espera de cada persona de la empresa.
  Innovación/mejora: posición que mide y valora las inquietudes y esfuerzos dedicados a la innovación/mejora de personas, equipos, procesos, productos...

Costes: posición que valora la mentalidad de ahorro/inquietud por evitar la subactividad y en general todo aquello que no añade valor ni constituye inversión (existencias de programas de ahorro). En las empresas productivas suele recibir atención. En las de servicios, generalmente menos.
Empresa: posición que estudia la identificación del personal con la misión, filosofía y objetivos de la empresa.
Tecnología: posición que estudia los recursos y la calidad tecnológica de la empresa (comparación obligada con la competencia/empresas del sector).

2. Si usted desea analizar la cultura existente en su departamento o ámbito de trabajo (o bien del conjunto de la empresa) cumplimente uno o los dos cuestionarios siguientes

Cuestionario de identificaci n de posiciones culturales basado en Pumpin

Este cuestionario tiene por objeto identificar las siguientes posiciones culturales de la empresa:

Cliente
Personal
Resultados y prestaciones
Mejora de procesos e innovación
Costes
Empresa
Tecnología

Procedimiento:
Se cumplimenta respondiendo al cuestionario correspondiente a cada una de las posiciones; cada posición integra un número de ítems que obtiene directamente una puntuación a través de su valoración:

1 *Nulo*
2 *Escaso*
3 *Insuficiente*
4 *Suficiente*
5 *Alto*
6 *Muy alto*

La suma de puntuaciones de los ítems ofrece la *debilidad* o *fortaleza* de la *posición cultural*.

	DÉBIL		MEDIA BAJA	MEDIA ALTA	FUERTE	
	NULO	ESCASO	INSUFI-CIENTE	SUFI-CIENTE	ALTO	MUY ALTO
1. POSICIÓN ANTE EL CLIENTE	1	2	3	4	5	6
1.1. Contacto regular con el cliente.						
1.2. Conocimiento de los problemas del cliente.						
1.3. Rapidez de respuesta a las demandas del cliente.						
1.4. Cantidad de recursos humanos dedicados a la atención al cliente.						
1.5. Formación de base y técnica del personal en contacto con el cliente.						
TOTAL						

	DÉBIL		MEDIA BAJA	MEDIA ALTA	FUERTE	
	NULO	ESCASO	INSUFI-CIENTE	SUFI-CIENTE	ALTO	MUY ALTO
2. POSICIÓN ANTE EL PERSONAL	1	2	3	4	5	6
2.1. Confianza en los colectivos intermedios (mandos, supervisores, ...).						
2.2. Confianza en los colectivos de operarios y trabajadores.						
2.3. Relación jefe/subordinado a través de clima de confianza y consulta mutua.						
2.4. Frecuencia del trabajo en equipo.						
2.5. Calidad del trabajo en equipo.						
2.6. Criterios transparentes en promociones y ascensos.						
2.7. Retribución media y prestaciones sociales.						
2.8. Atención a la formación y desarrollo de colectivos intermedios.						
2.9. Atención a la formación y desarrollo de operarios y trabajadores.						
TOTAL						

	DÉBIL		MEDIA BAJA	MEDIA ALTA	FUERTE	
	NULO	ESCASO	INSUFI-CIENTE	SUFI-CIENTE	ALTO	MUY ALTO
3. POSICIÓN ANTE RESULTADOS Y PRESTACIONES	1	2	3	4	5	6
3.1. Disposición al cumplimiento de calidad de la tarea.						
3.2. Disposición al cumplimiento de los plazos de ejecución.						
3.3. Disposición del personal a la resolución de problemas, incidencias e imprevistos.						
3.4. Productividad respecto a la competencia (empresas del mismo sector).						
3.5. Rendimientos individuales como aspecto considerado en la retribución salarial.						
3.6. Conocimiento del personal intermedio, de los objetivos y políticas de empresa.						
3.7. Conocimiento del personal de base (operarios y trabajadores) de los objetivos y políticas de empresa.						
TOTAL						

	DÉBIL		MEDIA BAJA	MEDIA ALTA	FUERTE	
	NULO	ESCASO	INSUFI-CIENTE	SUFI-CIENTE	ALTO	MUY ALTO
4. POSICIÓN ANTE INNOVACIÓN Y MEJORA	1	2	3	4	5	6
4.1. Predisposición al aprendizaje y cambio.						
4.2. Mentalidad de experimentación en la mejora de procesos.						
4.3. Apertura hacia lo nuevo y tolerancia a las pruebas y ensayos.						
4.4. Proyecto de innovaciones de producto y/o procedimientos.						
4.5. Valoración del error involuntario como experiencia de aprendizaje.						
4.6. Existencia de líderes creativos.						
4.7. Responsabilidad identificada en personas concretas de las actividades de investigación y mejora de la calidad.						
TOTAL						

	DÉBIL		MEDIA BAJA	MEDIA ALTA	FUERTE	
	NULO	ESCASO	INSUFI-CIENTE	SUFI-CIENTE	ALTO	MUY ALTO
5. POSICIÓN ANTE LOS COSTES	1	2	3	4	5	6
5.1. Existencia de mentalidad de ahorro.						
5.2. Existencia de informaciones relativas a despilfarro o desviaciones de costes.						
5.3. Consultas a las personas implicadas sobre causas de despilfarro o desviaciones de costes.						
5.4. Consultas a las personas implicadas sobre factores de ahorro dentro de su área.						
5.5. Existencia de directrices concretas sobre ahorro de costes.						
5.6. Existencia de programas regulares de ahorro de costes.						
TOTAL						

	DÉBIL		MEDIA BAJA	MEDIA ALTA	FUERTE	
	NULO	ESCASO	INSUFI-CIENTE	SUFI-CIENTE	ALTO	MUY ALTO
6. POSICIÓN RESPECTO A LA EMPRESA	1	2	3	4	5	6
6.1. Identificación del personal con la empresa.						
6.2. Lealtad caracterizada en todos los niveles.						
6.3. Identificación con la empresa comparada con la afinidad al colectivo más próximo (sección, departamento, ...).						
6.4. Comportamiento y actitudes constructivas ante los conflictos.						
6.5. Predisposición a los sacrificios personales en favor del interés global.						
6.6. Solidaridad en la plantilla con las preocupaciones expresadas por la dirección.						
TOTAL						

	DÉBIL		MEDIA BAJA	MEDIA ALTA	FUERTE	
	NULO	ESCASO	INSUFI-CIENTE	SUFI-CIENTE	ALTO	MUY ALTO
7. POSICIÓN ANTE TECNOLOGÍA	1	2	3	4	5	6
7.1. Orientación a la tecnología en todos los niveles de la empresa.						
7.2. Nivel tecnológico superior a la competencia en instalaciones y procesos.						
7.3. Nivel de inversiones en tecnología superior a la competencia.						
7.4. Argumentos tecnológicos en la captación y atención a los clientes.						
7.5. Responsabilidad identificada en personas de los estudios y avances tecnológicos adecuados.						
TOTAL						

MATRIZ CONJUNTA DE POSICIONES CULTURALES EN CADA GRAN ÁREA DE TRABAJO (FUNCIÓN: PRODUCCIÓN, COMERCIAL, ADMINISTRACIÓN, ...).	DÉBIL		MEDIA BAJA	MEDIA ALTA	FUERTE	
	NULO	ESCASO	INSUFI-CIENTE	SUFI-CIENTE	ALTO	MUY ALTO
	1	2	3	4	5	6
CLIENTE						
PERSONAL						
RESULTADOS Y PRESTACIONES						
INNOVACIÓN						
COSTES						
EMPRESA						
TECNOLOGÍA						
TOTAL						

	DÉBIL		MEDIA BAJA	MEDIA ALTA	FUERTE	
MATRIZ CONJUNTA DE POSICIONES CULTURALES EN CADA NIVEL JERÁRQUICO (DIRECTORES, O JEFES DE DEPARTAMENTO, O ENCARGADOS, ...).	NULO	ESCASO	INSUFI-CIENTE	SUFI-CIENTE	ALTO	MUY ALTO
	1	2	3	4	5	6
CLIENTE						
PERSONAL						
RESULTADOS Y PRESTACIONES						
INNOVACIÓN						
COSTES						
EMPRESA						
TECNOLOGÍA						
TOTAL						

	DÉBIL		MEDIA BAJA	MEDIA ALTA	FUERTE	
MATRIZ CONJUNTA DE POSICIONES CULTURALES EN LA EMPRESA/ORGANIZACIÓN	NULO	ESCASO	INSUFI-CIENTE	SUFI-CIENTE	ALTO	MUY ALTO
	1	2	3	4	5	6
CLIENTE						
PERSONAL						
RESULTADOS Y PRESTACIONES						
INNOVACIÓN						
COSTES						
EMPRESA						
TECNOLOGÍA						
TOTAL						

Cuestionario de posiciones culturales de Gan

El objetivo de este cuestionario es averiguar los puntos fuertes y débiles de la cultura de una organización, con el fin de iniciar intervenciones concretas de mejora.

El encuestado debe valorar cada ítem en función del grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones, utilizando la siguiente escala:

1. Muy de acuerdo
2. De acuerdo
3. Algo en desacuerdo
4. Bastante en desacuerdo
5. Total desacuerdo

En las cuestiones en las que la persona otorgue valoraciones comprendidas entre 3 y 5, se le pide, además, que explicite la causa de dicha valoración.

Asimismo se le pide, para los mismos ítems, que valore con la puntuación que cree que daría la mayor parte del personal de la organización.

1. En mi puesto de trabajo se tienen en cuenta la necesidades del cliente. Opinión personal. (Rodear con un círculo)	2. Poseo toda la información necesaria para realizar mi trabajo. Opinión personal. (Rodear con un círculo)
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: _____ _____ Opinión general en la organización	Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porque: _____ _____ Opinión general en la organización.
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3. Mi jefe suele consultar con su equipo antes de tomar decisiones. Opinión personal. (Rodear con un círculo)	4. Existe una predisposición de la organización a invertir en nuevas tecnologías. Opinión personal. (Rodear con un círculo)
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: _____ _____ Opinión general en la organización.	Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: _____ _____ Opinión general en la organización.
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5. Los objetivos de mi departamento o área de trabajo están claramente definidos. Opinión personal. (Rodear con un círculo)	6. Mi departamento está abierto a los cambios. Opinión personal. (Rodear con un círculo)
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: _____ _____ Opinión general en la organización.	Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: _____ _____ Opinión general en la organización.
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7. El servicio al cliente es un elemento importante en la medición de los resultados de mi trabajo. Opinión personal. (Rodear con un círculo)	8. Mi trabajo me ofrece oportunidades de crecimiento como persona. Opinión personal. (Rodear con un círculo)
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: _____ _____ Opinión general en la organización.	Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: _____ _____ Opinión general en la organización.
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9. En mi departamento o área de trabajo los conflictos se confrontan y resuelven. Opinión personal. (Rodear con un círculo)	10. Los esfuerzos de planificación y control de mi departamento son beneficiosos para el crecimiento y desarrollo del mismo. Opinión personal. (Rodear con un círculo)
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: _____ _____ Opinión general en la organización.	Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: _____ _____ Opinión general en la organización.
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
11. Creo que en mi empresa se trabaja e investiga para mejorar los procesos y productos. Opinión personal. (Rodear con un círculo)	12. Creo que mi empresa realiza la formación adecuada para que sus empleados estemos preparados para la innovación de procesos y productos. Opinión personal. (Rodear con un círculo)
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: _____ _____ Opinión general en la organización.	Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: _____ _____ Opinión general en la organización.
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
13. Las reclamaciones del cliente son suficiente motivo para interrumpir mi proceso de trabajo. Opinión personal. (Rodear con un círculo)	14. Mi responsable o jefe me trata como integrante de un grupo de trabajo que aporta sus capacidades al logro de los objetivos. Opinión personal. (Rodear con un círculo)
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: _____ _____ Opinión general en la organización.	Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: _____ _____ Opinión general en la organización.
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

15. Otras unidades de trabajo ayudan a la mía siempre que es necesario. Opinión personal. (Rodear con un círculo)	16. La división del trabajo en mi área o departamento es flexible. Opinión personal. (Rodear con un círculo)
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: _____ _____ Opinión general en la organización.	Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: _____ _____ Opinión general en la organización.
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
17. Mi departamento o área de trabajo dispone del nivel tecnológico adecuado en todos los niveles. Opinión personal. (Rodear con un círculo)	18. Mi área o departamento realiza continuas innovaciones de procedimiento para la mejora. Opinión personal. (Rodear con un círculo)
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: _____ _____ Opinión general en la organización.	Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: _____ _____ Opinión general en la organización.
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
19. En la organización existe un contacto directo de la dirección con los clientes más importantes. Opinión personal. (Rodear con un círculo)	20. En mi promoción profesional se ha valorado la eficacia, la dedicación y la lealtad. Opinión personal. (Rodear con un círculo)
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: _____ _____ Opinión general en la organización.	Si ha señalado 3, 4 o 5 comente en porqué: _____ _____ Opinión general en la organización.
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
21. Poseo una fuerte identificación con mi organización. Opinión personal. (Rodear con un círculo)	22. La estructura de mi departamento facilita la realización eficaz de mis tareas. Opinión personal. (Rodear con un círculo)
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: _____ _____ Opinión general en la organización.	Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: _____ _____ Opinión general en la organización.
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
23. Ante los problemas y las tomas de decisiones que afectan a mi área prevalecen los argumentos lógicos sobre posiciones personales y subjetivas. Opinión personal. (Rodear con un círculo)	24. Mi formación la considero como un elemento indispensable para mi mejora constante. Opinión personal. (Rodear con un círculo)
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: _____ _____ Opinión general en la organización.	Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: _____ _____ Opinión general en la organización.
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
25. En la organización se establecen visitas, encuentros, seminarios, ... para los clientes. Opinión personal. (Rodear con un círculo)	26. La retribución del personal de esta organización creo que es adecuada respecto al mercado (otras empresas similares). Opinión personal. (Rodear con un círculo)
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: _____ _____ Opinión general en la organización.	Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: _____ _____ Opinión general en la organización.
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
27. Comprendo los problemas de mi superior y trato de contribuir en mi parcela de trabajo a que se consigan los objetivos generales. Opinión personal. (Rodear con un círculo)	28. La estructura de mi unidad de trabajo está bien organizada. Opinión personal. (Rodear con un círculo)
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: _____ _____ Opinión general en la organización.	Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: _____ _____ Opinión general en la organización.
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

29. Creo que la innovación tecnológica en esta organización es actualmente un punto clave de su desarrollo. Opinión personal. (Rodear con un círculo)	30. Creo que en la organización existe la flexibilidad adecuada para adaptarse a a las nuevas situaciones. Opinión personal. (Rodear con un círculo)
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: _____ _____ Opinión general en la organización.	Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: _____ _____ Opinión general en la organización.
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
31. En la organización se fomenta en el personal la adecuación de nuestro trabajo a las necesidades del cliente. Opinión personal. (Rodear con un círculo)	32. Siempre que preciso de alguna ayuda para mi trabajo la obtengo sin dificultades. Opinión personal. (Rodear con un círculo)
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: _____ _____ Opinión general en la organización.	Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: _____ _____ Opinión general en la organización.
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
33. En mi departamento o área de trabajo nadie oculta sus errores. Opinión personal. (Rodear con un círculo)	34. Cuando existen problemas, los esfuerzos de mi departamento o área de trabajo se dirigen a hallar soluciones en vez de buscar culpables. Opinión personal. (Rodear con un círculo)
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: _____ _____ Opinión general en la organización.	Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: _____ _____ Opinión general en la organización.
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
35. Dentro del sector, esta organización es de las más avanzadas, desde el punto de vista tecnológico. Opinión personal. (Rodear con un círculo)	36. La creatividad y las iniciativas de mejora son valores reconocidos dentro de mi departamento o área de trabajo. Opinión personal. (Rodear con un círculo)
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué:	Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué:
Opinión general en la organización.	Opinión general en la organización.
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Valoración de resultados

Orientación al cliente		Orientación al personal		Orientación a la empresa		Orientación a los resultados	
tems	Puntos	tems	Puntos	tems	Puntos	tems	Puntos
1		2		3		4	
7		8		9		10	
13		14		15		16	
19		20		21		22	
25		26		27		28	
31		32		33		34	
Media		Media:		Media:		Media	

Orientación a la tecnología		Orientación a la innovación	
tems	Puntos	tems	Puntos
5		6	
11		12	
17		18	
23		24	
29		30	
35		36	
Media		Media	

Perfil resultante

	1	2	3	4	5
Orientación al cliente					
Orientación al personal					
Orientación a la empresa					
Orientación a los resultados					
Orientación a la tecnología					
Orientación a la innovación					

3. Entregue a otras personas de su ámbito de trabajo el mismo cuestionario (o los dos) que usted ha cumplimentado

Debe tener en cuenta los conceptos claves de «subcultura» e «isla cultural».

4. COMPARE SUS RESULTADOS CON LOS DE LAS PERSONAS QUE TAMBIÉN HAN CUMPLIMENTADO EL O LOS CUESTIONARIOS. IDENTIFIQUE COINCIDENCIAS Y DIFERENCIAS. SUBRAYE LAS POSICIONES CULTURALES EN LAS QUE COINCIDEN LAS VALORACIONES DE DEBILIDAD

Atención:
Existen muchas discrepancias en las respuestas?
Existen diferentes valores a qué se le da valor y a qué no en su ámbito de trabajo?
Coexisten diferentes subculturas formas de entender el trabajo en su departamento/área?

Estos materiales pueden servirle de punto de partida para construir «el plan de mejora de la cultura de su empresa» (Detallado en el siguiente Instrumento).

INSTRUMENTO: Plan de mejora de la cultura de empresa

Presentación

El conjunto de ingredientes culturales de cualquier organización es muy amplio. De hecho, todo lo que ocurre en la empresa (gestión, estilos directivos, comunicación formal, relaciones informales, tareas, resultados, planes, costumbres de actuación, rituales ...) forma parte de la cultura e incide en la misma, dado su carácter dinámico.

Para afrontar un plan de mejora de la cultura es preciso, previamente, identificar sus ingredientes y posiciones débiles o mejorables: de ahí que este instrumento que le presentamos deba remitirle al anterior: el de análisis de su cultura.

El empleo de uno o de los dos modelos/cuestionarios se revela imprescindible, o al menos muy aconsejable, como punto de partida para construir el plan de mejora, dado que le va a proporcionar información sumamente útil en su desarrollo.

El cómo construir el plan, sobre las bases del instrumento anterior (y otras que usted juzgue oportuno introducir), es el material que le proponemos en las páginas siguientes.

Instrumento: *Plan de mejora de la cultura de empresa*
Finalidad: *Dotar de puntos de partida y sistem tica la elaboración de un plan de mejora de la cultura del propio mbito de trabajo o de la empresa en su conjunto*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Sistematizar la elaboración de un plan de mejora de la cultura empresarial dentro del departamento o el conjunto de la organización.

CONCEPTOS CLAVE
QUE LO INTEGRAN:

- Posiciones culturales:
  – Informaciones conjunto empresa.
  – Informaciones de departamento o área.
  – Informaciones niveles jerárquicos.
- Interpretación y valoración de posiciones.
- Dimensión del plan de mejora.
- Creación de equipo impulsor.
- Características del equipo impulsor.
- Selección de posiciones a abordar en el plan.
- Elaboración del plan.

PROFESIONALES/ÁMBITOS
IMPLICADOS:

- Responsable del departamento/área de trabajo.
- Conjunto de profesionales del departamento, sin distinción de niveles jerárquicos.

OTROS PROGRAMAS
O INSTRUMENTOS RELACIONADOS
CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Instrumento análisis de la cultura de su empresa.
- Resto instrumentos de cultura y cambio.

INFORMACIONES/SOLUCIONES
QUE OFRECE:

- Puntos de partida para elaborar un plan de mejora de la cultura de empresa de un área de trabajo/o del conjunto de la empresa respecto a las Posiciones:
  – Cliente externo.
  – Costes.
  – Resultados.
  – Innovación y mejora.
  – Tecnología.
  – Identificación empresa.
  – Identificación personal.
- Claves para la elaboración del plan.

POSIBLES ACCIONES DE
IMPLEMENTACIÓN:

- Estructurar la información disponible sobre el estado de situación de la cultura de su empresa/ámbito de trabajo.
- Interpretar las posiciones:
  – Fuertes.
  – Aceptables.
  – Débiles.
  – Muy débiles.
- Crear equipo impulsor que integre personas del/los ámbitos a integrar en el plan de mejora.
- Identificar posiciones débiles a abordar en el plan de mejora.
- Elaborar plan de mejora.

INDICADORES DE CALIDAD
EN SU USO:

- La información estructurada permite interpretaciones, deducciones y conclusiones sobre las posiciones culturales.
- Se crea un equipo impulsor con potencial para empujar el plan de mejora.
- Se crea un plan atractivo, de mensajes claros, estilo sencillo y con resultados medibles.

MODELO
Plan de mejora de la cultura de empresa

Como se ha comentado en la presentación, para implementar este instrumento es necesario:

> Haber trabajado el anterior («Analizar la cultura de su empresa/ mbito de trabajo»), con especial atención a los significados de las posiciones culturales que se describen.
> O bien disponer de informaciones provenientes de otras fuentes acerca del diagnóstico de la cultura de su empresa.

Tanto desde informaciones provenientes y anterior instrumento, como desde otro punto de partida, para elaborar el plan de mejora de la cultura de su empresa o de su ámbito de trabajo, puede seguir el siguiente proceso:

1. Estructure la información de que dispone sobre el estado de situación de la cultura de su empresa

En ese inicio le conviene tener informaciones estructuradas más o menos de la siguiente manera:

Por ejemplo, para el conjunto de la empresa (ello supone que se han cumplimentado los modelos cuestionarios en los diferentes departamentos de la empresa y ponderado sus resultados) le ofrecemos el siguiente ejemplo:

CULTURA DE EMPRESA. RESULTADOS GLOBALES	DÉBIL		MEDIA BAJA	MEDIA ALTA	FUERTE	
MATRIZ CONJUNTA DE POSICIONES CULTURALES TOTALES DE LA EMPRESA: (RESULTADO DE HACER LAS MEDIAS DE CADA GRAN ÁREA DE TRABAJO: PRODUCCIÓN, COMERCIAL, ADMINISTRACIÓN, ...). Por ejemplo:	NULO	ESCASO	INSUFI-CIENTE	SUFI-CIENTE	ALTO	MUY ALTO
	1	2	3	4	5	6
CLIENTE				4,30		
PERSONAL			3,20			
RESULTADOS Y PRESTACIONES		2,60				
INNOVACIÓN		2,40				
COSTES					5,10	
EMPRESA				4,40		
TECNOLOGÍA			3,70			

Estos resultados globales indicarían en el conjunto de la empresa:

POSICIONES FUERTES: COSTES.

POSICIONES ACEPTABLES: CLIENTE, EMPRESA.
POSICIONES INSUFICIENTES: PERSONAL, TECNOLOGÍA.
POSICIONES D BILES/MUY D BILES: RESULTADOS Y PRESTACIONES E INNOVACIÓN.

Además de estos resultados globales, también puede disponer de informaciones relativas a cada nivel jerárquico (dado que ha ponderado los resultados, habiendo identificado previamente con algún código los cuestionarios que se han entregado a las personas de los diferentes departamentos. Por ejemplo: DV. Directivos de Ventas; JC: Jefes Calidad; EP: Encargados de Producción; OI: Operacional Informática...)

Integradas las personas de los diferentes departamentos en sus diferentes niveles, estos pueden ser:

D: Directivos.
J: Jefes.
E: Encargados, supervisores, coordinadores...
TO: Técnicos y personal operacional.

Colocamos ejemplos sobre tres posiciones (CLIENTE, RESULTADOS Y PRESTACIONES e INNOVACIÓN).

CULTURA DE EMPRESA. RESULTADOS POR NIVELES JERÁRQUICOS	DÉBIL		MEDIA BAJA	MEDIA ALTA	FUERTE	
MATRIZ DE POSICIONES CULTURALES EN CADA NIVEL JERÁRQUICO (DISPONDRÍAMOS DE UN CUADRANTE COMO ESTE PARA PARA NIVEL: directores, jefes de departamento, encargados, personal operacional, comerciales, ...	NULO	ESCASO	INSUFI-CIENTE	SUFI-CIENTE	ALTO	MUY ALTO
	1	2	3	4	5	6
CLIENTE		J: 2,8 E: 2,4 TO: 2,1		D: 3,1		
PERSONAL						
RESULTADOS Y PRESTACIONES		TO: 2,8	E: 3,6	J: 4.2	D: 5,3	
INNOVACIÓN			D: 3,7 E: 3,3	J: 4,4 TO: 4,7		
COSTES						
EMPRESA						
TECNOLOGÍA						

La interpretación de esos resultados nos llevaría a deducir:

En posición CLIENTE:

Posición INSUFICIENTE en el grupo de directivos (3,1).
Posición D BIL en el resto de colectivos.

A menor nivel y responsabilidad jerárquica, menor conocimiento del CLIENTE. El personal técnico-operacional (TO) obtiene un 2,1, menor que el 2,4 de encargados, y a su vez estos por debajo del 2,8 de Jefes.

Tal insuficiencia y debilidad indicaría en su conjunto una necesidad de mejorar el conocimiento que el conjunto de la empresa tiene sobre sus clientes (sus necesidades, sus características, ...).

En posición RESULTADOS Y PRESTACIONES:

Posición FUERTE en el grupo de directivos (5,3).
Posición SUFICIENTE en jefes (4,4).
Posición INSUFICIENTE en encargados (3,6).
Posición D BIL en personal técnico-operacional (2,8).

La conclusión más probable es: a menor nivel y responsabilidad jerárquica, menor conocimiento de los RESULTADOS Y PRESTACIONES que se esperan de cada persona.

Tal insuficiencia y debilidad en encargados y personal técnico-operacional indicaría una necesidad de profundizar en los RESULTADOS y PRESTACIONES que se esperan de cada persona en esos colectivos.

En posición INNOVACIÓN:

Posición INSUFICIENTE en el grupo de directivos (3,7) y encargados (3,3).
Posición SUFICIENTE en jefes (4,4) y personal técnico operacional (4,7).

Las conclusiones más probables son:

Existe más tensión y actitudes hacia la innovación en los colectivos cuyas funciones tienen un carácter más gestor (jefes de departamento) u operativo (técnicos y personal de base) ante la actividad y los problemas, y menos tensión y orientación innovadora en los colectivos de dimensión más estratégica (directivos) o supervisora (encargados).

Muy probablemente esos resultados revelan:

Carencias de comunicación interna.
Problemas en la visión «equipo» dentro de diversas áreas de trabajo/departamentos.
Necesidad de estimular y apoyar la orientación innovadora por parte de la alta dirección de la empresa.

Y para un departamento, área de trabajo o ámbito concreto:

	DÉBIL		MEDIA BAJA	MEDIA ALTA	FUERTE	
CULTURA DE EMPRESA. RESULTADOS DE UN DEPARTAMENTO/ÁREA DE TRABAJO. Ejemplo: Dpto Técnico.	NULO	ESCASO	INSUFI-CIENTE	SUFI-CIENTE	ALTO	MUY ALTO
	1	2	3	4	5	6
CLIENTE		2,20				
PERSONAL			3,40			
RESULTADOS Y PRESTACIONES				4,80		
INNOVACIÓN		2,80				
COSTES					5,20	
EMPRESA				4,60		
TECNOLOGÍA			3,80			

Estos resultados indicarían en el departamento/área de trabajo:

POSICIONES FUERTES: COSTES.
POSICIONES ACEPTABLES: EMPRESA, RESULTADOS Y PRESTACIONES.
POSICIONES INSUFICIENTES: PERSONAL, TECNOLOGÍA.
POSICIONES D BILES/MUY D BILES: CLIENTE E INNOVACIÓN.

La interpretación de esos resultados nos llevaría a deducir sobre este Departamento Técnico:

Se valoran como aceptables la posición EMPRESA (por tanto, personal identificado con la misma) y la posición RESULTADOS Y PRESTACIONES (las personas saben lo que se espera de ellas).
Se valoran como insuficientes PERSONAL (carencias en incentivos), y TECNOLOGÍA (necesidades de mejora en medios y equipamiento tecnológico)
Es preciso potenciar y dar prioridad a la mejora de la posición CLIENTE (conocimiento de sus necesidades) y la posición INNOVACIÓN (búsqueda de nuevos métodos, sistemas, competencias, ...).

2. Reflexione sobre la dimensión del plan de mejora de la cultura de su empresa/ámbito de trabajo

Para esta reflexión le proponemos estas cuatro notas previas:

1.ª/ Es posible que puedan desarrollarse varios programas de mejora distintos en áreas de trabajo diferenciadas (porque en cada rea o Departamento exista de-

bilidad en distintas posiciones culturales), y que conformen un único plan de mejora de la cultura integrado en el conjunto de la empresa.

Ese planteamiento exige sin duda un comité impulsor del plan, con presencia activa de personas de la alta dirección en ese comité, que se encarguen de coordinar los diversos programas y corrijan o bien atenúen la posible dispersión de esfuerzos y seguimiento.

2.ª/ Parece más prudente iniciar el plan de mejora de la cultura en áreas de trabajo determinadas (una o dos) y sobre las mismas posiciones identificadas como débiles. Ello conlleva la ventaja de «concentrar» esfuerzos, atención y posibles apoyos por parte de la alta dirección, para que el plan tenga éxito.

También puede optar por abordar el plan de mejora, en un inicio, sobre uno o dos colectivos jerárquicos determinados (directivos-jefes), o bien (jefes-mandos)

3.ª/ Dado que un plan de mejora de la cultura supone evidentemente *cambiar hábitos y costumbres en las personas,* conviene estar pendientes de las posibles resistencias o simple pasividad de personas que no estén motivadas hacia la mejora.

En algunos casos, el papel de algunas personas dentro del comité impulsor del plan puede estar más dirigido a evitar que estas personas puedan poner en dificultades el plan de mejora, que a estimular a los innovadores, que muy probablemente ya estén suficientemente motivados para trabajar el cambio.

4.ª/ Conviene atender a los conceptos de isla cultural y subcultura, detallados en el instrumento «Analizar la cultura de su Empresa». Las razones son lógicas: usted puede desarrollar un plan de mejora de la cultura, iniciándolo en una isla cultural, ya que las *islas culturales* son ámbitos de la empresa con características específicas y diferenciadas de la cultura oficial o subcultura dominante. Pueden presentar, entre otras, las siguientes realidades:

> Actitudes (más) innovadoras que en el resto de la organización.
> Existencia de situaciones de mayor «sufrimiento» o insatisfacción con la situación actual dentro de la organización.

Las islas culturales son ámbitos privilegiados para ensayar programas de cambio.

En cuanto a las subculturas, interesa comprender en qué medida van a «empatizar» o por el contrario, desarrollar aversión hacia el plan de mejora. Las *subculturas* son colectivos o grupos profesionales con valores y prioridades comunes entre sí y diferenciados total o parcialmente de la cultura formal u oficial. Pueden permanecer ocultas. Siendo visibles, llegan a constituirse en *lobbys* o poderes fácticos.

Es inevitable que existan subculturas. En muchos casos, vienen dadas por la propia tecnología o especialidad del ámbito de trabajo: «los informáticos», «los

comerciales», «los financieros», «los pilotos»...). En otros casos por su dimensión o importancia jerárquica («Jefes de Departamento», «encargados»).

Que la cultura de una organización sea la amalgama de las diferentes subculturas predominantes dentro de la misma es una hipótesis claramente factible a la hora de:

Analizar la cultura de grandes corporaciones.
Explicar políticas internas e identificar zonas de poder.

3. CREE UN EQUIPO IMPULSOR Y DESARROLLE EL PLAN DE MEJORA DE LA CULTURA DE SU EMPRESA/ÁMBITO DE TRABAJO

Las acciones claves a desarrollar son:

A. CREAR UN EQUIPO IMPULSOR DEL PLAN DE MEJORA. Le interesa que ese equipo esté compuesto por personas:

Orientadas a la mejora.
De diferentes niveles jerárquicos (no solo jefes, o mandos, también personal operacional). Con la excepción de si el plan de mejora se dirige a un colectivo jerárquico determinado (jefes, encargados, ...).
Con diferentes competencias y capacidades (no todas de perfil similar).
Pacientes y conscientes de que el cambio y la mejora requieren esfuerzos, errores y capacidad de aprendizaje (en el proceso de mejora existirán aspectos nuevos que requerirán la necesidad de ser receptivos y abrirse a los mismos).

B. IDENTIFIQUE CON EL EQUIPO LA/S POSICIÓN/ES D BIL/ES QUE JUZGUEN M S IMPORTANTE/S ABORDAR. PARA CADA POSICIÓN CABE PREGUNTARSE:

Por qué existe debilidad en esa posición?
Qué acciones y comportamientos deben cambiarse?
Qué métodos de trabajo deben renovarse?
Qué nuevos objetivos proponerse?
A qué dedicar más atención y esfuerzo?
Qué valores (a qué se le está dando «valor») deben dejar de serlo y qué nuevos valores conviene desarrollar?

C. CONSTRUIR UN PROGRAMA DE MEJORA.

Procure construir y escribir este programa de mejora conjuntamente con su equipo.

Plantéese objetivos medibles que puedan verificar el éxito del programa (Por ejemplo: reducir el tiempo de respuesta al cliente a menos de 72 horas desde su reclamación; incrementar la comunicación dentro del equipo aumentando el número de «tareas de equipo» al menos en un 40 % respecto al actual (en el supuesto de que la mayoría de tareas sean individuales); reducir el número de errores de facturación en un 50% respecto al ratio del último trimestre).

Detalle los valores nuevos («a qué damos valor prioritario ahora» que antes no se priorizaba) y los antiguos que se mantienen («seguimos teniendo muy en cuenta »).

No debe ser un documento muy largo ni difícil de leer y «digerir». Máximo 12-15 páginas y en letra «gruesa».

Procure que sus contenidos se expresen en mensajes sencillos y con un estilo fácil de entender.

Procure que el programa sea estéticamente atractivo (pero no lujoso, ya que recibiría probablemente críticas de «despilfarro»).

Creen un eslogan o título sugerente y directamente relacionado con la posición que se plantea mejorar el plan. Por ejemplo: «El cliente: nuestra primera prioridad». O bien: «Innovar, lo vamos a lograr».

Determine o que el equipo lo haga personas motivadas para las actividades de mayor «masa crítica» o más difíciles (elíjalas de acuerdo a sus deseos de cambio-mejora).

Elabore alternativas de acción, para aquellas cuestiones que pueden salir mal en el proceso (por ejemplo, programas tecnológicos que puedan fallar).

Marque encuentros (diarios, o al menos semanales), para valorar con las personas que intervienen, el «cómo van las cosas».

Esté usted mismo presente en ese proceso de mejora, aunque solo sea para apoyar acciones que planteen dudas o riesgos.

Marque un calendario prudente para medir resultados.

Prevea fechas y canales para comunicar a sus jefes y al resto de la organización, la marcha y resultados del plan de mejora de la cultura.

INSTRUMENTO: Guía para la implementación de cambios en las organizaciones

Presentación

Según el profesor Ch. Argyris en su trabajo *El individuo dentro de la organización* la función más crítica en los procesos de cambio es la de identificar y trabajar las resistencias. Kurt Lewin es uno de los autores que más ha trabajado el tema de la resistencias y, desde sus postulados teóricos y desde la *ecuación de Beckhard* hemos desarrollado el instrumento que podrá utilizar como soporte metodológico cada vez que deba llevar a cabo algún cambio significativo en la cultura, en los valores organizacionales, en la estructura o en los sistemas y, tales cambios, afecten a personas: colaboradores, personas situadas al mismo nivel, superiores, clientes, proveedores...

Tanto puede emplear la totalidad de la guía de forma secuencial y prácticamente cronológica o considerar la conveniencia de emplear algunas partes de la misma. Ambos enfoques son válidos con respecto a este instrumento.

Los procesos de cambio deben considerar, y a esta parte el instrumento dedica una atención especial, la máxima participación e identificación de personas y grupos y, como señalan J. Payeras y E. Ronco en su libro *El directivo, el cambio y los equipos de alto rendimiento,* en relación con esta cuestión, *las personas que no puedan convivir con el cambio lo que van a hacer es obstaculizarlo e incluso boicotearlo.*

La guía que le proponemos trata el tema del cambio desde una perspectiva psicológica en el sentido que, una vez decidido aquello que necesitamos lograr, podrá reflexionar sobre todo aquello que pueda dificultarlo y le facilitará la construcción de los argumentos que deberá dirigir a los afectados para minimizar las resistencias, lograr alianzas, proporcionar escenarios y apoyos, así como un clima facilitador del cambio.

Le interesará, asimismo, relacionar estos instrumentos que siguen con los conceptos anteriores de isla cultural y subcultural.

Instrumento: *Gu a para la implementación de cambios en las organizaciones*
Finalidad: *Minimizar el impacto de las resistencias al cambio*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Identificar situaciones a mejorar.
- Reconocer las resistencias al cambio.
- Facilitar el proceso.
- Involucración de colectivos clave.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Visualización del objetivo a alcanzar.
- Tratamiento de resistencias.
- Construcción de argumentos.
- Sistematización del proceso.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Objetivo de mejora, cambio...
- Análisis de viabilidad del mismo.
- Anclajes.
- Resistencias.
- Incremento fuerzas impulsoras.
- Argumentación persuasiva.
- Masa crítica.
- Roles significativos.
- Refuerzo de nuevas conductas.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Identificar el objetivo a alcanzar.
- Analizar su factibilidad.
- Reconocer las resistencias.
- Construir la línea argumental.
- Comunicar a los afectados.
- Aumentar la masa crítica.
- Apoyarse en personas y grupos críticos.
- Facilitar el desarrollo de nuevas competencias.
- Modificar actitudes reactivas.
- Evaluar periódicamente el proceso.
- Informar de los resultados.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Consejos de administración.
- Consejeros delegados.
- Dirección primer nivel.
- Jefaturas.
- Técnicos en RR HH.
- Consultores.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Instrumentos de *management*.
- Planes estratégicos.
- Establecimiento de objetivos.
- Cambio cultural.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Identificar la posición de partida.
- Enunciar los resultados o situación a alcanzar.
- Asegurar la viabilidad de los mismos.
- Analizar el campo de fuerzas restrictivas.
- Alterar la homeostasis.
- Apoyarse más en la autoridad que en el poder.
- Emplear argumentos lógicos y emocionales.
- Comprometer al primer nivel organizacional.
- Buscar complicidades en grupos críticos.
- Facilitar las nuevas conductas, formar...
- Apoyar, motivar... a los afectados.
- Reconocer los avances en la dirección deseada.
- Informar frecuentemente del proceso.
- Explicar los resultados logrados.

MODELO
Guía para la implementación de cambios en las organizaciones

1. Anquilosamiento o cambio. Dónde queremos ir?

Las dos finalidades básicas que pueden originar un proyecto de cambio son:

Mejorar aquello que no hacemos bien, o
Cambiar lo que ya hacemos bien por otra cosa diferente o mejor.

Los cambios pueden tener que ver con cuestiones como:

Pasar de empresa de corte familiar a multinacional.
Nuevo organigrama.
Corregir una disfunción: respuestas a solicitudes de los clientes demasiado lentas, falta de coordinación entre unidades...
Optimizar los procesos: informatización, validación firma electrónica...
Implementación de la ISO.
Reducción de la siniestralidad...

Describir una situación susceptible de ser cambiada.

Enunciar, ahora, la situación o resultados que se pretenden alcanzar.

2. Análisis de la viabilidad del cambio

Analizar la viabilidad del resultado esperado mediante el análisis DAFO.

FORTALEZAS	Cómo se pueden aprovechar al máximo?	DEBILIDADES	Cómo se puede minimizar su impacto?
OPORTU-NIDADES	Cómo se pueden aprovechar al máximo?	AMENAZAS	Cómo hacerles frente?

3. Objetivo de cambio

Redactar el resultado que quiere lograrse como resultado del proceso de cambio siguiendo la metodología de la formulación de objetivos.

CRITERIO	REDACCIÓN
Un verbo de acción (Claro, específico, de acción...)	
Un elemento de medida (Criterio cuantitativo: unidades, personas, días, metros, euros...)	
Un resultado esperado (Por un lado estimulante, motivador...; pero con dosis de realismo)	
Un horizonte temporal (La fecha límite de cumplimiento, realización... del resultado)	
La finalidad	

4. Análisis del campo de fuerzas

4.1. Anclajes

Enunciar aquellas situaciones de orden:

Contextual: hechos políticos, sociales, económicos, legales, ambientales, tecnológicos, religiosos, locales, sectoriales...

Sociol gico: estabilidad de grupos y relaciones, aceptación e identificación con unos determinados intereses y/o valores...

Personal:

Consideraciones *lógicas:* conocimiento de la situación presente, hábitos, rutinas...

Consideraciones *psicológicas:* comodidad, seguridad, adaptación...

que más bien facilitan la actual situacionalidad.

4.2. Resistencias

Enunciar aquellas situaciones de orden:

Contextual: hechos políticos, sociales, económicos, legales, ambientales, tecnológicos, religiosos, locales, sectoriales...

Sociol gico: reorganización de grupos y relaciones, modificación de intereses y/o valores...

Personal:

Consideraciones *lógicas:* adaptación a nuevas realidades, adquisición de nuevas habilidades, tiempo de adaptación, condiciones menos favorables.

Consideraciones *psicológicas:* temor a lo desconocido, desconfianza, recelos... que más bien dificultan el cambio.

5. Análisis del campo de fuerzas

5.1. Planes para el incremento de las fuerzas impulsoras

Descongelaci n de la satisfacci n *(Unfreezing).*

Manteniendo la autoestima de la persona, crear insatisfacción, intranquilidad, dudas... en relación con el mantenimiento de la situación actual; para ello habrá que recurrir a argumentos *lógicos* y *emocionales*, de manera que *se altere* la situación de homeostasis presente con relación al entorno, a aspectos sociales y personales. El objetivo de esta fase es *«desaprender»* valores, criterios, conductas, prácticas... que imposibilitan la incorporación de nuevos planteamientos.

ECUACIÓN DE BECKHARD

Posibilidad de cambio =

La insatisfacci n con el *statuo quo* actual / la relevancia o valor otorgado al cambio / la factibilidad de los primeros pasos

deben ser mayores que

el coste emocional o de cualquier otro orden que representa el cambio.

5.2. Planes para la reducción de las resistencias

Cambio de conducta mediante reestructuraci n cognitiva.

Mediante argumentos *lógicos* y *emocionales* hacer ver las ventajas de todo orden: contextual, social y personal que se derivarán de alcanzar la nueva situación que se pretende alcanzar. El objetivo de esta fase es *«aprender»* a:

valorar los nuevos planteamientos, y
aquellas competencias necesarias para desempeñar otros comportamientos.

ECUACIÓN DE BECKHARD
Posibilidad de cambio =
La insatisfacción con el *statuo quo* actual **/ la relevancia o valor otorgado al cambio /** la factibilidad de los primeros pasos
deben ser mayores que
el coste emocional o de cualquier otro orden que representa el cambio.

6. Establecimiento de la masa crítica

Descripción de las personas o grupos de interés en el proceso de cambio.

Análisis de su disposición para el cambio.

COLECTIVO	DESEO DE CAMBIO	CAPACIDAD DE CAMBIO

Acciones concretas para la ampliación de la masa crítica (formación, comunicación, incentivos vinculados a nuevos desempeños...).

COLECTIVO	ACCIONES

7. Asignación de roles especiales

ROL	PERSONA O GRUPO
IMPULSORES Detectan la necesidad y abogan por el cambio	
FACILITADORES Aportan metodología	
ESPONSORES Aplican su autoridad para legitimar el proceso	
AGENTES Implementan el cambio	
RECEPTORES Experimentan el cambio	

8. ACOMPA AMIENTO DEL CAMBIO

Estabilización (refreezing) y creación de una seguridad psicológica.

Establecer el equilibrio en torno a la nueva situación alcanzada, tranquilizando así el sistema y generando un compromiso estable con el nuevo estado de cosas, de modo que las personas integren la nueva realidad en su autoimagen propia y en sus relaciones con otras personas y grupos. El mantenimiento de la formación en las nuevas habilidades requeridas y la práctica de la motivación a través de refuerzos positivos facilitará la consecución de los objetivos de esta fase, que no es otro que el de *«estabilizar»* la situación lograda.

ECUACI N DE BECKHARD

Posibilidad de cambio =

La insatisfacción con el *statuo quo* actual / la relevancia o valor otorgado al cambio / **la factibilidad de los primeros pasos**
deben ser mayores que
el coste emocional o de cualquier otro orden que representa el cambio.

INSTRUMENTO: Guía para la modificación de actitudes reactivas de los colaboradores

Presentación

Es evidente que los niveles de madurez laboral de sus colaboradores no son los mismos. En algunos casos descubrimos conductas reactivas (falta de puntualidad, baja calidad, errores, insuficiente coordinación con el resto del equipo...) resultado, muchas veces, de una inadecuada actitud que deberá ser corregida, por medio de una entrevista con esta persona.

Identificada la conducta que se desea modificar, hay que procurar que el colaborador la reconozca como un problema (punto 5 de la guía).

Por cuanto las personas, en general, se involucran más cuando de alguna forma participan en la elaboración de los compromisos, conviene invitarle a él a proponer las posibles soluciones correctoras (punto 7 de la guía)

No siempre las palabras, los buenos propósitos, van seguidos de los comportamientos esperados; por este motivo hay que pactar en la entrevista las acciones de seguimiento de los acuerdos para verificar el cambio conductual esperado.

Si se produce el cambio de actitud y de comportamiento deberá valorarlo y reconocerlo (punto 8 de la guía) con el fin de afianzar esta nueva conducta más acorde con los objetivos, prácticas y cultura de la organización. El reconocimiento o refuerzo positivo deberá, con todo, espaciarse en el tiempo conforme el colaborador vaya alcanzando y manteniendo los distintos niveles de la conducta deseada y suspenderse cuando dicha conducta esté totalmente asumida.

La guía que le proponemos puede utilizarla de forma secuencial o emplear, en función de la situación, distintas partes de la misma. El objetivo de este instrumento es proporcionarle pautas de actuación frente a aquellas conductas de algunos de sus colaboradores que deban ser modificadas empleando, inicialmente, los argumentos, la autoridad... y no tanto el poder sancionador derivado de su estatus.

Instrumento: *Gu a para la modificación de actitudes reactivas de los colaboradores*
Finalidad: *Modificar las conductas no deseables de los colaboradores*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Identificar conductas no deseables.
- Reconocer los hábitos negativos.
- Facilitar el proceso de cambio conductual.
- Involucración de las personas afectadas.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Visualización de la nueva conducta.
- Tratamiento de resistencias.
- Construcción de argumentos.
- Sistematización del proceso.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Actitud, conducta... de mejora o cambio.
- Anclajes.
- Resistencias.
- Reconocimiento del problema.
- Argumentación persuasiva.
- Reestructuración cognitiva.
- Medidas correctoras.
- Refuerzo de nuevas conductas.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Identificar la conducta a alcanzar.
- Reconocer las resistencias.
- Construir la línea argumental.
- Mantener la entrevista.
- Reconocer el problema.
- Acordar soluciones al problema.
- Facilitar desarrollo nuevas competencias.
- Evaluar periódicamente el proceso.
- Mostrar reconocimiento.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Dirección primer nivel.
- Jefaturas.
- Técnicos en RR HH.
- Consultores.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Entrevista de evaluación.
- Evaluación 360 .
- *Coaching*.
- *Mentoring*.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Identificar la posición de partida.
- Enunciar los resultados o situación a alcanzar.
- Mantener la entrevista en privado.
- Evitar interferencias.
- Apoyarse más en la autoridad que en el poder.
- Emplear argumentos lógicos y emocionales.
- Justificar las objeciones con hechos verificables.
- Determinar la necesidad del cambio.
- Facilitar las nuevas conductas, formar...
- Apoyar, motivar... a los afectados.
- Reconocer los avances en la dirección deseada.
- Explicar los resultados logrados.

MODELO
Guía para la modificación de actitudes reactivas de los colaboradores

1. Describir la posición de partida

Describir una situación (negativa, crítica, reactiva...): en forma de actitud, conducta... de un colaborador que se desea modificar, cambiar.

2. Enunciar la situación deseada

Describir ahora la situación que se desea alcanzar. El objetivo de mejora o corrección de la situación anterior.

3. Identificar la homeostasis de la situación de partida

Enunciar aquellas situaciones de orden:

• **Contextual:** hechos políticos, sociales, económicos, legales, ambientales, tecnológicos, religiosos, locales, sectoriales...

• **Sociol gico:** estabilidad de grupos y relaciones, aceptación e identificación con unos determinados intereses y/o valores...

• **Personal:**

Consideraciones *lógicas*: conocimiento de la situación presente, hábitos, rutinas...

Consideraciones *psicológicas*: comodidad, seguridad, adaptación... que más bien facilitan la actual situacionalidad.

4. Identificar las resistencias al cambio de conducta

Enunciar aquellas situaciones de orden:

• **Contextual:** hechos políticos, sociales, económicos, legales, ambientales, tecnológicos, religiosos, locales, sectoriales...

• **Sociol gico:** reorganización de grupos y relaciones, modificación de intereses y/o valores...

• **Personal:**

Consideraciones *lógicas*: adaptación a nuevas realidades, adquisición de nuevas habilidades, tiempo de adaptación, condiciones menos favorables.

Consideraciones *psicológicas*: temor a lo desconocido, desconfianza, recelos... que más bien dificultan el cambio.

5. Lograr que reconozca el problema

«Ningún cambio parte jamás de un estado de satisfacción». Referenciar las consecuencias negativas, para su colaborador, del mantenimiento de la actual situación, para provocar aquel estado de insatisfacción que pueda generar un deseo de cambio.

Por lo tanto, manteniendo la autoestima de la persona, crear insatisfacción, intranquilidad, dudas... en relación con el mantenimiento de la situación actual; para ello habrá que recurrir a argumentos *lógicos* y *emocionales,* sin amenazar con aquello que no esté dispuesto o no pueda cumplir, y hágalo de forma dialogada, de modo que sea él quien reconozca la existencia del problema.

6. Reestructurar la cognición del colaborador

Describir los aspectos favorables, positivos, ventajosos... que su colaborador alcanzará con la implementación de la conducta deseada, de manera que se inicie una actitud proactiva de orientación al nuevo modelo.

Mediante argumentos *lógicos* y *emocionales* comunique las ventajas de todo orden que se derivarán de alcanzar la nueva situación que se pretende alcanzar. También, en este caso, es aconsejable hacerlo de forma dialogada.

7. Acordar medidas correctoras

Como le indicábamos en la presentación de este instrumento, los resultados suelen ser mejores cuando el afectado ha planteado aquello que piensa hacer para resolver el problema. En este punto es crítico el empleo de un lenguaje asertivo e interrogativo; piense, por lo tanto, en qué preguntas (qué te parece?, cómo lo ves?, qué piensas hacer?, qué podríamos hacer?, cómo podríamos resolver este asunto..?) le formulará llegados a este punto de la entrevista. En este punto también deberá pactar las medidas de seguimiento de los acuerdos alcanzados.

8. Reconocer los logros

El mantenimiento de la formación en las nuevas habilidades requeridas y la práctica de la motivación a través de refuerzos positivos facilitará la consecución de los objetivos de esta fase, que no es otro que el de estabilizar la situación lograda.

Es el momento de plantearse, como continuación del punto anterior, qué acciones desarrollará, como superior, para acompañar el proceso de cambio (entrevistas, formación, *coaching*, supervisión...) y para lograr su estabilización (reconocimiento, refuerzo positivo, salario emocional...).

14

Gestión del estrés

INTRODUCCIÓN

El «estrés» se ha convertido en la «enfermedad» por antonomasia de nuestro tiempo. Su vivencia en las personas, bien en la dimensión mental, física o emocional, acaba generando impactos negativos de graves consecuencias cuando las situaciones de estrés se cronifican.

Este capítulo le propone una instrumentación a varios niveles:

Identificación de su estrés general (Instrumento Cuestionario).
Identificación de su estrés laboral (Instrumento Cuestionario).
Identificación de su estrés como jefe o responsable de personas (Instrumento Cuestionario).
Superación de su estrés mental (Instrumento Guía).
Superación de su estrés físico (Instrumento Guía de Opciones).
Superación de su estrés emocional (Instrumento Primeras Orientaciones, a complementar con los Instrumentos del capítulo de Inteligencia Emocional).

Si usted o personas de su entorno están inmersos en el estrés, facilítese una mejor gestión del mismo mediante algunos de los seis instrumentos que se acompañan y que están diseñados para esa finalidad.

INSTRUMENTO: Cuestionario de identificación de su nivel de estrés generales

Presentación

El estrés como concepto y como realidad de la vida personal, social y laboral, nos sitúa en el plano de la presión (este es el principal significado del término), de la crisis, de las respuestas fisiológicas de nuestro organismo que pueden llegar a ser psicosomáticas, y afectar por ello la relación mente-cuerpo.

En el estrés se focalizan un conjunto muy amplio de componentes y situaciones personales, sociales y profesionales, que desembocan en actitudes y conductas en las que la persona invierte mucha más energía de la que es capaz de generar. Por tal motivo no puede afrontar las demandas del entorno, y se siente agotado, impotente, cansado, sin recursos...

El resultado acaba siendo una insatisfacción interna con síntomas de agotamiento mental y físico, más o menos agudo en función de los diferentes estresores que le están impactando y de su capacidad de respuesta ante los mismos. No todas las personas tenemos el mismo umbral de tolerancia a las situaciones de presión que debemos de afrontar.

El presente instrumento va a ayudarle a situar el nivel de estrés general en el que está viviendo. Constituye, sin duda, el primer paso para gestionarlo más acertadamente.

Instrumento: *Cuestionario de identificación de su nivel de estrés general*
Finalidad: *Conocer el grado de estrés que vive actualmente*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Identificar el nivel de estrés que está soportando en la actualidad.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Nivel de estrés soportado.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Prisas.
- Sensaciones de agobio.
- Consumo de estimulantes.
- Dificultades de concentración: tensiones psicológicas.
- Dejar cosas a medias.
- Necesidad de mayor tranquilidad.
- Falta tiempo libre personal.
- Sensaciones de culpabilidad.
- Tiempo de comida.
- Síntomas corporales. Tensiones físicas.
- Niveles de estrés:
  – Bajo.
  – Moderado.
  – Significativo.
  – Clara presencia. Cuidado.
  – Alta presencia de estrés. Alarma.
  – Nivel muy agudo. Hay que tomar medidas ya.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Cumplimentar el modelo (cuestionario).
- Consultar a personas cercanas en caso de dudas respecto a la presencia o no de los síntomas que se describen en cualquiera de las cuestiones que se formulan.
- Valorar los resultados del mismo.
- Desarrollar acciones concretas para, si no anular en su totalidad el impacto negativo del estrés, sí al menos reducirlo.

Atención: es aconsejable apoyarse en los contenidos de los instrumentos Guía para superar su estrés... , en el que se ofrecen diferentes opciones de mejora en los planos mental, físico y emocional.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- El propio profesional.
- Personas cercanas que puedan ser consultadas en caso de dudas ante las preguntas del cuestionario.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Respuestas realistas al cuestionario de identificación.
- Disposición a generar cambios en los hábitos y acciones que están generando el estrés.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Resto de instrumentos de gestión del estrés .

MODELO
Cuestionario de identificación de su nivel de estrés general

1. Responda al siguiente cuestionario

Veamos el siguiente cuestionario. Responda a estas diez preguntas mediante una de estas cuatro alternativas:

S (sí, o continuamente)
MS (más bien sí, o frecuentemente)
MN (más bien no, o raramente)
N (no, o nunca).

Tengo la sensación de que casi siempre voy con prisas.	S	MS	MN	N
Varias veces al día me siento agobiado/a	S	MS	MN	N
Tomo estimulantes (café, tabaco u otros) para mantener el ritmo	S	MS	MN	N
Tengo dificultades para concentrarme	S	MS	MN	N
Suelo dejar cosas a medias porque me surgen otras que exigen mi atención	S	MS	MN	N
La impresión de necesitar más tranquilidad me asalta con frecuencia	S	MS	MN	N
Me falta tiempo libre para mí mismo/a	S	MS	MN	N
Estar sin hacer nada me hace sentir culpable	S	MS	MN	N
Como en menos tiempo del que debería	S	MS	MN	N
Los nervios y la tensión me generan síntomas corporales (dolor de cabeza, de estómago, cervicales, ...).	S	MS	MN	N

2. Valore sus resultados

Cómo valorar los resultados? Muy sencillo:

Cada S valórela con 5 puntos.
Cada MS valórela con 3 puntos.
Cada MN valórela con 1 punto.
Cada N valórela con 0 puntos.

RESULTADOS:

Hasta 9 puntos: Bajo nivel de estrés.
De 10 a 15 puntos: Estrés moderado.

De 16 a 20 puntos: Estrés significativo. Atención.
De 21 a 25 puntos: Clara presencia de estrés. Cuidado.
De 26 a 30 puntos: Alta presencia de estrés. Alarma.
Más de 30 puntos: Hay que tomar medidas ya.

Este conjunto de indicadores/trastornos físicos pueden clasificarse como dolencias psicosomáticas (de relación mente-cuerpo) en los casos de afectar, sin lesión orgánica demostrable, a:

Sistema digestivo: diarreas, espasmos, ardores, naúseas, vómitos.
Sistema respiratorio: broncoespasmos, asma, sensaciones de falta de aire, nudos en el pecho.
Sistema musculo-esquelético: dolores musculares, calambres, espasmos, tics nerviosos, debilidad muscular.
Sistema circulatorio: taquicardías, dolores torácicos, hipertensión arterial.
Sistema urológico: tensiones con dolor perineal, micciones frecuentes e imperiosas, espasmos de la musculatura ureteral (pudiendo llegar al cólico nefrítico).
Aparato genital: frigidez, impotencia, eyaculación precoz, congestión pelviana, dolores menstruales.

También pueden aparecer enfermedades orgánicas objetivas:

lcera de duodeno o de estómago.
Arteroesclerosis.
Infarto de miocardio.
Obesidad.

Detecta alguno/s de estos síntomas psicológicos o físicos? En caso afirmativo...

3. EN FUNCIÓN DE SUS RESULTADOS, PROPÓNGASE MEJORAR SU ACCIÓN DIARIA ANTE EL ESTRÉS. LOS TRES INSTRUMENTOS GU A PARA LA SUPERACIÓN DE SU ESTRÉS LE DARÁN PISTAS CLARAS PARA CONSEGUIRLO

INSTRUMENTO: Cuestionario de identificación de su nivel de estrés laboral

Presentación

Empecemos afirmando que existen una serie de factores comunes que actúan como estresores más frecuentes en multitud de ocupaciones, profesiones y actividades de trabajo. Son los siguientes:

Plazos de ejecución al límite de las posibilidades de la persona o del equipo.
Demasiada carga de trabajo.
Salarios bajos.
Muy poco trabajo (ausencia de actividad).
Puntas y valles (perfil de sierra) de las cargas de trabajo.
Sistemas de control rígidos que no permiten la comunicación con la persona que opera.
Puestos de continua incidencia e incertidumbre.
Atención a quejas y reclamaciones de usuarios.
Necesidad de actualización constante en tecnología cambiante.
Interrupciones frecuentes por causas externas (averías, bajas o incumplimiento de proveedores, problemas de suministro).
Jornadas de trabajo irregulares.
Horarios poco compatibles con el guión de vida personal.
Falta de entendimiento y/o aceptación entre miembros del equipo de trabajo.
Dirección autoritaria.
Dirección no presente o que no aporta directrices claras.
Supervisión rígida o no percibida como estimulante y motivadora.
Indiferencia o baja consideración hacia el factor humano de los empleados.
Falta de incentivos y ambiciones.
Falta de equidad en cargas de trabajo.
Baja adaptación en la dimensión persona/puesto.
Inseguridad en el empleo.
Malas condiciones de trabajo (incomodidades, ausencia de luz natural, ruidos, ...).
Evaluación del rendimiento poco clara, sorpresiva o desmotivadora.

Le proponemos identificar su nivel de estrés en el trabajo. Atención: Es usted jefe? De acuerdo. Le proponemos entonces que, después de «testar» su nivel de estrés laboral con este instrumento, valore su «estrés de jefe» en el siguiente. Empiece por este. Le será útil disponer de esta perspectiva.

Instrumento: *Cuestionario de identificación de su nivel de estrés laboral*

Finalidad: *Conocer el grado de estrés que vive actualmente en su trabajo*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Identificar el nivel de estrés que está soportando en su trabajo.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Nivel de estrés soportado en su ámbito laboral.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Prioridades en el trabajo.
- Exigencias difíciles de satisfacer.
- Problemas de salud.
- Baja cualificación para el puesto ocupado.
- Eficacia de personas de las que depender.
- Problemas para terminar tareas iniciadas.
- Discrepancia entre aportaciones y salario.
- Condiciones laborales que dificultan rendir al máximo.
- Desproporción entre cantidad de tarea y tiempo para realizarla.
- Supervisión desagradable.
- Desconfianza.
- Temor al fracaso.
- Enfados y conflictos.
- Interrupciones.
- Presión familiar por horarios.
- Atención a cuestiones ajenas.
- Problemas económicos en empresa.
- Uso de destrezas especiales en mi trabajo.
- Agotamiento a media jornada o antes.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Cumplimentar el modelo (Cuestionario).
- Valorar los resultados del mismo.
- Consultar a personas cercanas en caso de dudas respecto a la presencia o no de los síntomas que se describen en cualquiera de las cuestiones que se formulan.
- Desarrollar acciones concretas para, si no anular en su totalidad el impacto negativo del estrés, sí al menos reducirlo.

