



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

Facultad de Ingeniería



L I D E R A Z G O

Del 04 al 15 de Noviembre de 2002

CI - 462

Instructor: Lic. Armando Ramírez Barrera

CONSEJERÍA JURÍDICA

NOVIEMBRE DEL 2002

E

|

pesimista

, se queja del viento,

El optimista,

espera que cambie.

Pero el realista,

Ajusta las velas

W. Churchill

PROGRAMA MODULAR

Temario

Portada.

Reflexión.

Contenido modular.

Recomendaciones y expectativas.

1 EL LIDER DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.

- 1.1. Importancia del liderazgo en el sistema hacia la calidad
- 1.2. La misión del líder.
- 1.3. No importa cuán bueno se es, siempre hay que ser mejores.

2. DESARROLLO DEL LIDERAZGO.

- 2.1 Diagnóstico del perfil del liderazgo actual vs diseño y aplicación del perfil necesario.
- 2.2 Diagnóstico y desarrollo de habilidades para ejercer un liderazgo situacional y sinérgico.
- 2.3 Aplicación de los principios para la conducción de la diversidad.
- 2.4 Diseño de los nuevos roles del líder.

3. DIAGNOSTICO, PERFIL Y CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO PARA EL LIDER.

- 3.1 Qué son los equipos de trabajo.
- 3.2 Etapas de desarrollo de equipos de trabajo.
- 3.3 Sinergia para el trabajo en equipo.
- 3.4 El trabajo en equipo para la solución de problemas.
- 3.5 Diagnóstico plural del contexto sociolaboral con relación al programa de calidad.
- 3.6 Técnicas de selección e inducción de actitudes y acciones hacia la calidad.
- 3.7 Estrategias para el desarrollo de hábitos de trabajo con calidad
- 3.8 De la misión y la visión a la acción

Bibliografía

- RECOMENDACIONES -

- Lo que escuche, **reflexiónelo dos veces** antes de descartarlo o aceptarlo.
- Mantenga un **deseo profundo**, casi impulsivo por conocer.
- Anote los datos curiosos, y los que le llamen la atención, todo aquello que desee aprender, repítalo constantemente; dicen los orientales que se necesitan de **21 días** para crear un hábito.
- Tenga siempre presente que la información y el conocimiento aplicado es **poder**.
- Recuerde siempre que el **aprendizaje y la enseñanza** son indispensables para el desarrollo.

EJERCICIO DE EXPECTATIVAS

1. ¿Qué es lo mejor que puedo obtener de este curso?

2. ¿Qué es lo peor que puedo obtener de este curso?

3. ¿Qué estoy dispuesto a aportar?

4. ¿Qué espero del instructor?

LIDERAZGO



Módulo 2

OBJETIVO GENERAL

Al finalizar el curso, el participante estará en capacidad de mejorar sus habilidades como líder de procesos de cambio en su área de trabajo, así como constituir equipos de trabajo y desarrollar habilidades psicosociales para favorecer su continuidad.

ALCANCES

- Análisis del liderazgo, sustentado en principios y valores.
- Diagnósticos sobre su estilo de liderazgo.
- Identificar roles del líder.
- El liderazgo fundamentado en leyes naturales universales no en técnicas.
- Definir nuestra misión y objetivos.

1. EL LÍDER DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

El liderazgo es importante en la administración. Los administradores deben ejercer todos sus conocimientos (combinar recursos humanos, materiales, etc.) para lograr los objetivos. La clave del liderazgo es el seguimiento, esto significa la disposición que tienen las personas para seguir a alguien, además de disposición, los siguen por que los consideran (a los administradores) medios para lograr sus propios objetivos; con esto se da a entender que motivación y liderazgo están en estrecha relación.

Muchas veces al interior de las organizaciones nos encontramos con jefes y administradores que solamente han desarrollado muy bien el hemisferio izquierdo del cerebro y nos encontramos con personas altamente analíticas, controladoras, eficientistas a corto plazo y que con una teoría mecanicista han puesto al hombre al servicio de la organización, situación que ha causado muchos problemas y dolores en el mundo del trabajo.

El líder posee un equilibrio en el desarrollo del hemisferio izquierdo y derecho, debe desarrollar sus facultades creadoras y morales y hacer revivir la organización reinventándose a sí mismo y reinventando la organización.

El líder que encuentra su propósito de líder, que está empapado por una visión de futuro es aquel que ha desarrollado ambos hemisferios, es aquel que escucha esa intuición, esa voz interior, esa corazonada, esa claridad que la razón a veces no es capaz de definir y declara una misión, es decir, le otorga un propósito a su liderazgo. De ahí que, ser líder sea encontrar lo más verdadero de uno mismo y ser consecuente con ello, es reconocer su propia individualidad, originalidad y perseverar en ella. Se puede aseverar que para convertirse en líder lo importante es convertirse en uno mismo, utilizarse uno totalmente, utilizar todas las habilidades, todos los dones, todas las energías para poner de manifiesto su visión. Uno tiene que llegar a ser la persona que se propuso ser, y gozar en el proceso de llegar a esa meta. Frente a esta aseveración surge la pregunta ¿quién soy? ¿de donde vengo? ¿qué quiero alcanzar?, congruencia entendida como comunicar y actuar de acuerdo a como pensamos, creemos y somos.

1.1. La importancia del liderazgo en el sistema de calidad hacia la calidad.

Uno de los retos mas grandes para la mejora continua es entender, no solo el concepto, sino su aplicación, es decir, vivir la mejora para poder apreciarla y aplicarla; y quien sino los directivos son los mejores promotores de la mejora.

Los líderes son los responsables en la promoción de:

- Política de Calidad
- Definir y documentar la Política de Calidad
- Incluir los objetivos de calidad
- Establecer el compromiso con la calidad
- Corresponder a las metas organizacionales
- Estar acorde a las expectativas y necesidades del cliente
- Asegurar que la Política se entienda, se implante y se mantenga en todos los niveles de la organización.
- Organización para la Calidad.
- Responsabilidad y Autoridad.
- Definir y documentar la responsabilidad, autoridad y relaciones de quienes estarán a cargo de:

- Iniciar acciones para prevenir no conformidades en el producto, el proceso y el sistema de calidad.
- Identificar y registrar problemas relacionados con el servicio, el proceso y el sistema de calidad.
- Iniciar, recomendar o brindar soluciones.
- Verificar la implantación de soluciones
- Controlar un producto no conforme hasta que se haya corregido la deficiencia.

POLÍTICA DE CALIDAD

¿Cuál es su Política de Calidad?

¿Cuales son los objetivos de la Gerencia con respecto a la Calidad?

¿Cómo se asegura que la Política de Calidad es entendida y aplicada en toda la organización?

ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES

¿Está identificado el personal que administra, efectúa o verifica el trabajo que afecta la calidad?

¿Se han asignado las responsabilidades y la autoridad de dicho personal? ¿Está documentado?

¿Se ha definido quién tiene la responsabilidad de iniciar acciones para prevenir la no conformidad de los productos?

RESPONSABILIDAD DE LA GERENCIA

¿Quién es la persona responsable de asegurar que los requerimientos de ISO-9000 se implanten y mantengan?

IDENTIFICACIÓN Y VERIFICACIÓN

¿Se han definido los requerimientos para la verificación?

¿Se han definido las responsabilidades de dicha verificación?

Las auditorías, ¿son realizadas por personas diferentes de aquellos que tienen responsabilidad directa sobre el trabajo realizado?

REVISIÓN POR PARTE DE LA GERENCIA

¿Revisa la Gerencia periódicamente el Sistema de Calidad para asegurar su vigencia y su efectividad?

¿Qué fuentes usa la Gerencia para estas revisiones?

¿Qué registros se mantienen de estas revisiones?

Las organizaciones de calidad mundial en forma periódica atienden a los siguientes requerimientos básicos:

Di lo que haces ----- Documenta

Haz lo que dices ----- Práctica diaria

Registra lo que se hizo ----- Provee evidencia

Verifica los resultados ----- Audita

Actúa sobre las diferencias ----- Toma acciones correctivas

Como podrá ver la alta dirección es la responsable de la implementación y promoción de una política de calidad en la institución.

1.2 La Misión Del Líder

El liderazgo es la capacidad de persuadir a otros para que traten de alcanzar con entusiasmo objetivos bien definidos. Eso se determina tanto por la función que desempeñan como por los rasgos personales. Los líderes ofrecen a sus seguidores apoyo psicológico y colaboran conjuntamente para la realización de su tarea, sirviendo como modelo de los papeles a desarrollar.

La autoridad esta en crisis cuando quien manda se contente con ser un administrador (jefe) sin decidirse a convertirse en lider

Lo que necesita una nación o cualquier grupo, grande o pequeño, no es a un oportunista arrogante, sino a un servidor sincero

¿Que diferencia existe entre el jefe y el líder?

1. Para el jefe la autoridad es un privilegio de mando; para el lider, un privilegio de servicio. El jefe ordena " aquí mando yo"; el lider dice: aqui sirvo yo; el jefe empuja al grupo, el lider va al frente, comprometiendo con sus acciones.

2. El jefe existe por la autoridad; el líder por la buena voluntad. El jefe cree que es suficiente una investidura de mando contenida desde afuera para conformar a su gusto el pequeño planeta sobre el que impera. El líder no necesita exhibir ante sus súbditos credenciales de legitima autoridad; su empeno generoso, su dinamismo magico y su actitud de entrega son las mejores cartas con que los seguidores se enteran de que tienen una autoridad que no necesita imponerse con argumentos externos, sino con ejemplos entranables. La autoridad del jefe impone; la autoridad del líder subyuga y enamora.

3. El jefe inspira miedo, se le teme, se le da la vuelta, se le sonríe de frente y se le critica de espaldas; tal vez se le odia en secreto. El líder inspira confianza, inyecta entusiasmo, envuelve a los demás en oscura simpatía, da poder a su gente; cuando el esta presente fortalece al grupo. Si temes tu superior, es que tu superior es un jefe; si lo amas es un líder.

4. El jefe busca culpables cuando hay un error. El que lo hace la paga. Castigan reprende, en apariencia pone las cosas en su lugar, cree haber arreglado el mundo con un grito y con una infracción, pero ha cortado la rama torcida. El líder jamás apaga la llama que aun tiembla corta el tallo que aun verdece; corrige, pero comprende; castiga, pero enseña; sabe esperar. Por eso no busca las fallas por el placer sádico de dejar caer el peso de la autoridad sobre el culpable, sino que arregla las fallas y de paso rehabilita al caído.

5. El jefe asigna los deberes, ordena a cada súbdito lo que tiene que hacer "a ti te toco esta parcela de la izquierda".

6. El líder hace su trabajo una carga, el líder un privilegio. Los que tienen un líder, pueden cansarse del trabajo pero jamás se fastidian, porque el magnetismo del líder abre ventanas a los ideales que delatan la alergia de vivir y trabajar.

7. El jefe sabe como se hacen las cosas; el líder enseña como deben hacerse.

Uno guarda el secreto del éxito; el otro lo enseña, capacita permanentemente para que su gente pueda hacerse las cosas con autonomía y eficacia. Uno no se toma la molestia de señalar caminos; el otro vive poniendo flechas indicadoras para lograr el éxito.

8. El jefe maneja a la gente; El líder la prepara. El jefe masifica a las personas, las convierte en números o en fichas deshumaniza súbdito por súbdito hasta quedarse con un rebaño sin rostro y sin iniciativa. El líder conoce a cada uno de sus colaboradores, los trata como personas no los usa como cosas, sabe que la comunidad no es una masa amorfa ni una colección de individuos en serie, respeta la personalidad, se apoya en el hombre concreto, la dinamiza y lo impulsa constantemente.

