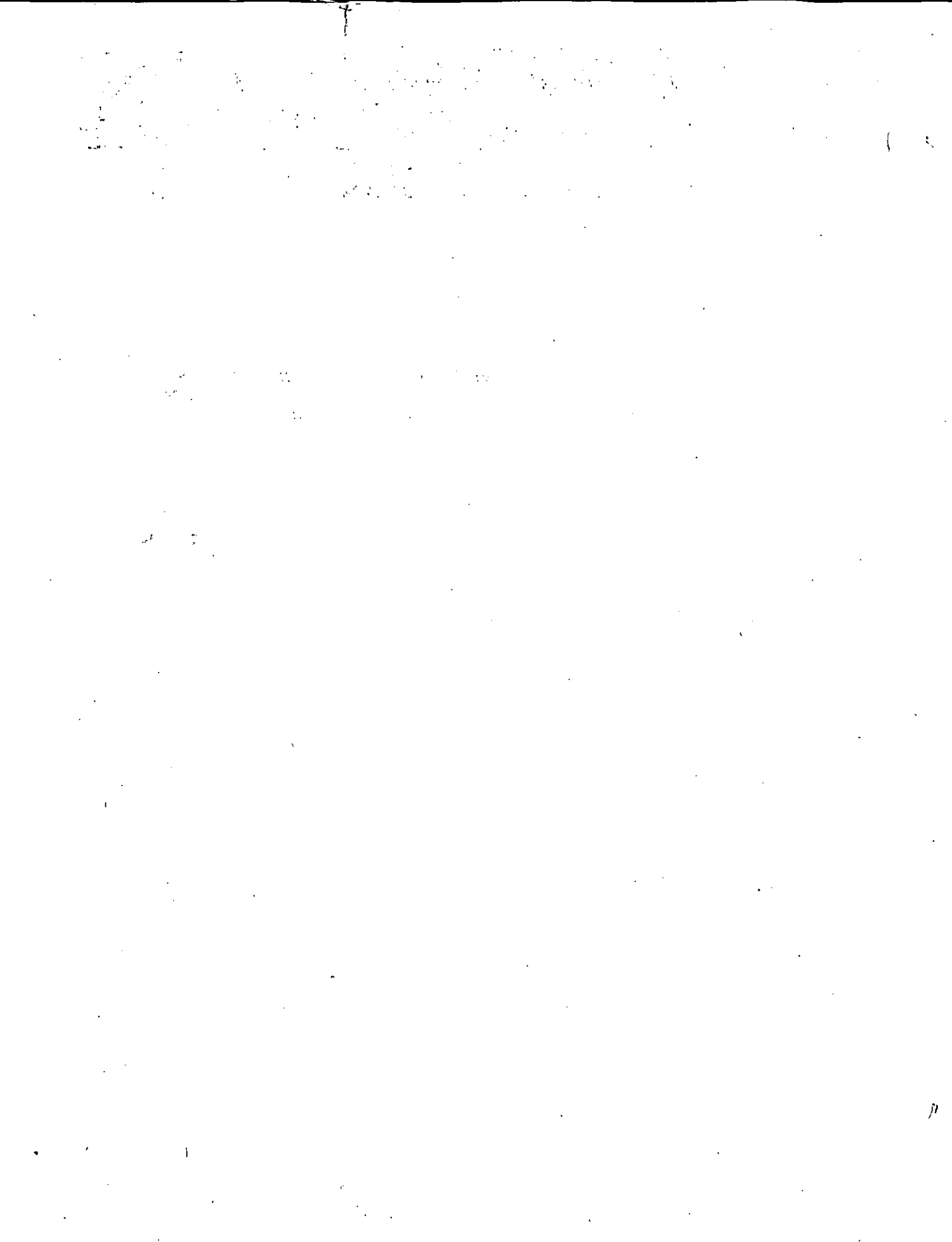




**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

TEMARIO

- 1.- *PARADIGMAS Y PRINCIPIOS*
- 2.- *PROACTIVIDAD: PRINCIPIOS DE LA VISION PERSONAL*
- 3.- *OBJETIVOS: PRINCIPIOS DE LIDERAZGO PERSONAL*
- 4.- *LO PRIMERO ES LO PRIMERO*
- 5.- *PENSAR EN GANO/GANAS
PRINCIPIOS DE LIDERAZGO INTERPERSONAL*
- 7.- *SINERGIA: PRINCIPIOS DE COOPERACION CREATIVA*
- 8.- *AFILAR LA SIERRA: PRINCIPIOS DE AUTORRENOVACION
EQUILIBRADA.*



UN ENFOQUE AL DESARROLLO DIRECTIVO

OBJETIVO

Familiarizar a los asistentes con un enfoque estructurado sobre los hábitos de eficacia que contribuyen a la realización de logros personales y organizacionales de excelencia.

NECESIDADES

Intercambiar puntos de vista sobre los diversos conceptos, técnicas y metodologías actuales del comportamiento humano.

Evaluar el material disponible sobre desarrollo directivo.

Enriquecer nuestro conocimiento acerca del comportamiento humano.

Identificar áreas de experiencias que puedan beneficiarnos mutuamente.

RESULTADOS ESPERADOS

Identificar áreas de interés o desacuerdo mutuo.

Establecer un lenguaje que nos beneficie en nuestra comunicación y trabajo futuro.

"Poner en marcha" algunas de las ideas que maneja el material presentado.

LOS HABITOS DE EFICACIA



SI REGALAS UN PESCADO A UN HOMBRE
LO ALIMENTARAS POR UN DIA
SI ENSEÑAS A PESCAR A UN HOMBRE
LO ALIMENTAS POR TODA LA VIDA.



NO SE PUEDE COSECHAR SIN SEMBRAR



SOLUCIONES TEMPORALES CON CURITAS Y
COSMETICOS VERSUS SOLUCIONES CON ESFUERZOS
Y PREPARACION A LARGO PLAZO.



EL COMPORTAMIENTO HUMANO Y DIRECTIVO

DOS ENFOQUES:

- DE AFUERA HACIA ADENTRO

- DE ADENTRO HACIA AFUERA

CARACTER VS. PERSONALIDAD

CARACTER.- Conjunto de rasgos distintivos profundos y arraigados de una persona.

PERSONALIDAD.- Conjunto de cualidades que constituyen a una persona.

METAFORA.- El carácter de una persona es como la estructura de una casa y sus servicios básicos de agua, luz, etc., la personalidad es como los muebles y arreglos de la casa.

El carácter es un rasgo primario.

La personalidad es un rasgo secundario.

EL CONCEPTO DE PARADIGMA

- . Tomas H. Kuhn introduce este concepto en su libro "Estructura de las revoluciones científicas"
- . Un paradigma es un modelo, teoría, percepción, supuesto o marca de referencia. Es la manera en que "vemos" o "consideramos" el mundo.
- . El concepto de paradigma se usará como si fuese un mapa; esto es, una descripción de un territorio - no el territorio mismo.
- . Los cambios de paradigmas son instantáneos pero es deseable que estemos conscientes de que lo que vemos está relacionado con lo que somos. No podemos cambiar nuestro "ver" sin cambiar nuestro "ser" y recíprocamente.

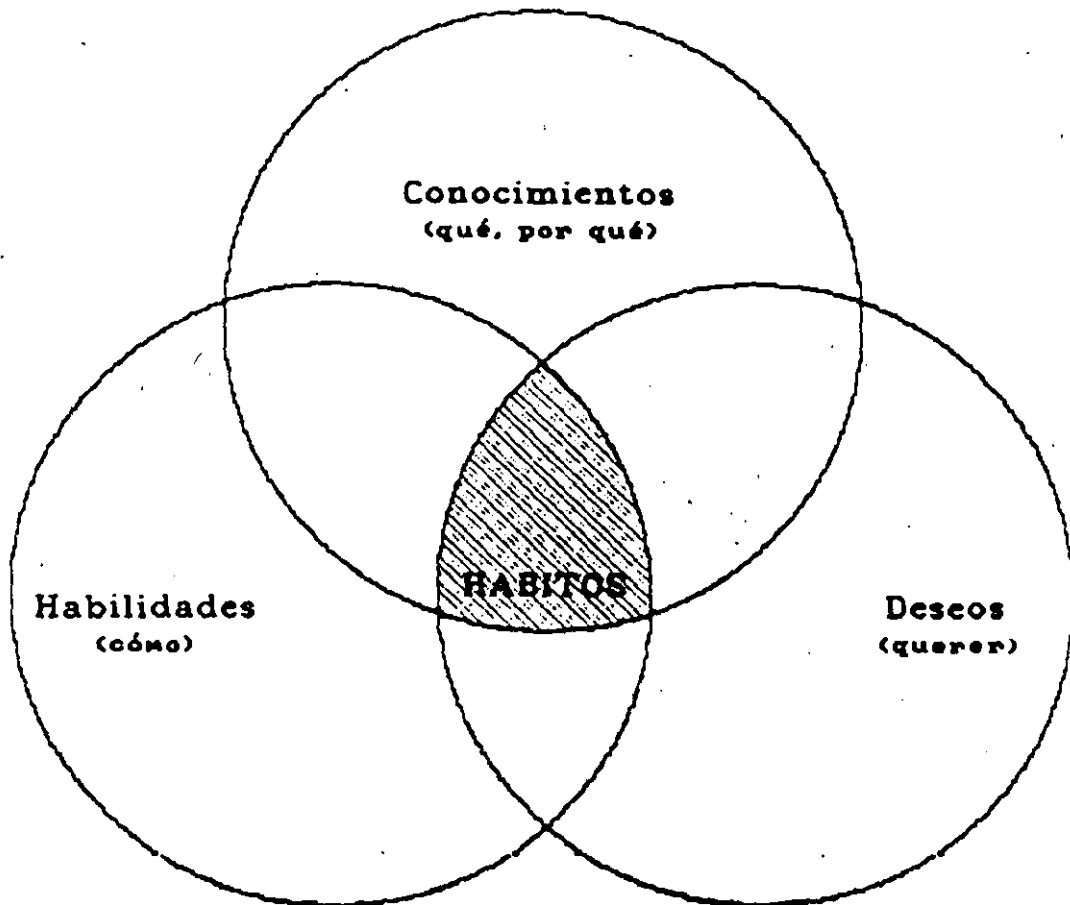
EL PARADIGMA BASADO EN PRINCIPIOS

- La ética de carácter se basa en la idea fundamental que hay principios, leyes naturales de la dimensión humana que son tan reales, inamovibles e indiscutiblemente "están allí" como las leyes de la gravitación universal en el mundo físico.
- La anécdota del acorazado y el faro.
- Los principios son como faros, leyes naturales que no podemos quebrantar. Como dice Cecil B. de Mile: No podemos quebrantar la ley (principio); sólo podemos quebrar a nosotros mismos y en contra de la ley.

LOS SIETE HABITOS DE EFICACIA

VISTOS EN FORMA PANORAMICA

- El carácter está compuesto de hábitos.
- Los hábitos son pautas coherentes, a menudo inconscientes, que expresan día a día y de manera constante nuestro carácter, produciendo efectividad... o ineffectividad.
- Los hábitos y su explicación metafórica por medio del cohete a la luna.



HABITOS EFICACES
Principios y pautas de conducta internalizados

EL PROCESO CONTINUO DE LA MADUREZ

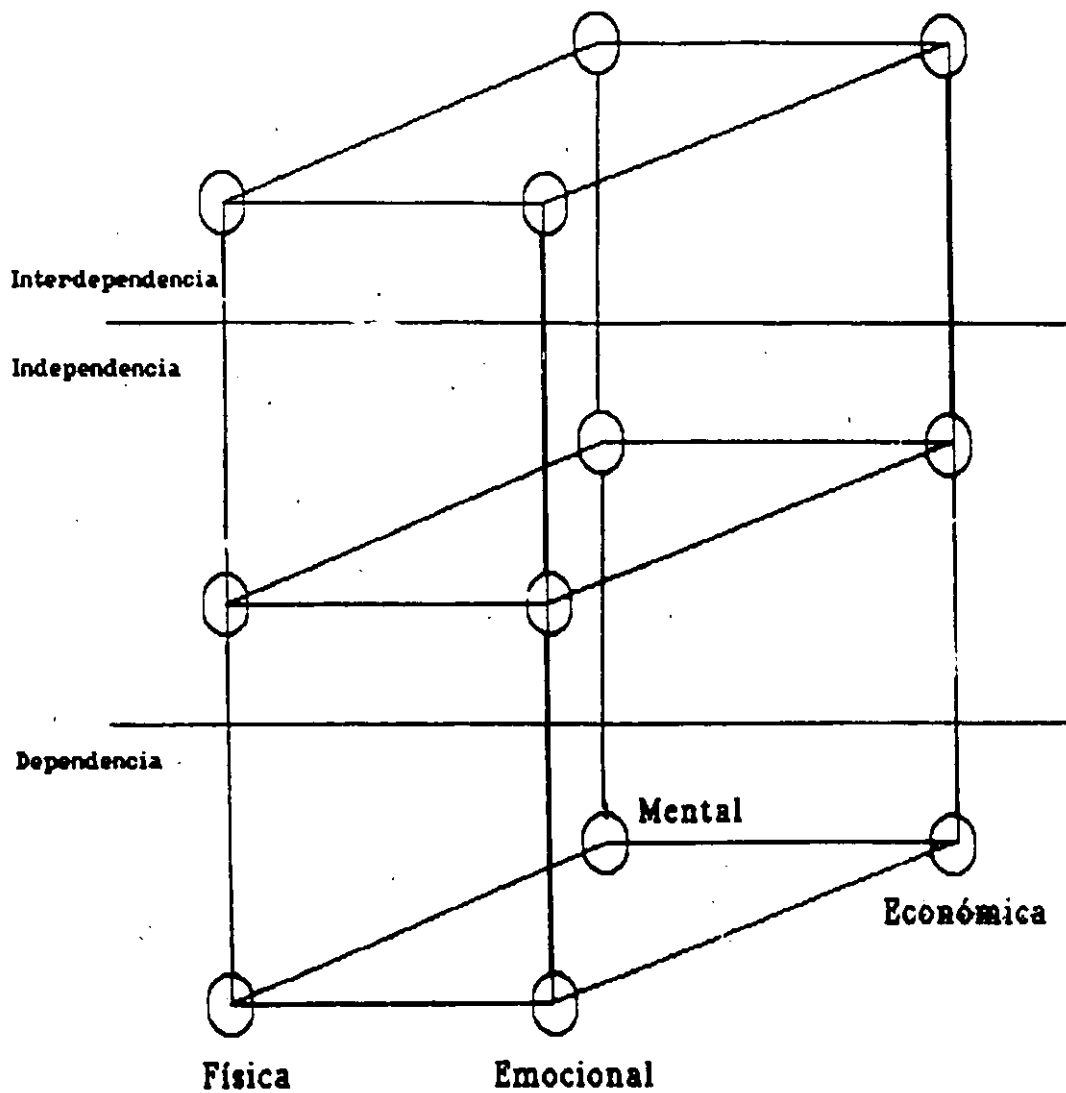
- Los siete hábitos que se describen y analizan están en armonía con la leyes naturales de crecimiento, proporcionando un enfoque gradual y altamente integrado del desarrollo de la eficacia personal e interpersonal.

- Los tres niveles de crecimiento son:

La dependencia – el paradigma del tú.

La independencia – el paradigma del yo.

La interdependencia – el paradigma del nosotros.



EL PROCESO CONTINUO DE LA MADUREZ

LOS SIETE HABITOS DE EFICACIA

- PERSONAL

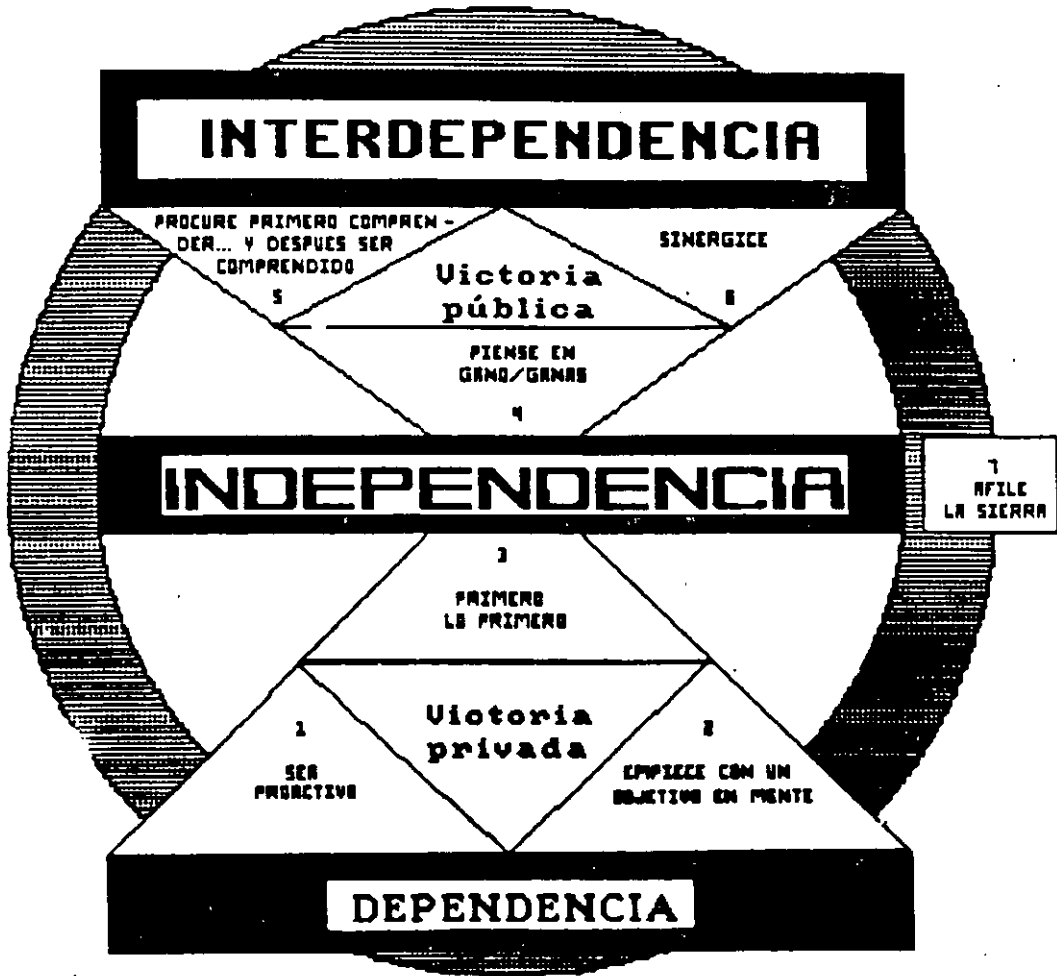
1. SEA PROACTIVO
2. EMPIECE CON UN OBJETIVO EN MENTE
3. LO PRIMERO ES LO PRIMERO

- INTERPERSONAL

4. PENSAR EN GANO/GANAS
5. PRIMERO COMPRENDER Y DESPUES SER COMPRENDIDO
6. LA SINERGIA

- RENOVACION

7. AFILE LA SIERRA



LOS SIETE HABITOS DE INEFICACIA

- PERSONAL

1. SEA REACTIVO
2. TRABAJE SIN OBJETIVOS
3. HACER SIEMPRE LO URGENTE

- INTERPERSONAL

4. PENSAR EN GANO/PIERDES
5. LO PRIMERO Y UNICO ES SER COMPRENDIDO
6. SINO PUEDE GANAR, HAGA UN PACTO

- RENOVACION DE HABITOS

7. EVITE EL CAMBIO Y LA RENOVACION

PRIMER HABITO

SEA PROACTIVO: PRINCIPIO DE LA VISION PERSONAL

"NO CONOZCO NINGÚN HECHO MÁS ALENTADOR QUE LA INCUESTIONABLE CAPACIDAD DEL HOMBRE PARA DIGNIFICAR SU VIDA POR MEDIO DEL ESFUERZO CONSCIENTE".

Henri David Thoreau.

LA AUTOCONCIENCIA

- Es la aptitud humana para pensar en nuestros propios procesos de pensamiento.
- Nos permite distanciarnos y ver el paradigma de nosotros mismos, fundamental para la eficacia.
- Es la capacidad humana que nos permite examinar si nuestros paradigmas están basados en la realidad -principios- o en función de condicionamiento personales o cosas materiales.

TRES MAPAS SOCIALES

Existen tres mapas sociales o teorías deterministas ampliamente aceptadas que pretenden explicar la naturaleza del hombre.

- 1.- El determinismo genético. Según esta teoría todo lo que nos pasa es culpa de nuestros abuelos.
- 2.- El determinismo psíquico. Según esto, todo lo que nos pasa es culpa de nuestros padres. Somos resultado de lo que ellos hicieron con nosotros.
- 3.- El determinismo ambiental. Aquí la culpa de lo que nos pasa es de nuestro jefe (esposa, hijo, situación laboral, económica, etc.)

En resumen, siempre alguien es responsable de nuestra situación. La dificultad con estos paradigmas es que se basan en la teoría de estímulo-respuesta de Pavlov.

ENTRE EL ESTIMULO Y LA RESPUESTA

- Víctor Frankl y la Logoterapia.
- Víctor Frankl y la Libertad última o Libertad Interior.
- La Libertad Interior incluye los privilegios humanos:
 - a. Autoconciencia
 - b. Imaginación
 - c. Conciencia normal
 - d. Voluntad independiente
- La **imaginación** es la capacidad para ejercer la creación en nuestras mentes. Podemos pensar sin restricciones de tiempo, espacio y recursos. Podemos crear nuevos mundos.
- La **conciencia moral** es nuestra profunda percepción interior de lo que es correcto o incorrecto. Son los principios que gobiernan nuestra conducta y la medida en que nuestros pensamientos y acciones están en armonía con tales principios.
- La **voluntad independiente** entendida como la capacidad para actuar sobre la base de nuestra auto-conciencia.

PSICOANALISIS

El paciente dice cosas que el terapeuta no quisiera escuchar.

Se efectúa un análisis retrospectivo de la vida del paciente.

Se busca la identidad de la persona en el pasado.

Se busca la conciliación del paciente con algún aspecto de su propia vida.

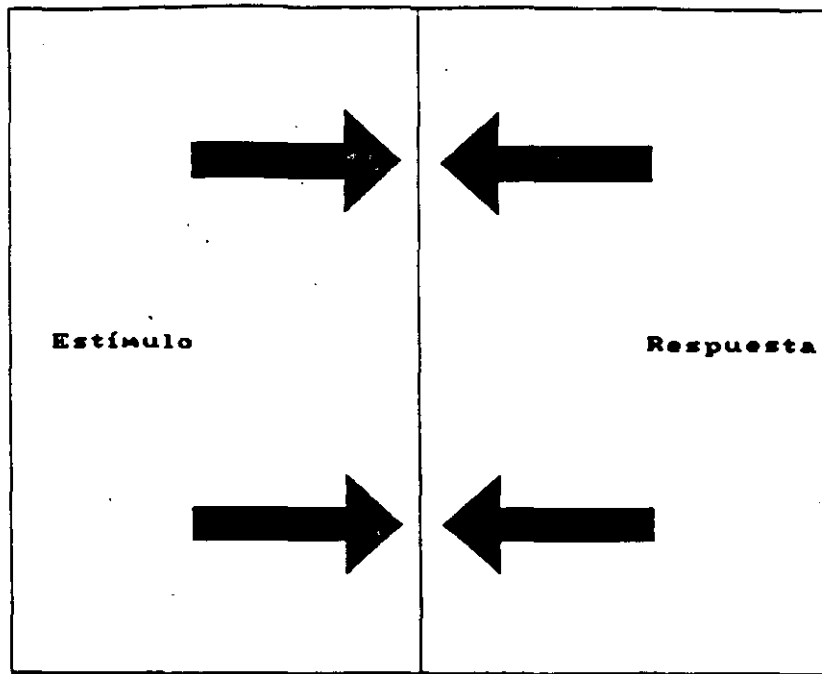
LOGOTERAPIA

El terapeuta dice cosas que el paciente no quisiera escuchar.

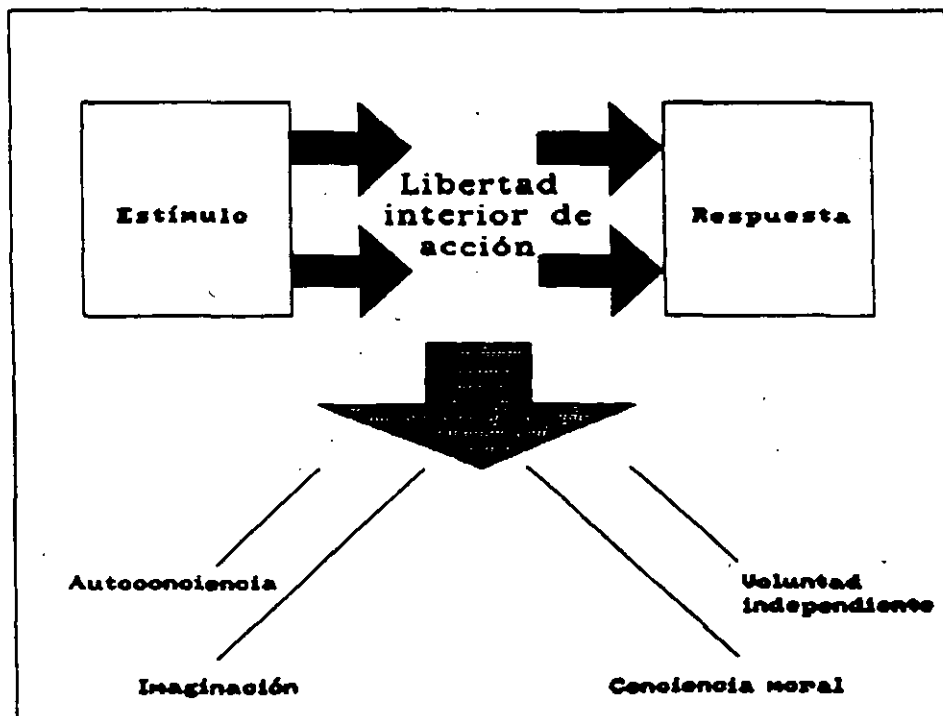
Se efectúa un análisis prospectivo de la vida del paciente.

Se busca la identidad de la persona en el futuro.

Se busca la fortaleza del paciente para lograr su propia meta en la vida.



MODELO REACTIVO

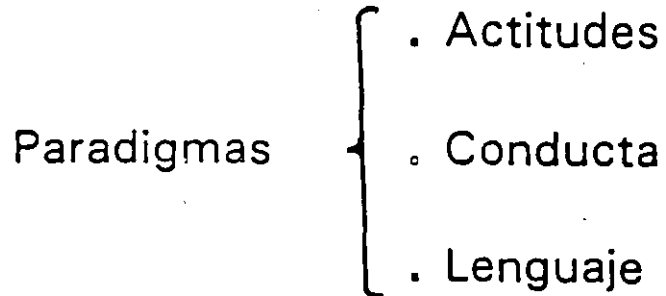


MODELO PROACTIVO

LA PROACTIVIDAD

- . Es el hábito fundamental de la personas eficaces
- . Ser proactivo no solo significa tomar la iniciativa. Equivale a reconocer que como seres humanos somos responsables de nuestras propias decisiones. Nuestra conducta es resultado de nuestras decisiones, no de nuestras condiciones.
- . Las personas proactivas tienen la iniciativa y la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan. Pueden subordinar los sentimientos a los valores.
- . Las personas reactivas se ven impulsadas por sentimientos, circunstancias y medio ambiente.
- . Las personas proactivas se mueven por valores: valores cuidadosamente meditados, seleccionados interiorizados.
- . La anécdota de la mujer enferma próxima a morir y los consejos que dejó a sus hijos.