Atención: es aconsejable apoyarse en los contenidos de los instrumentos Guía para superar su estrés... , en el que se ofrecen diferentes opciones de mejora en los planos mental, físico y emocional.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- El propio profesional.
- Personas cercanas que puedan ser consultadas en caso de dudas ante las preguntas del cuestionario.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Respuestas realistas al cuestionario de identificación.
- Disposición a generar cambios en los hábitos y acciones que están generando el estrés, y que dependen de la propia persona.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Resto de instrumentos de gestión del estrés .

MODELO
Cuestionario de identificación de su nivel de estrés laboral

1. RESPONDA AL SIGUIENTE CUESTIONARIO. SE REFIERE ESTRICTAMENTE A SU ÁMBITO LABORAL

C mo anda de estr s en su trabajo?

Vamos a valorarlo mediante el siguiente cuestionario:

Considere cada una de las 20 cuestiones cuidadosamente y valore según esta escala:

1 = nunca
2 = pocas veces
3 = algunas veces
4 = con frecuencia
5 = siempre

Cuestiones:

1. Me cuesta identificar mis prioridades en el trabajo.
2. Las exigencias que otros manifiestan sobre mi trabajo son difíciles de satisfacer.
3. Problemas de salud u otros ocupan mi mente casi todos los días.
4. Creo que se me exige demasiado.
5. Tiendo a pensar que no estoy bien cualificado para el puesto que ocupo en la actualidad.
6. Me preocupa la eficacia de algunas de las personas de las cuales debo depender.
7. Tengo problemas para terminar lo que comienzo.
8. Pienso que mi aportación a mi empresa es mucho más alta que el salario que recibo. Pienso, por tanto, que estoy injustamente pagado/a.
9. Debo trabajar en condiciones que no me permiten rendir al máximo.
10. Me ocurre que tengo demasiado que hacer y muy poco tiempo para hacerlo.
11. La supervisión que recibo en mi trabajo me genera tensión desagradable.
12. Pienso que no puedo confiar en la lealtad de compañeros clave.
13. El temor al fracaso está mi mente.
14. Me enfado con algunas de las personas con quienes debo trabajar regularmente.
15. A lo largo de la jornada laboral me interrumpen demasiado.
16. Siento presión en casa respecto de mis horas de trabajo.
17. Me paso el tiempo resolviendo cuestiones que no son de mi responsabilidad.

18. Mi empresa está amenazada por problemas económicos.
19. No tengo oportunidad de usar todo mi conocimiento ni mis destrezas especiales en mi trabajo.
20. A media jornada laboral o antes me encuentro agotado/a.

2. Valore sus resultados

Sume las 20 valoraciones que ha realizado (cada una con un valor entre el 1 y el 5).

Calificaciones:

71-100, estrés muy severo, es urgente afrontarlo y neutralizarlo: cambie enfoques y rutinas y busque opciones de compensación.
61-70, estrés peligroso, es urgente reducirlo: baje la actividad y busque opciones de compensación.
51-60, estrés preocupante, seleccione al menos dos o tres factores estresantes y busque opciones de compensación.
41-50, estrés significativo, seleccione uno o dos factores estresantes y busque opciones de compensación.
Menos de 41, el estrés no debe constituir un obstáculo en su eficacia.

3. En función de sus resultados, propóngase mejorar su acción diaria ante el estrés. El instrumento Superar su estrés le dará pistas claras para conseguirlo

INSTRUMENTO: Cuestionario de identificación de su nivel de estrés como jefe o responsable

Presentación

Muchos de los factores estresores ya señalados en «identificar su nivel de estrés general» y en «identificar su nivel de estrés laboral» inciden también en personas que ocupan puestos de responsabilidad sobre otras (directivos, jefes o cuadros medios).

Sin embargo, existen además otros estresores, no contemplados en los instrumento precedentes, que apuntan con mayor frecuencia a este segmento de profesionales. Este instrumento pretende hacerle consciente de la presencia de esos estresores específicos del «rol de jefe», y percibir la posibilidad de que estén presentes en sus situaciones de trabajo.

Empléelo. Entre en el mismo. Valore como «marcha» su estrés en el «rol» de responsable de personas. Le ayudará a identificar su posible presencia y, desde el conocimiento de su existencia, establecer mecanismos de control de sus potenciales efectos.

Instrumento: *Cuestionario de identificación del estrés laboral como jefe o responsable*

Finalidad: *Conocer el grado de estrés que vive actualmente en su rol de jefe/responsable de personas*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Identificar el nivel de estrés que está soportando en su rol de jefe o responsable.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Nivel de estrés soportado como jefe o responsable en su ámbito laboral.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Ambigüedad en el rol.
- Conflictos en el rol.
- Sobrecarga de trabajo cuantitativo.
- Sobrecarga del trabajo cualitativo.
- Actividades y toma de decisiones complejas.
- Insuficiente formación propia y/o del equipo de trabajo respecto a las tareas de desempeño.
- Exceso de responsabilidad real. Insatisfacción y percepción de injusticia y falta de equidad.
- Malas relaciones con el mismo nivel jerárquico, o con los niveles contiguos superior e inferior.
- Política y juegos de poder.
- Estilo autoritario de la dirección.
- Ausencia de apoyo.
- Cruce de límites en el organigrama.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Cumplimentar el modelo (cuestionario).
- Consultar a personas cercanas en caso de dudas respecto a la presencia o no de los síntomas que se describen en cualquiera de las cuestiones que se formulan.
- Valorar los resultados del mismo.
- Desarrollar acciones concretas para, si no anular en su totalidad el impacto negativo del estrés, sí al menos reducirlo.

Atención: es aconsejable apoyarse en los contenidos de los instrumentos Guía para superar su estrés... , en el que se ofrecen diferentes opciones de mejora en los planos mental, físico y emocional.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- El propio jefe o responsable.
- Equipo de mandos y directivos en relación con la persona.
- Colaboradores.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Respuestas realistas al cuestionario de identificación.
- Disposición a generar cambios en los hábitos y acciones que están generando el estrés, y que dependen de la propia persona.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Resto de instrumentos de Gestión del estrés .
- Instrumentos de dirección.

MODELO
Cuestionario de identificación de su estrés como jefe o responsable

1. Responda al siguiente cuestionario

En cada una de las preguntas dispone de estas tres opciones de respuesta. Marque con una [X] la opción. Trate de responder con la opción que más se acerque a sus situaciones de trabajo.

Me sucede frecuentemente.
Solo me sucede a veces.
No me sucede.

1. Ambig edad en el rol. Jefes o responsables a los que se les otorga (o «se les cuelga») todo lo que sobra de otras áreas. Usual en empresas medianas y pequeñas.

☐ Me sucede frecuentemente ☐ Solo me sucede a veces ☐ No me sucede

2. Conflictos en el rol. Areas críticas de la propia responsabilidad. Mandos intermedios que se sienten dentro del «bocadillo» y acusan las tensiones «de arriba» (la dirección) y «de abajo» (sus grupos de trabajo).

☐ Me sucede frecuentemente ☐ Solo me sucede a veces ☐ No me sucede

3. Sobrecarga de trabajo cuantitativo. Desarrollo de tareas para las cuales no existen recursos suficientes. Los indicadores más usuales son:

Baja calidad de los productos o servicios (con alto índice de rechazos, problemas de calidad, devoluciones, ...).
Llevarse trabajo a casa.
Saturación y desmotivación en el grupo de trabajo.

☐ Me sucede frecuentemente ☐ Solo me sucede a veces ☐ No me sucede

4. Sobrecarga del trabajo cualitativo. Actividades y toma de decisiones complejas, con alto número de variables, informaciones diversas que deben tratarse, riesgo e incertidumbre en los planes de trabajo, ..., todo lo cual conlleva un evidente estrés.

☐ Me sucede frecuentemente ☐ Solo me sucede a veces ☐ No me sucede

5. Insuficiente formación propia y/o del equipo de trabajo respecto a las tareas de desempeño. Típico de procesos de reorganización o renovación tecnológica.

☐ Me sucede frecuentemente ☐ Solo me sucede a veces ☐ No me sucede

6. Exceso de responsabilidad real. Necesidad de asumir mayores niveles de responsabilidad que los que se suponen para el puesto. Ello genera insatisfacción y percepción de injusticia y falta de equidad.

☐ Me sucede frecuentemente ☐ Solo me sucede a veces ☐ No me sucede

7. Malas relaciones en el mismo nivel horizontal jerárquico, o con los niveles contiguos superior e inferior. Problemas frecuentes en personas que son potenciales rivales para saltos de promoción. Ello provoca tensiones soterradas y comportamientos y actitudes contrarias a la cooperación.

☐ Me sucede frecuentemente ☐ Solo me sucede a veces ☐ No me sucede.

8. Política y juegos de poder. Típica de grandes corporaciones o empresas en las que los *lobbies* internos se convierten en grupos de presión que luchan entre sí para dominar los resortes de la organización.

☐ Me sucede frecuentemente ☐ Solo me sucede a veces ☐ No me sucede

9. Estilo autoritario de la dirección. Predominio de la dirección «por imposición» en detrimento de otros modelos con mayor peso de los equipos (Dirección participativa, por ejemplo).

☐ Me sucede frecuentemente ☐ Solo me sucede a veces ☐ No me sucede

10. Ausencia de apoyo. Percepción de que en situaciones críticas el superior de la persona se ausenta o no ayuda.

☐ Me sucede frecuentemente ☐ Solo me sucede a veces ☐ No me sucede

11. Cruce de límites en el organigrama. Necesidad de superar o saltar bloqueos percibidos para solucionar problemas del propio ámbito de trabajo al que no son receptivos las personas o ámbitos que debieran facilitar esas soluciones.

☐ Me sucede frecuentemente ☐ Solo me sucede a veces ☐ No me sucede

2. Valore sus resultados

Sume las 20 valoraciones que ha realizado (cada una con un valor 0, 3 o 5, en función de la respuesta elegida):

☐ Me sucede frecuentemente - 5 puntos
☐ Solo me sucede a veces - 3 puntos
☐ No me sucede - 0 puntos

Calificaciones:

71-100, estrés muy severo, es urgente afrontarlo y neutralizarlo.
61-70, estrés peligroso, es urgente reducirlo.
51-60, estrés preocupante, seleccione al menos dos o tres factores estresantes y busque opciones de cambio.
41-50, estrés medio, seleccione uno o dos factores estresantes y busque opciones de cambio.
Menos de 41, el estrés no debe constituir un obstáculo en su eficacia.

3. En función de sus resultados, propóngase mejorar su acción diaria ante el estrés. Los tres instrumentos gu a para superar su estrés le darán pistas claras para conseguirlo

INSTRUMENTO: Guía para superar su estrés mental

Presentación

El estrés impacta en el pensamiento de las personas. Algunos trastornos psicológicos habituales en la mente de quienes sufren estrés son los siguientes:

Nerviosismo.
Falta de concentración.
Desgana, apatía.
Agotamiento mental, saturación.
Tensión, falta de relajación.
Problemas con el tiempo, ir de prisa continuamente.
Olvidos reiterados, problemas de memoria.
Tics y movimientos automáticos.
Deseos de parar o de huir.
Irritabilidad por pequeñas cosas.
Ansiedad.
Insomnio.
Dependencia de estimulantes (alcohol, café, tabaco) para mantener el ritmo.
Sobreexcitación/Incapacidad para estar quieto, sin hacer nada.

Merece la pena superar estos síntomas y lograr un estado mental más equilibrado? La respuesta es evidente. Va a encontrar en las páginas siguientes diferentes opciones para conseguirlo.

Instrumento: *Gu a para superar su estrés mental*
Finalidad: *Conseguir un mejor control de su mente ante el estrés*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Gestionar más eficazmente su pensamiento en las diversas situaciones de estrés.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Opciones para lograr un mejor equilibrio de su pensamiento ante el estrés.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Argumentos a favor del control del pensamiento.
- Investigaciones de Scheier y Caver.
- Ideas claves sobre la orientación vital.
- Ideas acerca de la gestión del optimismo-pesimismo.
- Combatir pensamientos estresantes.
- Técnica de sustitución.
- Técnica de visualización.
- Entrenamiento autógeno.
- Meditación.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Cumplimentar los modelos (cuestionarios) sobre estrés (general, laboral, como jefe...).
- Leer atentamente el material de las páginas siguientes.
- Comprender la propia actitud vital ante las diversas situaciones de estrés.
- Seleccionar una o dos técnicas para gestionar mejor el propio pensamiento.
- Iniciar la puesta en práctica de la/s técnica/s elegida/s.
- Verificar primeras mejoras con esa/s técnica/s elegida/s.
- Probar con otra/s técnica/s en caso de no lograr mejoras con la/s primera/s.
- Convertir en hábito/costumbre el uso de la/s técnica/s con la/s que se logren mejores resultados.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- El propio profesional.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Resto de instrumentos de Gestión del estrés .

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Realización de pruebas/ensayo con la/s técnica/s elegida/s.
- Disposición a probar nueva/s técnica/s en caso de no resultar eficaz la primera.

MODELO
Guía para superar su estrés mental

1. Piense en la necesidad de superar su estrés mental. Aquí tiene algunos argumentos

Su pensamiento es una parte muy importante de su estructura de personalidad. Tan importante que puede afirmarse que:

> Lo que piensa en un determinado momento incide directamente en su cuerpo.
> Si está enfadado, su cuerpo lo está.
> Si está triste, su cuerpo está triste.
> Si está decepcionado por algo, su cuerpo no se halla precisamente en la mejor disposición para afrontar una tarea difícil.

Conviene pensar en ello.

2. La mente puede trabajar a favor o en contra de nosotros. Merece la pena ser optimista?

A partir de 1970 diversos best-sellers han sugerido que el optimismo y el buen humor son positivos para la salud (Cousins, 1979; Siegel, 1986). Las preguntas son evidentes: Existen pruebas de que tales factores son en efecto consistentes y están verdaderamente basados en la realidad? Se ha podido probar el poder del pensamiento positivo? Durante los años 90 Scheier y Caver se dedicaron a investigar la relación existente entre salud y optimismo. En estos últimos años la programación neuroling ística ha evidenciado también la relación existente entre la mente y la conducta.

«El optimismo se define como la creencia de que en la vida ocurrirán generalmente más cosas positivas que negativas».

Carver y Scheier sugieren que las personas que tienen emociones y pensamientos positivos se aproximan mentalmente a lo que desean que ocurra. La expectativa de optimismo respecto a algo «empuja» a la persona para que se concrete orientándola a la acción y a la práctica de forma específica.

Por el contrario, las emociones negativas y el pesimismo se experimentan cuando se tienen expectativas negativas hacia algo (una meta, un proyecto, cualquier cuestión).

Aparte de las expectativas específicas de cada situación, observaron que las personas desarrollan expectativas generalizadas en cuanto al curso en general de su vida o sobre cuestiones sectoriales pero importantes (trabajo, hijos, ami-

gos, ...). En este sentido, el optimismo o el pesimismo se concibe como una característica importante de la personalidad, medible a través de herramientas como el test de Orientación Vital (de Sheier y Carver, 1985).

Veamos algunas cuestiones ejemplo que incorpora el test:

1. En tiempos difíciles suelo esperar lo mejor.
2. Siempre me fijo en el lado positivo de las cosas.
3. Creo firmemente en la idea de que «Después de la tormenta siempre vuelve a brillar el sol».
4. Casi nunca cuento con que me sucedan cosas buenas (puntuación inversa).

Las personas que obtienen puntuaciones mayores en optimismo difieren en bienestar físico y psicológico de aquellas que obtienen puntuaciones más bajas (más «pesimistas»)? Según estos autores, una cantidad cada vez mayor de estudios permiten deducir que las personas optimistas presentan y mantienen en el día a día niveles más elevados de bienestar subjetivo. Así, por ejemplo, se ha constatado que los optimistas se adaptan mejor que los pesimistas en la transición a la universidad, y que el optimismo se asocia a menores niveles de angustia en mujeres con cáncer de mama.

Pero los efectos del optimismo parecen ir más allá del mero hecho de hacer que la gente se sienta mejor. En pacientes sometidos a operación de *by-pass* de arteria coronaria, se evaluó su grado de optimismo previamente a la operación y se relacionó con la recuperación física y con el bienestar general en dos momentos distintos: a los 6-8 días de la operación y a los seis meses de la misma. Se constató que el optimismo disposicional se asociaba a una recuperación física más rápida durante el periodo de hospitalización, a una vuelta más rápida a las actividades de la vida normal, y a una mejor calidad de vida en los seis meses que siguieron a la operación. Resumiendo, el optimismo afectó de forma considerable a la recuperación de los pacientes. En este estudio se tuvo en cuenta no solo información proveniente de los propios pacientes («cómo me siento»), sino también datos objetivos procedentes de datos conductuales sobre el proceso de recuperación.

Cómo explicar esta relación?

La respuesta es sencilla. Scheier y Carver opinan que las estrategias de afrontamiento del estrés juegan un papel importante sobre el bienestar durante los procesos estresantes. Veamos esas estrategias:

> las estrategias focalizadas en el problema (orientarse a actuar, tratando de alterar a favor o a mitigar las condiciones del problema); y
> las estrategias focalizadas en las emociones (orientarse a reducir o a eliminar el dolor emocional experimentado en la situación).

Scheier y Carver propusieron en posteriores estudios que tanto los factores situacionales como los de personalidad influyen en las estrategias de afrontamiento. En lo que se refiere a las situaciones, se plantearon una investigación con dos hipótesis:

1.ª/ Que es más probable que una persona emplee un afrontamiento orientado al problema cuando perciba que es posible hacer algo ante la fuente del estrés, y focalizado en las emociones cuando crea que se puede hacer bien poco para cambiar la situación.

2.ª/ Que los optimistas se orientarían más a los afrontamiento focalizados en el problema, y los pesimistas más en las estrategias focalizadas en las emociones.

Los resultados demostraron que los optimistas se orientaban más hacia los afrontamientos activos y la planificación de la solución a los problemas inherentes al estrés, y los pesimistas más hacia la focalización de las emociones, la negación y el abandono.

Las conclusiones de Scheier y Caver (Lawrence A. Pervin. *2000: La ciencia de la personalidad*) son que los optimistas afrontan la realidad de una forma más adaptativa que los pesimistas. Los primeros tienden a iniciar acciones directas para solucionar los problemas , planifican más las cosas cuando se tienen que enfrentar a la adversidad y se concentran más en sus esfuerzos de afrontamiento. Por norma general los optimistas saben aceptar la realidad de las situaciones estresantes a las que tienen que enfrentarse y parece que intentan aprovechar las experiencias negativas para crecer personalmente, tratando de sacar lo mejor de las situaciones desagradables.

Contrastando con estas reacciones de afrontamiento positivas, los pesimistas tienden a reaccionar ante las situaciones estresantes intentando negar su existencia o evitando enfrentarse al problema. Los pesimistas también tienden a cejar en sus esfuerzos cuando surgen dificultades.

Loa autores añadieron además un matiz de interés:

> generalmente el optimismo es positivo, aunque puede acarrear resultados poco provechosos si uno es declaradamente optimista de forma improductiva (como por ejemplo, sentarse y esperar que pasen cosas buenas) o si lo es de forma inflexible en situaciones incontrolables, en las que un afrontamiento de las emociones resultaría mucho más adaptativo.

3. A CONTINUACIÓN LE DETALLAMOS ALGUNAS OPCIONES PARA SUPERAR SU ESTRÉS MENTAL

3.1. Combatir pensamientos estresantes. Es posible?

Interrumpir el pensamiento, sustituir el pensamiento que nos estresa, es posible. Imaginemos que nos llega a la mente el siguiente pensamiento: *«Hoy voy a tener problemas con X»*. Resulta que tal persona nos resulta desagradable. Solo el hecho de pensar en esa persona ya nos estresa de alguna forma. Llegará dentro de un rato, pero lo que estamos haciendo es anticipar su llegada, la posible discusión y estrés correspondiente. Es decir, ya lo estamos pasando mal.

La técnica a trabajar para combatir esos pensamientos, que nos son nocivos, que nos intoxican de mal humor, tiene varias posibilidades. Bain, ya en 1928, estudió en su obra *El control del pensamiento en la vida diaria* la necesidad y la fórmula para controlar el pensamiento. Wolfe y otros conductistas se preocuparon a partir de 1950 por tratar los pensamientos obsesivos y fóbicos. La técnica de sustitución desarrollada por Meichenbaum fue denominada «entrenamiento de inoculación al estrés». La técnica, en su metodología más radical, plantea la necesidad de tener un despertador o timbre o avisador de cocina.

1.er Paso: cerrar los ojos y dejar que fluyan pensamientos. Tanto el pensamiento que nos suele perturbar como otros. No tratar de reprimir ninguno todavía. Si se empieza a sentir la ansiedad o el nerviosismo habitual, es una buena señal, puesto que si se puede incrementar voluntariamente esa ansiedad, nerviosismo o miedo, también se puede reducir.

2.º paso: cuando llegue claramente el pensamiento que nos perturba, abrir los ojos y situar el avisador en dos minutos. Después cerrar de nuevo los ojos y continuar reflexionando sobre el pensamiento. Pasados los dos minutos, cuando suene la alarma, proceder a interrumpirlo. Decir con fuerza *«Basta»* o *«Stop»*. Otra posibilidad es alzar la mano, chasquear los dedos o simplemente levantarse.

3.er paso: dejar la mente vacía de cualquier indicio del pensamiento perturbador, pero permitir que permanezcan los pensamientos neutrales o agradables.

Una fórmula eficaz es tener preparado el pensamiento que sustituya al que nos perturba. Puede ser cualquiera que nos genere alegría. *«Pensar en...»*.

Otra alternativa es buscar una simple imagen. Una fotografía nuestra o de alguien que nos guste o nos caiga bien. Conviene tenerla preparada. La imagen de *La Gioconda*? La sonrisa enigmática de la mujer pintada en el cuadro nos permite buscar una asociación a nuestra medida. Qué está pensando? Podemos imaginarnos lo que piensa. Cuando surja ese pensamiento que no nos gusta, automáticamente sustituirlo por la imagen de *La Gioconda* (como posibilidad, usted puede encontrar su propia imagen), y desde la misma conducir nuestro pensamiento a cuestiones más agradables.

Otra posibilidad, cuando tenemos temores o preocupaciones que nos asaltan de improviso, es derivar el pensamiento hacia una hora posterior. Decirnos, por ejemplo: *«Pensaré en eso a las 6 horas»*. Esa decisión de pensar en el problema posteriormente es una manera de programarnos para afrontar el asunto cuando no nos interfiera, por ejemplo, con el trabajo o con otras actividades que nos reclaman.

3.2. La visualización

Cuántas veces, cuando te estás aburriendo, escuchando una clase o una conferencia que no te gusta, viendo en la televisión un programa anodino, o simplemente parado en un embotellamiento automovilístico, no te has ido con tu mente a otra parte?

Ese mecanismo, cuya facultad todos poseemos en potencia, consiste en dirigir la mente hacia aquello que deseamos. El principio es sencillo: reaccionamos

física y psicológicamente a cualquier imagen que ponemos en nuestra mente. Qué puedes visualizar? Vamos a poner varios ejemplos de la vida diaria:

1. Te puedes ver a ti mismo/a en la entrevista que puedes tener dentro de una hora. Cierra los ojos. Imagínate calmado/a. Mírate en la escena: tu postura es relajada. Tu rostro no expresa ningún temor. Estás sonriendo a las preguntas que te hacen. Respondiendo con voz pausada.
2. Te puedes ver a ti mismo/a con esa persona que no te cae bien. Sueles tener problemas con ella. Discusiones. Cierra los ojos. Bien: esta vez no. Prepara la escena. Mírate en el encuentro. Mantén la calma ante esa mirada o esa frase. No respondas. Trata de cambiar los esquemas. Trata de entenderla. Si sigue en el tono de siempre «no entres al trapo». Sal de la escena. Visualízate marchando. Prepárate para que no haya «más de lo mismo». Visualízalo, prepáralo y, luego en la realidad, llévalo a la práctica.
3. Te puedes ver a ti mismo en la playa, tomando el sol. Has tenido una jornada tensa y agotadora. Te interesa relajarte. Cierra los ojos. Busca la imagen de la arena. Necesitas una hamaca? Sitúala en tu mente. Mírate a ti mismo/a echándote en ella. Busca el sol. Los rayos te acarician el cuerpo. Mantente unos segundos. Cómo te sientes? Mucho calor? Reduce los rayos. O prefieres un chapuzón? Busca el agua. Sumérgete en un baño si te apetece.

La visualización es, como otras muchas técnicas, cuestión de entrenamiento. Ponte a ello, ten paciencia, y verás cómo en poco tiempo obtienes resultados. Pero ojo, poco tiempo no son veinte segundos, eh! Dedícale unos minutos en cada sesión. Comprobarás cómo a partir de la sexta o séptima el progreso es evidente.

3.3. Entrenamiento autógeno

La finalidad del entrenamiento autógeno es similar a la de la visualización. Si en esta utilizamos las imágenes visuales que nuestra mente es capaz de reproducir para sumergirnos en ellas, mediante el entrenamiento autógeno lo que hacemos es dirigir nuestro cuerpo mediante una serie de frases simples, hacia la relajación.

Las reacciones «autógenas» son autoproducidas y autogeneradas por la propia persona. En una metodología sencilla creada en Alemania, Schultz y Luthe han demostrado la eficacia de mensajes como *«tengo el pulso pausado y regular» o «respiro profundamente»*, para conducir el organismo hacia el equilibrio que deseamos.

La creación de estas reacciones no es desde luego total desde el primer día, siendo necesaria una cierta paciencia hasta crear las respuestas de relajación que buscamos. La técnica es la siguiente (indicada por Arthur Rowshan (1997). Los 5 pasos de una sugestión autógena eficaz.

Consideración previa: antes de iniciar una sesión de sugestión autógena debes encontrar un sitio cómodo y tranquilo donde puedas tenderte. Elige el momento en el que no te interrumpan:

Paso 1. Aflójate la ropa y quítate los zapatos.
Paso 2. Siéntate en un lugar cómodo, a poder ser en un sillón con apoyo para los brazos, la cabeza y las piernas.
Paso 3. Pon los brazos a los lados sin tocar el cuerpo.
Paso 4. Empieza a repetir mentalmente cada una de las frases siguientes, de tres a cinco veces, despacio y con mucha conciencia.

«Mi mano derecha está caliente»
«Mi mano izquierda está caliente»
«Mi brazo derecho está caliente»
«Mi brazo izquierdo está caliente»
«Mis brazos están calientes»
«Mi pie derecho está caliente»
«Mi pie izquierdo está caliente»
«Mi pierna derecha está caliente»
«Mi pierna izquierda está caliente»
«Mis piernas están calientes»
«Mi respiración es profunda y pausada»
«Mi pulso es sosegado y regular»
«Mi pecho está relajado»
«Los músculos de mis hombros están flácidos»
«Los músculos de mi cuello están flácidos»
«Mi boca está relajada»
«Mi lengua está relajada»
«Mi frente está relajada y fresca»
«Todo mi cuerpo está caliente y descansado»

Paso 5. Cuando abras los ojos, estira los brazos y las piernas. Mueve despacio la cabeza e incorpórate. Permanece sentado unos minutos antes de ponerte en pie. Así volverás a orientarte y te despabilarás de nuevo.

Si no tienes experiencia en relajación, puede sorprenderte el cambio de temperatura que vivenciarás parcialmente, en algunas partes de tu cuerpo. Es natural que te suceda, así como sensaciones de hormigueo o contracciones en los dedos. Son las respuestas de tu cuerpo, que obedece de forma disociada a las órdenes que le das. Una vez realizadas varias sesiones te familiarizarás con ellas, y las sentirás integradas como reacciones normales fruto de una íntima relación entre tu mente y tu organismo físico.

3.4. La meditación

Piensas que meditar es aburrido? Has meditado alguna vez? Vaya, quizás lo que ocurre es que asocias la meditación con algún asunto muy trascendental: la

religiosidad en sentido general, o el budismo, el zen, o cualquier otra filosofía espiritual.

Si es así conviene que sepas que esas y otras disciplinas o doctrinas usan la meditación:

1. Para equilibrar el pensamiento.
2. Para acallar el pensamiento.
3. Para escuchar el pensamiento.

Cuál de las tres te parece que es meditar? Dudas? Bien. Está bien dudar. Porque las tres respuestas son posibles, aunque quizás la segunda sea la que más se acerque a una visión trascendental de la meditación. Veamos su práctica en 4 pasos, y luego comentamos para qué es bueno meditar.

Paso 1. Con ropa cómoda y holgada, busca un sitio tranquilo y ventilado. Una de las cosas que vas a hacer conscientemente es respirar, de modo que procura que el aire no esté cargado. Sobre la postura, busca una en la que estés cómodo. Si dudas, la mejor en principio es sentado, con los riñones y las lumbares apoyados sobre algo que no sea blando.

Paso 2. Empieza a respirar algo más profundamente de lo normal, y en cuanto encuentres una cadencia regular cierra los ojos. Concéntrate en tu respiración. Olvida tu propio pensamiento. Tu respiración te va a ir conectando con tu cuerpo. Piensa en tu cuerpo. Localiza tus zonas de tensión. Puedes hacerlo sistematizando el orden. Por ejemplo: empieza por un pie, sube al tobillo, a la pantorrilla, a la rodilla... Llega a la cabeza. Recorre el camino inverso. No fuerces el pensamiento, no quieras activar nada. Deja que sea solo la respiración la que vaya acompasando el ritmo. Debes tener presente que la clave fundamental de la meditación es la pasividad: no quieras voluntariamente forzar nada. Si en el recorrido por tu cuerpo notas zonas de especial tensión, párate en ellas, focaliza tu mente algo más en esas zonas, apenas unos segundos, y luego continúa. No fuerces nada.

Paso 3. Deja de hacerte consciente de tu respiración. Deja que ella misma sitúe su propio ritmo. Olvídate también de tu cuerpo, deja que tu pensamiento circule con libertad, que establezca conexiones con la parte menos consciente de ti mismo/a. No pretendas controlar ni guiar esos pensamientos que llegan. Déjalos fluir. No te hagas preguntas.

Una sesión de meditación para ser eficaz debe durar al principio entre diez y veinte minutos como mínimo. Para personas con una actividad diaria muy estresante, supone un cambio de ritmo mental francamente extraordinario. Al tiempo, el cuerpo vive una experiencia nueva al no estar sometido a las acciones dirigidas por la simple utilidad: coger el coche, conducir, caminar hacia, escribir, comunicarse con... Con lo cual, aparte de su efecto sedante sobre el estrés diario y por tanto sobre la mente, la meditación aporta un contenido de equilibrio físico sobre el cuerpo. Sin duda, ayuda a descansar. Desconectado de la presión de la mente, el cuerpo también se libera.

INSTRUMENTO: Guía para superar su estrés físico

Presentación

El estrés que puede sufrir tiene impacto sobre su estado físico. Algunos indicadores o trastornos físicos de presencia de estrés son los siguientes:

Sensación de debilidad.
Vértigos.
Pesadez y dolores de estómago.
Nudos en la garganta.
Palpitaciones.
Aceleraciones del pulso.
Opresión en el pecho.
Pinchazos, dolores en el pecho.
Sofocos, cambios de temperatura interna del organismo.
Manos o pies fríos.
Temblor de piernas.
Sensaciones de opresión en la cabeza, o en la espalda.
Dolores de cabeza.
Dolores de nuca y hombros.
Dolores en las articulaciones.
Naúseas y/o vómitos.
Diarrea o estreñimiento.
Trastornos respiratorios/sensaciones de ahogo o asfixia.
Espasmos musculares.
Cansancio/agotamiento cíclico o constante.
Alteraciones del sueño.
Picores.
Erupciones de la piel.
Desgana sexual.
Dolores reumáticos.

El instrumento que le presentamos va a ayudarle a mejorar su estado físico. Siga sus indicaciones. Reducirá su malestar físico y rebajará su estrés.

Instrumento: *Gu a para superar su estrés f sico*
Finalidad: *Conseguir un mejor estado de forma f sico ante el estrés*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Mejorar su estado físico y neutralizar posibles trastornos fisiológicos provocados por el estrés.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Opciones para lograr un mejor estado de forma físico ante el estrés.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- La relajación fácil.
- La relajación sistematizada.
- Empezar bien al levantarse de la cama.
- Cuidarse físicamente en el trabajo.
- Ejercicios en el coche.
- Ejercicios para dormir.
- 10 claves para mantener su cuerpo en forma: inversión en salud.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Cumplimentar los modelos (cuestionarios) sobre estrés (general, laboral, como jefe...).
- Leer con atención el material de las páginas siguientes.
- Comprender la propia actitud vital ante el cuidado de su forma física.
- Seleccionar una o dos técnicas para cuidar mejor su estado físico.
- Iniciar la puesta en práctica de la/s técnica/s elegida/s.
- Verificar primeras mejoras con esa/s técnica/s elegida/s.
- Probar con otra/s técnica/s en caso de no lograr mejorar con la/s primera/s.
- Convertir en hábito/costumbre el uso de la/s técnica/s con la/s que se logren mejores resultados.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- El propio profesional.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Realización de pruebas/ensayo con la/s técnica/s elegida/s.
- Disposición a probar nueva/s técnica/s en caso de no resultar eficaz la primera.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Resto de Instrumentos de Gestión del estrés .

MODELO
Guía para superar su estrés físico

Estar bien físicamente es clave. Si perdemos la salud, lo demás dejará de tener importancia tarde o temprano.

A continuación vamos a detallar 7 opciones para mejorar el estado físico. Empiece por dos o tres que considere fáciles de llevar a cabo.

1. La relajación fácil

Por parte de muchas personas que sólo tienen una idea lejana de relajación se produce una cierta resistencia a relajarse de forma voluntaria y sistemática. Parece dar la impresión de que les da una cierta pereza hacerlo. Admiten que «sí, quizás pueda ser cierto que relajarse es positivo», pero:

No tienen tiempo.
Les parece algo «orientalizante», casi un esnobismo.
Les suena que relajarse es casi quedarse dormidos.
Creen que estando relajados hay muchas cosas que no pueden hacer.

La última afirmación es correcta. La verdad es que estando relajados muchas cosas que implican acción no las podemos realizar. Evidentemente, relajarse supone pasar a un estado físico que no se caracteriza precisamente por su actividad. Qué ocurre cuando estamos relajados?

El ritmo cardíaco y respiratorio se reduce.
Los músculos se aflojan.
Consumimos menos oxígeno.
La tensión arterial baja o se estabiliza.
Aumenta nuestra capacidad de concentración, desaparecen los distractores.
Descansamos.

Es decir, la relajación tiene como objetivos:

Perder tensión física y mental.
Descansar, recuperar fuerzas.
Estar bien, simplemente.
Distraerse, incluso.
Hacer un simple intermedio entre dos tareas que implican un esfuerzo relevante.

Cómo relajarse? Aquí tienes 10 sugerencias:

1. Poner música y ponerte cómodo.
2. Leer algo de tema lejano al trabajo. Por ejemplo, una buena novela.
3. Dar un paseo en bicicleta.
4. Echarte una siesta corta. Dar una cabezadita.
5. Colocarse el chandal y llegar con el coche hasta la playa. Pasear por la arena.
6. Pegarse una ducha jugando con la temperatura del agua. O bien un baño en la bañera.
7. Regar las plantas.
8. Charlar con un amigo ajeno al trabajo.
9. Desplazarse a pie a unos grandes almacenes y comprar cualquier detalle para uno/a mismo/a.
10. Entretenerse con algún *hobby* o juego manual.

2. La relajación sistematizada

Podemos sistematizar la relajación desde varias posturas:

1. Tumbado. Cuerpo pegado al suelo, encima de una superficie no blanda. Piernas estiradas y pies separados ligeramente. Brazos sueltos, boca entreabierta. Respirar profundamente de forma acompasada. Comenzar la respiración desde el bajo vientre/diafragma. Notará que se hincha esa zona, subir el aire a las costillas y luego a los pulmones. Mantener un instante el aire y luego soltarlo poco a poco.

2. Sentado. Con la cabeza algo inclinada hacia delante y las manos colgando entre las piernas. (Posición del cochero en el método de *Schultz*.) Desde esa posición erguir el tronco y tomar aire lentamente por la nariz hasta sentir la columna recta. Mantenerse unos segundos en la posición erguida. Bajar a la posición inicial soltando lentamente aire por la boca.

3. Sentado. Espalda pegada al respaldo, columna bien estirada y las manos apoyadas en los muslos.

4. De pie. Apretar los puños, con las manos, brazos y piernas rígidas, a una distancia de unos 15 cm ambos pies. Elevar una rodilla mientras contrae el estómago y estira el cuello. Relajarse dejando caer los hombros con los brazos colgando. Luego la otra rodilla. Debe evitarse una postura excesivamente rígida.

5. Relajar brazos. Desde posición 3, elevar el brazo derecho cerrando el puño con fuerza manteniéndolo tan rígido como sea posible. Tensar el brazo al máximo. Notar la tensión en biceps, antebrazo, muñeca y dedos. Desde ahí, relajar el brazo poco a poco dejándolo caer lentamente sobre el muslo. Diferenciar entre la tensión anterior y la distensión que se logra.

6. Relajar piernas. Desde posición 3, extender la pierna hacia delante arqueando el pie con los dedos mirando en lo posible hacia la rodilla. Mantener pierna y pie tan rígidos como sea posible. Tensar progresando desde la zona más lejana

a la más cercana: pie, pantorrilla, muslo. Relajar luego gradualmente todas las zonas hasta que aparezca completamente la distensión. Luego bajar la pierna hasta dejar el pie posado en el suelo. Repetir con la otra pierna.

7. Relajar tronco y abdomen. Desde posición 3, tensionar vientre, nalgas y muslos, sintiendo la presión sobre la silla, como si quisiéramos elevarnos de la misma. La clave está en apretar las nalgas. Relajar luego distendiendo toda la zona y volviendo a descansar sobre la base del asiento. Acto seguido, hundir el estómago todo lo posible hacia dentro reteniendo el aire durante unos segundos pero sin llegar al límite. Soltar el aire muy lentamente (con más tiempo del empleado en la inspiración) hasta llegar a la posición normal.

8. Relajar hombros. Desde posición 4, de pie, dejar que la cabeza caiga sobre el hombro derecho, notando la tirantez en el lado izquierdo del cuello. Acto seguido elevar el hombro derecho hasta la oreja derecha. No hace falta que se toquen, solo crear tensión para luego aflojar y notar la distensión. Repetir al lado contrario.

9. Relajación de cabeza.

Empezar por el cuello. Tensionar la nuca echando el cuello hacia atrás todo lo posible. Percibir el contraste al volver a la posición normal.

Pasar a los ojos. Cerrar fuertemente los párpados. Mantener unos segundos sintiendo la presión. Luego aflojar lentamente, haciéndose consciente de la distensión.

Arrugar la frente con fuerza, sintiendo la tensión en la zona de las cejas. Relajar poco a poco.

Seguir con la mandíbula, apretando los dientes, sintiendo la tensión en las sienes y en los carrillos. Relajar lentamente esta posición.

Pasar a la lengua. Dirigirla hacia arriba de forma que choque con el paladar, luego hacia abajo. Mantener unos segundos la presión, luego aflojar.

Continuar por los labios. Apretarlos fuertemente entre sí. Soltar la tensión con lentitud, comprobando la relajación de la zona.

3. Empezar bien al levantarse de la cama

Tres movimientos sencillos:

1. Abrir los brazos ampliamente y ponerse de puntillas mientras tomamos aire. Mantenemos dos segundos o tres ese aire. Soltamos el aire y bajamos brazos y pies. Repetir seis u ocho veces.
2. Levantamos los brazos hacia el techo mientras volvemos a colocarnos de puntillas. Tomamos aire simultáneamente. Dos o tres segundos ahí arriba, y abajo. Repetir seis u ocho veces.
3. Nos colocamos de pie en paralelo a la pared, a unos 8-10 cm. Echamos la cabeza hacia atrás hasta tocar con la nuca la pared. Mantenemos unos segundos y regresamos a la posición de equilibrio. Repetir seis u ocho veces.

4. Cuidarse f sicamente en el trabajo

Como pasamos muchas horas en el trabajo, es normal que la tensión surja en el mismo y notemos en nuestro organismo sus efectos. Las zonas de mayor carga suelen ser la nuca, cervicales y espalda, y las piernas sobre todo en personas con sobrepeso y problemas circulatorios.

Los ejercicios descritos en el apartado de Relajación sistematizada, sobre todo los que tienen su punto de partida en la posición 3 de sentado, o en la posición 4 de pie, son indicados para, en cuanto se tenga la posibilidad de llevarlos a cabo, realizarlos en cualquier parte que reúna las condiciones de tranquilidad y privacidad necesarias.

5. Ejercicios en el coche

Estar mucho tiempo en el automóvil genera igualmente tensión, sobre todo en caso de paradas constantes por semáforos y atascos circulatorios. Es aconsejable realizar algunos ejercicios dentro del mismo, preferentemente los que se refieren a relajación del tronco, abdomen y cabeza. Seguir el detalle de los ejercicios indicados en el punto 2, «relajación sistematizada».

6. Para dormir

El insomnio en sus diversos grados es generado en buena medida por la tensión física acumulada y por la dificultad para desconectar de los asuntos y problemas del día. Una de las actividades aconsejables para dormir es relajarse. Pongamos por caso que le cuesta dormirse. Bien. Si el tiempo que está despierto lo invierte relajándose, descansará igual. Y por si fuera poco, todos los ejercicios de relajación son inductores al sueño. Puede realizar todos aquellos ejercicios de relajación de la posición tumbado. Aunque solo sea respirar profundamente, concentrándose en el ritmo de su respiración, le facilitará el descanso y le introducirá en el sueño. No se preocupe si tarda, tenga paciencia. Y no mire el reloj si le cuesta dormir. Mirar el reloj solo le producirá ansiedad, y esa ansiedad le impedirá dormir. Por cierto, no haga ejercicio fisico antes de dormir, puede actuar de energizante. Sumerja los pies en agua fría inmediatamente antes de dormirse, le ayudará a relajarse.

Y duerma las horas que necesite. No más. Dormir mucho atonta la mente, que nota mayores dificultades para despertarse bien. Por eso las siestas no deben sobrepasar los veinte o treinta minutos como máximo. Si sobrepasa ese tiempo, lo más normal es que se despierte bajo un fuerte sopor y le cueste volver a la actividad.

7. Final. 10 claves para mantener su cuerpo en forma: inversión en salud

1. Al levantarse, realice algún ejercicio antes de ducharse. Empiece moviéndose.
2. Desayune de forma abundante y variada.
3. No fume, o márquese un límite de cigarrillos. Logre un compromiso interno y no sobrepase la cifra.
4. No coma de forma tan abundante como en el desayuno. Si tiene la costumbre de comer mucho, trate de comer algo sólido cerca del mediodía de forma que a la hora de la comida su hambre se atempere. Es mejor comer poco varias veces que atracarse de una vez. Deje platos a medias. Evite los azúcares.
5. Evite los cafés de repetición. Si es preciso, póngase un tope. Si empezó con un café en la oficina, pase al siguiente rato hacia un zumo, o agua. Evite la repetición de cafés.
6. Haga alguna clase de ejercicio cada día. Aunque sea andar. Aparque lejos de su trabajo o de su casa, de forma que se obligue a dar un paseo. Piense que esta actividad es una inversión en salud a largo plazo.
7. Seleccione dos o tres ejercicios de relajación asociados a sus puntos o zonas de sobrecarga. Realícelos en cualquier sitio: en el trabajo, en el coche, en casa.
8. Evite llegar a los límites de estrés. Determine pequeñas paradas a lo largo de la jornada. No se sature.
9. No abuse del alcohol. Todos los estudios indican que genera un claro descenso del rendimiento y de la capacidad para concentrarse.
10. Procure dormir de forma regular el número de horas que necesite. Si se ve obligado a dormir poco durante varios días, realice una cura de sueño durante un día que le permita recuperar el sueño perdido.

INSTRUMENTO: Primeras orientaciones para superar su estrés emocional

Presentación

Con frecuencia, tendemos a creer que somos fundamentalmente lo que pensamos. Pero antes que el pensamiento, en nuestra base personal están nuestras emociones y sentimientos, lo que positiva y negativamente nos emociona, lo que sentimos. Las emociones positivas que se corresponden con lo que nos gusta, nos cae bien, nos hace disfrutar... Y las negativas, que se asocian con los que no nos gusta, nos produce aversión, nos hace sufrir y enfadarnos... Es evidente que emociones y sentimientos condicionan nuestros pensamientos.

Las emociones se trasmiten y se contagian, y lo que hace diferente a cada persona es su manera de sentir, controlar y dirigir cada emoción en las diversas situaciones que vive.

Este instrumento va a ayudarle a superar su estrés emocional. Es imprescindible, asimismo, que lo complemente con la lectura (y aplicaciones subsiguientes) de los instrumentos del capítulo de Inteligencia Emocional de esta misma obra, especialmente de los relativos a las emociones.

Instrumento: *Primeras orientaciones para superar su estrés emocional*
Finalidad: *Conseguir un mejor control de sus emociones ante el estrés*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Gestionar más eficazmente sus emociones en las diversas situaciones de estrés.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Opciones para lograr un mejor equilibrio de su autocontrol emocional ante el estrés.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Reconocer (evitando negarlas o reprimirlas) nuestras emociones.
- Decidir la expresión hacia el exterior.
- Advertir la carga energética de las emociones.
- Prevenir el contagio emocional negativo.
- Ceguera emocional.
- Valorar las relaciones.
- Enviar señales positivas a nuestro cuerpo.
- Resto de conceptos clave detallados en los instrumentos del capítulo de Inteligencia emocional .

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Cumplimentar los modelos (cuestionarios) sobre estrés (general, laboral, como jefe...).
- Leer con atención el material de las páginas siguientes.
- Comprender la propia actitud emocional ante la diversas situaciones de estrés.
- Procesar las señales físicas en las diversas situaciones generadoras de estrés.
- Elaborar mentalmente alternativas de respuesta.
- Seleccionar la respuesta más adecuada.
- Consultar los instrumentos del capítulo de Inteligencia Emocional relacionados con las emociones.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- El propio profesional.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Identificación de las señales físicas en nuestro organismo.
- Selección de respuestas adecuadas.
- Ampliación de este material con los instrumentos del capítulo de Inteligencia Emocional.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Resto de Instrumentos de Gestión del estrés .
- Todos los del capítulo de Inteligencia Emocional.

MODELO
Primeras orientaciones para superar su estrés emocional

1. SUPERE SU ESTRÉS EMOCIONAL. FÍJESE EN LAS SIGUIENTES OPCIONES

Expresar las emociones, haciéndolo de forma constructiva, nos permite superarnos, ser mejores, crecer y aprender. Para expresar y controlar las emociones tenga en cuenta estos tres sencillos pasos.

1.º/ La percepción de las propias emociones implica saber prestarle atención a nuestro propio estado interno. Normalmente estamos más acostumbrados a practicar el «no sentir» que el «sentir». Gastamos mucha energía tratando de distanciarnos de nuestras emociones, intentando no sentirlas, no pensar en ellas, no experimentarlas, unas veces porque son desagradables o difíciles y otras porque no encajan con nuestra idea de lo que debiéramos sentir.

Clave de entrada en los momentos «especiales»: conflictos, tensión, malas relaciones... es que sea capaz de practicar el «entrar dentro de uno mismo» para identificar lo que siente: advierta cómo su cuerpo le da señales de «alerta» de sus emociones (nudos en el estómago, acaloramiento en el rostro, energía «agresiva» en su forma de moverse, señalar...)

Una vez que aprendemos a detectar nuestros sentimientos podemos aprender a controlarlos. Hay gente que percibe sus sentimientos con gran intensidad y claridad, pero no es capaz de controlarlos, ya que los sentimientos le dominan y arrastran. Todos en algún momento nos hemos dejado llevar por la ira, o la tristeza o la alegría. Pero no todos nos dejamos arrastrar por nuestras emociones con la misma frecuencia.

2.º/ Lleve a su pensamiento esa detección que acaba de realizar. Controlar nuestros sentimientos implica, una vez que los hemos detectado e identificado, ser capaces de reflexionar sobre los mismos. Reflexionar sobre lo que estamos sintiendo no es igual a emitir juicios de valor sobre si nuestros sentimientos son buenos o malos, deseables o no deseables. Reflexionar sobre nuestras emociones requiere determinar las alternativas de que disponemos. Qué podemos hacer?

Determinar la causa de cómo nos hallamos es importante ya que emociones como la ira muchas veces son una reacción secundaria a otra emoción más profunda me enfado porque tengo miedo, porque me siento inseguro, o porque me siento confuso? Hágase al menos estas dos preguntas:

a) Su reacción es fruto del contagio negativo que le ha producido la otra persona?
b) Su reacción va a ser «ciega» al no considerar las consecuencias posibles de la misma?

Distintas causas necesitarán distintas respuestas, y el mero hecho de reflexionar sobre el origen de mi reacción me ayuda a controlarla. Aprender a plantearse alternativas y aprender a analizar las consecuencias de cada una de ellas es el segundo paso. Clave de «procesamiento»: si esta es la situación, qué alternativas tengo?

3.º/ Elegir mi manera de actuar o responder. Emoción no es igual a acción, Sentimiento no es igual a reacción. Sentir enfado no es igual a pegar al causante de mi enfado. Sentir miedo no es igual a esconderse debajo de la cama. Ante la misma situación puedo reaccionar de muchas maneras, ante el mismo sentimiento, puedo seguir muchos caminos. Ahora bien: qué reacción es la adecuada a mis intereses? Clave de acción: entre las distintas alternativas, elegir la adecuada.

En el capítulo de Inteligencia emocional le amplía la visión de la gestión de las emociones mediante varios instrumentos. Consúltelos como complemento a este.

Valore sus relaciones. Uno de los problemas de las relaciones entre personas es que a la hora de valorarlas tendemos a percibir:

Lo que les falta para ser perfectas.
Lo que no hacen bien.
Lo que no nos gusta de ellas.
Aquellas facetas que no «dan la talla».
Su faceta irrisoria, ridícula o simplemente ingenua...

Medidas las personas bajo ese rasero, todos estamos en condiciones de inferioridad en algo. Por qué no invertir la óptica? Por qué no mirar la parte buena de cada persona? Sobre todo en las relaciones de nuestros círculos habituales (familia, amigos, trabajo) seguir esta norma da resultado. Las personas rápidamente se dan cuenta si está mirando lo mejor de ellas o lo peor. Esas personas, las de sus círculos, son sus grupos de apoyo.

En sus grupos de apoyo están las personas que le escucharán en los momentos estresantes y en otros momentos difíciles. Hablar de los problemas que sentimos tiene efectos positivos, y contrastar nuestras percepciones y sentimientos, nuestras emociones, en definitiva, alivia y reconforta.

Envíe a su cuerpo señales positivas. Sonría. Haga la siguiente prueba. Colóquese sentado/a, baje la cabeza y deje caer sus brazos a lo largo del cuerpo, mirando hacia el suelo. No se mueva de esa posición. Quédese en ella unos ocho o diez segundos, luego sonría en la misma. Cuesta, verdad? La razón es sencilla: esa posición indica cualquier cosa menos alegría. Desde ella, el cuerpo puede hacer cualquier cosa bien menos algo vital y activo, como es sonreír o reír.

Cuando nos abatimos y las emociones negativas nos pueden, nuestro cuerpo lo expresa sin darnos cuenta. Ahora bien, si queremos darnos cuenta podemos hacernos conscientes porque nos ofrece indicadores. Conviene atenderlos.

Nuestro estado de ánimo evoluciona a lo largo del día, sin duda. Pero lo usual es que esté directamente afectado por la curva de actividad lógica: comencemos

con energía, estemos cansados antes de la hora de comer y nos recuperemos hacia el primer plato, para luego iniciar otra singladura por la tarde hasta acabar la jornada laboral. A esa hora, cambiar de actividad, tratar de airearnos un poco, estar al aire libre, ir al gimnasio, o simplemente buscar un lugar tranquilo para leer o charlar un rato, parece aconsejable.

Ahora bien, qué está sucediendo cuando a las diez de la mañana estamos ya con el ánimo decaído y las emociones a la altura de los talones? Sin duda, que pocas cosas nos han hecho sonreír. Bueno, así son las cosas. Pero... eleva los hombros y el pecho. Tome aire. Sonría. Y repita: «Estoy triste». verdad que no sale muy bien? Claro, es que su cuerpo no le acompaña en la tristeza. Y su cuerpo es su escenario, el que proyecta sus emociones.

En cambio si le dice «Sonríe» y hace que su cuerpo le acompañe, con una postura que tome energía, abierta, respirando, pues se pone contento/a. Por tanto: sonría, sonría, sonría.

15

Gestión del tiempo

INTRODUCCIÓN

La consideración del tiempo ha sufrido mutaciones en las últimas décadas dentro de las organizaciones. Desde la necesidad de «horarios largos» y jornadas de trabajo inacabables, en un enfoque *no volver a casa hasta que todo lo profesional se ha cerrado o al menos está bajo control*, predominante desde 1980 hasta 1990, se ha pasado a la visión de establecer un nuevo equilibrio, capaz de conciliar vida laboral y vida familiar («victoria pública» y «victoria privada») según Covey en su ya clásico trabajo *Los 7 hábitos de la gente eficaz*.

Ese nuevo equilibrio entre la actividad profesional y el tiempo dedicado a uno mismo, a la familia, a la sociedad... requiere una atención preferente a las prioridades profesionales no siempre coincidentes con las diferentes actividades que se llevan a cabo en el día a día, presidido por la urgencias; así como con el tiempo real dedicado tanto a lo importante como a lo urgente.

Y es que, a la hora de iniciar nuestras actividades, con demasiada frecuencia nos planteamos:

> qué es lo más urgente que tengo que hacer?,
> qué le sigue en urgencia?;

cuando más bien deberíamos plantearnos cuestiones como:

> qué es lo más importante que tengo que hacer?,
> qué actividades tienen que ver con las responsabilidades de mi puesto?

Le sugerimos que autoanalice su acción con ayuda de los tres instrumentos propuestos en este capítulo:

Implementar su tiempo (instrumentos criterios y pautas).
Ladrones del tiempo (instrumento listado identificativo).
Direcciones de la gestión del tiempo (instrumento panel de direcciones).

Cualquiera de los tres le pone en disposición tanto de ganar tiempo como de no perderlo; esto es, de aprovechar de modo óptimo el tiempo disponible, que es la mejor manera de gestionar este recurso idéntico para todos, pero que no todos gestionamos de igual forma.

INSTRUMENTO: Criterios y pautas para la mejora de la gestión del tiempo

Presentación

A pesar de que todos los humanos tenemos el mismo tiempo potencial, veinticuatro horas al día, la realidad nos demuestra que el empleo del tiempo es totalmente subjetivo. En ocasiones parece no detenerse, mientras que en otras parece ralentizarse

Peter Drucker, uno de los autores y consultores más influyente del pasado siglo XX en directivos y *managers* de todo el mundo, definía el tiempo como algo *completamente perecedero, que no puede ser almacenado, siendo además irremplazable e insustituible.*

Todo gestor y/o responsable de personas es consciente de la importancia del empleo eficaz del tiempo propio; así como el de los colaboradores. Y es que el tiempo en contexto organizacional siempre puede ser traducido a un valor económico.

Son numerosos los factores que intervienen en el manejo del tiempo:

Objetivos bien o mal definidos.
Prioridades espontáneas o planificadas.
Información suficiente o incompleta.
Métodos estructurados o confusos.
Autodisciplina o ausencia de la misma.
Tratamiento de conflictos a tiempo, o atrasos continuos y problemas no aclarados.
Reuniones productivas o largas tertulias sin sentido

El instrumento que le presentamos va a ayudarle a optimizar su tiempo, ofreciéndole criterios y pautas de acción claros y útiles.

Instrumento: *Criterios y pautas para implementar su tiempo*
Finalidad: *Optimizar el manejo del tiempo de trabajo a partir de criterios eficaces y pautas claras de acción*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Conseguir un manejo más productivo del tiempo de trabajo.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Objetivos.
- Pensar a lo grande.
- Hacer lista de pendientes y eliminar distractores.
- Agrupar tareas.
- Crear sistemas.
- Organizarse y mantener plannings y agendas a la vista.
- Generar encuentros y reuniones productivos.
- Delimitar bloques de horarios.
- Delegar responsabilidades.
- Controlar el pánico.
- Dedicar un minuto a autoanalizarse.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- El propio profesional.
- Su equipo de trabajo.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Resto de instrumentos de gestión del tiempo.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Factores que intervienen en la gestión personal del tiempo de trabajo.
- Criterios y pautas de acción para un manejo más eficaz del tiempo.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Repaso a los 11 criterios y pautas de Mejora de la gestión del tiempo.
- Identificación de criterios y pautas que sí/no se están utilizando.
- Selección de las que se juzgan como más importantes.
- Puesta en marcha de un plan de acción a partir de las claves seleccionadas.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Se invierte un tiempo suficiente en el repaso de los 11 criterios o pautas esenciales, de modo que el autoanálisis en torno a las necesidades de mejora se realiza con la profundidad necesaria.
- La identificación de criterios y pautas esenciales que no se están llevando a cabo, se concreta en un plan de acción para poner en práctica, al menos las principales.

MODELO
Criterios y pautas para optimizar su tiempo

1. Repase su acción en los siguientes criterios y pautas

1. Establezca objetivos y concr telos en resultados que espera obtener.

Escriba los objetivos/resultados concretos y tangibles que desea alcanzar en la próxima semana, mes, e incluso año. Empiece por los más cercanos (semana) o lejanos (año). Y continúe con los restantes.

Ya lo hago siempre Lo hago a veces No lo hago

2. No lo dude: piense a lo grande.

Planifique sus prioridades para resolver antes los asuntos/objetivos que aporten el máximo resultado y el mayor potencial.

Ya lo hago siempre Lo hago a veces No lo hago

3. Haga una lista de asuntos pendientes y elimine los temas distractores.

En cada uno de sus temas pendientes, indique el objetivo que pretende cumplir; elimine los asuntos que no enfoquen a un objetivo.

Ya lo hago siempre Lo hago a veces No lo hago

4. Agrupe tareas.

Realice de un golpe las tareas homogéneas y repetitivas (por ejemplo: hacer llamadas de teléfono, contestar al correo, archivar, encargar temas a su secretaria).

Ya lo hago siempre Lo hago a veces No lo hago

5. Cree sistemas.

Tenga a mano sus herramientas, formularios, listas de comprobación y demás informaciones esenciales. Facilitará que optimice las tareas repetitivas del apartado anterior.

Ya lo hago siempre Lo hago a veces No lo hago

6. Organ cese y mantenga su *planning* o agenda a la vista.

Guarde cada cosa en su lugar. Pero tenga a la vista la secuencia de actividad que le espera (actividades del día, encuentros, reuniones...).

Ya lo hago siempre Lo hago a veces No lo hago

7. Delimite bloques horarios.

Fíjese periodos sin interrupciones (de 1 a 2 horas) para trabajar en proyectos que requieren cierta concentración (siéntese de espaldas a la ventana, pida que le «filtren» las llamadas...).

Ya lo hago siempre Lo hago a veces No lo hago

8. Ahorre tiempo en las reuniones.

Utilice tácticas ya probadas para invertir menos tiempo en reuniones (vaya a los despachos de los demás, mantenga las reuniones de pie, establezca el orden del día y sígalo. Consulte además los instrumentos sobre reuniones de esta misma obra).

Ya lo hago siempre Lo hago a veces No lo hago

9. Delegue responsabilidades.

Determine qué responsabilidades puede delegar. Describa claramente a cada colaborador los resultados que espera.

Ya lo hago siempre Lo hago a veces No lo hago

10. Que no cunda el p nico.

Enfréntese a lo que más le preocupa con la siguiente pregunta: *¿Me parecerá esto tan importante dentro de 10 a os?*

Ya lo hago siempre Lo hago a veces No lo hago

11. Dedique un minuto a autoanalizarse.

Dedique periódicamente un minuto a plantearse la siguiente pregunta: *¿Estoy realizando mis tareas de la mejor manera posible para alcanzar mis objetivos, servir a los demás y cuidar de mí mismo?*

Ya lo hago siempre Lo hago a veces No lo hago

2. IDENTIFIQUE Y SELECCIONE, ENTRE LOS 11 CRITERIOS Y PAUTAS, SUS PRINCIPALES NECESIDADES DE MEJORA

3. PREPARE UN PLAN DE ACCIÓN PARA:

Aquellos casos en lo que ha contestado con «no lo hago»
Sistematizar («hacerlo siempre») aquello que ha respondido con «lo hago a veces».

INSTRUMENTO: Listado identificativo de los ladrones del tiempo

Presentación

Este es un concepto clásico en los manuales de gestión del tiempo. Hace referencia a todas aquellas situaciones que nos absorben una parte importante de nuestro tiempo, impidiéndonos mantenernos centrados en nuestros objetivos y en la planificación establecida para su consecución. Son todo tipo de interrupciones, situaciones inesperadas, consultas, visitas no previstas, demandas jerárquicas, reuniones no contempladas o sin objetivos claros...

Algunos son tan obvios que sabemos enfrentarnos a ellos y evitar el ladrocinio de nuestro tiempo; pero otros son «enanos» y no nos percatamos de su distorsión. Ejemplo clásico es: *¿Tienes un minuto?* Cómo vamos a negar un minuto a nuestros colaboradores, compañeros o a nuestro jefe! Pero minuto a minuto podemos perder un tiempo significativo que después necesitaremos y no tendremos a no ser que alarguemos, más allá de lo prudente, nuestra jornada laboral.

Tenemos que aprender a mantenernos centrados en las responsabilidades que emanan de la descripción de nuestro puesto de trabajo, las llamadas tareas activas y no invertir tiempo en las tareas reactivas o ladrones del tiempo.

Además de intentar identificar sus ladrones del tiempo por medio del instrumento que se acompaña, le recomendamos que durante un tiempo lleve un control estricto de cómo invierte realmente su tiempo a lo largo de la jornada laboral. Solemos llevarnos sorpresas; pero desde el conocimiento objetivo de su empleo podemos establecer mecanismos de optimización.