9. El jefe dice vaya, el líder dice vayamos; líder es aquel que promueve al grupo a través del trabajo en equipo suscita una adhesión inteligente, reparte responsabilidades, forma a otros líderes, parte de los hechos y de la vida del grupo para llevar a los principios, consigue con un compromiso real de todos los miembros, formulan plan de trabajo con objetivos claros y concretos, motiva permanentemente para que su gente quiera hacer las cosas, supervisa la tarea de todos y difunde siempre una mística ideal profundo, una esperanza viva, una alegría contagiosa.

10. El jefe llega a tiempo; el líder llega adelantado. Esto es el santo y sen del verdadero líder: "un pie adelante del grupo una mirada mas alla de llos seguidores ". El que va mas allá de los otros es un líder, el que profetiza y vaticina, el que inspira y señala con un brazo en alto, el que no se contenta con lo posible, sino con los imposible.

1.3. No Importa Cuan Bueno Se es, Siempre Hay Que Ser Mejores

1. INGREDIENTES DEL LIDERAZGO

1.1 Concepto de liderazgo

Se refiere a los comportamientos y acciones que lleva a cabo el líder para inspirar, convencer e impulsar al personal y a la organización hacia el logro de la misión, visión y de la cultura deseada.

1.2 Ingredientes principales del liderazgo:

De acuerdo al concepto que se ha expuesto, en el liderazgo están presentes los siguientes ingredientes principales:

1.2.1 Misión organizacional.

Consiste en la razón de ser de la organización, su quehacer fundamental. Lo que le da sentido a su existencia.

1.2.2 Visión organizacional.

Es una imagen mental acerca del estado deseado de una organización en un cierto período de tiempo. Su función principal es inspirar y motivar a los integrantes de la organización para alcanzarla.

1.2.3 Cultura organizacional.

Conjunto de creencias y valores que determinan los comportamientos, lenguaje, símbolos y actividades propios de una organización.

1.2.4 Líder.

Es la persona que inspira, convence e impulsa al personal y a la organización hacia el logro de su misión, visión y cultura deseada.

1.2.5 Colaboradores.

Personas que contribuyen al logro de la misión y visión de la organización inspirados y dirigidos por el líder.

1.2.6 Cliente/usuario externo y final.

Son las personas concretas que reciben los productos y servicios de la organización.

2. DESARROLLO DEL LIDERAZGO

2. LIDERAZGO E INTERACCION

2.1 Comportamiento del líder.

Las primeras teorías del liderazgo se preguntaron acerca de si había comportamientos propios de los líderes y si algunos de estos comportamientos son más efectivos que otros.

Los estudios de Lippit, Lewin y White (años 30) contribuyeron con una clasificación de la conducta del líder:

- Líder autoritario o autocrático
- Líder democrático
- Líder Laissez Faire

2.2 Orientación a la producción y orientación al empleado

a. Los estudios de la universidad de Ohio (años 40) y los de la universidad de Michigan (años 50) analizaron el énfasis que cada líder le daba a los dos aspectos siguientes: Producción y empleados.

- Orientación al empleado.

Cuando predomina la orientación al empleado, el líder enfatiza las relaciones interpersonales, tiene interés personal en las necesidades de sus colaboradores y acepta las diferencias individuales entre los miembros.

- Orientación a la producción

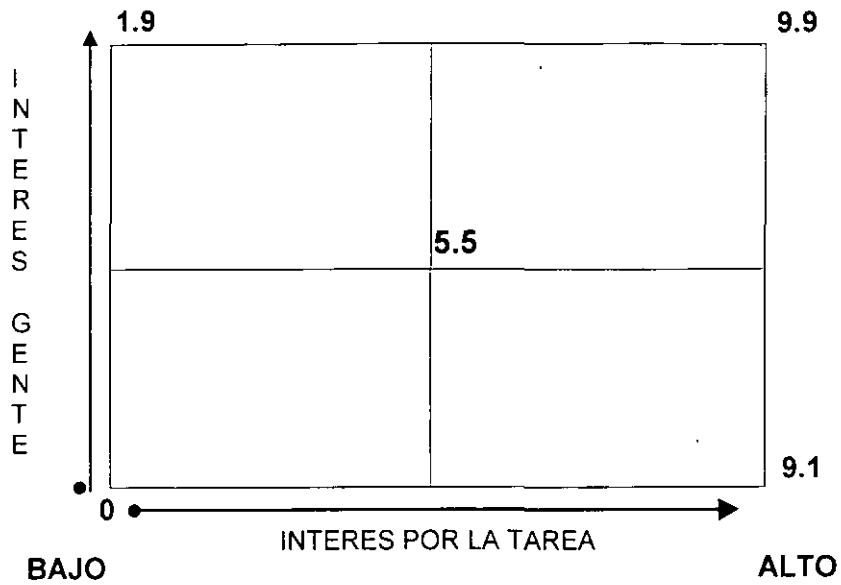
Cuando predomina este aspecto, el líder enfatiza los aspectos técnicos del trabajo, el logro de las metas del grupo y las relaciones con los empleados son sólo un medio para lograr los fines.

Los teóricos de estas universidades concluyeron que los líderes orientados al empleado tenían una alta productividad de grupo y alta satisfacción en el trabajo.

- b. La matriz gerencial de Blake y Mouton (años 60).

Destacan dos factores principales: Interés por la gente e interés por la producción.

Basados en estos factores elaboran una matriz en la que sitúan a los líderes.



En esta matriz destacan cinco comportamientos principales de los líderes:

- 1.1 El líder no demuestra interés ni en la producción, ni en las personas, actúa de manera mecánica como parte de la organización, pero sin realmente contribuir con algo a la misma.
- 9.1 Demuestra un gran interés en la producción, pero muy poco en las personas que se espera que la produzcan.
- 5.5 El líder busca obtener resultados sin presionar demasiado para no aparecer como intransigente.
- 1.9 Es un líder que enfatiza la importancia predominante de las buenas relaciones, ya que considera que si los colaboradores experimentan una sensación de bienestar y aceptación, querrán entonces cooperar con la organización.
- 9.9 Existe un alto interés por la producción unido a un alto interés por las personas.

2.1. Diagnóstico del perfil de liderazgo Vs. Diseño y aplicación del perfil necesario.

El LIFO® Método

- La historia del Método de LIFO®.
- ¿- Lo que hace el término LIFO®?
- ¿- Cómo el Método de LIFO® difiere de otros métodos?
- Clientes que usan el Método de LIFO®.
- Las herramientas de LIFO® y materiales.

LA HISTORIA DEL MÉTODO DE LIFO®:

BASADO EN LAS TEORÍAS DE ERICH FROMM, CARL ROGERS Y PETER DRUCKER, EL MÉTODO DE LIFO® SE DESARROLLÓ ORIGINALMENTE EN 1960 Y USÓ DESPUÉS DE ESTO EN LAS MUCHAS ORGANIZACIONES COMERCIALES Y GUBERNAMENTALES. LAS MODIFICACIONES

Culturas y áreas de conocimiento. Diseñado para ayudar que gerentes mejoraran la efectividad interpersonal ahora el método ofrece los programas mayores en: la planificación comercial estratégica, la dirección y desarrollo de la organización, construcción de equipos, la selección, los estilos de aprender, tensión gerente y planificación de la carrera, etc..

¿QUÉ HACE EL TÉRMINO LIFO®?

Representa la Orientación de LIFE® y abarca sus preferencias básicas por haber actuado en las situaciones, sus metas, sus actitudes y sentimientos.

LA TEORÍA DE LIFO® DISTINGUE CUATRO ORIENTACIONES BÁSICAS:

1: DE APOYO-DANDO EN

2: CONTROLAR-TOMANDO

3: CONSERVAR-SOSTENIENDO ADELANTE

4: ADAPTAR-TRATO-LEJOS

La combinación del individuo de sus orientaciones puede determinarse vía los resultados de una encuesta estandarizada y validada. Los resultados muestran que se prefieren las orientaciones (la mayoría y menor), al tratar con la rutina y situaciones de tensión.

Muchos años de investigación han mostrado que una relación íntima existe entre las fuerzas de una persona y sus debilidades. Los puntos fuertes en un carácter se volverán las debilidades bajo el uso excesivo. Alguien que es fuerte en la cooperación probablemente seguirá demasiado fácilmente en otros. O una persona que depende del análisis e investigación se pondrá indecisa durante situaciones difíciles que requieren la acción inmediata. La confianza en sí mismo puede volverse arrogancia, la dirección cambiante en la conducta tiránica.

El centro del método creará autoreconocimiento y visión en nuestras fuerzas como una base por usarlos productivamente, mientras evitando su uso "excesivo" (la Dirección de Fuerza ®).

¿CÓMO EL MÉTODO DE LIFO® DIFIERE DE OTROS MÉTODOS?

Uno de las características más importantes del método de LIFO® es que no sugiere de forma alguna que hay sólo un estilo bueno de trabajar y conducta. Cada uno tiene una orientación valiosa. Desgraciadamente, otros métodos normalmente insisten al dar fuerza a ciertas normas arbitrarias. El Método de LIFO® da énfasis a las estrategias para el el uso productivo de estilos diferentes dentro del equipo y la organización.

Una segunda característica esencial es el eslabón directo que uno puede hacer entre la función de uno con los colegas y supervisores.

Por consiguiente las aplicaciones de LIFO® no significan una manera forzada de personas cambiantes. Al contrario, la aplicación se concentra en la mejora en la eficacia y efectividad de la organización y su funcionamiento.

CLIENTES QUE USAN EL MÉTODO DE LIFO®:

- LOS NEUMÁTICOS DE BRIDGESTONE
- LAS VÍAS AÉREAS BRITÁNICAS
- CITIBANK
- DAEWOO
- LA CORPORACIÓN DE EQUIPO DIGITAL
- LA CORPORACIÓN DEL MANDATO
- LA CORPORACIÓN ELÉCTRICA GENERAL
- EL HONGKONG & SHANGHAI LA CORPORACIÓN BANCARIA
- LA CASA INTERNACIONAL
- LA COMPAÑÍA DE LA BAHÍA DE HUDSON
- IBERIA
- IBM
- EL ACERO INTERIOR
- KELLOG CANADÁ
- LA ESTRELLA DE ORO AFORTUNADO
- LA COMPAÑÍA DE SEGURO DE VIDA DE FABRICANTES
- MERCK, EL SHARPE & DOHME,
- EL BANCO DE WESTMINSTER NACIONAL
- NISSAN LA COMPAÑÍA DE MOTOR
- OLIVETTI HACEN BRASIL
- PHILIPS
- RUEDA ROYCE
- LA SAN MIGUEL CORPORATION
- EL BANCO DE SANWA
- LA CORPORACIÓN DE SHAKLEE
- LA COMPAÑÍA DE ACEITE DE CÁSCARA
- SONY
- LA CORPORACIÓN DE LA FOTOCOPIA
ATRÁS PARA CUBRIR

2.2. Diagnóstico y desarrollo de habilidades para ejercer un liderazgo situacional y sinérgico.

EL MÉTODO LIFO

INTRODUCCIÓN

El método **LIFO**, desarrollado por los doctores Allan y Gloria Katcher, determina la existencia de 4 estilos de actividad y su utilización permite la identificación y aprovechamiento de ellos.

Este método, someramente se basa en las fuerzas y las debilidades de las personas y se puede expresar así de él:

“es una paradoja humana el que los aspectos fuertes de la personalidad de un individuo, utilizadas en exceso, pueden convertirse en sus debilidades”.

V.g.

Se observa que una fuerza en exceso se convierte en debilidad.

Ejemplos:

“me gusta analizar las cosas cuidadosamente antes de actuar.....pero me gustaría no caer en el pantano de la parálisis analítica”.

“me gusta hacerme cargo de las cosas y mostrar iniciativa.....pero me gustaría poder delegar mas y no hacerme cargo de todo”.