PROACTIVIDAD Y LENGUAJE



El lenguaje de la persona proactiva es:

- . Examinemos las opciones
- . Optemos por este enfoque
- . Elijo hacer esto

El lenguaje de la persona reactiva es:

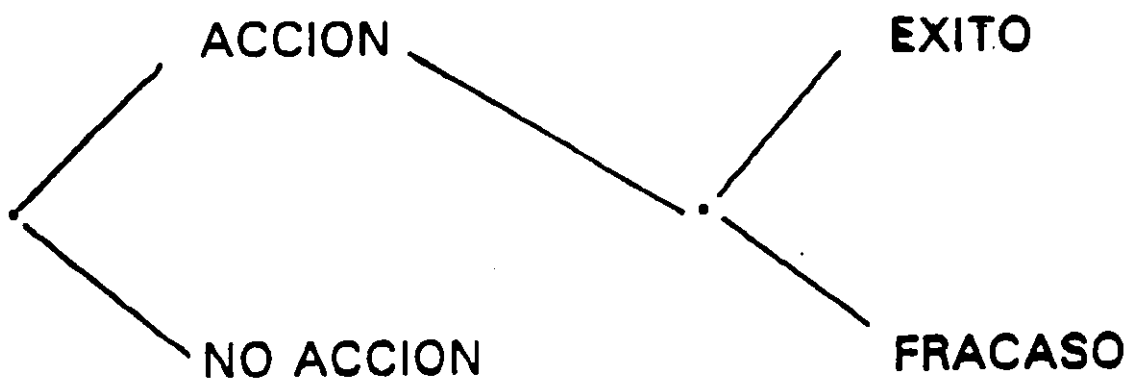
- . No puedo hacer esto
- . Yo soy así
- . Esto me vuelve loco.

El concepto de autoprofecía y el lenguaje

El verbo amar y el amor

TOMAR LA INICIATIVA

- La naturaleza básica del hombre es actuar, no que se actúe sobre él. Significa reconocer la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan. Las personas proactivas son la solución a los problemas, y no ellas mismas un problema.
- El uso de la "R" e "I" para recordarnos que si tenemos un problema debemos usar nuestra responsabilidad e iniciativa.



CIRCULO DE INFLUENCIA Y CIRCULO DE PREOCUPACION

Una manera de medir nuestra proactividad es examinar en que invertimos nuestro tiempo y energía.

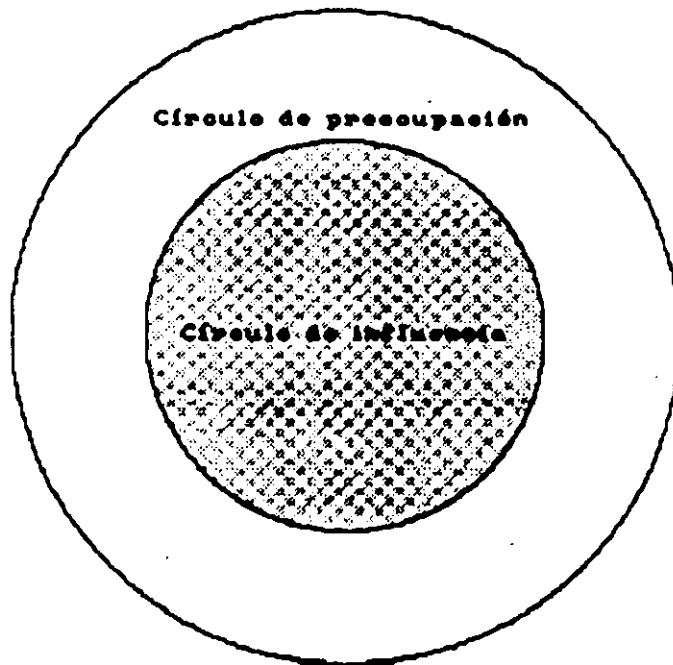
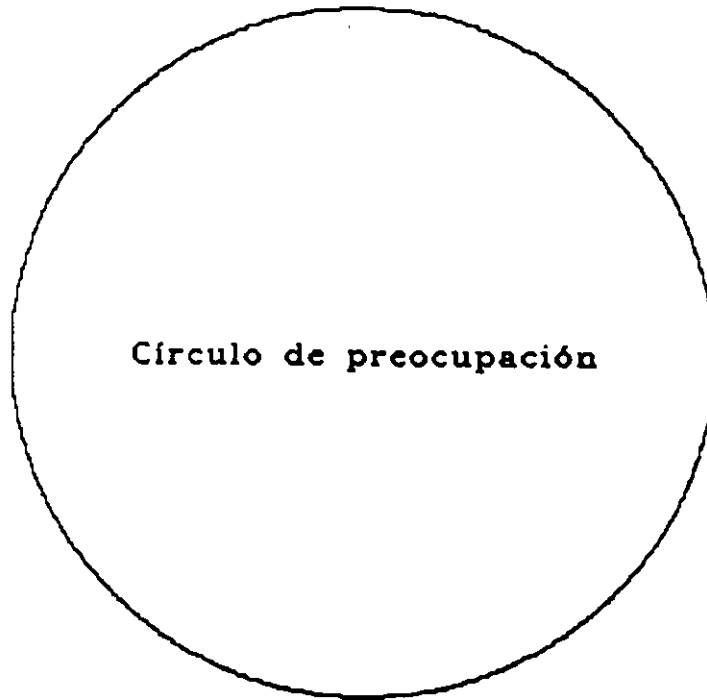
El círculo de preocupación consiste de todas aquellas cosas que nos afectan -colegiatura, proyectos, seguros, coches, clima, entre otros.

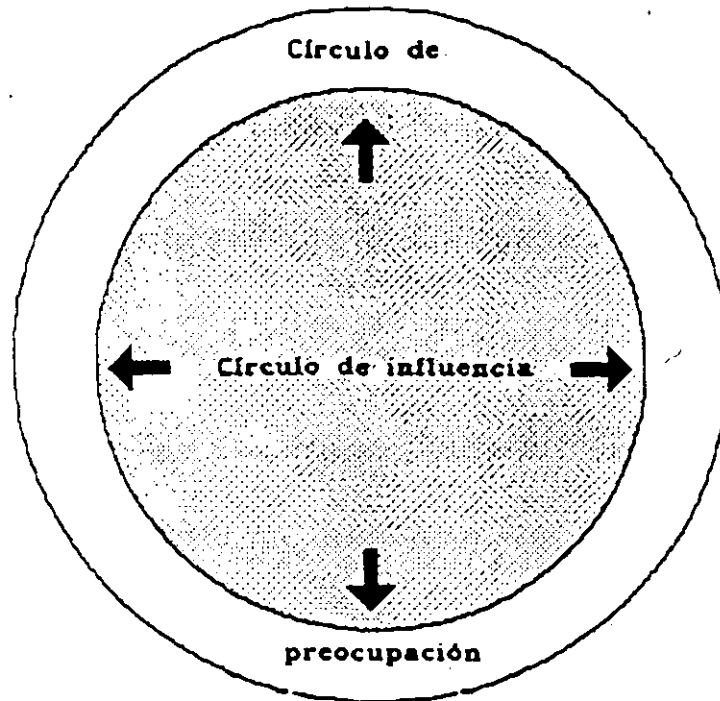
El círculo de influencia consiste de todas aquellas cosas sobre las que podemos hacer algo.

Las personas proactivas centran sus esfuerzos -positivos- en el círculo de influencia.

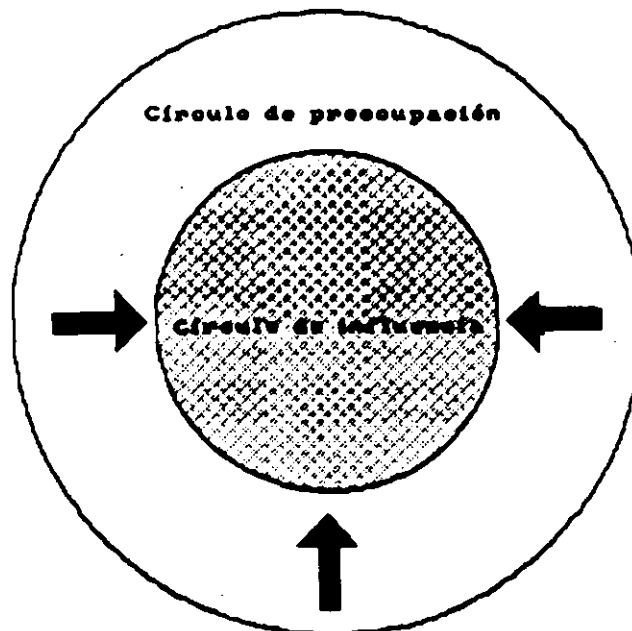
Las personas reactivas centran sus esfuerzos -negativos- en el círculo de preocupación.

Cosas que no preocupan





FOCO PROACTIVO
(La energía positiva amplía el círculo de influencia)



FOCO REACTIVO
(La energía negativa reduce el círculo de influencia)

LOS DIVERSOS TIPOS DE CONTROL

Los problemas cotidianos se dividen en tres áreas:

CONTROL DIRECTO

Son aquellos que incluyen nuestra conducta. Esta en nosotros (y como somos) resolverlos.

CONTROL INDIRECTO

Son aquellos que incluyen la conducta de otra personas. Lo que importa es como son los demás y la manera que interaccionamos con ellos.

INEXISTENCIA DE CONTROL

Nada podemos hacer por estos problemas

La oración de alcohólicos anónimos: Señor concédeme coraje para cambiar las cosas que pueden y d ben cambiarse, serenidad para hacer las cosas que no pueden cambiarse y sabiduría para establecer la diferencia.

LOS "TENER" Y LOS "SER"

EL CIRCULO DE PREOCUPACION ESTA LLENO DE EXPRESIONES QUE USAN EL VERBO "TENER". SE DICE:

"ME SENTIRE MEJOR CUANDO TENGA CASA"

"SI TUVIERA UN JEFE AMABLE TRABAJARIA MAS"

"SI TUVIERA TIEMPO ESTUDIARIA UN IDIOMA"

EL CIRCULO DE INFLUENCIA ESTA LLENO DE EXPRESIONES QUE USAN EL VERBO SER.

"PUEDE SER MAS CUIDADOSO"

"PUEDO SER MAS SENSATO"

"PUEDO SER EL CONDUCTOR DE MI VIDA"

AMPLIANDO EL CIRCULO DE INFLUENCIA

¿SE ENCUENTRA EN UN AMBIENTE DIFÍCIL? ¿PIENSA QUE LA ÚNICA SALIDA ES SER REACTIVO? EJERZA SU ACTITUD PROACTIVA Y VEA LA MANERA DE AMPLIAR SU CIRCULO DE INFLUENCIA.

SIEMPRE QUE PIENSE QUE UN PROBLEMA ESTA "ALLA AFUERA", RECUERDE QUE ES MUY PROBABLE QUE EL PROBLEMA RESIDA EN ESE MISMO PENSAMIENTO. OTORGAMOS A LO QUE ESTA "ALLI AFUERA". EL PODER DE CONTROLARNOS.

EL ENFOQUE PROACTIVO ES DE "ADENTRO HACIA AFUERA". SE ACEPTA QUE PODEMOS SER DISTINTOS Y DE ESTA MANERA PROVOCAR UN CAMBIO POSITIVO EN LO QUE ESTA "ALLI AFUERA".

SEGUNDO HABITO

EMPEZAR CON UN OBJETIVO EN MENTE: PRINCIPIO DEL LIDERAZGO PERSONAL

"LO QUE ESTA DELANTE Y DETRÁS DE NOSOTROS ES POCO IMPORTANTE COMPARADO CON LO QUE RESIDE EN NUESTRO INTERIOR".

OLIVER WENDELL HOLMOS

El ejercicio del evento terminal: Mi funeral.

Los cuatro oradores que hablan sobre mi persona.

- a. Un familiar
- b. Un amigo
- c. Un compañero de trabajo
- d. Un miembro de una organización comunitaria

¿Qué deseamos que dijese cada uno de ellos?

EL SIGNIFICADO DE EMPEZAR CON UN OBJETIVO EN MENTE

- El pensamiento de Joseph Addison.
- La necesidad de crear el paradigma final de nuestra vida.
- Iniciar con una comprensión clara de nuestro destino.
- No caer en la trampa del ajetreo para subir a la escalera del éxito y descubrir **que esta apoyada en la pared equivocada.**

"EMPEZAR PENSANDO EN UN OBJETIVO"

Cuando contemplo las tumbas de los grandes hombres, desaparece de mi cualquier tipo de envidia; cuando leo epitafios de mujeres hermosas, desaparece todo deseo encendido; cuando veo el pesar de los padres ante la lápida de un hijo, mi corazón se llena de compasión; ante las tumbas de esos mismos padres, pienso en la vanidad de sufrir por seres a los que pronto habremos de seguir; cuando veo a reyes yaciendo junto a quienes los destronaron, cuando considero a espíritus ingeniosos y rivales colocados lado a lado, o al santo que dividió el mundo con sus protestas y disputas, reflexiono con tristeza y asombro sobre las pequeñas luchas, enfrentamientos y conflictos de la humanidad. Cuando leo las fechas de las tumbas, de alguien que murió ayer, y de otro que murió hace seiscientos años, pienso en el gran Día en el que todos seremos contemporáneos y realizaremos juntos nuestra aparición.

Joseph Addison

TODAS LAS COSAS SE CREAN DOS VECES

El hábito de empezar con un objetivo en mente se basa en el principio humano que todas las cosas se crean dos veces. Una es la creación mental y otra es la creación física.

Ejemplo 1. Construir una casa.

Ejemplo 2. Emprender un proyecto o negocio.

Ejemplo 3. Educar a los hijos y proporcionarles "dos pies": Autoestima y Autodisciplina. Crearles raíces y enseñarlos a volar.

Un error común en la construcción exitosa de ideas es que no se realiza una creación mental completa. Se procede sin la reflexión y maduración mental de la idea.

LIDERAZGO Y ADMINISTRACION

El segundo hábito se basa en el principio del liderazgo personal, esto es, el liderazgo para realizar la primera creación. La actividad de administración es la segunda creación.

El liderazgo específica que quiero realizar. La administración se centra en como puedo hacer las cosas. Administrar es hacer las cosas bien y el liderazgo es identificar las cosas que deben hacerse. El administrador busca la eficiencia y el líder la eficacia. Administrar es subir eficientemente en la escalera del éxito mientras que el liderazgo es la certeza de que estamos recargados en la pared correcta.

La anécdota de los perdidos en la selva.

REESCRIBIR EL GUION: SEA EL PRIMER CREADOR

La proactividad se basa en el privilegio humano de la autoconciencia. La imaginación y conciencia moral nos permite ampliar la proactividad y ejercer el liderazgo personal.

La anécdota de Anuad El Sadat. El verdadero éxito es el que se obtiene con uno mismo.

La responsabilidad de usar la imaginación y creatividad para escribir nuevos guiones; más eficaces, más congruentes con nuestros valores y con los principios que los apoyan.

La responsabilidad de analizar todos nuestros roles - padre, madre, esposo(a), amigo, colaborador, organizador, ciudadano, etc.- teniendo en cuenta nuestros valores y orientación.

EL ENUNCIADO DE LA MISION PERSONAL

Equivale a especificar lo que uno quiere ser (carácter), lo que deseamos hacer, así como los valores o principios que usamos de fundamento. Puede hacer énfasis sobre lo que deseamos tener.

Los ejemplos de misión personal disponibles.

El enunciado de la misión personal es nuestra constitución personal. La constitución de un país es fundamental y no cambia. Los grandes pueblos tienen una constitución. Las instituciones que permanecen tienen principios escritos.

Las organizaciones, familias y personas deberían tener un enunciado de su misión.

No es posible hacer frente a los rápidos cambios exteriores, sin contar con una base interior atemporal: Un sentido de nuestra persona que sólo depende de lo que somos, queremos hacer y valemos.

EL CREDO PERSONAL DE UNA DAMA

Buscaré el balance entre mi familia y mi profesión lo mejor que pueda, pues ambas son importantes para mí.

Mi casa será un lugar donde mi familia, mis amigos y yo encuentren gozo, confort, paz y felicidad. Trataré de mantenerla limpia y ordenada, a la vez de confortable y funcional.

Usaré mi sabiduría para elegir lo que como, leo, veo y, especialmente, enseñaré a mis hijos como amar, aprender y reír así como trabajar y desarrollar sus propios talentos.

Reconoceré el valor de los derechos y responsabilidades de nuestra sociedad. Trataré de ser un ciudadano interesado e informado y me aseguraré de que mi voz sea escuchada en los procesos políticos y mi voto cuente.

Seré una persona que ejerza su propia iniciativa para la realización de sus proyectos de vida. Actuaré de acuerdo a las situaciones y oportunidades, en lugar que se actúe sobre mí.

Me mantendré libre de hábitos destructivos y de adicción a drogas. Desarrollaré hábitos que me liberen de los viejos moldes y límites, y expandiré mi capacidad de acción y mis gustos.

Mi dinero será mi sirviente, no mi amo. Buscaré la independencia financiera a lo largo de mi vida. Mis deseos estarán sujetos a mis necesidades y medios. Excepto por los préstamos a largo plazo de casa y coche, trataré de mantenerme libre de deudas. Gastaré menos de lo que gano y ahorraré de manera regular parte de mi ingreso.

Finalmente usaré mi dinero y mi talento para hacer una vida más agradable para mis prójimos a través del servicio y la caridad.

EL CREDO PERSONAL DE ROLFE KERR

Primero el éxito en casa.

Buscaré y mereceré la ayuda divina.

Nunca me comprometeré con la deshonestidad.

Escucharé a ambas partes antes de juzgar.

Pediré consejo a otros.

Defenderé a los que no estén presentes.

Seré sincero pero terminante.

Desarrollaré una nueva habilidad cada año.

Planificaré hoy el trabajo de mañana.

Lucharé mientras espero.

Mantendré una actitud positiva.

Conservaré el sentido del humor.

Seré ordenado en mi persona y en el trabajo.

**No temeré a los errores; temeré sólo la ausencia de respuesta creativa,
constructiva y correctiva a esos errores.**

Facilitaré el éxito de mis subordinados.

Escucharé el doble de lo que hable.

**Concentraré todas mis habilidades y todos mis esfuerzos en la tarea que tenga
entre manos, sin preocuparme por el próximo empleo o la próxima promoción.**

EI CENTRO DEL CIRCULO DE INFLUENCIA

Al escribir el enunciado de la misión personal tenemos que empezar por el centro de nuestro círculo de influencia, compuesto por cuatro paradigmas básicos.

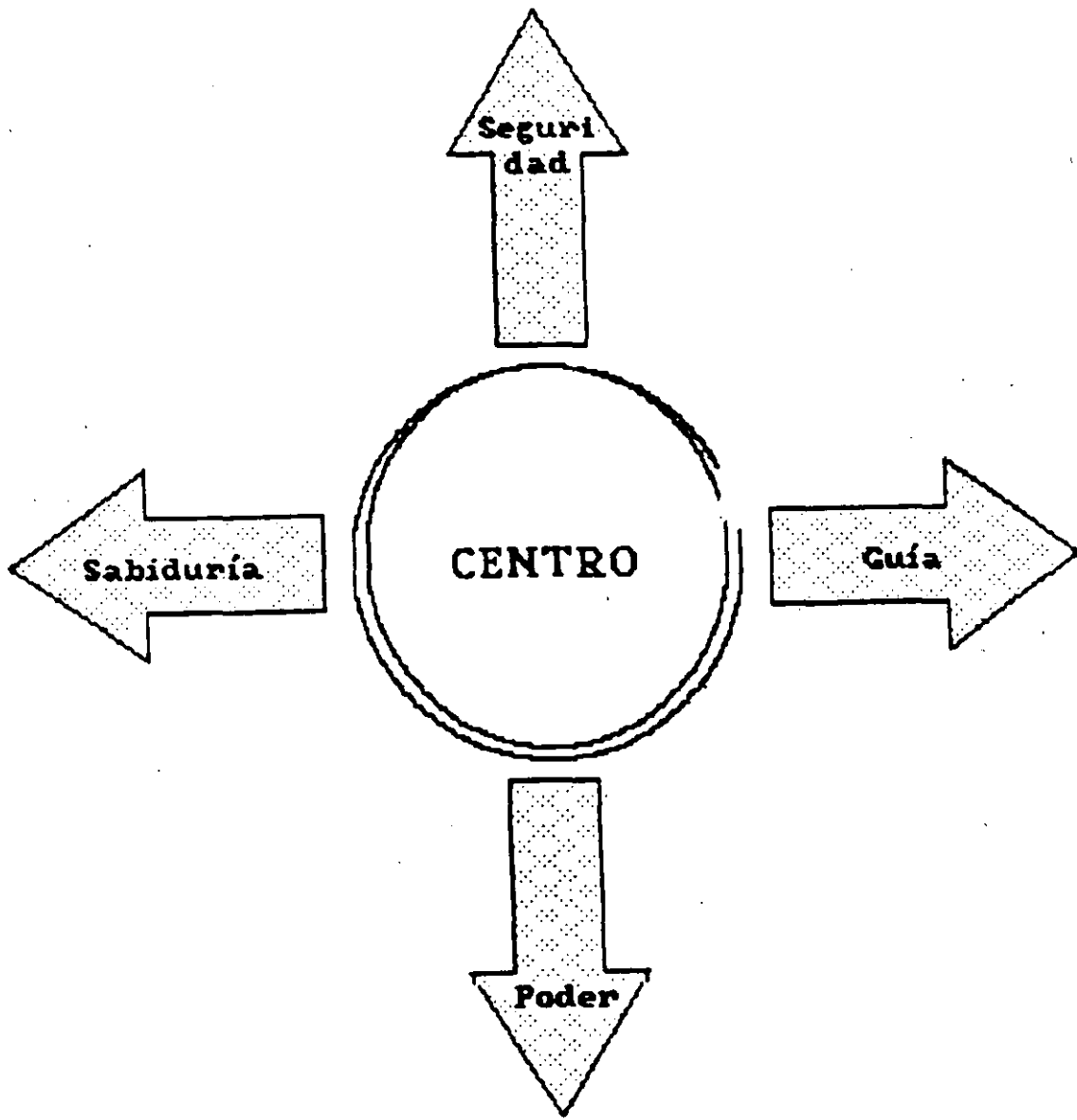
SEGURIDAD. Es nuestro sentido de la valía, identidad, autoestima, base emocional y fuerza personal.

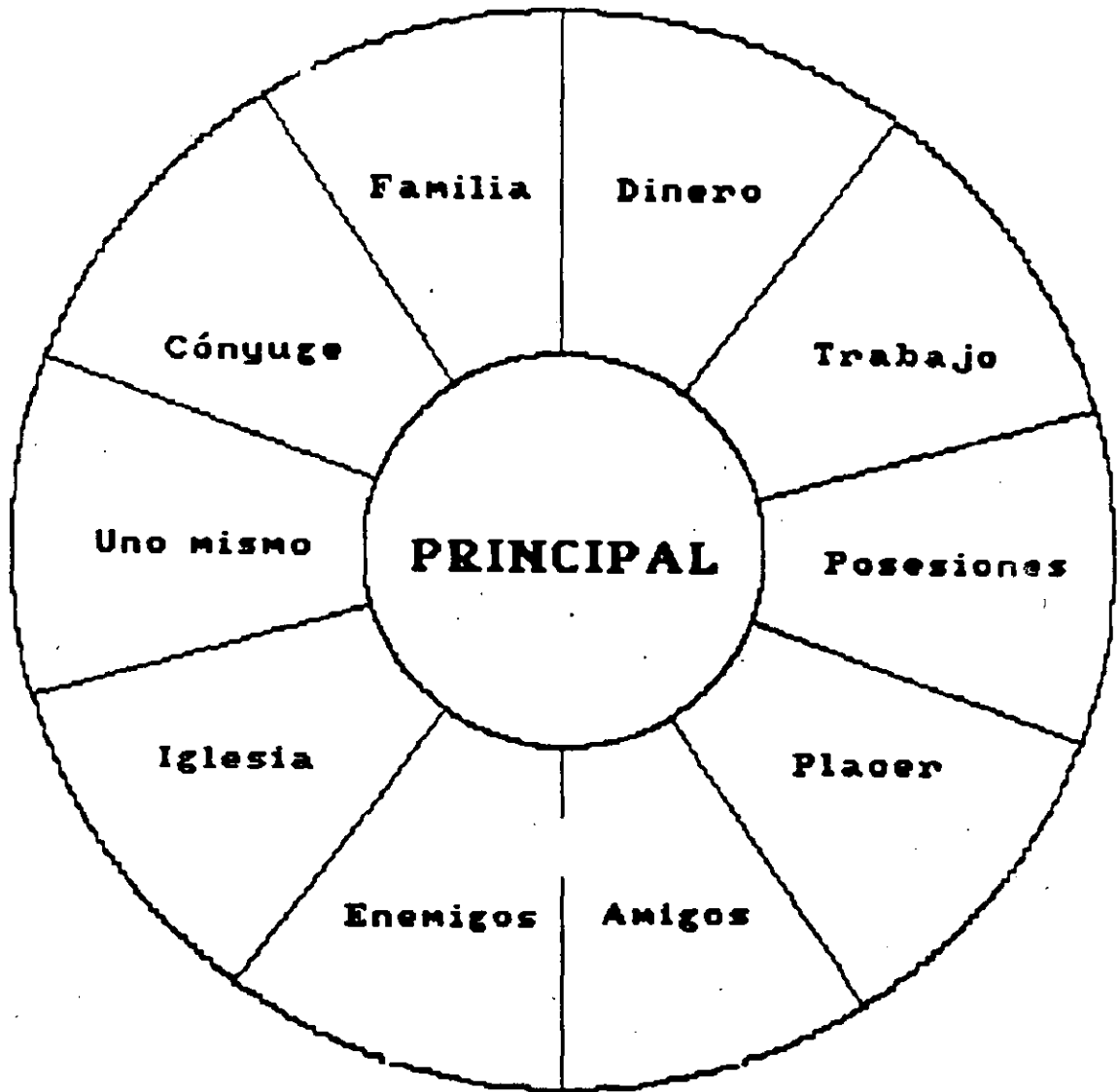
GUIA. Es la dirección de nuestra vida. Refleja los principios implícitos de nuestras decisiones.

SABIDURIA. Es nuestra perspectiva de la vida, nuestro sentido de equilibrio y nuestra comprensión del modo en que se aplican los principios.

PODER. Es la capacidad de actuar, la fuerza y la potencia para realizar algo.

La seguridad está en lo que somos mientras que la guía es a donde nos dirigimos. La sabiduría es cómo podemos usar lo que tenemos y el poder es nuestra capacidad de llegar a donde queremos.