Instrumento: *Listado identificativo de los ladrones del tiempo*
Finalidad: *Conocer las tareas reactivas que fagocitan nuestro tiempo*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Conocer como invertimos nuestro tiempo.
- Identificar tareas reactivas.
- Ejercer un mayor control del tiempo.
- Mantenerse centrados en lo prioritario.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Relación de cronófagos:
  – Internos.
  – Externos.
- Ladrones a evitar por distorsionadores.
- Control y planes de acción.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Ladrón del tiempo:
  – Ladrones internos.
  – Ladrones externos.
- Sistemas de registro o control.
- Autoevaluación.
- Plan de mejora.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Identificar los ladrones del tiempo.
- Realizar un plan de acción para minimizar sus efectos.
- Efectuar un control diario estricto de cómo invertimos realmente el tiempo.
- Descubrir nuevos ladrones del tiempo.
- Desarrollar un nuevo plan.
- Evaluar la inversión temporal.
- Efectuar las correcciones oportunas.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Directivos.
- Gerentes.
- Jefaturas, mandos intermedios.
- Trabajadores, en general.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Preparación de reuniones.
- Gestión del estrés.
- Resto de instrumentos de gestión del tiempo.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Objetividad al contestar al listado.
- Realización de un control diario.
- Revisión al final de la jornada.
- Tomar decisiones correctoras para la siguiente.
- Considerar conjuntos temporales amplios.
- Identificar los ladrones más habituales en estos espacios.
- Desarrollar planes de mejora.
- Mantenerse centrados en lo prioritario.
- Aprender a decir *no*.
- Delegar en los colaboradores.
- Gestionar al jefe.

MODELO
Listado identificativo de los ladrones del tiempo

En la primera columna señalar los ladrones del tiempo más habituales en su organización. En la segunda, aquellos que le afectan más directamente a usted.

Ladrones internos

LADRONES	ORGANIZACIONALES	PERSONALES
Ausencia de objetivos y planificación		
Incapacidad para decir que no		
Desorden, poca organización...		
Falta de disciplina y método		
Contactos sociales en el trabajo		
Falta de sincronía con el reloj biológico		
Ausencia de delegación		
Uso incorrecto nuevas tecnologías		
Hiperperfeccionismo		
Falta de prioridades		
Tareas sin terminar		

Ladrones externos

LADRONES	ORGANIZACIONALES	PERSONALES
Interrupciones telefónicas		
e-mail		
Visitas no previstas		
Reuniones de trabajo		
Comunicaciones deficientes		
Tiempos de espera		
Directrices cambiantes		
Consultas		
Necesidad de consultar		
Compañeros absorbentes		
Instrucciones confusas		

Establezca ahora un plan de acción para hacer frente a sus principales ladrones del tiempo; para ello, escriba en la primera columna sus principales cronófagos, provengan o no de la lista anterior y, en la segunda, cómo piensa hacerles frente.

LADRONES DEL TIEMPO	FORMA DE COMBATIRLOS

INSTRUMENTO: Las tres direcciones de la gestión del tiempo

Presentación

Los primeros instrumentos de este capítulo (Criterios y pautas para implementar su tiempo y listado identificativo de los «ladrones» del tiempo) le aportan criterios para manejar mejor su tiempo; el primero para llevar a cabo acciones que le harán ganar tiempo y el segundo para evitar aquello que se lo hará perder.

El presente le propone una estructuración sencilla del conjunto de su acción, de manera que sea usted consciente de «en qué está en cada momento». Es básico preguntarse con frecuencia *¿Lo que estoy haciendo ahora contribuye a la consecución de mis objetivos: personales, familiares, sociales, profesionales...?*

Le sitúa, a modo de conductor de su propio vehículo de actividad, frente a tres direcciones básicas posibles. Podrá variar de una a otra, sin perder la perspectiva de hacia dónde se dirige en cada una y en qué medida está dedicando sus esfuerzos a las tres y a cada una por separado.

Su ventaja es, pues, la de hacerse consciente de cómo está conduciendo su tiempo, permitiéndole variar o corregir la inversión del mismo hacia la dirección que juzgue necesaria en su día a día.

Instrumento: *Panel de direcciones de la gestión del tiempo*
Finalidad: *Optimizar el manejo del tiempo laboral sobre tres direcciones claves*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Conseguir un manejo del tiempo de trabajo más centrado en las direcciones:
  – Objetivos principales.
  – Temas pendiente.
  – Otros objetivos/actividades.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Propuesta de estructura del tiempo sobre objetivos principales, temas pendientes y otros objetivos/actividades.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Objetivos principales.
- Temas/asuntos pendientes.
- Otros objetivos secundarios o actividades.
- Eliminación de los asuntos que no enfoquen a un objetivo.
- Panel de conducción.
- Criterio cualitativo: fases de la jornada dedicadas a cada una de las direcciones.
- Criterio cuantitativo: tiempos parciales dedicados a cada dirección.
- Margen de reserva para imprevistos.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Clasificar el conjunto de la actividad profesional en:
  – Objetivos principales.
  – Temas pendientes.
  – Otros objetivos/actividades.
- Eliminar temas pendientes que no estén orientados a un objetivo.
- Situarse en el panel de conducción de las 3 clasificaciones como direcciones básicas.
- Considerar criterios cualitativos para adecuar fases de la jornada a cada una de la direcciones.
- Calcular criterios cuantitativos de dedicación de tiempo a cada una de las direcciones.
- Reservar un margen de tiempo para imprevistos.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- El propio profesional.
- Su equipo de trabajo.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Resto de instrumentos de gestión del tiempo.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Se logra identificar los objetivos principales.
- Se elabora la lista de pendientes completa y se identifican asuntos que cabe considerar como prescindibles.
- Se añaden resto de objetivos y actividades.
- Se sitúan a la vista las acciones de las tres direcciones de forma que estén presentes a lo largo de la jornada.
- Se centran las mejores fases del día, y la mayor parte del tiempo, en los objetivos principales.

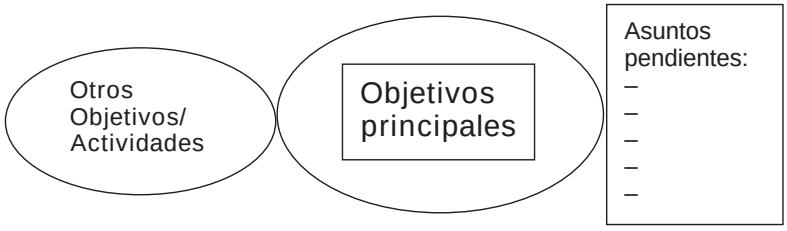
MODELO
Las tres direcciones de la gestión del tiempo

1. Plantéese el siguiente enfoque: está usted sentado en el asiento del conductor del automóvil de su tiempo. Tiene delante de usted, en el panel del salpicadero, 3 direcciones básicas

Estas direcciones básicas son:

1.ª *Objetivos principales.* Los que están directamente asociados a los resultados y principales responsabilidades de su puesto de trabajo y misión.
2.ª *Asuntos pendientes.* Aquellas cuestiones que no ha podido cerrar o ultimar.
3.ª *Otros objetivos secundarios o actividades.* Todo lo demás que forma parte de su acción.

Gráficamente, si usted estuviera sentado en el automóvil de su tiempo, tendría enfrente este panel:



2. Elabore bajo ese enfoque su primera dirección: un listado de sus objetivos principales

Son el centro de su acción. La dirección principal por la que debe moverse. Haga una lista de los mismos. Para cada uno concrete las actividades principales. Pregunta clave: está invirtiendo al menos el 50% de su tiempo en ellos?

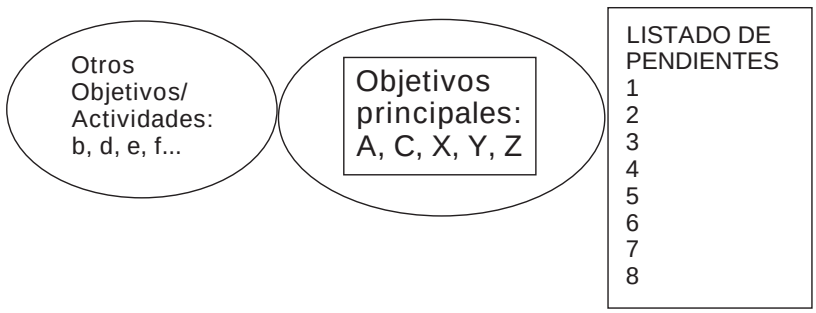
3. Trabaje su segunda dirección: haga una lista de asuntos pendientes

Póngase a repasar sus temas pendientes. Haga una lista con ellos. Para cada tema, indique el objetivo que pretende cumplir. Elimine los asuntos que no enfoquen a un objetivo.

4. Entre en su tercera dirección: resto de objetivos y actividades

Coloque ahora delante de sí el resto de sus objetivos (los no principales) y actividades laborales. Todo lo que no ha situado en las dos direcciones anteriores.

5. Coloque a la vista el panel con las 3 direcciones



6. Ante las tres direcciones, trabaje los siguientes dos criterios: cuantitativo y cualitativo

6.1. Empecemos por el segundo, el cualitativo

Qué fases y momentos del día está dedicando a cada una de las tres direcciones? Su ciclo vital, su forma de hacer, le hace ser más concentrado y eficaz al inicio de la jornada, a mitad de la misma, o al final de la jornada, por la mañana o por la tarde, después de comer o antes

Se trata de trabajar su primera dirección, objetivos principales, en las fases de la jornada en las que usted es más eficaz. Concentre pues sus acciones hacia los objetivos principales en sus horarios más productivos. Seguramente no podrá se-

guir ese criterio de forma exhaustiva ya que quizás dependa de horarios de otros (clientes, jefes), mas, sin embargo, sí podrá canalizarlo al menos parte.

Ocupe el tiempo restante en:

La 2.ª dirección: solucionar pendientes.
La 3.ª dirección, resto de objetivos y actividades.

6.2. Pasemos al cuantitativo. Calcule:

Cuánto tiempo/promedio de su jornada dedica a la dirección principal?
Cuánto a la 2.ª: Dirección de asuntos pendientes?
Cuánto a la 3.ª: Dirección «otros objetivos y actividades»?

Atención: debe tener en cuenta que tendrá imprevistos. Reserve un % para asuntos no previsibles.

Un criterio puede ser:

Tiempo dedicado a la dirección principal, objetivos principales.	Tiempo dedicado a asuntos pendientes.	Tiempo dedicado a otros objetivos/actividades.	Tiempo dedicado a Imprevistos:
50% DE SU TIEMPO	20% DE SU TIEMPO	15% DE SU TIEMPO	15% RESTANTE

16

Preparación y conducción de reuniones

INTRODUCCIÓN

Diversos estudios e investigaciones sobre *management* consideran las reuniones de trabajo como momentos claves con incidencia en múltiples facetas de la vida profesional: toma de decisiones, transmisión de información, intercambios de comunicación, análisis de problemas, influencia en el clima laboral y creación de valores de la cultura de trabajo, entre otros.

Este capítulo plantea el abordaje de tres elementos claves a considerar en sus reuniones:

La identificación de problemas como primer paso para mejorar su productividad y eficacia. (Instrumento *check-list* para la identificación de problemas en sus reuniones).

La convocatoria de reuniones útiles: la gestión de expectativas respecto a la reunión empieza ya en la convocatoria (Instrumento Modelo de convocatoria).

La forma de conducir y moderar la dinámica de las reuniones (Instrumento guía).

El uso de estos instrumentos va a ofrecerle alternativas claras y concretas. Actívelos.

INSTRUMENTO: ***Check-list*** de identificación de problemas en sus reuniones

Presentación

A lo largo de una reunión, o al finalizar la misma, es frecuente tener la sensación de no haberla aprovechado bien, de no haberla dirigido o moderado con la suficiente habilidad o competencia.

Está demostrado que los problemas más habituales en las reuniones de trabajo pueden ser identificados si se efectúa un análisis de algunas cuestiones esenciales para su buena marcha.

No se han enfocado algunos temas de forma adecuada?
No se han indicado quizás porque no existen las reglas de juego de la comunicación y el debate?
No se han marcado los tiempos?
No se ha logrado el ambiente apropiado?
La atención e interés del grupo no eran los más óptimos?

El presente instrumento va a ayudarle a dotarse de criterios para identificar sus problemas con las reuniones. Invierta unos minutos de su tiempo. Con la ayuda de este instrumento (y los dos complementarios de este capítulo) podrá optimizar el rendimiento de sus reuniones de trabajo.

Instrumento: *Check-list de identificación de problemas de sus reuniones*

Finalidad: *Conocer los problemas que generan ineficacia en sus reuniones*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Identificar lo que no va bien en sus reuniones de trabajo.
- Desarrollar puntos de partida para mejorar la eficacia de sus reuniones.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Ausencia de objetivos en el orden del día.
- Dispersión en el tratamiento de temas. Objetivos no claros.
- Duración excesiva, por excesiva pérdida de tiempo.
- Preparación insuficiente o inadecuada.
- Soluciones indeterminadas. No se sabe muy bien adónde llevan algunas propuestas o acuerdos de solución.
- Dirección ineficaz o inexistente. Falta de rumbo y control.
- Discusiones no pertinentes, inadecuadas o estériles.
- Retraso en el comienzo. Impuntualidad y poco respeto al tiempo ajeno.
- No se llega a tomar decisiones.
- Interrupciones del exterior. Sensación de caos y desconcentración.
- Baja actitud cooperativa, bajo nivel de escucha.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- El propio profesional que dirige la reunión.
- Los profesionales asistentes a las reuniones.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Convocatoria de reuniones productivas.
- Dirigir y moderar reuniones eficaces.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Valoraciones propias acerca de los problemas en las reuniones.
- Valoraciones de los problemas por parte de los asistentes a esas reuniones.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Leer atentamente el *check-list* de problemas más frecuentes que se adjunta como modelo.
- Adaptar el mismo, añadiendo otros posibles problemas no contemplados en ese listado.
- Responder al mismo, valorando de forma realista los diversos problemas que plantea.
- Comunicar con personas asistentes a las reuniones acerca de la necesidad de mejorarlas, empezando por identificar los problemas que se perciben.
- Entregar a los participantes en las reuniones idéntico *check-list* al cumplimentado por la persona.
- Comparar y contrastar entre las diversas valoraciones.
- Generar iniciativas para neutralizar esos problemas.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Se procura no responder con sesgos a las cuestiones del *check-list* (no siendo optimista de forma que se nieguen problemas que puedan estar sucediendo, ni pesimista, actitud que conlleva valoraciones sistemáticamente negativas).
- Las personas asistentes a las reuniones coinciden en la necesidad de identificar los problemas.
- Esas personas responden al *check-list* con suficiente realismo y confianza.
- Se comparan los resultados de las distintas valoraciones y se buscan argumentos para ponderar posibles puntos de vista divergentes.
- Se señalan los 3 o 4 problemas principales, o más valorados como siempre sucede o frecuentemente, y se genera una actitud colectiva hacia la mejora.
- Se concretan acciones de mejora para neutralizar esos problemas principales.

MODELO
Check-list de identificación de problemas en sus reuniones de trabajo

1. REPASE MEDIANTE ESTE ***CHECK-LIST*** LA PRESENCIA O AUSENCIA EN SUS REUNIONES DE ESTOS S NTOMAS

Redondee la opción A B C o D que más se acerque a la realidad de sus reuniones.

1.1. Los 11 síntomas más frecuentes de las reuniones ineficaces (Mosvick USA y grupos formación Espa a)

1. Ausencia de objetivos en el orden del día. No se sabe bien qué se va a trabajar (informar, debatir, decidir,) en cada punto.

A. Sucede siempre B. Sucede frecuentemente C. Sucede pocas veces. D. No sucede.

2. Dispersión en el tratamiento de temas. Objetivos no claros.

A. Sucede siempre B. Sucede frecuentemente C. Sucede pocas veces. D. No sucede.

3. Duración excesiva, por excesiva pérdida de tiempo. Se dan vueltas y vueltas sin cerrar temas.

A. Sucede siempre B. Sucede frecuentemente C. Sucede pocas veces. D. No sucede.

4. Preparación insuficiente o inadecuada. A mitad del punto se descubre que falta información o criterios claros para valorar las cuestiones, tomar decisiones, ...

A. Sucede siempre B. Sucede frecuentemente C. Sucede pocas veces. D. No sucede.

5. Soluciones indeterminadas. No se sabe muy bien adónde llevan algunas propuestas o acuerdos de solución.

A. Sucede siempre B. Sucede frecuentemente C. Sucede pocas veces. D. No sucede.

6. Dirección ineficaz o inexistente. Falta de rumbo y control.

A. Sucede siempre B. Sucede frecuentemente C. Sucede pocas veces. D. No sucede.

7. Discusiones no pertinentes, inadecuadas o estériles. Desenfoques, personalizaciones, susceptibilidades

A. Sucede siempre B. Sucede frecuentemente C. Sucede pocas veces. D. No sucede.

8. Retraso en el comienzo. Impuntualidad y poco respeto al tiempo ajeno.

A. Sucede siempre B. Sucede frecuentemente C. Sucede pocas veces. D. No sucede.

9. No se llega a tomar decisiones. Falta información o la dinámica de reunión lleva a «tertulias» poco profesionales.

A. Sucede siempre B. Sucede frecuentemente C. Sucede pocas veces. D. No sucede.

10. Interrupciones del exterior. Sensación de «caos» y desconcentración.

A. Sucede siempre B. Sucede frecuentemente C. Sucede pocas veces. D. No sucede.

11. Baja actitud cooperativa, bajo nivel de escucha y tendencia a la dialéctica por la dialéctica. Problemas en la gestión de la participación y perfiles psicoprofesionales «difíciles».

A. Sucede siempre B. Sucede frecuentemente C. Sucede pocas veces. D. No sucede.

2. A ada a este ***check-list*** otras cuestiones/ problema que usted juzgue que pueden estar sucediendo y que no están contempladas en ese listado. modifíquelo por tanto a medida de la realidad de sus reuniones

Si desea usar otro instrumento, puede utilizar el siguiente (a facilitar a los asistentes a la reunión, al finalizar la misma):

Ambiente de la reunión

A/ Muy positivo/distendido/sin tensiones.
B/ Positivo pero alguna tensión/roce.
C/ Más bien tenso/roces frecuentes.
D/ Muy tenso/conflictos continuos.

Participación

A/ Muy alta o alta/todos part. mucho B/ Media (algunos part. poco)
C/ Más bien baja (bastantes part. poco) D/ Baja (casi nadie participa).

Tiempo empleado (Trabajados todos los puntos del orden del día)

A/ El previsto o menos B/ 30´ o más C/ 45-50´ o más D/ 1 hora o más

Resultados/objetivos

A/ Todos conseguidos B/ 90%-70% C/ 70%-50% D/ Menos del 50%

3. CONTRASTE SUS PROPIAS VALORACIONES CON LAS DE LAS PERSONAS QUE ASISTEN A LAS REUNIONES. ENTRÉGUELES EL MISMO ***CHECK-LIST*** Y SOLICITE QUE RESPONDAN AL MISMO DE FORMA QUE PUEDAN IDENTIFICARSE LOS PROBLEMAS QUE SE ESTÁN PRODUCIENDO

4. CONSIDERE LAS COINCIDENCIAS Y DIVERGENCIAS ENTRE SUS PROPIAS VALORACIONES Y LAS DE LOS ASISTENTES A SUS REUNIONES. CONSULTE LOS INSTRUMENTOS CONVOCAR REUNIONES TILES Y DIRIGIR Y MODERAR REUNIONES EFICACES PARA SOLUCIONAR ESOS PROBLEMAS

INSTRUMENTO: Convocatoria

Presentación

«Reunionitis» es un término bastante utilizado en organizaciones y empresas a la hora de calificar la ineficacia y escasa productividad de las reuniones que se realizan. Cuántas veces ha tenido la sensación de haber convocado y realizado una reunión de la que a posteriori se sacó un muy escaso rendimiento, porque las conclusiones no fueron claras, se perdió el tiempo en discusiones estériles, u otros síntomas indeseables de las reuniones «inútiles» o poco útiles?

Está comprobado que una reunión empieza en realidad a ser útil o inútil en la convocatoria. Cuáles son los objetivos de la reunión? Quiénes deben participar? Deben preparar previamente «algo» los participantes: leer un informe, estudiar un problema ? Aquello que no se haga «previamente» a la reunión, habrá que hacerlo en la misma reunión. Y eso supone tiempo, tiempo de reunión.

Qué se hará en la reunión: informar, valorar, decidir ? En otros términos cuál es su finalidad? Algunas de esas cuestiones deben destacarse ya en la convocatoria.

Le presentamos un instrumento, dirigido a convocar reuniones útiles.

Instrumento: *Modelo de convocatoria de reuniones tiles*
Finalidad: *Preparar y comunicar con eficacia reuniones profesionales tiles*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Vencer la creencia de que no es posible lograr reuniones más eficaces.
- Optimizar el tiempo de reunión.
- Conseguir resultados óptimos de los encuentros colectivos en la empresa.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Elementos claves de la reunión.
- Reuniones mejor preparadas, identificando los objetivos y tiempos aproximados de los diferentes puntos del orden del día.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Necesidad de la reunión. Motivos.
- Temas/puntos del orden del día.
- Antecedentes de la reunión.
- Objetivos de cada punto del orden del día:
  – Informativos.
  – Valorativos.
  – Decisorios.
  – Creativos.
- Asistentes a convocar.
- Elementos de preparación por parte de los participantes (lectura, consulta, elaboración de propuestas, ...).
- Tiempo parcial estimado para cada punto.
- Tiempo total estimado de la reunión.
- *Check-list* de preparación.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Preparar con antelación suficiente la convocatoria.
- Analizar la necesidad de la reunión (motivos y temas).
- Detallar principales antecedentes de la reunión.
- Elaborar un orden del día.
- Reflexionar respecto a cada punto del orden del día acerca de qué deben de traer preparados los participantes.
- Identificar y escribir el objetivo para cada punto del orden del día.
- Realizar una estimación realista de la duración de cada punto/objetivo.
- Sumar tiempos parciales para identificar la estimación total de la reunión.
- Usar un *check-list* de cuestiones clave para verificar la preparación.
- Pasar estas informaciones a la convocatoria.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- El propio profesional convocante.
- Los profesionales convocados.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Resto de instrumentos de dirección de reuniones.
- Comunicación interna.
- Trabajo en equipo.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Se detallan los antecedentes principales de la reunión (síntesis de los mismos, frases cortas).
- Se identifican con claridad los participantes (nombre, ámbito de pertenencia, ...).
- El orden del día carga los asuntos más pesados al principio, de forma que se abordan con mayor frescura.
- Se han reflejado las principales necesidades de preparación con las que cada participante debe acudir (lectura de informaciones, análisis sobre aspectos concretos, detalle de soluciones a problemas ya identificados, ...).
- Se identifica y expresa con claridad el objetivo sobre cada punto.
- El tiempo estimado para cada punto se cumple razonablemente (la mayor desviación en tiempo no es superior a un 20%).

MODELO
Prototipo de convocatoria de reuniones tiles

1. Análisis de la necesidad de la reunión

Los temas a tratar y los motivos

Los temas a tratar son los aspectos del trabajo que necesitan ser comunicados y tratados en la reunión. Sobre cada tema es preciso señalar un objetivo: qué se quiere conseguir al tratar ese tema (véase punto 2).

Los motivos de la realización de una reunión no son siempre tangibles, económicos o directamente relacionados con la gestión. Pueden existir otros igualmente importantes:

Cohesión de equipos de trabajo.
Desarrollo de equipos (perfiles desiguales en cualificación, experiencia...).
Necesidades de motivación.
Necesidad de compartir métodos, sistemas...

Quienes deben asistir

La asistencia o no a una reunión está directamente relacionada con la responsabilidad y las aportaciones de las personas respecto a los temas a tratar. Lo mejor es, ante la lista de puntos del orden del día, verificar qué personas deben estar en cada punto. Esta variable puede llevar a señalar dos o incluso tres bloques de puntos, con grupos diferentes en cada bloque. Puede haber personas que deban estar en los tres, personas en dos y otras solo en uno.

Lo que deben preparar

Es un aspecto esencial a señalar en la convocatoria. Bien a todos los asistentes o bien solo a algunos, pedirles exactamente lo que deben de preparar: datos respecto a algún problema, valoraciones (con criterio) sobre resultados o planes; leer un informe y seleccionar los cinco factores esenciales; ideas de mejora para un proceso de trabajo que está resultando crítico o difícil...

La convocatoria se hará por escrito y con el nombre propio de quién convoca y de quién es convocado. Suele emplearse cada vez más la fórmula DE: (nombre de quién convoca) A: (nombre de la persona convocada).

Lo que deben traer

En realidad es un nivel complementario al de preparar. Supone señalar con precisión aquellos materiales o contenidos que se necesitarán en la reunión, y que deben de tener un soporte claramente definido: un diagrama de flujo del proceso «x», un argumentario de ventas del producto «y» en un par de folios A4; un guión de problemas más frecuentes en el proceso «z»; la síntesis de un informe de zona en un CD...

El consejo en este punto, al igual que el anterior, es hacerlo por escrito y con nombres propios y la demanda concreta de aquello que debe aportar a la reunión.

Los antecedentes

Dan contexto a los temas de la reunión. Desde una reunión anterior, hasta un problema que se repite, pasando por cambios de planes o políticas ya en marcha; interesa expresar los puntos de partida o conexión con la reunión. Conviene mencionarlos.

2. Detalle los objetivos (Uno por cada punto del orden del d a)

Cada tema a tratar en la reunión debería suponer un enfoque nítido acerca de lo que se pretende. Para un mismo tema pueden existir diferentes tipos de objetivos. Por ejemplo, sobre el tema «Resultados de ventas del trimestre y campaña a distribuidores»:

INFORMATIVOS. Dar a conocer los resultados de las ventas en cada zona y la campaña hacia distribuidores.

VALORATIVOS. Identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la campaña para los distribuidores, a partir de los resultados del trimestre.

DECISORIOS. Decidir la campaña de ventas a los distribuidores, a partir de los resultados del trimestre.

CREATIVOS. Elaborar el esqueleto de acciones básicas para la campaña de ventas a los distribuidores, a partir de los resultados del trimestre.

Desde ese enfoque, los tipos de objetivos principales de una reunión pueden ser:

a/ *Informativos:* su necesidad es trasmitir una información y lograr su recepción eficaz.

b/ *Valorativos:* la necesidad es analizar y valorar («dar valor») de forma colectiva a cuestiones esenciales (problemas, proyectos...) y proponer alternativas que generen la toma de decisiones o facilitar que otros las tomen, creando opciones o alternativas.

c/ *Decisorios:* la necesidad es tomar decisiones. Precisan expresar los datos y/o hipótesis, que condicionan la decisión así como las diferentes alternativas existentes (factibilidad, coste, plazo...).
d/ *Creativos:* la necesidad es crear un nuevo constructo o renovar uno ya existente: enfoque, dimensión, proceso...

Lo más habitual es que en una misma reunión haya distintos temas que planteen distintos objetivos.

3. USE UN ***CHECK-LIST*** DE COMPONENTES NECESARIOS

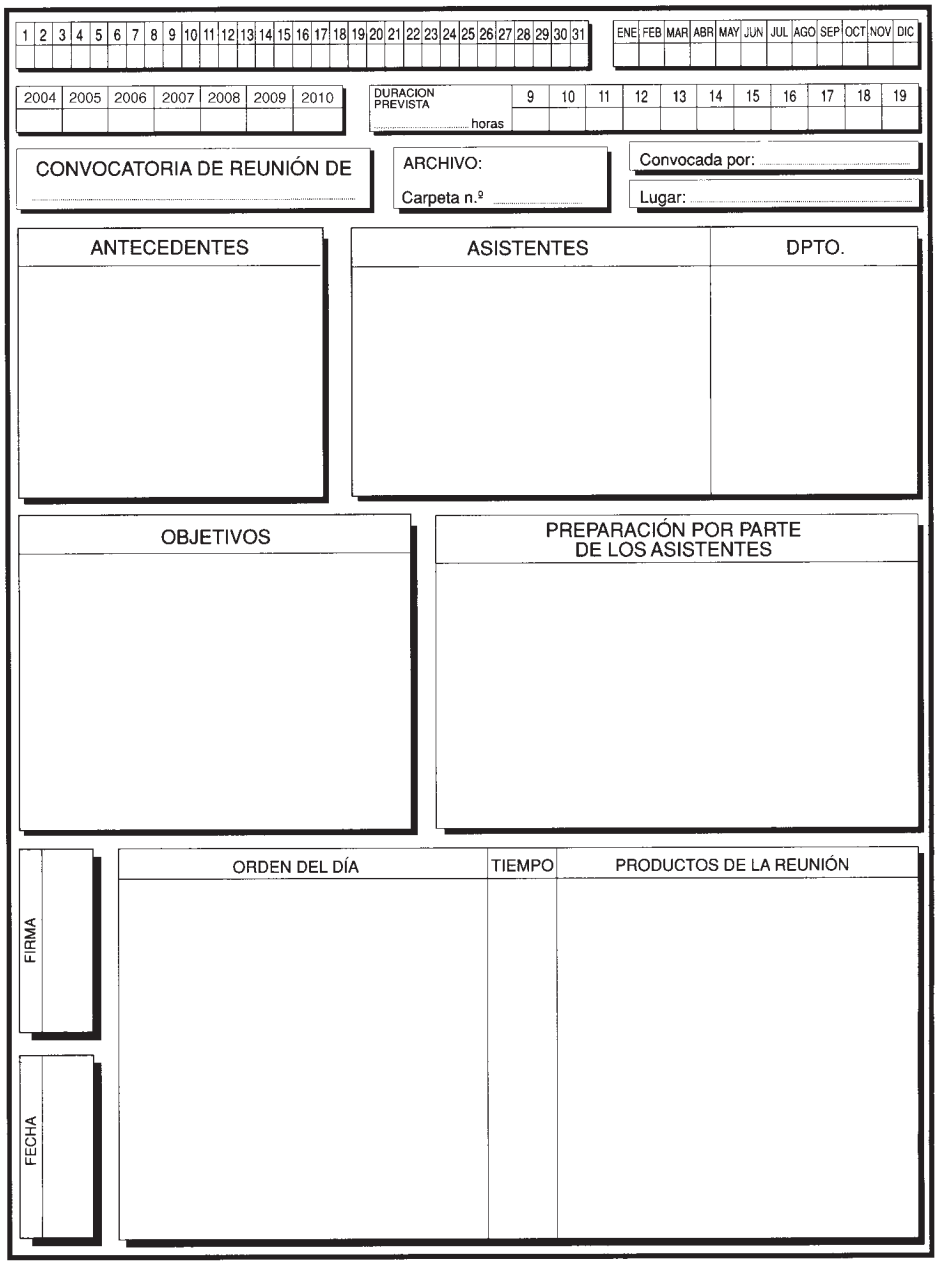
Preparación de una reunión. Lista de control

La mejora manera de asegurar una preparación correcta de una reunión es la de dedicar unos minutos a su estudio previo. Esa inversión de tiempo permitirá un desarrollo ajustado a las expectativas que tiene su responsable, y a las comunicadas en la convocatoria a los asistentes a la reunión. Los siguientes 10 puntos ayudan a esa planificación:

1. Identificación de la necesidad de la reunión.
2. Selección de los temas o puntos a tratar. Síntesis de antecedentes (ayudan a explicar posibles dudas respecto a por qué se tratan algunos puntos).
3. Determinación de objetivos (un objetivo para cada punto).
4. Concreción de la duración estimada (tras calcular la duración parcial del tratamiento a cada punto).
5. Detalle de elementos de preparación a solicitar a los participantes.
6. Listado de participantes.
7. Elección de día, hora y lugar para la reunión.
8. Elaboración de la convocatoria. Debe incluir:

   Día, hora, lugar y duración total estimada.
   Participantes convocados.
   Orden del día y objetivos.
   Antecedentes principales.
   Elementos de reparación que se solicitan a los participantes.

9. Envío de la convocatoria (con la suficiente antelación).
10. Preparación de elementos técnicos y logísticos para la reunión.


1 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 28 29 30 31
ENE FEB MAR ABR MAY JUN JUL AGO SEP OCT NOV DIC
2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010
DURACION PREVISTA
..... horas
9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19
CONVOCATORIA DE REUNIÓN DE .....
ARCHIVO:
Carpeta n.º .....
Convocada por: .....
Lugar: .....
ANTECEDENTES
ASISTENTES
DPTO.
OBJETIVOS
PREPARACIÓN POR PARTE DE LOS ASISTENTES
FIRMA
FECHA
ORDEN DEL DÍA
TIEMPO
PRODUCTOS DE LA REUNIÓN

INSTRUMENTO: Guía para dirigir y moderar reuniones productivas

Presentación

Un buen director o moderador de una reunión debe tener la capacidad de conducir el proceso de la misma hacia los objetivos que se pretenden.

Un buen director o moderador de una reunión debe tener la capacidad de fijar criterios y reglas para el debate previamente incluso al mismo, como forma de prevenir discusiones estériles y pérdidas de tiempo.

Un buen director o moderador de una reunión debe tener la capacidad de resumir y confirmar las conclusiones a las que se ha llegado en la reunión.

Un buen director o moderador de una reunión es consciente de los diversos factores que ayudan al éxito de la reunión, tanto como de aquellos que contribuyen a su fracaso.

El presente instrumento le muestra, a modo de guía, una amplia gama de criterios para intervenir y comunicar desde su papel de director y moderador de la reunión, acentuando aquellas acciones que van a ayudarle a conducirla y advirtiéndole de aquellas que debe neutralizar y evitar.

Instrumento: *Gu a para dirigir y moderar reuniones productivas*
Finalidad: *Dotarse de criterios y técnicas para dirigir y moderar reuniones productivas*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Conducir la reunión hacia los objetivos que se proponen.
- Abordar de forma productiva los debates y discusiones acerca de los temas que se tratan.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Fases claves de la reunión.
- Técnicas y criterios de intervención para dirigir las reuniones hacia los objetivos que se proponen.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Mensajes claves.
- Captadores de atención y *bangs*.
  – Expresión de antecedentes.
- Clarificación de cada punto.
- Expresión de los objetivos.
- Atención al tiempo.
- Turnos de intervención.
- Tratamiento del tema. Fases.
- Gestión de la participación.
- Uso de mensajes a la vista.
- Criterios.
- Mensaje breve.
- Personalizar el estímulo.
- Dar protagonismo.
- Abordaje de reiteraciones.
- Síntesis y conclusiones.
- Resultados de la reunión.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Preparar la convocatoria (véase modelo de Convocatoria de reuniones).
- Preparar mensajes claves.
- Preparar *bangs*/captadores de atención.
- Expresar los antecedentes de la reunión.
- Expresar y escribir a la vista el objetivo para cada punto del orden del día.
- Establecer turnos de intervención.
- Expresar criterios de valoración.
- Anticipar el tratamiento de cada tema en fases.
- Gestionar la participación de los asistentes.
- Usar criterios de valoración de temas.
- Desarrollar técnicas productivas (mensaje breve, anotar repeticiones, resumen rápido, pedir nuevos elementos, cambiar criterio o enfoque de las valoraciones, asociar argumento a situación, ...).
- Generar síntesis y conclusiones.
- Subrayar resultados de la reunión.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- El propio profesional que conduce la reunión.
- Resto de asistentes.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Resto de instrumentos de reuniones.
- Comunicación interna.
- Trabajo en equipo.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Existe un clima de interés a lo largo de la reunión.
- Se identifican con claridad los objetivos.
- Se produce participación de los asistentes.
- Se tratan los temas con fluidez, sin reiteraciones, y se cumplen los objetivos de la reunión.
- Las valoraciones se atienen a los criterios propuestos.
- Las intervenciones respetan el tiempo acordado.
- Se producen síntesis y conclusiones en cada punto.
- Están claros los resultados de la reunión. No existen dudas acerca de los mismos.

MODELO
Guía para dirigir y moderar reuniones productivas

1. El inicio de la reunión

Mensajes claves. Captadores de atenci n y *bangs*

El inicio de una reunión es clave para posicionar la atención de los asistentes y anticipar lo que se espera de ellos. Si bien no es bueno empezar muy alto y que luego decaiga la dinámica, *sí es aconsejable emplear algunos «captadores de atención»* que subrayen un tono positivo o de simple interés. Por ejemplo:

Un dato sorprendente de gestión.
Una noticia de prensa.
Un chiste.
Una diapositiva con una imagen curiosa.
Una frase que haga pensar...

Fuese la que fuese la forma de iniciar la reunión debería de tener relación con el objetivo general de la misma.

Tras este impacto, el conductor de la reunión debe introducirse ya en la dinámica. Sus mensajes claves iniciales son:

1. *Presentación de los asistentes* que asisten por primera vez y no son conocidos por los demás.
2. *Presentación de los antecedentes de la reunión,* seguidos de los puntos del orden del día y sus objetivos respectivos. Mencionar las posibles exposiciones de personas en puntos concretos, así como la posible moderación o conducción alternativa en alguno.
3. *Presentación del cronograma o agenda de la sesión:* tiempos parciales, tiempo total y hora de finalización, subrayando el deseo de cumplirla.
4. *Revisión y repaso de materiales, informaciones, dossier,...* que van a necesitarse en la reunión y que deben de estar disponibles o previstos.
5. *Elementos de logística, apoyo audiovisual que se usará, descansos* (para consulta de móviles, tema fumadores...).

2. Clarificación de cada punto. exprese los objetivos

Clarificaci n de cada punto a tratar. Objetivos informativos

Ofrecer aquella información relevante que es mejor darla en persona que por escrito, mail, fax... o bien, aún utilizando todos los canales posibles, recalcar la

información vital en la reunión. Son las formas más rápidas para la clarificación del contenido de los diferentes puntos a tratar en la reunión.

Puntos de atención para el conductor

Debe expresar un énfasis especial en los aspectos más importantes.
Debe saber transmitir las consecuencias que va a tener en el trabajo de los participantes aquello que vamos a tratar.
Debe apoyarse por escrito y/o por medios audiovisuales: este complementa y enfatiza la información traspasada verbalmente.

Una modalidad en algunas reuniones es la de recoger información de los participantes.

Hay que tener un especial *cuidado* ya que uno de los problemas habituales en tales reuniones es el de repetir una y otra vez informaciones que no están claras, ser recurrente...
Una posible *solución* es invertir el tiempo que se considere oportuno en la clarificación de la información en el inicio del tema (antecedentes, datos).
Dar soporte papel o visual (transparencias, P.C...) de la información.

Es *básico* y fundamental considerar que la fase informativa es una fase necesaria para entrar en la fase valorativa. No se puede valorar eficazmente aquello sobre lo que no se posee información suficiente.

Ejemplo de propuesta para informar: «Vamos a darnos entre 1 minuto y medio y 2 minutos a cada uno para ofrecer la información esencial sobre este punto».

Clarificaci n de cada punto a tratar. Objetivos valorativos

Responden a la necesidad de analizar y valorar de forma colectiva problemas o asuntos concernientes a los participantes. Pueden alargarse si no se fijan criterios que ayuden a enfocar los asuntos desde puntos de vista objetivos.

Puntos de atención para el conductor

Previamente debe disponerse de información completa o al menos suficiente
Fijar criterios de valoración. Sirvan como ejemplo:

Puntos fuertes/débiles.
Causas/causas raíz.
Puntos críticos.
Soluciones parciales/totales.

Cuidado: si no existen criterios claros de valoración se corre el riesgo de dispersión y pérdida de tiempo.
Solución: cada tema a la hora de ser valorado debe estar acompañado de un criterio, de forma que las valoraciones que se realicen tengan un enfoque «común» de partida.

Básico:

1.º Las valoraciones pueden estar fundadas en dos tipos de argumentos:

a) Datos, «realidades» medidas y contrastadas.
b) «Creo que» y «Pienso que».

2.º Las valoraciones pueden (y en muchos casos «deben») ir acompañadas de propuestas.

Ejemplos de conducción en objetivos valorativos: «Bien, hemos unificado la información sobre el asunto. Hagamos una rueda de valoraciones con el criterio común: las dos cuestiones que debemos abordar con mayor urgencia».

Clarificaci n de cada punto a tratar. Objetivos decisorios

La necesidad es tomar una decisión o llegar a un acuerdo de forma colectiva sobre problemas o asuntos concernientes a los participantes.

Puntos de atención para el conductor:

Han de crearse en la reunión las alternativas disponibles (si no están creadas previamente).
Debe procederse a valorar las diferentes alternativas con algún criterio (factibilidad de cada una, coste, plazo, calidad...).
Cuidado: Debe estar clara la capacidad decisoria de los participantes en la reunión.

Básico: las decisiones están asociadas al poder y la responsabilidad. Sucede con frecuencia que determinados órganos colectivos tengan mucha responsabilidad y menos poder, que suele estar más concentrado. Entonces la clave del colectivo que se reúne está en elaborar opciones o alternativas claras para facilitar la toma de decisiones en otro nivel.

Ejemplo de conducción de objetivos decisorios: «Tenemos enfocadas las tres alternativas o propuestas. Pasemos a decidir cada uno cuál nos parece más factible para su puesta en marcha a partir de la semana próxima. Empieza tú Ignacio, por favor».

Clarificaci n de cada punto a tratar. Objetivos creativos

Su necesidad es producir un nuevo constructo: ideas, planes de trabajo, sistemas o programas relacionados con la especialidad, funciones o misión de los asistentes.También es posible que la necesidad sea renovar parcialmente uno que ya existe.

Puntos de atención para el conductor:

Fijar con claridad el «producto» a obtener. Ejemplo, un diagrama sobre un nuevo proceso, un guión de ventas, un escandallo de los productos, un listado de conceptos clave de calidad de proceso, el esquema de un proyecto...
Definir y consensuar la metodología de trabajo grupal para llegar al producto que se desea.
Cuidado: interesa detallar los requisitos de esa «construcción», de modo que su proceso de elaboración no se vea dificultado por excesivas incertidumbres o ambig edades.
Solución: fijar con ayuda de los asistentes, o entregando un esquema escrito elaborado previamente, los requisitos que debe tener «el producto»: «Vamos a contruir un plan de acción para la 1.ª semana del proyecto. El requisito es que para cada actividad se identifique y asigne un responsable».

Básico: dividir el grupo (en caso de más de 6/7 personas) en subgrupos, de forma que la productividad no se vea afectada por el exceso de intervención.

3. Atienda al tiempo. Tenga en cuenta los diversos tipos de tiempo respecto al objetivo a conseguir

Tiempo de informaci n: es el tiempo que versa sobre cuestiones que es necesario conocer para el buen desarrollo de la reunión. El tiempo dedicado a informar, en caso de no poseer informaciones previas, es un tiempo bien invertido. Esta función informativa debe:

Detallar los datos o hechos esenciales.
Hacerlo siguiendo un orden lógico (cronológico o de proceso).
Apoyarse en materiales escritos y otros soportes (se comprende mejor a través de la diversidad de estímulos: escuchar, ver, leer).
Asegurar una recepción eficaz por parte de los asistentes.

Clave: practicar el *feed-back* o la retroalimentación y permitir las preguntas de aclaración.

Tiempo de valoraci n: tiempo dedicado a cuestiones que es necesario analizar y valorar («dar valor»). Es un tiempo bien invertido cuando esas valoraciones ayudan a enmarcar el asunto y profundizar en el mismo. La función valorativa debe:

Trabajar sobre criterios comunes de valoración.
Generar conclusiones y propuestas o iniciativas.
Puede haber más de una «rueda» o turno de valoraciones.

Clave: claridad y profundidad.

Tiempo de decisi n: es el tiempo asignado a cuestiones que es necesario abordar mediante acciones concretas que han sido valoradas previamente. La función decisoria debe:

Anticipar los efectos y consecuencias de la decisión.
Considerar la factibilidad (coste económicos, tiempo, recursos).

Clave: actuar con responsabilidad y considerar las consecuencias.

4. Desarrolle técnicas básicas sobre cada punto/objetivo del orden del d a

Algunas técnicas básicas son:

1.ª *Antecedentes.* Mencionar antecedentes (sin llegar a la anécdota).
2.ª *Objetivo concreto*. Expresar el objetivo sobre ese tema y escribirlo a la vista de todos.
3.ª *Tratamiento del tema por fases.* Expresar la propuesta de tratamiento: cómo se va a tratar? «Primero haremos una rueda de intervenciones para valorar, y luego otra para detallar propuestas».
4.ª *Cortar el salchichón del tiempo de más a menos.* Tiempos de más a menos en las distintas fases de los puntos.

A-Informativa, de 2 a 3´.
B-Valorativa de 1 a 2´.
C-De propuestas, 30´´.

5.ª *Trabajar las síntesis*. Uso de mensajes y síntesis por escrito: Uso del papelógrafo.
6.ª *Criterios y criterios*. Criterios claros: «Los 3 factores clave» «Los 2 problemas más graves».
7.ª *Mensaje breve*. Uso de técnica mensaje breve: Intervenciones de conclusión en resúmenes de 30´´.
8.ª *Cerrar turnos.* «Bien, quiénes desean intervenir en este punto? Recordad que el turno es cerrado, y tras el mismo pasaremos a propuestas».

5. Desarrolle técnicas de est mulo

Algunas técnicas de estimulo son:

1.ª *Detallar tratamiento y fases*. «Vamos a valorar este punto en primer lugar, y a continuación entraremos en alternativas».

2.ª *Integrar fases si hay problemas de tiempo*. «Haremos una rueda de intervenciones. Os pido valoración más propuesta en cada intervención, así ganaremos algo de tiempo y acabaremos la reunión sin retrasos».

3.ª *Facilitar la participación. Hacer «ruedas»*. Todos saben que tienen la oportunidad de intervenir.

4.ª *Personalizar el estímulo*. «Juan, tú que no has vivido ese problema y por tanto tienes una visión menos contaminada: Qué solución ves?», o «Mario, tú estuviste presente en un problema similar, a tu juicio qué debemos evitar?».

5.ª *Premiar y alentar la brevedad y claridad*. «Rosa, lo bueno si breve No has llegado al minuto y has logrado enfocar las dos causas principales Te toca Enrique, hagamos ese mismo esfuerzo de síntesis».

6.ª *Pedir ayuda personalizada en temas concretos*. «Carmen: quizás nos falta algún argumento para redondear la propuesta económica. Tú que eres experta en ese tema: se te ocurren un par de ideas más? O bien: «Carlos: tú que tienes capacidad de síntesis: cuáles son las tres o cuatro conclusiones que de deducen de lo que hemos debatido hasta ahora?».

7.ª *Anticipar premios*. «Bueno, os pido una propuesta a cada uno. Las escribimos y hacemos un descanso. Tras él, más relajados, pasamos a decidir».

6. Gestione el reparto de poder y la participación

En una reunión, el conductor o director de la misma debe gestionar su poder de modo que los asistentes «sientan» que su presencia es importante, que no son meras figuras decorativas, y que sus iniciativas y comunicación son tratadas con criterios de profesionalidad. Cómo hacerlo?

1. *Dar protagonismo*. Cediendo la presentación de puntos de orden del día a otros responsables o implicados.

2. *Buscar coincidencias*. Evitando querer acaparar la razón, y buscando coincidencias entre los diversos puntos de vista.

3. *Sumar mejor que restar*. Trabajando con el «sí» y el «y» en vez de con el «o» o el «pero».

4. *Diferencias y desacuerdos con amabilidad o con asertividad*. Expresando posibles desacuerdos con amabilidad o a lo sumo con asertividad y confianza en vez de con agresividad o susceptibilidad.

5. *Escuchar para comprender, no solo para responder*. Estimulando la capacidad de «observación emocional» (qué está sintiendo) y «escucha activa» propia y de quienes intervienen.

6. *Predicar con el ejemplo*. Predicando con el ejemplo a la hora de respetar criterios expresados (tiempos de intervención).

7. Afronte con decisión y criterios atascos-reiteraciones-ambig edades y otras complicaciones

Algunos consejos básicos son:

1.ª/ *Anotar repeticiones*. Ir anotando cuestiones que se repiten para hacer un resumen rápido posterior.
2.ª/ *Resumen rápido*. Realizar un resumen de 1 minuto subrayando el marco del atasco y expresar concretamente las reiteraciones.
3.ª/ *Pedir nuevos elementos*. Solicitar intervenciones que introduzcan elementos nuevos.
4.ª/ *Cambiar criterio*. Cambiar el criterio o enfoque de las valoraciones.
5.ª/ *Cambiar objetivo*. Cambiar el objetivo respecto a ese punto.
6.ª/ *Asociar argumento a situación*. Pedir que en cada intervención el criterio sea vincular el argumento a una situación concreta real para evitar ambig edades.

8. Los resultados de la reunión. concrete en productos tangibles. Posibles actas

Llamamos resultados o productos de la reunión a lo que podemos identificar que no existía antes de la reunión y sí existe tras la misma, y como consecuencia de su desarrollo (podemos encontrar múltiples consecuencias, tanto positivas como negativas, de lo que es en definitiva un encuentro colectivo de personas: desde un mayor conocimiento mutuo para algunos asistentes, hasta decepción sobre expectativas que no se han cumplido para otros, pasando por un posible conflicto que se ha abierto entre quienes han mantenido posiciones contrapuestas, o un aumento de la motivación general en el grupo al llegarse por fin a un acuerdo satisfactorio en un tema complicado...)

Ahora bien, llamamos productos tangibles a aquellos que, fruto de la reunión y no existiendo antes de la misma, suponen elementos a tener en cuenta por parte de los profesionales que han asistido:

informaciones y valoraciones sobre asuntos de interés del ámbito de trabajo,
acuerdos sobre planes de trabajo,
decisiones tomadas acerca de temas laborales,
propuestas de acción sobre tareas o áreas de actividad,
iniciativas concretas destinadas a abordar determinados problemas...

Frente al criterio de considerar la reunión como un punto de encuentro de colectivos profesionales donde lo importante es la propia comunicación (formal e informal) tanto o más que los resultados de la misma, la realidad demuestra que es muy importante «atrapar» esos resultados (e incluso el proceso de llegada a los mismos) y consignarlos por escrito de forma que queden como cimiento o sustrato de ese encuentro señalando con claridad los porqués de la reunión y los compromisos adquiridos para mejorar la acción profesional de quienes han intervenido en ella. De ahí la necesidad del acta. Podemos señalar varios tipos:

Acta de acuerdos: solo se reflejan los acuerdos alcanzados en cada punto del orden del día.

Acta de síntesis: en cada punto se reflejan de forma sintética el cómo se ha llegado a cada acuerdo o decisión (señalando las alternativas que se han expresado).

Acta de intervenciones: es la más exhaustiva; señala sobre cada punto las diversas intervenciones, las alternativas y las decisiones o acuerdos finales, detallando personalizadamente, en cada una, el nombre de la persona que interviene, y una síntesis de su aportación.

17

Trabajo en equipo

INTRODUCCIÓN

El concepto de «equipo» («empresa/equipo», «departamento/equipo», «grupo de trabajo/equipo») ha sido uno de los más recurrentes en la historia de las organizaciones y empresas.

La creciente complejidad de la gestión en las últimas décadas está obligando a considerar por enésima vez y, ahora sí, por encima de mensajes retóricos y declaraciones de buena voluntad la proyección y los significados de «equipo», así como sus aplicaciones prácticas.

Una realidad marcada por crecientes volúmenes de información, y por niveles de conocimiento compartido para poder tomar decisiones acertadas, conlleva sumar y unir especialistas y expertos de áreas concretas, tanto como integrar a gestores y *managers* de áreas diversas en la cooperación sobre proyectos de alcance transversal, global o corporativo.

Qué enfoque de equipo presenta el desarrollo de la actividad en cada área de trabajo?

Qué valoraciones generar acerca de la contribución de cada profesional a la tarea colectiva dentro de su departamento?

Qué metodologías interesa poner en marcha para desarrollar una mayor y mejor labor de equipo, tanto en los encuentros intradepartamentales como en los que convocan a personas de diferentes áreas?

Son algunas de las preguntas a las que este capítulo ofrece respuestas aplicadas.

Los instrumentos que usted va a encontrar en este capítulo son los siguientes:

Identificación del enfoque «equipo de trabajo» (Instrumento cuestionario).

Autoevaluación de la contribución al trabajo en equipo (Instrumento cuestionario).
Desarrollo del Phillips 6.6. (Instrumento guía).
Técnica nominal de grupo (Instrumento técnica).
Metaplan productivo (Instrumento metaplan).
Asignación de roles en los equipos *ad hoc* (Instrumento matriz).
Gestión de la transversalidad (Instrumento método).
Evaluación de las características de un equipo eficaz (Varios escalados).

Mientras los dos primeros pueden ayudarle a valorar el estado de situación de la «realidad equipo» en su grupo de trabajo, los siguientes constituyen propuestas concretas de acción para la mejora de los encuentros colectivos.

INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DE IDENTIFICACIÓN DEL ENFOQUE EQUIPO DE SU ÁMBITO DE TRABAJO

Presentación

La capacidad de un departamento, área, sección... para trabajar como un equipo es una de las principales variables a asociar con sus resultados y prestaciones (con la excepción probable, entre otras posibilidades, de los equipos comerciales, que dependen de los resultados individuales de las personas que integran su fuerza de ventas, por encima de otras cuestiones que suelen ser muy relevantes e incluso estratégicas en otros ámbitos de la empresa).

En los departamentos o áreas restantes, cuando cada profesional «va a lo suyo», no existe conciencia colectiva, y los éxitos, cuando se producen, se celebran solo individualmente, la afirmación de «trabajar en» se superpone a la de «trabajar con», haciéndose evidente la debilidad del enfoque equipo.

Objetivos, jerarquías, informaciones comunes, aprendizajes, clima laboral, responsabilidades, son algunos de los factores relevantes a la hora de valorar el enfoque equipo.

Le proponemos que utilice este instrumento para identificar el grado de fortaleza (así como las posibles debilidades) del enfoque equipo en su ámbito de trabajo.

Instrumento: *Cuestionario de identificación del enfoque equipo de su mbito de trabajo*

Finalidad: *Valorar las posibles necesidades de mejora en el enfoque equipo de su mbito de trabajo*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Sistematizar el análisis del enfoque equipo en su departamento.
- Identificar necesidades concretas de mejora del enfoque equipo.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Objetivos compartidos.
- Conceptos de equipo de trabajo y de rol o jerarquía profesional.
- Soluciones consensuadas para problemas comunes.
- Bases de información común.
- Perspectiva común en la planificación o la solución de problemas.
- Tareas compartidas entre personas de diferentes categorías dentro del equipo.
- Sistemas de medida de la satisfacción de clientes (externos o internos).
- Existe aprendizaje colectivo de los errores.
- Información regular y suficiente de resultados del ámbito.
- Clima laboral del día a día.
- Celebración de los éxitos bajo enfoque colectivo o individual.
- Responsabilidades ante cualquier incidencia o imprevisto que suceda.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Responsable del departamento/área de trabajo.
- Conjunto de profesionales del departamento, sin distinción de niveles jerárquicos.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Instrumentos de comunicación interna.
- Instrumentos de cultura y gestión del cambio.
- Instrumento de análisis de clima laboral.
- Instrumentos de equipo de trabajo.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Valoración cuantitativa de la situación del enfoque equipo en su ámbito de trabajo.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Valorar el enfoque equipo del propio ámbito a través de la cumplimentación del cuestionario (véase modelo).
- Contrastar resultados con personas pertenecientes al mismo ámbito de trabajo.
- Identificar coincidencias y diferencias en los resultados.
- Identificar aspectos fuertes y débiles en el enfoque equipo (a través de las coincidencias en SS y S para aspectos fuertes y de NN y N en aspectos débiles).
- Seleccionar aspectos claves identificados como débiles, y reflexión acerca de las acciones de mejora para potenciar el enfoque equipo.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Cumplimiento del modelo/cuestionario por la mayoría de las personas del departamento.
- Reunión destinada a compartir y comparar los resultados/respuestas de los diversos profesionales.
- Nivel de análisis compartido de causas de las posibles coincidencias y discrepancias, y búsqueda de conclusiones.
- Claridad en la identificación de aspectos fuertes y débiles en el enfoque equipo.
- Nivel de cooperación en la elaboración de iniciativas de mejora para superar los aspectos débiles del enfoque equipo.

MODELO
Cuestionario de identificación del enfoque equipo de trabajo

1. SE IDENTIFICAN COMO COMPONENTES CLAVES DEL ENFOQUE EQUIPO:

a) Objetivos compartidos.
b) El concepto de «equipo de trabajo» tiene tanto o más peso que el de rol o jerarquía profesional.
c) Se priorizan soluciones consensuadas con el conjunto del equipo para problemas comunes al mismo.
d) El equipo de trabajo posee una base de información común (o varias).
e) Tareas claves como la planificación o la solución de problemas se enfocan bajo la perspectiva común por encima de perspectivas o intereses individuales.
f) Existen tareas compartidas entre personas de diferentes categorías dentro del equipo.
g) Existen sistemas de medida de la satisfacción de clientes (externos o internos).
h) Existe aprendizaje colectivo de los errores que se producen para no volverlos a repetir.
i) Existe información regular y suficiente sobre los resultados del ámbito hacia todas las personas del equipo.
j) En el clima laboral del día a día prevalecen los momentos positivos (por encima de discusiones inútiles o conflictos entre personas).
k) Los éxitos se celebran con el «nos» colectivo (y no con el «yo» individual).
l) Claridad de responsabilidades. Ante cualquier incidencia o imprevisto que suceda, se sabe con claridad quién debe hacerse cargo del asunto.

2. RESPONDA A LAS SIGUIENTES 12 CUESTIONES CON ALGUNA DE LAS OPCIONES:

NN: No, en absoluto
N: Más bien no (algún indicio pero escaso)
S: Más bien sí. (prevalece el sí, pero no en todas las situaciones)
SS: Sí claramente (en todas o casi todas las situaciones)

1.ª/ LAS PERSONAS QUE COMPARTEN EL MISMO MBITO O ESPACIO DE TRABAJO TIENEN OBJETIVOS COMPARTIDOS.

NN: No, en absoluto N: Más bien no S: Más bien sí SS: Sí claramente

2.ª/ PESA M S EL CONCEPTO DE «EQUIPO DE TRABAJO» QUE EL DE ROL O JERARQUÍA PROFESIONAL.

NN: No, en absoluto N: Más bien no S: Más bien sí SS: Sí claramente

3.ª/ SE PRIORIZAN SOLUCIONES CONSENSUADAS CON EL CONJUNTO DEL EQUIPO PARA PROBLEMAS COMUNES AL MISMO.

NN: No, en absoluto N: Más bien no S: Más bien sí SS: Sí claramente

4.ª/ EL EQUIPO DE TRABAJO POSEE UNA BASE DE INFORMACIÓN COM N (O VARIAS).

NN: No, en absoluto N: Más bien no S: Más bien sí SS: Sí claramente

5.ª/ TAREAS CLAVES COMO LA PLANIFICACIÓN O LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS SE ENFOCAN BAJO LA PERSPECTIVA COM N, POR ENCIMA DE PERSPECTIVAS O INTERESES INDIVIDUALES.

NN: No, en absoluto N: Más bien no S: Más bien sí SS: Sí claramente

6.ª/ EXISTEN TAREAS COMPARTIDAS ENTRE PERSONAS DE DIFERENTES CATEGORÍAS DENTRO DEL EQUIPO.

NN: No, en absoluto N: Más bien no S: Más bien sí SS: Sí claramente

7.ª/ EXISTEN SISTEMAS DE MEDIDA DE LA SATISFACCIÓN DE CLIENTES (EXTERNOS O INTERNOS).

NN: No, en absoluto N: Más bien no S: Más bien sí SS: Sí claramente

8.ª/ EXISTE APRENDIZAJE COLECTIVO DE LOS ERRORES QUE SE PRODUCEN PARA NO VOLVERLOS A REPETIR.

NN: No, en absoluto N: Más bien no S: Más bien sí SS: Sí claramente

9.ª/ EXISTE INFORMACIÓN REGULAR Y SUFICIENTE SOBRE LOS RESULTADOS DEL MBITO HACIA TODAS LAS PERSONAS DEL EQUIPO.

NN: No, en absoluto N: Más bien no S: Más bien sí SS: Sí claramente

10.ª/ EN EL CLIMA LABORAL DEL DÍA A DÍA PREVALECEN LOS MOMENTOS POSITIVOS (POR ENCIMA DE DISCUSIONES IN TILES O CONFLICTOS ENTRE PERSONAS).

NN: No, en absoluto N: Más bien no S: Más bien sí SS: Sí claramente

11.ª/ LOS XITOS SE CELEBRAN CON EL «NOS» COLECTIVO (Y NO CON EL «YO» INDIVIDUAL).

NN: No, en absoluto N: Más bien no S: Más bien sí SS: Sí claramente

12.ª/ ANTE CUALQUIER INCIDENCIA O IMPREVISTO QUE SUCEDA, SE SABE CON CLARIDAD QUI N DEBE HACERSE CARGO DEL ASUNTO.

NN: No, en absoluto N: Más bien no S: Más bien sí SS: Sí claramente

3. PROCEDA A SU VALORACIÓN E INTERPRETACIÓN

Valoración:

Cada NN: 0 puntos
Cada N: 2 puntos
Cada S: 5 puntos
Cada SS: 10 puntos

Interpretación:

101-120 puntos: muy alto «enfoque equipo».
81-100 puntos: alto «enfoque equipo».
61-80 puntos: aceptable «enfoque equipo». Algunas necesidades a plantear.
51-60 puntos: medio «enfoque equipo». Bastantes necesidades a plantear.
41-50 puntos: bajo «enfoque equipo». Muchas necesidades a plantear.
de 41 puntos: nulo «enfoque equipo». Muy amplias necesidades a plantear.