OBJETIVOS DEL MÉTODO

1. Identificar la mezcla de fuerzas y, por tanto, de posibles debilidades de los dirigentes alrededor de 5 estilos básicos.
2. Identificar como se utilizan estas fuerzas productivamente cuando las cosas van bien.
3. Proporcionar opiniones para un mejor aprovechamiento de las fuerzas con nuevos enfoques hacia la gente y hacia los problemas.
4. Ver como las fuerzas son llevadas al exceso bajo condiciones negativas de presión y conflicto, convirtiéndose en debilidades.

EL MÉTODO LIFO se desarrolla mediante la aplicación de un cuestionario que esta relacionado con las características de los estilos.

EL MÉTODO LIFO

INSTRUCCIONES

Este no es un Examen con respuestas correctas o incorrectas. Es un cuestionario que le permite descubrir el estilo con que usted desarrolla su actividad, con el objeto de identificar las formas productivas en las cuales utiliza sus fuerzas. Se le proporcionará situaciones autodescriptivas, seguidas por 4 posibles alternativas. Usted debe indicar el orden en el que siente que cada alternativa se aplica a su personalidad. En los espacios en blanco del lado izquierdo de cada alternativa, llene los números 4,3,2, y 1 de acuerdo a la alternativa que es más parecida a usted (4) y la menos parecida a usted (1).

FAVOR DE LLENAR ESTE EJEMPLO:

LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO SOY.....

- () Humano y servicial.
- () Trabajador y lleno de planes.
- () Economizador y pensativo.
- () Simpático y popular.

No utilizar en la respuesta 4,3,2, ó 1 más de una vez.

Si las situaciones que continúan tienen una o dos alternativas que le parezcan iguales, o que no se identifiquen con usted en absoluto, por favor califíquelas, aún cuando le parezca difícil.

INICIO

ME SIENTO MÁS COMPLACIDO CONMIGO MISMO CUANDO:

- () 1. Actúo idealísticamente y con optimismo.
- () 2. Veo la oportunidad de ser líder y lo busco.
- () 3. Veo por mis propios intereses y dejo a los demás ver por los suyos.
- () 4. Me adapto para encajar en el grupo en el que me encuentro.

SOY MÁS APTO PARA TRATAR A OTROS DE:

- () 5. Una manera respetuosa, educada y de admiración.
- () 6. Una manera activa, enérgica y confiable.
- () 7. Una manera cuidadosa, reservada y metódica.
- () 8. Una manera amistosa, social y congeniando.

HAGO A LOS OTROS SENTIR:

- () 9. Respetados, capaces y valiosos para pedirles un consejo.
- () 10. Interesados y entusiastas al unirse a mí para realizar lo que quiero.
- () 11. Tratados justamente, respetados y apreciados al darles mi consideración.
- () 12. Complacidos, impresionados y deseosos de tenerme cerca.

EN DESACUERDO CON OTRA PERSONA PUEDO GANAR MAS:

- () 13. Confiando en el sentido de justicia de la otra persona.
- () 14. Tratando de ser mas listo o manipulando a la otra persona.
- () 15. Permaneciendo tranquilo, metódico e inmóvil.
- () 16. Siendo flexible y adaptable a la otra persona.

AL RELACIONARME CON OTRO PUEDO:

- () 17. Ser confidente y dar mi confianza aún a aquellos que parezcan no buscarla.
- () 18. Ser agresivo y tomar ventaja de ellos, antes de que se den cuenta de que no le he considerado lo suficiente.
- () 19. Ser desconfiado y mantenerme apartado, tratándolos muy Reservadamente.
- () 20. Ser muy amistoso y encontrarme con la gente, aún cuando no soy invitado especialmente.

IMPRESIONO A OTROS PRESENTÁNDOME COMO:

- () 21. Una persona ingenua que tiene poca seguridad e iniciativa.
- () 22. Una persona sagaz, que siempre esta tratando de obtener lo mejor.
- () 23. Un individuo recio y frío hacia los demás.
- () 24. Una persona inconsciente que nunca se ubica en su responsabilidad.

SIENTO QUE PUEDO GANAR GENTE SIENDO:

- () 25. Modesto e idealista.
- () 26. Persuasivo y ganador.
- () 27. Paciente y práctico.
- () 28. Divertido y animoso.

AL RELACIONARME CON OTROS ESTOY MÁS APTO PARA SER:

- () 29. Confiante, seguro y apoyo a los demás.
- () 30. Rápido para desarrollar ideas útiles y organizar a los demás a salir adelante.
- () 31. Práctico, lógico y cauteloso para saber con quien estoy tratando.
- () 32. Curiosos por saber todo sobre los demás y ansioso por concordar con lo que ellos esperan de mi.

ME ENCUENTRO MAS SATISFECHO CUANDO LOS OTROS ME VEN COMO:

- () 33. Un amigo leal y confiable.
- () 34. Una persona que puede asimilar ideas y realizarlas.
- () 35. Una persona que es práctica y que piensa por sí misma.
- () 36. Una persona relevante y digna de atención.

SI NO OBTENGO LO QUE QUIERO DE UN PERSONA TIENDO A:

- () 37. Darme por vencido y rápidamente justifico su incapacidad para hacerlo.
- () 38. Protesto mis derechos y trato de hablar con él para que lo realice de cualquier modo.
- () 39. Sentirme indiferente y tratar de encontrar otra forma de obtener lo que quiero.
- () 40. No le doy tanta importancia y soy más flexible acerca de todo eso.

FRENTE AL FRACASO SIENTO QUE LO MEJOR ES:

- () 41. Dirigirme a los demás y contar con ellos para que me ayuden.
- () 42. Pelear por mis derechos y tomarme lo que verdaderamente merezco.
- () 43. Aferrarme a lo que ya tengo y mantener una estrecha vigilancia sobre los demás.
- () 44. Mantener un frente y tratar de venderme lo mejor posible.

ESTOY TEMEROSOS DE QUE, PUEDO IMPRESIONAR A LA GENTE SIENDO:

- () 45. Sumiso e impresionable.
- () 46. Agresivo y vanidoso.
- () 47. Frío y necio.
- () 48. Superficial y buscando atención.

SIENTO QUE LA MEJOR FORMA DE SALIR ADELANTE EN EL MUNDO ES:

- () 49. Ser una persona valiosa, bajo el mando de una autoridad que lo reconozca.
- () 50. Trabajar para establecer el derecho de progresar y después proclamarlo.
- () 51. Mantener y construir sobre lo que ya tengo.
- () 52. Desarrollar una personalidad triunfante que atraiga la atención de los demás.

AL SOLUCIONAR EL PROBLEMA DE TRABAJAR CON UNA PERSONA DIFÍCIL, YO:

- () 53. Busco como han enfrentado otros el problema y sigo sus consejos.
- () 54. Le doy por su lado y trato de llevarla bien.
- () 55. Decido por mí mismo lo que es correcto y luego defendiendo mis propias convicciones.
- () 56. Cambio para adaptarme y llevar una interrelación más armónica.

IMPRESIONO A LA GENTE COMO:

- () 57. Una persona confiable y que aprecia los consejos.
- () 58. Una persona segura de sí misma y que toma la iniciativa para que la gente avance.
- () 59. Una persona constante que trata con los demás cuidadosamente.
- () 60. Una persona entusiasta que puede adaptarse casi a cualquier persona.

SIENTO QUE EN EL ANÁLISIS FINAL DE UNA SITUACIÓN ES MEJOR:

- () 61. Simplemente aceptar la derrota y buscar lo que quiero en otro lado.
- () 62. Comprometerme en un concurso de aptitudes, en vez de perder y quedarme sin nada.
- () 63. Ser desconfiado y posesivo con lo que tengo, en vez de darme por vencido.
- () 64. Comprometerme y seguir la corriente por un tiempo.

POR MOMENTOS ESTOY:

- () 65. Fácilmente influenciado y sin confianza.
- () 66. Agresivo, vanidoso y aferrado a mis ideas.
- () 67. Desconfiado, frío y crítico.
- () 68. Infantil y dado a ser el centro de atención.

POR MOMENTOS PUEDO HACER SENTIR A LAS PERSONAS:

- () 69. Superiores y condescendiente hacia mí.
- () 70. Abusivos y enojados conmigo.
- () 71. Distantes y fríos hacia mí.
- () 72. Desconfiados y sin creer en mí.

2.3. Aplicación de los principios para la conducción de la diversidad.

ESTILO I

ACTITUD BÁSICA DE SOSTENER - DAR

1. ASPECTOS PRODUCTIVOS.

- Tiene muy altos estándares para su propia realización y la de los demás.
- Es muy idealista.
- Admira y brinda soporte a los logros de los demás.
- Tiene confianza y cree en los demás.
- Está dispuesto a responder cuando la ayuda le es solicitada.
- Es consciente y ha probado su valor, por lo que espera la recompensa sin solicitarla.

2. ASPECTOS IMPRODUCTIVOS.

- Se vuelve demasiado crédulo.
- Se vuelve demasiado ofrecido y dispuesto a todo.
- Es muy vulnerable al enojo y al autodesprecio cuando las metas son altas y no así los resultados.
- Se desilusiona y se enoja con la gente fácilmente.

3. USOS EXCESIVOS DE ESTE ESTILO EN CONFLICTOS Y BAJO PRESIONES.

- En conflicto se autocastiga.
- Se torna inseguro y solicita ayuda dependiendo de los demás.
- Se da por vencido en vez de luchar por lo que cree.
- Es percibido por otros como pasivo y suave.

ESTILO II

ACTITUD BÁSICA DE CONTROLAR-TOMAR

1. ASPECTOS PRODUCTIVOS.

- Le gusta hacerse cargo de las cosas y controlarlas.
- Es rápido para actuar.
- Le gustan los retos, prefiere lidiar con cosas difíciles de manejar.
- La variedad y la novedad le son importantes.
- Prefiere dirigir y coordinar el trabajo de otros.
- Si percibe una oportunidad, la mide y opta por ella.
- Cree que si quiere que algo suceda, uno debe hacerlo suceder.

2. ASPECTOS IMPRODUCTIVOS.

- Se vuelve manipulador.
- Se vuelve impulsivo.
- Prefiere las cosas nuevas por la novedad misma, aún cuando las antiguas son todavía útiles.
- Aprovecha las oportunidades y la autonomía sin considerar a los demás.

3. USOS EXCESIVOS DE ESTE ESTILO EN CONFLICTOS Y BAJO PRESIONES.

- Tiende a demandar abiertamente su camino.
- Rápidamente defiende su posición con extremismo.
- Se condiciona a combatir rápidamente.
- Se transforma en coercitivo, indicándole a los demás cómo se deben hacer las cosas.

ESTILO III
**ACTITUD BÁSICA DE CONSERVAR-
RETENER**

1. ASPECTOS PRODUCTIVOS.

- Tiene fuerte tendencia a la lógica, los hechos y la razón.
- Busca evaluar todas las alternativas.
- Medita para predecir los riesgos y calcularlos, no le gustan las sorpresas.
- Maximiza el uso de procedimientos, políticas, bienes y servicios.
- Se le debe probar el beneficio del cambio para convencerlo de su necesidad.
- Su filosofía se basa en retener lo que se tiene a toda costa.

2. ASPECTOS IMPRODUCTIVOS.

- Desarrolla una "parálisis analítica".
- Se aferra a los métodos tradicionales.
- No tan fácil acepta un cambio.

3. USOS EXCESIVOS DE ESTE ESTILO EN CONFLICTOS Y BAJO PRESIONES.

- Acumula gran cantidad de datos para mantener su posición.
- Espera a que los demás lo comprendan sin dificultad.
- Se vuelve frío e indiferente hacia los demás.

ESTILO IV

ACTITUD BÁSICA DE ADAPTAR-NEGOCIAR

1. ASPECTOS PRODUCTIVOS.

- Usa sus habilidades sociales y el encanto personal para manejar la realidad.
- Enfatiza el orden y su lugar en el mundo.
- Su comportamiento es juvenil, bromista e informal.
- Es sensible hacia las necesidades sociales de los demás.