CENTROS ALTERNATIVOS

Todos tenemos un centro, aunque no los reconozcamos como tal. Todos reconocemos sus efectos en los diversos aspectos de la vida. Algunos centros son:

- Centrarse en el cónyuge.
- Centrarse en la familia.
- Centrarse en el dinero.
- Centrarse en el trabajo.
- Centrarse en las posesiones.
- Centrarse en el placer.
- Centrarse en amigos o enemigos.

Cada uno de estos centros impacta de manera diferente a nuestras seguridad, guía, sabiduría y poder. Nos podemos mover entre la inseguridad extrema y el sentido profundo de nuestra valía intrínseca. La guía se puede mover entre la dependencia del espejo social y la fuerte dirección interior.

La sabiduría se mueve entre un mapa inexacto y distorsionado, y el mapa completo basado en principios interrelacionados. El poder se puede mover entre la inmovilización o condición de marioneta y la alta proactividad y capacidad de actuar en concordancia con nuestros valores.

PARADIGMA BASADO EN PRINCIPIOS

CENTRO	SEGURIDAD	GUIA	SABIDURIA	PODER
<p>Si usted está... Centrado en el dinero.</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Su vida personal está determinada por su patrimonio. . Usted es vulnerable a todo lo que amenaza su seguridad económica. 	<ul style="list-style-type: none"> . El beneficio económico es su criterio para la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> . Usted ve y comprende la vida a través de su interés por ganar dinero; su juicios carecen de equilibrio. 	<ul style="list-style-type: none"> . Usted no puede ir más allá de lo que puede realizar con su dinero y su visión limitada.
<p>Si usted está... Centrado en el trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Usted tiende a definirse por su rol laboral. . Sólo se siente cómodo cuando está trabajando. 	<ul style="list-style-type: none"> . Usted basa sus decisiones en las necesidades y expectativas de su trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> . Usted tiende a limitarse a su rol laboral. . El trabajo es su vida. 	<ul style="list-style-type: none"> . Sus acciones están limitadas por modelos de roles laborales, por las oportunidades ocupacionales, las imposiciones organizacionales.
<p>Si usted está... Centrado en las posiciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Su seguridad se basa en su reputación, en su status social, en las cosas tangibles que posee. . Usted tiende a comparar lo que tiene con lo que tienen otros. 	<ul style="list-style-type: none"> . Usted basa sus decisiones en lo que protegerá, aumentará o pondrá más de manifiesto sus posiciones. 	<ul style="list-style-type: none"> . Usted ve el mundo en términos de relaciones comparadas, económicas y sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> . Usted funciona dentro de los límites de lo que puede comprar o de la posición social que puede lograr.
<p>Si usted está... Centrado en el placer.</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Usted se siente seguro sólo en la "cima" del placer. . Su seguridad es breve, le entusiasca y depende del ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> . Usted basa sus decisiones en lo que le proporcionará mayor placer. 	<ul style="list-style-type: none"> . Usted ve el mundo en los términos de lo que obtiene de él. 	<ul style="list-style-type: none"> . Su poder es casi inexistente.

PARADIGMA BASADO EN PRINCIPIOS

CENTRO	SEGURIDAD	GUIA	SABIDURIA	PODER
<p>Si usted está... Centrado en su cónyuge.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sus sentimientos de seguridad se basan en el modo en que lo trata su cónyuge. • Usted es sumamente vulnerable a los estados de ánimo y a los sentimientos de su cónyuge. • Cuando su cónyuge decide de usted o no satisface sus expectativas, su profundo desencanto da por resultado un repliegue o un conflicto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Su dirección proviene de sus propias necesidades y carencias y de las de su cónyuge. • Su criterio para la toma de decisiones se limita a lo que usted piensa que es mejor para su matrimonio o su pareja. 	<ul style="list-style-type: none"> • Su perspectiva de vida enfoca las cosas que pueden influir positiva o negativamente en su cónyuge o en su relación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Su poder para actuar está limitado por sus defectos y los de su cónyuge.
<p>Si usted está ... Centrado en la familia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Su seguridad se funda en la aceptación de su familia y en satisfacer las expectativas familiares. • Su sentido de la seguridad personal es tan valdtil como la familia. • El sentimiento de su propia valía se basa en la reputación de su familia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los guiones familiares son su fuente de actitudes y conductas correctas. • Su criterio para la toma de decisiones es lo que es bueno para la familia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Usted interpreta toda la vida en términos de su familia; como consecuencia, su comprensión es parcial y genera un narcicismo familiar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sus acciones se limitan a los modelos y tradiciones familiares.

PARADIGMA BASADO EN PRINCIPIOS

CENTRO	SEGURIDAD	GUIA	SABIDURIA	PODER
Si usted está... Centrado en los amigos.	<ul style="list-style-type: none"> Su seguridad está en función del espejo social. Usted depende de las opiniones de los otros. 	<ul style="list-style-type: none"> Su criterio para tomar decisiones es "¿Qué pensarán ellos?". Es muy fácil que usted se sienta amenazado. 	<ul style="list-style-type: none"> Usted ve el mundo a través de una óptica social. 	<ul style="list-style-type: none"> Usted está limitado por su zona de confort social. Sus acciones son tan volubles como sus opiniones.
Si usted está... Centrado en los enemigos.	<ul style="list-style-type: none"> Su seguridad es volátil; se basa en los movimientos de su enemigo. Usted está siempre preguntándose qué es lo que está tratando el otro. Usted busca justificación y ratificación entre quienes tienen opiniones análogas a las suyas. 	<ul style="list-style-type: none"> Usted se guía en términos de contradependencia, por las acciones de su enemigo. Usted toma sus decisiones basándose en lo que pueda hacer daño a su enemigo. 	<ul style="list-style-type: none"> Su juicio es estrecho y distorsionado. Usted es autoprotector, hiperreactivo y a menudo paranoide. 	<ul style="list-style-type: none"> El pequeño poder del que usted dispone proviene de la cólera, la envidia, el resentimiento y la venganza (energía negativa que resaca y destruye). Le queda muy poca energía de otro tipo.
Si usted está... Centrado en la iglesia.	<ul style="list-style-type: none"> Su seguridad se basa en la actividad de la iglesia y en la estima en que lo tienen las personas con autoridad e influencia en la iglesia. Usted encuentra seguridad e identidad en etiquetas y comparaciones religiosas. 	<ul style="list-style-type: none"> Usted se guía por el modo en que los demás evalúan sus acciones en el contexto de las enseñanzas y expectativas de la iglesia. 	<ul style="list-style-type: none"> Usted ve el mundo en términos de "creyentes" y "no creyentes", "feligreses" y "no feligreses". 	<ul style="list-style-type: none"> El poder percibido proviene de su posición o rol en la iglesia.
Si usted está... Centrado en sí mismo.	<ul style="list-style-type: none"> Su seguridad cambia constantemente. 	<ul style="list-style-type: none"> Sus criterios para juzgar son: "Si es agradable...", "Lo que yo quiero es...", "Lo que necesito es...", "¿Qué tiene eso que pueda gustarme?". 	<ul style="list-style-type: none"> Usted ve el mundo según la forma en que le afectan las decisiones, acontecimientos o circunstancias. 	<ul style="list-style-type: none"> Su capacidad para actuar se limita a sus propios recursos, sin los beneficios de la interdependencia.

CENTRARSE EN UNO MISMO

Cuando el centro de su paradigma está basado en principios, usted sabe que:

- No depende de personas.
- Es eficaz, pues se basa en resultados predecibles a largo plazo.
- Fortalece los valores vitales y profundos que hemos aceptado.
- Proporciona comunicación con los demás.
- Establece armonía personal.

Una persona basada en principios ve las cosas de otro modo y piensa de otro modo. Como dice Víctor Frankl: No inventamos sino que detectamos nuestra misión.

El enunciado de la misión personal requiere una introspección profunda, un análisis cuidadoso y un reto personal.

PARADIGMA BASADO EN PRINCIPIOS

CENTRO	SEGURIDAD	GUIA	SABIDURIA	PODER
<p>Si usted está... Centrado en principios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Su seguridad se basa en principios correctos que no cambian, sean cuales fueren las condiciones o circunstancias externas. • Usted sabe que los verdaderos principios pueden ensayarse repetidamente en su propia vida, a través de sus propias experiencias. • Como medida del autoperfeccionamiento, los principios correctos funcionan con exactitud, consistencia, belleza y fuerza. • Los principios correctos le ayudan a comprender su propio desarrollo, dotándolo de la confianza necesaria para aprender más, con lo cual se acrecienta su conocimiento y comprensión. • Su fuente de seguridad le proporciona un núcleo inamovible, constante, infalible, para que usted ven el cambio como una excitante aventura y como oportunidad para realizar aportaciones significativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Usted es guiado por una brújula que le permite ver dónde quiere ir y cómo se llega allí. • Usted utiliza datos precisos que hacen posibles decisiones practicables y significativas. • Usted se distancia de las situaciones, emociones y circunstancias de la vida, y observa el todo equilibrado. Sus decisiones y acciones reflejan consideraciones e implicaciones a corto y largo plazo. • En todas las situaciones, usted determina conscientemente y proactivamente la mejor alternativa, haciendo sus decisiones en una conciencia moral educada por principios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Su juicio abarca un amplio espectro de consecuencias a largo plazo y refleja un equilibrio sabio y una convicción serena. • Usted ve las cosas de modo diferente, y no piensa ni actúa igual que un mundo en gran medida reactivo. • Usted ve el mundo a través de un paradigma fundamental para una vida eficiente y previsora. • Usted ve el mundo en los términos de lo que puede hacer por ese mundo y su gente. • Usted adopta un estilo de vida proactivo, que busca servir y ayudar a otros. • Usted interpreta todas las experiencias de la vida como oportunidades para aprender y realizar aportaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Su poder sólo está limitado por su comprensión y observación de las leyes naturales y los principios correctos. • Usted se convierte en un individuo auténticamente consciente, inteligente, proactivo, considerablemente libre respecto de las actitudes, conductas o acciones de los otros. • Su capacidad para actuar va más allá de sus propios recursos y alcanza niveles altamente desarrollados de interdependencia personal. • Sus decisiones y acciones no son imputadas por limitaciones económicas o circunstanciales. Usted experimenta una libertad interdependiente.

¿POR QUE ESCRIBIR UN ENUNCIADO DE NUESTRA MISION PERSONAL?

Todos tenemos un número diverso de roles en nuestra vida -esposo(a), padre(madre), compañero(a), amigo(a), colaborador(a), trabajador(a), etc.- y una de las mayores dificultades para ser más efectivos es que no pensamos en forma suficientemente panorámica. Cuando esto sucede perdemos balance y la ecología natural necesaria para vivir efectivamente.

Al escribir nuestra misión personal en términos de los roles más importantes de nuestra vida establecemos un balance y armonía con lo que queremos realizar.

El enunciado de la misión es mucho más sencillo si lo descomponemos en áreas específicas de nuestra vidas con las metas asociadas.

Los roles y metas dan estructura y dirección organizada a nuestra misión personal. La acción en lograr esto se centra en el manejo de nuestra vida y tiempo día a día.

VISUALIZACION Y AFIRMACION

El liderazgo personal no consiste de una sola experiencia, es un proceso que implica en tener en mente y corazón la propia visión y los propios valores, organizando la vida en forma congruente con las cosas importantes.

Use la visualización (hemisferio derecho) para redactar una "afirmación" del enunciado de la misión personal, que sea congruente con los valores más profundos de su vida cotidiana. Una buena afirmación tienen estas características:

- Es personal
- Es positiva
- Está en tiempo presente
- Es visual
- Es emocional

En el liderazgo eficaz, las técnicas de visualización y afirmación surgen a través de propósitos que pasan a ser centro de la vida individual.

PRINCIPIOS DE DESARROLLO Y CAMBIO

- El pensamiento de Erich Fromm.
- El crecimiento y desarrollo del niño hasta llegar a ser adulto.
- El principio de desarrollo y crecimiento es sencillo aceptarlo en el ámbito físico pero resulta difícil entenderlo en áreas emocionales. Sin embargo, se hacen evidentes los principios-faro del mundo emocional.
- Ejemplos Típicos.

TERCER HABITO

Lo primero es lo primero: principio de la administración personal.

**"LO QUE IMPORTA MAS NUNCA DEBE
ESTAR A MERCED DE LO QUE
IMPORTA MENOS"**

Goethe

El tercer hábito es la realización práctica de los dos primeros hábitos. Es el ejercicio de la voluntad independiente que pasa a centrarse en principios, es la autoadministración y realización efectiva.

El tercer hábito es autoadministrarse. La autoadministración es la fragmentación, el análisis, la aplicación específica, el empleo del hemisferio izquierdo, todo ligado al uso del tiempo y el autogobierno eficaz.

EL PODER DE LA VOLUNTAD INDEPENDIENTE.

La voluntad es asombrosa: significa "actuar en vez de ser actuado". La historia está repleta de personas que muestran el poder de la voluntad como Helen Keller.

La administración eficaz consiste en empezar por lo primero -hacer lo que hemos decidido y elegido-. La administración es la disciplina puesta en práctica. La palabra disciplina deriva de "discípulo"; discípulo de una filosofía, conjunto de valores, metas superiores y de la persona que usted representa.

Si uno es un administrador eficaz de si mismo la disciplina proviene del interior, es una función de la voluntad independiente.

Las personas que tienen éxito poseen el hábito de hacer cosas que los que fracasan no quieren. Recuerde que saber y no hacer es igual a no saber.

LA ADMINISTRACION DEL TIEMPO.

Cuatro generaciones de la administración del tiempo.

La primera ola (como dice Alvin Toffler) o generación consistió en hacer notas y listas de tareas. La segunda generación consistió de agendas.

La tercera generación se centró en la administración del tiempo introduciendo el concepto de prioridad sobre la base de los valores. Sin embargo, se encontró que la programación y el control "eficiente" del tiempo a menudo son contraproducentes. Evitan desarrollar relaciones, necesidades humanas y gozar de momentos espontáneos de la vida.

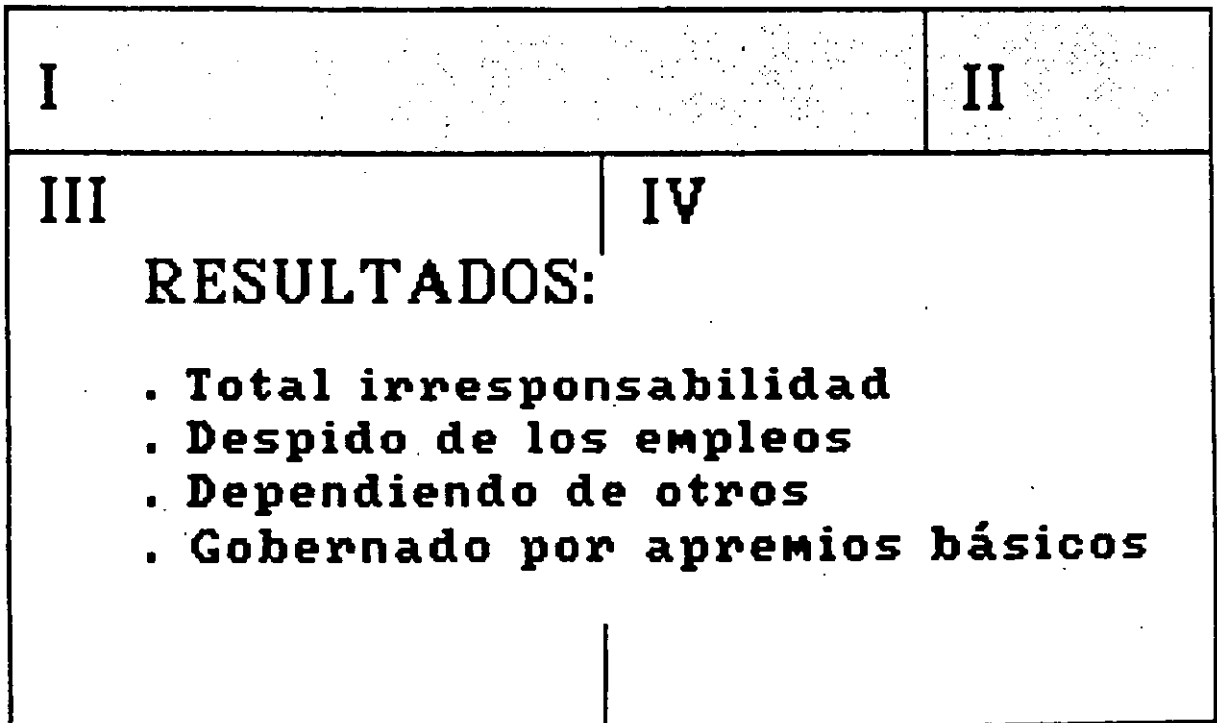
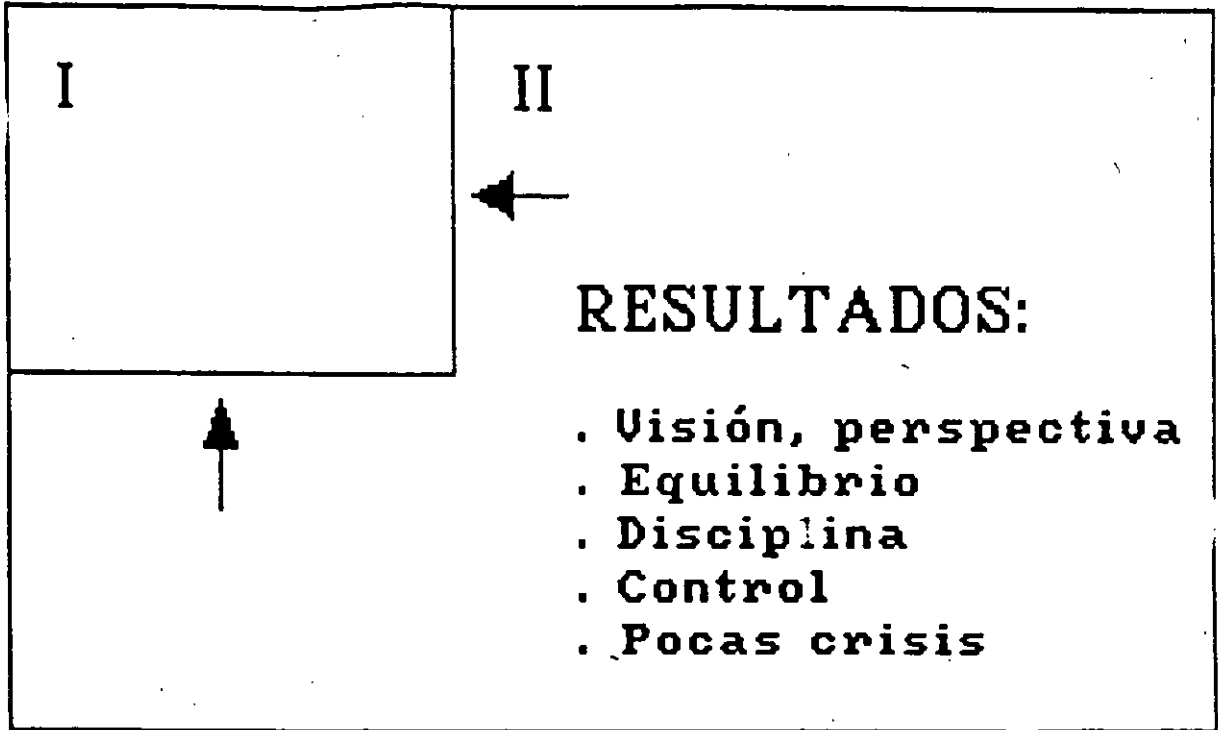
La cuarta generación reconoce que el manejo del tiempo es una etiqueta menor -lo que debemos es manejar nuestra vida-. La satisfacción es función de lo que espera y de lo que se realiza. La cuarta generación se enfoca en fortalecer relaciones y alcanzar resultados. Se basa en el equilibrio P/CP.

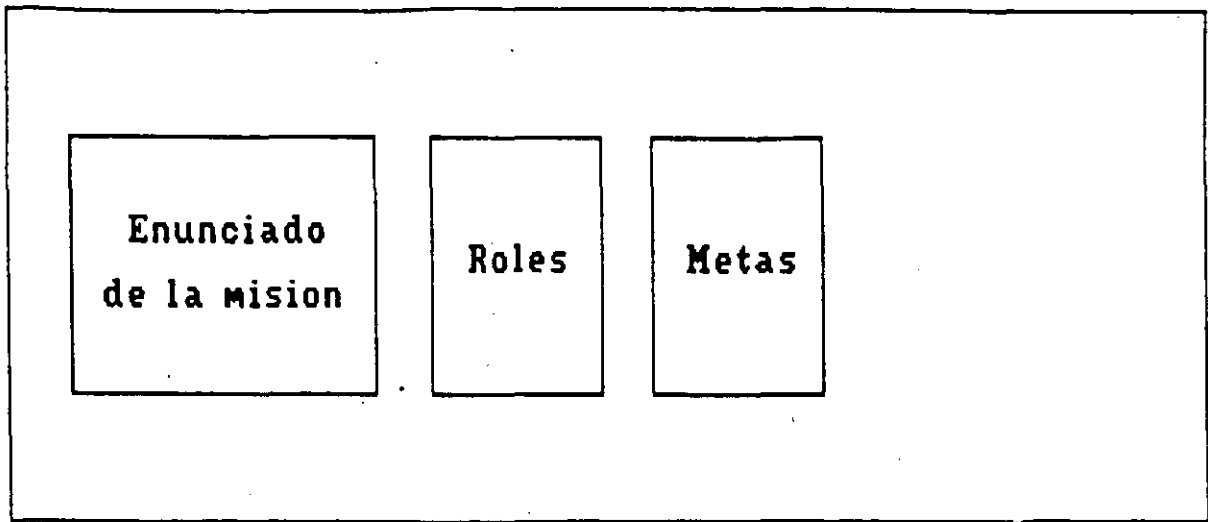
MATRIZ DE LA ADMINISTRACION DEL TIEMPO

	Urgente	No urgente
I M P O R T A N T E	<p style="text-align: center;">I</p> <p>ACTIVIDADES: Crisis Problemas apremiantes Proyectos cuyas fechas vencen</p>	<p style="text-align: center;">II</p> <p>ACTIVIDADES: Prevención, actividades de CP Construir relaciones Reconocer nuevas oportunidades Planificación, recreación</p>
N O I M P O R T A N T E	<p style="text-align: center;">III</p> <p>ACTIVIDADES: Interrupciones, algunas llamadas Correo, algunos informes Algunas reuniones Cuestiones inmediatas, acuciantes Actividades populares</p>	<p style="text-align: center;">IV</p> <p>ACTIVIDADES: Trivialidades, ajetreo inútil Algunas cartas Algunas llamadas telefónicas Pérdidas de tiempo Actividades agradables</p>

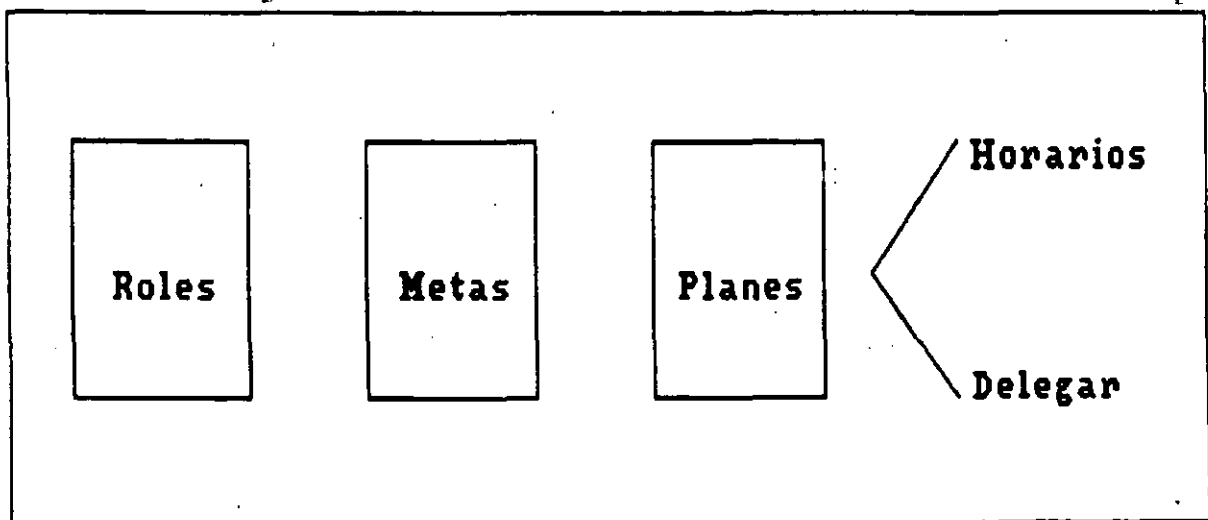
<p>I RESULTADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> . Estrés . Agotamiento . Administración de crisis . Siempre apagando incendios 	<p>II</p>
<p>III</p>	<p>IV</p>

<p>I</p>	<p>II</p>
<p>III RESULTADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> . Concentración en plazos cortos . Administración de crisis . Carácter de camaleón, atento a la reputación . Considera que las metas y planes no valen la pena . Se siente impotente, excluido del control . Relaciones muy frágiles o rotas 	<p>IV</p>





ORGANIZACION A LARGO PLAZO



ORGANIZACION SEMANAL

IMPORTANCIA DEL DECIR "NO"

¿En cuál de las siguientes áreas es mas débil?

- 1.- Falta de habilidad para priorizar actividades
- 2.- Falta de habilidad para organizar de acuerdo a estas prioridades.
- 3.- Falta de disciplina para ejecutar actividades de acuerdo a prioridades.

La mayoría de las personas dicen que les falta disciplina, sin embargo, esto es reflejo de falta de conciencia para arraigar las prioridades en sus corazones y en sus mentes. Trabajan sobre las hojas del árbol, actitudes y conductas de la disciplina, sin examinar las raíces y los paradigmas básicos de donde fluyen.

CUADRANTE II

El foco central de la cuarta generación se basa en la matriz de administración del tiempo. Se usan dos conceptos básicos y su prioridad: lo urgente y lo importante.

Lo urgente es el "ahora", lo que requiere atención inmediata, es lo ruidoso, presionante y que reclama atención.

Lo importante tiene que ver con resultados. Es lo que aporta a nuestra misión; nuestras metas de alta prioridad; nuestros valores.

El cuadrante II es el corazón de la administración eficaz trata las cosas no urgentes pero importantes. Como dice Peter Drucker: Las personas eficaces no se orientan hacia los problemas sino hacia las oportunidades.

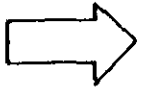
CUADRANTE II

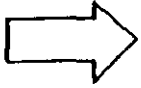
El objetivo de la cuarta generación de administración del tiempo -administración del cuadrante II- consiste en organizar nuestras vidas con eficacia. Significa tener un centro sólido de principios, un conocimiento arraigado de nuestra misión personal, identificando lo que es urgente e importante, así como mantener un equilibrio entre aumentar nuestra producción y aumentar nuestra capacidad de producción.