4. ENTREGUE IDÉNTICO CUESTIONARIO A LAS PERSONAS QUE COMPARTEN SU ÁMBITO/ÁREA DE TRABAJO

5. COMPARE SUS RESULTADOS CON LOS DE ESAS PERSONAS

6. IDENTIFIQUEN NECESIDADES DE MEJORA. DE QUÉ PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO SE DEDUCEN LAS NECESIDADES MÁS EVIDENTES? PRESENCIA MAYORITARIA DE NN Y N

INSTRUMENTO: Cuestionario de autovaloración de la contribución al trabajo en equipo

Presentación

En un equipo de trabajo, las diferentes contribuciones individuales al proyecto común suelen estar en muchas ocasiones mediatizadas, no solamente por las capacidades de cada persona, sino también por las actitudes.

Frecuentemente, las alusiones de palabra a:

la escasa implicación a las tareas colectivas,
el insuficiente compromiso, o
el individualismo de algunos integrantes,

pueden recibir respuestas «ciegas» por parte de las personas a las que más interesa situar frente a las evidencias: los resultados de su trabajo no son los esperados, sus iniciativas para la mejora son escasas o nulas, su contribución no es la deseable, su «visión de conjunto» de los problemas no es la que debería de ser y sin embargo, esas valoraciones (de jefe a colaboradores, o entre compañeros de trabajo) a veces no se resuelven con simples comentarios más o menos espontáneos.

Le proponemos una herramienta de autovaloración, aconsejable como paso previo para tratar posteriormente con cada persona, o con el conjunto del equipo, esas cuestiones cruciales.

Instrumento: *Cuestionario de autoevaluación de la contribución al trabajo en equipo*

Finalidad: *Identificar necesidades de mejora en la propia contribución al trabajo colectivo*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Generar el autoanálisis en cada colaborador de sus aportaciones tanto en tarea como en actitudes, a la labor de equipo.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

1. Aplicación.
   Trabajar con empeño.
2. Motivación.
   Perseguir con determinación los objetivos.
3. Entusiasmo.
   Demostrar ilusión e interés.
4. Participación.
   Mostrar interés por compartir tareas y actividades.
5. Iniciativa.
   Desarrollar ideas aplicadas.
6. Organización y planificación.
   Organizar trabajo con orden y método.
7. Capacidad analítica.
   Analizar problemas basándose en informaciones y datos.
8. Creatividad.
   Aplicar voluntad y capacidad para conseguir soluciones innovadoras.
9. Habilidad práctica.
   Ejecutar trabajos prácticos con resultados eficaces.
10. Expresión.
    Expresión eficaz.
11. Escucha.
    Escuchar profundamente.
12. Actitud.
    Generar atmósfera constructiva.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- El propio profesional.
- Su superior jerárquico.
- Opcionalmente compañeros de trabajo.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Trabajo en equipo.
- Comunicación.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Reflexión acerca de la propia contribución profesional al trabajo colectivo.
- Identificación de necesidades de mejora, en posterior comunicación con el jefe o responsable del equipo de trabajo.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Entregar a los colaboradores el modelo/cuestionario de autoevaluación, comunicando la finalidad del mismo: mejorar las contribuciones individuales al trabajo de equipo.
- Cumplimentar el cuestionario por parte de cada colaborador.
- Entregar copia al jefe o responsable del equipo.
- Fijar día de entrevista entre jefe y cada colaborador.
- Preparar dicha entrevista por parte del jefe y del colaborador.
- Realizar la entrevista, buscando necesidades y compromisos de mejora.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Se elige un momento oportuno para desarrollar las autoevaluaciones (al iniciar un nuevo proyecto, a mitad de un proceso en el que evidencian dificultades, ...).
- Se comunica con claridad la finalidad de la autoevaluación de cada colaborador.
- Se cumplimenta el cuestionario con las suficientes dosis de realismo.
- Se fijan fechas idóneas para las entrevistas entre el jefe y cada colaborador.
- Se desarrollan entrevistas en las que se desarrolla una comunicación fluida, se trabaja el análisis de situaciones concretas, y se evitan las ambigüedades, acusaciones, ...
- Se obtienen compromisos de mejora en cada colaborador.
- Se logran mejoras en la acción y actitudes de las personas que integran el equipo.
- Se consiguen mejores resultados colectivos (en tareas, proyectos, procesos, ...)

MODELO
Cuestionario de autoevaluación de la contribución al trabajo en equipo

1. En el momento que crea más oportuno (a mitad de un proyecto importante, tras acabar una fase cr tica de una tarea u objetivo compartido) plantee a su equipo de colaboradores, la necesidad de mejorar las aportaciones de cada uno al trabajo colectivo. Para ello solicite que cada persona se autovalore mediante el cuestionario que se detalla a continuación

AUTOVALORACIÓN DE LA CONTRIBUCIÓN AL TRABAJO EN EQUIPO

1. APLICACIÓN

Trabajé constantemente con empeño — Me esforcé poco

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

2. MOTIVACIÓN

Perseguí con determinación los objetivos fijados — Puse poca determinación

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

3. ENTUSIASMO

Demostré entusiasmo en todo lo concerniente al trabajo compartido — Demostré poco entusiasmo

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

4. PARTICIPACIÓN.

Mostré interés por compartir tareas y actividades con mis compañeros — Tendí a aislarme

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

5. INICIATIVA

Desarrollé iniciativas para la resolución de los problemas — Me faltó iniciativa

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

6. ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN

Organicé mi trabajo con orden y método — Fui desorganizado

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

7. CAPACIDAD .ANALÍTICA

Analicé los problemas basándome en informaciones y datos							Analicé sobre suposiciones poco realistas o afortunadas		
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

8. CREATIVIDAD

Apliqué mi voluntad y mi capacidad para conseguir soluciones innovadoras							No he sido creativo		
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

9. HABILIDAD PR CTICA

He sido capaz de ejecutar trabajos prácticos con resultados eficaces							Me perdí en ambig edades o teorías sin resultados eficaces		
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

10. EXPRESIÓN

Me expresé clara y correctamente, con eficacia							Me expresé con dificultades		
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

11. ESCUCHA.

Escuché profundamente a mis compañeros, para comprenderles tanto o más que para responderles							Escuché poco, tendí a interrumpir o a responder de forma reactiva		
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

12. ACTITUD.

Mi actitud y/o comunicación generó una atmósfera constructiva							Mi actitud y/o comunicación generó tensión y/o conflictos		
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

2. Solicite copia a cada colaborador de cada autovaloración. El análisis de cada una va a darle una idea precisa del realismo con el que cada colaborador está juzgando su propia contribución

3. Busque un momento oportuno para reunirse con cada colaborador por separado y comentar las necesidades de mejora. Trabaje previamente una reflexión acerca de cada uno, llegando a conclusiones que deberá comunicar en esa entrevista

4. Atención: en caso de colaboradores cuya autovaloración sea ciega o errónea (caso de quienes valoran su aportación y actitudes por encima de sus acciones) procure reunir datos hechos y situaciones que les inviten a situarse en el nivel adecuado de realismo

5. Procure obtener de cada colaborador un compromiso firme de mejora para la siguiente fase, trabajo o proyecto colectivo

INSTRUMENTO: Guía para el desarrollo del ***Phillips 6.6***

Presentación

La aportación del *Phillips 6.6.* como instrumento para el trabajo en equipo, cuando este integra a más de diez o doce integrantes, es una opción a considerar, ya que nos propone un método de trabajo eficaz y, desde el método, propone una organización de las personas y un empleo productivo del tiempo.

Frecuentemente, la comunicación en el encuentro de un equipo de trabajo deriva en lo que pudiéramos llamar «conversación», o tertulia, que si bien genera un clima agradable y buenas dosis de espontaneidad, dispersa la comunicación, y no ayuda a conseguir los objetivos del encuentro.

Trabajando desde la metodología que representa el *Phillips 6.6.* la organización y la productividad del equipo se ve claramente estimulada.

Instrumento: *Gu a para el desarrollo del Phillips 6.6*
Finalidad: *Dotar de organización y productividad el trabajo de equipo a partir de la acción en peque os grupos*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Desarrollo de iniciativas, planes, programas, proyectos, soluciones a problemas.
- Mejorar la productividad del equipo de trabajo en sus puntos de encuentro.

CONCEPTOS CLAVE
QUE LO INTEGRAN:

- Identificación del/los objetivo/s del encuentro de equipo.
- Comunicación a las personas del equipo de esos objetivos.
- Designación de un moderador.
- Organización del *Phillips 6.6.*
  – División del equipo en subgrupos de 4, 5 o 6 personas.
  – Reglas de comunicación y debate dentro de los subgrupos.
- Estructuración de la actividad en pasos de acción.
  – Designación de un moderador interno en cada subgrupo.
  – Trabajo de cada paso de acción en subgrupos con un tiempo de 6 .
  – Control del tiempo.
  – Material (bloc gigante de papel, o acetatos, para las presentaciones).
  – Presentación del trabajo de cada subgrupo a los restantes.

PROFESIONALES/ÁMBITOS
IMPLICADOS:

- Organizador del *Phillips* 6.6.
- Moderador del *Phillips* 6.6.
- Conjunto de profesionales del equipo implicados en el encuentro de trabajo.

OTROS PROGRAMAS
O INSTRUMENTOS RELACIONADOS
CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Resto de instrumentos de equipo de trabajo.

INFORMACIONES/SOLUCIONES
QUE OFRECE:

- Sistema organizativo y de desarrollo del trabajo para el análisis de problemas, y elaboración de iniciativas, planes, programas...

POSIBLES ACCIONES DE
IMPLEMENTACIÓN:

- Identificar con claridad y comunicar a las personas el/los objetivos del encuentro.
- Determinar quién va a moderar el encuentro.
- Organizar el *Phillips 6.6.*
- Disponer de una sala con mesas separadas que permita el trabajo aislado de los diferentes subgrupos.
- Presentar el tema a tratar, el objetivo a conseguir y la estructuración de pasos de acción a tratar en subgrupos.
  – Dividir el equipo en subgrupos de 4, 5 o 6 personas nombrando un moderador interno en cada subgrupo.
  – Trabajar cada paso de acción en subgrupos con un tiempo de 6 .
  – Presentar la acción de cada subgrupo a los restantes.

INDICADORES DE CALIDAD
EN SU USO:

- Se fija con claridad el objetivo.
- Se estructuran claramente los diveros pasos de acción.
- Los integrantes de los subgrupos logran una comunicación eficaz y trabajan en el tiempo marcado (6 minutos).
- Las presentaciones se realizan de forma ágil y sin retrasos.
- Tras el último ciclo de acción se consigue un producto (ideas, conclusiones, propuestas, valoraciones...) que permite afirmar que se ha conseguido el objetivo.

MODELO
Guía para el desarrollo del ***Phillips 6.6***

Si usted mantiene encuentros de trabajo con grupos de más de 8 personas, la filosofía básica del *Phillips 6.6.* es sencilla de aplicar; consiste en crear grupos de 6 personas y actividades de 6 minutos. En otros términos:

> constitución de subgrupos pequeños,
> con acciones de corta duración de los diversos subgrupos, y
> con la presentación del trabajo de cada grupo a los restantes, y así sucesivamente hasta llegar al objetivo que se pretende.

Es preciso advertir que respecto al número de participantes por subgrupo, pueden ser seis, o bien menos (cinco, cuatro o incluso tres integrantes). Bajo este enfoque, para aplicar el *Phillips 6.6.* necesita:

1. Identificar con claridad y comunicar a las personas el/los objetivos del encuentro

En el capítulo de Reuniones hemos abordado la necesidad de enfocar claramente los objetivos de la reunión. Aunque no sea el contexto de una reunión o quizás sí se inscriba el trabajo en equipo dentro de la reunión en cualquiera de los casos la pregunta a hacerse es, para cada tema o asunto a tratar: qué queremos conseguir respecto a esta cuestión? Por ejemplo:

> Identificar causas de los resultados negativos en el programa X
> Desarrollar iniciativas de mejora del plan Y
> Buscar soluciones al problema Z

Sobre la base de este planteamiento es básico comunicar a las personas del equipo el/los objetivos que se proponen.

2. Determinar quién va a moderar el encuentro y organizar el ***Phillips 6.6***

Interesa nombrar a una persona que conozca a los integrantes del equipo, y prepare la siguiente dinámica:

> Presentación del tema a tratar y el objetivo a conseguir.
> Estructuración de las fases para tratar el tema y alcanzar el objetivo en subgrupos. Por ejemplo: sobre el tema «buscar soluciones al problema Z», las fases serán...

Análisis de causas del problema Z.
Diferenciación entre causas y causas raíz del problema Z.
Propuestas de solución al problema Z.
Análisis de viabilidad de las diversas propuestas de solución al problema Z.

Organizar el *Phillips 6.6.*

A. División del equipo en subgrupos de 5 o 6 personas, nombrando un moderador interno en cada subgrupo (si el equipo es de ocho personas, se dividirían en dos subgrupos de 4).
B. Trabajo de cada paso de acción en subgrupos con un tiempo de 6´.
C. Presentación de la acción de cada subgrupo a los restantes. Un miembro de cada subgrupo presentará el contenido del trabajo a los subgrupos restantes.
D. Seguir con el paso siguiente en la misma dinámica A, B, C, hasta llegar al objetivo.

3. PARA ORGANIZAR ESTA DINÁMICA ES PRECISO DISPONER ADEMÁS DE

Una sala con mesas separadas que permita el trabajo aislado de los diferentes subgrupos.

Blocs gigantes de papel (*flip-shart*, papelógrafo) y rotuladores de colores de trazo grueso (para que cada subgrupo pueda escribir los resultados de su trabajo y pueda presentarlos al resto).

O bien retroproyector de trasparencias, acetatos, y rotuladores para escribir sobre los mismos, como alternativa al uso de bloc gigantes de papel.

4. IMPLEMENTAR EL *PHILLIPS 6.6.*

Además de las cuestiones organizativas detalladas en el apartado anterior, interesa tener muy en cuenta:

Fijar con claridad las reglas de participación y diálogo en los subgrupos:

Intervenciones de máximo 20´´.
Respetar turnos de palabra, no interrumpir.
Aceptar las opiniones de los demás.

Fijar con claridad las reglas de presentación del trabajo de cada subgrupo:

Las conclusiones o ideas deben estar escritas (con letra gruesa en bloc gigante de papel) o en acetato para proyectarse.
La persona que presente debe hacer un claro esfuerzo de síntesis.
Deben aceptarse posibles preguntas de aclaración por parte de personas del resto de subgrupos.

Es muy importante:

Ser rigurosos en el tema del tiempo (a partir de los 6 minutos solo se conceden segundos para acabar de escribir las posibles conclusiones).
Impedir discusiones o debates que no sean de aclaración de conceptos.
Estimular que los momentos de encuentro del conjunto del equipo sean para «ampliar la visión del conjunto» y no para «chocar» o discutir: el moderador debe jugar un papel esencial en este enfoque.
Ir colocando «a la vista» del conjunto de los subgrupos los diversos materiales producidos, de forma que se haga visible el progreso en la acción de los diferentes pasos hasta llegar al objetivo.

INSTRUMENTO: Técnica nominal de grupo

Presentación

Es un hecho conocido que la participación de los asistentes a una reunión o a una sesión de trabajo suele ser asimétrica. Por varias razones unos participan, sugieren, aportan... más que otros.

Los motivos de esta falta de homogeneidad en la participación son varios. En ocasiones es la propia personalidad de los participantes la que da como resultado el desempeño de roles muy diferenciados: por un lado, el dominante, el hablador, el que monopoliza las intervenciones, el que interrumpe...; por otro, el dependiente, sumiso, poco expresivo, introspectivo... Estos últimos suelen participar menos, lo cual no significa que sus aportaciones no pudiesen ser valiosas, pero las perdemos.

La actitud también determina niveles de intervención. Las personas motivadas, proactivas, dinámicas, emprendedoras... se sienten cómodas en la interacción y participación grupal. En cambio, las personas reactivas, desmotivadas... participan a un nivel inferior.

La propia composición del equipo de trabajo es un condicionante para la participación. En los equipos jerárquicos, la presencia del inmediato superior suele ser suficiente para que algunos miembros del equipo no se sientan en libertad de exponer sus puntos de vista, máxime si difieren de los de la dirección. En los equipos *ad hoc*, la presencia de personas con un estatus funcional o jerárquico ya no superior, sino diferente, es también motivo de reserva.

Finalmente, debemos considerar la propia presión del grupo sobre el individuo, en el sentido de que las personas suelen tener dificultades para exponer posiciones no coincidentes con el parecer mayoritario.

Este instrumento viene a solucionar la problemática expuesta, logrando la simetría en las participaciones y evitando la presión del grupo sobre el individuo. Utilícelo cada vez que necesite resolver una o ambas situacionalidades.

Instrumento: *Técnica nominal de grupo*
Finalidad: *Equilibrar las aportaciones en los equipos de trabajo*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Minimizar la presión del grupo.
- Homogeneizar las aportaciones.
- Disponer de método.
- Tomar decisiones de consenso.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Opinión total de los participantes.
- Distribución homogénea de tiempos.
- Reducción de la presión.
- Soluciones de máximo consenso.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Moderador.
- Participantes.
- Problema a resolver.
- Resolución individual.
- Momentos de silencio.
- Ponderación de las propuestas.
- Matriz de jerarquización.
- Tarjetas de metaplán.
- Paneles.
- Rotuladores, pegamento...
- Competencias participantes.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Identificar problema a resolver.
- Seleccionar participantes.
- Nombrar moderador.
- Explicar la metodología.
- Formular en silencio las propuestas.
- Presentar las propuestas.
- Valorar en silencio las propuestas.
- Presentar la valoración.
- Construir matriz soluciones/participantes.
- Identificar solución consensuada.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Jefes de equipos.
- Responsables de equipos.
- Participantes reuniones.
- Consultores.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Participan expertos.
- Se siguen las fases en el orden establecido.
- Se mantienen los silencios.
- Se escriben las propuestas.
- Se equilibran las aportaciones.
- Hay homogeneidad en los tiempos.
- Se aceptan las decisiones.
- Se implantan los acuerdos.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- *Phillips 6.6.*
- Metaplán.
- Análisis de problemas.
- Toma de decisiones.
- Métodos de reuniones.

MODELO
Técnica nominal de grupo

La técnica nominal de grupo está constituida por una serie de fases que deben plantearse en el siguiente orden, sin omitir ninguna de ellas.

Preparaci n

La persona que ejerce de moderador presenta el problema que debe ser tratado en la reunión y cuyas soluciones se espera que aporten los asistentes a la sesión de trabajo.

También debe explicar la metodología de trabajo, en especial el hecho de que la fase creativa de búsqueda de soluciones se efectuará individualmente y en silencio.

Formulaci n individual de propuestas

Durante los minutos que se crea oportuno (entre los cinco y los ocho) se mantiene el grupo en silencio para que cada participante, por escrito, exprese todas las soluciones que se le ocurran para resolver la situación.

Presentaci n de las propuestas

Mediante turnos rotativos, los asistentes a la sesión van presentando sus propuestas escritas, en una tarjeta preparada a tal efecto, al moderador. Se realizan tantos turnos de intervención como sean necesarios hasta que todos hayan podido exponer sus ideas.

Discusi n de las propuestas

Más que una discusión en el sentido dialéctico de la palabra, se trata de permitir la clarificación de cuantas dudas hayan podido aparecer en relación con las aportaciones de los miembros. También es el momento en el que el moderador agrupará las propuestas similares.

Clasificaci n de las propuestas

Nuevamente, en silencio, cada uno de los participantes otorga un determinado valor o ponderación a las propuestas existentes. Es evidente que este instrumento solo puede ser empleado desde el conocimiento y competencia técnica en relación con el tema debatido; de no ser así, deberían emplearse otros instrumentos como los que encontrará en el apartado de análisis de problemas y toma de decisiones.

Jerarquizaci n de las propuestas

Una vez cada participante ha efectuado su clasificación la comparte al moderador quien, mediante un cuadro de doble entrada (soluciones y participantes) establecerá los niveles de consenso del grupo con respecto a las propuestas.

	Sol. 1	Sol. 2	Sol. 3	Sol. 4	Sol. 5
Part. 1	10		60	30	
Part. 2			50		50
Part. 3			30	70	
Part. 4		25	50	25	
TOTAL	10	25	190	125	50

Decisi n final

El grupo acepta como solución al problema aquella o aquellas en torno a las cuales se haya establecido una mayor unanimidad. En el ejemplo expresado en el cuadro adjunto, es notorio que el mayor consenso se ha establecido en torno a las soluciones 3 y 4. Puede aplicarse la primera si es suficiente, pueden aplicarse ambas si son complementarias, puede aplicarse aquella de las dos, en el supuesto que ambas sean idénticamente satisfactorias, más eficiente (consultar el instrumento toma de decisión bajo el criterio de eficiencia).

Con la toma de decisión finaliza el proceso de análisis y se inicia el de implementación de la resolución tomada.

INSTRUMENTO: Metaplán productivo

Presentación

Investigaciones fidedignas (Piaget y otros psicopedagogos) señalan que una persona puede llegar a retener en torno al 90 % de la información que recibe, siempre y cuando en el proceso receptivo participen la práctica totalidad de los sentidos. Este instrumento facilita una dinámica eficaz en los equipos de trabajo, ya que posibilita la reflexión personal o en grupo, expresarse, escuchar ideas de los demás miembros del grupo, escribirlas, trabajar el sentido del tacto mediante tarjetas, rotuladores, pegamento..., visualizar textos, formas, colores...

Es un hecho también constatado, que el grado de implicación de los miembros de los equipos de trabajo se incrementa cuando, de algún modo, pueden participar. Este instrumento permite un alto grado de participación por cuanto, básicamente, es un método de comunicación e interacción entre los participantes en reuniones de trabajo, comités de dirección, grupos de mejora, círculos de calidad...

Este instrumento le permitirá:

Establecer un hilo conductor en el proceso.
Evitar las intervenciones largas y reiterativas.
Clarificar situaciones o conceptos confusos.
Valorar las aportaciones.
Incrementar la implicación.

Los campos de aplicación son muy amplios, usted podrá emplearlo en cuestiones como:

Identificar las causas de los problemas.
Realizar un *braistorming.*
Búsqueda de soluciones por vía de antítesis o analogía.
Efectuar análisis estratégicos.
Analizar viabilidad de los objetivos.
Realizar el plan de *marketing.*
Establecer secuencias, protocolos, planes de acción...

Instrumento: *Metapl n productivo*
Finalidad: *Favorecer la participación y la interiorización de los an - lisis*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Incrementar la eficacia de las reuniones.
- Efectuar presentaciones creativas.
- Alcanzar la máxima participacion.
- Facilitar comprensión.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Altos niveles de participación.
- Visualización permanente del proceso.
- Comprensión del proceso.
- Sentimiento de corresponsabilidad.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Paneles.
- Tarjetas de diferentes colores.
- Tarjetas de diferentes formas.
- Tarjetas de diferentes tamaños.
- Rotuladores.
- Tijeras.
- Pegamento.
- Puntero.
- Máquina de fotografiar.
- ...

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Identificar situación a tratar.
- Seleccionar participantes.
- Nombrar moderador.
- Explicar la metodología.
- Disponer de los medios: tarjetas, rotuladores...
- Disponer de espacio facilitador: mesas, paneles...
- Dirigir de modo participativo al grupo.
- Motivar al equipo a ser productivo.
- Elaborar ideas individual o grupalmente.
- Visualizar las aportaciones.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Directivos.
- Conductores de reuniones.
- Participantes equipos de trabajo.
- Consultores.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Comprensión de las reglas del juego.
- Aceptación de las normas pactadas.
- Sentimiento de corresponsabilidad.
- Visualización de las aportaciones.
- Apoyarse en la psicología del color.
- Ideas expresadas de forma breve.
- Expresión de un concepto por tarjeta.
- Se analizan situaciones.
- Se toman decisiones.
- El grupo asume compromisos.
- Se realiza un seguimiento posterior.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- *Phillips 6.6.*
- Técnica nominal de grupo.
- Preparación reuniones.
- Conducción de reuniones.
- Formación.

MODELO
Metaplán productivo

Se expone a continuación la metodología del instrumento con el fin de facilitarle su empleo en algunas de las situaciones anteriormente expresadas.

1. Las aportaciones de los miembros del equipo: ideas, propuestas... se escriben en las *tarjetas*, preparadas al efecto, de forma breve (una palabra o frase corta por tarjeta, en letra mayúscula para facilitar su lectura).
2. Las tarjetas se fijan con pegamento en los *paneles*.
3. Las ideas coincidentes se agrupan bajo un *título común*.
4. Estimaciones, votaciones... pueden efectuarse utilizando *redondeles* de autoadhesivos de diferentes colores.
5. Para el análisis de problemas, toma de decisiones, clarificación de cuestiones confusas... se pueden crear *grupos de trabajo* que presentarán también sus conclusiones en soportes visuales.
6. Utilizar las *formas* (círculos, elipsis, hexágonos, rectángulos...) en función del contenido (tarjetas en forma de nubes para señalar conceptos como visión, misión, expectativas...; las formas rectangulares para escribir las ideas, propuestas...)
7. Emplear los *colores* en función de la intencionalidad (colores fríos para expresar debilidades, amenazas...; colores cálidos para fortalezas, oportunidades; asociar el verde con la creatividad; el rojo con los compromisos, acciones, planes...)
8. Concluir con *aplicaciones prácticas*: acciones a implementar, planes a llevar a cabo, propuestas de mejora...
9. Implementarlas.
10. Realizar su seguimiento.

INSTRUMENTO: Plantilla para la asignación de roles en los equipos ***ad hoc***

Presentación

En los equipos *ad hoc*, como hemos indicado, sus miembros suelen proceder de diferentes áreas funcionales (*marketing*, ventas y finanzas; producción, calidad y logística; médicos y enfermeras; psicólogo, asistente social, animador cultural...) y de diferentes niveles de jerarquía (*product manager*, director comercial, vendedores, director financiero...; jefe de producción, mandos intermedios, colaboradores, responsable de I + D...; director médico, médicos, directora de enfermería, enfermeras, auxiliares...; psicólogo, asistente social, animador cultural, coordinador...).

En este tipo de reuniones, el principal problema es que los asistentes continúan percibiéndose desde el estatus (jerárquico o funcional) y ello genera una serie de disfuncionalidades que conviene corregir. Quienes se perciben en un estatus inferior no se sienten en libertad para expresarse y quienes se perciben en un estatus superior no entienden la presencia de personas de otros niveles en sus reuniones de trabajo.

La clave de la eficacia de los equipos *ad hoc*, además de tener claro el objetivo que se pretende alcanzar (normalmente de naturaleza horizontal que requiere la coordinación) y el método de trabajo que se empleará, se halla en el hecho de que sus integrantes admitan que su pertenencia al mismo es desde el rol que se espera desempeñen y no tanto desde el estatus organizacional.

Los roles habituales en este tipo de equipos de trabajo son los del promotor (persona o grupo que crea el equipo y efectúa la demanda), el líder (persona que actuará de moderador de la dinámica grupal, sugerirá metodologías, registrará decisiones...), el facilitador (quien aporta metodología, tanto de la vertiente operativa como relacional en el caso de que el grupo no dispusiese de ella y el de miembro o participante activo).

Este instrumento le facilitará la reflexión acerca de la distribución de roles en los equipos *ad hoc* que deba impulsar o en los que deba participar.

Instrumento: *Plantilla para la asignación de roles en los equipos* ad hoc
Finalidad: *Adecuar los roles a la función*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Pasar del estatus al rol.
- Superar dificultades de cooperación.
- Identificar roles.
- Asignar roles a los miembros del equipo.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Diferenciación estatus/rol.
- Actuación desde el rol.
- Identificación de los roles de equipo.
- Minimizar ambigüedad y conflicto de rol.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Área funcional y jerárquica.
- Estatus.
- Roles:
  – Promotores.
  – Líder.
  – Facilitador.
  – Miembro.
- Objetivo común.
- Habilidades operativas.
- Habilidades relacionales.
- Corresponsabilidad.
- Resolución de conflictos.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Identificar, por parte del promotor, situaciones de aplicación.
- Constituir el equipo.
- Analizar problemas de cooperación derivados del estatus.
- Generar interdependencia entre los miembros.
- Asignar el rol de líder o moderador.
- Pactar reglas de juego del equipo.
- Participar desde el rol.
- Remitir decisiones al promotor.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Promotores.
- Responsables equipos *ad hoc*.
- Facilitadores.
- Participantes.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Disponer de un objetivo claro.
- Emplear metodologías participativas.
- Participar desde el rol funcional.
- Contemplar los roles necesarios.
- Asignar los roles en funcion de la competencia.
- Evitar los condicionamientos del estatus.
- Participar desde la libertad del rol.
- Cooperar más que competir.
- Compartir información significativa.
- Respetar el código de conducta.
- Alcanzar objetivos.
- Remitir información al promotor.
- Desvincular a los miembros al final del proceso.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Preparación de reuniones.
- Conducción de reuniones.
- Técnica nominal de grupo.
- Metodologías de la calidad.

MODELO
Del estatus jerárquico al rol funcional

Qué problema nos plantea la pertenencia, al mismo equipo de trabajo, de profesionales con diferente estatus jerárquico y con diferentes funciones?	
Qué dificultades tenemos que vencer para poder trabajar juntos?	
Qué puede ayudarnos a participar desde el rol y no desde el estatus?	
Cómo incrementar la interdependencia entre los miembros del equipo de trabajo?	

MODELO
Plantilla para la asignación de roles en los equipos ***ad hoc***

Cuál es nuestro objetivo común como equipo de trabajo.	
A quién asociamos el papel de promotor? Por qué motivo?	
A quién la corresponde el papel de líder funcional del equipo? Por qué motivo?	
Disponemos de la figura del facilitador? A quién corresponde?	
Quiénes son los miembros?	
Todos los miembros del equipo tienen claro el objetivo común? El nivel de identificación con el objetivo es homogéneo? Cómo podemos, como equipo, mejorar en este aspecto?	
Existen las suficientes habilidades operativas y relacionales para trabajar en equipo? Cómo podríamos mejorar en este apartado?	
Hemos alcanzado el suficiente nivel de corresponsabilidad? Por qué? Hay conflictos? De qué naturaleza? Qué podemos hacer para mejorar este aspecto?	

INSTRUMENTO: Método para la gestión de la transversalidad

Presentación

Es un hecho conocido que las estructuras organizativas son, cada vez más, horizontales; ello obliga a la coordinación entre los diferentes actores, ya que de lo contrario existe el riesgo de situarse en una lucha por el poder, intentando maximizar los intereses departamentales, profesionales e incluso personales dentro del sistema. Y es que por muy elevado que sea el grado de meticulosidad con el que las organizaciones definan los elementos de un sistema de interacciones funcionales, este nivel de detalle nunca será suficiente para evitar que alguno de los actores sociales aproveche su propio margen de autonomía en beneficio propio.

Por tal motivo, una de las funciones que deben realizar todos los líderes de un equipo (por ejemplo un equipo de dirección) consiste en analizar la ambig edad y el conflicto de rol existente en las sinapsis (como metáfora) o puntos de encuentro de partes de sus procesos con los procesos de otros departamentos (producción y calidad como ejemplo) para clarificar y consensuar formas de actuación futura tendentes al logro del objetivo compartido como organización (misión).

Este instrumento pretende ayudarle a identificar qué parte de sus procesos tienen algún punto de contacto con los procesos de otros departamentos, en qué parte de sus procesos inciden las funciones de otros... con la finalidad de identificar ambig edades, desajustes, conflictos... que es necesario identificar, verbalizar y resolver (coordinación, negociación...)

Para ello, el instrumento aporta una segunda parte consistente en la remisión de mensajes de rol entre las partes, en relación con lo que deben continuar haciendo igual, lo que deben incrementar o reducir para lograr la excelencia.

En los actuales modelos organizativos es cada vez más necesaria la «gestión de las conexiones horizontales»; este instrumento pretende ayudarle en ello.

Instrumento: *Método para la gestión de la transversalidad*
Finalidad: *Gestionar las conexiones horizontales*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Enumerar procesos interconectados.
- Identificar las conexiones horizontales.
- Remitir mensajes de rol.
- Recibir mensajes de rol.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Relación de procesos por departamento.
- Relación de procesos conexionados.
- Mejora de las conexiones.
- Comunicaciones más fluidas.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Horizontalidad.
- Coordinación.
- Sistema de interacciones funcionales.
- Conexión horizontal.
- Puesto y/o departamento.
- Misión del puesto y/o departamento.
- Procesos.
- Gestión de las conexiones.
- Mensajes de rol.
- Seguimiento.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Proporcionar un documento de análisis a cada directivo afectado.
- Relacionar los procesos de los que se es responsable.
- Identificar las partes del proceso en conexión.
- Identificar las disfuncionalidades actuales.
- Acordar acciones de mejora.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Facilitadores.
- Consultores.
- Responsables departamentales.
- Profesionales individuales.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Resto de instrumentos de trabajo en equipo.
- *Coaching* de equipo.
- Evaluación 360 .

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Participación de todos los afectados.
- Enumeración de la totalidad de los procesos.
- Visualización de las conexiones.
- Identificación de los problemas que se producen en las fronteras entre departamentos.
- Analizar las causas de los mismos.
- Sugerir líneas de actuación tendentes a la mejora.
- Aplicar las nuevas líneas de trabajo.
- Comprobar los resultados.
- Estandarizar en caso favorable.

MODELO
Método para la gestión de la transversalidad

1. Nombre del puesto o departamento

2. Misión del puesto o del departamento

3. Relacione sus procesos e identifique sus conexiones

Conexiones / Procesos	DTO. A	DTO. B	DTO. C	DTO. D	DTO. E
1.º					
2.º					
3.º					
4.º					
5.º					
6.º					
n					

4. Remita mensajes de rol

Se trata de remitir mensajes de rol a los profesionales cuya actividad incide sobre aquellos procesos de los que usted es responsable. En estos mensajes de rol comunicará a los profesionales con los que mantiene algún tipo de conexión qué requiere de ellos: el mantenimiento, la ampliación o la reducción de determinadas funciones.

DE	Responsable del proceso

A	Profesional al que se envía el mensaje por conexión con el propio proceso

PROCESO	Descripción del proceso que afecta a ambos

HACER MÁS A MENUDO	Especificar lo que necesita que el destinatario del mensaje efectúe de modo más habitual

SEGUIR COMO AHORA	Especificar lo que necesita que el destinatario del mensaje efectúe como hasta ahora

HACER EN MENOR MEDIDA	Especificar lo que necesita que el destinatario del mensaje efectúe en menor medida a partir de ahora

5. Establezcan una evaluación periódica de lo pactado

FECHA DE SEGUIMIENTO	

INSTRUMENTO: Escalados para evaluar las características de un equipo eficaz

Presentación

Suele definirse un equipo de trabajo como un grupo de personas con capacidades, funciones, roles... específicos que cooperan juntos en la consecución de un objetivo común del que se sientes responsables de su consecución.

Desde esta definición podemos considerar que una de las características fundamentales de un equipo eficaz es el *compromiso* de sus miembros en la consecución del objetivo compartido. El primero de los instrumentos de esta unidad le permitirá analizar, de forma individual, si bien, dado el hecho de que pretendemos evaluar si el equipo posee las características que le posibilitan la eficacia, es recomendable efectuarlo de forma conjunta. Este primer instrumento le permite reflexionar sobre sus comunicaciones, compromiso con los acuerdos, autoevaluación sistemática del equipo...

Tener que cooperar requiere, sin duda, *habilidades* orientadas al logro de resultados y también de relación interpersonal. El objetivo del segundo instrumento es facilitar la reflexión en torno a esta variable más competencial con la finalidad de identificar la presencia, desequilibrio o carencia de estas habilidades. Incluye, pues, cuestiones como empleo de metodologías grupales como algunas de las que aparecen en esta sección (técnica nominal de grupo, metaplán...) o en otras secciones (análisis de problemas, toma de decisiones...); habilidades de relación interpersonal, eficacia de las reuniones (véase capítulo sobre Reuniones para efectuar el análisis...).

El tercer instrumento les permitirá analizar el sentimiento de *corresponsabilidad;* por lo tanto, podrá evaluar cuestiones como claridad de rol, cooperación con los demás, conocimiento de las funciones y participación de los demás miembros...

Los resultados de estos escalados le orientarán en relación con aquellas características con un nivel de desarrollo correcto y aquellas en las que será necesario un mayor énfasis.

Instrumento: *Escalados para evaluar las caracter sticas de un equipo eficaz*
Finalidad: *Mejorar la eficacia de los equipos de trabajo*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Identificar características equipos.
- Evaluar su grado de eficacia.
- Reconocer las características críticas.
- Mejorar el desempeño del equipo.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Conocimiento características básicas.
- Grado de adecuación a ellas.
- Características desarrolladas.
- Características a mejorar.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Características del equipo.
- Compromiso de los miembros.
- Objetivo común.
- Habilidades metodológicas.
- Habilidades relacionales.
- Corresponsabilidad.
- Características óptimas.
- Características mejorables.
- Plan de mejora.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Administrar el escalado a los miembros del equipo de trabajo.
- Obtener resultados cuantitativos (media, concentración, dispersión...).
- Considerar resultados cualitativos (ejemplos expresados en cada *tem*).
- Consensuar conclusiones.
- Establecer un plan de mejora.
- Efectuar un seguimiento del plan.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Técnicos en RR HH.
- Posiciones de jerarquía.
- Miembros de equipos.
- Consultores.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Autoevaluación trabajo en equipo.
- Enfoque equipo de trabajo.
- Entrevistas de evaluación.
- Evaluación 360 .

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Efectuar el análisis en un momento de relativa normalidad del grupo para evitar sesgos.
- Consensuar su conveniencia.
- Emplear métodos que impidan los fenómenos de influencia (de forma anónima, técnica nominal de grupo...).
- Objetivar los datos de naturaleza objetiva de las escalas.
- Ordenar los resultados de mayor a menor.
- Plantearse acciones de mejora de las características de las escalas con resultados bajos.
- Implementar las acciones de mejora.
- Revisar periódicamente la situación del equipo.

MODELO
Escalado para el análisis del nivel de compromiso de un equipo de trabajo

A continuación encontrarán algunas características relacionadas con el *compromiso* de los miembros del equipo, deberán identificar cuál es nuestra posición con respecto a cada característica, justificando la valoración dada. Para ello emplearán un escalado convencional entre el 1 y el 10, considerando el siguiente valor descriptivo.

BAJO			MEDIO				ALTO		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Características relacionadas con el compromiso

1. COMPROMISO DE LOS MIEMBROS DE EQUIPO CON LA MISIÓN

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ejemplos que justifican nuestra puntuación

2. COMUNICACIONES FRANCAS Y ABIERTAS

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ejemplos que justifican nuestra puntuación

3. APLICACIÓN PROACTIVA DE LOS ACUERDOS TOMADOS POR EL EQUIPO

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ejemplos que justifican nuestra puntuación

4. AUTOEVALUACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DEL EQUIPO

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ejemplos que justifican nuestra puntuación

5. COHESIÓN, SENTIMIENTO DE EQUIPO

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ejemplos que justifican nuestra puntuación

CONCLUSIONES

En qué características hemos obtenido una mayor valoración? Deberíamos desarrollarlas aún más? Qué podemos hacer al respecto?

Qué característica debería potenciarse más? Cómo podríamos hacerlo?

MODELO
Escalado para el análisis de las habilidades para trabajar juntos en un equipo

A continuación encontrarán algunas características relacionadas con las **habilidades para trabajar** juntos de los miembros del equipo, deberán identificar cuál es nuestra posición con respecto a cada característica, justificando la valoración dada. Para ello emplearán un escalado convencional entre el 1 y el 10, considerando el siguiente valor descriptivo.

BAJO			MEDIO				ALTO		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Características relacionadas con las habilidades

1. EMPLEO DE METODOLOGÍAS DE TRABAJO EN EQUIPO (análisis problemas, *brainstorming*, toma de decisiones, técnica nominal de grupo, búsqueda de consensos, llegar y cumplir los acuerdos...).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ejemplos que justifican nuestra puntuación

2. EMPLEO DE HABILIDADES INTERPERSONALES (escucharnos, comprender, respetar, empatizar, comunicación asertiva, evitación de reacciones emocionales...).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ejemplos que justifican nuestra puntuación

3. EFICACIA DE NUESTRAS REUNIONES DE TRABAJO

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ejemplos que justifican nuestra puntuación

4. TRATAMIENTO DE LAS DIFERENCIAS Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ejemplos que justifican nuestra puntuación

5. CONTRIBUCIÓN AL BUEN CLIMA LABORAL

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ejemplos que justifican nuestra puntuación

CONCLUSIONES

En qué característica hemos obtenido una mayor puntuación? Es posible, con todo, mejorar en alguna de ellas? Cómo hacerlo?

En qué característica hemos obtenido una menor valoración y, por lo tanto, debería potenciarse más? Cuáles son las causas de estos resultados? Cómo podríamos mejorar en estos aspectos?

MODELO
Escalado para el análisis de corresponsabilidad de los miembros de un equipo

A continuación encontrarán algunas características relacionadas con la *corresponsabilidad* de los miembros del equipo, deberán identificar cuál es nuestra posición con respecto a cada característica, justificando la valoración dada. Para ello emplearán un escalado convencional entre el 1 y el 10, considerando el siguiente valor descriptivo.

BAJO			MEDIO				ALTO		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Características relacionadas con la corresponsabilidad

1. CLARIDAD Y COMPROMISO DE LAS RESPONSABILIDADES INDIVIDUALES

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ejemplos que justifican nuestra puntuación

2. CLARIDAD Y COMPROMISO DE LAS RESPONSABILIDADES COMPARTIDAS

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ejemplos que justifican nuestra puntuación

3. CONOCIMIENTO DE LAS FUNCIONES DE LOS DEM S MIEMBROS

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ejemplos que justifican nuestra puntuación

4. ORIENTACIÓN A LA COOPERACIÓN

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ejemplos que justifican nuestra puntuación

5. PARTICIPACIÓN EN TEMAS COMUNES DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ejemplos que justifican nuestra puntuación

CONCLUSIONES

En qué característica hemos alcanzado las mayores puntuaciones? A pesar de ello, son susceptibles de mejora? Qué podemos hacer al respecto?

Qué característica debería potenciarse más, dadas sus bajas puntuaciones? Cuáles son sus causas? Qué deberíamos hacer al respecto?

18

Cuadro de Mando Integral CMI

INTRODUCCIÓN

Por sus características de claridad, estructura en sus enfoques o perspectivas, y definición de indicadores, el Cuadro de Mando Integral se está convirtiendo en una de las herramientas más utilizadas en empresas y organizaciones competitivas de este siglo XXI.

Su perspectiva integradora, tanto como el proceso de elaboración de la herramienta por parte del equipo de trabajo (en cualquier nivel: desde alta dirección hasta departamento o área específica), como en la atención y seguimiento a los diversos indicadores que se seleccionen, supone sin duda una referencia fundamental para proyectar la estrategia y desarrollar las acciones significativas para el éxito.

Este capítulo integra dos instrumentos:

Uno de carácter general (Instrumento Cuadro de Mando Integral).
Otro de carácter específico (Instrumento Cuadro de Mando Integral para Recursos Humanos).

Desde cualquiera de ellos, o sobre cualquier otro modelo que usted y su equipo puedan construir, es posible generar un sistema de gestión interno decididamente eficaz.

Para desarrollar los instrumentos de este capítulo nos hemos apoyado en las siguientes fuentes:

Cuadro de mando e indicadores para la gestión de personas. FUNDIPE.
Price Waterhouse Coopers.

El cuadro de Mando de RR HH. Becker, Huseld, Ulrich. AEDIPE, WATSON WIATT, Ed. Gestión 2000.
Programa formativo «Cuadro de Mando Integral para RR HH» Formación Aptalen. Ver en www.aptabel.com

INSTRUMENTO: Cuadro de mando integral

Presentación

El éxito de la empresa ha sido y continúa siendo evaluado por medidas de gestión financieras y económicas. Sin embargo, el cambio tecnológico, social, cultural y laboral producido en las últimas décadas ha situado a las empresas en entornos cada vez más globales y dinámicos en los que la competencia es cada vez más intensa. Estos cambios han comportado importantes modificaciones que tienen profunda implicación en las organizaciones y, especialmente, en sus sistemas de gestión y control.

Actualmente los sistemas de gestión basados en medidas financieras y económicas son una condición necesaria pero claramente insuficiente para poder operar de manera competitiva en mercados con altísima incertidumbre. Son imprescindibles los desarrollos de otras medidas de impacto sobre los mercados, clientes y de estímulo a los empleados para generar el éxito y para mantenerlo.

El Cuadro de Mando Integral que denominaremos en adelante CMI es una herramienta de gestión que se está aplicando en empresas de todo el mundo, dadas sus características de claridad, eficacia e integración, tanto en la construcción como en el seguimiento de los factores claves que llevan al éxito empresarial y organizacional.

Empresas como AENA, Unión Fenosa, Ericsson o RENFE, por mencionar algunas de las de ámbito español y más conocidas, lo aplican con éxito desde inicios de este nuevo siglo. La filosofía del CMI tiene varios puntos de partida: el concepto de Balance de Gestión había sido aplicado ya en la década de los 60 en Francia, partiendo de indicadores que ayudaban a los directivos a realizar un seguimiento de los aspectos internos más relevantes de la empresa. Ese modelo de indicadores se implanta en la década de los 70 en organizaciones preferentemente productivas, para una función de seguimiento y control interno de la gestión, y con objetivos a corto plazo.

Posteriormente, el profesor John F. Rockart, del *Massachusetts Institute of Technology*, había definido el concepto de Factores Críticos del xito (FCE) en un artículo «Chief Executives Define Their Own Data Needs» en la *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1979, página 81. Los FCE son requerimientos de información sensible y vital que permite a los gerentes asegurar que las cosas marchan bien: la «satisfacción del cliente», la innovación en productos, la buena calidad

Con esos antecedentes surge en los inicios de la década de los 90 el Cuadro de Mando cuando el *Nolan Norton Institute*, la división de investigación de *KPMG*, patrocinó un estudio de un año de duración sobre múltiples empresas: *«La medición de los resultados en la empresa del futuro»*.

Dos años más tarde, en 1992, partiendo de los resultados de ese estudio, los profesores de la *Harvard Business School, Robert Kaplan y David Norton* crearon el CMI herramienta que considera que el éxito de las organizaciones se encuentra en factores intangibles como:

la calidad de servicio,
la confianza de los clientes,
la formación del personal, o
las infraestructuras.

Le proponemos que lea y reflexione acerca del modelo CMI. Puede ayudarle a sistematizar, haciéndolos muy visibles, los indicadores que sustentan las acciones principales en su empresa o en su departamento. Porque, como observará, esta herramienta puede usarse en cualquier dimensión organizacional, sea el conjunto de la empresa, o un pequeño equipo de trabajo.

Instrumento: *El Cuadro de Mando Integral CMI*
Finalidad: *Desarrolar un sistema de gestión de factores claves para el éxito basado en indicadores que faciliten su seguimiento y logro*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Desarrollar un sistema de gestión que facilite la visión integrada de la actividad con los resultados a obtener.
- Definir los factores claves de éxito de una organización (empresa, entidad, en cualquiera de sus dimensiones, global/conjunta, parcial de un área de trabajo, etc...).
- Seleccionar indicadores fiables que permitan el seguimiento y logro de esos factores claves de éxito.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Las 4 perspectivas claves de la organización, según Kaplan y Norton:
  a) de los resultados económico-financieros,
  b) del cliente,
  c) de los procesos internos,
  d) de los empleados.
- Factores claves de éxito.
- Indicadores en cada perspectiva.
- Participación de responsables y colaboradores en el proceso.
- Sistema de incentivos asociado al CMI.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Dirección de la empresa/organización.
- Usted como responsable de su ámbito de trabajo.
- Sus colaboradores.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Resto de instrumentos de comunicación, dirección y trabajo en equipo.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Perspectivas claves del CMI.
- Proceso de construcción de un CMI.
- Referencias acerca de factores claves e Indicadores del CMI.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Reflexionar acerca de las características del CMI.
- Buscar los Factores claves de éxito (FCE), partiendo de las perspectivas resultados y clientes, que alimentan las restantes. Una clave interesante puede ser: Cómo queremos ser percibidos por los clientes?
- Desarrollar los FCE en las perspectivas restantes: Qué actividades/procesos internos tenemos que desarrollar? Qué debemos mejorar?
- Ofrecer conocimiento sobre el CMI al resto del equipo. Desarrollar con el equipo indicadores de los FCE.
- Integrar los indicadores entre sí, asegurando que se contemplan las 4 perspectivas.
- Diseñar un sistema de incentivos asociado al CMI que se construya.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Usted y su equipo desarrollan reflexiones conjuntas sobre el CMI.
- Se determinan con claridad los FCE.
- Se identifican indicadores medibles en la 4 perspectivas.
- Se integran entre sí los FCE y los indicadores en las 4 perspectivas.

MODELO
Cuadro de mando integral

1. Conocer y comprender las caracter sticas del CMI

Entre las características más significativas del CMI cabe destacar las siguientes:

1.ª El CMI es una herramienta basada en indicadores estructurados en torno a las cuatro perspectivas clave de una organización (según Kaplan *y* Norton*):*

a) perspectiva de los resultados económico-financieros,
b) perspectiva del cliente,
c) perspectiva de los procesos internos.
d) perspectiva de los empleados.

Veamos una síntesis de cada una de las perspectivas:

1.1. La perspectiva financiera

Una organización trata de examinar sus resultados económicos utilizando la perspectiva financiera para maximizar los beneficios del negocio. Los objetivos en esta perspectiva deben ser determinados en la dirección de asegurar fondos continuos en la organización. Algunos ejemplos: «Aumentar la confianza del accionista», «Entregar un retorno de inversión de más del 10%...».

La perspectiva financiera se alimenta directamente de la perspectiva del cliente como veremos a continuación.

1.2. La perspectiva del cliente

Perspectiva del cliente o consumidor: qué esperan ellos de la empresa? El buen servicio al cliente es la base para poder permanecer, competir y diferenciarse en un mercado. Los clientes esperan productos de óptima calidad, con un costo adecuado, que se entreguen a tiempo y que su rendimiento sea el convenido.

Enfocar la organización desde la perspectiva del cliente supone analizar cómo los clientes perciben el valor ofertado. Los objetivos deben definir con claridad, por tanto, cómo los clientes perciben la propuesta de producto/servicio, y en qué medida esa percepción se proyectará sobre los resultados financieros que se esperan. Algunos ejemplos: «Percibidos como un proveedor de servicio absolutamente garantizado, 24 horas-365 días al año «, «Percibido como prove-

edor de productos de alta calidad», «Percibido como proveedor de productos de bajo coste». La perspectiva del cliente se alimenta directamente de la de los procesos internos.

1.3. La perspectiva de los procesos internos

En qué podemos diferenciarnos y destacarnos de la competencia? Los procesos de la empresa deben considerarse y evaluarse para conseguir la satisfacción de los clientes/consumidores. La perspectiva de los procesos internos en el CMI tiene su núcleo en las entregas que la organización debe realizar para ser percibido por los clientes de acuerdo a la perspectiva de los clientes. Algunos ejemplos: «Instalación llave en mano en menos de un mes desde el pedido», «Respuesta a su necesidad en el plazo de 48 horas», «Escuchamos sus necesidades y le hacemos una oferta personalizada».

Esta perspectiva alimenta directamente de la de los empleados.

1.4. La perspectiva del empleado: aprendizaje e innovación

Están logrando equipos y personas cumplir con la perspectiva de los procesos internos? Qué se debe continuar mejorando? Los productos «maduran», cumplen su ciclo de vida e incluso «mueren» y es necesario renovar sus prestaciones con superiores capacidades, o incluso con nuevas gamas. La perspectiva de aprendizaje e innovación del CMI atiende a las competencias y recursos necesarios para concretar la perspectiva definida en los procesos internos. Algunos ejemplos: «El sistema de instalación más seguro y ecológico», «Destrezas sobresalientes en la atención a clientes», «Competencias de equipo en el desarrollo de proyectos».

Para cada perspectiva no solo se han de identificar los factores-clave de éxito y los indicadores correspondientes, sino también las relaciones causa-efecto entre los distintos indicadores que explican cómo conseguir mejores resultados. Por tanto, no se trata de ubicar indicadores de cualquier manera, sino que se pretende que todos los indicadores estén relacionados entre sí. De esta forma, no solo se obtiene información sobre lo qué está pasando sino también del porqué de lo que está sucediendo.

2. Anticipar el proceso de construcción de un cuadro de mando integral

El proceso que puede seguirse para formular un CMI, en el supuesto de que la empresa haya definido previamente su misión y estrategia, es el siguiente de cinco pasos o componentes (siguiendo a Oriol Amat):

a) Determinaci n de la dimensi n y mbitos de trabajo del CMI:

El CMI puede diseñarse para una organización en su conjunto (empresa, universidad, fundación...) o para una parte de la misma (sección, servicio, departamento o centro de responsabilidad...).

b) Identificaci n de factores-clave de xito:

Estos factores-clave suelen determinarse sobre las 4 perspectivas (clientes, resultados económico-financieros, procesos internos y empleados) mencionadas, partiendo sin duda de la perspectiva clientes, que alimenta las restantes. Cómo queremos ser percibidos por los clientes?

c) Selecci n de indicadores:

Un CMI debería ser claro y sencillo pensando en el usuario y utilizar un número limitado de indicadores solo los más adecuados (Carenys y Falguera, 1997). Para ello, los indicadores han de seleccionarse intentando que tengan una serie de características (AECA, 1997):

Ser adecuados al objeto de medición.
Objetivos: que no den lugar a interpretaciones heterogéneas.
Que tengan un coste de obtención aceptable.
Que sean estratégicos.
Sensibles: que identifiquen variaciones pequeñas.

Un CMI suele constar de unos 20 a 25 indicadores. Con ellos se trata de que no haya un exceso de datos que encarezca y dificulte su utilización.

d) Situaci n de los indicadores en el CMI:

Una vez identificados los indicadores conviene integrarlos, de forma que unos (los de resultados y clientes) «motoricen» a los de procesos internos y personal. Es aconsejable agruparlos sobre las perspectivas que integran el CMI. A modo de ejemplo, se relacionan a continuación indicadores habituales que pueden utilizarse en un CMI, para cada una de las cuatro perspectivas:

Perspectiva del usuario: incremento de usuarios y satisfacción de los usuarios, (medida en base a encuestas).
Perspectiva financiera: diferencias entre ingresos y gastos, y coste por servicio prestado.
Perspectiva de los procesos internos: tiempo preciso para completar un proceso, plazo de espera de los usuarios para recibir un servicio y tasa de servicios defectuosos.

Perspectiva de los empleados: motivación de los empleados medida en base a encuestas, número de sugerencias, formación, productividad y antig edad de los empleados.

e) Establecimiento de una pol tica de incentivos:

Para que el CMI constituya un instrumento de motivación, ha de ir acompañado de una política de incentivos en relación con los objetivos marcados para los indicadores seleccionados.

Tal y como se ha indicado anteriormente, este proceso ha de contar con la participación de aquellos directivos que pueden influir en los factores-clave de éxito y, por tanto, en los indicadores. Asimismo, parece muy aconsejable que ese proceso de participación se repita «en cascada» con los colaboradores integrados en cada unidad y equipo de trabajo.

3. Implementar la construcción de un CMI

A continuación se detallan materiales de cuadro de mando que pueden servir de referencia para que cualquier organización construya su propio CMI.

RECURSOS €	MERCADO/CLIENTES
– + % Incrementos beneficios – + % Retorno inversión. – + Incremento valor acción. – + Incremento de resultados de explotación.	– Encuentas de satisfacción. – Percepción de proveedor diferenciado en (calidad, servicio, precio, ...) en % de clientes. – Percepción de proveedor como socio en la cadena de atención al cliente final.

MEJORAS/INNOVACIONES	PROCESOS DE TRABAJO
– Atención excelente a quejas de clientes. – Competencias de negociación. – Personalización del servicio. – Sobre conocimiento de los segmentos del mercado/clientes. – Argumentario productos/servicios. – Renovar productos C, G. – Guía de tareas para nuevas incorporaciones.	– N.º Visita comercial/resultados. – Tiempo medio entregas, instalaciones ... – Penetración en zona D. – Actividad telemarketing. – Ventas productos E, F. – Productividad total. – Criterios de calidad. – Control materia prima. – Turnos/horarios.

INSTRUMENTO: Cuadro de mando integral para el área de recursos humanos

Presentación

El éxito de un departamento o área de recursos humanos se ve dificultado muy frecuentemente a causa de «lo intangible» de su actividad: cómo se muestran y demuestran las aportaciones del área de recursos humanos a los resultados de la organización?

Aunque otra pregunta interesante puede ser:

> Está realizando el área de recursos humanos lo que debe hacer para contribuir a la misión y estrategias de la organización, o está haciendo otras cosas que pueden ser realizadas incluso con eficiencia pero que no están conectadas con la misión, estrategias y objetivos principales?

El cuadro de mando integral de recursos humanos es una herramienta de gestión que puede facilitar:

> la propia percepción interna del equipo RR HH acerca de sus factores críticos de éxito, a través de los mismos y de sus indicadores,
> la percepción que el resto de la organización tiene del departamento de RR HH.

Si usted forma parte de un área de recursos humanos, o está cercano a la misma, este instrumento puede ayudarle a replantearse y mejorar su propia gestión. Puede señalarle vías para que el área de RR HH, dentro de su organización, deje de ser simplemente un departamento profesional y pase a ser un departamento estratégico.

Instrumento: *El cuadro de mando integral de recursos humanos*
Finalidad: *Desarrolar un sistema de gestión del mbito de RR HH basado en factores cr ticos e indicadores que faciliten su seguimiento y logro*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Desarrollar un sistema de gestión que facilite la visión integrada de la actividad de recursos humanos con los resultados a obtener.
- Definir los factores críticos de éxito del ámbito de recursos humanos.
- Seleccionar indicadores fiables que permitan el seguimiento y logro de esos factores críticos de éxito del ámbito de recursos humanos.

CONCEPTOS CLAVE
QUE LO INTEGRAN:

- Factores críticos de éxito para el ámbito de recursos humanos.
- Las 4 perspectivas claves de la organización, según Kaplan y Norton, aplicadas al ámbito de recursos humanos:
  a) de los recursos económico-financieros,
  b) perspectiva del cliente,
  c) perspectiva de los procesos internos,
  d) perspectiva de los empleados.
- Indicadores en cada perspectiva.
- Visión del proceso de construcción de un CMI para recursos humanos.
- Participación de responsables y colaboradores en el proceso.

PROFESIONALES/ÁMBITOS
IMPLICADOS:

- Responsables del ámbito de recursos humanos.
- Sus colaboradores.

OTROS PROGRAMAS
O INSTRUMENTOS RELACIONADOS
CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- CMI general.

INFORMACIONES/SOLUCIONES
QUE OFRECE:

- Perspectivas claves del CMI para recursos humanos.
- Referencias acerca de factores críticos, actividades principales e indicadores del CMI.

POSIBLES ACCIONES DE
IMPLEMENTACIÓN:

- Reflexionar acerca de las características del CMI y su aplicación al ámbito de recursos humanos.
- Buscar los factores críticos para el ámbito de recursos humanos.
- Buscar los factores críticos de éxito para recursos humanos en la perspectiva clientes: Quiénes son nuestros clientes? Cómo queremos ser percibidos por los clientes?
- Desarrollar los FCE para recursos humanos en las perspectivas restantes: Qué actividades/procesos internos tenemos que desarrollar? Qué debemos mejorar? Qué Resultados debemos obtener?
- Desarrollar con el equipo diversos indicadores de los FCE de las 4 perspectivas.
- Integrar los indicadores entre sí, asegurando que se contemplan las 4 perspectivas.

INDICADORES DE CALIDAD
EN SU USO:

- Usted y su equipo de recursos humanos desarrollan reflexiones conjuntas sobre el CMI.
- Se determinan con claridad los FCE. Generales y de cada perspectiva.
- Se identifican indicadores medibles en las 4 perspectivas.
- Se integran entre sí los FCE y los indicadores en las 4 perspectivas.

MODELO
Cuadro de mando integral para áreas de recursos humanos

1. CONSULTAR EL INSTRUMENTO CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y REFLEXIONAR ACERCA DE SUS CARACTER STICAS

Le interesa profundizar en, al menos, los siguientes elementos:

Los factores críticos de éxito.
Las cuatro Perspectivas del CMI

perspectiva de los resultados económico-financieros,
perspectiva del cliente,
perspectiva de los procesos internos
perspectiva de los empleados.

Los indicadores del CMI.
El proceso de construcción de un CMI.

2. BUSCAR LOS FACTORES CR TICOS DE CARÁCTER GENERAL PARA EL ÉXITO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Qué factores críticos construyen el éxito de un departamento de recursos humanos? Veamos algunos de carácter general que cabe considerar como imprescindibles para «guiar» la gestión RR HH:

a/ Dise ar las actividades principales de RR HH de forma que apoyen la misi n-visi n, la estrategia y los objetivos principales de la organización.

La misión de la empresa da respuesta a una primera pregunta esencial. Por qué desarrollamos actividad y hacemos lo que hacemos? Describe el propósito o razón de ser de la empresa. Es imprescindible el proceso de reflexión del equipo directivo para su elaboración. Su comunicación eficaz a todo el personal es una piedra angular para reforzar su identidad y compromiso con la empresa.

La visión da respuesta a una segunda pregunta esencial. Cómo desea ser la empresa en el futuro? Asimismo, plantea la necesidad de que esa visión sea compartida por todo el equipo de dirección.

La estrategia supone enfocar e integrar el conjunto de acciones que deben hacerse operativas para cumplir la misión y llegar a la visión.

Misión, visión y estrategia, como conceptos claves para la organización, proyecta sobre el ámbito de recursos humanos algunos interrogantes:

Qué aporta el departamento de RR HH a la actividad principal de la empresa, es decir, a su propósito y razón de ser?

Qué aporta el departamento de RR HH a la visión de la empresa en el futuro: qué acciones/impulsos están dirigidos a lograr esa visión?