2. ASPECTOS IMPRODUCTIVOS.

- Se vuelve demasiado solícito.
- Se vuelve infantil.
- Tiende a verse poco listo a veces.
- Puede perder el sentido de su propia identidad.
- Se convierte en ambivalente y demasiado flexible.

3. USOS EXCESIVOS DE ESTE ESTILO EN CONFLICTOS Y BAJO PRESIONES.

- Se compromete en exceso con todos los que lo rodean.
- Parece que acepta todo.
- No siempre cree que los demás tienen la razón.

2.4. Diseño de los nuevos roles del líder.

ADMINISTRADOR	PRODUCTOR
EMPRENDEDOR	INTEGRADOR

PRODUCTOR

- ESTA ORIENTADO A LA TAREA, LA ACCIÓN.
- MIDE SU TRABAJO EN FUNCIÓN DE LA CANTIDAD DE TIEMPO QUE INVIERTE EN ÉL.
- LLEGA ANTES QUE TODOS Y SE VA DESPUÉS QUE TODOS.
- SU OFICINA SE LE PUEDE IDENTIFICAR FÁCILMENTE PORQUE ENTRA Y SALE GENTE.
- GENERAN SUBORDINADOS IBM
- ESTÁN CENTRADOS EN EL TRABAJO.
- BUSCAN QUE LOS RESULTADOS Y LA TAREA SE CUMPLAN.
- TIENE QUE TENER UNA DIRECCIÓN PORQUE PUEDE IR A TODA VELOCIDAD PERO EN REVERSA.
- TRABAJA BAJO ESTRÉS, BAJO UNA ENORME CANTIDAD DE ENERGÍA.
- NO TIENE TIEMPO PARA CAPACITAR A SU GENTE.
- SU ACTITUD ES "QUE HAY QUE HACER YO LO HAGO"

ADMINISTRADOR

- CENTRADO EN LOS ASPECTOS DE CONTROL.
- RIGE TODAS SUS ACTIVIDADES EN FUNCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN Y LOS PROCESOS
- LE IMPORTAN LOS ANÁLISIS DE PUESTOS, LOS PROCESOS LOS SISTEMAS.
- ES EL INDIVIDUO QUE ENTRA A TIEMPO Y SE VA A TIEMPO.
- CREA SUBORDINADOS "SI SEÑOR", NO HAY QUEJA, TODO LO TIENE BAJO CONTROL, CREA SUBORDINADOS DEPENDIENTES.
- LOS SUBORDINADOS ESTÁN ENCARGADOS DE CONTROLAR LOS COSTOS Y SISTEMAS DE OPERACIÓN.
- NINGUNA PERSONA SE SALE DEL MANUAL.
- TRABAJA APEGADO A LOS PROCEDIMIENTOS.
- BUSCA QUE EL CONTROL DE LAS ACTIVIDADES ESTEN BAJO CONTROL.
- EN MOMENTOS DE CRISIS "MEJOR ESPEREMOS MEJORES TIEMPOS"
- SU ACTITUD ES COMO LO VAMOS A HACER EN TRIPLICADO, CON UNA HOJA CON FIRMAS DE QUIEN.

EMPRENDEDOR

- TIENE LA CAPACIDAD DE ENFRENTARSE AL CAMBIO, ASUMIR EL CAMBIO Y ASUMIR UNA CANTIDAD ENORME DE RIESGOS.
 - PARA SER UN BUEN EMPRENDEDOR DEBE DE TENER UNA ENORME CAPACIDAD DE ASUMIR EL RIESGO, UNA BUENA VISIÓN PERSONAL Y UN GRAN VALOR PERSONAL.
 - ES IMPREDECIBLE, PORQUE SIEMPRE TRAE NUEVAS IDEAS.
 - PUEDE CREAR SUBORDINADOS HASTA EL LIMITE DE QUEMARLOS.
- Emprendedor
- PUEDE ENTRAR UN POCO TARDE PERO SE VA AL FINAL.
 - TIENE A LOS SUBORDINADOS HASTA EL FINAL DE LA JORNADA SI SE LE PREGUNTA A ALGUNO DE ELLOS ¿QUÉ HACES AQUÍ?" PUES SI SE LE OFRECE AL JEFE"
 - EN MOMENTOS DE CRISIS ES GENIAL ESTE TIPO DE DIRECTIVO.
 - TIENE MUCHA ENERGÍA.
 - SI NO TIENE UNA BUENA VISIÓN PUEDE LLEVAR A UNA ORGANIZACIÓN AL CAOS.
 - NO TIENE ESTRÉS PERO LO CONTAGIA.
 - ESTA ORIENTADO A RESOLVER PROBLEMAS A LARGO PLAZO
 - SU ACTITUD ES "POR QUE NO LO CAMBIAMOS, PONEMOS UN DEPARTAMENTO NUEVO Y CONTRATAMOS NUEVA GENTE".
 - TIENE LA CAPACIDAD DE VISUALIZAR

INTEGRADOR

- PIENSA QUE TODOS LOS PROBLEMAS DE LA ORGANIZACIÓN SE VAN A RESOLVER MIENTRAS LA MOTIVACIÓN, LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y LA INTEGRACIÓN DE LA GENTE SEAN SATISFACTORIOS.
- SIEMPRE ESTA PENSANDO EN COMO PODERAMOS TRABAJAR TODOS EN CONJUNTO.
- SI ESTE HOMBRE ESTA ORIENTADO A CAPACITAR Y A DESARROLLAR, PUEDE SER MUY VALIOSO PARA LA ORGANIZACIÓN.
- ESTE TIPO DE PERSONAS GENERAN ORGANIZACIONES SINERGICAS

Una organización dirigida por un:

■PRODUCTOR

ES UNA ORGANIZACIÓN EFICAZ.

■ADMINISTRADOR

ES UNA ORGANIZACIÓN EFICIENTE.

■EMPRENDEDOR

ES UNA ORGANIZACIÓN VANGUARDISTA.

■INTEGRADOR

ES UNA ORGANIZACIÓN SINÉRGICA.

3. DIAGNÓSTICO, PERFIL Y CONFORMACIÓN DEL EQUIPO PARA EL LÍDER.

El grupo es inherente al ser humano, desde el nacimiento de una persona depende de un grupo, llámese familia, clan, institución, gen, tribu, etc.

Inclusive numerosos experimentos demuestran que sujetos aislados por periodos mayores de 30 días (sin ningún contacto humano) empiezan a manifestar ciertas conductas "anormales"; de interacción que se manifiestan en la expresión verbal, el miedo al contacto físico, alteraciones nerviosas, entre otros.

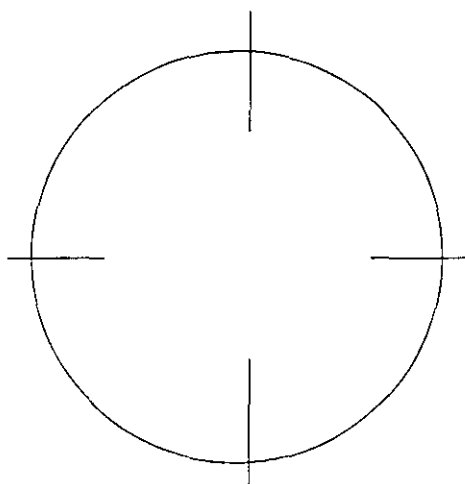
Como puede usted observar todo a nuestro alrededor esta lleno de grupos, quien construye la silla donde estamos sentados, el pizarron, la ropa que portamos, en todos lados esta el grupo.

El grupo además es una fuerza tan poderosa que pocas veces dimensionamos lo que puede lograr; lamentablemente, uno de los problemas más graves de nuestras organizaciones, es la integración de nuestro personal; tenemos una mentalidad individualista, en ocasiones dependiente, pero difícilmente interdependiente, es decir, de apoyo a nuestros compañeros del mismo u otro departamento.

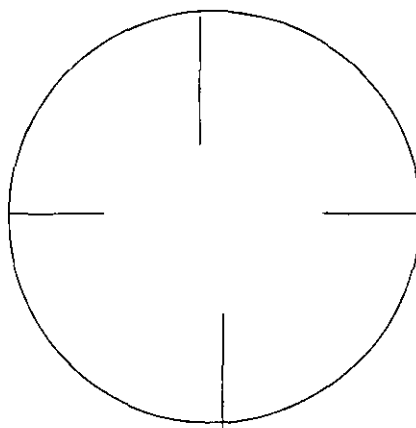
La pregunta es ¿Cómo desarrollar la colaboración interdependiente?

A continuación realizaremos un ejercicio para ejemplificar el principio de la Cohesión:

Ejercicio.



1er. Ejercicio



2do. Ejercicio

Como usted vivió en el ejercicio el principio para trabajar en grupo es tener un objetivo un propósito que sea capaz de unirnos en pos de algo, de trabajar juntos no en conjunto simplemente agrupados, de asumir el cúmulo de energías puestas al servicio de algo, a esto se le denomina sinergia grupal.

Los objetivos no solo son importantes en el grupo sino en la persona de cada uno de nosotros, porque nos permite tener un rumbo, por ejemplo:

Ejercicio vivencial

3.1. ¿Qué son los equipos de trabajo?

Lo importante aquí es :

¿Cómo llegar a formar el trabajo en equipo?

Reflexione este cuento por favor:

Cuentan que en la carpintería hubo una vez una extraña asamblea. Fue una reunión de herramientas para arreglar sus diferencias. El martillo ejerció la presidencia, pero la asamblea le notificó que tenía que renunciar. ¿La causa? ¡Hacía demasiado ruido! Y además se pasaba el tiempo golpeando.

El martillo aceptó su culpa, pero pidió que también fuera expulsado el tornillo, dijo que había que darle muchas vueltas para que sirviera de algo.

Ante el ataque el tornillo aceptó también, pero a su vez pidió la expulsión de la lija. Hizo ver que era muy áspera en su trato y siempre tenía fricciones con los demás.

Y la lija estuvo de acuerdo, a condición que fuera expulsado el metro que siempre se la pasaba midiendo a los demás según su medida, como si fuera el único perfecto.

En eso entró el carpintero, se puso el delantal e inició su trabajo. Utilizó el martillo, la lija, el metro y el tornillo. Finalmente la tosca madera inicial se convirtió en un lindo mueble.

Cuando la carpintería quedó nuevamente sola, la asamblea reanudó la deliberación. Fue entonces cuando tomó la palabra el serrucho, y dijo:

“ Señores, ha quedado demostrado que tenemos defectos, pero el carpintero trabaja con nuestras cualidades. Eso es lo que nos hace valiosos. Así que no pensemos ya en nuestros puntos malos y concentrémonos en la utilidad de nuestros puntos buenos ” La asamblea encontró entonces que el

martillo era fuerte, el tornillo unía y daba fuerza, la lija era especial para afinar y limar asperezas y observaron que el metro era preciso y exacto. Se sintieron entonces un equipo capaz de producir muebles de calidad. Se sintieron orgullosos de sus fortalezas y de trabajar juntos.

Si usted está en su trabajo o en casa, deténgase por un momento y piense en las personas que le rodean, ¿Buscamos a menudo sus talentos? Y todavía más ¿Se los decimos? Creo firmemente que el primer principio para trabajar en equipo es encontrar las fortalezas de quienes nos rodean y no concentrarnos en sus defectos, es muy probable que este pequeño relato que obtuve del libro "Lo Positivo y lo Negativo" nos deje alguna enseñanza y nos ayude a reflexionar.

EJERCICIO

IDENTIFIQUE LOS SIGUIENTES ROLES EN LA IMAGEN QUE EL INSTRUCTOR LE MOSTRARA

- a) El tipo desinteresado
- b) El tipo peleonero
- c) El tipo tímido
- d) El tipo positivo
- e) EL tipo rechazante, no cooperativo
- f) El tipo sabelotodo
- g) El tipo desinteresado
- h) El tipo alzado.
- i) EL tipo pregunton persistente.