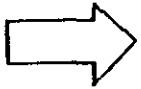
HOJA DE TRABAJO SEMANAL

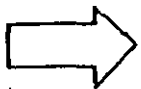
Roles Metas

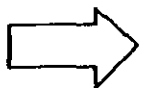


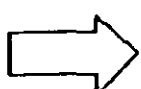












AFILAR LA SIERRA

Física _____

Mental _____

Espiritual _____

Social/Emocional _____

Semana del. al	Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
Prioridades semanales		Prioridades semanales					
		Compromisos semanales					
	0	0	0	0	0	0	0
	9	9	9	9	9	9	9
	10	10	10	10	10	10	10
	11	11	11	11	11	11	11
	12	12	12	12	12	12	12
	1	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5	5
	6	6	6	6	6	6	6
	7	7	7	7	7	7	7
	8	8	8	8	8	8	8
	Noche	Noche	Noche	Noche	Noche	Noche	Noche

PROGRESOS DE LA CUARTA GENERACION DE ADMINISTRACION DEL TIEMPO

Se reconoce el principio que las personas son más importantes que las cosas.

Se reconoce que las cosas se manejan con eficiencia pero las persona se tratan con eficacia. La primera persona que hay que tratar con eficacia es uno mismo.

Se usa la autoconciencia para mantener integridad en los principios y propósitos que hemos establecido como importantes.

Define nuestra misión incluyendo valores y metas a largo plazo.

Ayuda a equilibrar la vida identificando roles básicos.

Establece un marco de referencia amplio por medio de la organización semanal.

SEIS CRITERIOS BASICOS PARA ORGANIZAR EN EL CUADRANTE II

COHERENCIA. Es la armonía, unidad e integridad entre visión y misión, roles, metas, deseos y disciplina.

EQUILIBRIO. Es el balance entre los roles que desempeñamos y la salud física, familia, preparación profesional y desarrollo personal.

CENTRARSE EN EL CUADRANTE II. Consiste en organizar la vida semanal en base a este cuadrante.

DIMENSION HUMANA. Significa tener en cuenta las personas al distribuir el tiempo. Recuerde que la eficiencia se aplica a las cosas mientras que la eficacia se aplica a las personas.

FLEXIBILIDAD. Su herramienta de planificación debe ser su sierva no su ama. Se debe ajustar a usted.

PORTATIL. Se debe llevar consigo mismo en forma portátil.

CUATRO ACTIVIDADES EN LA ORGANIZACION DEL CUADRANTE II

IDENTIFICACION DE ROLES. Escriba sus principales roles -padre, madre, amigo, directivo, trabajador. Límitese a considerar una sola semana y ponga por escrito las áreas a las que dedicará su tiempo durante los próximos siete días.

SELECCION DE METAS. Piense y especifique dos o tres resultados importantes a lograr en cada rol durante la semana. Estos logros deben estar ligados con metas a largo plazo.

PROGRAMACION TEMPORAL. Programe metas para poder alcanzarlas.

ADAPTACION DIARIA. La planificación diaria debe convertirse en una adaptación día a día a actividades, acontecimientos, relaciones e imprevistos.

Recuerde que el hombre equilibrado se mueve en un continuo. Equivalentemente entre más vinculemos las metas semanales con un marco de principios correctos y un enunciado de la misión personal, mayor será el aumento de eficiencia.

LA DELEGACION: AUMENTANDO P Y CP

Se pueden lograr muchas cosas por medio de la delegación: en tiempo o en otras personas. Si delegamos en el tiempo, pensamos en términos de **eficiencia**. Si delegamos en personas lo hacemos en términos de **eficacia**.

DELEGACION EN RECADEROS. Es la delegación basada en personas a las que se les dice; "vaya a buscar ésto". "Avíseme cuando esté terminado eso". Etc.

DELEGACION EN ENCARGADOS. Es la delegación basada en resultados y no en métodos. Permite a las personas elegir sus métodos y los hace responsables de los resultados. Involucra una comprensión clara, un entendimiento mutuo y un compromiso acerca de las expectativas en cinco áreas básicas.

LAS CINCO AREAS DE LA DELEGACION

RESULTADOS DESEADOS. Especificar de manera clara las necesidades a satisfacer, enfocándose en el qué y no en el cómo; nos centramos en resultados y no en métodos.

DIRECTRICES. Identificar los parámetros dentro de los cuales debe operar el individuo. Dejar suficiente "espacio" para decidir que hacer.

RECURSOS. Especificar los recursos humanos, económicos, técnicos u organizacionales con que puede contar la persona para lograr resultados.

RENDICION DE CUENTAS. Establecer las normas de rendimiento que se usarán en la evaluación de resultados y el tiempo empleado.

CONSECUENCIAS. Establecer lo que sucederá como resultado de la evaluación -los premios o castigos-.

La delegación eficaz representa el mejor indicador de la administración eficaz y es fundamental para el crecimiento personal y organizacional.

CUARTO HABITO

PENSAR EN GANO/GANAS PRINCIPIO DE LIDERAZGO INTERPERSONAL

"HEMOS CONFIADO LA REGLA DE ORO A LA MEMORIA.
CONFIEMOSLA A LA VIDA"

Edwin Markham

La anécdota del director de una compañía que propiciaba la competencia entre su personal directivo. El éxito de uno era el fracaso de otro.

La respuesta: un cambio radical de paradigma.

El paso de independencia a interdependencia es reconocer que podemos influir positivamente en otras personas. Y el hábito de eficacia es "pensar en yo gano/tu ganas".

LA REGLA DE ORO

Brahmanismo

Todos tus deberes se encierran en esto:
no hagas a otros nada que te doliera si te lo hiciesen a ti.

Mahabharata

Budismo

No ofendas a los demás
como no quisieras verte ofendido.

Udánavarga

Confucianismo

¿Hay alguna máxima que deba uno seguir en la vida?
Ciertamente, la máxima de la apacible benignidad:
lo que no deseamos que nos hagan, no lo hagamos a los demás.

Analectas

Cristianismo

Haced vosotros con los demás hombres,
todo lo que deseais que hagan ellos con vosotros,
porque ésta es la suma de la ley de los profetas.

Nuevo testamento

Islanismo

Ninguno de vosotros será verdadero creyente
a menos que desee para su hermano
lo mismo que desea para sí mismo.

Sunnah

Judaísmo

Lo que no quieras para tí, no lo quieras para tu prójimo;
esto es toda la ley:
lo demás es lo contrario.

Talmud

Taoísmo

Sean para ti como tuyas, las ganancias de tu prójimo,
y como tuyas, sus pérdidas.

Tao-te ching

SEIS PARADIGMAS DE INTERACCION

- . GANO/GANAS
- . GANO/PIERDES
- . PIERDO/GANAS
- . PIERDO/PIERDES
- . GANO
- . GANO/GANAS

O NO HAY TRATO

EL PARADIGMA GANO/GANAS

Es el paradigma de mente y corazón que procura constantemente el beneficio de todos. Significa que los acuerdos o soluciones son mutuamente satisfactorios.

La mayoría de las personas piensa en términos de dicotomías: débil-fuerte, blanco-negro, rudo-suave. Es la forma de pensar basada en el poder o posición.

Gano/ganas es la creencia de la tercera alternativa. No se trata de mi éxito o el suyo; sino un éxito mayor, un camino superior. Es el paradigma en donde se piensa que hay suficiente -éxito, beneficio- para todos.

EL PARADIGMA GANO/PIERDES

La mayoría de las personas tiene grabada la mentalidad gano/pierdes desde su infancia.

Ejemplo 1. " Si soy mejor que mi hermano mis padres me querrán más".

Ejemplo 2. La curva de distribución de calificaciones.

Ejemplo 3. Usar la ley para ganar a expensas de otro. Aunque los buenos abogados "se las arreglan fuera del juzgado".

La sociedad necesita la ley para no deteriorarse y crear compromiso, sin embargo, no crea sinergia.

No todo es competencia. No tenemos que competir con nuestro cónyuge, hijos, colaboradores y amigos. Recuerde si no ganamos ambos todos perdemos.

EL PARADIGMA PIERDO/GANAS

Es el paradigma de las personas que se programan a la inversa. Dicen: "Adelante, impónme lo que quieras", "Pisotéame de nuevo, todos lo hacen", "Soy un perdedor, siempre lo he sido".

Es el paradigma de personas que no tienen ninguna expectativa. Son personas que desean agradar o apaciguar. No tienen coraje para expresar sus sentimientos y convicciones.

Las personas gano/pierdes aman a las personas pierdo/ganas.

El problema de las personas pierdo/ganas es que entierran muchos sentimientos.

EL PARADIGMA PIERDO/PIERDES

Es el paradigma que resulta de dos persona del tipo gano/pierdes. Ambos pierden. Los dos se vuelven vengativos y quieren recobrar lo que piensan les pertenece. Es la filosofía de la guerra.

Es el paradigma que resulta de una relación conflictiva entre dos individuos.

Es la filosofía de las personas altamente dependientes, sin dirección interior, que son desdichadas y piensan que los demás también deben serlo.

EL PARADIGMA GANO

Es el paradigma de los que solo piensan en ganar independientemente de lo que los demás pierdan o ganen.

EL PARADIGMA GANO/GANAS O NO HAY TRATO

Es un paradigma superior a gano/ganas.

No hay trato significa que no podemos encontrar una situación que beneficie a ambas partes. Estamos de acuerdo en que no hay común acuerdo: No hay trato.

Con la opción "No hay trato" se recuerda que la otra persona es importante y nosotros también.

El enfoque gano/ganas o no hay trato es sumamente realista en el inicio de una relación comercial o empresa.

CINCO DIMENSIONES DE GANO/GANAS

El paradigma gano/ganas supone aprendizaje recíproco, influencia mutua y beneficios compartidos.

Este paradigma requiere coraje y consideración cuando tratamos con personas profundamente programadas con el paradigma gano/pierdes.

Es el paradigma que abarca cinco dimensiones interdependientes de la vida.

1. CARACTER

Es la base del paradigma gano/ganas. Consiste de tres atributos.

Integridad.- Valor que nos atribuimos a nosotros mismos.

Madurez.- Equilibrio entre coraje personal y consideración por los demás.

Mentalidad de abundancia.- Es el paradigma de que en el mundo hay suficiente para todos.

2. RELACIONES

El carácter es la base para construir y conservar relaciones tipo gano/ganas. La clave es una cuenta bancaria emocional rica para que la credibilidad no sea problema.

El paradigma gano/ganas es un principio que se pone a prueba en la vida. Es un paradigma que trabaja sobre las personas, primero, y sobre las cosas o actividades, después.

Un acuerdo significa poco sin una base de carácter y relación que lo sustente en espíritu.

3. ACUERDOS

De las relaciones derivan los acuerdos que dan definición y dirección al paradigma gano/ganas. Con los acuerdos pasamos de la supervisión vertical a la horizontal, de una supervisión externa a una autosupervisión.

En los acuerdos gano/ganas se hacen explícitos cinco elementos (igual que en la delegación).

- . Resultados esperados
- . Directrices
- . Recursos
- . Rendición de cuentas
- . Consecuencias

Como regla recuerde que en términos humanos es mucho más ennobecedor permitir que la gente se juzque a si misma y no juzgarla.

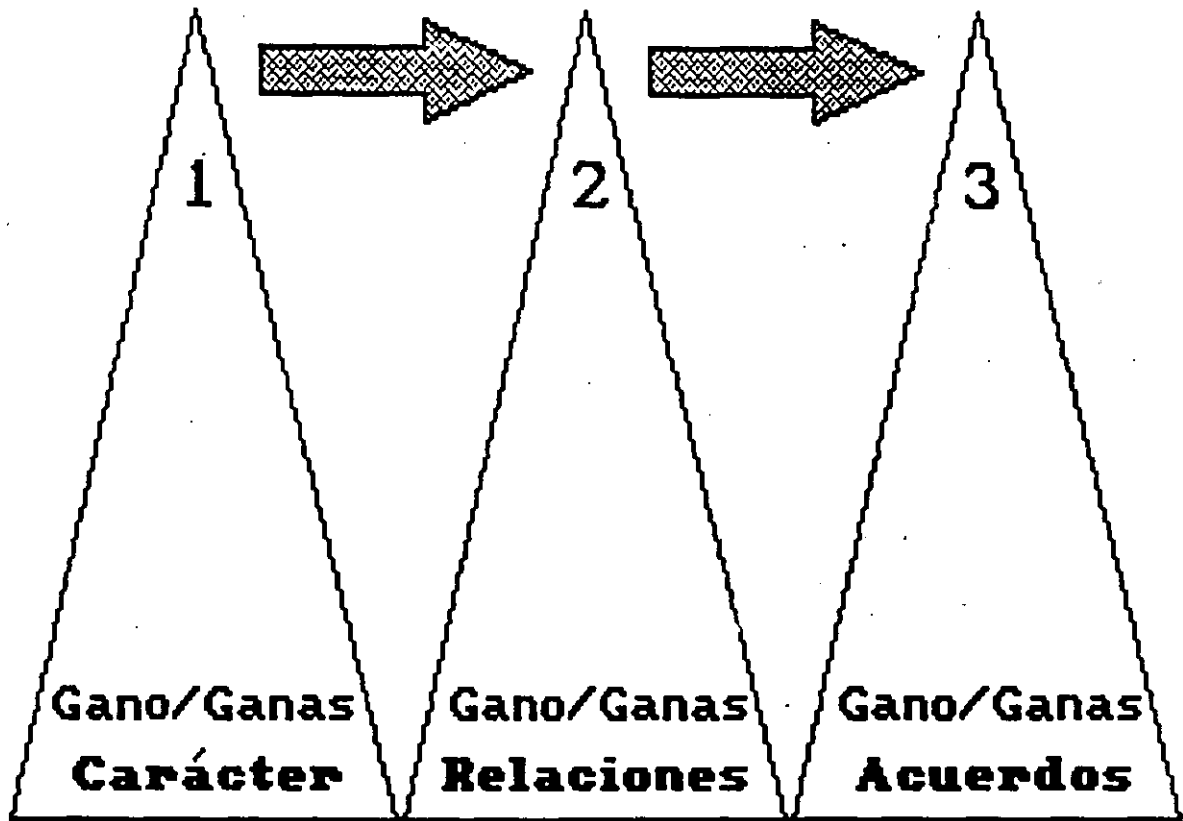
ACUERDOS DE ADIESTRAMIENTOS GANO/GANAS

La anécdota de asesoramiento a una institución bancaria en la preparación de ejecutivos. La reducción en tiempo y costo al pasar al paradigma gano/ganas. La resistencia del personal " que sufrió" anteriormente las reglas del sistema para aceptar el resultado.

ACUERDOS DE EJECUCION GANO/GANAS

El uso del paradigma gano/ganas en un curso y su resultado.

Los cuatro tipos básicos de consecuencias (recompensas o castigos) que los administradores o padres pueden controlar: económicos, psíquicos, oportunidades y responsabilidades.



Sistemas (4) y procesos de base (5)

4. SISTEMAS

La filosofía gano/ganas sólo puede sobrevivir en una organización cuando los sistemas le brindan sustento.

La filosofía gano/ganas hace recaer en el individuo la responsabilidad de tener resultados específicos en el marco de directrices claras y de los recursos disponibles.

5. PROCESOS.

El autor propone un método para la búsqueda de soluciones. Usted seguramente tiene uno mejor.

QUINTO HABITO

PROCURE PRIMERO COMPRENDER. Y DESPUES SER COMPRENDIDO: PRINCIPIO DE COMUNICACION EMPATICA

"EL CORAZÓN TIENE SUS RAZONES QUE LA
RAZÓN NO COMPRENDE"

Pascal

La anécdota de la persona que va al oculista y este le receta una copia de los mismos lentes que usa. La ofensa mutua del doctor y paciente.

La anécdota del niño que dice mamá sientate y no te enojés: "ya no me gusta la escuela y voy a dejarla". El enojo y la letanía de recomendaciones de la mamá.

El factor común de las anécdotas es la precipitación de una persona para llegar a un arreglo rápido mediante un consejo o acción. No tomamos tiempo para diagnosticar y comprender realmente el problema.

DIAGNOSTICAR ANTES DE PREESCRIBIR

Es un principio que obliga a primero comprender. No se puede confiar en la prescripción de nadie, a menos que se confíe en su diagnóstico.

La anécdota de la enfermedad de la hija del autor y la receta del médico sustituto.

El vendedor eficaz procura primero comprender las necesidades, las preocupaciones y la situación del cliente. Primero diagnostica y después vende.

El caso de los buenos abogados e ingenieros que diagnostican antes de actuar.

CARACTER Y COMUNICACION

La comunicación es la habilidad más importante de nuestra vida. Existen cuatro formas básicas de comunicación: leer, hablar, escribir y escuchar. Las tres primeras las aprendemos en la escuela. La última no se enseña pues se sobrentiende.

Si queremos actuar eficazmente con nuestros hijos, cónyuge, colaboradores, lo primero que necesitamos es entenderlo.

Se tiene que desarrollar la capacidad para la escucha empática basada en un carácter personal que suscite apertura y confianza.

ESTILOS DEL EMISOR

	PASIVO	AGRESIVO	ASERTIVO
CONDUCTA	No dice nada	Dice las cosas en forma fuerte.	Expresa lo que piensa en terminos de sí mismo, sin devaluar al otro.
CREENCIAS	Autoevaluación	Yo tengo todo el derecho.	Expresa lo que siente y piensa, respetándose y respetando al otro.
LENGUAJE NO VERBAL	No hay contacto visual. Tono muscular rígido.	Exagerado. Geticula. Expresión de los ojos. Rigidez muscular.	Relajamiento muscular. Contaco visual directo.
GANANCIAS	Tranquilidad a corto plazo. Dificultades a largo plazo.	Desahogo y momentánea superioridad.	Se siente bien consigo y con otros a corto y largo plazo.
RELACION	Perder-Ganar	Ganar-Perder	Ganar-Ganar

ESCUCHA EMPATICA

"Procure primero comprender" supone un cambio de paradigma profundo, pues lo típico es que primero procuremos ser comprendidos.

La mayoría de las personas no escuchan con la intención de comprender sino para contestar. Proyectan sus propias vidas -paradigmas- en el comportamiento de otras personas.

Ejemplo 1. ¡Oh se como se siente! He pasado por lo mismo y lo que debe hacer...

Ejemplo 2. No comprendo a mi hijo pues sencillamente no me escucha.

Ejemplo 3. ¿Tiene problemas de dinero? Pídale a su papá.

ESCUCHA EMPATICA

La empatía no es simpatía. La simpatía es una forma de acuerdo, una forma de juicio.

Los expertos dicen que el 10% de lo que comunicamos está representado en palabras; 30% se vincula con sonidos y 60% es lenguaje corporal. La escucha empática es con los ojos, oídos y corazón.

La escucha empática permite proporcionar "aire psicológico" a la persona que se escucha. Después de esta necesidad vital podemos enfocarnos a resolver problemas.

CINCO NIVELES DE "ESCUCHA"

IGNORAMOS A LA PERSONA

FINGIMOS ESCUCHAR

ESCUCHA SELECTIVA

Sólo tomamos en cuenta palabras selectivas para justificar nuestra respuesta.

ESCUCHA ATENTA DE PALABRAS

Registramos lo que se nos dice y nada más.

ESCUCHA EMPATICA

Equivale a procurar comprender. Es centrar en el marco de referencia de la otra persona, comprender desde el punto de vista emocional como intelectual.

CUATRO RESPUESTAS AUTOBIOGRAFICAS

Cuando escuchamos en términos autobiográficos tendemos a responder de acuerdo a cuatro modalidades.

EVALUACION. Estamos o no de acuerdo.

SONDEO. Formulamos preguntas de acuerdo a nuestro marco de referencia.

CONSEJO. Buscamos justificar nuestro consejo o recomendación.

INTERPRETACION. Tratamos de descifrar a la persona, explicar sus motivos y conductas, sobre la base de nuestros propios motivos y conductas.

DESPUES PROCURE SER COMPRENDIDO

Se ha definido la madurez como el equilibrio entre el coraje y la consideración. Procurar comprender requiere consideración; Procurar ser comprendido requiere coraje.

La filosofía de los griegos basada en tres palabras, ethos, pathos y logos resume este hábito. La primera es la credibilidad personal, la segunda es el impulso emocional de otra persona y la tercera es la lógica razonada.

SEXTO HABITO

LA SINERGIA PRINCIPIO DE COOPERACION

"TOMO COMO GUÍA LO QUE ESPERABA UN SANTO;
EN LAS COSAS ESENCIALES UNIDAD; EN LAS COSAS
IMPORTANTES DIVERSIDAD; EN TODAS LAS COSAS
GENEROSIDAD".

George Bush

La anécdota de liderazgo de Winston Churchill en la Segunda Guerra Mundial.

¿Qué es la sinergia? Significa que el todo es más que la suma de sus partes. Equivale a decir que la relación entre las partes es otra parte, la catalizadora, unificadora y estimulante.

La esencia de la sinergia consiste en valorar las diferencias, respetarlas, compensar las debilidades, construir sobre la fuerza de todos.

COMUNICACION SINERGICA

La comunicación con sinergia hace apertura de mente y corazón así como de nuevas expresiones, posibilidades y alternativas.

La comunicación honesta empieza por la creencia que todas las partes involucradas obtendrán mayor visión, entendimiento y aprendizaje de la situación que se discute.

Una tragedia humana es que podamos caer en vivir día a día con un potencial sin emplear, inexplorado y completamente subdesarrollado.

EJEMPLOS DE SINERGIA

La anécdota de los resultados de la sinergia en un curso de administración dictado por el autor.

El enunciado de la misión de la compañía del autor, resultado de varios meses de trabajo con su personal.

La anécdota de la estrategia del encargado de la Comisión de Energía Atómica para reunir y obtener resultados con personalidades importantes y de diferentes ámbitos y culturas.

La sinergia significa que $1 + 1$ puede ser 5 ó 28, dependiendo de nosotros. Finalmente recuerde que tiene la opción no hay trato cuando el obtener la sinergia es imposible.

SINERGIA NEGATIVA

La tercera alternativa es un cambio de paradigma que desplaza a la mentalidad dicotómica: "o esto o aquello".

¿Ha observado la sinergia negativa que se gasta cuando las personas tratan de resolver problemas en una realidad interdependiente? La lucha es entre personas con paradigmas gano/pierdes y pierdo/ganas.

Las personas pocas veces reflexionan sobre el peligro de la uniformidad y la actitud "mas de lo mismo". No saben que lo determinístico y uniforme es no creativo. La esencia de la sinergia está en las diferencias.

VALORANDO LAS DIFERENCIAS

La valoración de las diferencias (mentales, emocionales y psicológicos) es la esencia de la sinergia. La clave es comprender que todas las personas ven el mundo, no como es, sino como ellos mismos son.

Las diferencias entre personas es la base de actos creativos. Sin embargo, ¿es lógico que dos personas difieran y ambas tengan razón? la respuesta es que no es lógico sino psicológico.

La fábula del educador R. H. Reeves titulada "la escuela de los Animales".

LA ESCUELA DE LOS ANIMALES

R. H. Reeves

Una vez, los animales decidieron que tenían que hacer algo heroico para solucionar los problemas de un "nuevo mundo", de modo que organizaron una escuela. Adoptaron un currículum de actividades consistente en correr, trepar, nadar y volar. Para facilitar la administración, todos los animales cursaban todas las materias.

El pato era excelente en natación, mejor incluso que su instructor, y obtuvo muy buenas notas en vuelo, pero pobres en carrera. Con el objeto de mejorar en este aspecto tenía que quedarse a practicar después de clase, e incluso abandonó la natación. Esto duró hasta que se le lastimaron sus patas y se convirtió en un nadador mediano. Pero el promedio era aceptable en la escuela, de modo que nadie se preocupó, salvo el pato.

El conejo empezó a la cabeza de la clase en carrera; sin embargo tuvo un colapso nervioso como consecuencia del tiempo que debía dedicar a la práctica de la natación.

La ardilla trepaba muy bien hasta que comenzó a sentirse frustrada en la clase de vuelo, en la que el maestro le hacía partir del suelo en lugar de permitirle bajar desde la copa del árbol. También sufrió muchos calambres como consecuencia del excesivo esfuerzo, y le pusieron apenas un suficiente en trepar y un "insuficiente" en correr.

El águila era una alumna problemática y fue severamente castigada. En la clase de trepar llegaba a la cima del árbol antes que todos los otros, pero insistía en hacerlo a su modo.

Al final del año, una anguila anormal que nadaba muy bien y también corría, trepaba y volaba un poco, tenía el promedio más alto y le correspondió pronunciar el discurso de despedida.