Qué aporta el departamento de RR HH a la estrategia de la empresa: cuál es su contribución a las acciones principales?

b/ Conocer en profundidad los productos y servicios que genera la organizaci n: para poder implementar el factor crítico anterior, es necesario estimular la comunicación profesional del ámbito RR HH con el resto de áreas de la empresa. En este punto es preciso reflexionar: si no se conocen de forma exhaustiva los procesos de trabajo productivo, o los de elaboración y entrega de servicios, no será posible una buena comunicación RR HH/resto de la organización, y las posibilidades de ayuda de RR HH al resto de la organización se verán disminuidas, siendo entonces mucho más difícil apoyar la misión-visión y la estrategia, y desde esa dificultad, mucho menor la probabilidad de conseguir el «éxito RR HH».

3. BUSCAR LOS FACTORES CR TICOS DE ÉXITO DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LAS 4 PERSPECTIVAS

Veamos una síntesis de cada una de las cuatro perspectivas aplicadas al ámbito de recursos humanos, empezando por las dos que «guían» el CMI.

3.1. La perspectiva financiera

Sobre los ejemplos: «Aumentar la confianza del accionista», «Entregar un Retorno de Inversión de más del 10 %...»

Pregunta: el ámbito de recursos humanos puede «producir» acciones directas que generen esos resultados?

La respuesta más probable es: no. RR HH no toma decisiones estratégicas, no produce, no vende

Sin embargo

Pregunta: puede el ámbito de recursos humanos «producir» acciones directas sobre las personas que sí generan directamente esos resultados: niveles directivos, fuerza de ventas, equipos de logística y entrega de servicios?

La respuesta más probable es: sí.

Cómo?

Propuesta. Las posibilidades son múltiples:

Contribuyendo a desarrollar sistemas de comunicación interna más integradores y eficaces. Resultados: mejor información, más conocimiento, decisiones mejores/más rápidas,

Indicadores: encuestas internas sobre «acceso a la información», «intercambios de conocimiento», «toma de decisiones»

Elaborando propuestas de acciones formativas que mejoren aquellas competencias de las personas que se asocian directamente a la misión-visión y estrategias.

Resultados: incremento en el logro/resultados que se derivan de la misión-visión y estrategias.

Indicadores: medición de resultados individuales y colectivos de las personas que participan en la formación.

Diseñando sistemas de incentivos económicos y no económicos que estimulen el logro y los resultados que se anticipan en las Estrategias.

Resultados: incremento en el logro/resultados que se derivan de las estrategias.

Indicadores: medición de resultados individuales y colectivos de las personas que son usuarios de esos sistemas de incentivos.

3.2. La perspectiva del cliente

Empecemos por considerar las expectativas de los clientes externos: «Los clientes esperan productos de óptima calidad, con un costo adecuado, que se entreguen a tiempo y que su rendimiento sea el convenido».

Un primer enfoque es: Qué acciones de RR HH pueden contribuir a ser su empresa «Percibida como un proveedor de servicio absolutamente garantizado, 24 horas-365 días al año», «Percibida como proveedor de productos de alta calidad», «Percibida como proveedor de productos de bajo coste», ?

Respuesta: acciones de formación (en atención al Cliente, en Calidad, en), acciones de selección de personal que tengan un perfil claramente orientado al servicio,

Pero también podemos *situar un segundo enfoque:*

3.3. La perspectiva del cliente interno respecto al ámbito de recursos humanos

Pregunta: Quiénes son «los clientes» de RR HH dentro de la organización?

Respuesta: el resto de áreas, equipos y personas que integran la empresa.

Nueva pregunta: Es posible considerar las expectativas de los clientes externos «Los clientes esperan productos de óptima calidad, con un costo adecuado, que se entreguen a tiempo y que su rendimiento sea el convenido» también para los «clientes internos».

Respuesta (probable): Quizás sí (O: no es seguro).

Propuesta: Interesa preguntarles (a ellos, a los clientes internos). En esa labor de comunicación es imprescindible el factor crítico *Conocer en profundidad los productos y servicios que genera la organización.*

Un ejemplo de cliente interno: Mandos Intermedios de Producción.

Una posible necesidad de los mandos intermedios de producción derivada de la estrategia: Actuar como impulsores de la mejora de Procesos e Innovación de sus Equipos de Trabajo.

Pregunta: Cómo desea ser percibido el ámbito de RR HH por los mandos intermedios de producción para desarrollar una respuesta adecuada a esa necesidad?

Respuesta (entre las posibles):

> Como facilitadores del aprendizaje necesario para esa acción impulsora de sus equipos de trabajo.
> Como profesionales de la organización que conocen bien (de sus clientes internos: los mandos intermedios de producción) su realidad: sus equipos de trabajo, sus métodos de trabajo, sus dificultades, sus posibles resistencias al cambio
> Como personas que llevan «la misma camiseta de equipo» (de la empresa), aunque «juegan» en distinta demarcación (línea de recursos humanos).

3.4. La perspectiva de los procesos internos

Sabemos que la perspectiva de los procesos Internos viene alimentada por la perspectiva del cliente.

Qué procesos internos debemos desarrollar para ser percibidos por nuestro cliente (externo o interno) como ? Algunos ejemplos mencionados en el instrumento CMI: «Instalación llave en mano en menos de un mes desde el pedido», «Respuesta a su necesidad en el plazo de 48 horas», «Escuchamos sus necesidades y le hacemos una oferta personalizada», plantean el apoyo de recursos humanos al desarrollo de sistemas que cumplan esos estándares de calidad, plazo,

Vayamos a una percepción del cliente interno mencionada en la perspectiva anterior. Recursos humanos quiere ser percibido por los mandos intermedios de producción

> **Como facilitadores del aprendizaje necesario para esa acci n impulsora de sus equipos de trabajo.**

El ejemplo de los clientes internos-mandos intermedios de producción nos sugiere algunos procesos internos de recursos humanos que pueden ayudar a generar esa percepción en los mandos aludidos:

> Apoyo a las acciones formativas «a pie de puesto» que se desarrollan en producción.
> Apoyo en la elaboración de materiales y guías de aprendizaje para quienes se cualifican en esos procesos de producción.

Diseño y gestión de un curso de «Formación de Formadores» para los técnicos y mandos que actúan como formadores.

Ahora bien, esas acciones son previas y forman parte del servicio que Recursos humanos ofrece al departamento de producción. De la calidad de ese servicio, del cumplimiento con las expectativas que producción mantenga sobre el apoyo de recursos humanos, dependerá en buena medida la percepción que el cliente interno «departamento de producción» tenga sobre su proveedor interno «recursos humanos». Es evidente.

Pero podemos hacer más. Podemos generar procesos internos más «a medida» de la percepción con la que queremos ser valorados.

En la necesidad de los mandos intermedios de producción derivada de la estrategia: «Actuar como impulsores de la mejora de procesos e innovación de sus equipos de trabajo», ser percibidos «como facilitadores del aprendizaje necesario para esa acción impulsora de sus equipos de trabajo», sugiere construir procesos internos que creen esa percepción. Por ejemplo:

Identificar, a través de la comunicación con el colectivo de mandos y sus superiores, perfiles con potencial impulsor de mejoras entre el colectivo de mandos intermedios.

Construir ejemplos sencillos de comportamientos y actitudes que estimulan la mejora en las personas que integran sus equipos.

Clarificar que actuar como impulsor de mejoras no significa necesariamente ser innovador, sino más bien estimular que los innovadores sean sus colaboradores y sean ellos los que generen iniciativas.

Sugerir que, una vez planteada la necesidad de desarrollar iniciativas, conviene motivar hacia esas mejoras, y no desmotivar si las primeras no son idóneas: tener paciencia.

Elaborar algunos casos/ejemplo que guíen los comportamientos de los mandos como impulsores de mejoras, y también adviertan de las actitudes y mensajes que conviene evitar.

La perspectiva de los procesos internos supone, para el departamento de recursos humanos, reflexionar desde el propio departamento acerca de si las principales actividades actuales que se llevan a cabo son las que efectivamente producen esa percepción deseable en los diversos clientes internos del departamento.

Cabe señalar que muchas actividades que realiza RR HH en su nivel interno del departamento, «no son visibles» para el resto de la organización: diseñar cuestionarios, describir perfiles, preparar planes de desarrollo, «buscar» conocimiento en ámbitos externos a la organización, suelen ser actividades «hacia adentro» del departamento.

Pregunta: Son necesarias?

Respuesta: Muy probablemente, sí.

Propuesta: Hacerlas visibles hacia el resto de la organización, intensificando en sus procesos de elaboración la comunicación con/ y la participación de/ los clientes internos a los que van dirigidos.

Las acciones a llevar a cabo son sencillas:

Diseñar cuestionarios, y enviar a algunos de sus usuarios un borrador previo de esos cuestionarios para solicitar aportaciones, aclaraciones, alternativas,
Describir perfiles, desarrollándolos conjuntamente en sesiones de trabajo conjuntas RR HH/ámbitos implicados.
Preparar planes de desarrollo, y en sus fases iniciales contrastar con sus destinatarios los puntos de partida, las necesidades, los objetivos
«Buscar» conocimiento en ámbitos externos a la organización, difundiendo a posteriori en ámbitos internos los contenidos más importantes de ese conocimiento, sus aplicaciones,

Y como en el CMI general, cabe insistir: la perspectiva de los procesos internos de la actividad de recursos humanos se alimenta directamente de la (3.5).

3.5. La perspectiva del empleado: aprendizaje e innovación

De la misma manera que los productos «maduran», cumplen su ciclo de vida e incluso «mueren» y es necesario renovar sus prestaciones con superiores capacidades, o incluso con nuevas gamas los métodos de gestión y desarrollo de recursos humanos también «maduran» y precisan actualizaciones y mejoras

La perspectiva de aprendizaje e innovación del CMI atiende a las competencias y recursos necesarios para concretar la perspectiva definida en los procesos internos.

Para un departamento de recursos humanos quizás esta perspectiva sea la más sensible: los nuevos conocimientos en torno a las aplicaciones de las inteligencias múltiples, la inteligencia emocional, la organización que aprende, el factor relacional en la mayoría de actividades y procesos de trabajo, el concepto de calidad total, la gestión de conocimiento y la estructuración de los diversos tipos de conocimiento existentes en la organización, la proyección de los modelos de gestión por competencias, entre otros, abren una amplia gama de posibilidades en el diseño e implementación de proyectos y programas de RR HH.

Todos los ámbitos de recursos humanos, pues, están, hoy en pleno siglo XXI, convocados a actualizarse, aprender e innovar.

4. Implementar la construcción de un CMI de recursos humanos

El proceso de construcción del cuadro de mando de un ámbito de recursos humanos plantea la misma necesidad de participación de los responsables de RR HH y todo o parte del equipo de colaboradores.

Parece conveniente que cada responsable, con o sin su equipo de trabajo aunque es claramente aconsejable *con el equipo, más cuanto existan en el grupo perfiles profesionales con alto nivel competencial, o con alto potencial de futuro* se plantee al menos dos fases necesarias para la construcción de su CMI.

Primera. La determinación de:

Los factores críticos generales de éxito.
Los factores críticos de éxito en las 4 perspectivas.

Sus resultados finales.
Sus clientes (internos o externos).

Los procesos internos a llevar a cabo.
Los factores a mejorar e innovar.

Segunda. La integración de esos factores en las 4 perspectivas, y la búsqueda de indicadores que hagan visible su seguimiento y consecución.

Para ambas fases se ofrecen como referencia los siguientes materiales, estructurados en 2 apartados:

Algunas actividades internas que pueden ser relevantes para el CMI de recursos humanos.
Algunos indicadores y datos que pueden ser significativos para el CMI de recursos humanos.

A. ALGUNAS ACTIVIDADES INTERNAS RR HH QUE PUEDEN SER RELEVANTES PARA EL CMI DE RECURSOS HUMANOS

Identificación de prácticas y comportamientos claves del ámbito de recursos humanos en la diferenciación entre:

Hacer lo debido o hacer las cosas bien.

Identificación de prácticas y comportamientos claves para el liderazgo:

Lograr el respeto y la confianza de colaboradores.
Desarrollar las competencias en el equipo de colaboradores.

Identificación de prácticas y comportamientos claves para la satisfacción del cliente interno:

Detección y respuesta de calidad a necesidades del cliente interno.

Identificación de prácticas y comportamientos claves en la atención a clientes externos:

Responder a las demandas de consumidores/usuarios externos.

Identificación de prácticas y comportamientos claves en la «visión de procesos»:

Medir la eficacia de los sistemas.

Identificación de prácticas y comportamientos claves en la adaptación de programas RR HH a la estrategia organizativa de la empresa.

Identificación de prácticas y comportamientos claves en el análisis sobre situaciones/problema.

Identificar los costes potenciales de que tales situaciones continúen.

Identificar el impacto de (los beneficios potenciales) acerca de opciones:

intervención a)
» b)
» c)

Identificación de prácticas y comportamientos claves en torno a la amplitud de visión y seguimiento sobre prevención.

Identificación de la eficiencia del gasto asociado a la función de personal.

Evaluación de programas de formación.

Evaluación del desempeño y participación,

Formación, según colectivos, áreas de trabajo, programas, etc.

Iniciativas de mejora del clima laboral.

Iniciativas de mejora de comunicación interna, participación.

Valorar algunas correlaciones:

Edad:

Edad/rendimientos.
Edad/cualificación.
Edad/identificación con la empresa.
Edad/absentismo.

Nivel de estudios:

Nivel de estudios/rendimientos.
Nivel de estudios/cualificación.
Nivel de estudios/identificación con la empresa.
Nivel de estudios/absentismo.

B. ALGUNOS INDICADORES Y DATOS QUE PUEDEN SER SIGNIFICATIVOS PARA EL CMI DE RECURSOS HUMANOS.

A obtener en encuestas sobre colectivos de la empresa:

Indicadores de hasta qué punto la estrategia está claramente articulada y bien entendida en la empresa.

Indicadores de hasta qué punto el trabajador medio comprende cómo su trabajo contribuye al éxito de la empresa.
Indicadores de hasta qué punto un alto directivo contempla a los empleados como una fuente de creación de valor en vez de cómo un coste que hay que minimizar.
Indicadores de hasta qué punto tiene visión de futuro el equipo ejecutivo.
Indicadores de hasta qué punto la empresa trata de ofrecer seguridad laboral, incluso cuando se enfrenta a una disminución de los beneficios.
Indicadores de hasta qué punto el estilo de toma de decisiones puede describirse como participativo.
Indicadores de hasta qué punto se contempla a los profesionales de RR HH como expertos administrativos.
Indicadores de hasta qué punto se percibe a los profesionales de RR HH como defensores de los trabajadores.
Indicadores de hasta qué punto se percibe a los profesionales de RR HH como agentes que promueven el cambio.
Indicadores de hasta qué punto se percibe a los profesionales de RR HH como socios.
Indicadores de hasta qué punto creen los directivos que la diversidad de gestión efectiva es un imperativo empresarial.
Indicadores de hasta qué punto muestran los altos directivos un compromiso en compartir el conocimiento y el liderazgo.
Indicadores de hasta qué punto ha desarrollado y comunicado la empresa indicadores de rendimiento financiero.
Indicadores de hasta qué punto ha desarrollado y comunicado la empresa indicadores de reacción de los clientes.
Indicadores de hasta qué punto ha desarrollado y comunicado la empresa procesos empresariales clave.
Indicadores de hasta qué punto ha desarrollado y comunicado la empresa indicadores de aprendizaje y crecimiento.

ndice de satisfacción interna (Sobre puntuaciones cuestionario de satisfacción):

$$\frac{\text{Total puntuaciones de satisfacción}}{\text{n.º de cuestiones} \times \text{n.º de empleados que han respondido}} \times 100$$

A obtener sobre la gesti n empresarial, y la propia de recursos humanos (administraci n y programas de desarrollo):

Beneficio por acción.
Beneficio por empleado.

ndice de competencias disponibles (sobre valoraciones realizadas):

$$\frac{\text{Total puntuaciones competencias disponibles}}{\text{n.º de competencias evaluadas} \times \text{n.º de empleados evaluados}} \times 100$$

Coste salarial real del personal adscrito a convenios colectivos, en relación al coste salarial según los límites establecidos en el mismo.
Coste de los litigios relativos a personal.
Coste por contratación.
Coste unitario de las horas de formación.
Costes variables como porcentaje de los ingresos variables.
Coste de accidentes.
Desviación media entre competencias disponibles e ideales.
Porcentaje de puestos cubiertos con promoción interna.
Porcentaje de empleados con un plan de RR HH formal, incluyendo selección y contratación, desarrollo y sucesión.
Número de horas de formación para los nuevos trabajadores (menos de un año en la empresa).
Número de horas de formación para los trabajadores ya experimentados.
Porcentaje de trabajadores cuya prima o paga de incentivos está ligada al rendimiento.
Porcentaje de trabajadores que reciben una evaluación del rendimiento desde múltiples fuentes (360).
Porcentaje de trabajadores elegibles para pagas de incentivos.
Diferencia porcentual entre paga de incentivos para un empleado de bajo rendimiento y uno de alto rendimiento.
Porcentaje de trabajadores que trabajan normalmente en un equipo de proyecto o de forma autogestionada.
Porcentaje del presupuesto de RR HH destinado a actividades como la selección y la contratación de personal, incentivos, nóminas, ...
Criterios y trabajo de búsqueda de indicadores claves (análisis estrategia, quejas cliente interno, demandas usuario/consumidor externo...).
Coste del absentismo.
Coste de la masa salarial del personal, en relación a la plantilla.
Gastos de personal por empleado.
Gastos de personal / gastos totales.
Gasto medio de formación por empleado.
Gasto medio de selección externa (por proceso).
Gasto en programas de formación y desarrollo profesional, en relación al número de empleados.
Gastos en I+D / gastos de producción.
Procesos y capacidades de gestión de personas
Gasto medio de formación por empleado.
Tiempo de formación por empleado.

Porcentaje de empleados que participan en programas de evaluación para desarrollo profesional.
Importe de la retribución fija en relación a la retribución total.
Importe de la retribución variable en relación a la retribución total.
Ventas por empleado.
Valor de mercado de la empresa en relación al valor contable.
Porcentaje de empleados que son miembros de una organización sindical.
Resultados de RR HH: Informes de gestión/reporters.
Antig edad media de la base de clientes.
Antig edad media de los empleados.
Cambios de responsabilidades, frecuencia y tiempo promedio.
Número de empleados por profesional de RR HH.

19

Análisis de problemas y toma de decisiones

INTRODUCCIÓN

Una de las funciones directivas y empleamos el término en su sentido más general, incluyendo desde la alta dirección a las jefaturas e incluso a los mandos intermedios es la de tomar decisiones, sean estratégicas o simplemente operativas, y corregir desviaciones que puedan haberse producido con respecto a objetivos que nos hayamos podido plantear.

Sin ninguna duda, un importante porcentaje de su tiempo como directivo lo agota analizando problemas y tomando decisiones. Muchas veces este proceso lo llevamos a cabo de forma un tanto intuitiva, poco sistematizada. Es evidente que los pequeños problemas sobre los que ya hemos ensayado soluciones efectivas no requieren demasiado tiempo de análisis, pero es asimismo cierto que los entornos son cada vez más complejos, que afrontamos situaciones nuevas, que las consecuencias de nuestras decisiones tienen implicaciones futuras...

Por lo tanto, determinados problemas deben ser abordados con el máximo rigor y las decisiones a tomar deben ser suficientemente analizadas.

El conjunto de instrumentos que le proponemos es válido para los problemas humanos, pero también para los técnicos y operativos; por tal motivo los ejemplos que hemos empleado cubren este triple enfoque. Y es que las personas que desarrollan preferentemente su labor en el ámbito del factor humano no están exentas de tener que resolver problemas técnicos y operativos, como a la inversa, los responsables de áreas técnicas y operativas deben igualmente afrontar problemas relativos a las personas.

En las páginas siguientes dispone usted de instrumentos para:

Describir de forma operativa los problemas (Instrumento Guía).
Indagar sobre sus posibles causas (Instrumento Guía).

Formular objetivos de corrección (Instrumento Guía).
Analizar su viabilidad (Instrumento DAFO).
Tomar decisiones creativas por medio de la analogía (Instrumento Método).
Tomar decisiones por medio de la antítesis (Instrumento Método).
Analizar la eficacia o resolución de la solución (Instrumento Método).
Analizar su eficiencia considerando los recursos de todo orden que deban emplearse para su implementación (Instrumento Método).

INSTRUMENTO: Guía para la descripción de los problemas

Presentación

Un problema, en términos empresariales, es la *diferencia* entre una *situación prevista*, esperada... como puede ser la consecución de un determinado objetivo estratégico (incremento de la cuota de mercado, lanzamiento de un nuevo producto en una determinada fecha, reducción de costes...) y una *situación real* no coincidente (mantenimiento de la cuota de mercado, no disponer del producto en la fecha establecida, incremento de costes estructurales...).

Este instrumento puede aplicarlo a la práctica totalidad de las situaciones que puedan darse en su organización: problemas *técnicos* con instrumentos, medios tecnológicos...; operativos como disfuncionalidades en los sistemas y procesos...y *humanos* como ajuste de plantillas, motivación del personal, clima laboral...

Se ha dicho que una correcta definición del problema equivale a la mitad de su resolución, por este motivo el diferencial entre la situación esperada y la real deberá describirlo de forma muy clara y muy específica evitando la ambig edad y la imprecisión.

Ello le será posible si inicia el proceso recogiendo toda la información significativa a su alcance sobre la situación analizada. Para ello deberá obtener la máxima información, encontrando las respuestas a preguntas como:

Qué ocurre?
Cuándo ocurre?
Dónde ocurre?
Cómo ocurre?
Quién está implicado?

Esta herramienta, pues, le permitirá describir de forma objetiva y precisa los problemas que tenga que solucionar.

Instrumento: *Gu a para la descripción de problemas*
Finalidad: *Describir de forma operativa los problemas*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Conocer las desviaciones de los objetivos.
- Identificar problemas.
- Objetivar los problemas.
- Sistematizar recogida de información.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Ordenación de la información.
- Identificación del problema.
- Descripción objetiva del problema.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Qué ocurre?
- Cuándo ocurre?
- Dónde ocurre?
- Cómo ocurre?
- Quién está implicado?
- A quién afecta...?

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Establecer indicadores, cuadro de mando...
- Diseñar sistemas de recogida de información.
- Comparar resultados con previsiones.
- Identificar desviaciones.
- Recoger información.
- Ordenar la información.
- Definir el problema.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Directores.
- Técnicos.
- Mandos.
- Grupos de mejora, círculos calidad...
- Consultores.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Realismo en el establecimiento de objetivos.
- Diseño de indicadores objetivos.
- Obtención de información en tiempo real.
- Reconocimiento de las desviaciones.
- Planteamiento del problema como síntoma.
- Empleo de criterios cuantitativos.
- Empleo de verbos descriptivos.
- No confundir el problema con sus causas.
- Formación en la metodología.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Cuadro de mando.
- ROI
- *Root Cause Investigator.*
- Herramientas de la calidad.
- Histogramas, gráficos, Pareto...

MODELO
Guía para la descripción del problema

Cuadro de preguntas del método es / no es

	ES	NO ES
QUÉ	Qué objeto ES con defecto? Qué defecto ES en el objeto?	Qué objeto NO ES defectuoso? Qué defecto NO ES pero podía haber sido?
DÓNDE	Dónde ES observado el objeto con defecto? Dónde ES observado el defecto en el objeto?	Dónde NO ES observado el objeto con defecto? Dónde NO ES observado el defecto en el objeto pero podía haber sido?
CUÁNDO	Cuándo ES observado el objeto con defecto? Cuándo ES observado el defecto en el objeto? Qué patrón de ocurrencia ES observado?	Cuándo NO ES observado el objeto con defecto? Cuándo NO ES observado el defecto en el objeto? Qué patrón de ocurrencia NO ES pero podía haber sido?
CUÁNTO	Cuántos objetos (ES) presentan este defecto? Cuántos defectos (ES) presenta cada objeto? Qué tendencia ES observada?	Cuántos objetos NO SON pero podían haber sido? Cuándo defectos NO SON pero podían haber sido? Qué tendencia NO ES pero podía haber sido?

A continuación dispone de un caso en el que poder aplicar el método; tras el caso, aparece el modelo cumplimentado para que pueda observar cómo definir el problema desde esta metodología que podrá aplicar a otros problemas con los que deba enfrentarse.

Caso para la aplicación del instrumento

PLASTICOR, S.A. es uno de los principales fabricantes de productos plásticos utilizados en numerosas aplicaciones industriales. Sus oficinas centrales, ubicadas en el Polígono Industrial de Alcobendas, son un ejemplo de arquitectura moderna, acorde con la imagen que pretende transmitir la compañía. Sus artículos son de alta calidad, utilizando las más modernas técnicas productivas; actualmente se hallan en proceso de obtener una certificación ISO como garantía de calidad frente a sus clientes. Por años, PLASTICOR, S.A. ha estado a cabeza de la industria del sector, marcando nuevos rumbos con novedosas aplicaciones.

La compañía diseña, produce y comercializa toda gama de productos: fundas plásticas de todos los tamaños para una gran cantidad de aplicaciones, láminas plásticas polícromas para interiorismo... y una línea muy completa de accesorios de plástico para el hogar y de escritorio para oficinas. Como parte de esta línea de accesorios, PLASTICOR, S.A. fabrica marcos plásticos, para fotografías, en forma de cubos. Estos cubos giran sobre una base fija, de tal modo, que pueden verse las cuatro fotografías situadas en sus caras laterales. Durante los últimos cinco años, estos cubos han sido una de las referencias más vendidas y que han contribuido a que PLASTICOR, S.A. haya alcanzado un posicionamiento significativo en su sector, con un 56% del mercado nacional y una cifras de exportación más que aceptables.

Hace siete semanas, la compañía empezó a recibir quejas de los distribuidores nacionales acerca de los cubos para fotografías de la marca LUXOR. Los distribuidores se quejan de que los reciben quebrados o cuarteados en la superficie de sus caras o en las aristas. Hasta ahora, de un total de unas 40.000 unidades servidas desde el momento en que se suscitaron las quejas, han resultado defectuosas unas 4.000 unidades. Los distribuidores están indignados por los problemas que les representa y han amenazado con cancelar los pedidos de persistir el problema.

José Alborch, vicepresidente de la compañía, se está ocupando personalmente del asunto para tratar de hallar una solución al problema cuanto antes. El Sr. Alborch sabe, por ahora, que todas las quejas se centran en los cubos LUXOR, fabricados en la planta principal de la empresa, cerca de sus oficinas centrales. PLASTICOR, S.A. produce otro cubo FOTOX, el cual no se ha visto afectado por las quejas.

Con todo, el responsable de calidad, Alberto Jiménez, considera que quizá también estos acaben presentando el mismo problema, ya que ambos se fabrican en la misma planta y son parecidos. Los cubos LUXOR, sin embargo, son más pequeños y delgados y, por ello, cuestan algo menos que los FOTOX.

Tras cuidadosa, investigaciones y recogida de información, se evidenció que todas las quejas provienen de distribuidores del interior del país que reciben la mercancía mediante transporte por camión. Los distribuidores extranjeros no se han quejado por ahora, estos reciben los pedidos por barco o ferrocarril y su distribución interior es también por camión. Los distribuidores nacionales se quejan de que cuando abren los paquetes encuentran cubos defectuosos.

En la fábrica se rumorea que el problema obedece a la rotación de personal, siempre hay un porcentaje de trabajadores nuevos procedentes de una empresa de trabajo temporal en el área de embalaje y expediciones sin el entrenamiento mínimo que esta función, a pesar de su sencillez, requiere. Tales empleados se quejan habitualmente de la presión del trabajo; la relación entre el personal fijo y el temporal no es la óptima y, por todo ello, el clima laboral está enrarecido.

Las verificaciones, realizadas al azar, tanto en planta de producción como en el área de embalajes y expediciones, no han revelado nada anormal. La nueva caja de embalaje, que se emplea para el transporte nacional y que hace dos meses que viene siendo utilizada, también se verificó en la planta con resultados satisfactorios. Esta nueva caja resulta más barata que la anterior y menos pesada que las de cartón corrugado que PLASTICOR, S.A. utilizaba anteriormente en el mercado nacional. La política de la compañía, ya se sabe, es de reducción de costes, sin detrimento de la calidad.

Las quejas, con todo, se han dado; cada día llega alguna nueva queja de los distribuidores y se ha creado un grupo de trabajo presidido por el propio Sr. Alborch para resolver esta cuestión. El prestigio de la empresa no puede perderse y mucho menos la clientela. Conviene definir correctamente la situación, especificar al máximo el problema y volver a la normalidad que hasta ahora había presidido PLASTICOR, S.A.

Aplicación del modelo guía para descripción del problema

	ES	NO ES
QUÉ	Qué objeto ES con defecto? Cubos LUXOR Qué defecto ES en el objeto? Quebrados, cuarteados.	Qué objeto NO ES defectuoso? Cubos FOTOX Qué defecto NO ES pero podía haber sido? Quebrados, cuarteados, deformados, manchados...
DÓNDE	Dónde ES observado el objeto con defecto? Distribuidores nacionales. Dónde ES observado el defecto en el objeto? En la caras y arista aleatoriamente.	Dónde NO ES observado el objeto con defecto? Distribuidores extranjeros. Dónde NO ES observado el defecto en el objeto pero podía haber sido? En cualquier lado o arista del cubo.
CUÁNDO	Cuándo ES observado el objeto con defecto? Desde hace 7 semanas. Cuándo ES observado el defecto en el objeto? Al abrir los paquetes. Qué patrón de ocurrencia ES observado? Esporádico.	Cuándo NO ES observado el objeto con defecto? Antes. Cuándo NO ES observado el defecto en el objeto? En cualquier ocasión. Qué patrón de ocurrencia NO ES pero podía haber sido? Periódico.
CUÁNTO	Cuántos objetos (ES) presentan este defecto? 4.000 cubos (10% del total) Cuántos defectos (ES) presenta cada objeto? Cuarteados o quebrados. Qué tendencia ES observada? En aumento.	Cuántos objetos NO SON pero podían haber sido? Cualquier cantidad, hasta el límite de la distribución. Cuándo defectos NO SON pero podían haber sido? Otros defectos. Qué tendencia NO ES pero podía haber sido? Disminución o estabilidad

Descripci n del problema

El 10% de los cubos LUXOR servidos a distribuidores nacionales presentan, desde hace 7 semanas, de forma aleatoria, defectos (quebrados y cuarteados) en sus caras y aristas.

INSTRUMENTO: Guía para la identificación de las causas de los problemas

Presentación

El segundo paso del proceso de análisis de problemas consiste en enumerar sus causas más probables. Para ello deberá preguntarse Por qué? Por qué? Por qué?

Ratios, resultados objetivos de procesos de control, indicadores del cuadro de mando... no solo definen el problema, sino que, en muchas ocasiones, le aportan información suficiente sobre las causas que lo han provocado.

Asimismo, si compara una situación sin problema con aquella en la que haya detectado el problema, identifica cuáles son sus factores comunes y descubre dónde se halla una posible diferencia y/o cambio, y con toda probabilidad identificará la causa.

Pongamos un ejemplo: tenemos dos motores eléctricos aparentemente idénticos que conectamos a una misma línea de electricidad, funcionando ambos perfectamente. Por error, un operario aumenta la tensión y uno de los motores empieza a echar humo y tras un fogonazo deja de funcionar; el segundo motor sigue funcionando normalmente. Eran absolutamente idénticos los dos motores? La respuesta es no; si hubiesen sido iguales el cambio de tensión les hubiera afectado de forma homogénea, idéntica; o ambos se quemaban o seguían funcionando.

Es incuestionable que alguna diferencia tenía el motor que dejó de funcionar con respecto al que siguió funcionando. Si pudiésemos conocer las diferencias de diseño, materiales, dimensiones, características del bobinado, aislantes... estaríamos, sin ninguna duda, frente a la causa explicativa del problema.

Si no encuentra ninguna diferencia entre ambas situaciones, deberá averiguar si se ha producido algún cambio. Recuperemos el ejemplo de los cubos, añadiendo las variables diferencias y cambios; en este caso, donde se haya producido la diferencia y/o el cambio, tendremos la causa más segura del problema en cuestión.

Instrumento: *Gu a para la identificación de las causas de los problemas*
Finalidad: *Conocer las causas m s probables de un problema*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Identificar las diferencias y cambios.
- Excluir hipotéticas causas espúreas.
- Identificar las causas más probables.
- Incidir sobre la causa explicativa.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Diferencias entre situaciones.
- Cambios potencialmente detonantes.
- Identificación de la causa determinante.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Por qué?, por qué?, por qué...?
- *Brainstorming.*
- Trabajo de campo, datos objetivos...
- Cuadro de mando integral.
- ROI.
- Comparación de situaciones.
- Método es / no es.
- Conocimientos, experiencia.
- Realización de pruebas.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Recoger información.
- Establecer factores comunes.
- Construir diagramas, gráficos...
- Comparar situaciones con / sin problema.
- Descubrir las diferencias.
- Detectar los cambios.
- Realizar pruebas.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Directores.
- Técnicos.
- Mandos.
- Grupos de mejora, círculos calidad...
- Consultores.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- *Brainstorming*.
- Diagrama de causa - efecto.
- Cuadro de mando.
- ROI.
- *Root Cause Investigator.*
- Herramientas de la calidad.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Diseño de indicadores objetivos.
- Obtención de información en tiempo real.
- Planteamiento del problema como síntoma.
- Consideración de la causa como etiología.
- No confundir el problema con sus causas.
- Localización de posibles diferencias.
- Reconocimiento de cambios de todo orden.
- Diferenciación de causas potenciales y reales.
- Identificación de la causa raíz.
- Conocimiento de las herramientas del proceso.
- Formación en la metodología.

MODELO
Guía para la identificación de las causas del problema

Aplicación del cuadro de preguntas del método es / no es

	ES	NO ES	DIFERENCIA	CAMBIO
QUÉ	Qué objeto ES con defecto? Cubos LUXOR Qué defecto ES en el objeto? Quebrados, cuarteados.	Qué objeto NO ES defectuoso? Cubos FOTOX Qué defecto NO ES pero podía haber sido? Quebrados, deformados, manchados...		
DÓNDE	Dónde es observado el objeto con defecto? Distribuidores nacionales. Donde ES observado el defecto en el objeto? En las caras y arista aleatoriamente.	Dónde NO ES observado el objeto con defecto? Distribuidores extranjeros. Dónde NO ES observado el defecto en el objeto pero podía haber sido? En cualquier lado o arista del cubo.		
CUÁNDO	Cuándo ES observado el objeto con defecto? Desde hace 7 semanas. Cuándo ES observado el defecto en el objeto? Al abrir los paquetes. Qué patrón de ocurrencia ES observado? Esporádico.	Cuándo NO ES observado el objeto con defecto? Antes. Cuándo NO ES observado el defecto en el objeto? En cualquier ocasión. Qué patrón de ocurrencia NO ES pero podía haber sido? Periódico.		

CUÁNTO	Cuántos objetos (ES) presentan este defecto? 4.000 cubos (10% del total). Cuántos defectos (ES) presenta cada objeto? Cuarteados o quebrados. Qué tendencia ES observada? En aumento.	Cuántos objetos NO SON pero podía haber sido? Cualquier cantidad, hasta el límite de la distribución Cuántos defectos NO SON pero pódían haber sido? Otros defectos. Qué tendencia NO ES pero podía haber sido? Disminución o estabilidad.		

A los resultados obtenidos a través del método es / no es, en el caso para ilustrar como identificar un problema, añadimos dos columnas; en la primera anotaremos las diferencias constatadas y en la última describiremos en qué consiste la diferencia que es la causa explicativa del problema y sobre la que tendremos que incidir si deseamos corregir la anomalía.

Observe cómo es aplicado el instrumento al caso que nos ocupa y cómo la identificación de las diferencias da como resultado descubrir la causa del problema.

Frente a problemas de los que desee averiguar la/s causa/s explicativas del mismo, reproduzca el instrumento tal y como se lo hemos presentado y, si desea corregir el problema, utilice los instrumentos que forman parte de esta sección.

Aplicación del modelo guía para la identificación de las causas del problema

	ES	NO ES	DIFERENCIA	CAMBIO
QUÉ	Qué objeto ES con defecto? Cubos LUXOR Qué defecto ES en el objeto? Quebrados, cuarteados.	Qué objeto NO ES defectuoso? Cubos FOTOX Qué defecto NO ES pero podía haber sido? Quebrados, deformados, manchados...	Más peque os, delgados.	Nada.
DÓNDE	Dónde es observado el objeto con defecto? Distribuidores nacionales. Dónde ES observado el defecto en el objeto? En las caras y arista aleatoriamente.	Dónde NO ES observado el objeto con defecto? Distribuidores extranjeros. Dónde NO ES observado el defecto en el objeto pero podía haber sido? En cualquier lado o arista del cubo.	Medio de transporte	Nada.
CUÁNDO	Cuándo ES observado el objeto con defecto? Desde hace 7 semanas. Cuándo ES observado el defecto en el objeto? Al abrir los paquetes. Qué patrón de ocurrencia ES observado? Esporádico.	Cuándo NO ES observado el objeto con defecto? Antes. Cuándo NO ES observado el defecto en el objeto? En cualquier ocasión. Qué patrón de ocurrencia NO ES pero podía haber sido? Periódico.	Caja más liviana.	Modelo de caja.

CUÁNTO	Cuántos objetos (ES) presentan este defecto? 4.000 cubos (10% del total). Cuántos defectos (ES) presenta cada objeto? Cuarteados o quebrados. Qué tendencia ES observada? En aumento.	Cuántos objetos NO SON pero podía haber sido? Cualquier cantidad, hasta el límite de la distribución Cuántos defectos NO SON pero podían haber sido? Otros defectos. Qué tendencia NO ES pero podía haber sido? Disminución o estabilidad.	Más peque os, delgados.	Nada.

En este caso el único cambio que se ha producido ha sido en el embalaje de los cubos LUXOR; al haber incorporado una caja más liviana, esta no parece suficientemente resistente para su transporte interior en camión. Para reafirmar esta causalidad, está el hecho de que las reclamaciones vienen a coincidir con el número de semanas desde que se produjo el cambio.

INSTRUMENTO: Guía para la formulación de objetivos

Presentación

La siguiente fase del proceso para identificar situaciones problemáticas y articular soluciones para su resolución consiste en establecer los resultados que deseamos alcanzar, que tanto pueden ser los anteriores a la presentación del problema, como diferentes, a partir del resultado del análisis efectuado hasta este momento y que más bien aconseja su reformulación.

Con el fin de alcanzar el mayor rigor, a la hora de su formulación deberá recordar que los objetivos deben ser:

Claros, ello significa fáciles de entender a quienes afectan, que no den lugar a malos entendidos o equívocos.
Medibles, esto es concretos, específicos. Deben, por ello, ser expresados en términos cuantitativos: unidades, días, horas, porcentajes, metros, toneladas, euros...; solo de este modo es posible su control.
Con *fecha límite de cumplimiento* y, si es necesario, estableciendo plazos parciales.
Estimulantes, que representen un cierto reto.
También *realistas*, esto es, que sean alcanzables para evitar la desmotivación en quién debe de alcanzarlos.
Integrados verticalmente. Los objetivos son más generales (estratégicos) o precisos (operativos) en función del nivel de jerarquía o función en el que se planteen. Integrados significa que todo objetivo suele ser el resultado del despliegue de objetivos superiores.
Coordinados horizontalmente. Necesidad, cada vez mayor, de enfoques interdepartamentales o multidisciplinares.
Flexibles, en el sentido de que pueden modificarse o reformularse.

Este instrumento le proporcionará una guía para la redacción de objetivos; al emplear la guía para su redacción deberá tener presentes, asimismo, las características que acabamos de exponer; la combinación de ambos aspectos le permitirá un correcto redactado de cualquier tipo de objetivo.

Instrumento: *Gu a para la formulación de objetivos*
Finalidad: *Describir los objetivos de forma precisa*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Redactar objetivos de forma específica.
- Establecer criterios de control.
- Temporalizar los objetivos.
- Integrarlos en la misión y cultura.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Claridad.
- Medición.
- Temporalización.
- Finalidad del objetivo.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Verbo de acción.
- Elemento de medición.
- Resultado esperado.
- Horizonte temporal.
- Finalidad del objetivo.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Identificar la desviación o problema.
- Recabar información.
- Decidir mantener o reformular el objetivo.
- Asegurar viabilidad.
- Emplear verbos comprensivos.
- Incorporar criterios cuantitativos.
- Establecer fecha de consecución.
- Asegurar integración y coordinación.
- Tener clara su finalidad correctiva.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Directores.
- Técnicos.
- Mandos.
- Grupos de mejora, círculos calidad...
- Consultores.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Cuadro de mando.
- *Root Causa Investigator*.
- Herramienta de la calidad.
- Misión, cultura, valores...
- DAFO.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Son comprensibles, no plantean dudas... a quienes deben implementarlo.
- Incorporar elementos de objetividad.
- Tienen una fecha límite de consecución.
- Motivan a quienes deben lograr el resultado.
- Son alcanzables y no generan frustración.
- Corrigen un problema.
- Se derivan de la misión, cultura, valores...
- Se derivan de objetivos superiores (estratégicos).
- Están coordinados: su consecución no afecta negativamente a otros.
- Son flexibles; esto es, pueden ser modificados.

Guía para la formulación de objetivos

CRITERIO	REDACCIÓN
Un verbo de acción (Claro, específico, de acción...)	
Un elemento de medida Criterio cuantitativo: unidades, personas, días, metros, euros...)	
Un resultado esperado (Por un lado estimulante, motivador...; pero con dosis de realismo)*	
Un horizonte temporal (La fecha límite de cumplimiento, realización... del resultado).	
Finalidad**	

* Si se requiere debe de estar integrado verticalmente y coordinado a nivel horizontal.
** Opcional, si bien recomendable.

Aplicación del modelo guía para la formulación de objetivos

CRITERIO	REDACCIÓN
Un verbo de acción (Claro, específico, de acción...)	Establecer...
Un elemento de medida Criterio cuantitativo: unidades, personas, días, metros, euros...)	...un...
Un resultado esperado (Por un lado estimulante, motivador...; pero con dosis de realismo)*	... plan de formación para los mandos intermedios...
Un horizonte temporal (La fecha límite de cumplimiento, realización... del resultado).	... para su implementación durante el ltimo trimestre del presente ejercicio...
Finalidad**	... para mejorar sus habilidades para la conducción de grupos.

* Si se requiere debe de estar integrado verticalmente y coordinado a nivel horizontal.
** Opcional, si bien recomendable.

INSTRUMENTO: DAFO para el análisis de viabilidad de los objetivos

Presentación

Una vez establecido el objetivo mediante el cual pretende corregir el problema o desviación detectada, es conveniente que realice un estudio acerca de su viabilidad y posibilidad de consecución por medio del análisis DAFO.

La palabra DAFO es una regla nemotécnica que le permitirá recordar las palabras: **D**ebilidades, **A**menazas, **F**ortalezas y **O**portunidades con las que realizar un análisis de las cuestiones internas y externas a la organización facilitadoras o obstaculizadoras de la consecución del objetivo.

	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Debilidades son aquellas características, de cualquier orden: estructurales, organizativas... que pueden frenar, dificultar..., *a nivel interno*, la consecución de las metas u objetivos.
Amenazas son aquellas situaciones de cualquier índole: sociales, económicas, legislativas..., *en el entorno de la empresa*, que pueden afectar negativamente el logro de los resultados enunciados en los objetivos.
Fortalezas son los puntos fuertes o características *propias de la organización* de la índole que fueren: estructurales, materiales, organizativas... que favorecerán la consecución de los objetivos.
Oportunidades son aquellas situaciones que se dan *en el entorno de la organización* y que pueden facilitar el logro de los objetivos.

Esta herramienta le permitirá asegurar la viabilidad del objetivo que haya planteado o su reformulación en caso de que no perciba que pueda ser alcanzado.

Instrumento: *DAFO para el an lisis de viabilidad de los objetivos*
Finalidad: *Asegurar el realismo del objetivo*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Identificar los puntos fuertes.
- Descubrir los aspectos débiles.
- Reformular los objetivos.
- Asegurar su viabilidad.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Debilidades internas.
- Amenazas externas.
- Fortalezas internas.
- Oportunidades externas.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Formulación inicial del objetivo.
- Características internas y externas que pueden dificultar la consecución del objetivo.
- Cómo minimizar su impacto.
- Características internas y externas que pueden facilitar la consecución del objetivo.
- Cómo aprovecharlas al máximo.
- Mantenimiento o reformulación del objetivo.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Formular un objetivo: estratégico, operativo, de corrección...
- Identificar las debilidades.
- Minimizarlas.
- Identificar las amenazas.
- Buscar formas de hacerles frente.
- Reconocer las fortalezas propias.
- Aprovecharlas al máximo.
- Identificar las oportunidades del entorno.
- Sacar el máximo partido de ellas.
- Mantener el objetivo.
- Reformular el objetivo inicial.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Directores, jefaturas...
- Técnicos.
- *Product Managers*.
- Gerencias comerciales.
- Gestores de la calidad.
- Consultores.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Cuadro de mando.
- Sistemas de control.
- Sistemas de información.
- Estudios de mercado.
- *Benchmarking*.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Definición de objetivos conforme características.
- Obtención de información interna fidedigna: ratios, cuadro de mando integral, sistemas de control...
- Obtención de información externa fiable: sistemas de información, conocimiento objetivo del entorno, actualización legislativa, estudios de mercado...
- Conocimiento amplio de los recursos, metodologías, sistemas, procesos... internos para optimizar las fortalezas y paliar las debilidades.
- Conocimiento propio y del entorno suficiente para hacer frente a las amenazas y para apoyarse en las oportunidades.
- Flexibilizar para reformular, si es necesario, el objetivo inicial.

MODELO
DAFO para el análisis de la viabilidad del objetivo

OBJETIVO INICIAL:

CUADRO DE ANÁLISIS

FORTALEZAS	Cómo se pueden aprovechar al máximo?	DEBILIDADES	Cómo se puede minimizar su impacto?
.			
OPORTUNIDADES	Cómo se pueden aprovechar al máximo?	AMENAZAS	Cómo hacerles frente?

OBJETIVO TRAS EL ANÁLISIS:

Aplicación del modelo DAFO para el análisis de la viabilidad del objetivo

OBJETIVO INICIAL: Implementar un sistema de valoración de puestos de trabajo durante el presente ejercicio, para soportar una nueva política retributiva basada en principios de equidad interna y externa.

CUADRO DE ANÁLISIS

FORTALEZAS	Cómo se pueden aprovechar al máximo	DEBILIDADES	Cómo se puede minimizar su impacto?
• Personal conforme. • Buen clima laboral.	• Acompañar todo el proceso con comunicaciones frecuentes.	• Carencia de estructura técnica para la realización del proceso.	• Pedir la implementación del proceso a una consultora especializada en valoraciones de puestos.
OPORTUNIDADES	Cómo se pueden aprovechar al máximo?	AMENAZAS	Cómo hacerles frente?
• Práctica habitual en el sector. • Incorporación en convenios.	• Informando de convenios que lo contemplen y de empresas que lo han implementado.	• Experiencias negativas en su implementación por parte de otros colectivos.	• Comunicando experiencias positivas de otras empresas.

OBJETIVO TRAS EL ANÁLISIS: Se decide mantenerlo; por lo tanto, implementar un sistema de valoración de puestos de trabajo durante el presente ejercicio para soportar una nueva política retributiva basada en principios de equidad interna y externa.

INSTRUMENTO: Método para la toma de decisiones mediante antítesis

Presentación

Una vez se ha planteado con rigurosidad el objetivo de corrección a alcanzar mediante el análisis de viabilidad del mismo, ahora es necesario que usted genere la mayor cantidad posible de alternativas o soluciones viables. La quinta fase del proceso de análisis de problemas y toma de decisiones consiste en que pueda sugerir tantas soluciones como le sea posible para resolver el problema que pretende solucionar.

Esta fase requiere de usted una cierta dosis de *creatividad,* ya que de lo contrario tiene el riesgo de quedarse con las primeras soluciones que se le ocurran, cuando una posterior podría ser mejor por ser más resolutiva, menos costosa...

La herramienta de esta fase que vamos a considerar en primer lugar es el método de la *antítesis* que, como su nombre señala, sugiere hacer las cosas de forma distinta a cómo las hemos hecho hasta ahora.

El método de la antítesis consiste en la modificación de los actuales procesos o formas de actuación, por ver si mediante nuevos planteamientos evitamos el problema que se nos ha planteado y que deseamos corregir. Por medio de la denominada lista de *Osborne* usted podrá, a través de una serie de preguntas, formular nuevas ideas cuyas respuestas, sin duda, le orientarán en la búsqueda de una solución resolutiva...

Instrumento: *Método para la toma de decisiones mediante ant tesis*
Finalidad: *Encontrar nuevas soluciones a viejos problemas*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Estimular la creatividad.
- Encontrar soluciones novedosas.
- Lateralizar el pensamiento.
- Orientar un *brainstorming.*

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Soluciones nuevas para problemas crónicos.
- Orientación sobre nuevos planteamientos.
- Número amplio de posibles soluciones.
- Trabajar con método.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Eliminación.
- Inversión.
- Ampliación.
- Reducción.
- Cambio de secuencia.
- Unión.
- Separación.
- Adición.
- Supresión.
- ...

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Mantener o reformular el objetivo corrector.
- Aplicar la lista de *Osborne* a la situación problemática.
- Introducir el criterio por medio de preguntas como: *Qué suceder a si...?* o *Y si...?*
- Formular las preguntas con la totalidad de los criterios de la lista de *Osborne.*
- Anotar las respuestas obtenidas.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Directores, jefaturas...
- Técnicos.
- *Product Managers*.
- Gerencias comerciales.
- Gestores de la calidad.
- Consultores.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Objetivo de corrección expresado conforme características de los objetivos.
- Haber agotado la vía de la analogía o *benchmarking.*
- Asegurarse de que la naturaleza del problema permite la aplicación de la lista de *Osborne*.
- No juzgar el número ni la calidad de las respuestas.
- Concretar en términos conductuales las respuestas.
- Someter las respuestas a un posterior análisis tanto de eficacia como de eficiencia.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- *Brainstorming.*
- Métodos de analogía.
- Técnica nominal de grupo.
- *Phillips 66.*
- Metaplán.

Método para la toma de decisiones mediante antítesis

Eliminación	*Qué suceder a si se eliminase algo?*
Inversión	*Qué suceder a si se invirtiera algo?*
Ampliación o reducción	*Qué suceder a si se ampliara o redujera algo?*
Cambio de secuencia	*Qué suceder a si se sigue un procedimiento diferente?*
Unión o separación	*Qué suceder a si se unen o separan cosas?*
Adición o supresión	*Qué suceder a si se a aden o suprimen cosas?*

Aplicación del modelo método para la toma de decisiones mediante antítesis

Imaginemos el problema de una carretera en la que durante el pasado mes de febrero, el 68 % de los accidentes de la carretera comarcal que une los municipios AAA y BBB, se produjeron entre las 18 horas del viernes a las 22 del domingo, entre los puntos kilométricos 7,3 y 9,2.

Un ejemplo de aplicación de la lista de *Osborne* podría ser:

Eliminación	*Qué suceder a si se eliminase algo?* La curva del km. 8,5, los árboles de la carretera, el hielo de la calzada...
Inversión	*Qué suceder a si se invirtiera algo?* Desviar parte del flujo circulatorio a la otra carretera.
Ampliación o reducción	*Qué suceder a si se ampliara o redujera algo?* El ancho de la calzada, el horario de paso de camiones...
Cambio de secuencia	*Qué suceder a si se sigue un procedimiento diferente?* Señalización vertical más clara, reductores de velocidad...
Unión o separación	*Qué suceder a si se unen o separan cosas?* Separación de los dos sentidos de marcha para evitar accidentes por adelantamiento...
Adición o supresión	*Qué suceder a si se a aden o suprimen cosas?* Controlar velocidad por radar, semáforos en ámbar.

INSTRUMENTO: Método para la toma de decisiones mediante analogía

Presentación

Una vez se haya planteado el objetivo de corrección, es el momento en el que usted debe generar la mayor cantidad posible de alternativas o soluciones viables al problema que pretende corregir. La quinta fase del proceso de análisis de problemas y toma de decisiones consiste en sugerir tantas soluciones como le sea posible para resolver el problema que pretende solucionar.

La herramienta de esta fase que vamos a considerar, ahora, es el método de la *analogía* que, como su nombre señala, sugiere similitud, semejanza...; hacer las cosas como las hemos hecho, con buenos resultados, en otros momentos, frente a problemas idénticos.

El método de la analogía consiste en examinar lo que otros o nosotros mismos hemos hecho en situaciones análogas y reproducirlo con las modificaciones necesarias; esto es, adaptar acciones ya conocidas y experimentadas a las necesidades de la situación presente. Los actuales conceptos del *Benchmarking* marchan en esta dirección.

En términos generales, consiste en considerar los modelos más eficaces y su campo de aplicación es prácticamente ilimitado. Con esta herramienta de toma de decisiones usted podrá encontrar soluciones para sus problemas presentes. Soluciones que, por experimentadas, tienen muchas posibilidades de ayudarle en su resolución.

Instrumento: *Método para la toma de decisiones mediante analog a*
Finalidad: *Encontrar soluciones probadas para resolver problemas*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Estimular nuevas ideas.
- Encontrar soluciones contrastadas y seguras.
- Generar un buen número de alternativas.
- Reducir costos.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Alternativas ya probadas.
- Experiencias resolutivas propias y/o ajenas.
- Rapidez.
- Ahorro.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- *Benchmarking* propio.
- *Benchmarking* interno de otros departamentos de la organización.
- *Benchmarking* externo de empresas del propio sector.
- *Benchmarking* externo de organizaciones ajenas al propio sector.
- Experiencias del sector privado, público, ONGS...

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Mantener o reformular el objetivo corrector.
- Plantearse que hemos hecho nosotros frente a problemas parecidos.
- Averiguar que han hecho otros departamentos en situaciones parecidas.
- Indagar sobre lo que hacen nuestros competidores.
- Averiguar lo que hacen las organizaciones, en general, para resolver este tipo de problemas.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Directores, jefaturas...
- Técnicos.
- *Product Managers*.
- Gerencias comerciales.
- Gestores de la calidad.
- Consultores.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- *Brainstorming.*
- Métodos de antítesis.
- Técnica nominal de grupo.
- *Phillips 66.*
- Metaplán.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Objetivo de corrección expresado conforme las características y reglas de formulación de los objetivos.
- Complementar la analogía con el método de la antítesis.
- Registrar las soluciones que damos habitualmente a los problemas.
- Disponer de sistemas de registro fiables de las soluciones.
- Disponer de información departamental.
- Practicar la gestión del capital intelectual.
- Gestionar el conocimiento.
- Obtener información externa fiable y veraz.

MODELO
Método para la toma de decisiones mediante analogía

BENCHMARKING INTERNO	Qué hemos hecho, con buenos resultados, en nuestra unidad, sección..., frente a problemas o circunstancias análogas?	
BENCHMARKING INTERNO	Qué están haciendo otros departamentos de nuestra organización frente a este mismo problema con resultados positivos?	
BENCHMARKING EXTERNO	Qué están haciendo otras empresas del sector frente a este problema?	
BENCHMARKING EXTERNO	Qué están haciendo otras organizaciones ajenas a nuestro sector frente a problemas idénticos a los nuestros?	

Aplicación del modelo método para la toma de decisiones mediante analogía

Imaginemos tener que tomar decisiones para corregir el problema de un porcentaje de absentismo laboral en nuestro departamento superior al promedio del sector.

BENCHMARKING INTERNO	Qué hemos hecho, con buenos resultados, en nuestra unidad, sección..., frente a problemas o circunstancias análogas?	• Hablar con las personas afectadas.
BENCHMARKING INTERNO	Qué están haciendo otros departamentos de nuestra organización frente a este mismo problema con resultados positivos?	• Penalizarlo por medio de la parte variable de la retribución
BENCHMARKING EXTERNO	Qué están haciendo otras empresas del sector frente a este problema?	• Ofrecer estímulos a los no absentistas.
BENCHMARKING EXTERNO	Qué están haciendo otras organizaciones ajenas a nuestro sector frente a problemas idénticos a los nuestros?	• Introducir un coeficiente corrector de la retribución.

De este modo, dispone usted de soluciones contrastadas porque las ha aplicado en el pasado con buenos resultados y las han aplicado otros con idénticos resultados.

INSTRUMENTO: Método para tomar decisiones mediante criterio de eficacia

Presentación

Una vez haya enunciado las posibles soluciones a un problema a través de herramientas como: el *brainstorming*, el método de antítesis o de analogía, deberá convenir que no todas las posibles soluciones tienen el mismo valor por lo que deberá evaluar las soluciones bajo dos criterios: en primer lugar, el de la *eficacia* y, en segundo lugar, el de la *eficiencia.* El objetivo de esta instrumento es determinar, entre las alternativas disponibles, cuál es la mejor desde el punto de vista de la resolución o eficacia.

Se trata de que usted pueda asegurar que la solución propuesta cumple con los criterios relacionados con los objetivos; esto es, que *resuelve;* que aplicada la medida, esta contribuirá al logro del objetivo corrector de un determinado problema.

Esto puede hacerlo comparando las diversas soluciones planteadas por medio de los métodos expuestos: *brainstorming*, antítesis y analogía, con todas y cada una de las causas explicativas del problema; de esta forma conocerá:

si la solución resuelve completamente o en parte el problema; y/o
si es suficiente con una solución o si tendremos que emplear una combinación de ellas.

Instrumento: *Método para tomar decisiones mediante criterio de eficacia*
Finalidad: *Asegurar la resolución de la solución*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Evaluar las distintas soluciones.
- Encontrar soluciones contrastadas y seguras.
- Asegurar la resolución de la solución.
- Reducir costos al emplear la mejor solución.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Soluciones eficaces a los problemas.
- Descartar soluciones ineficaces o insuficientes.
- Emplear soluciones complementarias.
- Rapidez, ahorro...

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Relación de potenciales soluciones obtenidas por medio de antítesis.
- Relación de potenciales soluciones logradas por medio de analogía.
- Relación de las causas comprobadas como explicativas del problema.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Tener que decidir entre varias potenciales soluciones a un problema.
- Escoger aquella solución que corrija todas las causas explicativas de un problema.
- Emplear una constelación de soluciones parciales que, en su conjunto, resuelvan el problema planteado.
- Orientarse por criterios de eficacia.
- Optimizar los recursos disponibles.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Directores, jefaturas...
- Técnicos.
- *Product Managers*.
- Gerencias comerciales.
- Gestores de la calidad.
- Consultores.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Comprobación empírica de las causas.
- Empleo de métodos generativos de soluciones (antítesis, analogía, resto de métodos de la creatividad...).
- Conocimiento conceptual o empírico de cómo la solución planteada incide de forma correctiva o no sobre las causas enunciadas.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Criterio de eficiencia.
- Técnica nominal de grupo.
- Voto ponderado.
- Árboles de decisión.
- Cálculo de probabilidades.

Método para tomar decisiones mediante el criterio de eficacia

Una forma práctica de identificar la eficacia de las potenciales soluciones es mediante un cuadro de doble entrada: en uno de los ejes estableceremos las soluciones (S) y en el otro las causas (C) de los problemas.

Cuadro de doble entrada para seleccionar las soluciones

	C 1	C 2	C 3	C n
S 1				
S 2				
S 3				
S n				

Mediante un proceso analítico deberá comprobar el efecto de cada potencial solución con cada causa considerada como explicativa del problema y escribirá SÍ en el supuesto que lo resuelva y NO en caso contrario. Ello dará como resultado:

Soluciones que resuelven completamente el problema, ya que inciden resolutivamente sobre todas las causas.
Soluciones que resuelven parcialmente el problema, porque resuelven solo un determinado número de causas, pero no todas ellas.
Soluciones no válidas, por cuanto no corrigen ninguna de las causas explicativas del problema.

Cuadro de doble entrada para seleccionar las soluciones

	C 1	C 2	C 3	C n
S 1	S	S	S	S
S 2	S	NO	S	NO
S 3	NO	NO	NO	NO

Aplicación del modelo método para tomar decisiones mediante el criterio de eficacia

En el instrumento: *Método para lo toma de decisiones mediante antítesis* hacíamos referencia al problema de un alto índice de siniestralidad en una determinada carretera. Es posible que, aplicado el instrumento *Identificación de las causas de los problemas*, hubiésemos concluido que el alto porcentaje de accidentes eran debidos a exceso de velocidad, adelantamientos prohibidos y a la acumulación del hielo.

Es posible que aplicando métodos de antítesis y/o analogía hubiésemos referenciado una serie de potenciales soluciones como:

Eliminar la curva del km 8,5.
Talar los árboles de la carretera.
Disponer de una brigada para retirar el hielo de la calzada.
Desviar parte del flujo circulatorio a otra carretera.
Ensanchar la calzada.
Reducir el horario de paso de camiones.
Dotar a la carretera de una señalización vertical más clara.
Establecer reductores de velocidad.
Separar los dos sentidos de marcha para evitar accidentes por adelantamiento.
Controlar velocidad por rádar.
Incorporar semáforos en ámbar.

Por medio del cuadro de doble entrada relacionaremos, a título de ejemplo, alguna de las soluciones con la causa determinante del problema; cuando emplee este instrumento deberá relacionar todas las posibles soluciones con todas las causas descritas.

	Exceso velocidad en la curva	Adelantamientos prohibidos	Acumulación hielo en invierno
Eliminar curva	S	NO	NO
Talar los árboles	NO	NO	NO
Retirar el hielo	NO	NO	S
Separar sentidos	NO	S	NO
...			

De este modo comprobará la necesidad, en muchas ocasiones, de emplear varías soluciones. Eliminar la curva evitará que los conductores entren en ella con exceso de velocidad, pero no resolverá la acumulación de hielo, que requerirá otro tipo de solución, como puede ser su retirada.