ESTRUCTURA DE LOS GRUPOS POR SU TAMAÑO

- Un grupo implica por lo menos 3 personas.
- De 3 a 5 personas se habla de grupos pequeños, generalmente no estructurados, y en los que las actividades frecuentemente son espontáneas e informales, por ejemplo del tipo "conversación".
- De 6 a 13 personas, existe una constitución de grupos pequeños, provistos generalmente de un objetivo y que permiten a los participantes relaciones explícitas entre ellos y percepciones recíprocas; están total o parcialmente consagradas a la reunión-discusión.
- De 14 a 24 personas, nos encontramos con los grupos extendidos tales como las comisiones de trabajo, los grupos pedagógicos que practican los métodos activos; son difíciles de conducir, por su tendencia a la subdivisión.
- De 25 a 50 personas, se encuentra uno en presencia de grupos amplios, que generalmente pretenden la transmisión de los conocimientos (clases escolares), la negociación social (convenciones colectivas, acuerdos de empresa), la información recíproca.
- Más allá de 50 personas, se trata de asamblea, que necesitan una estructura permanente (Oficinas, Comisiones) y el empleo de procedimientos determinados por una reglamentación interior.

¿En que se diferencia un Grupo de un Equipo?

El diccionario Salvat define a GRUPOS:

1. Seres o cosas que forman un conjunto.
2. Conjunto de figuras pintadas o esculpidas.
3. Unidad militar, generalmente mandada por un comandante.
4. Columna de la tabla periódica de los elementos.
5. Estructura algebraica determinada en un conjunto por una ley de composición interna asociativa para todos los elementos del conjunto, respecto de la cual existe elemento neutro y todo elemento tiene un simétrico.
6. Grupo de los Cinco. El formado por Rimski-Korsakov, César Cui, Mussorgsky, Borodin y Balakirev, creadores del nacionalismo musical ruso.
7. Grupo de presión. Organización o entidad de tipo social que influye sobre el poder político y trata de beneficiar determinados intereses privados.
8. Grupo de trabajo. Equipo formado en una escuela, o una clase, para realizar en común una tarea.
9. Grupo electrógeno. Conjunto formado por un generador eléctrico accionado por un motor.
10. Grupo funcional. Cada uno de los radicales (hidroxilo, carbonilo, carboxilo, etc.) que sustituyen a los átomos de hidrógeno de la cadena de un compuesto orgánico dando lugar a compuestos de propiedades específicas (alcohol, aldehído o cetona, ácido, etc.).
11. Grupo local. Agrupación de galaxias a la que pertenecen la Vía Láctea, la de Andrómeda, la del Triángulo y otras menores, que se extienden por el espacio con una extensión del orden de mil parsecs.
12. Grupo parlamentario. Conjunto de representantes de un partido político que pertenecen a una cámara parlamentaria.
13. Grupo sanguíneo. Cada uno de los tipos en que se ha clasificado la sangre en relación con los antígenos, especialmente hematíes, presentes en sus células.

EQUIPO M.

- 1 Acción y efecto de equipar.
- 2 Grupo de operarios organizado para un determinado fin o servicio.
- 3 Cada uno de los grupos que toman parte en una competición deportiva.
- 4 Conjunto de ropas y otras cosas de uso particular de uno.
- 5 Conjunto de utensilios, aparatos, etc., para un trabajo, deporte, etc.

3.2 Etapas de desarrollo de un equipo de trabajo.

EN LAS ORGANIZACIONES UN EQUIPO SE DISTINGUE POR:

- Amor por la camiseta
- Conciencia de Participación activa
- Liderazgo respetuoso y eficiente
- Integración Interdependiente.
- Sinergia.
- Papeles que se distinguen y conocidos por todos.
- Visualización de la Tarea.
- Planeación de las actividades.
- Satisfacción por estar en el equipo.

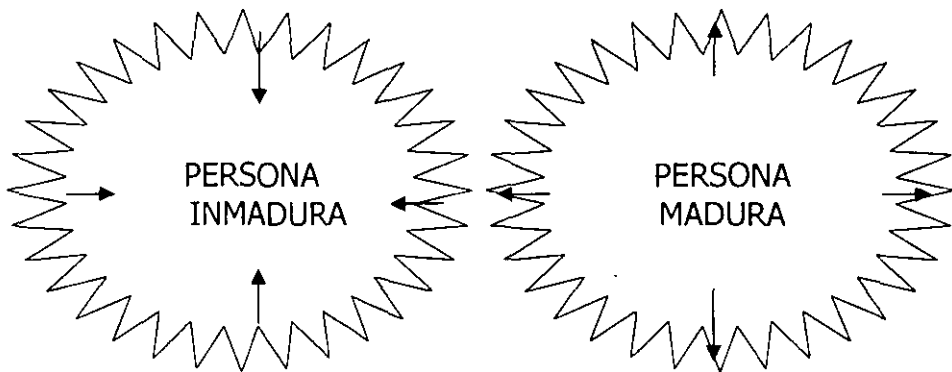
Uno de los estudios más sólidos referentes a los grupos humanos es el realizado por el francés Didier Anzieu, quien ha distinguido las 5 categorías fundamentales de los grupos humanos como sigue:

*La confianza corrompe la amistad
el mucho contacto la consume
El respeto la conserva.*

Marco Tulio Cicerón

Para la colaboración no basta tener la disposición y decir -¡SI, trabajemos juntos!-; las palabras se las lleva el viento, es necesario una buena dosis de disposición y estar conciente de que el objetivo se antepone a mis intereses personales. Para conocer el objetivo son necesarios dos elementos indispensables:

Para favorecer las dinámicas grupales positivas y alentadoras es requisito indispensable que los integrantes del equipo sean personas maduras, ejemplo:



REFLEXIONE LO SIGUIENTE

UN CONTRATO DE RELACIÓN

Necesito en ocasiones una relación íntima con otra persona, para estar feliz y contento.

Yo soy quien soy, y cambiaré lo que soy de la mejor manera que yo considere.

Si yo cambio de la manera que tu pienses que debo cambiar estaré resentido conmigo mismo y contigo también.

No quiero ser el miembro dominante en nuestra relación.

No quiero ser dominado por ti. No necesito tu crítica.

Cuando pienses que necesito saber, dime como te sientes; déjame determinar mi responsabilidad con tus sentimientos.

Trataré de decirte honestamente lo que siento al ir conociendo mis verdaderos sentimientos.

Trataré activamente de responder a lo que yo te oiga decir; de oír tus sentimientos, tus deseos y tus necesidades.

Trataré de establecer mis límites cuando no pueda responder totalmente a tus expectativas...y trataré de hacerlos sin sentirme culpable.

Trataré de ser tan compasivo como pueda cuando tu estés adolorido.

Trataré de evitar hacer por ti lo que puedas hacer por ti mismo, excepto cuando a ambos nos dé placer.

Seré tan abierto como pueda y me arriesgaré a revelar mi yo real. Necesito que detengas esa revelación arriesgada con manos gentiles. Te doy esto como un compromiso libremente.
Recibiendo el tuyo.

TENEMOS UN CONTRATO

Jack V. Crawford

LAS PALABRAS MÁS IMPORTANTES PARA TRABAJAR EN EQUIPO

Las seis palabras más importantes
DEBO ADMITIR QUE COMETÍ UN ERROR

Las cinco palabras más importantes
USTED HIZO UN BUEN TRABAJO

Las cuatro palabras más importantes.
¿CUÁL ES SU OPINIÓN?

Las tres palabras más importantes.
¿PODRÍA POR FAVOR?

Las dos palabras más importantes.
MUCHAS GRACIAS

La palabra más importante.
NOSOTROS

La palabra menos importante.
YO

LAS CARACTERÍSTICAS DE UN EQUIPO

- Agrupación
- Integración
- Organización
- Líder identificado y reconocido
- Grado de establecer acuerdos
 - Misión
 - Metas Claras
 - Iniciativa creativa
 - Solución de Problemas

3.3. Sinergia para el trabajo en equipo

Herramienta práctica

6 SOMBREROS PARA PENSAR

El método de los 6 sombreros ha sido ampliamente aceptado, porque es simple, práctico y funciona. en realidad cambia la manera de pensar en las reuniones y otros lugares en vez de discutir hace posible que la gente converse de manera constructiva.

El ser humanos lucha constantemente por ordenar sus ideas y pensamientos en forma clara. Pero existen dos grandes inconvenientes con la forma tradicional de hacerlo:

1.- Muchos utilizan el pensamiento como una manera para reforzar sus egos - para hacer las cosas a su manera, antagonizar a otra persona o demostrar a los demás su inteligencia.

2.- El ser humano es propenso a confundirse. Cuando pensamos, tratamos de manejar en nuestras mentes información, emociones, lógica y creatividad a la vez.

El método de los "seis sombreros para pensar" nos permite enfocarnos en un sólo proceso mental a la vez. Los sombreros son herramientas de visualización que se pueden emplear para identificar cada una de las funciones del cerebro.

El método tiene como objetivos:

1.- Ayuda a simplificar su forma de pensar: permite enfocarse en una sola cosa a la vez; en lugar de mezclar pensamientos, emociones e intuiciones con hechos y cifras.

2.- Permite "switchear" su pensamiento: juegan un rol importante ayudando a las personas a cambiar de forma de pensar en forma inmediata sin amenazar sus egos.

Las personas de negocio suelen dedicar cerca de un 40% de su tiempo en reuniones. Utilizar la metodología de los sombreros en forma secuencial y estructurada puede ayudar a ahorrar tiempo y dinero, funcionando como lenguaje simbólico común que agiliza la discusión.

Ejemplo: Si alguien en una reunión hace comentarios negativos, constantemente, se le puede pedir que se quite su "sombrero negro" por un momento, y que se coloque un "sombrero amarillo" - en lugar de pedirle que deje de ser negativo. Así, es menos probable que se tome esta sugerencia a mal, porque es para un fin positivo (en la forma del sombrero amarillo) que no amenaza al ego de la persona.

El enfoque recae sobre los sombreros, y en el papel que éstos juegan - no en la persona.

Este proceso puede parecer complicado al principio, pero con cierta tenacidad, se ira convirtiendo en un proceso natural.

COMO FUNCIONA

Hay seis sombreros imaginarios y cada uno tiene un color diferente.

En cualquier momento un pensador puede elegir un sombrero para ponerse o puede pedírsele que se coloque uno o que se quite el que tiene puesto.

Todas las personas que participan en una reunión pueden usar un sombrero de un color determinado por unos momentos.

Los sombreros hacen que los participantes intervengan con un mismo tipo de actitud mental.

El método podría parecer sumamente simple y hasta infantil pero funciona. Y lo hace porque establece las reglas del juego y entonces se les puede pedir a las personas que participan de él.

SOMBRERO BLANCO:

Analítico, objetivo de datos y de información.

SOMBRERO ROJO:

Apreciación de los sentimientos, intuitivo, y sensibilidad.

SOMBRERO NEGRO:

Negativo lógico, razonamiento y prudencia.

SOMBRERO AMARILLO

Positivo, lógico, factibilidad y beneficios.

SOMBRERO VERDE:

Ideas nuevas y pensamiento creativo.

SOMBRERO AZUL:

Control del proceso de pensamiento.

3.4. El trabajo en equipo para la solución de problemas

El trabajo en equipo en acción puede ser una poderosa herramienta de intervención en la organización, de cambio, de reformulación de estrategias de trabajo, aquí vale la pena preguntarnos.

¿Cuáles son los principales problemas como debilidades que enfrentamos en la organización? Y ¿cuáles nuestras fortalezas?

Y hasta más, ¿por qué no cambiamos lo que debemos cambiar?, veamos.

¿POR QUÉ LA GENTE NO CAMBIA?