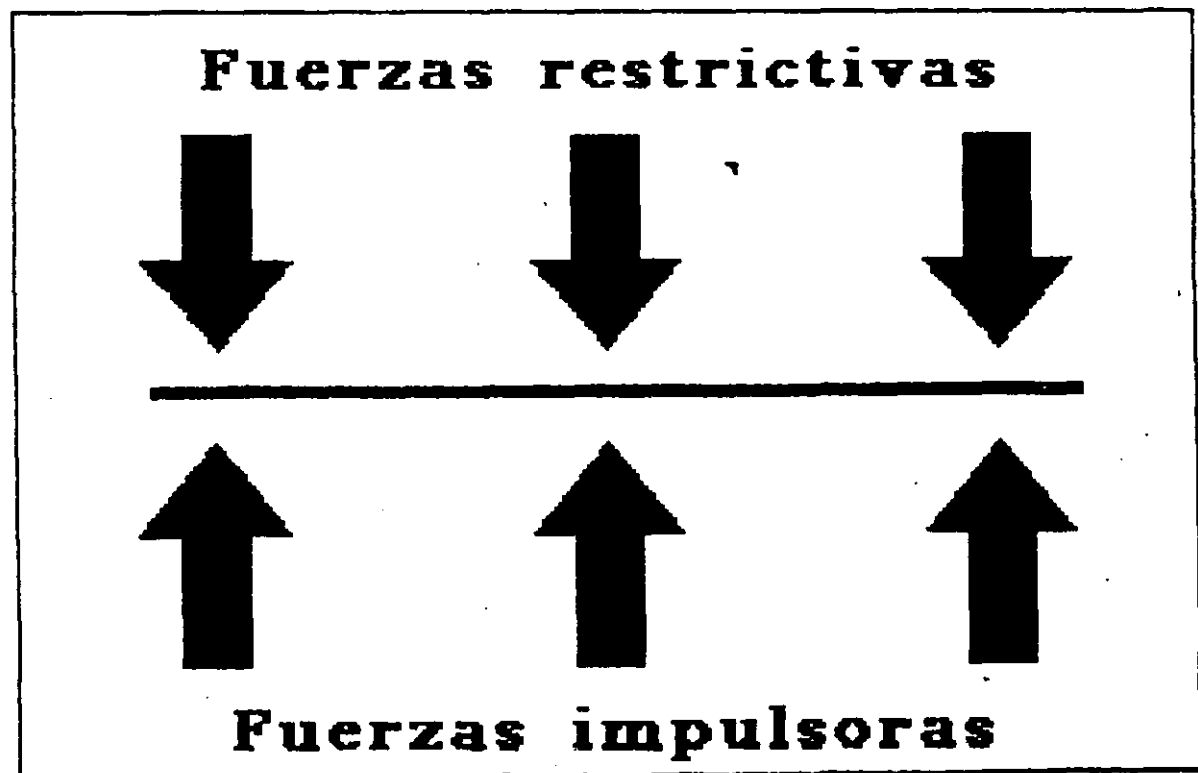
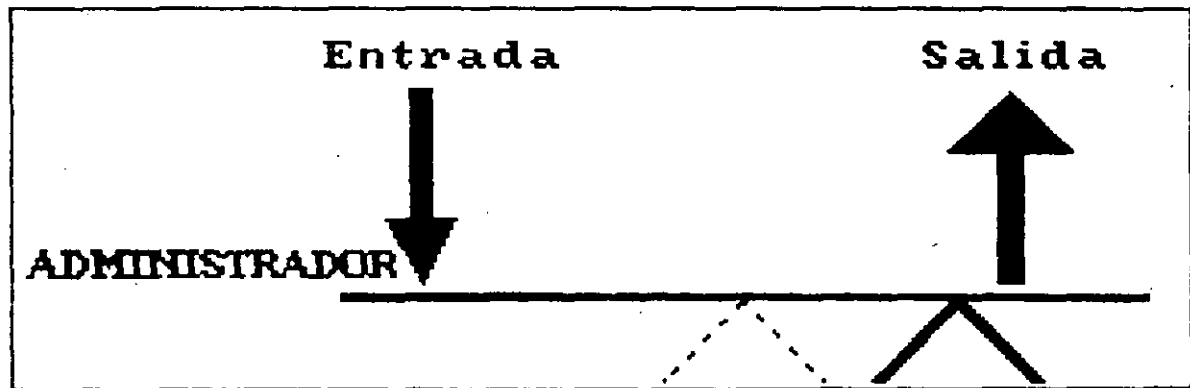
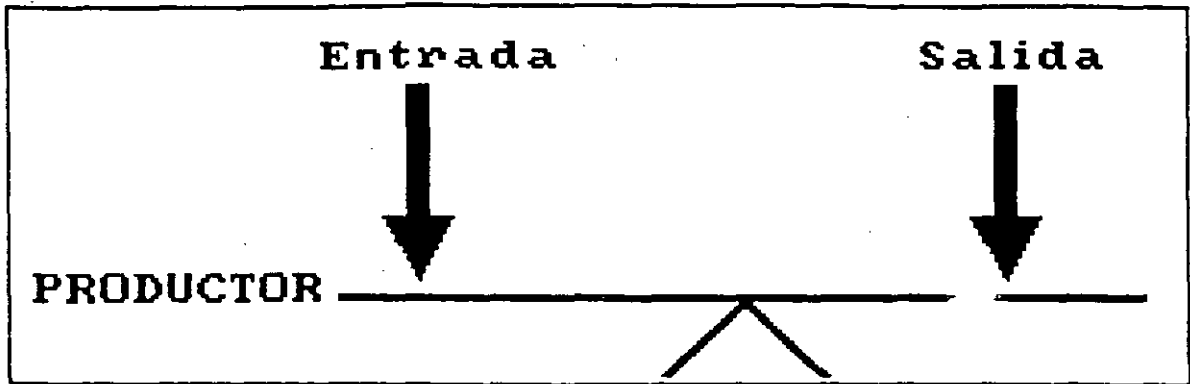
Los perros de la pradera quedaron fuera de la escuela y protestaron porque la administración no incluyó en el currículum las materias de cavar y construir madrigueras. Pusieron a sus cachorros a aprender con el tejón, y más tarde se unieron a marmotas y topos para inaugurar una escuela privada de gran éxito.

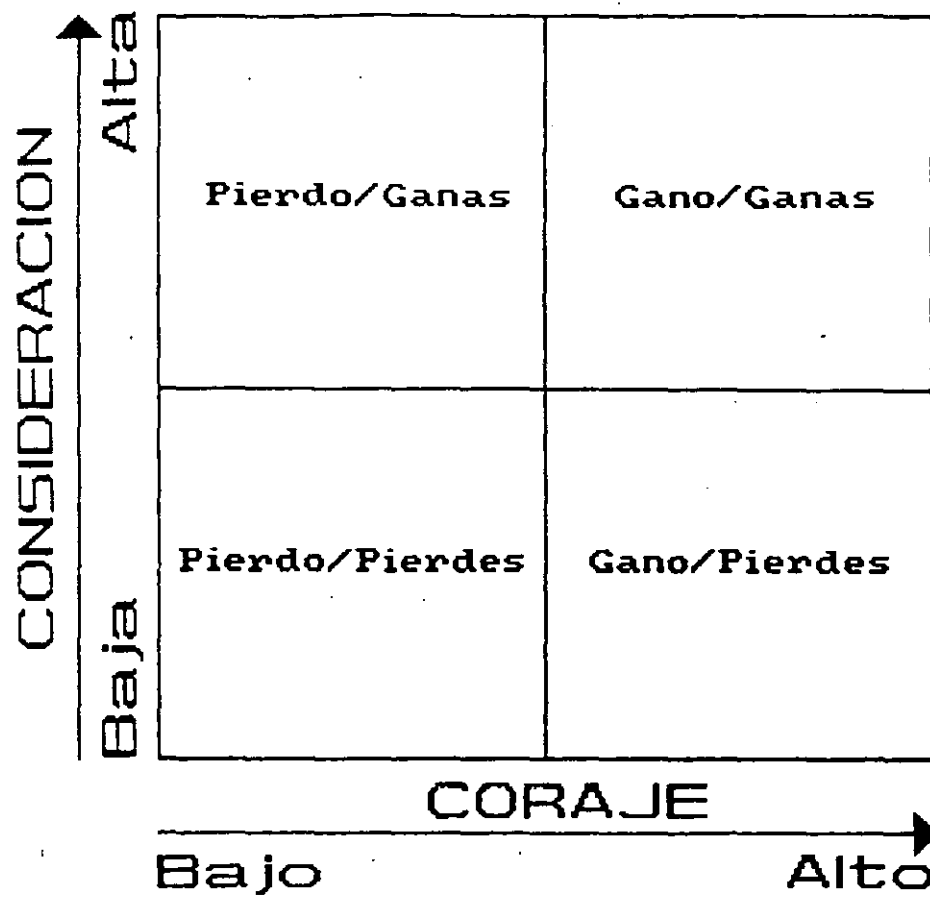
ANALISIS DE FUERZAS

En una situación interdependiente, la sinergia es particularmente poderosa para tratar con las fuerzas negativas que obran contra el desarrollo y el cambio.

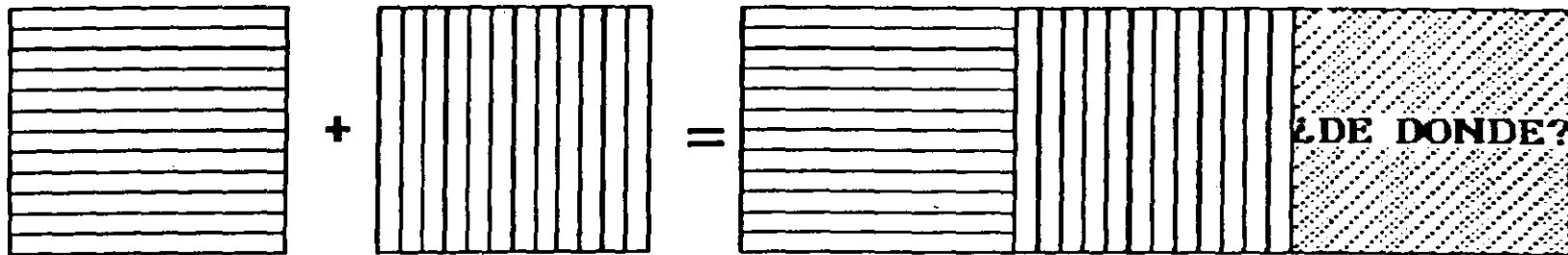
El psicólogo Kurt Lewin desarrollo un "análisis del campo de fuerzas" que describe cualquier nivel de rendimiento en las personas. Según Lewin, las fuerzas impulsoras son: positivas, razonables, lógicas, conscientes y económicas. Las fuerzas restrictivas son negativas emocionales, ilógicas, inconscientes y psicosociales.

Al introducir la sinergia, creamos una atmósfera en la cual resulta seguro hablar de las fuerzas positivas y negativas.



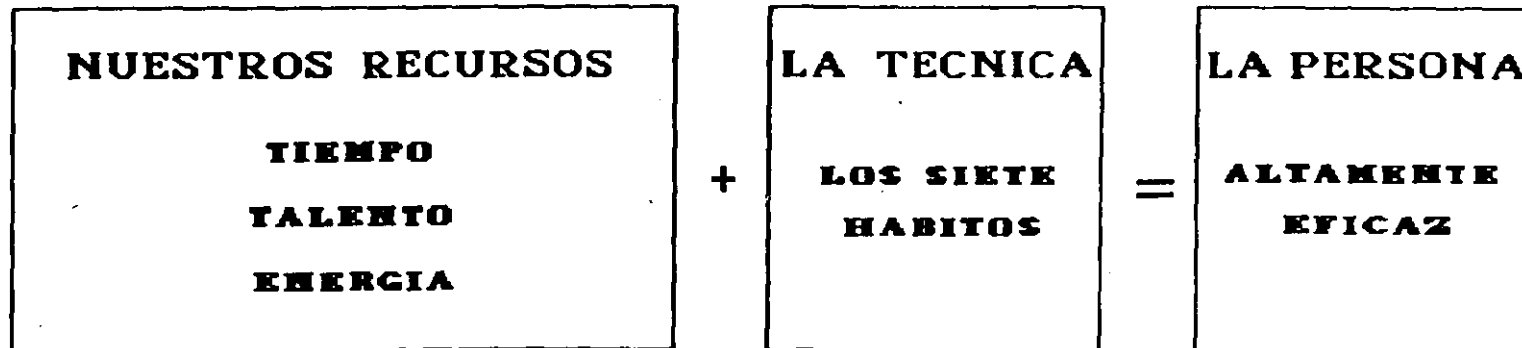


S I N E R G I A



INTERACCION

**EL TODO ES MAYOR QUE
LA SUMA DE LAS PARTES**



SEPTIMO HABITO

Afile la sierra: Principio de autorrenovación balanceada.

"CUANDO CONSIDERO LAS TREMENDAS CONSECUENCIAS DE LAS COSAS PEQUEÑAS, ME SIENTO TENTADO A PENSAR QUE NO HAY COSAS PEQUEÑAS".

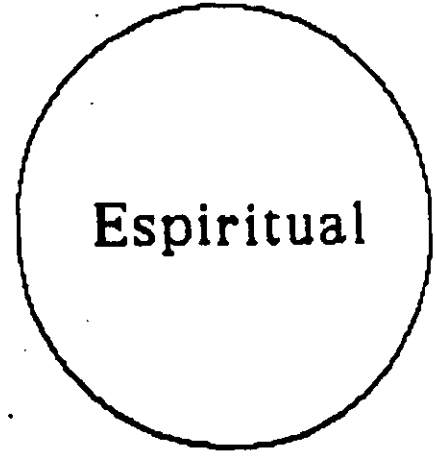
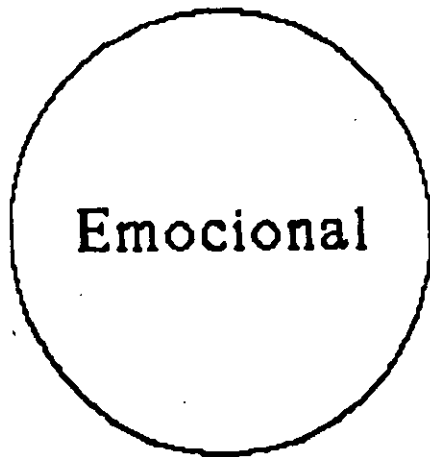
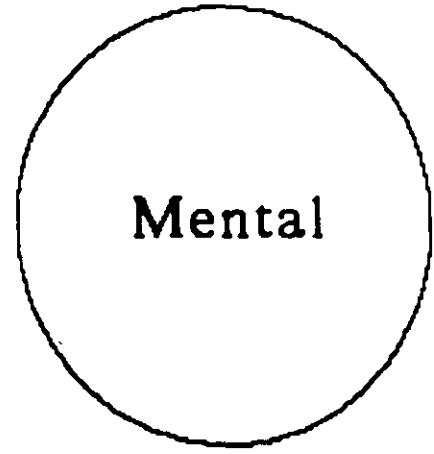
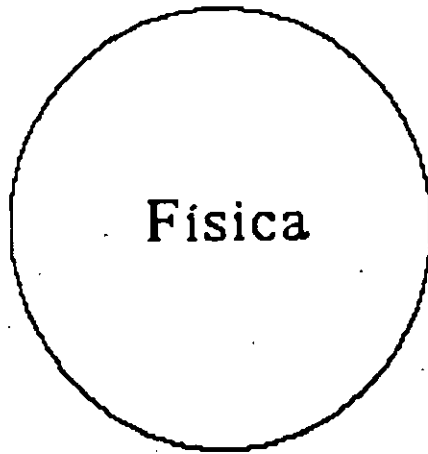
-Bruce Barton-

La anécdota del hombre que corta un árbol con una sierra sin parar. No afila la sierra porque pierde el tiempo.

El séptimo hábito "envuelve y afila" los otros hábitos. Es la renovación en cuatro dimensiones personales: la física, la espiritual, la mental y la social/emocional.

Afilar la sierra significa expresar estas dimensiones de manera regular, consistente e inteligente. Debe ser una actividad del cuadrante II pues cuida nuestra capacidad de producción.

LAS CUATRO DIMENSIONES BASICAS DE LA VIDA



LA DIMENSION FISICA

La dimensión física consiste en cuidar afectivamente de nuestro cuerpo -comer bien y ejercitarlo de manera regular-.

La mayoría de las personas dicen que no tienen tiempo para hacer ejercicio -lo adecuado es de tres a seis horas a la semana-. No visualizan el beneficio que el ejercicio proporciona a las otras 162-165 horas a la semana.

Un programa de ejercicios físicos debe reforzar al cuerpo en tres áreas: resistencia, flexibilidad y fuerza. La primera se desarrolla a partir de ejercicios aeróbicos. La segunda consiste en calentar el cuerpo antes y después del ejercicio vigoroso y la última consiste de ejercicios de tensión muscular.

Recuerde que si uno actúa sobre la base del valor del bienestar físico, se fortalece la autoestima, autoconfianza y seguridad.

LA DIMENSION MENTAL

El desarrollo mental proviene de la educación formal. Sin embargo, cuando nos liberamos de la escuela dejamos que la mente se atrofie pues no leemos, escribimos o pensamos en forma crítica.

Las personas proactivas se imaginan muchos modos de educarse. La idea básica es adiestrar la mente para que tome su distancia respecto de su propio programa y lo examine.

Es necesario una educación humanística, esto es, una capacidad para examinar los programas de la vida, en el marco de otros paradigmas e interrogantes y de los propósitos de mayor alcance.

Se dice que las guerras militares se ganan en los escritorios de los generales. Pues bien, si usted afila la sierra en las tres dimensiones personales - física, espiritual y mental- obtendrá la victoria privada. Use una hora diaria para este propósito por el resto de su vida.

LA DIMENSION SOCIAL/EMOCIONAL

Es la dimensión que se centra en los principios de liderazgo interpersonal, comunicación empática y cooperación creativa.

El éxito en los hábitos 4, 5 y 6 no dependen del intelecto, sino de la emoción. Esta íntimamente relacionado con nuestro sentido de seguridad personal.

La seguridad intrínseca viene de adentro, viene de los paradigmas y principios correctos, grabados en nuestra mente y corazón. Viene de vivir una vida que refleja nuestros valores más profundos.

La armonía mental existe cuando nuestra vida está en armonía con los principios y valores verdaderos.

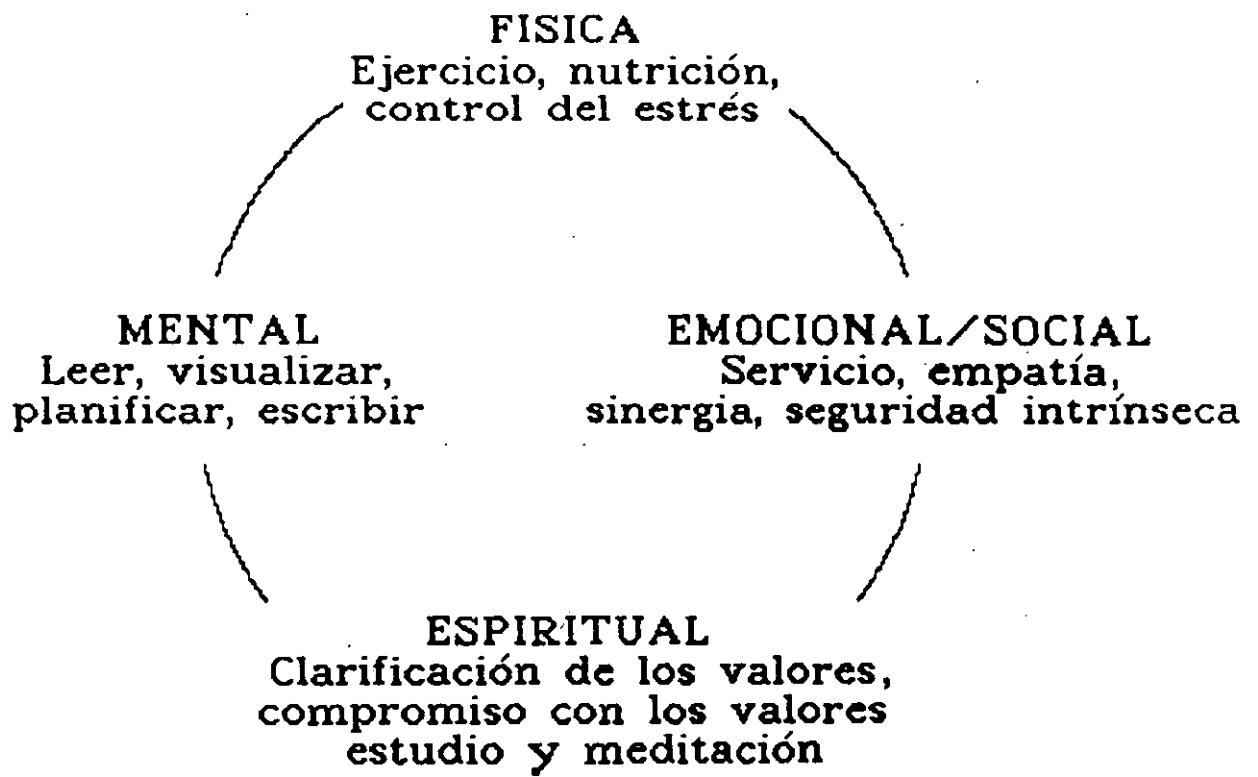
LA DIMENSION ESPIRITUAL

Es la dimensión que proporciona liderazgo a nuestra propia vida y está relacionado con el hábito de "empezar con un objetivo en mente".

La dimensión espiritual es nuestro centro, el compromiso con nuestro sistema de valores. Es la dimensión que se conecta con la verdad atemporal de la humanidad. Cada persona tiene su propia forma de aumentar la capacidad en esta dimensión.

La anécdota de la persona físicamente sana pero mentalmente mal. El remedio obtenido al meditar un día completo en la playa.

La meditación y oración ha sido el arma de muchos líderes: Gandhi, Jesús, Martin Luther, etc. Como dicen: "Las grandes batallas se libran diariamente en el cuarto silencioso del alma".



PROGRAMANDO A OTROS

"TRATE A UN HOMBRE COMO ES Y PERMANECERÁ COMO ES.
TRATE A UN HOMBRE COMO PUEDE Y DEBE SER Y SE
CONVERTIRÁ EN LO QUE PUEDE Y DEBE SER".

Goethe

La mayoría de las personas dependen del espejo social, de las opiniones y los paradigmas que giran alrededor de ellas. Es por ello que debemos tratarlos como personas responsables.

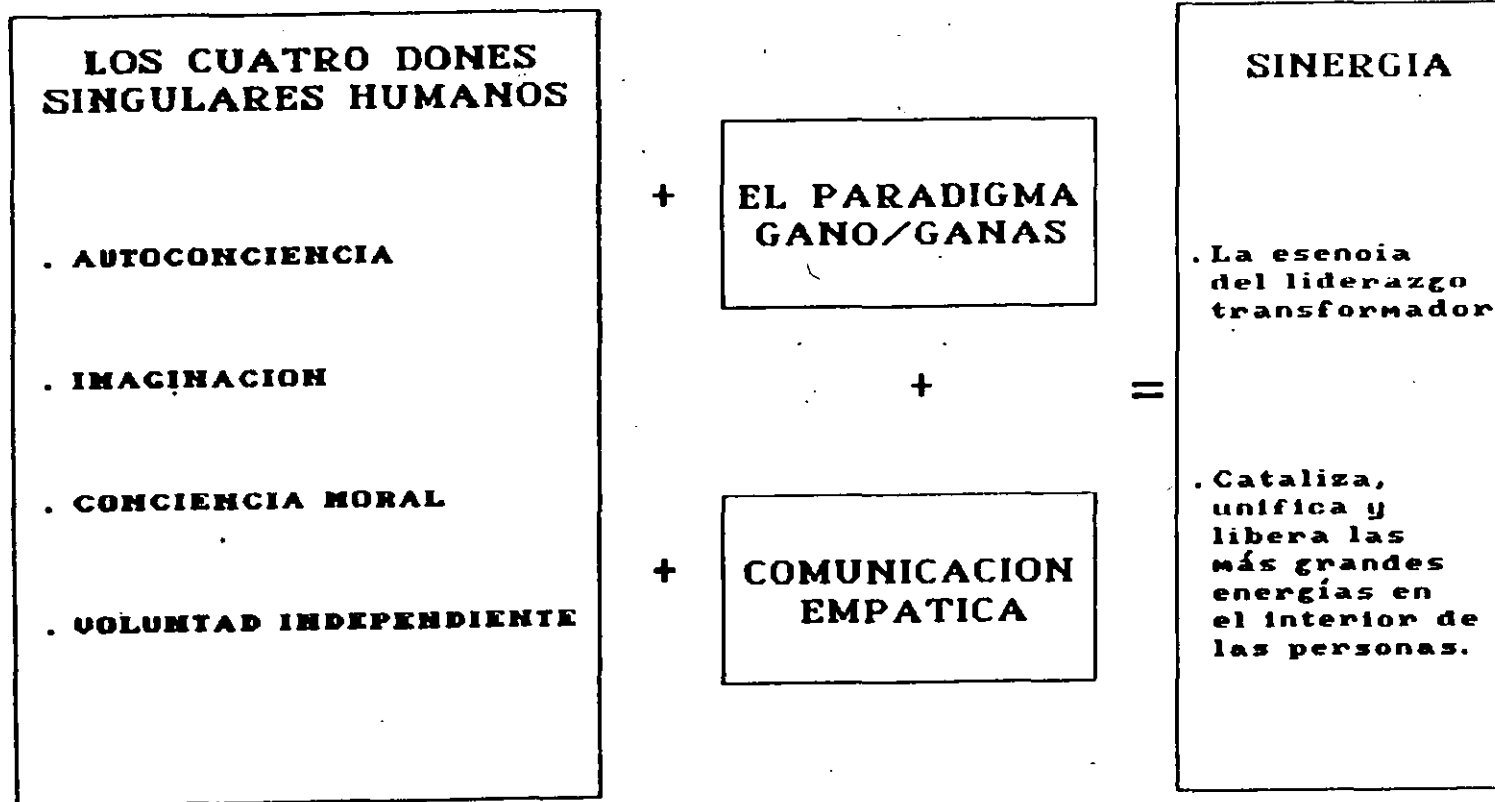
Entre más veamos a las personas en términos de su potencial no desarrollado, lo ayudaremos a ser independiente y altamente capaces de realizar una relación productiva con otros.

EQUILIBRIO EN LA RENOVACION

En una organización, la dimensión física se expresa en términos económicos. La dimensión mental o psicológica tiene que ver con el reconocimiento, el desarrollo y el empleo del talento. La dimensión social/emocional es la de las relaciones humanas. La dimensión espiritual se refiere a la búsqueda de un sentido o propósito y en la integridad de la organización.

NECESIDAD	METAFORA	PARADIGMA	PRINCIPIO
Física/ Economía	Estómago	Racional	Justicia
Social/ Emocional	Corazón	Relaciones Humanas	Bondad
Psicológica	Mente	Recursos Humanos	Uso y Desa rrollo de talentos
Espiritual	Espíritu	Centrado en princi- pios	Significado

LA SINERGIA DE LOS DIVERSOS HABITOS



SINERGIA EN LA RENOVACION

La renovación equilibrada es sinérgica. Lo que uno hace para afilar la sierra en cualquiera de las dimensiones tiene efecto positivo en los otros, porque están altamente interrelacionados.

Al reforzar la dimensión física, reforzamos nuestra visión personal.

Al reforzar la dimensión espiritual, reforzamos el liderazgo personal.

Al reforzar la dimensión mental, reforzamos nuestra administración personal.

Al reforzar la dimensión emocional, reforzamos nuestro círculo de influencia en situaciones interdependientes.

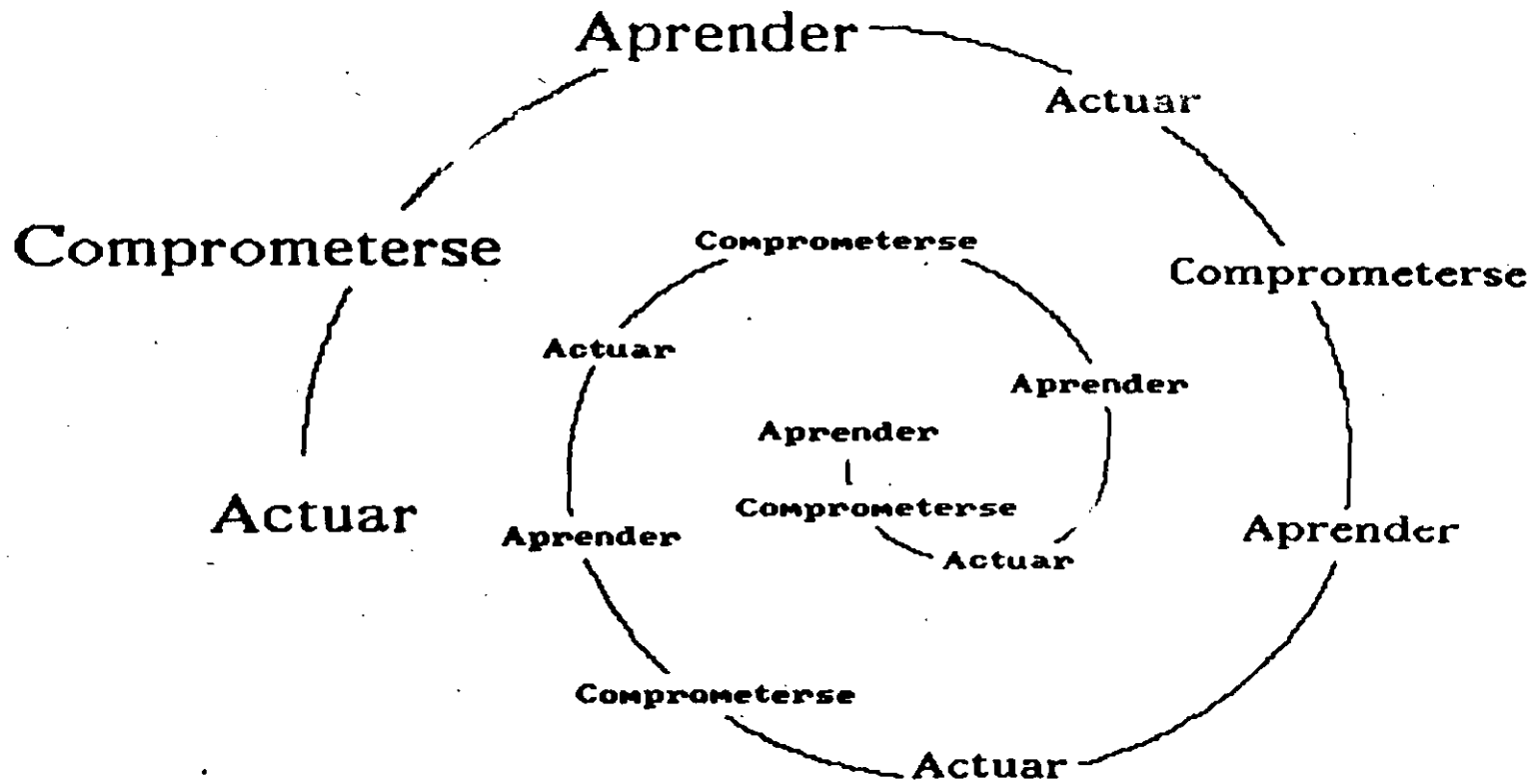
LA ESPIRAL ASCENDENTE

La renovación es el principio -y el proceso- que nos permite ascender en una espiral de crecimiento y cambio, de perfeccionamiento continuo.