INSTRUMENTO: Tomar decisiones mediante criterio de eficiencia

Presentación

Cuando usted disponga de varias alternativas, todas ellas igualmente eficaces, para resolver un problema, habrá de tomar una decisión por las más *eficientes*, por medio de la valoración de cada una de las soluciones, a la luz de unos determinados criterios, que si bien serán específicos para cada situación, en la mayor parte de los casos tendrán que ver con cuestiones como:

economía,
rapidez a la hora de implementarla,
legalidad de la medida,
popularidad de la medida,
complejidad de la medida...

Tal priorización puede efectuarla, en unos casos, por medio de un *análisis del campo de fuerzas*, consistente en evaluar todas y cada una de las alternativas en función de los factores que actuarán en su favor o en su contra. La alternativa que tenga más factores a su favor y menos en contra será la que se tomará como base del plan de acción.

También puede *ordenar las soluciones en función de una determinada variable o criterio.* Del conjunto de las variables antes expuestas, las variables que más suelen utilizarse para efectuar tal priorización suelen ser:

Los *costes económicos,* en aquellos supuestos de actuar por presupuestos; en este caso usted deberá priorizar las soluciones desde las menos a las más costosas, tomando opción por las primeras.

El *tiempo requerido* para su implementación, cuando hay que tomar decisiones rápidas; la forma de ordenar consiste en establecer las diferentes soluciones desde las más rápidas a las que más tiempo requiera su implementación, optando por las más rápidas.

La *facilidad o complejidad* de su implementación, priorizando, en este caso, desde las más simples a las más complejas.

Instrumento: *Método para tomar decisiones mediante criterio de eficacia*
Finalidad: *Optimizar la aplicación de la solución*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Evaluar las distintas soluciones.
- Tener en cuenta los costes de la solución.
- Considerar el impacto de la solución.
- Economizar tiempo.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Soluciones eficaces a los problemas.
- Descartar soluciones onerosas.
- Emplear soluciones complementarias.
- Rapidez, ahorro...

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Relación de potenciales soluciones obtenidas por medio de antítesis.
- Relación de potenciales soluciones logradas por medio de analogía.
- Relación de los criterios de discriminación.
- Porcentajes de valoración.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Tener que decidir entre varias potenciales soluciones a un problema.
- Escoger criterios de eficiencia.
- Valorar los criterios de eficiencia.
- Identificar la solución más eficiente.
- Optimizar los recursos disponibles.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Directores, jefaturas...
- Técnicos.
- *Product Managers*.
- Gerencias comerciales.
- Gestores de la calidad.
- Consultores.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Criterio de eficiencia.
- Técnica nominal de grupo.
- Voto ponderado.
- Árboles de decisión.
- Cálculo de probabilidades.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Comprobación empírica de las causas.
- Empleo de métodos generativos de soluciones (antítesis, analogía, resto de métodos de la creatividad...).
- Disposición de criterios objetivos de eficiencia: unidades temporales, económicas...
- Significación (valoración en porcentajes) de los criterios objetivos de eficiencia mediante panel de expertos, voto ponderado...
- Consenso en torno a la alternativa más valorada.
- Sistema de evaluación y seguimiento de la solución implementada.

MODELO
Método para tomar decisiones mediante el criterio de eficiencia

Este modelo le permite la ordenación las soluciones (S) en función de una determinada variable o criterio (tiempo, coste, complejidad...). Consiste en establecer la relación de las soluciones que usted entiende como igualmente válidas y considerar para cada una de ellas criterios como: cuál es la más económica, la más fácil de implementar, la más rápida...

	TIEMPO	COSTE	COMPLEJIDAD
S 1			
S 2			
S 3			
S n			

APLICACI N DEL M TODO PARA TOMAR DECISIONES MEDIANTE EL CRITERIO DE EFICIENCIA

	TIEMPO	COSTE	COMPLEJIDAD
S 1	3 meses	25.000 €	Media
S 2	1 mes	20.000 €	Media
S 3	2 meses	23.000 €	Alta
S n			

Es obvio que si el tema fuera urgente y no tuviésemos limitaciones de presupuesto nos inclinaríamos por la segunda. Esta opción también la tomaríamos en el caso de que primara el tema económico al ser la más barata. Si tuviésemos que decidirnos en función de la complejidad de su implemetación, las dos primeras nos son igualmente válidas, pero por las ventajas de tiempo y precio de la segunda con respecto a la primera, nos inclinaríamos por la segunda.

20

Negociación

INTRODUCCIÓN

Una máxima ya clásica en el mundo empresarial afirma que *en los entornos profesionales no se obtiene lo que se merece, se obtiene lo que se negocia.*

Negociar es una tarea profesional, que requiere información, conocimiento, preparación, capacidad de escucha, oportunidad y un amplio abanico de capacidades y competencias.

La negociación se ha definido como un proceso o actividad natural del ser humano; pero también como un método, en el sentido de que existen ciertas reglas o pautas de actuación. Mediante la negociación, personas o grupos intentan satisfacer sus necesidades, conciliar sus intereses o resolver sus conflictos, del modo más favorablemente posible a sus propios intereses es el elemento competitivo de la negociación ; si bien transmitiendo a la contraparte la percepción también de beneficio en el acuerdo alcanzado es el elemento cooperativo , generando de esta manera un nuevo valor o acuerdo.

Este capítulo le detalla algunos de los ingredientes fundamentales para negociar, integrando en sus instrumentos diversas opciones que le permitirán escoger los que juzgue más interesantes o útiles:

Perfil de la contraparte en una negociación (Instrumento perfil).
Preparación de la negociación (Instrumento guía).
Negociación para Ganar-Ganar (Instrumento esquema).

En el instrumento «Guía de la preparación de la negociación», le proponemos no un modelo, sino dos, que presentan algunos matices diferentes en su desarrollo, de modo que usted seleccione aquel que mejor le facilite la preparación negociadora.

INSTRUMENTO: Perfil de la contraparte en una negociación

Presentación

Negociar es una tarea evidentemente profesional: proveedores y clientes, vendedores y compradores, abogados, intermediarios Pero también, y en no pocas ocasiones, jefes con sus colaboradores, compañeros dentro de un equipo de trabajo, comité sindical y responsables de relaciones laborales en la empresa.

Asimismo, en los entornos personales, «negocian» parejas entre sí, padres e hijos, hermanos

Usted puede negociar con un cliente, con un proveedor, con su jefe, con sus colaboradores, con su esposa, con sus hijos, con un amigo, con un vendedor de automóviles, con un agente inmobiliario, con el director de su banco...

Una pregunta a formularse puede ser: Quién negocia mejor? Las respuestas pueden ser varias:

Quien tiene una posición negociadora más fuerte.
Quien prepara mejor la negociación.
Quien capta mejor las necesidades de la otra parte y las hace coincidir con las propias.

En este instrumento concreto le presentamos un primer paso que, sin duda, va a facilitarle el éxito negociador: identificar el perfil de quien negocia con usted. Conocer a la «contraparte» de la negociación que tiene que llevar a cabo, le puede dar una ventaja singular. Para ello apenas tiene que invertir unos minutos de reflexión. En el caso de negociaciones importantes, este primer paso que le sugerimos es, sin duda, imprescindible.

Instrumento: *Perfil de la contraparte en una negociación*
Finalidad: *Disponer, previamente a la negociación, de la m xima información significativa acerca de la otra parte*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Conocer perfil personal y profesional de la contraparte negociadora.
- Identificar sus necesidades y anticipar su posición negociadora.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Datos básicos de la persona con la que tenemos que negociar.
- Puntos de partida para preparar adecuadamente la negociación.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Sobre la persona:
  Quién es.
  Por qué negocia.
  Para qué negocia.
- Posibles vías de acceso a la información. Contactos comunes.
- Tipos de razones para la negociación.
- Tipos de resultados de la negociación.
- Necesidades esenciales y contraste con las propias.
- Posición negociadora. De superioridad, igualdad o inferioridad.
- Grado de urgencia en la negociación.
- Posibles puntos de coincidencia o hipótesis de acuerdo.
- Confirmación de hipótesis en la fase inicial negociadora.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Buscar informaciones a través de contactos comunes. Sea prudente.
- Analizar razones y motivaciones negociadoras de la contraparte.
- Identificar de forma certera las necesidades de la contraparte.
- Contrastar esas necesidades con las propias.
- Atender a los posibles espacios de acuerdo.
- Analizar las posiciones negociadoras: de la contraparte y de la propia.
- Valorar grado de urgencia de la contraparte y propia ante la negociación.
- Desarrollar clara capacidad de observación y escucha en la fase inicial de la negociación.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Usted.
- Personas con las que pueda establecer conexión para obtener esa información.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Se concretan con claridad las razones y motivos de la negociación.
- Se perciben con nitidez las necesidades negociadoras de la contraparte.
- Se genera un análisis acertado acerca de las posiciones negociadoras y la urgencia.
- Se utilizan esas informaciones para preparar eficazmente la negociación.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Resto de instrumentos de negociación.

MODELO
Perfil de la contraparte en una negociación

1. PRIMEROS DATOS DE PERFIL DE LA CONTRAPARTE: QUIÉN, POR QUÉ Y PARA QUÉ?

La identidad de la persona que negocia con nosotros: QUI N ES (puesto, edad, datos personales).

Las razones que le llevan a negociar: POR QU y PARA QU .

Son datos básicos iniciales que conviene considerar, siendo aconsejable disponer de los mismos antes de que la negociación comience. Hágase con ellos. Póngase manos a la obra, coja el teléfono, haga averiguaciones.

Qué personas pueden, dentro de su sector, actividad o campo profesional, proporcionarle esa información? Pregunte con tacto.

Si es preciso (porque no tiene otra fuente de información a mano) llámela directamente y realice una pregunta del tipo:

> Sr. Tal? Me ha dado su nombre un buen amigo mío que hizo una buena operación con usted. Está interesado en comprar una buena vivienda? (en el caso de que sea agente inmobiliario; o un coche si es un vendedor de automóviles...).

De esta manera ya obtendrá datos sobre esa persona: su voz le dará pistas sobre su edad, su carácter, su grado de confianza (ante una llamada que no se identifica del todo), sus reflejos (si rápidamente le pide que tengan una entrevista personal), su agenda (está muy ocupado o menos...).

Otra cuestión interesante puede ser aquella que concrete el asunto que Usted quiere negociar (el precio, las condiciones...). Tenga prudencia, no vaya directamente al núcleo del asunto. Haga una pregunta abierta. Por ejemplo: « Y cómo andan de pisos en venta por la zona X?».

Una pregunta interesante: esa persona posee de usted tanta o más información que usted de ella. Existen contactos comunes?

En caso afirmativo: qué información pueden ofrecerle de usted?

2. PUEDE PROFUNDIZAR EN ESE CONOCIMIENTO? MÁS DATOS DE INTERÉS: RAZONES Y RESULTADOS

En el QUI N ES puede interesarle además conocer:

> Formación de base de la persona (académica, titulaciones, cualificaciones profesionales).

Tiempo en la empresa/organización en la que está, y años en el puesto.
Otras empresas u organizaciones anteriores (carrera profesional).

Sobre el POR QU . Tipos de razones:

La negociación con usted es una tarea inherente al puesto y responsabilidad de esa persona.
La negociación con usted es una tarea interpuesta: esa persona actúa intermediando los intereses de otra/s.
Las razones de la negociación son estrictamente comerciales y profesionales o existen otros motivos.
En caso de que existan otros motivos ajenos a lo comercial/profesional, trate de considerar con la mayor objetividad posible esos motivos (son personales, familiares).

Sobre el PARA QU . Tipos de resultados:

La finalidad de la negociación es estrictamente comercial y entonces los resultados a obtener por esa persona son de índole económica.
La finalidad de la negociación no es estrictamente comercial, pero los resultados sí tienen intereses económicos prioritarios.
La finalidad de la negociación no es económica: responde a otro tipo de necesidades.

3. Centre la necesidad o necesidades de la contraparte en la negociación y contrástelas con las suyas

Con los datos y las respuestas a las preguntas de los puntos 1 y 2 está en mejores condiciones de acertar ante el siguiente interrogante:

Cuál o cuáles son las necesidades esenciales de esa persona en la negociación? O bien: qué espera prioritariamente obtener de usted?

Trate de concretar:

Qué le interesa a esa persona que le conceda o facilite? A usted le interesa negociar ese asunto con ella?
Porqué le interesa negociar con usted? Acaso usted es el único que puede negociar esa cuestión?
Existe un espacio común de acuerdo para ambos? Percibe la otra persona ese espacio de acuerdo?

4. El perfil de la contraparte y su posición negociadora

Para completar el perfil es aconsejable plantearse la hipótesis de cuál va a ser la posición negociadora de esa persona. Existen tres posibilidades:

> *De superioridad sobre usted*. Usted anticipa que esa persona tiene una posición más favorable que la suya en la negociación.
> *De igualdad*. Piensa que ambos están en condiciones similares ante la negociación.
> *De inferioridad*. Cree que su posición es superior a la de la otra persona en el asunto que se negocia.

Un dato singular en este apartado, que puede variar la fortaleza de su posición negociadora, es el grado de urgencia que ambos tienen sobre la negociación.

Pregunta: A usted o a la otra parte le es urgente negociar? Por qué? Valore esta cuestión en su propia posición: la urgencia puede debilitar su propia posición. Infórmese acerca de la urgencia de la otra parte.

5. Confirme en la realidad del encuentro negociador las cuestiones anteriores

Atención: las claves de confirmación de lo anterior tienen una llave de entrada.

Procure que en el inicio negociador sea la otra persona la que hable más.

Invierta en capacidad de escucha. hágala hablar, mediante preguntas acerca de su necesidad, y obsérvela. La mejor manera de conocer el perfil (cómo es) y la posición negociadora (cómo afronta la negociación) de alguien es escuchándola y observándola.

INSTRUMENTO: Esquema de negociación para ganar-ganar

Presentación

Frecuentemente diversas situaciones en la vida y en el trabajo nos enfrentan a personas con intereses opuestos o incompatibles con los nuestros. Es usual, y suele ser el punto de partida del pensamiento y las emociones de muchas personas, el concebir el conflicto como una batalla o competición: la otra parte es el adversario, y el objetivo es presionarle y vencerle, conseguir que acepte nuestras condiciones.

Tal enfoque de cualquier situación donde los implicados mantengan diferentes puntos de vista, conduce a desenlaces en los que, en el mejor de los casos, usted puede ser el vencedor. Ahora bien, si ante un conflicto hay vencedores, entonces también hay vencidos, perdedores. Y cómo van a digerir su derrota? Cabe preguntarse: Querrán en el futuro mantener relaciones con usted? Y si lo hacen, acaso no querrán aplicarle idéntica medicina a la menor oportunidad?

Como responsable de personas, la estrategia de ganar yo para que pierdan «los demás», a medio plazo resultará poco útil: en el nivel interno de su ámbito, si se dedica a «vencer» a su gente solo mantendrá a su lado, dentro de su equipo, a las personas que no puedan ir a otro sitio, y a los obedientes... En el ámbito más amplio del conjunto de la empresa, con personas de otros departamentos, solo contribuirá a aislarle y recibir apelativos poco considerados.

Y en el nivel externo, adoptar esa estrategia con proveedores o clientes, le situará en una posición de escaso aprecio por su parte. Un buen directivo o responsable necesita buscar soluciones negociadoras en las que haya espacios de acuerdo comunes: ello significará quizás que no haya nadie totalmente satisfecho, pero permitirá salidas airosas para todas las partes implicadas.

Instrumento: *Esquema de negociación para ganar-ganar*
Finalidad: *Plantear la negociación en términos de resultados positivos para ambas partes*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Desarrollar planteamientos negociadores de beneficios para ambas partes y alejados de la idea de vencedores y vencidos .

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Puntos de partida para enfoques ganar-ganar .
- Claves de comunicación positiva para llegar a acuerdos de ganar-ganar.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Reflexiones acerca del perfil de la contraparte.
- Información en tres bloques.
  A. Beneficios y necesidades propias.
  B. Beneficios y necesidades de la contraparte.
  C. Pérdidas propias en caso de mala negociación. Pérdidas de la otra parte en caso de mala negociación. Límites propios y de la otra parte.
- Planteamientos sobre bloques A y B.
- Lenguaje y planteamientos inadecuados.
- Terrenos de acuerdo e intercambio.
- Respuestas sobre la base de la calma y la asertividad.
- Búsqueda de alternativas alejadas de la humillación o sensación de productir derrotas.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Reunir la información disponible de la contraparte.
- Estructurar esa información en bloques-criterio, para desarrollar la negociación sobre:
  – Beneficios y necesidades.
  – Pérdidas a evitar.
  – Límites propios y de la contraparte.
- Desarrollar planteamientos y comunicación adecuadas al enfoque ganar-ganar.
- Evitar lenguaje negativo y planteamientos inadecuados.
- No entrar al trapo de retos inútiles o malintencionados.
- Buscar acuerdos e intercambios conectados a beneficios y necesidades.
- Huir de alternativas humillantes y de sensaciones de vencedores y vencidos .

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Usted.
- Personas con las que desarrolla la negociación.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- La negociación se desarrolla en las claves de información positiva: beneficios y necesidades.
- Se producen propuestas y alternativas de ganar-ganar.
- La negociación se lleva a cabo a través de un lenguaje positivo.
- El acuerdo final no registra emociones del tipo vencedores o vencidos .

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Resto de instrumentos de negociación.

MODELO
Esquema de negociación para ganar-ganar

1. Use como punto de partida la información de que dispone sobre la contraparte

(Lea el instrumento «Perfil de la contraparte en la negociación»).

Es posible que sea una persona que usted no conoce o conoce poco, o por el contrario una persona con la que usted trata habitualmente.

En cualquiera de los casos, divida esa información en tres bloques:

BLOQUE A. Puede integrar los siguientes elementos.

a.1. Los beneficios que supone para esa persona la negociación con usted.

a.2. Las necesidades concretas que usted está dispuesto a satisfacer.

a.3. Las cualidades y puntos fuertes de esa persona. Perciba «lo mejor de la otra parte» *personal y profesional*.

BLOQUE B. Puede integrar los siguientes elementos.

b.1. Los beneficios que supone para usted la negociación con esa persona.

b.2. Las necesidades concretas que a usted puede satisfacerle.

b.3. Los puntos comunes o de acuerdo potencial entre usted y esa persona.

BLOQUE C. Puede integrar los siguientes elementos.

c.1. Las pérdidas que puede suponer para usted una mala negociación.

c.2. Las pérdidas que puede suponer para la otra parte una mala negociación.

c.3. Los límites concretos de lo que para usted supone un mal acuerdo (usted pierde, la contra parte gana).

c.4. Los límites concretos de lo que para la contraparte supone un mal acuerdo (usted gana, la contraparte pierde).

2. Trabaje sobre los elementos de los bloques A y B. Use un lenguaje positivo y evite planteamientos o lenguajes militares

Algunos ejemplos típicos del planteamiento «vencedor» clásico son: «Vamos a atacarles por su flanco débil», «Veremos quién se rinde primero», «Se va a enterar de con quién se enfrenta» Estos y otros son mensajes que sugieren que habrá perdedores.

Sustitúyalos por mensajes más positivos y centrados en los elementos de los bloques A y B: «Hagámosles comprender nuestro interés por un acuerdo que

beneficie a ambas partes», «Será necesario aguantar su presión y convencerles de que nuestra propuesta lleva a un acuerdo razonable», «Seamos firmes en las prioridades y flexibles en el resto».

3. Busque intercambios y terrenos de acuerdo sobre las bases de elementos en A y B

Exprese con claridad que desea una negociación en la que las dos partes salgan ganando.

Hay múltiples argumentos a favor de ese enfoque:

Mantener relaciones profesionales o comerciales de futuro.
No profundizar en lo que separa; ir por el camino de las soluciones para ambas partes.
Buscar socios y aliados; no adversarios o enemigos.
Generar confianza y dormir tranquilos.

4. Exprese que los bloques o espacios A y B son los idóneos. No entre al trapo de retos in tiles o malintencionados

Haga preguntas con tacto acerca de cuestiones que puedan ser no bien recibidas por la contraparte.
Valore y verifique datos acerca de «sorpresas negativas» para la contraparte.
Prescinda de sarcasmos o ironías.
Evite reacciones fuera de tono.
Mantenga la calma.
Guarde silencio si es preciso. Será la mejor manera de indicar a la contraparte que no está facilitando el camino para el acuerdo.
Sea asertivo ante retos inútiles o malintencionados.
Sea capaz de trasmitir energía sin mezclarla con tensión.
Entre si es preciso en los elementos del BLOQUE C. Exprese con claridad los elementos negativos para ambos de la posible falta de acuerdo y señale los límites que para usted suponen perder en esa negociación.
Proponga descansos o gestión del relax para superar momentos de tensión.

5. Proponga alternativas o v as de acuerdo que no humillen ni provoquen sensación de derrota a la contraparte

Le será más fácil cuanta más superioridad tenga su posición negociadora.
Sea, entonces, generoso.
La generosidad es una virtud de los ganadores.

INSTRUMENTO: Guía para preparar las negociaciones complejas

Presentacion

«Tener un mal plan siempre es mejor que no tener ningún plan» aseguraba el general De Gaulle, expresidente francés.Tener un plan negociador, aunque sea incompleto, siempre será mejor que no tener ningún plan. Y tener un buen plan, ayudará evidentemente a obtener mejores resultados que tener uno deficiente o uno inexistente.

Piense que toda negociación se parece a un partido o a un juego. Tiene algo de confrontación, algo de competitividad y, a la vez, de cooperación y, por ello, requiere mucho de conocimiento. Otros instrumentos de negociación le han detallado la necesidad de conocer a la otra parte. Recuerde:

Cuáles son las necesidades de la otra parte?
Cuál es su posición negociadora?
Dependen de esta negociación más que usted?
O más bien, tienen otras alternativas para negociar si no negocian con usted?
Qué grado de urgencia tienen en esa negociación?
En qué medida el plazo le apremia a usted?

Estas y otras preguntas son pertinentes ante una negociación importante.

Las líneas siguientes le ofrecen una guía para prepararla. Paso a paso. Constituye un sencillo método que le hará consciente de los aspectos más relevantes que le conviene anticipar.

Instrumento: *Gu a para preparar las negociaciones importantes*
Finalidad: *Desarrollar elementos claves que ser n muy tiles en el proceso negociador*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Afrontar negociaciones de especial relevancia para su trabajo.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Pasos para la preparación de la negociación.
- Cuestiones esenciales a preparar.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Perfil de la contraparte.
- Posiciones negociadoras.
- Objetivos de la negociación.
- Propuestas negociadoras sobre beneficios y ventajas.
- Condiciones e intercambios.
- Opciones ante puntos conflictivos.
- Escalado de concesiones.
- Propio terreno aconsejable.
- Atención a la prisa/urgencia.
- Guión de preguntas para el inicio de la negociación.
- Escucha activa en el inicio.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Trabajar a fondo los instrumentos:
  Identificar el perfil de la contraparte en la negociación.
  Negociar para ganar-ganar .
- Definir distintos objetivos negociadores, concretando en cifras diferentes niveles (muy buenos, aceptables, mínimos...).
- Definir propuestas sobre beneficios y ventajas para la contraparte.
- Buscar opciones (más de una) para puntos que se prevén conflictivos.
- Concretar condiciones en las que usted puede transigir y posibles intercambios o peticiones ante esa aceptación.
- Elaborar un escalado progresivo de concesiones a aceptar.
- Ser preventivo con el calendario negociador si tiene urgencia por cerrar la operación.
- Preparar un listado de preguntas de interés para el inicio de la negociación.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Usted.
- Personas con las que desarrolla la negociación.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Resto de instrumentos de negociación.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Los elementos de preparación facilitan el proceso posterior de negociación.
- Los resultados de la negociación no son inferiores a los objetivos mínimos previstos.

MODELO
Guía para preparar las negociaciones importantes

Puede interesarle seguir los siguientes pasos:

1. Identifique el perfil de la persona o personas con la/s que tiene que negociar, e identifique su posición negociadora

El instrumento «perfil de la contraparte en una negociación» le ayuda en esa tarea. Consúltelo, le será úitil.

2. Valore su propia posición negociadora

Recuerde que existen tres posiciones básicas en una negociación:

De igualdad: ambas partes tienen aproximadamente el mismo grado de dependencia respecto al asunto y resultados de la negociación.
De superioridad: usted depende menos del asunto y resultados que la otra parte.
De inferioridad: usted depende más del asunto y resultados que la otra parte.

Algunas situaciones/tipo nos informan fácilmente de la posición negociadora:

Un vendedor suele estar en inferioridad ante un comprador (porque se supone que este puede elegir entre varias opciones. La posición cambia si el vendedor monopoliza en la zona su producto o servicio; entonces el vendedor puede estar en situación de superioridad).
Una esposa, ante un caso de separación matrimonial, suele estar en posición de superioridad para tener la custodia de los hijos (excepto si el marido puede demostrar palpablemente alguna circunstancia grave de la esposa que perjudique de forma ostensible a los hijos).

3. Defina sus objetivos en función de su posición negociadora

Es evidente que si su posición es de superioridad sus objetivos serán mayores que si su posición es inferior a la de la otra parte negociadora. Lo mejor es que usted defina al menos tres niveles de objetivos:

Altos o muy buenos: son aquellos que reflejan una alta satisfacción por los resultados de la negociación.
Buenos o aceptables: aquellos con los que se sentirá usted satisfecho.
Mínimos: aquellos por debajo de los cuales a usted no le interesa negociar.

Atención: cuantifique, concrete estos objetivos (póngales cifras exactas, o condiciones claras. Será la mejor manera de que usted mismo no favorezca su propia ambig edad o confusión, y que la otra parte no malinterprete sus pretensiones).

4. Prepare distintas propuestas sobre todo si prevé que la negociación puede ser dificultosa

Recuerde los bloques A y B del instrumento «Negociar para ganar-ganar». Desde los mismos le interesa elaborar un listado de:

Beneficios de su propuesta para la otra parte.
Ventajas que supone frente a otras opciones (puede que usted tenga competidores. Por tanto, en qué es mejor lo que usted ofrece respecto a lo que ofrecen otros?).
Condiciones en las que usted puede transigir. Para cada condición, identifique qué es lo que puede pedir a su interlocutor.
Opciones para los puntos conflictivos: ofrezca más de una opción para aspectos de difícil acuerdo, de manera que favorezcan la adhesión. A las personas les gusta elegir sobre más de una opción.

5. Elabore un escalado progresivo de concesiones que está dispuesto a aceptar

Liste de forma ordenada las concesiones que está dispuesto a hacer. Lo mejor será que usted prepare primeras concesiones generalmente las más pequeñas y alguna sustanciosa . Deje las más importantes para la parte «dura» de la negociación.

6. Trate de no tener prisa, y si la tiene, procure que la otra parte no se dé cuenta

La urgencia y las prisas acaban generando malos resultados. Incluso pueden cambiar decisivamente las posiciones negociadoras. Pues, no deje la negociación para el último momento.

7. Procure que la negociación se haga, si es posible, en su terreno. Prepare un ambiente confortable

Haga que a la otra parte le resulte agradable negociar con usted.

8. Trate de que sea la otra parte la que muestre sus cartas al principio. Déjele hablar. Prepare un guión con preguntas adecuadas

La preparación de la negociación es un terreno hipotético sobre el que generar comunicación y proponer intercambios.

Siempre parte de unas bases de información: Qué desea usted? Qué desea la otra parte?

Si es posible, trate de que en el inicio quien enseñe sus cartas sea la otra parte. Déjela hablar. Hágale preguntas adecuadas: para ello es imprescindible que se prepare un guión de cuestiones que a usted le interesa conocer. De esa forma, ya desde el inicio podrá ir adaptando los planteamientos que lleva preparados, y seleccionando las propuestas que mejor se encaminen a unos buenos resultados.

MODELO
Guía para la preparación de una negociación

1. Descripción de la situación

Realice una breve descripción de la situación de negociación. Se trata de una aproximación de carácter general y sin detalle; la preparación detallada de la negociación la realizará en el resto del esquema de trabajo. Es aconsejable leer antes de empezar a trabajar todo el documento para no repetir en este primer punto lo que se le pedirá después.

2. Información de la contraparte

Qué tipo de información le puede ser útil? Del conjunto de la información que considera necesaria, cuál le es ya conocida? (Escríbala en la primera columna). Qué información no posee y deberá procurar obtenerla durante la negociación? (Escriba en la segunda columna las preguntas u otras acciones que realizará para obtenerla).

TIPO DE DATOS	CONOCIDOS	A OBTENER DURANTE LA NEGOCIACIÓN
PERSONALES		
PROFESIONALES		
GENERALES		

3. Identificación de los intereses u objetivos

En relación con la negociación que está preparando, haga una enumeración de lo que pretende alcanzar en ella; esto es, de sus objetivos y, de una forma aproximada, efectúe también una lista de los que pueden ser los intereses u objetivos

de la contraparte. Liste los objetivos de una forma priorizada, desde los más importantes a los menos significativos.

OBJETIVOS PROPIOS	OBJETIVOS DE LA CONTRAPARTE

4. Intercambio de recursos para alcanzar acuerdos

En relación con la negociación que prepara, indique los recursos propios que está dispuesto a ceder y los recursos de la contraparte que espera obtener a cambio de sus concesiones.

RECURSOS PROPIOS A CEDER	RECURSOS AJENOS A OBTENER

5. Identificación de recursos propios y ajenos

Efectúe una relación de todos *nuestros recursos* para poder lograr un acuerdo en la negociación que está preparando. Recuerde que nuestros recursos son todas *aquellas cosas que nosotros tenemos y que nuestro interlocutor necesita.*

Haga ahora una relación de todos los *recursos de nuestro interlocutor*; esto es, *aquellas cosas que nuestro interlocutor posee y que nosotros necesitamos.*

6. Elaboración de alternativas

Una buena forma de presionar en las negociaciones consiste en disponer de una o más alternativas en el caso de no llegar a un acuerdo satisfactorio. La existencia de alternativas nos quita presión a nosotros y la ejerce sobre nuestro interlocutor. Forma parte del proceso de preparación de la negociación el elaborarlas. Escriba a continuación sus alternativas en relación con la negociación que está preparando y piense en la que pueda elaborar su contraparte para poderla minimizar.

ALTERNATIVAS PROPIAS	ALTERNATIVAS CONTRAPARTE
De qué alternativas dispone en caso de no llegar a un acuerdo?	Qué hara la contraparte si no llegan a un acuerdo con usted? Cómo puede ser desvalorizada tal alternativa?

7. Los l mites de protección

Las negociaciones se vuelven más cómodas y progresamos mejor hacia el acuerdo cuando somos capaces de objetivar nuestras demandas. Este planteamiento debe efectuarse, con todo, de modo estratégico, y esta parte del esquema negociador pretende facilitarle su preparación. Aquello que *pretende* alcanzar viene a coincidir con su objetivo para esta negociación. Ahora bien, y con inde-

pendencia del lugar que ocupe en la mesa negociadora, esta no será su primera propuesta, su primera propuesta es aquello que le *gustaría* alcanzar (cobrar el máximo por la venta de su piso si es el vendedor o pagar lo mínimo razonable si es el comprador). Finalmente, al preparar esta parte tiene que pensar en su límite de ruptura; esto es, aquello que necesariamente *tiene* que alcanzar y que de no lograrlo daría por terminada la negociación.

TIPOLOG A	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
TIENE QUE ALCANZAR	Se trata de aquello que tiene que conseguir para evitar la alternativa de una falta de acuerdo. Se trata, pues, de los intereses más básicos.	
PRETENDE ALCANZAR	Aun siendo menos básicos que los anteriores, representan lo que va a intentar conseguir como objetivo más ambicioso.	
GUSTAR A ALCANZAR	Se trata del objetivo más ambicioso que podría ser alcanzado en las circunstancias más optimistas	

8. Empleo de tácticas de negociación

Escriba algunas de las tácticas que puede emplear la contraparte, ponga el correspondiente ejemplo y piense en la manera de protegerse de las mismas.

TÁCTICAS QUE PUEDE UTILIZAR LA CONTRAPARTE	EJEMPLO	PROTECCIÓN DE LAS TÁCTICAS DE LA CONTRAPARTE

Escriba algunas de las tácticas que puede emplear usted, ponga el correspondiente ejemplo y justifique su empleo.

TÁCTICAS QUE PUEDE EMPLEAR USTED	EJEMPLO	JUSTIFICACIÓN DE SU EMPLEO

9. Habilidades negociadoras

HABILIDADES QUE SUELE DESARROLLAR LA CONTRAPARTE	ACCIONES DE PROTECCIÓN
HABILIDADES QUE DEBE MAXIMIZAR	JUSTIFICACIÓN DEL USO DE ESTAS HABILIDADES

10. Seguimiento del acuerdo

Especifique las acciones que piensa introducir y pactar en los términos del acuerdo que le van a permitir el seguimiento de los acuerdos alcanzados en la negociación.

21

Inteligencia emocional

INTRODUCCIÓN

La inteligencia emocional supone un nuevo espacio de conocimiento acerca de las personas y sus vivencias en el día a día del trabajo y la vida en general. Con apenas una década desde la aparición del best seller de Daniel Goleman (de idéntico título: *Inteligencia emocional*), su éxito ha supuesto tanto el redescubrimiento de conceptos que habían sido expresados con anterioridad como otros generados en aportaciones posteriores (desde la empatía y asertividad, hasta las inteligencias múltiples, autoconcepto y autoestima, emociones básicas entre otros).

En la actualidad, se hacen evidentes las apuestas organizacionales por aumentar la capacitación de personas y equipos, poniendo énfasis en distintos niveles de competencias: las de autoconocimiento y las relacionales se revelan esenciales para los progresos individuales y colectivos.

Este capítulo le aporta visión y aplicaciones respecto a:

Claves del conocimiento y la autogestión de sus emociones básicas (Instrumento Guía).
Orientaciones de autogestión de sus emociones laborales básicas (Instrumento Orientaciones).
El análisis de su autoconcepto y autoestima (Instrumento Guía).
Análisis de inteligencias múltiples (Instrumento Esquema).
Desarrollo de comunicación asertiva (Instrumento Guía).
Desarrollo de empatía (Instrumento Guía).

INSTRUMENTO: Guía de claves del conocimiento y de la autogestión de sus emociones básicas

Presentación

Como *seres humanos*, producto de una evolución de miles y miles de años, todos tenemos mucho en común. Nos enfadamos, nos alegramos, nos sorprendemos, nos entristecemos, nos enamoramos

Además, como *seres personas*, somos diferentes, únicos, ya que cada persona tiene una forma única y diferenciada de abordar y expresar cada emoción: la alegría, la tristeza, el enfado, la sorpresa, el miedo

La alegría por un éxito en el trabajo.
El enfado por un contratiempo o conflicto.
El miedo a no conseguir un objetivo.

Las emociones tienen una importancia enorme en nuestro día a día, tanto personal como laboral: deciden en gran medida la calidad de vida que tenemos, o mejor dicho, que *sentimos que tenemos.*

Este instrumento que le presentamos le ayuda a comprender lo que son las emociones básicas o universales, uno de los pilares esenciales de conocimiento respecto a nuestra inteligencia emocional. Asimismo, le propone tres sencillos pasos para una mejor autogestión de sus emociones.

Instrumento: *Gu a de claves del conocimiento y la autogestión de sus emociones b sicas*
Finalidad: *Mejorar su autogestión emocional*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Ampliar la visión acerca de las emociones.
- Mejorar su autogestión emocional.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Las claves del conocimiento de las emociones básicas o universales.
- Pautas sencillas para una mejor autogestión emocional.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Emociones básicas o universales:
  - Ira.
  - Miedo.
  - Tristeza.
  - Aversión.
  - Sorpresa.
  - Alegría.
  - Amor.
- Carga energética de las emociones.
- Características básicas de las emociones.
- Expresión emocional.
- Autogestión emocional.
- Identificación del impacto fisiológico de las emociones.
- Procesamiento del impacto emocional.
- Identificación de opciones de respuesta hacia el exterior.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Atender con actitud de apertura al enfoque de las emociones básicas o universales.
- Comprender lo común en seres humanos y lo diferente en seres personas.
- Identificar la importancia de las emociones en nuestra vida cotidiana (personal y laboral).
- Comprender las distintas claves del conocimiento de las emociones.
- Tomar conciencia de la necesidad de mejorar la autogestión emocional.
- Aprender las pauta/claves de localización del impacto de las emociones.
- Aplicar estas pautas/claves de autogestión emocional.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Usted.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Todos los instrumentos de inteligencia emocional.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Existe análisis concreto de las reacciones más habituales que usted suele producir ante las emociones.
- Se produce identificación de necesidades de mejora de la autogestión emocional.
- Pone en práctica las pautas de acción detalladas en el prototipo de este instrumento.

MODELO
Guía de claves del conocimiento y de la autogestión de sus emociones básicas

1.ª CLAVE DE CONOCIMIENTO: COMO SERES HUMANOS SOMOS IGUALES, COMO SERES PERSONAS SOMOS DIFERENTES

Como *seres humanos*, producto de una evolución de miles y miles de años, todos tenemos mucho en común.

Tanto como estas siete emociones, presentes en todos los humanos, de toda raza, sexo, lengua, condición, ... La ira; el miedo; la aversión; la tristeza; la sorpresa; la alegría; el amor.

De las siete, hay cuatro con claras connotaciones negativas: la ira; el miedo; la aversión; la tristeza.

Otra que puede considerarse de dos caras: la sorpresa.

Porque podemos tener sorpresas positivas y sorpresas negativas.

Y dos claramente positivas: la alegría; el amor.

Además, como *personas*, somos diferentes, únicos, ya que cada persona tiene una forma única de abordar y expresar cada emoción.

Por ejemplo, ante el miedo. Todos tenemos miedo, pero a cosas diferentes, y expresamos ese miedo de forma distinta: enfrentándonos a la situación, huyendo de ella, negando el miedo «hacia el exterior» (negando que tengamos miedo aunque interiormente «lo sintamos»), o reconociéndolo: «tengo miedo» . Y ante la ira o el enfado? Todos nos enfadamos, o sentimos ira, pero por causas o motivos diferentes. Asimismo, expresamos ese enfado cada uno a su manera, dependiendo de la situación y de nuestra manera de afrontar el enfado: unas personas gritan y se ponen agresivas, otras guardan silencio y «digieren» su enfado hacia dentro de sí mismas, otras dialogan y tratan de expresar los motivos, otras muestran simplemente indiferencia

2.ª CLAVE DE CONOCIMIENTO: CADA PERSONA ES DIFERENTE DE LAS DEMÁS EN SU AUTOGESTIÓN EMOCIONAL. COMPRENDER ESTA CLAVE ES ESENCIAL PARA EL AUTOCONOCIMIENTO

La autogestión detalla las diferencias básicas entre control y descontrol emocional, sobre todo en las emociones «negativas»:

miedo,
ira,
aversión,

tristeza,
sorpresa-expectativa (si puede suceder, algo imprevisto tengo tendencia a creer que será algo positivo o negativo?).

Aunque también en las positivas:

alegría: cómo la expreso?, y además cómo «busco» que se produzcan esas situaciones deseables?, y también: me la generan pequeñas situaciones o solo los grandes éxitos o acontecimientos?;
amor (en el sentido de aprecio profundo, amor a los hijos, amor a las personas que queremos): cómo expreso ese amor?

En suma cómo gestionamos nuestras emociones?

Siempre «gestionamos» las emociones, lo queramos o no, en el sentido de que o las gestionamos o ellas nos gestionan: lo hagamos siendo conscientes de las mismas o siendo secuestrados por ellas...:

ira expresada en agresión o en histeria,
tristeza en depresión,
miedo en pánico o huída,
aversión en fobia,
sorpresa en esperar siempre «lo negativo» o «lo peor»

El comprender cómo manejamos nuestras emociones es esencial para nuestro autoconocimiento.

Reconocer en nosotros mismos el cómo vivimos cada una de las emociones, cómo las expresamos hacia fuera, nos permite acceder a una clave fundamental: la de la comunicación consciente con nuestro propio yo, con nuestra personalidad, aspirando a mejorarla desde ese autoconocimiento.

No reconocer nuestras emociones nos impide comprender el cómo reaccionamos y nos convierte en «ciegos emocionales». Esta ceguera nos impedirá conocernos a nosotros mismos, y si no nos conocemos a nosotros mismos, no podremos conocer a los demás.

3.ª Clave de conocimiento: las emociones son respuestas de nuestro cuerpo y son más rápidas que el pensamiento...

Sería fácil afirmar que las emociones negativas son reprobables, porque generan a su vez más emociones negativas. Y que las positivas son admirables, porque producen eso... fluidez, felicidad, ...

Pero como principio de comprensión de las mismas, de todas, es un planteamiento equivocado. Por qué? Por que las emociones surgen de cada persona más rápidas aún que el pensamiento. Por lo tanto, las emociones pueden analizarse pero... no pueden calificarse.

Las emociones son respuestas de energía de nuestro organismo, reacciones de nuestro cuerpo, que han tenido a lo largo de la historia de nuestra especie humana la función de preservar la vida. En este sentido todas son positivas. Todas. Su expresión energética es:

Ira: claro ascenso de la energía, pero sin control, frecuente mal empleo de la misma.
Miedo: parálisis y, acto seguido, agitación de la energía.
Sorpresa: confusión y desestructuración de la energía.
Tristeza: claro descenso de la energía.
Aversión: focalización con tensión negativa de la energía hacia el objeto o persona motivo de la aversión.
Alegría. claro aumento de la energía.
Amor: claro aumento de la energía.

Hacernos conscientes de cómo moviliza nuestra energía cada emoción, nos debe llevar a priorizar y buscar aquellas que nos aportan aumento de energía controlada, claro está.

Las emociones son más rápidas que nuestro pensamiento. En la medida en la que son reacciones con base fisiológica, que afectan a nuestro cuerpo, las emociones aparecen antes que el propio pensamiento, y son más rápidas que el mismo. Por tanto, primero aparece la emoción ante los estímulos, las personas y las circunstancias del ambiente que nos rodean, y tras la aparición de la emoción, acto seguido, nuestro pensamiento procesa e interpreta lo que sucede.

4.ª Clave de conocimiento: las emociones no pueden calificarse, pero sí las acciones que provocan

Las emociones no pueden calificarse. Es decir, una misma emoción es positiva y negativa, adecuada y nefasta... dependiendo del momento y las circunstancias del contexto o medio en el que nos encontremos. No podemos decir que la ira, o el miedo, o la aversión, o la tristeza, sean siempre negativas. A veces nos ayudan:

La ira ante un abuso que estamos sufriendo, bien canalizada, nos permitirá acabar con ese abuso y defendernos mejor, sin aceptar pasivamente el sufrimiento.

El miedo, en ocasiones, va a facilitar la huida de una situación en la que podemos llevar todas las de perder.

La tristeza, ante una pérdida, nos situará mental y físicamente en una etapa de transición tras la cual predisponernos a un nuevo cambio mirando hacia el futuro.

La aversión puede advertirnos, de forma intuitiva es decir, sin tener un indicador visible del por qué o a la vista de un rasgo que no nos gusta una manera de mirar, de sonreír, o de tocar, o de vestir que una persona no nos va a aportar nada positivo en una relación.

La sorpresa, cuando es desagradable, no hace sino poner de manifiesto algo que estaba oculto, que podía amenazarnos, de forma que al hacerse visible podemos afrontarla, aunque en principio nos cause malestar.

Ahora bien: aunque las emociones no deban calificarse, sí conviene calificar las acciones que provoca. Especialmente:

Si la ira provoca violencia o agresión, verbal o física, sí merece ser reprobada, sobre todo cuando es desproporcionada, o cuando hace daño a la propia persona (autoagresión) o a quienes le rodean.

Si el miedo es irracional, porque sus causas no son reales, y generan acciones de irresponsabilidad, ese miedo debe ser tratado, en casos límite, por especialistas.

Si la tristeza deriva en depresión, igualmente debe de canalizarse la ayuda por parte de terapeutas.

Si la aversión se convierte en fobia o manía que impide una vida normal, debe ser tratada clínicamente.

5.ª Clave de conocimiento: las emociones se mezclan entre sí, y dan lugar a sentimientos

Las emociones universales o básicas se suelen dar en sí mismas, pero también es frecuente que se mezclen entre sí o adopten disfraces o expresiones particulares. Algunos ejemplos son:

La ternura mezcla las emociones de amor y alegría.

La venganza combina ira y alegría.

La culpa, la pena y la depresión son sentimientos frecuentemente derivados de la tristeza.

La sorpresa y la aversión suelen complementarse cuando lo inesperado no nos gusta, de la misma forma que sorpresa y alegría se funden cuando lo imprevisto sí nos produce bienestar.

La sorpresa también tiene muchas facetas positivas: cuando se produce la sorpresa y esta muestra algo no reconocible, pone en marcha mecanismos y sentimientos de adaptación a lo nuevo, búsqueda de explicación, curiosidad, descubrimiento...

6.ª Clave de conocimiento: las emociones se transmiten... y se contagian

Las emociones se trasmiten y se contagian entre las personas (y entre estas y los animales).

La ira de alguien, de quien juzgamos egoísmo o falta de equidad para nosotros o para otros, puede generar nuestra ira hacia esa persona.

La tristeza. Cuando decimos «te acompaño en el sentimiento», por la muerte de un ser querido, queremos expresar nuestra solidaridad sintiendo lo mismo que la persona.

El miedo, asimismo, se contagia fácilmente. «Miedo colectivo».

La aversión a otra persona puede contagiarse de alguien a quien queremos: para identificarnos con ella mimetizamos o repetimos sus aversiones hacia terceras personas.

La alegría, a través de la risa «contagiosa», es otro ejemplo evidente.

El extraordinario fenómeno del fútbol u otros deportes es demostrativo de cómo las emociones (ira hacia un árbitro, «amor» a un equipo, tristeza por el resultado negativo, ...) se contagian y se convierten no solo en colectivas sino en verdaderos fenómenos de masas, por cierto que fácilmente influenciables y manipulables.

Sabiendo que las emociones se contagian, podemos aspirar a no contagiarnos de las personas negativas (por ejemplo, rehuyendo su presencia en algunos momentos) y buscar por el contrario el contacto de las que nos contagian emociones positivas.

7.ª Clave de conocimiento: si quieres conocer de verdad a los demás, observa su gestión emocional

Observar las emociones de los demás es una vía fundamental para su conocimiento. Sobre todo de aquellas personas más cercanas en nuestra vida personal (familia, amigos), y profesional (compañeros, jefes, colaboradores), comprender lo que les produce ira, miedo (en cualquier de sus manifestaciones, a veces sutiles), aversión, alegría, ... nos va a ayudar a conectar mejor, generar mayor calidad de vida compartida y, sin duda, mayor éxito en nuestra tarea laboral.

Si quieres conocer profundamente a alguien observa cómo gestiona sus emociones universales o básicas: qué le produce ira, qué le produce miedo, qué le produce alegría, amor, aversión, tristeza...

8.ª Clave de conocimiento: hágase consciente de la importancia que las emociones tienen en su vida …y en su trabajo. Una mejor autogestión emocional no le restará inteligencia racional, más bien al contrario

Las emociones tienen una incidencia absoluta, continua, diaria, en nuestro estado de ánimo. Hacernos conscientes de esta evidencia nos permite canalizarlas de forma inteligente, «gestionarlas» por así decirlo, impulsando las que nos aportan energía positiva, y autocontrolando aquellas que nos la aportan negativa o simplemente nos reducen la energía.

Hacer compatible el trabajo y la alegría, al menos en algunos de nuestras tareas, es una fórmula magnífica para lograr calidad de vida laboral.

Poner énfasis, acercarnos, identificar y mejorar nuestra autogestión emocional no significa negar ni reducir nuestra inteligencia racional. En modo alguno. Significa comprender cómo una afecta a la otra, y como podemos hacer el mejor uso de ambas.

Desarrollar nuestra inteligencia emocional pues, no va a disminuir nuestra inteligencia racional; al contrario, va a potenciarla, va a hacerla más fluida y con mayor potencial creativo.

1.ª Clave de autogestión emocional: convénzase de que puede dirigir —y sin duda mejorar— la gestión de sus emociones

La autogestión va unida a la conciencia de que somos vulnerables emocionalmente, de modo que mejorar la gestión de sus emociones va a mejorar su calidad de vida.

Para lograrlo puede empezar preguntándose:

Es posible «dirigir» nuestra gestión de las emociones?, por ejemplo, de las emociones universales o básicas: miedo, ira, aversión, tristeza, sorpresa, alegría, amor?

La respuesta es sí, al menos parcialmente. Porque podemos condicionar la «entrada» o «salida» de nuestras emociones, y podemos hacerlo aplicando determinados «resortes» en nuestro propio organismo, desde la sonrisa, al control postural (de hecho nuestro cuerpo, nuestra comunicación no verbal «refleja» nuestro registro mental de pensamientos/emociones) pasando por técnicas más complejas (pero no más complicadas).

2.ª Clave de autogestión emocional: entre en el hábito de reconocer sus emociones, identificando las señales en su propio cuerpo

En cuanto que reacciones físicas de nuestro organismo, no tiene sentido negar o reprimir las emociones, porque hacerlo de forma profunda es además imposible. Sin embargo, hay personas que pretenden negarlas, sin hacerse conscientes de que están negando la salida a su propia energía. Debemos aspirar a controlarlas, pero de ningún modo es conveniente actuar como si no existieran.

Nuestro cuerpo y nuestra mente acaban pagando el precio del estrés y de posibles enfermedades si lo único que hacemos con nuestras emociones es reprimirlas.

Recuerde sus señales, que son sencillos indicadores energéticos de cómo le impactan en su organismo:

Ira: claro ascenso de la energía, pero sin control, lo que conlleva frecuente mal empleo de la misma. A-calor-amiento. Subida de temperatura.

Miedo: parálisis de la energía. Sensación de frío.

Sorpresa: confusión y desestructuración de la energía.

Tristeza: claro descenso de la energía.

Aversión: focalización con tensión negativa de la energía hacia el objeto o persona motivo de la aversión.

Alegría: claro aumento de la energía. Calidez.
Amor: claro aumento de la energía. Calidez.

3.ª Clave de autogestión emocional: localice la intensidad o impacto de la emoción, y procésela en su mente

Tras identificar que la emoción «entra» en su cuerpo, como consecuencia del estímulo que sea (el mensaje o la actitud de otra persona, la simple aparición de una persona, la visión de un hecho o experiencia,) la clave está en determinar la intensidad de su impacto en nuestro cuerpo en las diversas situaciones. Es decir, cómo me está afectando?

Por qué hacerlo? La respuesta es muy sencilla.

Está sted empezando a usar su pensamiento, y lo hace de una manera adecuada, ya que comienza a «gestionar» la emoción, y no es la emoción «la que le gestiona a usted».

Veamos el ejemplo en una emoción muy típica, que todas las personas sentimos:

Alguien nos dice algo que nos enfada.

Respuesta emocional reactiva o «no gestionada»: le respondemos con lo primero que se nos viene a la cabeza (respuesta irónica, o agresiva, o).

Respuesta «procesada» o «gestionada»:

1.º IDENTIFIQUE: qué impacto me está causando «ese estímulo»?
Respuestas posibles:

«Me produce enfado, pero pequeño».
«Me produce ira, bastante enfado».
«Me produce indignación, siento ganas de agredir».

2.º PROCESE: qué opciones tengo y cuál es la que más conviene a mis intereses?

Por ejemplo:

Responder de igual manera. Igualar «dando» (la ironía, la queja, la tensión,) lo que recibo.
Responder de peor manera. Dando más agresividad o ira de la que recibo.
Responder de mejor manera. Expresar de forma asertiva (véase Instrumento: «La comunicación asertiva» de este mismo capítulo) y sin herir a la otra persona, el «cómo me siento» por su mensaje (humillado, agredido, infravalorado,).
Callarme, «no entrar al trapo», e ignorar a la persona o estímulo.
Marcharme de la situación. Irme a otro sitio.

Mediante este análisis, usted está gestionando a su favor la elección de la reacción más adecuada.

4.ª Clave de autogestión emocional: desarrolle las opciones a su alcance y decida la mejor opción de expresión o comportamiento

Comprender la propia autogestión emocional supone analizar las causas del porqué actuamos como lo hacemos y sostenemos las propias actitudes, llegando a comprender el porqué en muchas ocasiones no somos capaces de encontrar respuestas adecuadas a las diferentes situaciones de nuestro día a día

Así pues, no tenga prisa por reaccionar. De las opciones que tiene le interesa aclarar cuál es la mejor. No piense solo en términos inmediatos, del aquí y ahora de la situación. Piense también en el medio plazo, hágase la pregunta: qué respuesta favorece mejor a mis intereses?

Esa respuesta, procesada, es la que le interesa manifestar.

INSTRUMENTO: Orientaciones de autogestión de sus emociones laborales básicas

Presentación

En el trabajo vivimos cada día más horas que en nuestro propio hogar.

A veces sin darnos cuenta, y en ocasiones de forma consciente, nos asaltan las emociones más primarias:

El miedo, manifestado o escondido.
La ira, interna o expresada en enfados con otras personas.
La tristeza, con su consiguiente pérdida de energía o desánimo.
La alegría o el sentimiento de aprecio por compañeros, clientes, colaboradores

Este instrumento complementa al de «Claves del conocimiento y gestión de las emociones básicas o universales» , ofreciéndole orientaciones para mejorar la autogestión de cada una de sus emociones laborales.

Instrumento: *Orientaciones de autogestión de sus emociones laborales b sicas*
Finalidad: *Mejorar la autogestión de sus emociones laborales*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Mejorar su autogestión emocional en el ámbito de trabajo.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Pautas sencillas para una mejor autogestión de su miedo, ira, aversión, sorpresa, tristeza y alegría/aprecio en el ámbito laboral.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Miedo en el trabajo:
  – Miedo a perder el empleo.
  – Miedo al jefe.
  – Miedo a hablar en público.
- Ira en el trabajo:
  – Ira en tareas individuales.
  – Ira en tareas relacionales.
- Tristeza en el trabajo:
  – Tristeza por causas laborales.
  – Tristeza por causas personales.
- Sorpresa en el trabajo.
- Aversión en el trabajo:
  – Aversión a personas.
  – Aversión a tareas.
- Alegría/aprecio en el trabajo.
- Posibles causas de esas emociones.
- Orientaciones para su autogestión.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Tomar conciencia de la necesidad de mejorar la autogestión emocional en el trabajo.
- Autoanalizar las emociones más vividas en el trabajo.
- Reflexionar acerca de las causas de aparición de esas emociones.
- Seleccionar en cada emoción aquellas orientaciones que se perciban aplicables para la mejora de su autogestión.
- Aplicar asimismo las claves de autogestión emocional que se detallan en el instrumento Claves de conocimiento y autogestión de sus emociones básicas .

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Usted.
- Personas que comparten su ámbito laboral.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Existe identificación concreta de las emociones más habituales que usted suele vivir en el ámbito laboral.
- Se seleccionan para cada emoción las orientaciones que se perciben más adecuadas.
- Se ponen en práctica las claves de autogestión emocional que se detallan en el instrumento Claves de conocimiento y autogestión de sus emociones básicas .

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Todos los instrumentos de inteligencia emocional.
- Todos los instrumentos de clima laboral.

MODELO
Orientaciones de autogestión de sus emociones laborales básicas

El desarrollo de este modelo detalla las siete emociones básicas situadas en el ámbito laboral, considerando en cada una las posibles causas, así como posibles orientaciones para una autogestión adecuada.

Además de esas orientaciones, es aconsejable la lectura del Instrumento «Claves de autoconocimiento y gestión de sus emociones básicas», y la aplicación de la parte final de su modelo: autocontrol de sus emociones en tres sencillos pasos.

1. MIEDO EN EL TRABAJO

Caben destacar tres causas habituales en la presencia de «miedo laboral»:

Miedo a perder el empleo

La falta de formación personal o de capacidades profesionales (a partir de indicadores de dificultades para desempeñar correctamente las tareas del puesto y/o conseguir sus resultados).
Los mensajes de valoración negativa del trabajo por parte de jefes o responsables del ámbito laboral hacia la persona que siente ese miedo.
La situación particular de crisis de la empresa u organización, que hace presumir inestabilidad en la marcha de la misma, y posibles despidos (o no renovación de contratos, ...).

Orientaciones de autogesti n

Analizar carencias.
Pedir ayuda para suplirlas (frente a posible prepotencia o mecanismo de defensa para ocultar esas carencias).
Formarse, cualificarse.

Miedo al jefe. Por su perfil autoritario, amenazante o agresivo.
Atención: este miedo puede tener causas objetivas o subjetivas.
Son causas objetivas cuando es así percibido por todos o la mayoría de integrantes del equipo de trabajo.
Puede ser subjetivo cuando nos parece autoritario, amenazante o agresivo a nosotros pero no al resto del equipo. En esta situación es posible que esté sucediendo:

Que seamos extremadamente susceptibles e inseguros en la relación con el jefe.

Que el jefe desarrolle con nosotros una actitud especialmente negativa (con otras emociones encadenadas: ira, aversión, ...).
Que nuestra actitud no se corresponda con las expectativas del jefe, y por tanto su actitud hacia nosotros lo refleje (un caso límite de ese miedo lo representaría una situación de acoso sexual).

Orientaciones de autogesti n

- Contraste con otras personas para confirmar que ese miedo tiene causas objetivas o subjetivas.
  Desarrollar más seguridad y autoconfianza en cualquiera de las causas.
  No entrar «al trapo de retos inútiles o malintencionados», manteniendo una actitud de indiferencia ante los mismos.
  Denunciar la actitud y comportamiento del jefe si se llega a situaciones de pérdida de dignidad.

Miedo a hablar en p blico

Es un miedo de contexto, «escénico», que puede llegar a convertirse en verdadero pánico y rechazo a entrar en ese tipo de situaciones

Se produce ante falta de experiencia y entrenamiento en esa función de comunicación.

Orientaciones de autogesti n

- Preparar en profundidad las intervenciones.
  Ensayar con grupos de personas de confianza la situación de presentación en público.

2. IRA EN EL TRABAJO

La emoción de la ira en el trabajo puede tener como causa factores asociados a la tarea individual o bien con tareas relacionales/de comunicación con otras personas. Veámoslas por separado:

Ira en tarea individual de la persona: la ira surge como respuesta emocional ante cuestiones del trabajo cuyo resultado no se corresponde con la expectativa individual.

Orientaciones de autogesti n

Evitar expectativas de «perfección» excesivamente altas (perfeccionismo inútil).
Racionalizar las causas reales que se esconden debajo de las reacciones desproporcionadas.
Evitar buscar «soluciones de todo o nada» al problema real. Ir paso a paso, buscando soluciones parciales que puedan ir mejorando la tendencia de los problemas.

Ira en tareas relacionales/de comunicación. La ira surge a causa de:

Estilos personales que se han hecho incompatibles (la emoción de la aversión lleva a la ira).
Perfiles personales reactivos o coléricos.
Perfiles personales muy susceptibles (falta de confianza).
Mal ambiente de trabajo. Tensiones abiertas o subterráneas.
Responsabilidades poco claras respecto a quién debe de ocuparse de determinadas tareas, de modo que cuando «caen» en el territorio de alguien, esta persona se considera engañada o manipulada y reacciona con ira.
Malos entendidos a causa de informaciones insuficientes o poco claras.
Desproporción o falta de equidad en las cargas de trabajo entre los diversos miembros del equipo.

Orientaciones de autogesti n

Identificar los factores de aversión o «mala química» con personas (véase orientaciones para autogestionar la aversión).
Ampliar visión de esas personas observando además de los factores que generan ira o aversión aspectos positivos de su actitud y/o de su conducta.
Evitar enjuiciar las emociones ajenas, llegando si es preciso a alejarse físicamente de las situaciones que generan ira.
Escuchar para comprender, en vez de escuchar para responder.
Usar la asertividad (consultar instrumento «Guía para el desarrollo de la comunicación asertiva» de este mismo capítulo).

3. TRISTEZA EN EL TRABAJO

En el ámbito laboral la tristeza puede surgir por:

Causas laborales.
Causas personales.

Tristeza por causas laborales. Cuando surge por causas laborales es probable que nuestro pensamiento esté condicionado por sucesos negativos: fracasos, errores, problemas que no pudimos solucionar.

Orientaciones de autogesti n

- Focalizar la atención en un tema de trabajo que no tenga ninguna relación con ese fracaso o problema que genera tristeza o simple pérdida de energía. Es importante que la nueva tarea obligue a una concentración de cierta intensidad.
  Situar su pensamiento en términos de futuro personal (planes, proyectos). Si es preciso, escríbalos.
  Moverse, salir del lugar donde se ha generado la tristeza, dar un paseo.

Tristeza por causas personales. Los motivos o causas personales nos llevan a la tristeza en el trabajo cuando nuestro pensamiento se desconecta de la tarea que hacemos y se adentra en el terreno personal, en la atención o recuerdo de temas no precisamente alegres (nostalgia, sentimiento de pérdida, ...).

Orientaciones de autogesti n

- Cambiar su centro de atención mental hacia un tema de trabajo que le obligue a concentrarse. Lo más adecuado es que no sea un tema sencillo. Que sea un tema que obligue a su mente a estar pendiente de él.
  Pensar en términos de futuro personal (planes, proyectos). Si es preciso, escríbalos.
  Moverse, salir del lugar donde se ha generado la tristeza, dar un paseo.

4. Sorpresa en el trabajo

Hoy, en muchas empresas, la incertidumbre es una constante y los cambios forman parte del día a día porque la respuesta rápida ante incidencias e imprevistos, es decir la flexibilidad, es la base de su supervivencia y competitividad.

La sorpresa en el trabajo es una de las emociones que pueden ser más deseadas o, por el contrario, más indeseables y rechazadas. Tal variación depende fundamentalmente de:

La clase de sorpresa o imprevisto que surja en el ámbito laboral.
La preferencia de la persona por la rutina y la seguridad, o bien por la novedad y la improvisación.