POR:

1. **IGNORANCIA** > *NO SE*
2. **INCAPACIDAD** > *NO PUEDO*
3. **APATÍA** > *NO QUIERO*
4. **DESCONFIANZA** > *NO SIRVE*
5. **MIEDO** > *NO ME ATREVO*
6. **DEPENDENCIA** > *NO ME DEJAN*
7. **CONFORMISMO** > *QUE MAS DA*

La gente no se compromete al cambio **por miedo**, el miedo nos impide correr riesgos y convertir las ideas innovadoras en acciones, nos impide pensar con creatividad y claridad, y nos genera gran cantidad de estrés. En nuestra cultura existe la tendencia a no manifestar el miedo, sin embargo el detectado es como una clave que indica que se está realizando algo nuevo, es importante aceptar que se tiene y convertir la ansiedad en entusiasmo y acción. Si se niega, el miedo se vuelve mayor cada vez. El miedo se alimenta a sí mismo, crea un círculo vicioso.

Se forma por los siguientes eslabones:

- **Uno.** Exagera las consecuencias imaginadas. Destruye a la confianza y la autoestima.
- **Dos.** Deforma la percepción. Cada cosa parece ser más difícil de lo que en realidad es.
- **Tres.** Respuesta física. El corazón late con fuerza, la mente salta de un pensamiento a otro, se humedecen las palmas de las manos, etc.
- **Cuatro.** Respuesta al miedo: no reaccionar o reaccionar violentamente.
- **Cinco.** Se cumplen las peores expectativas. El miedo produce los resultados temidos. Una vez que se completa el círculo, quedará la experiencia de haber fracasado, y al mismo tiempo, una base para reafirmar fracasos futuros. Lo primero que debe hacerse para romper este círculo, es pensar cuál es la peor cosa que podría suceder, elaborar una lista de preocupaciones de que pasaría sí, entre más grande sea la lista, se estará mejor preparado para evitar el miedo. A continuación se deben cambiar las preocupaciones por la previsión, es decir, contemplar un si eso sucede, entonces...

LOS OBSTÁCULOS DEL CAMBIO:

Por mucho que se prevea, siempre habrá una situación que obstaculice el cambio, sin embargo, estos constituyen parte del aprendizaje. Los obstáculos pueden provenir de la acción o de la no acción. Sentarse a esperar el momento oportuno puede ser el peor de los errores. El empresario millonario promedio ha ido a la bancarrota 3.75 veces. (según Kriegel)

En la era de la información, se espera que todo se base en cifras, sin embargo, cifras como altas calificaciones escolares no necesariamente justifican que una persona sea o no exitosa; el lema de la gente sobresaliente es el de no darse jamás por vencido, se requiere tenacidad y actuar con determinación para alcanzar cada propósito en la vida, todos necesitamos de esta pasión para poder sobresalir, a la vez, las personas motivadas son más flexibles y trabajan con más ahínco.

Para establecer un proceso de cambio es recomendable.

- Contraer un compromiso integral con el proceso o problema en cuestión.
- Correr riesgos.
- Esperar revolcones y aprender de ellos.
- No dar la espalda a los problemas.
- Observar siempre hacia el horizonte.
- Preever lo que se aproxima y moverse antes de que llegue.
- No hacer frente a los problemas por sí solo.

Cuando las cosas van bien en una organización, generalmente se supone que deben dejarse como están, sin embargo, las cosas que van bien, generalmente conducen a una estabilidad malsana, es decir, esta mentalidad concentra la energía en una conservación en lugar de una innovación; en jugar para no perder, en lugar de jugar para ganar, ahora ninguna organización puede quedarse atenta a ver los cambios del entorno.

Las organizaciones tienen que ser flexibles, tienen que prever e inclusive adaptarse al cambio lo más rápido posible, muchas de ellas para sobrevivir.

El primer paso que recomiendan los expertos del cambio consiste en diagnosticar como estamos ahora contra el cómo deberíamos o deseamos estar; esto es, clarificar lo que realmente queremos, y poder distinguirlo de lo que no

El modelo que a continuación presentamos es uno de los diagnósticos mas simples y a su vez mas fidedignos para analizar y encaminar la organización hacia lo que realmente deseamos veamos

Responda por favor

3.5. Diagnóstico plural del contexto sociolaboral.

DEBILIDADES

FORTALEZAS

AMENAZAS

OPORTUNIDADES

RESPUESTA	SEÑALES DE DOLENCIA	SEÑALES DE SALUD	RESPUESTA
	El control del proceso de decisión esta centralizado. Se forman cuellos de botella	Los puntos de decisión se derterminan según los factores de competencia, sentido de la responsabiidad, acceso a la información necesana y no por el nivel jerárquico.	
	Los gerentes se sientes solos en su intento por realizar y obtener resultados. Directrices, no se ejecutan como esta preescrito, ordenes y procedimientos.	Se nota el espíritu de equipo en la plantación, en los trabajos y en la solución de problemas. Hay responsabilidad compartida.	
	La capacidad de juicio de las personas en los niveles más bajos, no se respetan a no ser el limite estricto de sus funciones.	Se toma en consideración a opinión de las personas situadas en los escalones más bajos.	
	Las necesidades y sentimientos personales se consideran aspectos irrelevantes y secundario.	Las necesidades y sentimientos personales se toman en consideración en e diagnostico y solución de problemas organizacionales.	
	Los individuos están en rivalidad, cuando es necesaria su colaboración. Son celosas de su área de responsabilidad	La colaboración es espontánea y se acepta de buen grado, las personas buscan y reciben ayuda.	
	Cuando hay crisis las personas se retraen o prefieren culparse unas a otras	Cuando hay crisis las personas se reúnen para trabajar conjuntamente hasta que se resuelvan las crisis.	
	Los conflictos se ocultan y se administran por maniobras políticas	Los conflictos se consideran importantes en el desarrollo de la toma de decisión. La gente dice lo que piensa y siente.	
	Es difícil aprender. Se hace en secreto Las personas no buscan a sus colegas para aprender de ellos. Cada uno aprende totalmente solo	Se imparte mucha enseñanza durante el proceso de trabajo, se procura dar, buscar, recibir, y utilizar información de forma constructiva.	
	Se evita la retroinformación,	Es común que la gente se reúna para una critica conjunta de desempeño y resultados.	

	Las relaciones son contaminadas por el juego de mascarar, fachadas y falsas apariencias.	Las reacciones son leales. Las personas tienen consideración mutua y no se sienten solas.	
	Las personas se sienten prisioneras de sus cargos o funciones. Solamente muestran entusiasmo fuera del trabajo.	Las personas quieren estar unidas y se sienten comprometidas. Hay motivación en su trabajo. El trabajo se considera como algo importante y agradable.	
	El jefe es como un padre que ordena hacer las cosas.	El liderazgo es flexible, variado de estilo y de persona, conforme a las diferentes situaciones.	
	El jefe controla con rigor los gastos y siempre quiere tener explicaciones al respecto. No admite errores ni faltas.	Hay un alto grado de confianza en las personas, hay un alto grado de responsabilidad y libertad. Las personas saben que es importante.	
	Es importante no correr riesgos.	Se acepta el riesgo como una consideración necesaria para el desarrollo y el cambio.	
	Un error más y está despedido.	Con este error podemos aprender a mejorar.	
	El bajo rendimiento se oculta o se disfraza o se trata arbitrariamente	Se le hace frente al bajo rendimiento. Buscando en colaboración la solución del problema	
	Las personas se refugian detrás de políticas y procedimientos, y utilizan maniobras dentro de la estructura formal.	Las personas buscan obtener resultados para proteger a largo plazo la salud organizacional. Por esto las políticas y procedimientos se pueden cambiar, son flexibles.	
	Tradiciones	Hay un clima de orden pero también un alto grado de innovación. Se objetan los viejos métodos y muchas veces se substituyen.	
	Las innovaciones las controlan algunas personas que centralizan las decisiones	La organización se adapta de manera flexible a las oportunidades procurando anticiparse al futuro.	
	Las personas sufren en silencio las frustraciones que tiene	Las frustraciones son un estímulo para la acción y el perfeccionamiento de las cosas	
	TOTALES	TOTALES	

Adaptado por Fordyce y Weil, Managing with people, Addison- Wesley publ. Co,

3.6. Técnicas de selección e inducción de actitudes y acciones hacia la calidad

REFLEXIONE

Imagine un navío cruzando el océano, con un cargamento de oro a bordo, un barco potente, capaz de enfrentarse a las tormentas navegando a todo vapor. Realiza un viaje de gran importancia, rodeado de todas las precauciones. Un día el motor sufre una avería. Inmediatamente el comandante llama al **técnico** del puerto más cercano, quien trabaja durante una semana **sin obtener resultados**.

Llaman entonces al **mejor ingeniero naval** del país más próximo, quien trabaja en el motor tres días completos, sin descanso, y tampoco obtiene nada. El **barco continúa averiado**. La empresa de navegación llama entonces al mejor **especialista** del mundo en este tipo de motores. El especialista llega, observa detenidamente el cuarto de máquinas, escucha el ruido del vapor, examina la instalación de los tubos, abre su caja de herramientas, saca un pequeño martillo, da un golpe en una válvula roja que estaba un poco suelta y guarda el martillo en la caja. Ordena encender los motores y **todo funciona** con normalidad. Llegan las facturas a las oficinas de la empresa de navegación:

POR UNA SEMANA DE TRABAJO DÍA	TÉCNICO	\$7,000	\$1,000 X
POR TRES DÍAS DE TRABAJO	INGENIERO NAVAL	\$9,000	\$300 X DÍA
POR EL SERVICIO	ESPECIALISTA	\$10,000	

- ¿Cómo es posible que cobra \$10,000 por un minuto de trabajo, y un sólo golpe de martillo? - se pregunta la empresa.

Consultando al respecto, el especialista envía el siguiente detalle de gastos:

- POR DAR UN GOLPE DE MARTILLO \$1 PESO
- **POR SABER DONDE GOLPEAR \$9,999 PESOS**

Lo que acabamos de analizar es un paradigma; "Los paradigmas son filtros con los que percibimos las cosas y crean nuestra realidad subjetiva".

El cambio de paradigmas provoca en nosotros un cambio de nuestra actitud ante el mundo creando nuevas posibilidades hasta entonces inadvertidas, por ende para generar actitudes y acciones primero debemos de comprender los paradigmas a los que nos enfrentamos.

Según Adam Smith, un paradigma "es el modo en que percibimos el mundo". Es como el agua para el pez. Los paradigmas nos explican el mundo y nos ayudan a predecir su comportamiento.

Joel Barker dice que "un paradigma es un grupo de reglas o reglamentos que establecen límites, y nos dicen que hacer para tener éxito dentro de esos límites". El pez no sabe de la existencia del agua, hasta que se lo saca de ella. El pez que nunca se le ha sacado del agua no sabe que es el agua porque no sabe, que no es el agua. Al no tener términos de comparación, no puede definir el agua.

- P E L I C U L A -

3.7. Estrategias para el desarrollo de hábitos de trabajo con calidad

DECÁLOGO DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

1. El servicio parte de una actitud interna. Para ser capaz de servir a otros es necesario ser capaz de servirse a sí mismo.
2. El servicio no se puede fingir. Se tiene que vivir y sentir genuinamente.
3. El servicio no puede basarse en una creencia o suposición. Se tiene que diseñar conforme a las necesidades y expectativas reales del servido.
4. Quien sirve no tiene autoridad para evaluar el servicio que otorga. Solo el servido esta capacitado para calificar su grado de satisfacción.
5. El usuario siempre espera que las cosas salgan bien. Las excusas no forman parte de sus expectativas.
6. Los medios para servir pueden ser materiales, pero su efecto concluye invariablemente en sentimientos. El ser humano es el origen y destino de cualquier satisfactor.
7. El poder que engrandece a los hombres es el que se utiliza para servir. Quien pretenda ser el primero en mandar, tendrá que ser el primero en servir.
8. Servir es la actividad por excelencia del ser humano, el espíritu se fortalece mas cuando sirve, que cuando se es servido.
9. No importa que tan bueno parezca un servicio; si no logra la satisfacción del usuario, el servicio es malo,
10. La satisfacción del servidor; nace a partir de la satisfacción del servido. El servidor podrá estar tan satisfecho; como satisfecho esté el servido.