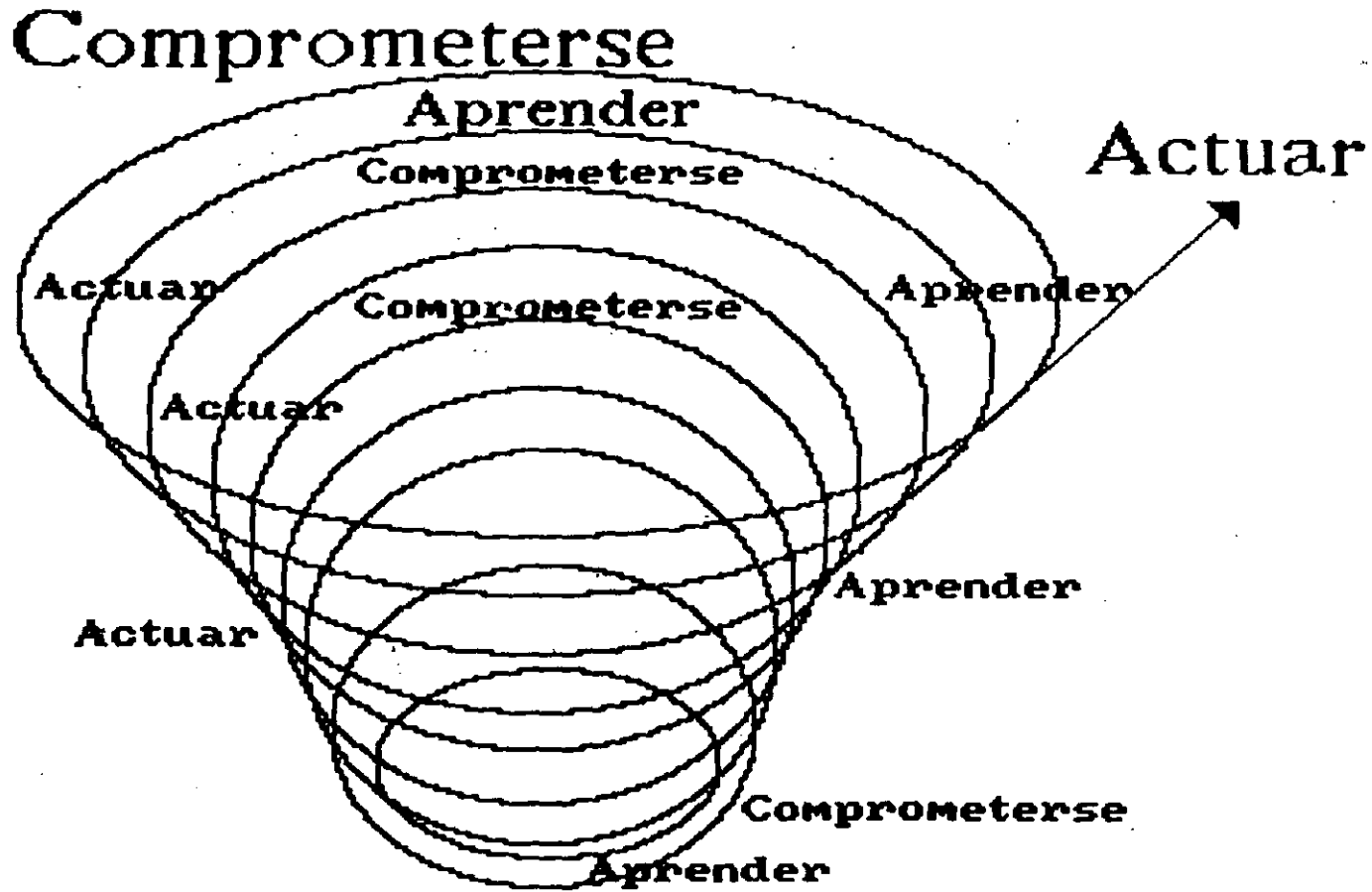
Para realizar un progreso significativo y sistemático debemos considerar nuestra conciencia moral. Recuerde lo que dice Madame de Stael: "la voz de la conciencia es tan delicada que resulta fácil ahogarle pero es también tan clara que resulta imposible confundirla".

La educación de los nervios y músculos es vital para el atleta. La educación de la mente, es vital para el estudioso. La educación de la conciencia moral es vital para la persona proactiva, eficaz.

Para movernos a lo largo de la espiral ascendente es necesario "aprender, comprometerse y actuar" en planos cada vez mas altos.

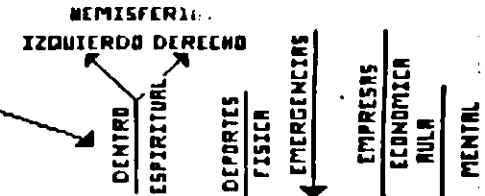


LA ESPIRAL ASCENDENTE



LA ESPIRAL ASCENDENTE

DA..
PODER
AUMENTAR LA CAPACIDAD DE RENDIMIENTO
EN EL LOGRO DE LOS FINES
POR NOSOTROS ESTABLECIDOS

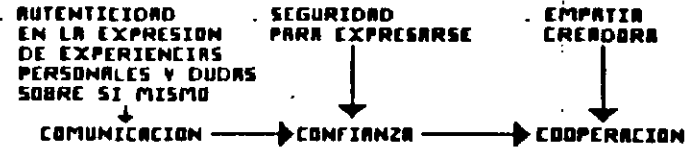


LA NATURALEZA
 (COOPERACION CREATIVA)

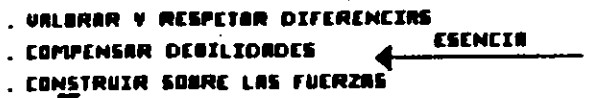
MISION



ORIGEN



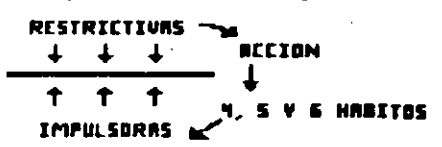
SINERGIA



CONDICIONES

ESTRATEGIA DEL CAMBIO

FUERZAS

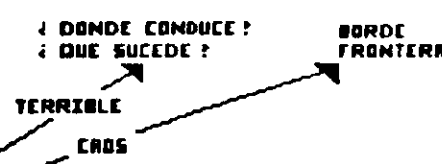


UTILIDAD

TERCERA ALTERNATIVA
NO TRANSACCION

- AMBOS OBTIENEN LO QUE QUIEREN
- NO HAY LADOS APUESTOS
- LA ALTERNATIVA ES SIEMPRE MEJOR

PROCESO CREADOR



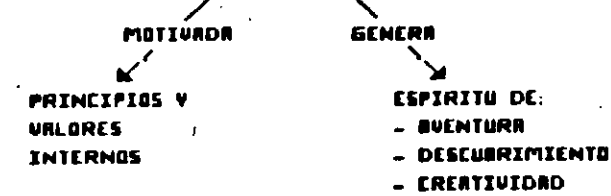
RECHAZADO

NECESIDAD HUMANA DE ESTRUCTURA, CERTIDUMBRE Y PREDICTIBILIDAD

SE EVITA O DESPLAZA LA SINERGIA NEGATIVA

FACILIDAD

SEGURIDAD INTERIOR



LIMITADO

POR REGLAS Y REGULACIONES, GENERADAS POR ABUSOS O EXPERIENCIAS CROTICAS



**NO TRABAJE MAS DURO
TRABAJE MAS INTELIGENTEMENTE**



**USE DIFERENTE ENFOQUE
distintas
PARA LAS DIFERENTES PERSONAS**



**EL TRATO PARA TODAS LAS PERSONAS
ES EL MISMO: DISTINTO**

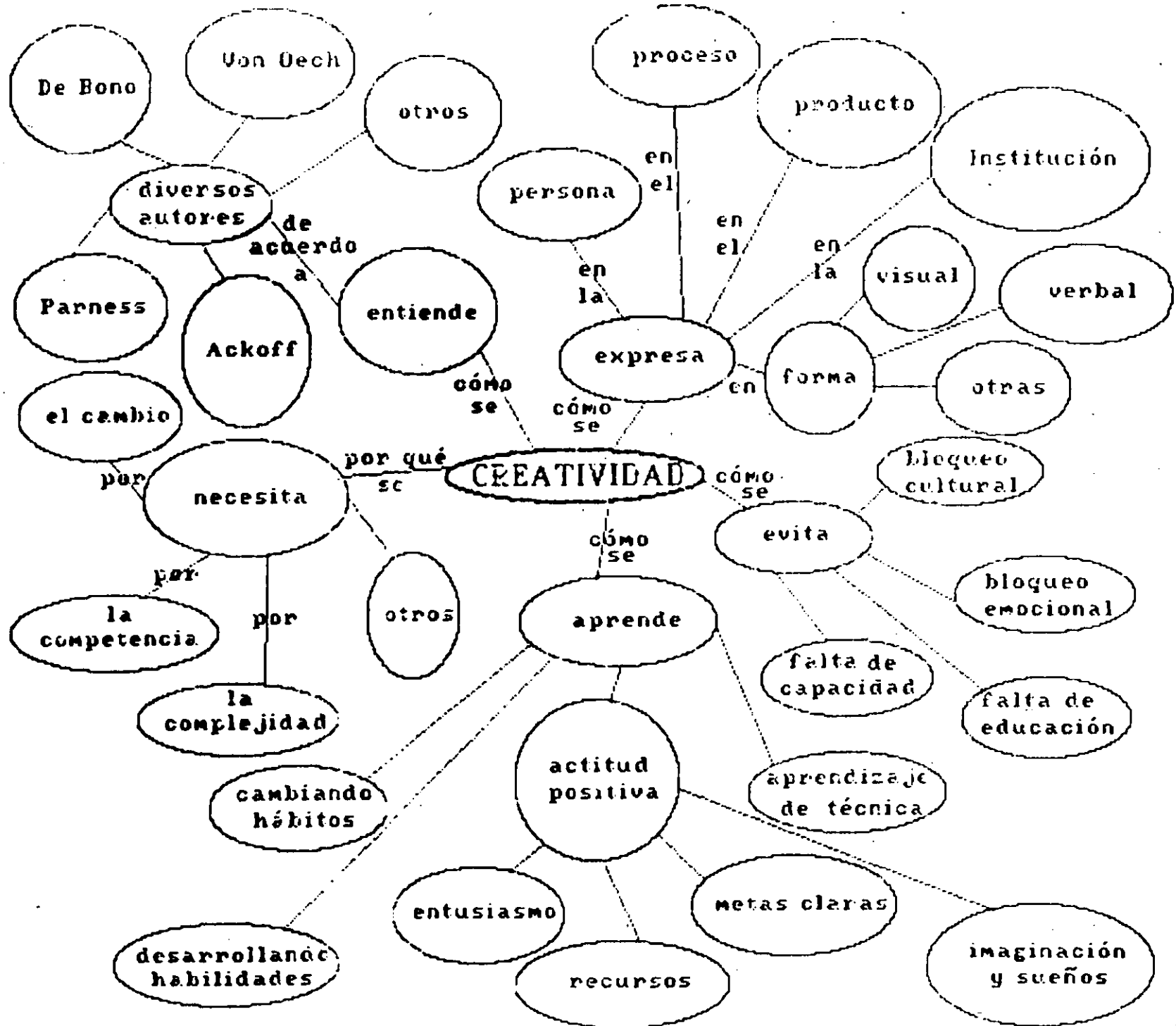
Estilo de liderazgo para los distintos niveles de desarrollo de las personas.

HABILIDADES TECNICAS

<p>APOYO</p> <ul style="list-style-type: none">. Poca motivación. Mucha habilidad	<p>DELEGACION</p> <ul style="list-style-type: none">. Mucha motivación. Mucha habilidad
<p>ENSEÑANZA</p> <ul style="list-style-type: none">. Poca motivación. Poca habilidad	<p>DIRECCION</p> <ul style="list-style-type: none">. Mucha motivación. Poca habilidad

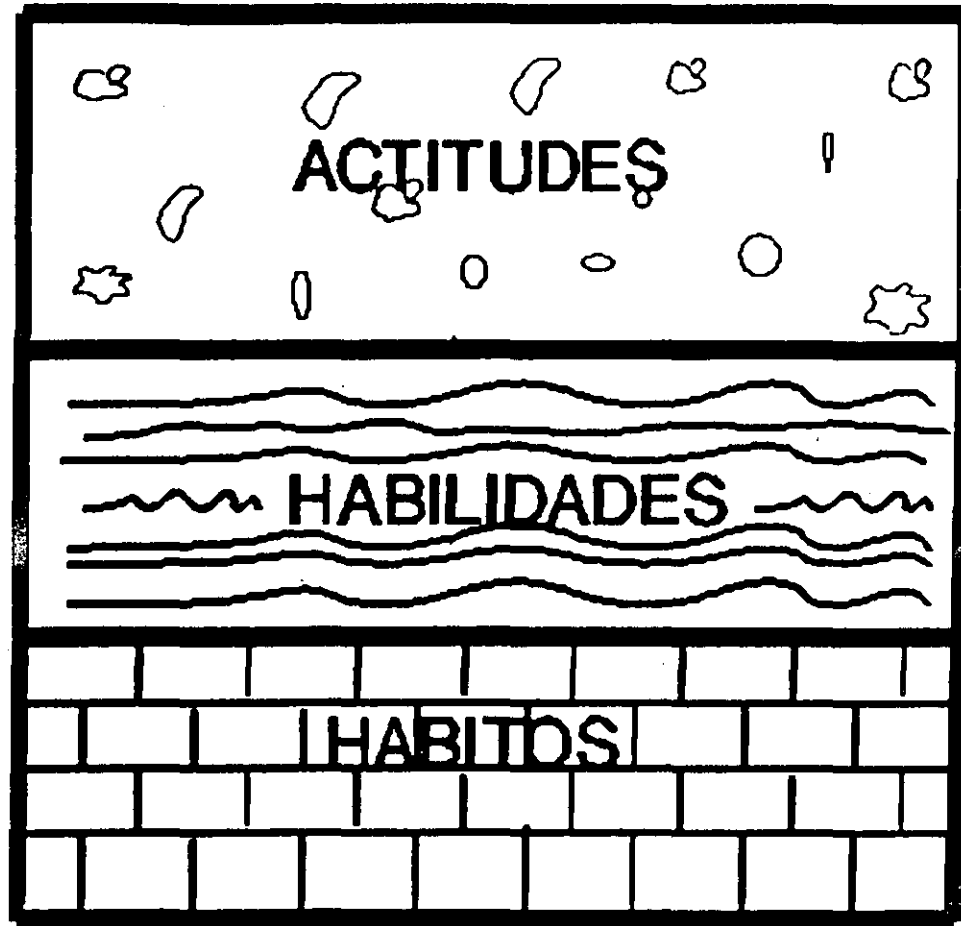
COMPROMISO

MAPA CONCEPTUAL SOBRE CREATIVIDAD



18

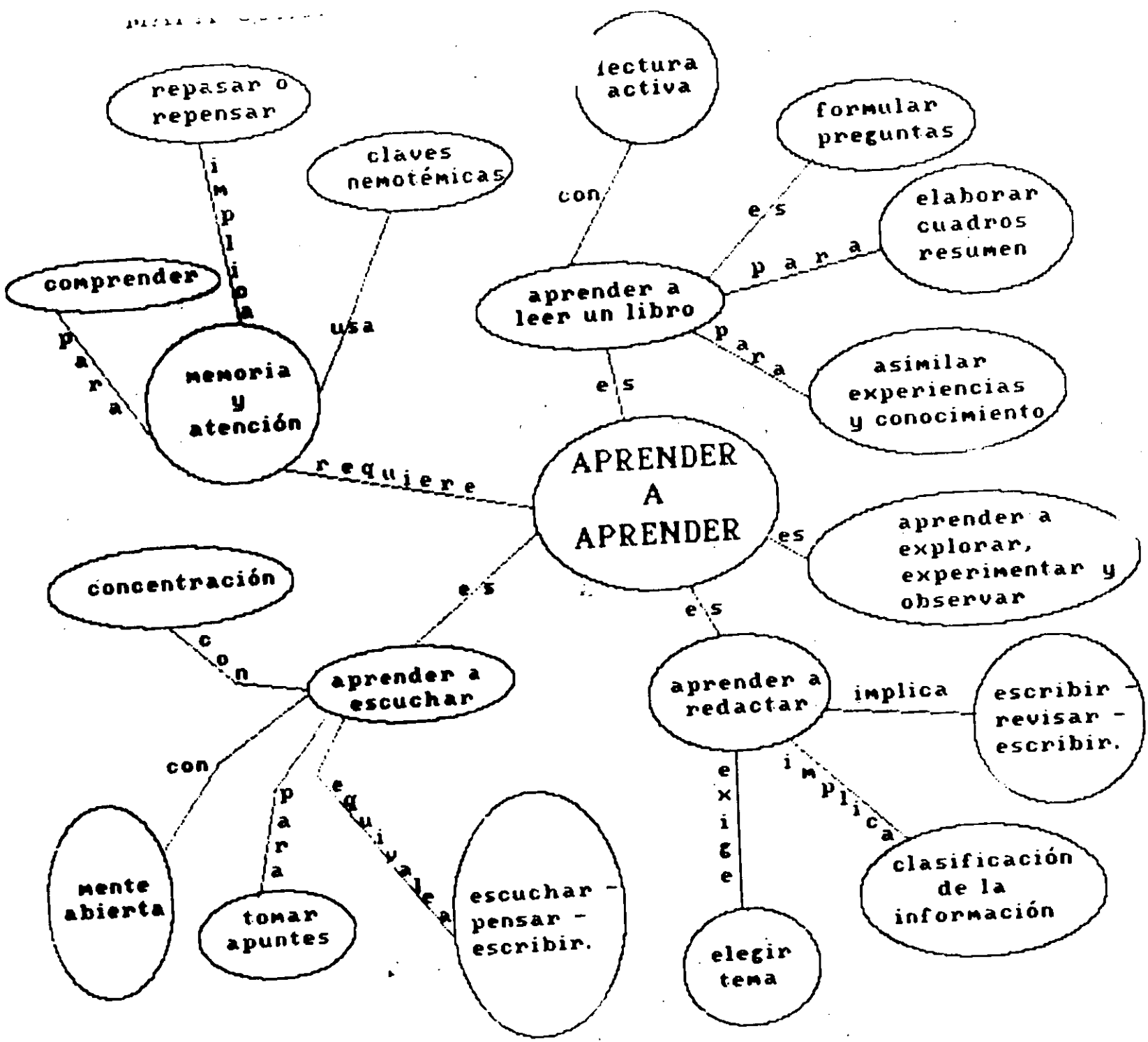
TRES ELEMENTOS BASICOS EN LA CREATIVIDAD



ESTADO
GASEOSO

ESTADO
LIQUIDO

ESTADO
SOLIDO



SETE PASOS PARA PENSAR MEJOR

E. de Bono

1. POSITIVO, NEGATIVO, INTERESANTE. (PNI).

No apresurar juicios. El primer paso para pensar mejor es ver, sin trabas o prejuicios, el problema. La mayoría de nosotros al oír una idea o solución NUEVA a determinado problema reaccionamos instintivamente aceptándola o rechazándola. Luego utilizamos la inteligencia para defender ese punto de vista.

Una manera fácil de escapar de esta trampa es emplear la técnica PNI que propone de Bono. Dicha técnica consiste en dedicar un minuto a anotar todas las ventajas que se le ocurran respecto a una idea; un minuto para anotar todas las desventajas de la idea; y, un minuto para listar todos los conceptos que simplemente le parezcan interesantes. Lo que se logra con esta técnica es ampliar el horizonte mental en lugar de seguir esclavos de los prejuicios.

2. CONSIDERAR TODOS LOS FACTORES. (CTF).

Hacer un esfuerzo deliberado y conciente por pensar en todo lo que podría ser permanente para tomar una decisión.

3. CONSECUENCIAS Y RESULTADOS. (CR).

En tanto la técnica PNI y CTF abren la mente a toda clase de posibilidades, la técnica CR nos auxilia a decidir cuales serían las más provechosas. Uno de los rasgos que nos diferencian de los animales es la capacidad para imaginar el resultado de nuestros actos. La técnica consiste en imaginar el resultado posible de una decisión en periodos futuros: inmediato, a corto plazo, mediano plazo, y largo plazo.

4. PROPOSITO, METAS Y OBJETIVOS. (PMO).

Fijar objetivos: un instrumento para pensar mejor, que no utilizamos a menudo, es hacer una lista de todas las razones para actuar en determinada forma. La mayoría de nosotros creemos saber cuales son nuestras metas, pero con frecuencia se tienen propósitos ocultos que salen al paso. El hecho es que el fijar perfectamente nuestras metas, pueden llevarnos a soluciones creativas de los problemas.

5. PRIORIDADES BASICAS. (PB).

Decidir acerca de la importancia de cada aspecto de un problema; Este paso coadyuva a evaluar y escoger entre las muchas posibilidades que se hayan imaginado a través de los pasos anteriores.

6. ALTERNATIVAS, POSIBILIDADES,
OPCIONES. (APO).

Búscar alternativas: consiste en aprender a "pensar libre y osadamente", buscando posibilidades fuera de las pautas del pensamiento habitual, incluso aquellas que están en circunstancias poco ordinarias, prácticas o absurdas. Posteriormente se emplea el sentido común y el discernimiento para eliminar lo imposible.

7. OTRO PUNTO DE VISTA. (OPV).

Ponerse en lugar de otra persona: A menudo, los problemas se refieren a un conflicto con otra persona, como el amigo, vecino, conyuge, etc. Nos será mucho más fácil encontrar la solución si intentamos contemplar toda la situación desde el punto de vista de la otra persona. Para comprobar cómo puede ayudar este paso, anote todas las opiniones que suponga tiene la otra persona respecto a la discrepancia en cuestión. Seguramente se le ocurrirán ideas que lo asombrarán y además, quizás, vea posibles soluciones al problema.

EL PROYECTOR DE FRASES COHETE

El señor Phillip Broughton se ha declarado inventor del "Proyector de Frases-Cohete", esto es, produce expresiones impresionantes con un esfuerzo prácticamente igual a cero y esto parece destinado a usarse en los informes impactantes redactados por economistas. La base del procedimiento son treinta palabras, agrupadas en tres columnas y numeradas cada una del cero al nueve. Para usar el Proyector de Frases-Cohete, debe tomarse una cantidad cualquiera de tres números, del 0-0-0 al 9-9-9, y utilizar los retumbantes resultados sin sorpresa.

Así, la número 1-1-1 hablará de una "estrategia operacional integrada" y la 8-8-8 de una "retroacción central estabilizada"; pero será exactamente igual con cualesquiera otras combinaciones que se elijan. La 9-5-0 es una "proyección global sistemática" y la 2-6-7 una "movilidad direccional combinada".

Las posibilidades son tan amplias que un eslabonamiento 6-7-4 con un 4-3-5 y un 7-2-6 autoriza a quien sea capaz de memorizarlo a descubrirle al mundo que "sólo una implementación opcional insumida, manejada con la perspectiva socioeconómica de una dinámica transicional balanceada, podrá permitirnos la edificación de la justicia social sobre la base firme e inconvencible de una instrumentación dimensional coordinada"

La más notable de las ventajas del Proyector de Frases-Cohete, para economistas puros, fue descrita el mismo año por Broughton: "Cuando usted deje caer una o más series de estos terminajos, ninguno tendrá la más remota idea de qué es lo que ha dicho, pero nadie se levantará a preguntar, por miedo a parecer ignorante"

COLUMNA UNO	COLUMNA DOS	COLUMNA TRES
0 Programación	0 Funcional	0 Sistemática
1 Estrategia	1 Operacional	1 Integrada
2 Movilidad	2 Dimensional	2 Equilibrada
3 Planificación	3 Transicional	3 Totalizada
4 Dinámica	4 Estructural	4 Insumida
5 Flexibilidad	5 Global	5 Balanceada
6 Implementación	6 Direccional	6 Coordinada
7 Instrumentación	7 Opcional	7 Combinada
8 Retroacción	8 Central	8 Estabilizada
9 Proyección	9 Logística	9 Paralela

CONSEJOS PARA FAVORECER LA CREATIVIDAD

Roger B. Yepsen

En última instancia, cada persona tiene que descubrir los hábitos y los pensamientos que permiten el florecimiento de su creatividad. Lo que obra milagros en unas personas puede que no suscite en usted la menor inspiración. Por ejemplo, la poetisa Elizabeth Bishop trató cierta vez de tener sueños inspirados comiendo grandes cantidades de queso Roquefort antes de acostarse. Para el poeta alemán Johann Schiller nada surtía más efecto que tener un cajón de su escritorio lleno de manzanas podridas. Y el autor francés Marcel Proust se retiraba a una habitación con las paredes forradas de corcho para general ideas.

Si el queso, las manzanas o el corcho no son apropiados para usted, experimente con las sugerencias que le ofrecemos a continuación. No suponga que la creatividad es algo que se produce naturalmente, pues el paso de una manera de pensar estandarizada a otra especulativa puede requerir un esfuerzo consciente. A la mente, como a cualquier otra parte del cuerpo, le gusta estar cómoda, y las ideas familiares y trilladas le parecen tan agradables como unas viejas zapatillas. El experto en pensamiento Edward de Bono advierte que quizá debemos ser <<intencionados y artificiales>> a fin de intentar diversos sistemas de pensamiento. El resultado puede ser una cantidad de ideas inapropiadas e incluso necias. Pero eso no importa, según De Bono, la necesidad de estar en lo cierto constantemente es la mayor barrera para las ideas nuevas.