Si bien la sorpresa o incidencia ciertamente negativa (un error grave, una carga de trabajo súbita e imposible de cumplir en el plazo) genera siempre una reacción negativa, existen muchas otras clases de sorpresas que pueden ser bien acogidas o rechazadas en función del tipo de orientación personal de quien la recibe:

Una visita inesperada de un antiguo compañero.
Una demanda de un cliente que nos obliga a variar la planificación de nuestro trabajo.
Un viaje imprevisto.
Un dato imprevisto en las informaciones de nuestro trabajo que nos lleva a replantear lo que hacemos y cómo lo hacemos.
...

Orientaciones de autogesti n

- No anticipar que la sorpresa va a ser mala. Alguna vez no lo es. Si se anticipa como mala, se está viviendo mal antes de que se produzca: es una forma de «sufrir más» anticipadamente que no tiene sentido.

Si es mala, mantener la atención sobre la misma lo justo y necesario. Si es posible, colocarla a cola de tareas. Si no, resolver y a otra cosa.

5. AVERSIÓN EN EL TRABAJO

Se generan dos tipos de aversión o rechazo explícito o implícito en el trabajo: hacia personas y hacia tareas.

La aversión hacia personas: aparece ante aspectos físicos y emocionales que percibimos en esas personas.

El problema de la aversión es que solemos reflejarla en nuestra actitud, aunque no la comuniquemos con palabras, con lo que la otra persona percibe esa actitud aversiva y se hace consciente de la misma, contagiándose y reaccionando muchas veces con una actitud idéntica: siente aversión hacia nosotros.

La aversión se convierte en mutua y recíproca, y entonces es muy difícil construir una relación profesional aceptable.

Orientaciones de autogesti n

- Preguntarse en qué medida esa aversión responde a algún prejuicio (sobre su lugar de origen, rasgo físico, forma de vestir, o cualquier faceta en la que esa persona sea simplemente diferente a usted).
  Valorar si esa aversión nace por una acción y comentario aislado al que se le proyecta un valor de generalización.
  Contemplar a la persona en su globalidad, no solamente el aspecto que causa aversión.

La aversión hacia tareas. Es con frecuencia resultado de experiencias anteriores negativas: por ejemplo, la aversión al ordenador, porque en las primeras ocasiones que tratamos con él no fuimos capaces de hacerlo funcionar como esperábamos o esperaban las personas que nos encomendaron aprender a usarlo.

Orientaciones de autogesti n

- Inversión en esfuerzos por dominar la tarea técnicamente al máximo. (Por ejemplo pidiendo ayuda a persona experta en la misma).
  Probar a cambiar el método de realización, de forma que se «viva» la tarea de forma diferente.
  Tratar de cambiarla, si es posible, por otra que realice algún/a compañero/a de trabajo que no sienta aversión a la misma.
  Incluirla en una serie de tareas, entre dos que le gusten, de forma que tras su realización se premie realizando una en la que disfrute.

6. Alegría y aprecio en el trabajo

Existen algunas consideraciones en contra de este tipo de vínculos en el trabajo: «Es mejor no tener amigos en el trabajo. Acaban comprometiéndote o aprovechándose», «Conviene no ser amigo de tus subordinados. Pierdes autoridad con ellos», ...

Sin embargo, la realidad demuestra que se producen relaciones y vínculos profundos en el trabajo, como se generan fuera del mismo.

Y, al igual que fuera del mismo, a veces se rompen esas emociones y sentimientos, en el trabajo, como en los ámbitos personales y de amistad se producen crisis y conflictos.

Estas emociones positivas (como las anteriores) están directamente condicionadas por el clima o ambiente laboral que se vive dentro del ámbito/equipo de trabajo (consultar capítulos e *Instrumentos de clima laboral*). Este clima está sujeto a dos tipos de variables fundamentales:

La situación del ámbito/equipo.
Los perfiles personales que integran ese equipo.

La situación del ámbito/equipo. Preguntas de interés:

Cuál es su cantidad y calidad de trabajo?
Qué proporción de éxitos y fracasos se obtienen respecto a los objetivos planteados?
Cuáles son sus condiciones laborales físicas y de infraestructura? Qué incentivos y estímulos tanto económicos como no económicos se reciben?
Qué ritmos de actividad se ve obligado a seguir el equipo? Existe alguna autonomía respecto a la toma de decisiones que les afectan o al menos se les consulta? ...

Los perfiles personales que integran ese equipo. Las emociones de cada persona, y su forma de expresarlas (véase el Instrumento *Las claves de conocimiento y autogestión de las emociones básicas*) pueden orientarse de forma positiva (hacia la alegría) o de forma negativa (ira, aversión, temor, ...), siendo decisivas tanto como las circunstancias o situaciones, la madurez emocional de cada persona.

Orientaciones de autogesti n

- Celebrar los pequeños éxitos: acabar una tarea, encontrar un dato que buscaba hace días, localizar un problema con la antelación suficiente para evitar males mayores, ...
  Colocarse objetivos diarios y accesibles como pasos para lograr los mayores. Celebrar la alegría de cada paso de avance.
  Favorecer el trabajo en equipo. En la medida en que se produce una alta actividad de relación y colaboración entre personas, aumenta la posibilidad de

mayor conocimiento entre las mismas, y desde ese conocimiento la aparición de vínculos de afecto.
Estimular el reto compartido, uniéndolo a incentivos proporcionales al esfuerzo y los resultados. Cuanta más dificultad y desafío colectivo, más necesidad de apoyo y refuerzo entre personas, apelando sin duda a la aparición de rasgos emocionales profundos.
No permitir que otras personas le amarguen el ánimo. (No entrar al trapo de retos inútiles y/o malintencionados, guardar silencio, desaparecer de la situación, responder asertivamente, ...).
Sonreír, sonreír, sonreír. Una de las verdades de la actitud positiva ante la vida, no lo dude, está en la sonrisa. Tampoco hace falta saltar a carcajadas. A veces basta con sonreír por dentro.

INSTRUMENTO: Guía para el análisis de su autoconcepto y su autoestima

Presentación

El autoncepto (lo que cada persona «piensa que es») y la autoestima (el «cómo se valora») son dos sustratos siempre presentes en la personalidad de cada individuo, aunque no fácilmente perceptibles a través de las herramientas clásicas de la psicología (tests, entrevistas), ni siquiera habitualmente presentes en la conciencia de las personas, en su propio autoconocimiento.

Si bien el término autoestima goza de una cierta popularidad, habiendo hecho fortuna en boca de personajes diversos y medios de comunicación, bajo un enfoque simplista y discutible, el de autoconcepto o «*self*» (en inglés, «el sí mismo de la persona») es generalmente desconocido, siendo su significado fundamental para comprender la entidad de la persona, su identidad, las respuestas al « Qué soy?, quién soy?».

El instrumento está construido a partir de la visión del autoconcepto desde las aportaciones de Carl Rogers (figura clave del movimiento humanista) y Natahaniel Branden, el autor más cualificado en la concepción y proyección de la autoestima en la vida y en el trabajo.

Los nuevos enfoques organizacionales sobre la gestión y el desarrollo de las personas tienen cada vez más en cuenta las nuevas claves de conocimiento del factor humano (inteligencias múltiples y gestión de las emociones, entre otras que se desarrollan en otros instrumentos de este capítulo).

Le proponemos que aumente su autoconocimiento trabajando sobre las ideas y reflexiones recogidas en el modelo de las páginas siguientes.

Instrumento: *Gu a para el an lisis de su autoconcepto y su autoestima*
Finalidad: *Reflexionar acerca de su autoconocimiento*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Ampliar el propio autoconocimiento.
- Identificar pautas de autovaloración en los diversos roles personales y profesionales.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Las claves de autoconcepto y la autoestima.
- Tipos de autoconcepto y autoestima.
- Análisis del propio autoconcepto y autoestima, en los roles básicos personales, laborales y sociales.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Autoconcepto.
- Tipos de autoconcepto.
- Autoestima.
- Tipos de autoestima.
- Factores de influencia y etapas de la vida.
- Opinión, y expectativas de los otros.
- Autoobservación.
- Roles básicos, personales, laborales y sociales.
- Usuarios de cada rol.
- Indicadores.
- Modelos y valoraciones.
- Carencias y necesidades del autoconcepto y autoestima.
- Identificación de nuevas mejoras.
- Vías para conseguirlas.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Comprender el significado de autoconcepto y autoestima y su vinculación.
- Identificar los factores de influencia en las diversas etapa de la vida.
- Identificar modelos y valoraciones de los otros en la construcción de la propia autoestima.
- Conocer los diversos tipos de autoconcepto y autoestima, sus indicadores principales. así como sus correlaciones.
- Analizar el propio autoconcepto y autoestima, en los roles básicos personales, laborales y sociales.
- Identificar carencias y necesidades del autoconcepto y autoestima.
- Proponerse nuevas mejoras.
- Buscar vías para conseguirlas.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Usted.
- Personas que le rodean en sus diversos ámbitos.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Todos los instrumentos de inteligencia emocional.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Se identifican los factores de incidencia sobre el autoconcepto y autoestima en la propia trayectoria de vida.
- Se identifican indicadores en la propia actitud y acción de forma que pueden valorarse en cada rol (personal, laboral o social) el propio autoconcepto y autoestima.
- Se identifican carencias y necesidades.
- Se seleccionan nuevas mejoras y vías para conseguirlas.

MODELO
Guía para el análisis de su autoconcepto y su autoestima

1. Comprender el significado de autoconcepto y autoestima y su vinculación

El autoconcepto y la autoestima están unidos, como lo están los cimientos invisibles de una casa y su construcción externa y visible, siendo aconsejable abordarlos de forma integrada.

Mientras el autoconcepto se refiere fundamentalmente a los aspectos más sustantivos e internos de la persona (más invisibles), la autoestima apela a los aspectos evaluativos de la misma, más externos y visibles, aunque puede resultar difícil muchas veces delimitar dónde acaba uno y empieza la otra.

El autoconcepto es el modo subjetivo desde el que la persona vivencia su «yo», es la idea que tenemos sobre nosotros y responde a las preguntas: Quién soy?, Qué hago?, Para qué lo hago? Es la idea que tenemos sobre nosotros mismos. Lo que creemos ser.

El autoconcepto, o «*self*» (en inglés) aborda la necesidad de entender a las personas desde el punto de vista de cómo se ven a sí mismas y al mundo que les rodea: cada persona percibe el mundo de manera única, a partir de un modelo personal organizado y estable de percepciones, que se va construyendo desde el nacimiento, y continúa en la crianza, la infancia, la adolescencia-juventud, la madurez.

Los elementos que determinan la adquisición del autoconcepto, se inscriben en tres grupos de factores a lo largo de la vida de la persona:

FACTORES Y ETAPAS DE VIDA	**La opinión, y expectativas de los otros**	**La autobservación de los efectos que nuestra conducta tiene en los demás**	**Factores personales**
CRIANZA	Actitudes, expectativas y mensajes de padres, hermanos, familia cercana.	Muy intuitiva y difícil de hacer consciente. Emocional. El autoconcepto empieza a formarse desde los preconceptos, cuando aún no tenemos capacidad para razonar y analizar.	Género: niño, niña; número de hermanos y lugar ocupado entre los mismos, ...

INFANCIA	Actitudes, expectativas y mensajes de padres, hermanos, entorno (iguales, profesores...).	Emocional, al tiempo que intuitiva y progresivamente racional (aparición del pensamiento formal hacia las 8 años). Reflejo de lo que devuelven los demás.	Clase social, valores familiares, creencias de pertenencia, (culturales, religiosas, ...), hábitos...
ADOLESCENCIA Y JUVENTUD	Actitudes y mensajes de familia, expectativas de entornos de iguales, y mitos de referencia.	Emocional/racional: proceso de cambio, y conciencia de autoimagen (comparación con otros). Reflejo de/y reacción ante/los los demás.	Imagen personal, creación de preferencias y áreas de atención, identidad, necesidad de autonomía e independencia, ...
MADUREZ	Expectativas, actitudes y mensajes de entornos personales, laborales y sociales.	Emocional/racional. Nivel de autoconciencia en la relación con los otros.	Hábitos, competencias, valores, metas, objetivos, logros.

Algunas conclusiones:

En la infancia, si el niño se ve en los otros como en un espejo y se acomoda a lo que las otras personas esperan de él, entonces las expectativas positivas o negativas de las personas que le rodean determinan su autoconcepto.
En la adolescencia y juventud el autoconcepto se correlaciona más con criterios externos, ajustándose a la valoración permanente de los otros y adquiriendo una visión de contraste (comparación, infravaloración o superación) con el entorno.
En la madurez no importa quién y cómo es uno, sino quién y cómo cree uno que es.

La autoestima es el modo subjetivo desde el que la persona otorga valor a su «yo». Se concreta en la valoración que adjudicamos a nuestro autoconcepto. Lo que sentimos ser.

Estimación significa valoración. Las personas alcanzan un buen nivel de autoestima cuando se valoran adecuadamente. Esta valoración de uno mismo no debería basarse en la comparación con otros o con un yo ideal sino que tiene como punto de partida conveniente la valoración del yo real que se es.

Christophe André y Fran ois Lelord identifican dos principales componentes en la autoestima adecuada de las personas:

a) la sensación de ser amado,
b) la sensación de ser competente.

Los elementos que determinan la adquisición de la autoestima son producto o consecuencia de los modelos de autoestima y valoraciones de los mismos interlocutores que generaron el autoconcepto.

FACTORES Y ETAPAS DE LA VIDA	**Modelos y valoraciones de los otros en la construcción de la propia autoestima**
CRIANZA E INFANCIA	Padres, hermanos, familia cercana, iguales, profesores. Transmisión de mensajes estimuladores o negadores del sentirse querido, valioso, comprendido, aceptado, seguro, respetado, ... Transmisión de modelos de amor/aprecio y de lo que debe imitarse y rechazarse . Valoración acerca de cómo: Deben expresarse las emociones básicas: ira, miedo, tristeza, sorpresa, aprecio-amor, alegría, aversión. Las primeras experiencias de éxito o de fracaso, tratamiento del error, ... Lo que es bueno y lo que es malo. Cómo ser competente (listo, inteligente). Cómo deben relacionarse con el entorno cercano (resto de personas, vecinos...) y qué confianza depositar en ellos.
ADOLESCENCIA Y JUVENTUD	Familia, entornos de iguales. Valoración y tratamiento en la familia de: Los valores que el adolescente aspira de sus entornos. Trayectoria del adolescente (estudiantil, laboral, deportiva, afectiva). Actitudes y comportamientos del adolescente.
MADUREZ	Entornos personales, laborales y sociales. Maduración de la competencia de autoevaluarnos adecuadamente. Son importantes: El desarrollo de la autoaceptación: significa vivenciar sin negación ni rechazo qué somos y cómo somos frente a los hechos tal cual son. Esto no implica necesariamente que nos agrade por completo cómo somos y no deseemos mejorar. Es aceptar nuestra realidad, tal como es, y asumir la Autorresponsabilidad, es decir, el ser consciente de que se es autor y actor de las propias decisiones y acciones.

Algunas conclusiones:

En la crianza e infancia, el niño aprende a valorar a partir de cómo es valorado, y «modela» e «imita» tanto los contenidos como los estilos y formas de valoración. Su autoestima es totalmente dependiente de sus entornos.

En la adolescencia y juventud, la autoestima evoluciona desde el contraste que se produce entre las valoraciones del entorno y el modelo construido en la etapa anterior. Es natural que se produzca la llamada «crisis adolescen-

te», ante los cambios físicos y emocionales, y en la transición a un nuevo equilibrio será crucial su autovaloración (de sus potenciales, de lo que es capaz, de la claridad de los posibles objetivos y metas).
En la madurez: se ha construido el modelo/tipo de autoestima. Es aconsejable identificarse entre los diversos tipos.

2. Conocer los diversos tipos de autoconcepto y autoestima, sus indicadores principales así como sus correlaciones

Lea atentamente los indicadores de los diversos tipos de autoconcepto y autoestima.

TIPOS DE AUTOCONCEPTO	TIPOS DE AUTOESTIMA
Autoconcepto bajo. Indicadores: Prioriza las carencias, el no ser más que el ser . El pensamiento se ancla en las diferencias (que siempre existen) entre el yo real (lo que nos gustaría ser): quisiera pero no soy capaz , y el yo ideal. Sensación de carencia y déficit que conducen a la frustración por falta de logro. Conciencia de incapacidad manifestada en pasividad, anticipación del fracaso, ...	*Autoestima baja. Indicadores:* Valoraciones de soy incapaz , no puedo . Sentimientos del tipo no tengo derecho a , no me lo merezco . Expectativas de fracaso: no tendré suerte... . Bajo o nulo sentido de la ambición: conformismo, visión de las situaciones de insatisfacción como mal menor , inmovilidad. Tristeza, aislamiento, baja energía. Falta de confianza, sentirse desgraciado, sensación de desarraigo, pensar de forma negativa, incapacidad para hacerse cargo, depresión, sensación de tensión, falta de energía, vergüenza, inestabilidad, personalidad débil, sentirse inútil, ser indeciso.
Autoconcepto realista. Indicadores: Es consciente de sus fortalezas y debilidades. Trata de percibir la realidad y a las personas tal y como son, sin idealizarlas ni minusvalorarlas. Se marca objetivos posibles, basándose en datos y realidades.	*Autoestima impulsora (o positiva). Indicadores:* Escucha y observa las respuestas del entorno a su acción. Es autocrítico, quiere ver sus posibles fallos, pero también reconoce su potencial. Identifica y busca la mejora. Tener confianza, integridad, pensar de forma positiva, responsabilidad, vitalidad, sentirse a gusto, dinamismo, dignidad, equilibrio, sentirse válido, ser decidido.

Autoconcepto idealizado. Indicadores:	*Autoestima idealizada (o distorsionada). Indicadores:*
Prioriza lo que y el cómo le gustaría ser por encima de lo que se es y cómo se es. Cuando es exagerado se corresponde con valoraciones de la niñez, mensajes recibidos de personas cercanas que le han construido una idea distorsionada de su yo: Tú eres el mejor , Eres perfecto , Lo haces todo bien , ... Al no coincidir la realidad con sus percepciones, niega la realidad. Tiende a culpar a los demás en caso de que no se cumplan las expectativas.	Valoraciones idealizadas (generalmente en la línea de ...soy superior). Suele mantener posiciones emocionales ciegas o rígidas que no admiten discusión: llevo la razon . Baja empatía y deficiente nivel de escucha. Perfeccionismo exagerado. Prepotencia. Agresividad. Rigidez. Soberbia. Reactividad exagerada. Valoraciones continuamente negativas hacia los demás. Expresar continuamente el cómo deberían ser las cosas, las personas... .

Como se hace fácil deducir, un autoconcepto bajo lleva a una baja autoestima, uno idealizado genera una autoestima distorsionada o idealizada, y un autoconcepto realista es la base desde la que se construye la autoestima positiva/impulsora.

3. Analizar el propio autoconcepto y autoestima. En los roles básicos personales, laborales y sociales

Si bien es cierto que el núcleo del autoconcepto y la autoestima que lo acompaña se forja en la infancia y la adolescencia, también lo es que tenemos la posibilidad como adultos de revisar y mejorar estos planteamientos iniciales. El autoconcepto y la autoestima no son estáticos, evolucionan y se reestructuran durante toda la vida.

Todo aprendizaje afectivo sobre nosotros mismos que no pudo realizarse adecuadamente en la infancia y adolescencia, puede y debe realizarse después, apostando por una mejora de nuestra madurez emocional.

En el siguiente cuadro tiene usted tres columnas:

La del autoconcepto, en la que se sitúan sus principales posibles roles como persona y como profesional. En cada rol se le pide que identifique, en sus actitudes y en sus acciones, posibles indicadores (consulte el cuadro del apartado anterior) de:

carencia (autoconcepto bajo),
realismo (autoconcepto realista),
e idealización (autoconcepto idealizado).

La de las valoraciones de sus «usuarios» en cada rol. Qué mensajes coincidentes o discrepantes recibe usted de su pareja / hijos/ padres/ compañeros/amigos, ...?
La de su autoestima. Atención: puede ser baja, idealizada, o positiva/impulsora. Valórese su propia autoestima en cada rol. Un criterio esencial: para que exista la autoestima positiva/impulsora en cualquiera de los roles (pareja, padre, profesional, ...), es requisito imprescindible la presencia de objetivos (o deseos o iniciativas o...) de mejora.

AUTOCONCEPTO: ROLES	VALORACIONES DE SUS USUARIOS EN CADA ROL:	AUTOESTIMA:
Rol de pareja esposo-a/ compañero-a: Valoración de mi autoconcepto sobre: Soy esposo/compañero . Indicadores de carencias. Indicadores de realismo. Indicadores Idealizados.	Su pareja le da mensajes que coinciden con su autoconcepto: Su pareja le da mensajes que discrepan de su autoconcepto:	Baja, idealizada, o positiva/impulsora. En caso de positiva/impulsora: Qué me propongo mejorar?
Rol de padre/madre: Valoración de mi autoconcepto sobre: Soy padre/madre : Indicadores de carencias. Indicadores de realismo. Indicadores Idealizados.	Su/s hijo/s le dan mensajes que coinciden con su autoconcepto: Su/s hijo/s le dan mensajes que discrepan de su autoconcepto:	Baja, idealizada, o positiva/impulsora. En caso de positiva/impulsora: Qué me propongo mejorar?
Rol de hijo/a: valoración de mi autoconcepto sobre: Soy hijo/a : Indicadores de carencias. Indicadores de realismo. Indicadores Idealizados.	Su/s padre/s le dan mensajes que coinciden con su autoconcepto: Su/s padre/s le dan mensajes que discrepan de su autoconcepto:	Baja, idealizada, o positiva/impulsora. En caso de positiva/impulsora: Qué me propongo mejorar?
Rol de profesional: valoración de mi autoconcepto sobre: Soy un profesional : Indicadores de carencias. Indicadores de realismo. Indicadores Idealizados.	Su/s compañero/s le dan mensajes que coinciden con su autoconcepto: Su/s compañero/s le dan mensajes que discrepan de su autoconcepto:	Baja, idealizada, o positiva/impulsora. En caso de positiva/impulsora: Qué me propongo mejorar?

Rol de jefe/responsable: valoración de mi autoconcepto sobre: Soy jefe/responsable de personas : Indicadores de carencias. Indicadores de realismo. Indicadores Idealizados.	Su/s colaborador/es le dan mensajes que coinciden con su autoconcepto: Su/s colaborador/es le dan mensajes que discrepan de su autoconcepto:	Baja, idealizada, o positiva/impulsora. En caso de positiva/impulsora: Qué me propongo mejorar?
Rol de colaborador: valoración de mi autoconcepto sobre: Soy colaborador Indicadores de carencias. Indicadores de realismo. Indicadores Idealizados.	Su/s jefe/s le dan mensajes que coinciden con su autoconcepto: Su/s jefe/s le dan mensajes que discrepan de su autoconcepto:	Baja, idealizada, o positiva/impulsora. En caso de positiva/impulsora: Qué me propongo mejorar?
Rol de amigo: valoración de mi autoconcepto sobre: Soy amigo Indicadores de carencias. Indicadores de realismo. Indicadores Idealizados.	Su/s amigo/s le dan mensajes que coinciden con su autoconcepto: Su/s amigo/s le dan mensajes que discrepan de su autoconcepto:	Baja, idealizada, o positiva/impulsora. En caso de positiva/impulsora: Qué me propongo mejorar?

4. IDENTIFICAR CARENCIAS Y NECESIDADES DEL AUTOCONCEPTO Y AUTOESTIMA, PROPONERSE NUEVAS MEJORAS Y BUSCAR VÍAS PARA CONSEGUIRLAS

El autoconcepto es el cristal con que miramos y analizamos la realidad, y la autoestima es la visión resultante, hacia nosotros mismos y los demás, de esas percepciones. En el análisis de lo que somos, la objetividad, más que describir lo que vemos, consiste en identificar la clase de cristal (supuestos previos o prejuicios, creencias, expectativas) que llevamos puesto en las diversas situaciones que vivimos, que llevamos puesto en el análisis sobre nosotros mismos, sobre los demás y nuestros entornos.

Ese cristal, con sus supuestos previos o prejuicios, creencias, expectativas, ..., influye en:

1) el aspecto físico;
2) calidad en la relación con la gente (niveles personales, sociales y profesionales);
3) cómo perciben los demás a la persona;
4) el rendimiento laboral;
5) el desempeño de tareas cotidianas;
6) el funcionamiento racional/mental;
7) las relaciones afectivas;
8) las relaciones sexuales.

En todas estas cuestiones podemos vivir conflictos. La mayor parte de los conflictos surgen de:

> «los supuestos» debidos a los condicionamientos de nuestro autoconcepto,
> la incomunicación o «mala» comunicación con los demás,
> una percepción distorsionada, inflexible y poco ajustada a las emociones y sentimientos de los demás, ya que partimos del principio de que «el otro» posee las mismas referencias que nosotros y que utiliza los mismos principios (y modelos) en el «pensar» y en el «sentir».

Cambiar hacia mejor el autoconcepto y la autoestima significa sumar, agregar, aportar nuevos conocimientos a nuestro «sí mismo» para ampliar su valoración. Para Rogers lo esencial es ser honesto con uno mismo en términos de reconocer la experiencia que sentimos y darle significado. Este punto de partida permite a las personas ser congruentes: por ejemplo, es importante reconocer la emoción de la ira y permitirse ser a veces una persona furiosa aunque uno preferiría considerar que nunca está furioso según su autoestima ideal.

El enfoque de mejora del autoconcepto/autoestima está dirigido a:

> Confiar más en uno mismo.
> Intensificar la propia consciencia.
> Mejorar las relaciones personales.
> Mejorar las competencias especiales dentro del campo laboral.
> Aumentar la prosperidad.
> Mejorar la salud.
> Ganar en calidad de vida en los ámbitos personales, sociales y laborales.

Para ello, le proponemos situar, además de las necesidades de mejora que posiblemente ya ha detectado desde su autoestima positiva/impulsora, aquellas que usted perciba en sus diferentes roles desde su autoconcepto bajo/baja autoestima, y desde su autoconcepto idealizado/autoestima distorsionada.

Tengo bajo autoconcepto/baja autoestima en:	Tengo autoconcepto idealizado/ autoestima distorsionada en:
Rol de: Me siento carente, no me siento capaz de:	Rol de: Probablemente mi autoconcepto sea idealizado/mi autoestima esté distosionada en:
Rol de: Me siendo carente, no me siento capaz de:	Rol de: Probablemente mi autoconcepto sea idealizado/mi autoestima esté distorsionada en:

V as para conseguir la mejora del autoconcepto y autoestima

1.ª Vivir conscientemente: significa prestar atención a todo lo que afecta a nuestros pensamientos y emociones, y asimismo a nuestros valores y objetivos, personales, sociales, profesionales. Vivir conscientemente significa, además, hacerse responsable de las acciones que realizamos y del conocimiento, supuestos, y puntos de partida que empleamos en ellas.

2.ª Desarrollar la autobservaci n y la observaci n del efecto de nuestra conducta en los otros: esa labor nos orientará en la reformulación de nuestro autoconcepto, aprendiendo a darnos cuenta de las actitudes y emociones que generamos en los demás, y preguntarnos acerca de los conceptos y etiquetas que proyectamos en ellos.

3.ª Favorecer la autoaceptaci n de lo que no nos gusta de nosotros mismos: para identificar y aceptar esta parte de nosotros mismos, asumiendo nuestra debilidad para partir del autoconcepto realista, es decir, coherente con la realidad.

4.ª Desarrollar proactividad. Las personas que tienen una autoestima impulsora orientan su vida proactivamente, desarrollando iniciativas y asumiendo la responsabilidad de la realización de sus deseos y objetivos. Es decir, deciden construir las situaciones que desean y afrontan la responsabilidad de sus resultados. Existe un principio de reciprocidad entre las conductas generadoras de una buena autoestima y la expresión de la misma. Así las personas que asumen la responsabilidad de su vivir tienden a estar más satisfechas consigo mismas, a tener más confianza y a sentirse más capaces, aptas y merecedoras de felicidad, expresiones todas de una autoestima saludable. En esta proactividad juegan un papel esencial los mensajes internos: «Creo en mí mismo», «Desarrollo proyectos», «Confío en mi intuición», «Me respeto a mí mismo», «Respeto a los

demás», «Puedo hacer que ocurran cosas», «Puedo cambiar», «Hago esfuerzos adecuados».

5.ª Buscar mbitos estimulantes de la autoestima positiva/ impulsora. Recordemos que la autoestima de los adultos, como la de los niños, se basa en el sentimiento de valía personal y el sentimiento de capacidad. Es decir, la suma de la confianza y el respeto por uno mismo. Grupos de reflexión, asociaciones profesionales, grupos de autoayuda, deportivos, espacios de entretenimiento y ocio Cualquier grupo de pertenencia funciona como un gran aportador de:

valoración,
autonomía,
respeto,
crecimiento/desarrollo.

INSTRUMENTO: Esquema de análisis de las inteligencias múltiples

Presentación

En el desempeño de cualquier actividad laboral, no solo entra en juego el cociente intelectual (CI) de la persona

Por qué algunas personas brillantes en su especialidad y de grandes capacidades supuestas no funcionan cuando de liderar un grupo se trata? o por qué algunas otras, sin ser tan brillantes, logran ser reconocidas como personas líderes y de grandes aptitudes para ejercer posiciones de mando?

Desde principios del siglo XX se ha utilizado el cociente de inteligencia (CI) para conocer y valorar la inteligencia de una persona y su potencial de éxito, es decir, este CI servía como un indicador de predicción de comportamientos.

Esa asociación ha sido hasta hace pocos años la más utilizada: habitualmente estamos acostumbrados a relacionar la inteligencia con la capacidad de razonamiento lógico, con el coeficiente intelectual que determina las habilidades para las ciencias exactas, la comprensión y capacidad de análisis reflexivo, el razonamiento espacial, la capacidad verbal y las habilidades mecánicas, entre otras capacidades «racionales».

Sin embargo, desde Mc Clelland en la década de los 70, diferentes investigaciones empiezan a demostrar que la correlación existente en el CI y el nivel de eficacia de las personas en su profesión no supera el 25%, aunque análisis más detallados comienzan a revelar que la relación es aún menor en cuanto a factores comerciales, relacionales y de liderazgo se refiere.

La conclusión se ha ido haciendo evidente: la inteligencia no es lo que era. Es frecuente que personas que poseen un alto CI no desempeñen adecuadamente su trabajo y quienes tienen un CI moderado, o más bajo, lo hagan considerablemente mejor o, incluso, llegan a ser triunfadores en su vida laboral y personal. Quién no conoce a algún compañero de colegio o de carrera que siendo un pésimo estudiante, en su vida profesional y personal posterior se demuestre extraordinariamente capaz, y a la inversa, quien como estudiante demostraba un currículo brillante, pero en el mundo laboral o personal ha fracasado estrepitosamente?

Por no acudir al terreno puramente personal: personas con un alto CI se demuestran incapaces para ser felices y hacer felices a quienes les rodean.

Parece, pues, que el CI no determina quién va a triunfar y quién va a fracasar en el trabajo y en general en la vida. En otras palabras: el CI no parece ser predictivo del éxito profesional. Ni tampoco parece ser correlativo con lo que entendemos por equilibrio y autorealización personal.

Aún más, desde la aparición del enfoque «inteligencias múltiples» de Gardner, la idea de inteligencia, en singular, en el sentido de «única» comienza a ser desplazada por una visión más amplia y plural: la de «inteligencias».

Este concepto tiene además una clara aplicación al mundo laboral. Desde el mismo, es posible entender las fortalezas y también los puntos débiles de las personas en sus tareas de trabajo. Y desde esa comprensión, contribuir cabalmente al desarrollo profesional.

Instrumento: *Esquema de an lisis de las inteligencias m ltiples*
Finalidad: *Conocer las distintas proyecciones de inteligencia y aplicarlas al trabajo*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Ampliar la visión acerca de los significados de inteligencia y de los comportamientos inteligentes en el trabajo.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Los 8 tipos de inteligencia propuestos por Gardner.
- Atención a la presencia/ausencia en el equipo de los distintos tipos de Inteligencia.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Inteligencia como capacidad.
- Inteligencias múltiples:
  Inteligencia musical.
  Inteligencia cinestésica.
  Inteligencia lingüística.
  Inteligencia lógico-matemática.
  Inteligencia espacial.
  Inteligencia interpersonal.
  Inteligencia intrapersonal.
  Inteligencia naturalista.
- Inteligencias necesarias en su área de trabajo.
- Inteligencias disponibles en su área de trabajo.
- Plan de mejora y desarrollo colectivo e individual.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Atender con actitud de apertura al enfoque inteligencias múltiples de Gardner.
- Comprender el significado de las 8 inteligencias y reflexión acerca de las que son necesarias en su ámbito de trabajo.
- Analizar las inteligencias presentes en el equipo de trabajo, en los niveles:
  – Conjunto, colectivo.
  – Individual, de puestos de trabajo.
- Identificar las que sí se poseen y las que no están presentes en el equipo.
- Reflexionar con el equipo acerca del estado de situación de las inteligencias necesarias.
- Plantear y estimular iniciativas acerca de posibles planes de desarrollo y formación en las inteligencias que se demuestran carentes o no disponibles en el equipo o personas individuales.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Usted.
- Su equipo de trabajo.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Existe análisis concreto sobre las inteligencias disponibles y las carentes en el equipo de trabajo:
  – En el nivel conjunto.
  – En el nivel de puesto individual.
- Se generan opciones de desarrollo y formación sobre las inteligencias que se necesitan y no están presentes.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Todos los instrumentos de inteligencia emocional y trabajo en equipo.

MODELO
Esquema de análisis de las inteligencias múltiples

1. Aproximarse al enfoque plural y de capacidades/inteligencias de Howard Gardner

Howard Gardner propone una nueva visión acerca de lo que entendemos por «inteligencia» y de los comportamientos inteligentes:

> Amplía el campo de lo que es la inteligencia y reconoce lo que era sabido intuitivamente, y es que el conocimiento académico no es la única base de la inteligencia. A la hora de desenvolvernos en esta vida no basta con tener un gran expediente académico. Triunfar en los negocios, o en los deportes, requiere ser inteligente, pero en cada campo utilizamos un tipo de inteligencia distinto. No mejor ni peor, pero sí distinto. Dicho de otro modo, Einstein no es más inteligente que Michel Jordan, ya que sus inteligencias pertenecen a campos diferentes.
> Define la inteligencia como una capacidad. Hasta hace muy poco tiempo la inteligencia se consideraba algo innato e inamovible. Se nacía inteligente o no, y la educación no podía cambiar ese hecho. Tanto es así que en épocas muy cercanas a los deficientes psíquicos no se les educaba porque se consideraba que era un esfuerzo inútil.

Al definir la inteligencia como una capacidad Gardner la convierte en una destreza que se puede desarrollar. Gardner no niega el componente genético. Todos nacemos con unas potencialidades marcadas por la genética. Pero esas potencialidades se van a desarrollar de una manera o de otra dependiendo del medio ambiente, nuestras experiencias, la educación recibida, ... La realidad es evidente: ningún deportista de élite llega a la cima sin entrenar, por buenas que sean sus cualidades naturales. Lo mismo se puede decir de los matemáticos, los poetas, o de la gente emocionalmente inteligente.

2. Conocer las 8 inteligencias de Gardner

Gardner define 8 tipos diferentes de inteligencias. Veámoslas una a una:

1.ª Inteligencia musical: es la capacidad de percibir, discriminar, transformar y expresar las formas musicales. Incluye la sensibilidad al ritmo, al tono y al timbre. Suele estar presente en compositores, directores de orquesta, críticos musicales, y músicos entre otros.

2.ª Inteligencia cinestésica: es la capacidad en el uso de las manos para transformar elementos, materias primas, objetos, ... En ella es esencial la coor-

dinación psicomotriz: destreza, equilibrio, flexibilidad, fuerza y velocidad, como así también la capacidad de percepción de medidas y volúmenes. Se manifiesta en cirujanos y artesanos preferentemente

3.ª Inteligencia ling ística: es la capacidad de usar las palabras de manera eficaz en la comunicación oral o escrita. Incluye la habilidad en el uso de la sintaxis (construcciones de frases), y la semántica (conocimiento y aplicación de los significados de los diferentes términos). Un alto nivel de esta inteligencia se percibe en escritores, poetas, periodistas y oradores, entre otros.

4.ª Inteligencia lógico-matemática es la capacidad para usar los números y razonar adecuadamente. Incluye la percepción de esquemas, relaciones lógicas, teorías y abstracciones en general. Alto nivel de esta inteligencia suele existir en científicos, matemáticos, contables, informáticos e ingenieros entre otros.

5.ª Inteligencia espacial: es la capacidad para percibir, pensar y trabajar en tres dimensiones. Permite observar y proyectar imágenes externas e internas, transformarlas o modificarlas. La desarrollan pilotos, marinos, escultores, pintores y arquitectos, entre otros.

6.ª Inteligencia interpersonal es la capacidad de comprender a los demás desde los enfoques racional y emocional, e interactuar eficazmente con ellos. Incluye la empatía, la escucha activa, la sensibilidad a expresiones faciales, la modulación de la voz, así como los gestos y posturas que integran la comunicación no verbal. Es evidente en buenos actores, algunos políticos, buenos comerciales y profesores, entre otros. La desarrollan los niños que disfrutan trabajando en grupo, que son convincentes en sus relaciones con sus iguales y mayores, y que alimentan la capacidad para observar los estados de ánimos de los demás y modificar el suyo a favor de la situación común.

7.ª Inteligencia intrapersonal: es la capacidad para desarrollar autoconocimiento, es decir, de construir una percepción precisa respecto de sí mismo, así como de organizar y dirigir su propia vida. Incluye la autodisciplina, la autocomprensión y la autoestima. Se encuentra muy desarrollada en teólogos, filósofos y psicólogos, entre otros. La evidencian los niños que son reflexivos, de razonamiento acertado y suelen ser consejeros de sus pares.

8.ª Inteligencia naturalista: es la capacidad de distinguir, clasificar, integrar y utilizar elementos del medio ambiente, objetos, animales o plantas. Tanto del ambiente urbano como suburbano o rural. Incluye las habilidades de observación, experimentación, reflexión y cuestionamiento de los procesos del entorno y su sostenibilidad. La poseen en alto nivel la gente de campo, biólogos, botánicos y ecologistas. Se da en los niños que aman los animales, las plantas; que reconocen y les gusta investigar la naturaleza.

3. Reflexione: ¿qué tipos de inteligencias son necesarias en su departamento o área de trabajo?

En la mayoría de trabajos se precisan varias de las inteligencias anteriores. Las más usuales o comunes son:

Inteligencia ling ística: para informar, escribir o expresarse.
Inteligencia lógico-matemática: para analizar modelos, procesos, teorías, abstracciones, ...
Inteligencia interpersonal: para desarrollar relaciones profesionales positivas y eficaces entre las personas.
Inteligencia intrapersonal: para percibirse a sí mismo de forma realista, mediante el autoconocimiento de las propias fortalezas y debilidades.
La inteligencias cinéstesica (en trabajos de cierta dificultad manual), la espacial (en la proyección de elementos dentro de espacios, así como de orientación en lugares y geografías diversas), y la naturalista, son asimismo evidentes en distintos oficios, ocupaciones y profesiones.

La pregunta a realizarse es:

Cuáles de ellas son necesarias en mi departamento o área de trabajo?
Puede usted realizar ese análisis de forma:

GLOBAL: sobre el conjunto de su equipo. Inteligencias que debe reunir el total del equipo.
INDIVIDUALIZADA: a partir de los requerimientos de cada puesto de trabajo. Inteligencias de cada persona de su equipo.

4. Reflexione y observe: ¿qué tipos de inteligencias demuestran tanto usted mismo como sus colaboradores?

Sobre las inteligencias que usted identifica como necesarias, ahora parece conveniente situar las que usted localiza en las personas de su equipo:

Qué inteligencias se desprenden en los comportamientos suyos y de las personas de su equipo?
Alguna de ellas se evidencia como una fortaleza ya que está disponible en todas o casi todas las personas del equipo?
Alguna de ellas se evidencia como debilidad puesto que, a pesar de ser valorada como necesaria, en el equipo (o en la mayoría de sus integrantes) se demuestran carencias significativas sobre la misma?

5. Genere un trabajo de reflexión compartida, acerca de las diferentes inteligencias, con el conjunto de su equipo

Algunas ventajas de esa reflexión colectiva con su equipo son:

Identificar si la distribución de tareas en el equipo se ajusta a las inteligencias disponibles en cada persona.

Valorar si cada persona del equipo está aprovechando las inteligencias que posee, o bien está desarrollando tareas que requieren de capacidades que son actualmente lejanas a su potencial disponible, lo cual explicaría bajos resultados, desmotivación, ...
Preparar planes de desarrollo y formación (tanto colectivos como individuales) que mejoren las posibles debilidades.

INSTRUMENTO: Guía para el desarrollo de la comunicación asertiva

Presentación

La asertividad tiene como punto de partida el que la relación entre dos personas siempre es una relación de «iguales» en el sentido de no jerárquica en el plano emocional: relación de adulto a adulto.

El enfoque «asertivo» es de relación de personas, ambas responsables, aunque el nivel de responsabilidad formal o laboral no sea el mismo, ni siquiera de la misma dimensión jerárquica, y una persona sea el jefe y la otra un colaborador.

Desde ese plano de igualdad, la asertividad propone un estilo de comunicación que evite los extremos de:

debilidad (sensación de falta de poder, dependencia, sentimiento de inferioridad),
y los de agresividad (amenaza al otro, intimidación, sentimiento de superioridad).

Comunicar las propias convicciones, expresar los propios derechos, no ser manipulado, no manipular...

La comunicación asertiva es una herramienta extraordinariamente poderosa y eficaz en cualquiera de los niveles profesionales en los que estemos inmersos: jefes, colaboradores, miembros de equipo de trabajo pero también personales: en las relaciones de pareja, de padres a hijos, entre amigos

Le aconsejamos especialmente su uso.

Instrumento: *Gu a para el desarrollo de la comunicación asertiva.*
Finalidad: *Desarrollar un estilo de comunicación basado en la claridad y en la convicción, alejado de la debilidad y la agresividad*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Enfoque eficaz de la comunicación ante:
  – La situación de decirle a una persona lo que usted siente cuando ha hecho algo que le ha disgustado.
  – La situación de decirle a una persona que su actitud no está ayudando al grupo de trabajo.
  – La situación de hacer callar a una persona cuyo mensaje ofensivo te está molestando íntimamente.
  – La situación de reconocer nuestra responsabilidad en algo sin sufrir la culpabilización por parte de otras personas.
  – La situación de negarse ante las exigencias de alguien a las que no se desea acceder.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Significado de asertividad.
- Necesidad de autoafirmación.
- Situaciones que aconsejan su empleo.
- Diferenciación de estilo asertivo respecto al:
  Estilo débil.
  Estilo agresivo.
- Claves del estilo asertivo.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Usted.
- Personas con las que desarrolla la comunicación.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Resto de Instrumentos de comunicación e inteligencia emocional.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Claves de la comunicación asertiva.
- Diferenciación del estilo asertivo respecto al débil o agresivo.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Buscar desde el significado de asertividad la necesidad de afirmar, declarar, hacer valer los propios derechos en cualquiera de los roles que desempeñamos, tanto los profesionales:
  – colaboradores ante jefe,
  – jefe ante colaboradores,
  – miembros de un grupo, ...,
  como los personales:
  – en la pareja,
  – en otras relaciones familiares,
  – entre amigos,
  – ...
- Tomar conciencia de la asertividad como capacidad para comunicar las propias convicciones y expresar los propios derechos, sin dejarse manipular y sin manipular a los demás, sin caer en la debilidad ni tampoco recurrir a la agresividad.
- Buscar en nuestro propio estilo el tono expresivo (de voz, de nuestro rostro, de nuestros gestos) que mejor proyecte la asertividad.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Usamos la comunicación asertiva en momentos claves.
- Sentimos un mayor autocontrol desde la comunicación asertiva.
- Somos capaces de expresar energía, no tensión.
- Confirmamos que nuestro mensaje tiene el impacto adecuado en nuestros interlocutores.

MODELO
Guía para el desarrollo de la comunicación asertiva

1. Lea atentamente la definición de asertividad

La asertividad es la capacidad para comunicar las propias convicciones y expresar los propios derechos, sin dejarse manipular y sin manipular a los demás.

El término «asertividad» proviene del verbo inglés *to assert*, que significa «afirmar, declarar, hacer valer los propios derechos».

Comunicar las propias convicciones, expresar los propios derechos, no ser manipulado, no manipular...

2. Conozca qué situaciones podemos abordar mejor con la comunicación asertiva

A qué situaciones nos referimos cuando hablamos de usar la asertividad como capacidad comunicativa?

La situación de decirle a una persona lo que siente cuando ha hecho algo que le ha disgustado.
La situación de decirle a una persona que su actitud no está ayudando al grupo de trabajo.
La situación de hacer callar a una persona cuyo mensaje ofensivo le está molestando íntimamente.
La situación de reconocer nuestra responsabilidad en algo sin sufrir la culpabilización por parte de otras personas.
La situación de negarse ante las exigencias de alguien a las que no deseamos acceder.
La situación de reclamar lo que es nuestro o consideramos que nos pertenece.
...

Estas y otras situaciones requieren de la persona una clara conciencia de sí misma desde la que establecer la autoafirmación que le permita declarar y reclamar sus derechos, y expresarlos alejándose tanto de la debilidad como de la agresividad.

3. La comunicación que no es asertiva: débil o agresiva

Para diferenciarlos del estilo asertivo, detallemos primero algunas características de los dos principales estilos no asertivos.

Estilo d bil. Se caracteriza por una comunicación de escasa convicción, que tiende a la ambig edad, a la falta de claridad, a la no implicación y, si no puede huir de la misma, a la obediencia o la sumisión. Un claro indicador de este estilo es también la falta de tenacidad y de consistencia cuando debe luchar o enfrentarse a dificultades.

Ante las dificultades utilizar términos como: «Realmente no es importante»; «No te molestes». «No sé, no estoy seguro...», «Quizás»; «Supongo»; «Me pregunto si podríamos».

Su comunicación no verbal o gestual: manos bajas o escondidas, ojos que miran hacia abajo; voz baja, vacilaciones; sensación de lejanía o poca implicación, gestos desvalidos; postura hundida; signos de evitar totalmente la situación o de sentirse incómodo en ella; se retuerce las manos; tono vacilante o de queja; risas «falsas» o nerviosas...

Orientación básica: pasiva e insegura, que trata de ocultar.

Bajo este estilo lo más probable es encontrar personas que sienten que no pueden, que no tienen poder personal, bajo autoconcepto, baja autoestima, conflictos interpersonales, miedo, tristeza, depresión, desamparo, pobre autoimagen, estados de niño sumiso, pérdida de oportunidades, tensión, soledad, tiene miedo a equivocarse, ...

Estilo agresivo. Se caracteriza por una comunicación cuya constante es la presión y el reproche verbal directo, o bien la insinuación de esas posibilidades negativas, las continuas interrupciones a la persona con la que habla, y la baja escucha activa... Otro indicador de este estilo es la alta susceptibilidad.

Suele utilizar términos como: «Siempre te he...»; «Nunca me has...»; «Harías mejor en»; «Haz»; «Ten cuidado»; «Si no lo haces...»; «No sabes»; «Deberías»; «Mal», además de continuas valoraciones generalmente negativas para la persona que escucha, o del tema del que se habla.

Su comunicación no verbal o gestual: gestos rápidos, impulsivos, mirada fija; voz alta, habla fluida y rápida; tono de enfrentamiento o de amenaza; postura intimidatoria; ira no controlada, baja flexibilidad..

Orientación básica: rígida, reactiva, impositiva, e insegura (que trata de disfrazar). Tiende a exigir, no a pedir ni solicitar.

Bajo este estilo lo más probable es encontrar: personas que necesitan exhibir continuamente su poder (supuesto o real), autoconcepto bajo o bien idealizado, autoestima distorsionada, conflictos interpersonales, estados internos de padre/madre critico/a, culpa, frustración, pierde oportunidades, tensión, soledad, no le gusta la gente, se siente enfadado frecuentemente con la realidad y las personas, no permite que los demás se equivoquen, y si se equivoca tenderá a no reconocer su responsabilidad.

4. La comunicación que sí es asertiva

El estilo asertivo. Se caracteriza por una comunicación clara, firme, de convicción, que utiliza la escucha activa y huye de la ambig edad. Otro indicador es la constancia o la tenacidad frente a la dificultad.

Suele utilizar términos como: «Pienso»; «Siento»; «Quiero»; «Hagamos»; « Cómo podremos resolver esto?»; « Qué piensas»; « Qué te parece?», «Te propongo», «Vamos a...».

Su comunicación no verbal o gestual: manos a la vista, movimientos pausados pero firmes, voz segura, y tono conversacional; flexibilidad y postura de cercanía e interés, respuestas directas a la situación; actitud de escucha.

Orientación básica: flexible, activa y proactiva (busca soluciones y oportunidades, y si no las encuentra se muestra dispuesto a construirlas). Tiende a pedir y solicitar.

Bajo este estilo podemos encontrar: personas que basan su mensaje en la autoconfianza y en el realismo, y no lo basan en el poder, autoconcepto realista, autoestima impulsora, busca resolver los problema, busca sentirse a gusto con los demás y consigo mismo, relajado, buen autoconocimiento y autocontrol, estados internos de adulto, crea y busca las oportunidades, permite el error en los demás y en él mismo, cree que equivocarse es una oportunidad para aprender.

5. Buscar nuestro yo «asertivo»

Nos interesa buscar y ensayar la asertividad, buscando nuestro «yo asertivo», a partir de nuestra comunicación clara, firme, de convicción, que utiliza la escucha activa y huye de la ambig edad, que usa la constancia o la tenacidad frente a la dificultad.

Active el: «Pienso»; «Siento»; «Quiero»; «Hagamos»; « Cómo podremos resolver esto?»; « Qué piensas»; « Qué te parece?», «Te propongo», «Vamos a...».

Anexo al modelo: la tabla de derechos asertivos

Diversos autores han estudiado la asertividad como competencia clave para defender los propios derechos. Olga Castanyer, en su obra *La asertividad: expresión de una sana autoestima* (1996), detalla una amplia lista de derechos asertivos cuya utilidad es la de autoafirmar a la propia persona, en modo alguno para crearle sentimientos de superioridad, sí para afrontar situaciones en las que deba tomar conciencia de sus propios derechos, y defenderlos en pie de igualdad.

TABLA DE DERECHOS ASERTIVOS - Fuente: Olga Castanyer.

1. Derecho a ser tratado con respeto y dignidad.
2. Derecho a tener y expresar los propios sentimientos y opiniones.
3. Derecho a ser escuchado y tomado en serio.
4. Derecho a juzgar mis necesidades, establecer mis prioridades y tomar mis propias decisiones.
5. Derecho a decir NO sin sentimiento de culpa.
6. Derecho a pedir lo que quiero, siendo consciente de que mi interlocutor tiene derecho a decir no .
7. Derecho a cambiar.
8. Derecho a cometer errores.
9. Derecho a pedir información y ser informado.
10. Derecho a obtener aquello por lo que pagué.
11. Derecho a decidir no ser asertivo.
12. Derecho a ser independiente.
13. Derecho a decidir qué hacer con mis propiedades, cuerpo, tiempo, etc., mientras no se violen los derechos de otras personas.
14. Derecho a tener éxito.
15. Derecho a gozar y disfrutar.
16. Derecho a mi descanso, aislamiento, siendo asertivo.
17. Derecho a superarme, aún superando a los demás.

INSTRUMENTO: Guía para el desarrollo de la empatía

Presentación

La empatía es la capacidad para sintonizar emocionalmente con los demás.

En otros instrumentos de este capítulo se alude a la gran cantidad de tiempo que en nuestra vida consumimos dentro del ámbito laboral: tiempo que estamos con los demás.

Tanto las relaciones profesionales, como las (buenas o malas) relaciones personales que llegan a desarrollarse dentro del trabajo, están basadas en gran medida en la sintonía emocional (buena o mala, alta o baja) que establecemos con cada persona: relacionarnos con los demás satisfactoriamente o no, motivarles o desmotivarles, tranquilizarles o aumentar su tensión

Por otra parte, la carencia de esta competencia es la causante de que personas intelectualmente brillantes, fracasen en sus relaciones. Para Daniel Goleman, autor del best seller *Inteligencia emocional* comentado en otros instrumentos de este capítulo, la empatía parece ser una capacidad innata para sincronizarse con las emociones del otro o de los otros, siendo fundamental su desarrollo, que todos tenemos en mayor o menor grado, en los primeros años de nuestra vida.

Siendo capacidad innata, puede desarrollarse o ampliarse posteriormente en nuestra etapa adulta?

La respuesta de Goleman es afirmativa. Siendo adultos, podemos incidir de manera directa en la propia empatía mediante el entrenamiento de la misma como habilidad o competencia de comunicación.

Las páginas siguientes le ayudan a profundizar en el significado de empatía y a desarrollarla en su base de actitudes y expresiones personales.

Instrumento: *Gu a para el desarrollo de la empat a*
Finalidad: *Establecer mejor sinton a emocional con las personas en los entornos personales y laborales*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Ampliar el conocimiento acerca de la comunicación emocional con las personas.
- Desarrollar capacidades/competencias de comprensión y acompañamiento de las emociones.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Definición y componentes esenciales de la empatía.
- Proceso de aplicación de la escucha activa y la respuesta empática.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Significado de empatía.
- Actitud de relación.
- Autoconocimiento de la propias emociones.
- Sintonía emocional.
- Escucha activa.
- Atención concentrada.
- Escucha de la letra del mensaje.
- Escucha de la música emocional.
- Enemigos de la escucha activa: interrupción y escucha parcial.
- Respuesta empática.
- Expresión de comprensión.
- Expresión de acompañamiento.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Reflexionar acerca de las definiciones de empatía.
- Profundizar en el significado de empatía.
- Autoanalizar las propias emociones.
- Identificar los componentes de la escucha activa.
- Diferenciar entre la letra y la música de la comunicación.
- Evitar los enemigos de la escucha activa.
- Activar la respuesta empática, expresando comprensión y acompañamiento.
- Evitar los enemigos de la respuesta empática.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Usted.
- Personas con las que desarrolla la comunicación.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Restos de instrumentos de comunicación e inteligencia emocional.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Usamos la comunicación empática en momentos claves con personas cercanas.
- Sentimos una percepción más profunda de las emociones de esas personas.
- Somos capaces de responder expresando comprensión y acompañamiento .
- Se amplía la sintonía emocional con las personas que nos acompañan en los diferentes ámbitos (personales, sociales, laborales...).

MODELO
Guía para el desarrollo de la empatía

1. Conocer y comprender el significado de empatía

El término empatía lo definió por primera vez el psicólogo E.B. Tichener, en los años veinte del siglo pasado, como acepción diferenciada del término griego *empatheia,* utilizado por los teóricos de la Estética y que detallaba la capacidad para percibir la experiencia subjetiva de otra persona.

Carkhuff, psicólogo especializado en Counseling y Desarrollo Humano, considera la empatía como *la capacidad de percibir correctamente lo que el otro experimenta sabiendo comunicar esta percepción en un lenguaje acomodado a los sentimientos de este.* (Marroquín, M. *La relación de ayuda en Robert R.* Carkhuff Bilbao 1991. Ediciones Mensajero)

La empatía define pues:

Una actitud de relación con las personas con quienes nos comunicamos.
Una capacidad que se proyecta en habilidades como la escucha activa y la respuesta comprensiva,
Una disposición interna hacia percibir el sentir del otro, así como sentir con él.

2. Profundizar en el significado de la empatía

Veamos dos componentes que pueden ayudarnos a profundizar en el significado de empatía:

El autoconocimiento de las propias emociones. Cuanto más abiertos estemos a nuestras emociones, mayor será nuestra destreza en comprender los sentimientos de los demás. Esta conciencia de sí mismo es un factor necesario en la comprensión emocional de los otros.

De lo que se deduce que la baja conciencia emocional de uno mismo, es decir, las carencias de autoconocimiento respecto a las propias emociones, implicarían incapacidad para identificar lo que «sienten» los demás.

La sintonía emocional, u orientación a sentir lo que siente el otro. La empatía apunta a sentir lo que siente el otro, no meramente percibir o saber lo que siente. La sintonía emocional que se establece entre una madre y un bebe, es el ejemplo más claro de empatía mutua o sincronía empática.

Según explica Goleman en su obra *Inteligencia emocional* quizás el acto adulto en el que pueda percibirse más sincronización empática sea hacer el amor:

«... la relación sexual implica la capacidad de experimentar el estado subjetivo del otro: compartir su deseo, sintonizar con sus intenciones y gozar de un estado mutuo y simultáneo de excitación cambiante; una experiencia, en suma, en la que los amantes responden con una sincronía que les proporciona una sensación tácita de profunda compenetración. Pero, si bien la relación sexual constituye, en el mejor de los casos, la máxima expresión de la empatía mutua, en el peor de ellos, sin embargo, manifiesta la ausencia de toda reciprocidad emocional».

El ejemplo de la empatía en la relación sexual nos ayuda a comprender que no es frecuente que las personas expongan verbalmente sus emociones: estas nos llegan en la relación íntima, pero también en la simple comunicación verbal entre personas expresadas por el lenguaje de los gestos, el tono de voz, las expresiones faciales, las posturas corporales, ...: la realidad emocional de una persona al comunicarse, se halla no tanto en el contenido de lo que dice sino más bien en la forma en que lo dice.

Por tanto, la sintonización emocional se da cuando las dos partes implicadas en un proceso comunicativo, sienten en común. Este grado de armonía emocional se refleja externamente en la forma que cada uno adapta sus movimientos a los de su interlocutor. Se ha comprobado, así mismo, que esta sincronía parece facilitar el contagio de estados de ánimo, sean positivos o negativos.

Ahora bien, empatizar no es «imitar», o mejor dicho: no es sólo imitar. No debemos confundir el aprendizaje por imitación de los niños de los modelos empáticos (que puede haber en su familia y entornos de relación) con la empatía que podemos aprender en la etapa adulta: la empatía no es imitación, es la capacidad para sintonizar emocionalmente.

Esta sintonía puede ser imitada en el aprendizaje pero si no se transforma en interiorización real, nunca llegará a ser empatía. Veamos cómo desarrollar esa interiorización empática.

3. Desarrollar la empatía: escuchar activamente

Llamamos escucha activa a «el esfuerzo de atención que realizamos al escuchar, tratando de comprender el contenido del mensaje que emite la persona, pero también su estado emocional y por tanto el contexto desde el que se está comunicando».

Otra definición, más corta y sencilla, es:

«Escucha activa es aquella cuyo principal objetivo es el de comprender, no el de responder».

Nos dice C. Alemany en su obra *El difícil arte de escuchar: un arte complejo*. 1998 Desclee De Brouwer. Bilbao*:* «Escuchar es un proceso psicológico que, partiendo de la audición, implica otras variedades del sujeto: atención, interés, motivación, ... Y es un proceso mucho más complejo que la simple pasividad que asociamos al «dejar de hablar».

Escuchar significa mucho más que oír.

En la escucha activa son elementos esenciales:

La atención concentrada: es decir, no existen otros intereses que la atención a nuestro interlocutor en nuestro pensamiento ni interferencias importantes en el lugar donde se está desarrollando la comunicación.
La escucha a «la letra»: estamos atentos a lo que dice nuestro interlocutor. Ello nos permite identificar el mensaje de nuestro interlocutor atendiendo a las palabras que utiliza y facilitando nuestra valoración racional: esas palabras las produce su pensamiento y sus capacidades de expresión verbal.
La escucha a «la música»: estamos atentos a «cómo» lo dice. Ello nos permite comprender las actitudes, emociones y estado de ánimo de la persona en el momento de la comunicación.

Son enemigos de la «escucha activa»:

La interrupción antes de que el interlocutor acabe de expresarse. Estamos pensando más en lo que vamos a responder que en atender a lo que nos dicen y en escuchar activamente. La consecuencia de ello es que intentamos interrumpir los argumentos del otro interlocutor, antes de que haya acabado de exponerlos, precisamente para imponer los nuestros.
La escucha parcial. Solo escuchamos lo que coincide con lo que nosotros pensamos o aquello que nos interesa oír; el resto lo ignoramos. Eso sucede cuando tenemos prejuicios o etiquetas previas acerca de la persona que nos habla o del tema que tratamos.

4. Desarrollar la empatía: activar la respuesta empática

El otro elemento clave de la relación empática es la respuesta. La respuesta empática no es sino la consecuencia directa de la escucha activa, el eslabón que permite crear la sintonía con la persona y mostrarle que nos orientamos a sentir lo que siente y, por tanto, le comprendemos.

La respuesta con la que se ofrece comprensión y *feedback* (dar y recibir información, activando la escucha y expresando sentimientos) para seguir comprendiendo, resulta quizá la menos espontánea y natural de las respuestas pero es la más eficaz para establecer y mantener un diálogo efectivo y a la vez afectivo.

Podemos encontrar dos componentes básicos en la respuesta empática:

A) La expresión de la comprensión. Se proyecta en elementos que concretan «la llegada» del mensaje y emociones de la otra persona hacia la que escucha. Respuestas del tipo: «Te comprendo», «Me hago consciente de tu sentimiento», «Veo claramente cómo te está impactando», ... reflejan la comprensión.
B) La expresión del «acompañamiento». Detalla la experiencia de «sentirse con» de la persona que escucha, a partir del recuerdo de experiencias pa-

sadas, o presentes en la comunicación. «Sentí ese mismo dolor cuando », «a mi me produce ahora un nudo en el estómago », «también siento esa pérdida ».

Son enemigos de la respuesta empática:

La respuesta de valoración o juicio moral, que consiste en dar la propia opinión en cuanto a utilidad o moralidad de lo que nos expresan. «Claro, es que eres un ingenuo», o «Lamentarte no sirve de nada», son ejemplos de respuesta que suelen producir en el que habla sentimientos de culpa, angustia, enojo...