"TRATA AL USUARIO COMO QUIERES SER TRATADO"

3.8. De la misión y la visión a la acción.

"Una visión de futuro sin acción es simplemente un sueño"

"Una acción sin visión de futuro carece de sentido"

"Una visión de futuro puesta en práctica puede cambiar el mundo"

Joel A. Barcker

Dice Arthur Barcker, "...Una actitud positiva frente al futuro es, sin lugar a duda, el arma más poderosa que poseemos para lograr cambios", de tal forma que si deseamos generar un cambio debe estar sustentado en nuestra visión, sin embargo, ¿QUE SIGNIFICA UNA VISIÓN POSITIVA DEL FUTURO?

Para nuestras familias?

En nuestras carreras?

Para nuestra organización?

¿CÓMO HA INFLUIDO ESA VISIÓN PERSONAL EN SU VIDA?

"Una visión de futuro precede al éxito"

Fred Polak

PELÍCULA :

El poder de una visión

En alguna **ocasión** alguien dijo que deberíamos prestar atención al **futuro**, puesto que ahí es donde vamos a pasar el resto de nuestra vida. Sin embargo, muy a menudo esas son sólo palabras para muchas personas que terminan encontrándose a sí mismas arraigadas casi por completo en el presente. O **sueñan** con el futuro pero no hacen nada al respecto. Y de esta manera, en el mejor de los casos sus sueños parecen **ilusorios** y en el peor de los casos **inalcanzables**. Pero el pensar así del futuro es un **error**.

Mi nombre es **Joel Barcker** y hemos venido para hablar del por qué son tan **importantes**, e incluso esenciales, las visiones positivas del futuro para: **naciones y organizaciones** para **corporaciones** y comunidades para individuos, jóvenes y viejos para todos y cada uno de nosotros que queremos dejar nuestra huella en el universo Comencé mi estudio del futuro en 1973, precisamente a finales de la Guerra de Vietnam. La OPEC había tomado el control del precio del petróleo. Comenzaba Watergate y la inflación incrementaba sin control alrededor del mundo. Para mucha gente, desde **líderes** corporativos hasta la persona en la calle principal, los problemas del presente parecían tan abrumadores que parecía no tener caso el pensar en el **Mañana**. Y sin embargo, en medio de toda esa turbulencia y pesimismo, me encontré la obra de tres escritores que me mostraron lo que era más **sabio**. Cada uno de estos escritores, en su propio estilo, me convenció de que es esencial que **pensemos, soñemos**, y por último **visualicemos** nuestro propio **futuro**.

Especialmente durante los **tiempos** verdaderamente **difíciles!** De hecho, creo que el tener una **actitud positiva** frente al futuro es sin lugar a duda, el arma más poderosa que poseemos para lograr **cambios**. Ahora vamos a realizar un viaje para ver como encajan estas ideas una con la otra. Y para ver cómo podemos utilizar estas ideas para enriquecer y hacer más completas nuestras organizaciones, nuestras familias y nuestras vidas.

GRECIA/POLONIA

Comenzamos aquí nuestro viaje, debido al escritor holandés **Fred Polak** quien escribió un libro llamado "La Imagen del Futuro". Polak se encontraba intensamente interesado en la **relación** entre las **naciones** y **su imagen** del futuro. Él hacía una pregunta del tipo del huevo y la gallina. ¿Es la imagen positiva de una nación consecuencia del éxito de la nación? o, ¿es el éxito de una nación una consecuencia de la imagen positiva de su futuro? Para encontrar la respuesta a esta pregunta él leyó la literatura de varias **naciones**, tanto **antigua** como **moderna**, para ver que tan positivamente escribían acerca de su futuro y que tan bien lograban sus objetivos. Lo que encontró está perfectamente representado por símbolos; aquí en **Atenas** en el **Partenón**.

El Partenón al principio fue una **visión** en la mente del **arquitecto**. De esta manera también era la visión que tenían los griegos sobre el futuro de su cultura. ¿Cómo sucedió todo esto? Bien, los griegos comenzaron con **sueños**, pero posteriormente cambiaron aquellos sueños en algo mucho más poderoso - **una VISIÓN**. ¡La visión es el resultado de sueños en acción! Lo que encontró Polak en su investigación fue que **una visión de futuro precede al éxito**. En ejemplo tras ejemplo él vio emerger el mismo patrón. Primero, una atractiva imagen del futuro era ofrecida por los líderes. Después esa imagen era compartida con su comunidad y acordaban apoyarla. Posteriormente, actuando **juntos** en **armonía** hacían que la visión se tornara en realidad.

Fue cierto aquí en Grecia hace 2500 años. Y, sucedió lo mismo para **Roma**, y para **España**, y para **Venecia**, para **Inglaterra**, para Francia. El mismo patrón se dio para los **Estados Unidos de América**. Incluso hoy podemos ver al poder de una idea deslizándose a través del mundo desde la **Europa** Oriental hasta el Cinturón del Pacífico. Lo que me parece particularmente interesante de la investigación de Polak es el hecho de que muchas de las naciones, al empezar a ascender hacia su **grandeza**, no tenían los recursos adecuados o la **población** necesaria, ni una **ventaja** estratégica obvia. De hecho, alcanzaban el éxito con todo en contra. Lo que tenían era una profunda **visión** de su propio futuro y ese es el ingrediente clave, no el único, pero el primero y más importante. Las naciones con visión se encuentran **poderosamente** capacitadas. Las naciones sin visión se encuentran en riesgo.

BENJAMIN SINGER

Yo era maestro de escuela. Después de leer a Fred Polak me di cuenta de que lo que él decía para las naciones era de igual manera cierto para los **niños**. Los niños son **profundamente** afectados por la visión de su futuro. A partir de mí

experiencia había yo visto un patrón - mis mejores estudiantes siempre sabían hacia donde se dirigían, qué iban a hacer con sus vidas. Cuando leí los **trabajos escolares** de Benjamín Singer, "El Papel de la Imagen Enfocada en el Futuro" encontré que mis observaciones se encontraban bien fundamentadas por una gran cantidad de investigación. La investigación resumida por **Singer** indicaba que los estudiantes con bajo **rendimiento** prácticamente no tenían sentido de su **futuro**. Su enfoque era exclusivamente a corto plazo. Y creían que la capacidad de darle forma a su futuro estaba en manos del destino. No tenían control en sus propias vidas. La investigación también indicó que los estudiantes exitosos tenían un mucho mayor sentido personal de **control** sobre su futuro y que pensaban en horizontes de tiempo de cinco a diez años.

Una cosa en particular me intrigaba sobre el estudio: Al identificar a los estudiantes exitosos, el **CI** y los antecedentes familiares no eran indicadores claves del éxito. Algunos de los **estudiantes** más **exitosos** provenían de situaciones familiares y sociales muy difíciles y no alcanzaban buenas calificaciones en las pruebas **estándar** de CI. Algunos de los estudiantes con menor éxito tenían **CI**s de genios y provenían de las mejores familias. Entonces, ¿cuál era el factor clave que marcaba la diferencia? **la Visión**. Lo que compartían todos los estudiantes exitosos era una **visión positiva** y clara de su futuro. Qué mejor lugar para traer a la luz las observaciones de Singer que el visitar su escuela primaria, P.S. 121 en Harlem, Nueva York. Aquí en 1981 **Eugene Lang** vino a pronunciar el discurso de inauguración. Él se había graduado de P.S. 121 en 1933 y ahora era un hombre exitoso, rico y que se hizo a sí mismo. Estaba muy **preocupado** por los problemas a los que se enfrentaban estos niños, y por lo tanto estaba **planeando** instalar en ellos algo de esperanza. Pero al sentarse en su plataforma y mirar a través de los rostros de aquellos **alumnos** de **sexto** año y sus familias y sus amigos, se dió cuenta de que las palabras por sí solas tendrían poco sentido. Así que en ese mismo momento cambió el discurso. Y los cambios en su discurso cambiarían la vida de aquellos niños para siempre.

Comenzó llevando a cabo una conexión personal con los niños al decirles que había estado en Washington, D.C. cuando Martin **Luther King** había dado su famoso discurso "Alberga un Sueño". Después le dijo a esos alumnos de sexto año, "Todos debemos tener un sueño. Su sueño es importante. Puede ser- que su futuro y **educación** sean la clave para ese futuro". Habló de su viaje a través de la **secundaria** y después de la **preparatoria** y después hacia la universidad, pero cuando dijo universidad se dio cuenta de que la **universidad** debería parecer inalcanzable para la mayoría de esos muchachos. Entonces les dijo, "Y no piensen ni por un instante que no pueden ir a la universidad, porque si pueden." Y entonces, con la familia y los amigos escuchando, él le prometió a esos alumnos de - sexto año que él personalmente les proporcionaría a todos y cada uno de ellos que se graduaran de la preparatoria una **beca** para la universidad, Allí estaban estos alumnos de sexto año pensando que no podían asistir a la universidad, y así, repentinamente esta promesa.

El Sr. Lang se sentó al compás de las alabanzas de la audiencia, pero él sabía que el dinero solamente no iba a lograr que esto sucediera. El tendría que proporcionar un camino a esa promesa. Entonces, casi inmediatamente, además de dar su dinero, el Sr. Lang creó una estructura de **apoyo** entre los **profesores y padres** y la **comunidad** para trabajar con estos estudiantes para asegurarse de que ellos pudieran realizar su maravilloso sueño. En base a la historia anterior de esta escuela uno podría predecir que de esos alumnos de sexto año que se **graduaban** de esta escuela, solo el 25% se habrían graduado de la secundaria. Y que de ese 25% casi ninguno habría asistido a la universidad. Pero gracias al Sr. Lang y al apoyo que proporcionaron él y la comunidad, **48** de esos **52** estudiantes se graduaron de la secundaria, y de esos 48, 40 siguieron hacia la universidad. Aquí, en la escuela P.S. 121, en el corazón de **Harlem**, vemos perfectamente ilustrado aquello sobre lo que escribió Benjamín Singer - los sueños de un niño, con la ayuda de la comunidad para superar la historia y los aspectos económicos - para motivar a ese **niño** a obtener **metas** extraordinarias. De manera que cuando preguntamos a nuestros niños, "¿Qué vas a ser cuando seas grande?" Los estamos ayudando a pensar en algo que es muy **importante**, Nunca tomen sus respuestas como triviales, aun si cambian de opinión cada semana.

Nosotros escuchamos para **mostrarle** a nuestros **niños** que sus sueños sobre el futuro son **importantes** y nuestro interés en sus sueños forja su **confianza** y **habilidad** para que puedan perfilar a su propio futuro. Para las naciones, para los niños, observamos el mismo patrón, el mismo poder: el **poder** de una **visión**.

VIKTOR FRANKL

Esto es **Auschwitz**. Parece un lugar **extraño** para venir a él para hablar de una visión. Durante la **Segunda Guerra** Mundial a millones de personas; la mayoría **judíos**, pero también **polacos, rusos y gitanos** se les dio **muerte** en campos como este. La razón por la cual hemos venido aquí es para examinar la importancia de una visión bajo las peores condiciones posibles.

Fue aquí que el tercer erudito que ejerció influencia sobre mí llegó a sus conclusiones. Su nombre era **Viktor Frankl**. Él era un **psiquiatra** en Viena. Tenía una buena práctica, vivía una buena vida. Era **judío**. Cuando estalló la Segunda Guerra Mundial, cayó en un redada Nazi junto con miles más, y fue traído en vagones de carga a este infierno. Cuando llegó, Frankl se propuso a sí mismo tres objetivos:

- 1) sobrevivir;
- 2) utilizar sus destrezas médicas y ayudar en donde pudiera y
- 3) tratar de aprender algo.