He aquí un ejemplo de cómo los hábitos mentales obstaculizan el pensamiento en situaciones nuevas. Un hombre estaba harto de dejar entrar y salir a su gata embarazada, y se le ocurrió abrir un agujero en la puerta. Está tan complacido con la idea que, en cuanto nacen los gatitos, hace otro agujero más pequeño en la puerta. Todos hemos practicado agujeros para dejar pasar gatitos, como resultado de haber aplicado ideas que una vez nos parecieron buenas a un problema que ha cambiado desde entonces. En las siguientes páginas sugerimos cómo avitar esos senderos trillados.

No deje que la lógica le abrume.

La lógica tiene su valor, como medio de examinar la validez de sus nuevas ideas, pero la lógica suprime los pensamientos creativos porque les exige que sean ordenados y tengan sentido. Por este motivo la persona que resuelve lógicamente los problemas se dirige en línea recta hacia la dirección más evidente, sin hacer concesiones a alternativas forzadas y arriesgadas, a ideas singulares que pueden conducir a grandes descubrimientos. La propulsión por medio de cohetes quizá nunca se habría desarrollado si Robert Goddard hubiese aceptado la convicción lógica de sus colegas científicos de que un cohete no podría funcionar en el espacio exterior, porque los gases de escape no tendrían nada contra lo que ejercer presión.

Esa manera de pensar era correcta, basada en las teorías científicas de la época, pero tales teorías estaban equivocadas. El cohete llegó a existir porque Goddard se saltó un paso lógico en su desarrollo. Einstein recalcó el papel que juega la intuición en la ciencia, y decía que no existe ninguna manera lógica de descubrir leyes científicas complejas, sino que sólo existe la intuición, a la que ayuda la sensación del orden que subyace en la apariencia. Si le resulta difícil dejar que su intuición actúe, De Bono sugiere que intente elegir a propósito una intuición errónea y proceda desde ahí. Explore sin miedo.

Cuando un problema se niega a moverse, déle una vuelta.

Por ejemplo, los ingenieros que diseñaron el automóvil Citroën se aprovecharon de la suspensión hidráulica adaptable del coche de una manera ingeniosa. En vez de elevar la pesada carrocería para cambiar un neumático ponchado, el propietario del Citroën se limita a colocar un sostén debajo del coche y retrae las ruedas. El coche no se mueve; es la rueda afectada la que lo hace.

Piense en el problema visualmente.

Cuando utilice ciertas palabras y frases hasta el punto de que súbitamente dejan de tener sentido, cambie al pensamiento visual. Esto requiere inteligencia espacial, la cual se cree centrada en el hemisferio cerebral derecho, mientras que las habilidades verbales están centradas en el izquierdo. Si es posible, vaya al lugar donde se ha producido el problema y eche un vistazo a su alrededor. Ejercza su poder de observación en todos los sentidos.

Piense en el problema de un modo abstracto.

Esto es lo contrario de la sugerencia anterior, pero funciona de la misma manera; es un cambio para mirar y pensar las cosas. Un ejemplo corriente es hacer listas de factores positivos y negativos cuando se enfrenta a una decisión difícil. Los planes y resúmenes también sirven para reducir una situación compleja a su esqueleto.

Expresa lo que piensa.

Otra manera de devolver el significado a términos que lo han perdido es vocalizarlos: dígalos para usted mismo, grábelos o dígaselos a un oyente receptivo. De la misma manera que algunos escritores leen su obra en voz alta para comprobar su calidad, así puede usted juzgar sus ideas expresándolas de la misma manera.

Decida que va a encontrar cierto número de soluciones.

Es decir, oblíguese a inventar cuatro o cinco ideas nuevas, aun cuando algunas le parezcan ridículas. Suspenda el juicio y permítase jugar con las posibilidades. Adquiera el hábito de la generación de ideas.

No se inquiete si no se dispone de todos los hechos.

De Bono dice que la gente tiende a suponer incorrectamente que cuantos más datos puedan acumular, más probabilidades tendrán de dar una buena idea. Este es un prejuicio que nos enseñan en la escuela; valorar más el conocimiento que el pensamiento. Pero De Bono observa que un exceso de conocimiento puede ser paralizante. <<El cerebro es un buen computador simplemente porque tiene mala memoria.>> Y el conocimiento tiende a quedarse anticuado rápidamente, sobre todo en las áreas tecnológicas <<Esta circunstancia perturba a las escuelas de ingeniería>>, escribe Abraham Maslow. Las escuelas deben ayudar al estudiante a convertirse en <<una nueva clase de ser humano que se sienta cómodo con el cambio... que sea capaz de improvisar...>>.

Deje de preocuparse por el pasado y el futuro.

Es una orden difícil de cumplir, sobre todo para las personas aprensivas. El doctor Eric M. Bienstock, asesor neoyorquino que ha dirigido muchos seminarios, señala que la preocupación por el pasado es lisa y llanamente sentimiento de culpabilidad, mientras que la preocupación por el futuro es ansiedad; cualquiera de las dos emociones puede atascar la maquinaria creativa. Mientras que un moderado nivel de excitación puede reforzar la memoria y la vivacidad mental, una dosis fuerte de adrenalina puede obstaculizar la memoria, causar síntomas físicos desagradables, que distraigan la atención (trastornos de la respiración, debilidad de estómago, sudor y temblor de manos), e incluso dilatar las pupilas lo suficiente para dificultar la lectura. Es comprensible que a una persona en tales condiciones le resulte difícil concentrarse. Abraham Maslow señala que cuando el trabajo avanza bien, nuestros pensamientos sobre el pasado y el futuro tienden a desaparecer y dejamos en suspenso los planes dictados por el nerviosismo y las preocupaciones. En cambio al hacer un esfuerzo excesivo, uno puede hacer que las ideas elusivas vuelvan a la mente inconsciente. Recuerde que las ideas geniales suelen producirse cuando menos se espera, no cuando se planean. Albert Einstein decía se le ocurrían mientras se afeitaba por la mañana.

No intente corregir sus ideas en cuanto se le ocurren.

Un dogma de la escritura creativa repetido con frecuencia es el de posponer la corrección, o el juicio del material producido por lo menos hasta haberlo trasladado al papel. Dése una oportunidad. Si se apresura a rectificar sus errores, sus tonterías, sus sueños más preciados, la consecuencia puede ser un bloqueo creativo en extremo frustrante.

En vez de hacer eso, debe dejar que la obra << siga su camino >>- como dice Maslow- como hacen los atletas, que juegan mejor cuando se limitan a dejar << que las cosas sucedan >>.

Corra el riesgo de tropezar en ocasiones.

Arriesgarse a parecer tonto puede requerir valor. Uno tiene que aceptar la posibilidad de que sus poemas, pinturas o ideas puedan parecer a los demás ingenuos, estúpidos o malos sin paliativos. Maslow dice que << la mayor parte de los estudios sobre personas creativas han informado de una u otra versión del valor: testarudez, independencia, autosuficiencia, una especie de arrogancia, fortaleza de carácter >>.

Sea receptivo a su creatividad.

La creatividad bulle en sus sueños, y con la práctica usted puede ser capaz de recordar fragmentos de esos relatos fantásticos al despertar (le será de ayuda un cuaderno cercano). Un largo viaje por una carrera tranquila o la soledad de un paseo pausado puede permitir que afloren las ideas. Naturalmente, los escritores y artistas tienen un interés especial en sacar el máximo partido de tales momentos, y pueden llevar diarios para salvar esos fragmentos de fantasía y formación de imágenes. A menudo reservan celosamente unos momentos de intimidad en su jornada, a fin de mantener la mente receptiva para las ideas que pueden surgir. A algunos les ayudara la compañía de otras personas creativas, o la vista a galerías y museos. ¡Busque su propio espacio y habitelo!

Un poco de tensión puede ser útil.

Tratar de poner en práctica nuevas ideas es inquietante. Si está usted produciendo algo realmente nuevo, es evidente que no puede estar seguro del resultado. Entre los artistas a los que asediaban la incertidumbre figuran Alberto Giacometti, Paul Cézanne, Vincent Van Gogh y Henri Matisse. El poeta Stephen dice que las luchas del escritor pueden prestar a la obra una cualidad dinámica mayor que la obra más pulida de un artista que ha dominado las habilidades del oficio y no corre grandes riesgos.

Sea infantil.

La mayoría de las personas tenían un alto grado de creatividad en su infancia, y como los niños tienden a ser abiertos, confiados y sin una paralizante conciencia de sí mismos, los productos de su creatividad fluyen libremente, de una manera cuya contemplación es hermosa. De hecho, se ha llamado a la creatividad un acto de <<regresión voluntaria>>, un viaje a un primitivo terreno psicológico. Picasso decía que, tras haber aprendido a dibujar como Rafael, tenía que descubrir la manera de dibujar como un niño. La regresión voluntaria es un signo de salud psicológica. Pero retroceder a un estado desinhibido e inocente puede asustar a algunas personas, como dice Maslow. Es posible aprender a entrar en un estado de ánimo creativo. El doctor Bienstock aconseja hacer bobadas, mientras que Maslow recomienda ser inocente, infantil y señala que las personas creativas tienden a conservar un lado infantil, una parte juguetona de la personalidad a la que se permite sobrevivir en la edad adulta. Las personas de más edad pueden descubrir que uno de los beneficios del envejecimiento es cierta independencia de las opiniones ajenas.

Permita que entre en juego su sentido del humor.

Ver el lado humorístico de las situaciones de la vida diaria puede ayudarlo a mantener la mente flexible, y la flexibilidad del cerebro es necesaria para ser creativo. Lo que ocasiona la risa es un cambio repentino de nuestra perspectiva habitual, cotidiana, a una nueva manera de ver las cosas.

Asuma que crear puede ser un trabajo difícil.

Una inspiración puede surgir de la nada, pero las grandes ideas tienen a visitar a quienes ya han invertido mucho interés y tiempo en ese campo determinado. Por ejemplo, una idea brillante para mejorar la eficiencia de un carburador no se le ocurrirá probablemente a alguien a quien le trae sin cuidado la mecánica del motor de combustión interna.

Proporcione a su musa un poco de paz y tranquilidad.

Estos son bienes precisos para la mayoría de nosotros, y puede ser difícil conseguirlos. Rollo May sospecha que una vida llena de televisión, radio y ajetreo probablemente carecerá de oportunidades para las intuiciones que afloran en la mente consciente. (De hecho, algunas personas utilizarán un ruido y una actividad constantes para mantener a buen recaudo los pensamientos incómodos). ¿Dispone de un lugar privado al que retirarse cuando quiere abandonarse a sus pensamientos? Los artistas y escritores tienden a dar mucha importancia a los lugares que preparan para dedicarse a crear.

Concédase todo el tiempo necesario.

Otro ingrediente importante de las obras creativas es el tiempo, cuya falta atasca muchas carreras artísticas. William Schuman, dice que protege celosamente el tiempo que dedica a componer música. <<Me di cuenta de que si quería ser compositor, era preciso reservar a toda costa tiempo.>> Ha designado de 600 a 1.000 horas al año para componer música, y contabiliza al minuto ese preciso recurso. Si Schuman tiene que abandonar su estudio para hacer una llamada telefónica de dos minutos, toma nota del tiempo perdido para compensarlo más tarde.

Aprovéchese del azar.

Cuando no se le ocurran nuevas maneras de abordar un problema, deje que el azar dirija sus pensamientos. Haga que su mente sea receptiva a descubrimientos accidentales, a sugerencias proporcionadas por lo que ve, huele y oye a su alrededor. Cuando De Bono trabajaba en el diseño de un aparato para examinar la función pulmonar, deambulaba por los pasillos de los grandes almacenes Woolworth, confiando en que algún objeto le sugiriese un nuevo enfoque. La solución que adoptó finalmente estaba estimulada por una flauta de plástico, un objeto bastante simple, pero que puso en marcha una cadena de pensamientos creativos. Puede conseguirse un objeto similar paseando ante las estanterías de una biblioteca con la mente abierta. La cantante letrista Joni Mitchell dice que ha generado nuevas ideas abriendo un libro al azar y leyendo un pasaje.

De manera similar, De Bono sugiere la selección de palabras al azar, tomadas de un diccionario, como un medio de incitar la afloración de nuevos pensamientos. Quizá tenga usted la experiencia de hacer una pausa mientras escribe y observar que un fragmento de conversación oído por casualidad le proporciona la frase o la inspiración que necesita para continuar. El novelista William Burroughs introdujo al azar en sus manuscritos, recortándolos y recombinando los fragmentos.

Corra o camine para fomentar una mayor creatividad.

Esto no supone ninguna garantía de éxito, pero intentarlo tampoco lo hará ningún daño, según un estudio publicado en *Perceptual and Motor Skills* (febrero, 1985). Trabajando con universitarios no corredores, los investigadores observaron que correr veinte minutos dos veces a la semana, durante ocho semanas seguidas, parecía producir cambios importantes en algunos test de creatividad. Los investigadores sugieren que el ejercicio puede mejorar el rendimiento del hemisferio derecho, lo cual es de beneficio especialmente importante para los estudiantes, porque las escuelas tienden a premiar los temas que implican al hemisferio cerebral izquierdo, por encima de las artes y la educación física.

John Jerome trabaja como redactor independiente, trabajo cuyo éxito o fracaso depende de la capacidad del tener ideas nuevas y útiles. <<Mi problema es siempre la concentración>>, dice Jerome. <<No sufro un bloqueo, pero la mente se me nubla, a veces cuando sólo llevo trabajando tres cuartos de hora, en otras ocasiones al cabo de tres o cuatro horas. En cuanto me doy cuenta de que llevo diez minutos sin trabajar, una de las mejores cosas que puedo hacer es un poco de ejercicio>>, un ejercicio que no sea extenuante, sino caminar durante diez o quince minutos o limpiar la oficina de papeles.

Crear o nada.

La creatividad puede ser un rasgo de la supervivencia. En el libro "El corage de crear" de Rollo May se dice que debemos imaginar un mundo mejor y luego disponernos a conseguirlo. Sin un salto creativo a un mundo de paz, hasta ahora desconocido, es posible que la tierra no sobreviva.

EL CEREBRO

Tony Buzan

Hace dos mil años no se sabía nada acerca del cerebro. Para los griegos, la mente no era considerada parte del cuerpo y se creía que los pensamientos eran una especie de vapor, gas o espíritu sin cuerpo. Según Aristóteles, después de intensos estudios, el centro de las sensaciones y de la memoria estaba en el corazón. Hasta el inicio del renacimiento no hubo progresos sobre el funcionamiento de la mente. Sin embargo, fue durante este período que se concluyó que el centro de los pensamientos y conciencia estaba localizado en la cabeza; sin embargo, el cerebro siguió siendo un misterio.

Si nos situamos al inicio de este siglo podríamos decir que todo el avance respecto al conocimiento del cerebro era su localización. En los años 30's y 40's se creyó que el cerebro era una máquina simple que operaba como computadora. Este modelo fue sostenido hasta el inicio de los 50's.

Hemisferio izquierdo y derecho

Actualmente se conoce que el cerebro está dividido en dos hemisferios: izquierdo y derecho. Se sabe que cualquier daño al hemisferio izquierdo del cerebro afecta o paraliza al lado derecho del cuerpo.

Análogamente, cualquier daño al hemisferio derecho afecta o paraliza al lado izquierdo del cuerpo.

Por medio de la medición de las ondas que llegan a cada hemisferio del cerebro se ha podido determinar que el hemisferio izquierdo maneja las siguientes actividades:

- 1 Lógica
- 2 Verbal
- 3 Números
- 4 Análisis
- 5 Listas
- 6 Sucesiones
- 7 Actividades semejantes

mientras que el lado derecho maneja otras actividades significativas como:

- 1 Imágenes
- 2 Imaginación
- 3 Colores
- 4 Soñar despierto
- 5 Música
- 6 Reconocimiento de imágenes
- 7 Procesamiento en paralelo
- 8 Actividades semejantes

Es interesante mencionar que este entendimiento del cerebro fue logrado en las últimas tres décadas, gracias a las investigaciones de Roger Sperry, quien ganó el premio Nobel, y Robert Ornstein. Su trabajo descubrió que los dos hemisferios del cerebro están ligados por una compleja y fantástica red de fibras nerviosas que manejan diferentes tipos de actividad mental.

Un aspecto interesante de las recientes investigaciones del cerebro es que la mayoría de las personas hemos desarrollado únicamente una parte del cerebro.

Sin embargo, la buena noticia es que cuando el hemisferio cerebral menos desarrollado se estimula y enfoca a trabajar en cooperación con el otro hemisferio, el resultado es un aumento global en las habilidades y efectividad de las personas.

En la cultura occidental la educación enfatiza la lectura, escritura y aritmética, todas ellas relacionadas con el desarrollo del hemisferio izquierdo. Las habilidades relacionadas con el hemisferio derecho son poco estimuladas.

El artista y el científico

Un hecho importante es que la mayoría de grandes artistas y científicos comparten una amplitud de similitudes.

Ejemplos típicos son: Einstein, quien descubrió la teoría de la relatividad. Cuando se encontraba relajadamente pensando, y mirando hacia el cielo en una montaña, durante una tarde de verano, se dice que permitió volar su imaginación y obtuvo la idea, la cual fue posteriormente escrita -o desarrollada- durante intensas horas frente al pizarrón. Un caso similar presentan los pintores como Klee, Cézanne y Picasso, quienes demostraron ser excelentes matemáticos y geómetras.

En resumen, las grandes mentes de la historia han sido etiquetadas como artistas o científicos cuando en realidad han sido ambos. El ejemplo clásico en este orden es Leonardo Da Vinci, cuyas habilidades matemáticas y facultades analíticas son comparables a su imaginación, color, ritmo y forma.

La estructura del cerebro

Otro acontecimiento significativo acerca del cerebro fue descubierto por el profesor Pyotr Anokhin, quien rompió la concepción de que el cerebro era solo una masa gris de 1600 a 1800 gramos. Apoyándose en el desarrollo del microscopio, demostró que el cerebro está compuesto de millones de neuronas, cuya apariencia se asemeja a un pulpo con un núcleo y un número grande de pequeños tentáculos que se mueven en distintas posiciones. Se ha encontrado que los tentáculos de las neuronas tienen miles de pequeñas protuberancias, semejantes a las secciones de succión de los tentáculos de un pulpo.

Lo interesante de todo esto es que existe un número aproximado de 10,000,000,000 de neuronas en el cerebro. Sin embargo, aparentemente, el hombre no usa todas sus "neuronas" o capacidad mental. Se dice que solo empleamos de 1 a 5% de nuestra capacidad.

También se ha encontrado que las pequeñas protuberancias se conectan entre sí por medio de impulsos electroquímicos y forman diversos patrones que dan como resultado una función del cerebro.

El número de posibles patrones que pueden formar las neuronas fue primeramente estimado en un uno seguido de ochocientos ceros. Sin embargo, esto parece ser un número conservador.

La parte superior e inferior del cerebro

Enfoquemos ahora nuestra atención sobre la parte superior (exterior) e inferior (interna) del cerebro. La parte superior del cerebro se conceptualiza como la parte consciente del cerebro y médicamente como la corteza cerebral. Es la capa corrugada que cubre el cerebro (hemisferios izquierdo y derecho). La parte inferior del cerebro es conceptualizada como el subconsciente, esa parte intuitiva y emocional que maneja nuestras actividades diarias como control de temperatura, presión, proceso digestivo, entre otros. Es la parte del cerebro que se encarga de nuestras emociones.

Hasta 1970, se pensaba que la parte superior e inferior del cerebro funcionaban de manera independiente. Sin embargo, el yoga Swami Rama demostró, en marzo de 1970, que con la parte consciente o superior del cerebro podía controlar la parte inferior o inconsciente y con ello afectar la salud, el desarrollo atlético, las habilidades mentales y el poder de la voluntad.

Estos hechos han sido observados en los campeones olímpicos. En golf se dice que el juego es 80% programación mental y

20% habilidad física. Se dice que Billie Jean King era campeona, básicamente por la programación que hacía de su mente a ganar pues en términos físicos, era semejante a sus competidoras.

Todos los libros de pensamiento positivo - como los de Norman Vincent Paule, Napoleón Hill, Zig Ziglar - enfatizan las ventajas del poder de la mente al conceptualarnos, de manera disciplinada y convencida, en un objetivo positivo.

Pensamiento positivo-positivo

La técnica para lograr que el cerebro trabaje a su favor es aplicar formas avanzadas de pensamiento positivo. Sin embargo empezaremos al revés, preguntando primero ¿Qué es el pensamiento negativo? La respuesta es: Una programación del cerebro en contra de usted mismo. El siguiente ejemplo ilustra esta aseveración. Un jugador de golf desea ganar y para ello no debe caer su pelota en el lago. Es por ello que empleó meses programándose para no poner la pelota en el lago ¿Y que cree? Puso la pelota en el lago. Bien podemos preguntarnos, ¿Por qué sucedió esto? Pues el jugador de golf concentró su cuerpo y mente positivamente en no caer en el lago, en lugar de ganar el juego.

La lección anterior demuestra la necesidad de que al ejercer un pensamiento positivo, debemos programarnos con un objetivo positivo. Es por ello que no debemos decir "no me quiero enfermar" sino desear estar bien de

salud" No programarnos a "no fracasar, sino desear triunfar" No decir "no soy estúpido". Sino programarse para estar alerta y listo. Debemos visualizar nuestras metas y vivirlas de antemano.

Una de las mejores maneras de establecer relaciones positivas entre la parte superior e inferior del cerebro es tener claros nuestros objetivos y repetirnos las instrucciones de pensamiento positivo-positivo al mismo tiempo que imaginamos nuestro objetivo. El mejor momento para realizar esta comunicación es cuando vamos a dormir, pues la comunicación entre las dos partes del cerebro fluye más libremente.

Aspectos comparativos

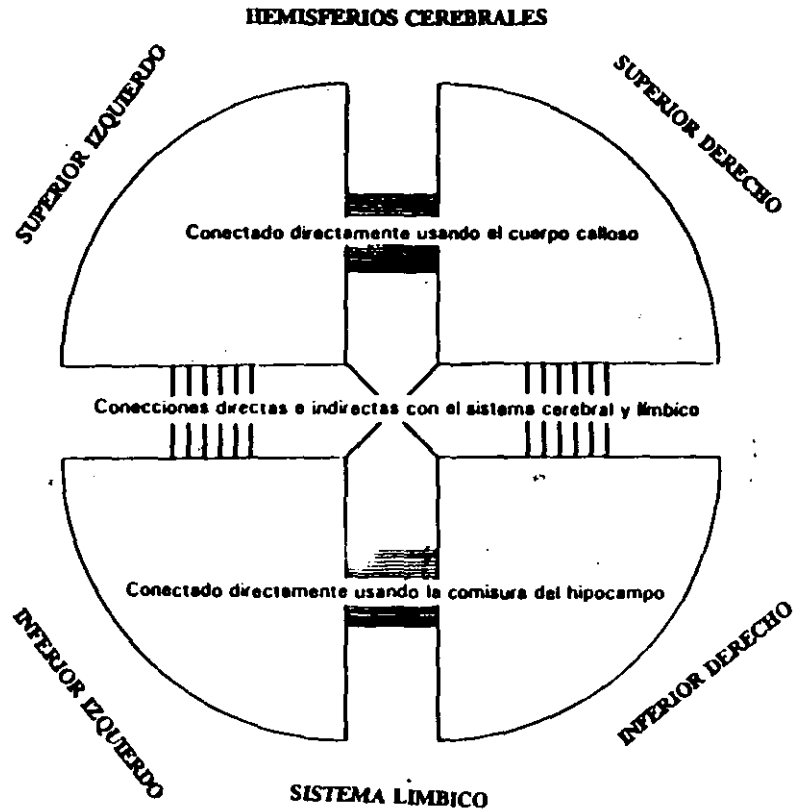
El cerebro es frecuentemente comparado con máquinas mecánicas, sistemas electrónicos y computadoras.

Se conoce que el alambrado del sistema telefónico mundial es equivalente al "alambrado" existente en un pedazo del cerebro del tamaño de un chícharo.

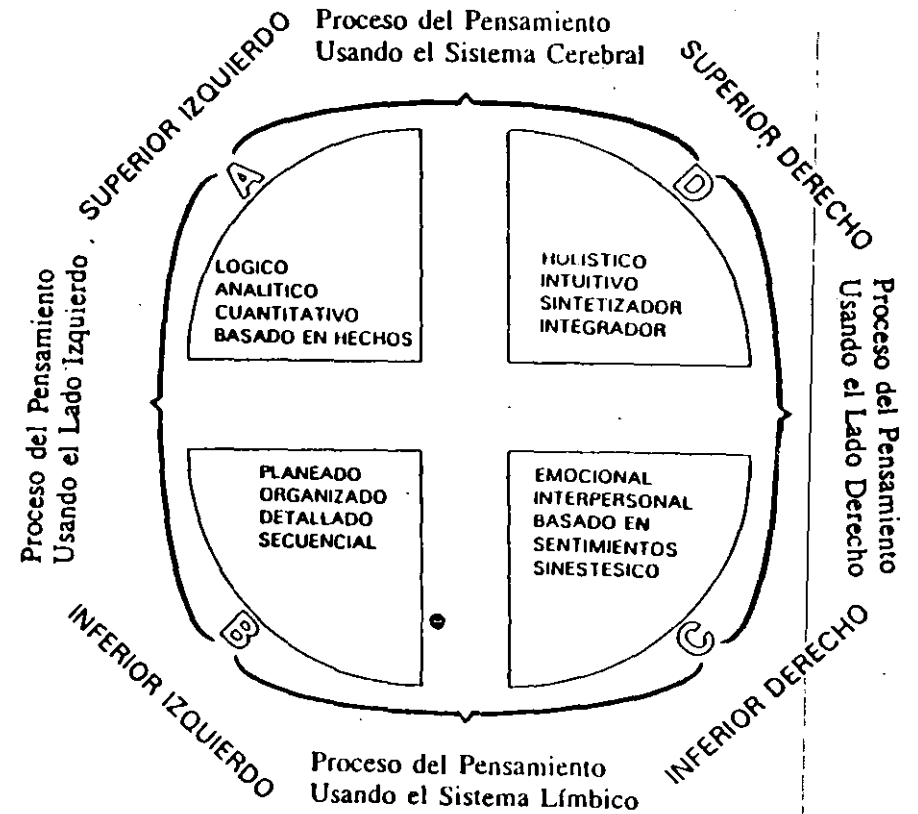
La computadora Cray, conceptualizada como la más veloz y poderosa del mundo, puede ser comparada con el cerebro, produciendo los siguientes resultados. El estilo de "pensamiento y búsqueda" en la computadora es lineal mientras que en el cerebro es multidimensional. La computadora tiene capacidad limitada mientras que el cerebro es ilimitado. La primera pesa siete toneladas y el cerebro solo 1800 gramos.

En resumen, usted tiene una "super computadora" en su cerebro que además puede hacerle reír, llorar y gozar de la vida. Úsela, diviértase y lo más importante viva una vida personal y profesional única.