La falta de autocontrol en la respuesta. Perdemos la capacidad de escuchar porque caemos en la cólera y en la frustración ante lo que oímos. La escucha se pierde, porque el impacto emocional que nos produce lo que oímos nos «secuestra» la razón y reaccionamos sin control.

Bibliografía

ACKOFF, Rusell L. (1979), *Redise ando el futuro.* México: Limusa.

ACOSTA, A. J., FERN NDEZ, N., & MOLLÓN, M. (2002), *Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería*. Madrid: Pearson Educación.

AEDIPE (1997), *Todos somos Directores de Recursos Humanos.* Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

AGUADERO, F., *Cómo hacer más eficaces las reuniones.* Madrid: Ediciones Ciencias de la Dirección.

AGUIRRE DE MENA, J. M. y otros (2000), *Dirección y gestión de personal.* Madrid: Ed. Pirámide.

AGUIRRE, A., CASTILLO, A. M., TOUS, D. (1993), *Administración de empresas.* Málaga: Edinford.

ALBERS, S., CUMMINGS, T. (1991), *Autodise o de organizaciones, cómo lograr un desempe o superior*. Wilmington: Addison-Wesley.

ALBIZU GALLASTEGUI, E.; LANDETA RODRÍGUEZ, J. (2001), *Dirección estratégica de los recursos humanos: teoría y práctica.* Madrid: Pirámide.

ALBIZU, E. (1997), *Flexibilidad laboral y gestión de los recursos humanos*. Barcelona: Ariel.

ALCALDE BRAVO, J. (1993), *Recursos humanos y calidad de servicio*. Valladolid: Inticalsa.

ALFARO ESPÍN, A., & DELICADO USEROS, M. V. (1996), *Estimación de recursos humanos de enfermería en Castilla-La Mancha*. Cuenca: Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.

ALLAN, R. Cohen, y DAVID, L. Bradford (1991), «Use la persuasión, no la autoridad». Barcelona: Ediciones J. Vergara.

ALLES, M. A. (1998), *Cómo manejar su carrera*. Barcelona: Granica.

(2000), *Dirección estratégica de recursos humanos*. Barcelona: Granica.

. Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias. Barcelona: Ediciones Granica.

, *Empleo: el proceso de selección*. Buenos Aires: Ediciones Machi.

, *La entrevista laboral.* Barcelona: Ediciones Granica.

NGEL BAGUER ALCAL (2001), *Un timón en la tormenta.* Madrid: Díaz de Santos.

ANSORENA, . D. (2000), *15 pasos para la selección de personal con éxito*. Barcelona: Paidós.

ANZIEU, D. (1971), *La dinámica de los grupos peque os.* Buenos Aires: Editorial Kapélusz.

APRIL, KURT, ROBERT MACDONALD y SYLVIA VRIESENDORP (2000), *Rethinking Leadership*. Capetown: University of Capetown Press.

ARALUCE LETAMENDIA, M. (2001), *Recursos Humanos*. Apuntes de la asignatura, ISSA.

ARGYRIS, C. H. (1997), *El individuo dentro de la organización.* Barcelona: Herder.

ARIAS GALICIA, F. (1989), *Administración de recursos humanos*. México, D.F.: Trillas.

ARNAUD, G., y LAURIOL, J. (2001), *L av nement du mod le de la compétence*. Rouen: cole Supérieure de Commerce de Rouen.

ARRANGOIZ, David C. (2000), *Líderes y educadores*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
ARREDONDO, L. (1994), *Curso McGraw-Hill de presentaciones de negocios.* Madrid: McGraw-Hill.
ARROYO YANES, L. M. (1996), *La ordenación de la Función Pública contemporánea*. Sevilla: Instituto Andaluz de Administración Pública.
ARTHUR, M. B., HALL, D. T., y LAWRENCE, B. S. (1989), *Handbook of career theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
ASOCIACIÓN JAPONESA DE RELACIONES HUMANAS (1991), *El libro de las ideas.* Barcelona: Ediciones Gestión 2000
AUSTIN y S. WORCHEL, *The social psychology of intergroup relations.*
B. ROUSSEAU, K. R. (1978), *Personality and job experience.* Organizational Behavior and Human Performance,
BABSON, S. M. (1978), *Rotación, depreciación y obsolescencia de recursos humanos y políticas de incentivos para el personal*. México: Limusa.
BAGUER ALCALÁ, A. (2001), *Un timón en la tormenta.* Madrid: Ed. Díaz de Santos.
BAÑA, V. (1992), *La formación y la comunicación en la empresa*. Madrid: Gaceta de los Negocios.
BARKER, J. A. (1995), *Paradigmas.* México: McGraw-Hill.
BARRANCO SAIZ, F. J. (1993), *Planificación estratégica de recursos humanos.* Madrid: Pirámide.
BARREDA MARTÍNEZ, R. (1995), *Aprendizaje*. Madrid: Conorg.
BARTLETT, C. A. y GHOSHAL, S. (1991), *La empresa sin fronteras*. México: McGraw-Hill.
BARTO ROIG (1995), *Descubre y corrige tus incompetencias.* Ediciones Internacionales Universitarias.
BARUEL, J., y RUCABADO, J. (1992), *Observatorio organizativo-92*. Barcelona: Esade.
BASIL y COOK (1979), *Administración de/ cambio.* México. Diana.
BASS, *Leadership and interpersonal behavior.* New York: Holt.
BAYARS, L. L., y RUE, L. W. (1997), *Gestión de recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill.
BAYÓN MARINÉ, F., y GARCÍA ISA, I. (1995), *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Síntesis.
BAZINET, A. *La evaluación del rendimiento*. Barcelona: Editorial Herder.
BECKER, B. E., HUSELID, M. A., y ULRICH, D. (2001), *Cuadro de mando de recursos humanos en la empresa*. Barcelona: Gestión 2000.
— (2001), *The HR scorecard*. Boston (Massachusetts): Harvard Business School Press.
BECKER, G. S., CASARES, M., y VERGARA, J. (1983), *El capital humano*. Madrid: Alianza.
BEER, M. (1989), *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Ministerio de Trabajo.
BEER, M., EISENSTAR, R. A. y SPECTOR, B. (1992), *La renovación de las empresas a través del camino crítico.* México: McGraw-Hill.
BEGIN, J. P. (1997), *Dynamic human resource systems*. Berlin: Walter de Gruyter.
BENNETT, R. (1992), *Dictionary of personnel and human resources management.* Londres: Pitman.
BENNIS, Warren G. (1973), *Desarrollo organizacional. Su naturaleza, orígenes y perspectivas.* México: Fondo Educativo Interamericano.
BENNIS, Warren y NANUS, B. (1985), *Leaders - The strategies for taking charge.* New York: Harper & Row Publishers Inc.
BENNIS, Warren, *On becoming a leader.* New York: Addison Wesley, 1989. *Cómo llegar a ser líder.* Editorial Norma, 1990.
BERMEJO, M., RUBIO, I., y DE LA VEGA, I. (1994), *La creación de la empresa propia.* Madrid: McGraw-Hill.
BERTALANFFY, L. Von (1984), *Tendencias en la Teoría General de Sistemas.* 3.ª edición. Madrid: Alianza.
BERTRAND, O., y NOYELLE, T. (1988), *Ressources humaines et stratégies des entreprises*. [Paris]: Organisation de Coopération et de Développment Économiques.

BESSEYRE DES HORTS, C.-H. (1988), *Gérer les ressources humaines dans l entreprise*. Paris: Les Editions d'Organisation.
BESSEYRE, C., *Gestión estratégica de Recursos Humanos.* Bilbao: Ediciones Deusto.
BITTEL, L. (1992), *Curso McGraw-Hill de management.* Madrid: McGraw-Hill.
BLAKE, R. R., y MOUTON, J. S. (1966), *Managerial facades.* Advanced Managerial Journal.
— (1964), *The managerial grid. Houston.* Tex.: Gulf.
—, *The managerial grid III.* The key to leadership excellence. Texas: Gulf Publishing Company, 1985. Traducción de edición anterior en inglés (1978), *El nuevo grid gerencial.* México: Editorial Diana, 1980.
BLANCHARD, K. y O'CONNOR, M. (1997), Barcelona: Gestión 2000.
BLANCHARD, K., CARLOS, J. P. y RANDOLPH, A. (1997), El director que estableció el empowerment. *Harvard Deusto Business Review*, n.º 78, pp. 38-43.
BLANCHARD, Kenneth, ZIGARMI, Patricia y ZIGARMI, Drea, *Leadership and the one minute manager*. William Morrow & Company Inc., 1985. *El líder ejecutivo al minuto.* Barcelona: Ediciones Grijalbo, 1986.
BLOCK, Peter (1993), *Stewardship*. Berett-Koehler Publishers.
BORDELEAU, Y., y PÁEZ DE VILLALPANDO, L. (1987), *Modelos de investigación para el desarrollo de recursos humanos.* México: Trillas.
BORGATTA, E. F., y LAMBERT, W. W. (1968), *Handbook of personality theory and research.* Chicago, 111: Rand Mcnally.
BORMAN, W. C., y DUNNETTE, M. D., Behavoir based versus trait oriented performance ratings: An empirical study, *Journal of Applied Psychology*, 1975, 60, 561-565.
BORMAN, W. C., y VALLON, W. R., A view of what can happen when behavioral expectation scales are developed in one setting and used in another. *Journal of Applied Psychology*, 1974, 59, 197-201.
BOSQUET, R., y CÁRDENAS, P. D. (1970), *Posibilidades y dificultades de la promoción*. Madrid: Ibérico Europea de Ediciones.
BOUCKARD, T., BAVALOUX, J., y DRAUDEN, G., Brainstorming procedure, group size, and sex as determinants of the problemsolving effectiveness of groups and individuáis. *Journal of Applied Psychology*, 1974, 59, 135-138.
BOWERS, D. G., y SEASHORE, S. E., Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Adm. Science Quarterly*, 1966, 11, 238-263.
BOWES, L. (1988), *Recursos humanos en la empresa*. Barcelona: Plaza & Janés.
BOXWELL, R. J. (1995), *Benchmarking para competir con ventaja.* México: McGraw-Hill.
BOYETT, J., y BOYET, J. (2001), *Lo mejor de los gurús*. Barcelona: Gestión 2000.
BRADFORD, L. P., y LIPPITT, R., Role-playing in supervisory training. *Personnel*, 1946, 22, 358-369.
BRAUNERHJELM, P. (2000), *Knowledge capital and the «new economy»*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
BROOKING, A. (1997), *El capital intelectual*. Barcelona: Paidós.
BROWN, Warren B. y MOBERG, Dennis J.: *Teoría de la Organización y la Administración.* México. Limusa (1980), 1983.
BRUGGEMANN, A., Zur empirischen Untersuchung verschie dener Formen von Arbeitszufriedenheit. *Zeitschrift f r Arbeitswissenschaft*, 1976, 30, 71-74.
— (1974), «Zur Unterscheidung verschiedener Formen der, Arbeitszufriedenheit». *Arbeit und Leistung*.
BRUGGEMANN, A., GROSKURTH, P., y ULICH, E. (1975), *Arbeitszufriedenheit.* Bern: Huber.
BRUNET, L. (1987), *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
BUCKLEY, W. (1968), *Modern systems research for the behavioural scientist.* Chicago, 111: Aldine.
— (1967), *Sociology and modern systems theory.* N. J.: Prentice-Hall.
— (1973), *La sociología y la teoría moderna de sistemas.* Amorrortu, Buenos Aires, 2.ª edición.
—, *La sociología y la teoría moderna de los sistemas.* Trad. Aníbal C. Leal. Buenos Aires: Amorrortu editores (1967), 1973, 2.ª ed.

BUENO CAMPOS, E. (1996), *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos.* Ed. Pirámide, Madrid.
BUNZ, A., JANSEN, R., y SCHACHT, K. (1974), *Qualitat des Arbeitslebens.* Bonn: Dokumentation zur Untersuchung des Bunesministers für Arbeit und Sozialordnung.
BURACK, E. S., *Planificación y aplicaciones creativas de Recursos Humanos.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
BURGESS, R. L., Communication networks and behavioural consequences. *Human Relations,* 1969, 22, 137-160.
BURISCH, W. (1969), *Industrie- und Betriebssoziologie.* Berlín: de Gruyter.
BURKE, R. J., Are Herzberg's motivators and hygienes unidimensional?. *Journal of Applied Psychology,* 1966, 50, 317-321.
—, Occupational and ufe strains, satisfactíon, and mental health. *Journal of Business Administration,* Winter 1969/70, 1, 35-41.
BURKE, W. W. (1972), *Contemporary organization development: Conceptual orientations and interventions.* Washington, D. C.: NTL Learning Resources Corporation.
BURKE, W. W., A comparison of management development and organization development. *Journal of Applied Behavioral Science,* 1971, 7, 569-579.
BUTLER, J. E., FERRIS, G. R., & NAPIER, N. K. (1991), *Strategy and human resources management*. Cincinnati, OH: South-Western Pub. Co.
BYARS, L. L. y RUE, L. W. (1997), G*estión de recursos humanos.* McGraw-Hill. Madrid.
CABRERA, G. (1996), *Apuntes de Cátedra, Comportamiento Organizacional.* Universidad Central de Chile.
CAMERON, A. (1998), *Perfil del directivo*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
CARDONA, P. (2002), *Las claves del talento.* Barcelona: Ed. Urano.
CARDONA, S. (1991), *Las entrevistas de selección de personal*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
CARNEGIE, D. (1992), *Cómo hablar bien en público.* Barcelona: Editorial Edhasa.
CHAUCHARD, J.-L. (1989), *Précis de gestion du personnel et des ressources humaines*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
CHIAVENATO, I., *Administración de Recursos Humanos.* México: McGraw-Hill.
CHIAVENATO, I., VILLAMIZAR, G. A., y BÁEZ APARICIO, J. (1999), *Administración de recursos humanos*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.
CHIAVENATO, ldalberto, *Introducción a la teoría general de la administración.* Bogotá: Editorial McGraw-Hill Latinoamericana, S.A. (1976), 1981.
CHOLVIS, F. (1978), *Tratado de organización, costos y balances*. Buenos Aires: Leconex.
CHRUDEN, H. J., y SHERMAN, A. W. (1965), *Administración de personal*. México, D.F.: Compañía Editorial Continental.
CLAVER CORTÉS, E. (2000), *Conceptos aplicados de dirección de recursos humanos*. Madrid: Civitas.
CLAVER CORTÉS, E., GASCÓ GASCÓ, J. L., y LLOPIS TAVERNER, J. (1996), *Los recursos humanos en la empresa*. Madrid: Civitas.
— (1997), *Dirección y directores de recursos humanos*. Alicante: Universidad de Alicante.
COHEN, D. (1999), *Nos temps modernes*. Paris: Flammarion.
COLE, N. E. (1993), *The importance of firm-specific human capital*. Ann Arbor, Michigan: Umi.
CONGER, J. A. (1991), *El líder carismático.* Madrid: McGraw-Hill.
COONRADT, C. A. (1995), *La gestión de lo obvio.* Madrid: McGraw-Hill.
CORRALES, J. (1991), *La gestión creativa.* Madrid: Editorial Paraninfo.
CORREA, H. (1970), *Economía de los recursos humanos*. México: Fondo de Cultura Económica.
CORRONS PRIETO, L., RUIZ ITURREGUI, J. M., y ALONSO DE LECIÑANA, J. (1979), *El factor humano en la producción*. Bilbao: Deusto.
COVEY, Stephen R. (1989), *Principle - Centered leadership.* Summit Books.
— (1989), *The seven habits of higly effective people.* New York: Simon & Schuster.
— (1990), *Los siete hábitos de la gente eficaz.* Barcelona: Paidós.

CRANE, J. D. (1981), *The measurement of Organizational climate.* Tesis Doctoral.
CROLLEY, J. P. (1989), *Human relations in industry*. N.J.: Prentice-Hall.
CROSBY, P. (1989), *La organización permanentemente exitosa.* México: McGraw-Hill.
— (1991), *Liderazgo.* México: McGraw-Hill.
— (1986), *Running things: The art of making things happen.* México: McGraw-Hill.
— (1988), *Dinámica gerencial. El arte de motivar a los demás.* México: McGraw-Hill.
CROZIER, M.: *El fenómeno burocrático.* Trad. Eugenio Abril, 2 vol. Buenos Aires: Amorrortu.
DASI, F. (1997), *Técnicas de negociación.* Madrid: ESIC Editorial.
DAVENPORT, T. O., y SOLANA, G. (2000), *Capital humano*. Barcelona: Gestión 2000.
DAVID P. HANNA (1990), *Dise o de organizaciones para la excelencia en el desempe o*. México: Addison-Wesley Iberoamericana.
DAVID R. HAMPTON (1991), *Administración.* México: McGraw-Hill.
DE MANUEL, F. *Técnicas de negociación.* Madrid: ESIC Editorial.
—, *Técnicas de negociación.* Madrid: ESIC Editorial.
DE QUIJANO DE ARANA, S. (1992), *Sistemas efectivos de evaluación del rendimiento: resultados y desempe os*. Barcelona: Editorial PPU.
DELAIRE, G. (1987), *Motivar y mandar*. Bilbao: Ediciones Deusto.
DELBECQ, A. (1984), *Técnicas grupales para la planeación.* México: Editorial Trillas.
DERNORY, B. (1988), *Cómo dirigir y comunicar en las reuniones de trabajo.* Bilbao: Ediciones Deusto.
DESSLER, Gary, *Organización y Administración.* Madrid: Prentice Hall/Internacional. Editorial Dossat, S. A. (1976).
— (1994), *Administración de personal.* México: Prentice Hall.
DEUTSCH, Carl W., *Los nervios del gobierno.* Buenos Aires: Paidós (1963), 1980.
DEUTSCH, M. (1973), *The resolution of conflict.* Yale Univ. Press. Development Organizations. Research Management, 1969.
DÍEZ DE CASTRO, J., REDONDO LÓPEZ, C. (1996), *Administración de Empresas.* Madrid: Pirámide.
Dirección por objetivos. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1994.
DOISE, W. (1978), *Groups and individuáis: Explanations in social psychology.*
DOLAN, S., SCHULER, R. S., y VALLE CABRERA, R. (1999), *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill.
DONNELLY, J. H. (Jr.); GIBSON, J. L. y IVANCEVICH, J. M. (1996), *Las organizaciones* (8.ª edición), México: Addison-Wesley Iberoamericana.
DONNELLY, J. H. y otros (1994), *Dirección y administración de empresas.* México: Addison-Wesley Iberoamericana.
DOURY, J. P. *Cómo conducir una entrevista de selección.* Buenos Aires: El Ateneo.
DRENTO, P. J., *Advances in organizational behavior.* Sage. P. 177-190.
DRUCKER, Peter (1973), *La Gerencia. Tareas, responsabilidades y práctica.* Buenos Aires: El Ateneo.
DUBRIN, A. J. (1992), *Human relations*. New Jersey: Prentice Hall.
DUDDY, G. W. D., REIG PEINADO, E. (1994), *Reto al cambio.* México: McGraw-Hill.
EDVINSSON, L., y MALONE, M. S. (1999), *El capital intelectual*. Madrid: Díaz de Santos.
ELORDUY, J. I., *Estrategia de empresa y Recursos Humanos.* México: McGraw-Hill.
EQUIPO ECONOMISTAS DVE. (1993), *Cómo negociar correcta y eficazmente.* Barcelona: De Vecchi, Barcelona.
Erasmus and Lingua Action II directory (1992), Luxembourg: Offices des publications officielles des Communautés européennes.
Erasmus and Lingua Action II directory (1993), Luxembourg: Offices des publications officielles des Communautés européennes.
ERICKSON, F. (1987), *Conceptions of school culture: An overview.* Educational.
ESPINA, Á. (1990), *La política activa de recursos humanos*. Buenos Aires.
ESTEBAN AGULLÓ TOMÁS y ANASTASIO OVEJERO BERNAL (2001), *Trabajo, Individuo y Sociedad.* Madrid: Ediciones Pirámide.
Evaluación de Tareas. OIT. Ginebra.

FARKAS, G. (1996), *Human capital or cultural capital?* New York: Aldine de Gruyter.
FEAR, R. A., *La entrevista de evaluación*. Barcelona: Editorial Paidós.
FERNÁNDEZ AGUADO, J. (1999), *Dirigir personas en la empresa. Enfoque conceptual y aplicaciones prácticas.* Madrid: Ed. Pirámide.
FERNÁNDEZ BALLESTEROS, R., *El ambiente. Análisis psicológico.* Madrid: Pirámide.
FERNÁNDEZ CAVEDA, A. (1998), *La función de los recursos en tiempos de cambio*. Barcelona: Gestión 2000.
FERNÁNDEZ GUERRERO, R., y BALBASTRE BENAVENT, F. (1998), *Organización y métodos de trabajo*. Madrid: Cívitas.
FERNÁNDEZ, J. P., y BARR, M. (1993), *The diversity advantage*. New York: Lexington Books.
FERNÁNDEZ-JARDÓN, C. M., y CANEDA GONZÁLEZ, A. (2000), *El nivel educativo de los trabajadores como factor de crecimiento económico*. Vigo: Servicio de Publicacións da Universidade de Vigo.
FERNÁNDEZ-RÍOS, M. (1995), *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. Madrid: Díaz de Santos.
— (1999), *Diccionario de recursos humanos*. Madrid: Díaz de Santos.
FERRARO GARCÍA, J. I., FLÓREZ SABORIDO, I., y MORA PAZOS, M. R. (1998), *Dise o de estructuras y planificación de recursos humanos en unidades administrativas*. Sevilla: Universidad de Sevilla.
FERREIRO, P., ALCAZAR, M. (2002), *Gobierno de personas en la empresa.* Barcelona: Ed. Ariel.
FERTONANI Y ACTIS, G. (1978), *Análisis y valoración de tareas*. Bilbao: Ediciones Deusto.
FIOL, Michel (1991), *La formación al management: ante todo una cuestión de «saber ser»*. Taller de Expertos CLAD, Puerto Rico.
FISHER, R., *Obtenga el sí en la práctica*. *Barcelona:* Gestión 2000.
—, *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder*. Barcelona: Gestión 2000.
— (1991), *Cómo reunirse creando una relación que lleve al sí.* Bilbao: Ediciones Deusto.
FITZ-ENZ, J. (1991), *El valor a adido por la dirección de Recursos Humanos.* Ediciones Deusto.
FLAMHOLTZ, E. G. (1999), *Human resource accounting*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
FLECHA, J.-R. (2001), *Marketing y recursos humanos*. Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.
FOLGER. J. P. y POOLE, M. S. (1984), *Worfdng through conflict. Glenview. IL: Scott following an Inservice Course.* British Educational Research J., 14, 3,
FONT, A., *Negociaciones. Entre la cooperación y el conflicto.* Barcelona: Grijalbo.
—, *Negociaciones. Entre la cooperación y el conflicto.* Barcelona: Grijalbo.
FOURNIES, F. (1990), *Técnicas de dirección de personal*. Madrid: McGraw-Hill.
FOURNIES, F. F. (1991), *Por qué los empleados no ...* Madrid: McGraw-Hill.
FRANCESC BORRELL (1996), *Cómo trabajar en equipo.* Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
FREDERIKSEN, J. V., y WESTPHALEN, S.-A. (1998), *Human resource accounting*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
FRENCH, W. L. (1983), *Administración de personal*. México, D.F.: Limusa.
— (1994), *Human resources management*. Toronto: Houghton Mifflin Company.
FRENCH, W. L. y BELL, C. H. (1978), *Organizational development.* Palo Alto: Prentice-Hall.
GALPIN, T. J. (1998), *La cara humana del cambio*. Madrid: Díaz de Santos.
GAN, F. *et als.* (1995), *Manual de Técnicas e Instrumentos de Formación en la Empresa.* Ed. Apóstrofe.
GAN, F. (1996), *Manual de programas de desarrollo de recursos humanos*. Barcelona: Apóstrofe.
— (1998), *101 Habilidades Emocionales para Vivir y Trabajar Mejor*. Barcelona: Ed. Apóstrofe.
— (1992), *Comunicación Profesional para Responsables de equipos Humanos.* Barcelona: GEGC.
— (1991), *Cultura de Empresa.* Barcelona: Colegio de Psicólogos de Cataluña.

— (1990), *Escuela Taller: Compromiso entre Aprendizaje y Trabajo.* Barcelona: INEM.
GAN, F., y BERBEL, G. (1997), *Estrategias y Técnicas de Estudio y Aprendizaje.* Barcelona: Ed. Apóstrofe.
GAN, F. *et als.* (2001), *301 Habilidades/Competencias para Directivos, Jefes y Profesionales.* Barcelona: Ed. Apostrofe.
— (1999), *Cómo tener el Futuro en tus manos: 88 Habilidades clave para tu Desarrollo Personal y Profesional.* Barcelona: Ed. Apóstrofe.
— (1996), *Manual de Programas de Desarrollo de Recursos Humanos.* Barcelona: Ed. Apóstrofe.
GAN, F., y SOTO, R. (1999), *Manual-Guía para elaborar Planes de Formación en la Empresa.* Barcelona: Ed. Apóstrofe.
GARCÍA-DOLAN, *La dirección por valores.* Madrid: McGraw-Hill.
GARDNER, J. F., y NUDLER, S. (1999), *Quality performance in human services*. Baltimore: Paul H. Brookes Publishing.
GARMENDIA MARTÍNEZ, J. A. (1994), *Tres culturas*. Madrid: Esic.
GARMENDIA MARTÍNEZ, J. A., y PARRA LUNA, F. (1993), *Sociología industrial y de los recursos Humanos*. Madrid: Taurus.
GARRATT, S. (1989), *Organice su tiempo*. Barcelona: Gestión 2000.
GELATT, H. (1993), *La toma creativa de decisiones.* México: Grupo Editorial Iberoamericano.
GEORGE T. MILKOVICH y JOHN W. BOUDREAU (1994), *Dirección y administración de recursos humanos.* México: Addison-Wesley Iberoamericana.
GEORGE, Claude S., Jr. (1972), *Historia de/ pensamiento administrativo.* Madrid: Ediciones del Castillo, S.A. (1972), 1973.
GIL ALUJA, J. (1996), *La gestión interactiva de los recursos humanos en la incertidumbre.* Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
GIL RODRÍGUEZ, F., y GARCÍA SÁIZ, M. (1993), *Grupos en las organizaciones.* Madrid: Eudema.
— (1993), *Habilidades de dirección en las organizaciones*. Madrid: Eudema.
GIL, I., RUIZ, L., y RUIZ, J. (1997), *La nueva dirección de personas en la empresa.* Madrid: McGraw-Hill.
GIOJA, R. I. (1971), *Planeamiento y ciencias sociales.* Buenos Aires: Humanitas.
GOLDRATT, E. (2005), *La meta.* Madrid: Ed. Díaz de Santos.
GOLEMAN, Daniel (1996), *Inteligencia emocional.* Barcelona, Editorial Kairos (1998).
GOLEMAN, Daniel *et al.*, Primal leadership: The hidden driver of great performance», *Harvard Business Review* (diciembre de 2001), 42-51.
GÓMEZ FERNÁNDEZ, J. M. (1999), *Recursos humanos*. Madrid: Ediciones Encuentro.
GÓMEZ PEREZ, R. (1990), *Etica empresarial.* Madrid: Ediciones Rialp.
GÓMEZ, J., *Teoría y técnicas de negociación*. Barcelona: Ariel.
GÓMEZ-MEJÍA, L. R., BALKIN, D. B., CARDY, R. L., y MORENO LÓPEZ, Y. (2001), *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
GONZÁLEZ MONTENEGRO, R. (1997), *Estado constitucional y mecanismos de defensa constitucional*. Panamá: Instituto de Estudios Políticos e Internacionales.
GONZÁLEZ VADILLO, J. L. (1993), *Comportamiento humano*. Bilbao: Universidad de Deusto.
GRAEN, G. y SCANDURA, T. A. (1987), *Toward a psychology of dyadic organizing*.
GRAHAM, P. (1995), *Mary Parker Follet: precursora de la administración.* México: McGraw-Hill.
GRAY, H. (1984), *The school as an organization.* London: Deanhouse.
GRETZ, K. F. (1994), *Aproveche la creatividad de sus empleados.* México: McGraw-Hill.
GRETZ, K. F., y DROZDECK, S. R. (1994), *Aproveche la creatividad de sus empleados.* México: McGraw-Hill.
GROS, A. (1967), *Enciclopedia de la empresa moderna*. Bilbao: Deusto.
GUERRERO, Omar (1985), *Introducción a la Administración Pública.* México: Haria.
GUIÓN, R. M. (1973), *A note on organizational climate.* Organizational Behavior.
GUIRRE DE MENA, J. M., ANDRÉS REINA, M.ª P., RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ, J., TOUS ZAMORA, D. (2000), *Dirección y gestión de personal.* Madrid: Pirámide.

GULBINAS SCARPELLO, V., y LEDVINKA, J. (1988), *Personnel/Human resource management*. Boston: PWS-Kent Publishing Company.
GÜNTER F. GROSS (1993), *Como mejorar su calidad de vida.* Bilbao: Ediciones Deusto.
GUY DESAUNAY (1987), *Cómo tratar con los subordinados.* Bilbao: Ediciones Deusto.
HADDADQ, J., CLASEN ROSCHKE, M. A. y DAVINI, M. C. (1994), *Educación permanente de personal de salud*. Washington, D.C.: Organización Mundial de la Salud.
HAGE, J., AIKEN, M. y MARRETT, C., *Organization structure*.
HAIMANN, T., SCOTT, W. G. y CONNOR, P. E. (1985), *Dirección y gerencia*. Barcelona: Hispano Europea.
HALL, R. (1983), *Organizaciones: estructura y proceso*. México: Prentice-Hall Iberoamericana.
HAMPTON, D. R., SUMMER, C. E. y WEBBER, R. A. (1982), *Manual de desarrollo de recursos humanos*. México: Trillas.
HAMPTON, David (1989), *Administración.* México: McGraw-Hill.
HAMPTON, SUMMER y WEBBER (1978), *Organizational Behavior and the practica of management.* Scott, Foresman.
HANDSCOMBE, R., NORMAN, P. (1993), *Liderazgo estratégico. Los eslabones perdidos.* Madrid: McGraw-Hill.
HUNTER, J. (1999), *La paradoja.* Barcelona: Ediciones Urano.
MARTÍN, D., BOECK, K. (1997), *La inteligencia emocional. Qué es y cómo evaluarla.* Madrid: Edaf.
MC FARLAND, H. J., SEAN, J. (1996), *Liderazgo para el siglo XXI.* Bogotá: McGraw-Hill.
HANDY, Ch. (1995), *La Organización por dentro.* Bilbao: Ediciones Deusto.
HARRIS, O. J. (1980), *Administración de recursos humanos*. México: Limusa.
HAY GROUP, *Las competencias: clave para una gestión integrada de RRHH*. Bilbao: Editorial Deusto.
HAYGROUP-SAP (2000), *Factbook recursos humanos.* Madrid: Aranzadi & Thomson.
HEIFETZ, R. A. (1994), *Leadership without easy answers*. Cambridge, MA: Belknap.
HEIFETZ, R. A., y DONALD L. LAURIE, The work of leadership, *Harvard Business Review* (enero-febrero de 1997), 123-134.
HELLRIEGEL, DON, SLOCUM, JOHN W. (1986), *Management.* Addison-Wesley Publishing.
HERSEY, P., y BLANCHARD, K. H. (1993), *Managemet of organizational behavior*. New Jersey: Prentice- Hall.
HERSEY, Paul (1985), *The situational leader.* New York: Warner Books Inc.
HERZBERG, F., *Work and the nature of men.* Cleveland, Ohio.
HESS, P. H. (1997), *Personalf hrung wird kontrollierbar.* Bern:
HESSELBEIN, F. *et als.* (1997), *The organization of the future*. San Francisco: Jossey-Bass.
HESSELBEIN, F. *et als.* (1996), *The leader of the future*. San Francisco: Jossey-Bass.
HICKMAN, Craig R. y SILVA, Michael A. (1992), *Cómo organizar hoy empresas con futuro.* Buenos Aires: Granica-Vergara.
HIGHAN, M., *El ABC de la selección de personal.* Bilbao: Editorial Deusto.
—, *El ABC de la selección de personal.* Bilbao: Editorial Deusto.
HODGE, B. J., ANTHONY, W. P., y GALES, L. M. (1998), *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico.* Madrid: Prentice Hall.
HOLLOWAY, J., LEWIS, J. y MALLORY, G. (1995), *Performance measurement and evaluation*. London: Sage.
HUETE, L. M. (1997), *Servicios y Beneficios.* Bilbao: Ed. Deusto.
HUNT, J. W. (1993), *La dirección de personal en la empresa.* Madrid: McGraw-Hill.
HUSE, E. F., BOWDITCH, J. L. (1986), *El comportamiento humano en la organización.* Bilbao: Ediciones Deusto.
— (1976), *El comportamiento humano en la organización.* Bilbao: Ediciones Deusto.
IGLESIAS MILLÁN, J. A. (1992), *La gestión de recursos humanos aplicada al sector turístico*. Barcelona: Bosch.

INOHARA, H. (1990), *Human resource development in japanese companies*. Tokyo: Asian Productivity Organization.
IRCOM (1994), *Guía práctica de la comunicación.* Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
ISHIKAWA, K. (1985), *¿Qué es el control total de calidad?* Bogotá: Editorial Norma.
JAC FITZ-ENZ (1991), *El valor a adido por la dirección de recursos humanos.* Bilbao: Deusto.
JACKSON, J. H. y MORGAN, C. P. (1978), *Organization Theory*. N. J.: Prentice-Hall.
JAMES, P. (1997), *Gestión de la calidad total.* Prentice Hall. Madrid.
KATS y KAHN (1977), *Psicología social de las organizaciones.* México: Trillas.
KATZ, R. L., *Habilidades para una administración efectiva.* Biblioteca Harvard (edición original en 1955, revisada en 1974).
KATZ, D. y KAHN, R. (1977), *Psicología social en las organizaciones.* México: Trillas, 497.
KEITH D. y NEWSTROM, J. W. (1987), *El comportamiento humano en el trabajo.* McGraw-Hill.
KELLY, R. (1992), *Líderes y seguidores.* México: McGraw-Hill.
KEPHART, N. C. (1976), *La entrevista y el examen de selección*. Madrid: Rialp.
KHANDWALLA, P. N. (1977), *Design of Organizations.* Harcourt Brace Jovanovich, Inc.
KLIKSBERG, B. (1991), Las perspectivas de la Gerencia Empresarial en los Años Noventa. *Pensamiento Iberoamericano,* núm. 19, pp. 141-163.
KLIKSBERG, B. (1975), *El pensamiento organizativo: del Taylorismo a la teoría de la organización.* Buenos Aires: Paidós.
KNOWLES, W. H. (1965), *Principios de dirección de personal*. Madrid: Rialp.
KOBAYASHI, S. (1972), *Administración creativa.* México: Editora Técnica.
KOONTZ, H., y O'DONNELL, C. (1955), *Curso de administración moderna.* México. McGraw-Hill.
KOONTZ, H. y WEIHRICH, H. (1991), *Administración.* México: McGraw-Hill.
KOONTZ, H., y WEIHRICH, H. (1994), *Administración. Una perspectiva global.* México: McGraw-Hill.
KOTTER, J. P., What leaders really do, *Harvard Business Review* (mayo-junio de 1990), 1-12.
KOTTER, J. P. (1988), *The leadership factor*. San Francisco: The Free Press.
— (1990), *El factor liderazgo.* Madrid: Díaz de Santos.
KOUZES, J. M. y B. A. POSNER (1990), *The leadership challenge: how to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
KOUZES, J. M. y POSHER, Barry Z. (1987), *The leadership challenge.* San Francisco: Jossey Bass Publishers.
KRAS, E., *Cultura gerencial México-Estados Unidos.* México: Grupo Editorial Iberoamericana.
KREITNER, R. y KINICKI, A. (1997), *Comportamiento de las organizaciones* (tercera edición), Madrid: Irwin.
KUCZMARSKI, T. D. (1997), *Innovación. Estrategias de liderazgo para mercados de alta competencia.* Madrid: McGraw-Hill.
LABRADO, M., *Misiones y responsabilidades de los puestos de trabajo*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
LAMBIN, J.-J. (1991), *Marketing estratégico.* Madrid: McGraw-Hill.
LANDY, F. J., y FARR, J. L. (1983), *The measurement of work performance*. San Diego: Academic Press.
LAO TSU, GIA-FU FENG y JANE ENGLISH, traductores (1997), *Tao Te Ching*. Nueva York: Vintage.
LAPIERRE, C. (1966), *Valoración de puestos de trabajo*. Bilbao: Ediciones Deusto.
LATTMANN, C. y GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1992), *Management de los recursos humanos en la empresa*. Madrid: Díaz de Santos.
LAWRENCE y LORSCH (1973), *Organización y ambiente.* Barcelona: Labor.
LAWSON, K. (1999), *Cómo mejorar la formación y el entrenamiento en el puesto de trabajo*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
LE BOTERF, G. (1989), *Le schéma directeur des emplois et des ressources humaines*. Paris: Les Éditions d'Organisation.

LEAL MILLÁN, A., ALFARO DE PRADO SAGRERA, A., RODRÍGUEZ FÉLIX, L., ROMÁN ONSALO, M. (1999), *El factor humano en las relaciones laborales: manual de dirección y gestión.* Madrid: Pirámide.
LEBEL, P. (1984), *El arte de la negociación.* Barcelona: Ediciones Ceac.
LEÓN, O. (1994), *Análisis de decisiones.* McGraw-Hill, Madrid.
LEVIONNOIS, M. (1991), *Marketing interno y gestión de recursos humanos*. Madrid: Díaz de Santos.
LEVITT, Theodore (1991), *Reflexiones en torno a la gestión de empresas.* Madrid: Díaz de Santos.
LEVY-LEBOYER, C., *Evaluación del personal*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
LEWIS, J. (1995), *Planificación, programación y control de proyectos.* Barcelona: Ediciones S.
LEWIS, J. (1995), *Planificación, programación y control de proyectos.* Barcelona: Ediciones S.
LIDSTONE, J. (1998), *Posiciones y argumentos entre vendedor y comprador*. Bilbao: Ediciones Deusto.
LIKERT, Rensis (1968), *El factor humano en la empresa.* Bilbao: Deusto.
LIWIN, George H. (1971), Climate and motivation: experimental study. En: *Organizational psychology* [Klob, Rubin y McIntyre], *A book of readings*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
LLOYD BYARS y LESLIE W. RUE (1996), *Gestión de recursos humanos.* Madrid: Editorial Irwin (primera traducción española de la cuarta edición inglesa).
LOUART, P. (1994), *Gestión de los recursos humanos.* Barcelona: Gestión 2000.
LUFT, J. (1973), *Introducción a la dinámica de grupos.* Barcelona: Editorial Herder.
LUTHANS, F., *Introducción a la administración.* México: McGraw-Hill (1976), 1980.
MAASCH, E. (1972), *Intriga y lucha en la empresa*. Salamanca: Anaya.
MACHLUP, F. (1984), *The economics of information and human capital*. N.J.: Princeton University Press.
MADARIAGA, C. D. (1953), *Iniciación al estudio del factor humano en la actividad económica*.
MAINIERO, L., TROMLEY, C. (1989), *Developing managerial skills in organizational behaviour*. New Jersey: Prentice Hall.
MAIRE, F., BRUMENT, J.-M., y RÉMY, P.-L. (1988), *Conduite de projet industriel pour une coopération ingénierie-exploitation*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
MAISONNEUVE, J. (1971), *La dinámica de los grupos.* Buenos Aires: Editorial Proteo.
MANAGEMENT SCIENCES FOR HEALTH, Cómo aprender a pensar estratégicamente, *Actualidad Gerencial*, volumen III, número 1 (enero-febrero de 1994).
MANAGEMENT SCIENCES FOR HEALTH (2001), Managers who lead effectively: Report on the management and leadership program's leadership study, Boston: Management and Leadership Program, MSH.
MARCH, J. G., y SIMON, H. A. (1958), *Teoría de la Organización.* Barcelona: Ariel.
MARÍN PEREDA, S. y BERROCAL BERROCAL, F. (1999), *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
MARISTANY, J. (2000), *Administración de Recursos Humanos.* Madrid: Prentice Hall.
MARQUÈS, E. y PRADO FREIRE, C. (1978), *Contabilidad y gestión de los recursos humanos*. Madrid: Pirámide.
MARR, R. y GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1984), *Política de personal en la empresa*. Madrid: Esic.
MAS, M. (1995), *Capital humano, series históricas, 1964-1992*. Valencia: Fundació Bancaixa.
MATURANA, H. (1989), *El árbol del conocimiento.* Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
MCGREGOR, D. (1982), *El lado humano de las organizaciones.* México: McGraw-Hill.
MCGREGOR, D. (1989), *El aspecto humano en las empresas.* México. Diana.
MCCAULEY, C. D., RUSS S. MOXLEY y ELLEN VAN VELSOR, editores (1998), *The center for creative leadership handbook of leadership development*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership; San Francisco: Jossey-Bass Pub.
MCCLELLAND, D. C. (1975), *Human motivation*. Cambridge University.
MEDRANO BASANTA, G. (1993), *Nuevas tecnologías en la formación*. Madrid: Eudema.
MÉLÈSE, J. (1990), *Approches systémiques des organisations*. Paris: Les Editions d'Organisation.

MERRIL, H. F. (1970), *Clásicos en administración.* México: Limusa.
MICHEL, Guillermo (1975), *Ecología de la organización.* México: Trillas.
MICHELE TOLELA MYERS y GAIL E. MYERS (1983), *Administración mediante la comunicación.* McGraw-Hill.
MIGUEL A. FERRER LÓPEZ (1998), *Casos prácticos sobre el Contrato de Trabajo.* Bilbao: Ediciones Deusto.
MIGUEL ORDÓÑEZ ORDÓÑEZ (1997), *La nueva gestión de los recursos humanos.* Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
— (1997), *Psicología del trabajo y gestión de recursos humanos.* Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
MIGUEL, A. D. (1977), *Recursos humanos, clases y regiones en Espa a*. Madrid: Edicusa.
— (1988), *El Capital humano en Castilla y León.* Valladolid: Junta de Castilla y León.
MILKOVITCH, G. T., BOUDREAU, J. W. (1995), *Dirección y administración de recursos humanos.* Madrid: Irwin.
MINER, J. B. (1977), *Psicología aplicada a la organización humana de la empresa*. Buenos Aires: Paidòs.
MÍNGUEZ VELA, A. (2000), *Dirección práctica de recursos humanos.* Madrid: ESIC.
MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES (1999), *Los contratos de trabajo, modalidades e incentivos.* Madrid: Egraf.
—, *Guía Laboral.* Última edición del año en curso.
MINTZBERG, H. (1984), *La estructuración de las organizaciones.* Barcelona: Ed. Ariel.
MINTZBERG, Henry (1983), *La naturaleza del trabajo directivo.* Barcelona: Ed. Ariel.
— (1973), *Nature of managerial work.* New York. Harper and Row.
MITRANI, A., DALZIEL, M. M., y SUÁREZ DE PUGA, I. (1992), *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos.* Bilbao: Deusto.
MONDY, R. W., NOE, R. M., PREMEAUX, S. R., DERAS QUIÑONES, A. y JUÁREZ HERNÁNDEZ, O. (1997), *Administración de recursos humanos*. México: Prentice-Hall.
MONDY, R. W. y NOE, R. M. (1997), *Administración de recursos humanos.* México: Prentice Hall.
MONTAGU, A. (1969), *La dirección del desarrollo humano*. Madrid: Tecnos.
MONTANER, R. (1992), *Negociación para obtener resultados.* Bilbao: Ediciones Deusto.
MORAL, F., MIGUEL, A. D., e IZQUIERDO ESCRIBANO, A. (1987), *Población y recursos humanos en Castilla y León.* Valladolid: Junta de Castilla y León.
MORGAN, Gareth (1991), *Imágenes de la organización.* México: Ediciones Alfaomega.
MORGAN, H., *Manual del entrevistador*. Madrid: TEA Ediciones.
MUCHINSKY, P. M. (1994), *Psicología aplicada al trabajo*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
MUNDUATE JACA, L. y MARTÍNEZ RIQUELME, J. M. (1994), *Conflicto y negociación.* Madrid: Eudema.
MUÑOZ, J. F., *Evaluación del desempe o*. Madrid: Editorial Ibercaja.
NAISBITT, J. (1985), *Macrotendencias.* México: Edivisión.
NAVAS LÓPEZ, J. E. (1994), *Organización de la empresa y nuevas tecnologías.* Madrid: Pirámide.
NELSON, B. (1997), *1001 formas de motivar.* Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
NIERENBERG, G., *El negociador completo.* Madrid: Espasa Calpe.
NOONE, D. (1996), *Solucione creativamente sus problemas.* Barcelona: Plaza & Janés Editores.
ODIORNE, G. S. (1989), *El lado humano de la dirección*. Madrid: Díaz de Santos.
OLÍAS DE LIMA, B. (1995), *La gestión de recursos humanos en las administraciones públicas*. Madrid: Editorial Complutense.
OLLEROS, M., *El proceso de captación y selección de personal*. Barcelona: Gestión 2000.
ORDÓÑEZ ORDÓÑEZ, M. (1995), *La nueva gestión de los recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000.
— (1996), *Modelos y experiencias innovadoras en la gestión de los recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000.

ORTIGUEIRA BOUZADA, M. (1977), *Contabilidad de recursos humanos*. Sevilla: Publicaciones de la Universidad de Sevilla.
ORTIZ IBARZ, J. M. (1995), *La hora de la ética empresarial.* Madrid: McGraw-Hill.
ORUE-ECHEVARRÍA, J. (1997), *Manual de valoración de puestos de trabajo y calificación de méritos.* Bilbao: Ediciones Deusto.
OUCHI, William (1982), *Teoría Z.* México: Fondo Educativo Interamericano.
PAGONIS, William G., The work of the leader, *Harvard Business Review* (noviembre-diciembre de 1992), 118-126.
PARSONS, T. (1996), *Estructura y proceso en las sociedades modernas.* Madrid: Instituto de Estudios Políticos.
PAYERAS, J. & RONCO, E. (2002), *El directivo, el cambio y los equipos de alto rendimiento.* Madrid: Prentice Hall.
PAYERAS, J. (2004), *Coaching y liderazgo*. Madrid: Díaz de Santos.
PEASE, A., *El lenguaje del cuerpo*. Barcelona: Ediciones Paidós.
PEIRÓ, J. M. y PRIETO ALONSO, F. (1996), *Tratado de psicología del trabajo*. Madrid: Síntesis.
PEIRÓ, J. M. (1995), *Psicología de la organización.* Madrid: UNED.
PEIRÓ, J. M. (1996), *Tratado de psicología del trabajo*. Madrid: Editorial Síntesis.
PEÑA BAZTAN, M. (1990), *Dirección de personal. Organización y técnicas.* Barcelona: Hispano-Europea.
PEREDA MARÍN, S. (1993), *Análisis y estudio del trabajo*. Madrid: Eudema.
PEREDA MARÍN, S. y BERROCAL BERROCAL, F. (1993), *Valoración de puestos de trabajo*. Madrid: Eudema.
PERETTI. J. M. (1997), *Todos somos directores de recursos humanos: práctica de la gestión de recursos humanos destinada a directivos y supervisores.* Barcelona: Gestión 2000.
PÉREZ DÍAZ, V. (1992), *Organizaciones innovadoras y flexibles*. Madrid: Instituto de Estudios Económicos.
PÉREZ GÓMEZ, J. L. (1999), *Políticas orientadas a la dirección de personas*. Bilbao: Universidad de Deusto.
PÉREZ GOROSTEGUI, E. y RODRIGO MOYA, B. (1997), *La dirección de recursos humanos.* Madrid: Pirámide.
— (1998), *Política de compensación y protección de los recursos humanos*. Madrid: Pirámide.
PÉREZ MOYA, J. (1994), *Manual de estrategia y gestión de empresas.* Madrid: Díaz de Santos.
PERROW, C. (1972), *Análisis de la organización.* México: CECSA.
PETERS y WATERMAN (1990), *En busca de la excelencia.* Madrid: Ed. Folio.
PETERS, THOMAS J. y WATERMAN J. R., ROBERT H. (1984), *En busca de la excelencia.* México: Lasser Press.
PETRICK, J. A., y FURR, D. S. (1997), *Calidad total en la dirección de recursos humanos.* Barcelona: Gestión 2000-AEDIPE.
PFIFFNER, J. M., y SHERWOOD, F. P. (1960), *Organización administrativa.* México: Herrero Hermanos.
PHILLIPS, J. J., STONE, R. D. y PHILLIPS, P. P. (2000), *The human resources scorecard*. Boston: Butterworth-Heinemann.
PICHARDO PAGAZA, Ignacio (1984), *Introducción a la administración pública.* México: INAP, 2 vol.
PLANT, R. (1991), *La dirección del cambio en la empresa*. Barcelona: Eada Gestión.
PORTER, Michael E. (1982), *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores.* México: Cecsa.
PORTILLO CAPILLA, T. (1997), *La selección y gestión de recursos humanos.* Ayuntamiento de El Burgo de Osma: Soria.
POZO DELGADO, P. D. (1993), *Formación de formadores*. Salamanca: Eudema.
PUCHOL, L. (2005), *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Díaz de Santos.
— (2005), *Nuevos casos y supuestos de dirección y gestión de recursos humanos.* Madrid: Ed. Díaz de Santos.
QUINTANILLA, I. (1992), *Recursos humanos y marketing interno*. Madrid: Pirámide.

QUINTANILLA, I., & BONAVÍA, T. (1993), *Dirección participativa*. Madrid: Eudema.
RAMOS GARCÍA, J., SEVILLANO SÁNCHEZ, J. L., RODRÍGUEZ MASEDA, M. F. y PANIAGUA HERNÁNDEZ, S. (1997), *La selección y gestión de recursos humanos*. El Burgo de Osma: Ayuntamiento.
RAMOS SIMÓN, L. F. (1995), *Dirección, Administración y Marketing de empresas e instituciones.* Madrid: Síntesis.
RECIO, A. (1997), *Trabajo, personas, mercados*. Barcelona Madrid: Fuhem.
RECIO, E. M., *La planificación de los recursos humanos*. Barcelona: Hispano Europea.
REDKEY, S. (1991), *Guía práctica del presentador e instructor técnico.* Madrid: Grupo Editorial Jackson.
— (1991), *Guía práctica del presentador e instructor técnico.* Madrid: Grupo Editorial Jackson.
ROBBINS, S. P. (1993), *Organizational behaviour*. New Jersey: Prentice Hall, 6.ª edición.
— (1998) (5.ª edición), *Fundamentos de comportamiento organizacional.* Madrid: Prentice Hall.
— (1998), *La administración en el mundo de hoy*. Madrid: Prentice Hall.
— (2001), *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*. Madrid: Prentice Hall. 8.ª edición.
ROBBINS, S. P., y COULTER, M. (1996), *Administración. Madrid:* Prentice Hall.
ROBERTSON, A. (1994), *Saber escuchar. Guía para tener éxito en los negocios.* Madrid: Irwin.
ROBERTSON, P. (1985), *Cómo animar y dirigir un grupo de trabajo.* Madrid: Ibérico Europea de Ediciones.
RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, A. (1992), *Psicología de las organizaciones*. Valencia: PPU.
RODRÍGUEZ JOUVENCEL, M. (1994), *Ergonomía básica aplicada a la medicina del trabajo*. Madrid: Díaz de Santos.
RODRÍGUEZ LÓPEZ, J. L. (1993), *La entrevista en la empresa*. Madrid: Eudema.
RODRÍGUEZ LÓPEZ, J. L. y MEDRANO BASANTA, G. (1993), *La formación en las organizaciones*. Madrid: Eudema.
RODRÍGUEZ PORRAS, J. M. (1995), *Casos de factor humano en la empresa*. Barcelona: Gestión 2000.
RODRÍGUEZ, J. M. (1990), *El factor humano en la empresa.* Bilbao: Deusto.
RODRÍGUEZ/SERRALDE (1991), *Asertividad para negociar*. Madrid: McGraw-Hill.
ROGERS y AGARWALA-ROGERS (1980), *La comunicación en las organizaciones.* México: McGraw-Hill.
ROIG, J. (1996), *El estudio de los puestos de trabajo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
ROQUERO, E. (1995), *La inserción a la vida activa*. Granada: Universidad de Granada.
ROS S., A. y PANIAGUA A., A. (1977), *Orígenes y perspectivas de la administración.* México: Trillas.
ROSENBAUM, B. (1983), *Cómo motivar a los empleados de hoy*. McGraw-Hill. México.
ROTHWELL, W. J. y GÓMEZ FERNÁNDEZ, M. (1999), *Modelos para la mejora del rendimiento humano de la Asociación Americana para la Formación y el Desarrollo*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
ROVERE, M. R. (1993), *Planificación estratégica de recursos humanos en salud.* Washington: Organización Panamericana de la Salud.
????RTIZGERALD, T. H. (1987), *The OD practicioner in me business worid- Theory*.
RUBIN, R. E. (1991), *Human resource management in libraries*. New York: Neal-Schuman.
RUE, L. (1991), *Manual de formación de personal.* Madrid: Díaz de Santos.
RULLÁN BUADES, G. (1996), *Administración de Recursos Humanos*. Madrid: Editorial ATEA.
SAAVEDRA, I. (1998), *Planificación y selección de recursos humanos*. Madrid: Pirámide.
SAIYADAIN, M. S. (1988), *Human resources management*. Madrid: Tata McGraw-Hill.
SAMUELSON, Robert J. (1993), *[The death of management]. Newsweek*, May 10, p. 55.
SÁNCHEZ BARRIGA, F. (1993), *Técnicas de administración de recursos humanos*. México: Limusa.
SÁNCHEZ PÉREZ, J. (2001), *Procesos básicos de gestión de recursos humanos*. Cádiz: Servicio de Publicaciones.

SANCHÍS PALACIO, J. R. y RIBEIRO SORIANO, D. (1999), *Creación y dirección de Pymes*. Madrid: Díaz de Santos.
SANER, R. (2003), *El experto negociador*. Barcelona: Gestión 2000.
SASHKIN, M. (1998), *El líder visionario*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
SASTRE, M. A. y AGUILAR, E. M. (2003), *Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.
SAVALL, H. y SÁENZ DE MIERA, A. (1977), *Por un trabajo mas humano*. Madrid: Tecniban.
SCHOONMAKER, A. (1990), *Negocie y gane*. Bogotá: Editorial Norma.
SCHULTZ, T. W. (1981), *Investing in people*. Los Angeles: University of California Press.
— (1992), *Restablecimiento del equilibrio económico*. Barcelona: Gedisa.
— (1993), *The economics of being poor*. Oxford: Blackwell.
SCIFO, G. (1974), *Il capitale umano dell impresa*. Milano: Isedi.
SCOTT, B. (1991), *Cómo negociar con ventaja*. Madrid: Editorial Paraninfo.
SCOTT, W. Richard (1978), Theoretical Perspectives. En: *Enviroments and Organizations* [Marshall W. Meyer and Associates]. San Francisco: Jossey-Bass.
SENGE, Peter (1994), *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Nueva York: Currency/Doubleday.
SERRAT I JULIÁ, J. (1996), *La gestión de personal en la empresa turística*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
SEVERING, E. y STAHL, T. (1996), *Garantía de calidad en la formación continua en la empresa*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
SEXTON, W. P. (1970), *Teoría de las organizaciones*. México: Trillas.
SHERIF, M., y SHERIF, C. W., *Groups in harmony and tensión*.
SIKULA, A. F. (1979), *Administración de recursos humanos en empresas*. México: Limusa.
SILIÓ VILLAMIL, F. y SOLAS GASPAR, O. (1999), *Nuevas perspectivas en la gestión estratégica de los recursos humanos en organizaciones sanitarias*. Granada: Escuela Andaluza de Salud Pública.
SIMON DOLAN, SCHULER y VALLE (1999), *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill.
SIMON, Herbert A. (1979), *El comportamiento administrativo*. 2.ª ed. Buenos Aires: Aguilar.
SINGER, P. I. (1973), *Urbanización y recursos humanos. El caso de San Pablo*. Buenos Aires: Ediciones S.I.A.P.
SOLSONA DURÁN, J. F. (1993), *Optimización de los recursos humanos en medicina intensiva*. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona.
SOMMERMANN, K.-P. (1984), *Der Schutz der Grundrechte in Spanien nach der Verfassung von 1978*. Berlín: Duncker & Humblot.
SPENCER Jr., L. M., MCCLELLAND, D. C., SPENCER, S. M., *Competency assessment methods; history and state of the art*. Hay/mcber Research Press.
SPRI (1995), *Curso dirección de personas*. Editado por Spri, S.A.
SPRINGER, J. F., y GABLE, R. W. (1980), *Dimensions and sources of administrative*.
SRINIVAS, K. M. (1984), *Human resource management*. Madrid: McGraw-Hill.
STANKIEWICZ, F. y AGNES, M. (1991), *Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos*. Buenos Aires: Humanitas.
STERN, G. G. (1970), *People in context: Measuring person-environment congruence*.
STEWART, R. (1982), *A model por understanding managerial jobs and behaviour* (citado por Hampton, pp. 9-10).
STONER, J. A. F., FREEMAN, R. E., y GILBERT Jr., D. R. (1996), *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
STONER, James A. F. (1978), *Managements*. N. J.: Prentice-Hall.
STONER, James (1989), *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
SUELT GONZÁLEZ, L. (1966), *Consideraciones teóricas para el análisis de los recursos humanos y de capital en el desarrollo económico*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
TAYLOR, C. W. (1972), *Climate for creativity*. Elmsford, NY: Pergamon.
TERRY, George A. (1953), *Principios de Administración*. México: Cecsa. Traducción de la 5.ª ed. inglesa, 1971.

THEVENET, Maurice (1992), *Auditoría de la cultura empresarial.* Madrid: Díaz de Santos.
TOFFLER, A. (1990), *La empresa flexible.* Barcelona: Plaza & Janés.
— (1990), *El cambio del poder.* Barcelona: Plaza & Janés.
— (1972), *El shock del futuro.* México: Fondo de Cultura Económica.
TOLELA MYERS, Michele, y MYERS, Gail E. (1982), *Administración mediante la comunicación. Un enfoque organizacional.* México: McGraw-Hill.
— (1995), *Toma de decisiones eficaces.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
TORRE GARCÍA, A. D. L. y ELENA, J. D. (1995), *Psicología del trabajo y de las organizaciones, gestión de recursos humanos y nuevas tecnologías*. Salamanca: Eudema.
TRINDADE, A. A. C. (1983), *The application of the rule of exhaustion of local remedies in international law*. Cambridge: Cambridge University Press.
TROTTA, M. (1995), *Successful staff development*. New York: Neal-Schuman.
TROUVÉ, P. (1990), *Nuevas tendencias de gestión de recursos humanos.* Bilbao: Universidad de Deusto.
TYSON, S. y YORK, A. (1989), *Administración de personal.* Trillas. México.
UDAONDO, Miguel (1992), *Gestión de calidad.* Madrid: Díaz de Santos.
Ufe. Presentado Annual Conference of the Social Psychology Secüon, Univ.
ULRICH, D., LOSEY, M. R. y LEKE, G. (1998), *El futuro de la dirección de recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000.
—, *El futuro de la dirección de recursos humanos.* Géstión 2000.
URY, W., *Supere el no.* Gestión 2000.
— (1993), *De la negociación al acuerdo.* Barcelona: Parramón Ediciones.
VALLE CABRERA, R. (2000), *La gestión estratégica de los Recursos Humanos.* México: Addison-Wesley Iberoamericana.
VELAZ, J. I. (1996), *Motivos y motivación en la empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
VELS, A. (1982), *La selección de personal y el problema humano en las empresas*. Barcelona: Herder.
VIGANÒ, A. (1976), *Gli investimenti d impresa in risorse umane*. Milano: Dott. A. Giuffrè.
VILLORIA MENDIETA, M. y PINO MATUTE, E. D. (1997), *Manual de gestión de recursos humanos en las administraciones públicas*. Madrid: Tecnos.
VIRÉN, M. (1979), *Human capital and wage differentials in a dynamic theory of the firm.* Helsinki: Societas Scientiarum Fennica.
VOIRIN, G. (1998), *Definir las funciones y tareas en la empresa*. Bilbao: Deusto.
VROOM, V. (1990), *El nuevo liderazgo.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
WAINWRIGTH, G. (1993), *Procedimientos para reuniones y comités.* Madrid: Editorial Pirámide.
— (1993), *Procedimientos para reuniones y comités.* Madrid: Editorial Pirámide.
WALLACH, M. A., KOGAN, N. y BEM, D. J., Group influence on individual risk taking. Journal of Abnormal and Social.
WALTER-BUSCH, E. (1977), *Arbeitszufriedenheitin der Wohistandsgeselischaft.* Bern: P. Haupt.
WEBBER, Ross A. (1979), *Management: basic elements of managing organizations.* Homewood, III.: Richard D. Lrwin.
WEISS, D., BALLOY, P. y HAP DUBOIS, P. (1993), *La función de los recursos humanos*. Madrid: Ciencias de la Dirección.
WERTHER, W. B., DAVIS, K. y MEJÍA GÓMEZ, J. (1990), *Administración de personal y recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill.
WERTHER, W. B., DAVIS, K., MEJÍA GÓMEZ, J. y NÚÑEZ MENDOZA, A. (1987), *Administración de personal y recursos humanos.* Madrid: McGraw-Hill.
WEST, M. A. y KING, N. (1985), *What s new? Innovation and creativity in working.*
WILSON, T. (1997), *Manual del empowerment.* Barcelona: Gestión 2000.
WINKLER (1998), *Cómo negociar para mejorar resultados.* Bilbao: Ediciones Deusto.
WINSLOW, Charles D.; BRAMER, William L. (1995), *La nueva organización del trabajo.* Bilbao: Ed. Deusto.
ZERILLI, Andrea (1988), *Fundamentos de organización y dirección general.* Bilbao: Ed. Deusto.