Imagínense eso, tratar de aprender algo en medio del Holocausto! Bien, **Frankl** logró todas sus **metas**. Y después de la guerra regresó a Viena y escribió su libro, ahora clásico, "El hombre en busca del Sentido" en el cual refirió lo que aprendió.

En su libro Frankl relató que la mayoría de los **prisioneros** fueron **ejecutados** poco después de llegar. Frankl enfocó sus escritos en aquellos, que como él, fueron puestos a **trabajar** bajo las más horribles condiciones. Millones **murieron**. Sin embargo, entre aquellos que sobrevivieron, Victor Frankl encontró un elemento en común - una característica esencial para su supervivencia, todos aquellos que lograron salir aún tenían algo importante que **realizar** en el **futuro**. Permítanme repetir eso. Todos aquellos que lograron salir aún tenían algo importante que realizar en el futuro. Y aquí nuevamente **vemos** el patrón. El poder de una visión del futuro para ayudar a superar problemas francamente infranqueables.

Permítanme que les cuente una de las **historias** de **Frankl**. Dos hombres iban a cometer suicidio. Era algo que sucedía comúnmente aquí en el campo. Sus **amigos**, literalmente, les **salvaron** la vida al **recordarles** el **futuro**. Para uno era su hijo a quien adoraba, y que lo estaba esperando en otro país. Para el otro era una cosa, no una persona.

Este hombre era un científico y había escrito una serie de libros que aún debían ser terminados. Su trabajo no podía ser realizado por nadie más. Y una vez que les recordaron sus responsabilidades con el futuro, lo aceptaron y se invistieron con la fuerza para continuar y sobrevivir. Esto también funcionó para Frankl.

El escribe: "Casi llorando de dolor, pensaba en la infinidad de problemas de nuestra vida miserable. ¿Qué habría para comer esta noche? ¿Si, como una ración extra, viene un pedazo de chorizo, lo cambiaría por un pedazo de pan? ¿Debería cambiar el último cigarrillo que me queda por una taza de sopa? ¿Cómo podría yo obtener un pedazo de alambre para reemplazar uno de los cordones de mis zapatos? ¿Quién podría ayudarme a obtener trabajo en el campo, en lugar de sobrellevar esta horriblemente larga marcha? Me disgusté con el estado de los asuntos que me impulsaban **día** tras día, **hora** tras hora, a pensar solamente en cosas tan tribales. **Obligué** a mis pensamientos a que giraran hacia otro tema. Repentinamente **me vi** a mí mismo de pie en un escenario **iluminado**. Frente a mí se encontraba sentada una atenta audiencia en cómodos sillones. Yo estaba dando una conferencia sobre la **Psicología** del campo de concentración. Así lograba **trascender** la situación más allá del sufrimiento del momento". La observaba como si ahora perteneciera al pasado.

El mensaje de Frankl es claro. Es esencial para ti, para mí, el tener aún algo importante que hacer. Tener una visión positiva de nuestro futuro. Porque esto es lo que le da significado a la vida. Frankl escribió,

"Es una peculiaridad del hombre que sólo pueda vivir proyectándose en el futuro y es esta su salvación aun en los momentos más difíciles de su existencia."

EL RÍO

Hemos venido aquí para compartir una **metáfora**. Ustedes saben, durante nuestras vidas todos tenemos ríos que cruzar. En la otra orilla está nuestro futuro. Algunas veces el río está tranquilo y es fácil de cruzar. Pero, otras veces el río está **turbulento**, lleno de cosas impredecibles. Muy a menudo, durante estos tiempos turbulentos, tratamos de **cruzar** el río solo saltando dentro de él y empezando a nadar, Nos encontramos arrastrados por la corriente, río abajo.

Esperamos que el lugar al que lleguemos del otro lado sea bueno. Pero hay una mejor manera para cruzar el río. Tener una **visión** de nuestro futuro. Entonces, cuando visualizamos nuestros objetivos, es como si nos **tendieran** una **soga** de la que podernos **asirnos** al entrar al agua, Ahora el río va a tratar de apoderarse de

nosotros, va a tratar de hacer que nos soltamos, a tratar de llevamos lejos de nuestro destino. Requiere de esfuerzo para **sostenerse**. Tenemos que tirar con nuestros propios músculos, pensar con nuestras propias mentes, comprometemos con nuestros propios corazones. Nadie más puede hacer el trabajo por nosotros. Y aún cuando no existe garantía de que llegaremos a nuestros objetivos, esta soga extendida desde el poder de **nuestra** visión, nos ofrece nuestra mejor **conexión** con el **futuro**. Y si la asimos firmemente entre nuestras manos, entonces estaremos listos para dar el salto y aventuramos en el mañana.

Hemos **visto** naciones que han surgido a **partir** de la nada para llegar a ser **grandes** potencias. Hemos examinado la investigación de los ingredientes claves que hacen que los niños sean exitosos. Hemos visitado un lugar en el que las personas eran sometidas a las condiciones más difíciles a las que se puede someter a los seres humanos y sobrevivir. Y todas estas tienen un punto en común, el poder de una visión positiva del futuro. Ahora, sé lo que están pensando. ¿Dónde está la discusión **corporativa**? ¿Si funciona para las naciones y funciona para los niños y para los adultos, también funciona para una **organización**? Desde luego. De hecho, esta plática es fundamental para la naturaleza **humana** a cualquier escala. Las organizaciones son uno de los **mejores** lugares para ver esto ilustrado, porque tienen el tamaño y la complejidad adecuada para utilizar el poder de una visión de futuro. Piensen en organizaciones nuevas o establecidas, con o sin **finés** de lucro, que sean **exitosas**, y yo les aseguro que les motiva una visión de futuro. Permítanme darles algunos ejemplos.

Boeing, con su visión del gigantesco avión que abarca el mundo que se convirtió en el 747. O **Sony**, con su visión de entretenimiento para toda la gente, el Walkman. **French Telecom**, la compañía francesa de telefonía en Europa cuando probablemente era la peor. **IBM** que le ganó a la corporación con su visión de las computadoras industriales de la serie 360. Miliken y Compañía con su incansable búsqueda de la excelencia. El **Ejército de Salvación**, un grupo altruista que ha tenido durante cien años la visión de ayudar al pobre y desvalida. Y **Toyota**, cuya visión no es sólo ser la mejor compañía de automóviles en el mundo sino también la más grande.

Entonces. Pregunta. ¿Qué es lo que constituye una gran visión de futuro?

Primero, permítanme decirles algo que no es parte de una visión. De hecho, es un error el tenerla como parte de una visión. La visión jamás se expresa en cifras. Las cifras son siempre una **consecuencia** de una visión alcanzada. Entonces, ¿Cuáles son los ingredientes claves? Bien, primero una visión debe ser formulada por **líderes**. Las visiones no son formuladas por las masas. Ahora bien, los buenos líderes hablan con su gente y **escuchan** y **exploran** al mundo. Pero, es el papel del líder, no de los seguidores, el tomar todos los puntos de vista y convertirlos en una visión de futuro coherente y convincente.

Segundo, la visión de futuro **formulada** por los **líderes** debe ser compartida con su equipo, y éste debe estar de acuerdo en darle **apoyo**. Si usted obtiene ese apoyo, habrá creado una **comunidad** con visión de futuro.

Por cierto, para las organizaciones, esta forma de **compartir** crea un **acuerdo** sobre la dirección. Y una vez que ustedes tienen acuerdo en la dirección, esto de hecho mejora **significativamente** la toma de decisiones porque cada decisión puede ser medida contra la dirección de la visión. La comunidad de la visión debe actuar junta para hacer que la visión se **transforme en realidad**.

Tercero, para que una visión de futuro sea **exitosa**, debe ser **amplia** y **detallada**. Las generalidades no bastan: "Queremos ser los mejores, queremos tener nivel internacional, querernos estar a la **vanguardia**". Son lindas palabras pero no una visión del futuro. Para tener una visión del futuro, debemos saber qué, cómo, cuándo, dónde y por qué, de manera precisa. Para que cada miembro de la comunidad encuentre su lugar **transcendental** necesita visión de futuro. Cada uno deberá saber **contribuir** y **participar**.

Cuarto, la visión de futuro debe ser **positiva** y **alentadora**, Una visión de futuro debe tener alcance, debe desafiar a todos y cada uno de nosotros, Y crecer y superarnos más allá de nosotros mismos. Una visión de futuro debe justificar el **esfuerzo**. Cuando creamos una visión, es mejor pecar de grandiosos que quedarnos demasiado cortos.

-"Joe, me gusta lo que dices con respecto al concepto de una **visión** de futuro, pero no has mencionado **valores** en ningún momento".

Es una buena pregunta. Alguien alguna vez me dijo: En tiempos turbulentos como los que estamos viviendo ahora, la única cosa que te permitirá abrirte paso, son tus **valores**. Yo sugerí que había otra manera de pensar en cuanto a eso. Los valores determinan la **rectitud** de tus **objetivos**. Verás, sin valores podrías crear una visión inmoral y poco ética. Los valores nos protegen contra esos errores. Pero los valores, aún cuando son esenciales para la visión, no pueden proporcionarte **dirección**. Sólo la visión de futuro puede hacerlo. Es el papel de la visión el determinar tu destino.

***Liderazgo, apoyo y comunidad, amplitud y detalle,
positivo y alentador.***

Cuando combinamos estos elementos, tenemos una comunidad con visión de futuro. Y una vez establecida esta comunidad con visión de futuro, el poder está en tus manos.

*Si quiere un año
de prosperidad,
cultive arroz.*

*Si quiere diez años
de prosperidad,
cultive árboles.*

*Si quiere cien años
de prosperidad,
cultive personas..*

PROVERBIO CHINO

Bibliografía

Blanchard, Kent
EMPOWEMENT
Edit. norma

Covey, Stephen
7 HABITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA
Edit, Paidós

Covey, Stephen
PRIMERO LO PRIMERO
Edit, Paidós

Fohri Irene
LA SUPERSECRETARIA
Edit. Edamex

Rodríguez, Mauro
ADMINISTRACION DEL TIEMPO
Edit. McGraw Hill

Rodríguez, Mauro
ASERTIVIDAD PARA NEGOCIAR
Edit. McGraw Hill

William, M.;
CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE
Edit. Iberoamérica

Ishikawa, K.;
¿QUÉ ES EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD?
Edit. Norma

Carnegie, D.;
COMO GANAR AMIGOS
Edit. Hermes

Rodríguez, M. ;
**LOS VALORES CLAVE DE LA EXCELENCIA EDUCACIONAL Y
EMPRESARIAL**
Edit. McGraw Hill

Sallenave, P.; **LA GERENCIA INTEGRAL**
Edit. Hermes.

Acevedo, Alejandro; **APRENDER JUGANDO 1**
Edit. Limusa.

De Bono Edward; **EL PENSAMIENTO LATERAL**
Edit. Paidós.

Schwartz, David; **PENSAR EN GRANDE**
CURSO: Dinámica de Grupos.

Blanchard; **EMPOWERMENT**
Edit. Norma

Carnegie, Dale; **COMO GANAR AMIGOS**
Edit. Hermes

Rodríguez, M.; **LIDERAZGO (Desarrollo de habilidades
directivas)**
Edit. Manual Moderno

Cornejo, M.; **LIDERAZGO TRANSFORMADOR**
Edit. Colegio de Graduados.

Carnegie, Dale; **COMO HABLAR EN PUBLICO**
Edit. Hermes.

Andrew Carnegie
LAS LEYES DEL ÉXITO
Edit. Plaza y Janes

Rowan Gibson
REPENSANDO EL FUTURO
Edit. Norma