EL SISTEMA INTERCONECTADO DEL CEREBRO



MODELO COMPLETO DEL CEREBRO



CARACTERISTICAS DE LAS DISTINTAS ZONAS DE PROCESAMIENTO EN EL CEREBRO

	ZONA SUPERIOR IZQUIERDA (A)	ZONA INFERIOR IZQUIERDA (B)	ZONA INFERIOR DERECHA (C)	ZONA SUPERIOR DERECHA (D)
Funciones básicas	lógica crítica racional analítica cuantitativa autoritaria matemática basada en hechos	lectura técnica obtención datos conservador controlado secuencial articulado dominado detallado	musical espiritual simbólica emocional comunicativa intuitiva (respec- to a personas)	creativa/innovativa intuitiva (respecto a soluciones) simultánea sintetizadora holística artística espacial
Habilidades	solución problemas analítica estadística técnica financiera	planeación supervisión administrativa organizacional implantación	expresar ideas interpersonal escritura (para correspondencia) enseñanza capacitación	creativa innovativa integrativa productora de cambio conceptualizadora planeación estratégica
Frases típicas usadas por la persona	"Herramientas" "Encontrar la clave" "Conocer a fondo" "Dividir el problema" "Análisis críticos"	"Establecer hábitos" "Siempre lo hemos hecho así" "Ley y orden" "De acuerdo al reglamento"	"Trabajo de equipo" "La familia" "Interactivo" "Participativo" "Crecimiento perso- nal" "Recursos humanos"	"Seguir con la idea" "La idea global" "Panorámico" "Sinérgico" "Bloqueo conceptual" "Innovativo"
Frases asesinas usadas por otros	"Masca números" "Calculador" "Frio" "Sin emociones"	"No puede pensar por si mismo" "Sin imaginación" "Pegado a la regla" "Empantanado en la tarea"	"Corazón sangrante" "Habla, habla y habla" "Alma suave" "Facil de llevar"	"No realista" "Nunca enfoca" "Sueña demasiado" "Sin disciplina" "No aterriza"

GUIA PARA LA SOLUCION DE PROBLEMAS
USANDO UN ENFOQUE CREATIVO

E. Raudsepp.

A fin de conectarlo firmemente a un conducto directo y despejado hacia el éxito tanto en su vida personal como en su vida profesional y al mismo tiempo aumentar la agudeza de su visión para encontrar oportunidades creativas en cualquier actividad ofrecemos seis guías.

Guía uno: Amplie sus horizontes

Uno de los manantiales de poder creativo lo constituye un amplio conjunto de conocimientos. La persona familiarizada con muchas cosas y campos del saber puede identificar situaciones análogas y encontrar ideas creativas. La persona que posee sólo un conocimiento detallado de su campo de interés limita su creatividad. La inmersión total en un solo tema ha de ir acompañada de cierta experiencia y conocimiento de muchos otros. Con miras a incrementar el acervo de su experiencia total usted puede hacer lo siguiente:

Reserve tiempo para leer sobre otros temas.

Esto ampliará su perspectiva y le brindará nueva información. Empezar con temas relacionados y extiéndase gradualmente a campos más alejados de su especialidad. Mientras lee, tenga presente la pregunta: "¿Cómo podría yo utilizar esto?". Tome notas. Cualquier cosa que le parezca significativa, estimulante o interesante debe ser conservada para referencia posterior.

Coleccione recortes, notas e ideas que le parezcan originales.

Manténgalas organizadas y accesibles. Reviselas ocasionalmente para estimular su producción de ideas. Construya su propio catálogo de ideas.

Trabaje o escriba acerca de un problema ajeno a su campo.

Esto aumentará su habilidad para incorporar nueva información y nuevas ideas a sus propios problemas.

Intercambie ideas con otros.

La creatividad es contagiosa y tales intercambios pueden encender nuevas ideas en su mente.

Preste oído a comentarios y quejas.

Mantengas alerta para observar lo inusitado.

Cultive aficiones como la resolución de acertijos y el ajedrez.

Además de ejercitar su talento para resolver problemas, le ayudan a relajarse y frecuentemente abren su mente conciente a los chispazos de percepción y a las intuiciones alojadas en su subconsciente. Recuerde, las aficiones que consisten en construir o fabricar son más estimulantes creativamente que la afición a coleccionar objetos. Los viajes estimulan de la misma manera que las aficiones. Cualquier clase de relajamiento da lugar a que emerjan las ideas subconscientes. El continuo e infatigable ejercicio de sus facultades creativas es indispensable. Por esta razón procure abordar cada problema con que tropiece tan imaginativa y creativamente como le sea posible. Observe las cosas a su alrededor con una actitud interrogante: "¿Cómo podría hacerse esto de otro modo o mejor?" También debe formarse el hábito de plantearse preguntas acerca de tantos aspectos del problema como pueda.

Guía dos: Cultive su propio campo

Aunque la persona creativa debe poseer un amplio fondo de conocimiento, no puede permitirse descuidar su propio campo. Necesita poseer algo más que la mera destreza para manipular las cosas con que trabaja. Debe conocer íntimamente los principios básicos y los conceptos fundamentales de su campo de especialización o interés. La profunda comprensión de su campo le permitirá aplicar su multitud de métodos a cualquier problema específico. La experiencia muestra que puede usted aumentar su comprensión del campo en que trabaja, siempre y cuando:

Busque todas las fuentes de información disponibles.

Hable con otros de sus problemas y escuche atentamente lo que ellos tengan que decir al respecto. La exposición personal a las cosas, la experiencia adquirida al ver, escuchar y sentir, aumentara sus poderes creativos. Toda persona de éxito, destacada y creativa conoce la importancia de la investigación personal.

Lea y examine la literatura relativa a su campo.

Mantenga una actitud crítica e imaginativa a la vez. Esté consciente de que lo que lee no es la última palabra sobre el tema. Los hallazgos y los datos son fluidos y dinámicos y cambian frecuentemente. George Bernard Shaw tenía una magnífica opinión de su sastre porque le tomaba nuevas medidas cada vez que se mandaba hacer un traje o abrigo. Todos los otros sastres con quienes Shaw había tratado esperaban que las antiguas medidas continuaran siendo las mismas, año tras año. Lo mismo es aplicable a los datos. Debido a que los datos se refieren a situaciones, y puesto que éstas se encuentran siempre en estado de flujo, los datos jamás permanecen estáticos.

Cuestione todas las suposiciones del problema.

¿Cómo surgieron? ¿Quién las formuló? ¿Qué tan válidas son realmente? Las creencias firmes y suposiciones inexactas suelen tratarse como hechos establecidos y verdades evidentes. Tales creencias y suposiciones pueden paralizar el proceso creativo aun antes de que comience.

No se apresure a descartar ideas poco ortodoxas o imposibles.

Piense en cambios menores que podrían hacerlas prácticas. Recuerde que pueden ser ideas Trampolín para ideas prácticas.

Busque los factores clave del problema y procure aislarlos.

Recuerde que no analizar concienzudamente su problema puede costarle valiosas horas dedicadas a una dificultad inexistente o a una cuestión marginal que en realidad es ajena al caso. No se desaliente de antemano porque otros que han intentado resolver el mismo problema han fracasado. Recuerde que las condiciones varían y lo que no resultó alguna vez puede resultar ahora. Si su problema exige más estudio y el dominio de nuevos conocimientos, no lo descarte. Proceda a esforzarse tanto como le sea posible por aprender las materias indispensables para resolverlo. Las recompensas de lograr soluciones creativas y eficaces exceden en mucho al esfuerzo y la perseverancia que se dedican a ellas.

Guía tres: Puntualice el problema

En estos tiempos casi todo mundo vive asediado por problemas. Así que la cuestión de dónde encontrar dificultades no debe preocuparnos gran cosa. La persona que no es capaz de detectar problemas puede desarrollar o estimular su sensibilidad a posibles mejoras haciéndose a sí misma preguntas tales como: "¿Qué estoy haciendo?" o "¿Qué se está haciendo que podría hacerse más eficientemente, mejor, más barato, y de manera diferente?" En ocasiones el método negativo -"¿Qué está mal aquí?" - suministrará una lista de irritantes deficiencias que puede convertirse en una fuente de problemas.

Debido a los numerosos problemas que literalmente se nos echan encima en todos los campos de actividad, a menudo la verdadera dificultad estriba en identificar aquellos que son reales o importantes. De modo que lo mejor es ordenar los problemas jerárquicamente en términos de su importancia, dificultad y de la factibilidad de encontrar una posible solución.

Ante todo debe usted elaborar una lista de problemas por resolver, luego seleccionar, para su atención especial, los que combinen su propia importancia con el máximo interés y comprensión de usted.

El siguiente paso es definir el problema. La definición correcta es decisiva para lograr soluciones creativas que resulten eficaces: de hecho a menudo constituye la mitad de la batalla. Las definiciones incorrectas imposibilitan las soluciones. La fluidez de las ideas y flexibilidad del pensamiento se ven igualmente afectadas por la incorrecta definición del problema.

De aquí se sigue que las primeras definiciones de un problema han de considerarse tentativas. Quizá tenga usted que modificar o ampliar el significado de su definición inicial varias veces. Frecuentemente se hace necesario reunir mayor información para poder siquiera empezar a definir el problema. Teniendo esto en cuenta:

Exponga su problema de manera general, amplia, básica y sencilla.

Abstengase de estructurar demasiado la exposición del problema. No lo esconda entre adjetivos, frases adverbiales y problemas marginales. Presentelo de varios temas. Use el buen humor. piense que esta descubriendo un tesoro.

Preguntese ¿cuales son los límites reales del problema?.

¿Cuáles son sus aspectos típicos? o ¿cuáles son sus aspectos comunes? Tales preguntas le ayudarán a delimitar claramente el problema y así definirlo correctamente.

Aisle las variables del problema.

Proceda a identificar y separar las variables importantes manteniendo presente una visión global.

Guía cuatro: Cacería de ideas.

He aquí un procedimiento que le ayudará a resolver un problema específico:

Enliste las ideas y los diversos métodos de solución.

Enfoque su atención en varias direcciones, acumulando tantas ideas y pistas como pueda. Anote todas sus ideas, incluso las insignificantes. Seguir una línea de pensamiento demasiado pronto podría impedir la aparición de otras ideas. Aun si siente usted que ha dado con una buena idea, no detenga el flujo de otras. Ya ha tomado nota de la primera y no se perderá. Muchos pensamientos fugaces que aisladamente parecen triviales pueden contener el germen vital de una nueva idea. Estos pensamientos combinados con otros quizá formen una nueva idea significativa. Recuerde: ninguna idea debe ser rechazada en esta etapa hasta que se demuestra que realmente no sirve.

Cuidese de aferrarse prematuramente a una idea o estrategia.

En la política es común que las personas se "mantengan firmes" para apoyar la postura que han adoptado públicamente, aun cuando resulta evidente que las consecuencias pueden ser desastrosas. El pensamiento aparentemente "indisciplinado" es necesario en las etapas iniciales; expande el campo de estudio y materia prima del que surgirán soluciones creativas. Busque situaciones análogas y sus soluciones en otros terrenos, recordando al mismo tiempo que ninguna de esas soluciones encajará exactamente en su problema. Afloje su fe ciega en la razón y la lógica; deje que su imaginación levante el vuelo y observe si existe una relación entre las cosas que nadie ha visto antes. Busque explicaciones que vayan más allá de su propia experiencia aunque los hechos no parezcan justificarlo, continúe especulando y adivinando. Sueñe.

Nieguese a permitir que los fracasos iniciales lo desanimen.

Prosiga trabajando en su problema a pesar del desaliento que puede usted llegar a sentir. Resista la tentación de darse por vencido. La **paciencia y la perseverancia** son dos de las mayores cualidades en la solución creativa de problemas. La mayoría de las personas de éxito están dispuestas a ensayar una y otra vez, aún con desánimo; superan así muchos fracasos antes de alcanzar el éxito.

No se desanime si se siente presionado al buscar una solución.

La sensación de presión atraerá ayuda de fuentes subconscientes o de su propia experiencia anterior. Tenga fé en sí mismo, en que la respuesta llegará. Cuando el problema se aborda desde todos los ángulos, el pensamiento creativo sostenido generalmente aportará suficiente material para que usted lo ponga en un esquema sistemático y ordenado. Frecuentemente, para sorpresa suya, se encontrará con más ideas de las que se creía capaz de producir.

Aun cuando no surja solución satisfactoria en esta etapa, la concentración total e interrumpida dejará en su subconsciente una abundancia de material con que trabajar. Después de algunos días alejado del problema, cuando renueve su ataque es posible que se encuentre usted mucho más productivo que en su primera sesión con el problema. Casi todos los individuos creativos han comprobado que **"dejar reposar"** la dificultad resulta de gran ayuda. Pero esto siempre debe ir precedido por intenso trabajo y análisis preliminares.

Al atacar nuevamente el problema, repase sus métodos e ideas.

Ensaye varias combinaciones de ellos. A menudo una idea le llevará en una dirección completamente nueva. Sígala sin vacilar, aun cuando parezca que el nuevo hilo de su pensamiento se desvía del meollo del problema que constituye su preocupación inmediata.

Si no avanza, reexamine la(s) definición(es) de su problema.

¿Son demasiado amplias, lo que impide puntos de anclaje? ¿Demasiado limitadas, lo que reduce el campo de sus pensamientos? ¿Debería usted dividir el problema en varios subproblemas y estudiarlos uno por uno?. En cualquier caso, los esfuerzos por definir y analizar su problema le han dado una mejor comprensión de él. Después de que lo ha redefinido, es posible que se encuentre en el camino hacia la solución.

Guía cinco: Refuerce su entusiasmo

La capacidad creativa tiende a decaer después de esfuerzos sostenidos tratando de resolver un problema. He aquí algunos medios de fortalecer su impulso creativo:

Suspenda su pensamiento crítico.

Aprenda a abrir y cerrar el paso a sus juicios por voluntad propia. En el ardor de la creatividad intelectual, es necesario abstenerse de criticar y juzgar. Es difícil aceptar las proposiciones que surgen del subconsciente, cuando está uno trabajando en un problema. Tiene uno que resistir la creciente inclinación a la crítica y el juicio que inevitablemente provocan las cada vez más articuladas partes de la idea. Nada puede inhibir y asfixiar más el proceso creativo (y en esto el acuerdo entre los individuos creativos es unánime) que el juicio crítico aplicado a ideas incipientes en las etapas iniciales del proceso creativo. El juicio crítico en este punto inhibirá -si no es que detiene completamente- la generación de nuevas ideas.

Impongase cuotas de ideas.

Pero fijese plazos realistas. Cuando se fije cuotas de ideas, cerciórese de que su tiempo no está demasiado limitado. Sentirse libre de restricciones de tiempo es un factor importante en la solución de problemas, aun cuando esté presente una subjetiva sensación de presión y necesidad.

Siempre lleve consigo una libreta de notas.

Las ideas asaltan a cualquier hora y en las circunstancias más extrañas. Si no toma usted nota de ellas, pueden volverse al subconsciente y desaparecer. No confíe en su memoria. A menudo dejamos que se nos escape una idea porque pensamos que la recordaremos. Lo más frecuente, sin embargo, es que una idea que se nos ocurre en un momento, se pierde si no la registramos en el instante.

Un estado de ánimo propicio es indispensable para la resolución creativa de problemas.

Pero no la espere. Tome el lápiz y empiece a escribir los diferentes aspectos de su problema, las diferentes tácticas que podría usted emplear y en qué direcciones le gustaría explotarlo. Así como el apetito se incita comiendo, el ánimo creativo

sobrevendrá cuando esté usted activamente dedicado a escribir sus notas. A veces el esfuerzo o el ritual de prepararse para trabajar producen el ánimo o humor apropiado. Debe usted realizar deliberadamente actos que susciten la atmósfera necesaria para la mayor concentración y el pensamiento creativo.

Practique la empatía con el problema.

Intente sentir las ramificaciones del problema. En cierto sentido, debe usted convertirse imaginariamente en lo que está creando o en el problema que está resolviendo. Tras un periodo de estrecha unión con su problema, desprendase de él y contéplalo objetivamente a distancia. Un proceso creativo eficiente requiere un continuo oscilar entre la unión y la separación.

Si no está usted avanzando, aun después de su "segundo aire", deje el problema y haga algo diferente.

Interrumpase y relajese. Una presión continua o la incapacidad para "soltar" los problemas en ocasiones impide verdaderamente la "iluminación" o percepción que podría sobrevenir. Las soluciones efectivas suelen presentarse cuando el esfuerzo consciente por resolver el problema ha sido abandonado.

Organice su tiempo reservando periodos para dedicarse a sus pasatiempos o a estar completamente solo y en silencio.

Haga un juego de las imágenes que le vengan a la cabeza durante sus ratos de descanso. Afortunadas percepciones ocurren a menudo en momentos en que nuestra atención se distrae o dispersa. A fin de guardar un respiro de la orientación crítica o el pensamiento conservador, las personas creativas acostumbran tratar de relajarse por completo.

Tales personas afirman que las ideas que más valoran se les ocurrieron cuando se encontraban en estado pasivo o de relajamiento, o aun en condiciones de fatiga o semiinconciencia. Por ejemplo, es bien sabido que Newton resolvió muchos de sus problemas cuando su atención se había rendido a una relajación total. Edison conocía el valor de la semiinconciencia. Siempre que se veía confrontado con un problema aparentemente insuperable que resistía a todos sus esfuerzos, se echaba en el catre que tenía en su taller -que había sido llevado allí justamente por esta razón- y procuraba dormir.

En ocasiones no es aconsejable discutir sus ideas con otras personas, si no ha tenido oportunidad de desarrollarlas y cristalizarlas hasta cierto punto.

Una discusión demasiado al principio del proceso creativo podría hacer desaparecer sus ideas como aire, o podría darle pista falsa o cambiar su método original de abordar el problema. Podría también abatir la fuerza motriz de sus motivaciones. Por otro lado reunirse con personas congeniales que trabajaban con el mismo tipo de problemas pueden avivar el entusiasmo para continuar su trabajo. No hay reglas estrictas o invariables aquí. Tiene usted que descubrir por si mismo si la discusión inicial le ayuda o estorba.

A veces el discutir su problema con personas que no lo conocen ni están familiarizadas con el campo en que trabaja usted le revelará un nuevo enfoque de solución.

Tales personas aportarán un punto de vista nuevo y simple. Al explicarles su problema frecuentemente se dará usted cuenta de ciertos puntos oscuros o incongruentes en el método que está empleando y que se le habían escapado antes. Igualmente, las preguntas ingenuas tienen la cualidad sorprendente de suscitar nuevos puntos de vista. Unas cuantas veces en su vida tendrá usted la suerte de experimentar una "avalancha de ideas", que fluyen como una inundación hacia la solución decisiva de un problema difícil. Una idea provocará el desarrollo de otras y éstas, a su vez, de otras. Muchas de estas ideas están relacionadas, pero incluso ideas germinales desimiles ocurren durante este periodo. No anotarlas prontamente puede costarle meses o años de fructíferos esfuerzos. **Determine las condiciones materiales durante las cuales piensa usted con mayor lucidez.**

Si encuentra usted que ciertas posturas físicas -v.gr., caminar de un lado a otro en el cuarto, sentarse quietamente frente a su escritorio, inclinar el sillón, recostarse o descansar en un comodo asiento- le inducen a trabajar mejor, no debe vacilar en intentar cualquiera de estas cosas. De hecho, debe usted hacer un esfuerzo deliberado por determinar qué clase de actividad física acompaña sus esfuerzos más productivos y luego practicarla mientras intenta resolver un problema.

Cuando este buscando la solución de problemas, evite las distracciones e intromisiones tanto como le sea posible.

Elija un tiempo en que pueda consagrarse a su problema durante horas y horas, y sin interrupciones. Es preciso que se libere de las acostumbradas distracciones del medio y de sus tareas rutinarias. Su absorción en el problema tiene que ser tan intensa que le haga olvidarse completamente de lo que le rodea. Debe cultivar el talento de cerrarse al medio exterior a voluntad. Tiene que desligarse instantáneamente y cuando sea necesario de cualquier cosa que le haya servido de estímulo para poner en marcha sus ideas. La verdadera labor creativa de resolver problemas no puede realizarse en un ambiente distraente, ni durante el asalto de las obligaciones regulares. Aplique el tiempo y la energía que muchas personas pierden en preocuparse y dejarse confundir por detalles impertinentes, a enfrentarse con su problema; entonces podrá llegar mucho más lejos. La capacidad de mantener una paz mental básica cuando batalla con problemas es importante. Una persona de gran éxito ha dicho: "Sudaré pero no me alteraré, sin importar lo que esté haciendo." Esta persona comprende que la atención y aplicación concentradas son esenciales, pero que la tensión y el nerviosismo no ayudan en nada. Trabaje sin apresurarse, como un corredor de larga distancia, no de tirón en tirón como el de la carrera corta. La resolución creativa de problemas casi siempre es más comparable a una carrera a campo traviesa que a una de 100 metros.

Desarrolle una "conciencia retrospectiva" de los periodos en que resolvió sus problemas mas creativamente.

Fijese en los métodos que tuvieron éxito y en los que fracasaron. Trate de averiguar la razón de su fracaso o de su éxito recorriendo de nuevo las rutas que siguió y las que evitó, hasta donde le sea posible. El conocimiento de uno mismo en cuestión de creatividad ayuda a la producción de ideas.

Programa periodos de resolución de problemas cuando disfrute de los requisitos mentales mas favorables para producir ideas.

Todos tenemos nuestras crestas y valles de rendimiento. Registre los periodos del día en que su productividad es más alta. Entonces podrá usted establecer una pauta y planear anticipadamente, reservando estas horas para la concentración, la resolución de problemas y un irrestricto flujo de su pensamiento. El tiempo menos productivo puede utilizarse en la investigación bibliografica, el estudio y la evaluación.

Este preparado y alerta para el "momento de la sorpresa".

Esté pendiente de sus ideas cuando vaya en automóvil o tren, cuando se encuentre en un cine o en el teatro, y especialmente durante los breves minutos que preceden o siguen al sueño. Es increíble cuántas ideas y percepciones dejamos de registrar y utilizar porque nos tomaron por sorpresa.

Guia seis: Prepárese para el debut.

Se requiere un trabajo intenso y arduo para pulir una idea antes de convertirla en material con el que se pueda hacer algo. Suprima cualquier orgulloso sentimiento de paternidad que pueda usted abrigar y continúe examinándola críticamente antes de exponerla a otros. Independientemente de cuál sea su posición, tendrá usted que persuadir a alguien más del valor de su idea.



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

CURSOS PARA EJECUTIVOS Y DIRECTIVOS

"HABITOS DE LAS PERSONAS ALTAMENTE EJECUTIVAS"

11, 12 y 13 DE OCTUBRE DE 1994.

SUGERENCIAS PRACTICAS

**Ing. Ruben Téllez Sánchez.
México, D.F.**

SUGERENCIAS PRACTICAS

1. Durante un día, preste atención a su lenguaje y al lenguaje de las personas que lo rodean. ¿Con cuánta frecuencia usa y escucha frases reactivas como "Si...", "No puedo...", "Debo" o "Tengo que..."?
2. Identifique una experiencia que tal vez deba afrontar en un futuro inmediato y en la que, sobre la base de su experiencia pasada es probable que se comporte reactivamente. Pase revista a la situación en el contexto de su círculo de influencia. ¿Cómo puede responder proactivamente? Tómese algunos minutos y cree vívidamente la experiencia en su mente; véase respondiendo de manera proactiva. Recuerde la brecha que existe entre estímulo y respuesta. Comprométase consigo mismo a ejercer su libertad de elegir.
3. Escoja un problema de su vida laboral o personal que le resulte frustrante. Determine si se trata de un problema de control directo, de control indirecto o de control inexistente. Identifique el primer paso que puede dar en su círculo de influencia para resolverlo, y dé ese paso.
4. Ensaye el test de proactividad de los treinta días. Tome conciencia del cambio en su círculo de influencia.

SUGERENCIAS PRACTICAS

1. Dedique tiempo a registrar las impresiones que pueda recoger en la visualización del funeral del principio de este capítulo. Tal vez prefiera utilizar el formulario siguiente para organizar sus pensamientos.

Area de actividad	Carácter	Aportaciones	Logros
Familia			
Amigos			
Compañeros de trabajo			
Representantes de la Iglesia/ comunidad /organización de servicios			

2. Tómese unos momentos y describa por escrito sus roles tal como los ve. ¿Está usted satisfecho con esa imagen de su vida?
3. Dedique tiempo a aislarse completamente de las actividades diarias y empiece a trabajar sobre su enunciado de la misión personal.
4. Recorra el cuadro del apéndice A que muestra los diferentes centros y señale todos aquellos con los que se identifica. ¿Forman una pauta para adoptar una conducta en su vida? ¿Está usted cómodo con las implicaciones de su análisis?
5. Inicie una colección de notas, citas e ideas que tal vez pueda usar cuando redacte su enunciado de la misión personal.
6. Identifique un proyecto que deberá afrontar en un futuro próximo, y aplique el principio de la creación mental. Describa por escrito los resultados que desea obtener, y los pasos que lo conducirán a esos resultados.
7. Comparta con su familia o con su grupo de trabajo los principios del segundo hábito, y proponga que inicien un proceso conjunto de elaboración de un enunciado de misión para la familia o el grupo.

Si su centro es:	Este es el modo en que probablemente usted tiende a percibir las áreas de su vida:				
	Cónyuge	Familia	Dinero	Trabajo	Poseiones
Cónyuge	<ul style="list-style-type: none"> La fuente principal de satisfacción de las necesidades 	<ul style="list-style-type: none"> Bien en su lugar Menos importante Un proyecto común 	<ul style="list-style-type: none"> Necesario para atender adecuadamente a su cónyuge 	<ul style="list-style-type: none"> Necesario para ganar dinero que permita atender al cónyuge 	<ul style="list-style-type: none"> Medios para hacer feliz, impresionar o manipular
Familia	<ul style="list-style-type: none"> Parte de la familia 	<ul style="list-style-type: none"> Primera prioridad 	<ul style="list-style-type: none"> Respaldo económico de la familia 	<ul style="list-style-type: none"> Un medio para un fin 	<ul style="list-style-type: none"> Comodidades y oportunidades para la familia
Dinero	<ul style="list-style-type: none"> Ventaja o desventaja para atesorar dinero 	<ul style="list-style-type: none"> Pérdida económica 	<ul style="list-style-type: none"> Fuente de seguridad y realización 	<ul style="list-style-type: none"> Necesario para ganar dinero 	<ul style="list-style-type: none"> Pruebas del éxito económico
Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Ayuda u obstáculo para el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Ayuda u, interrumpe el trabajo Personas a las que hay que formaren la ética del trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> De importancia secundaria Prueba del trabajo duro 	<ul style="list-style-type: none"> Fuente principal de realización y satisfacción La ética superior 	<ul style="list-style-type: none"> Herramientas para aumentar la eficacia del trabajo Frutos y signos del trabajo
Poseiones	<ul style="list-style-type: none"> Poseión principal 	<ul style="list-style-type: none"> Poseión que se usa, explota, domina, reprime, controla. Escaparate 	<ul style="list-style-type: none"> Clave para aumentar las posesiones Otra poseión que hay que controlar 	<ul style="list-style-type: none"> Oportunidad de adquirir status, autoridad, reconocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Símbolos de status
Placer	<ul style="list-style-type: none"> Compañera en la diversión y el placer u obstáculo para ellos 	<ul style="list-style-type: none"> Vehículo o interferencia 	<ul style="list-style-type: none"> Medio para aumentar las oportunidades de experimentar placer 	<ul style="list-style-type: none"> Medio para un fin Está bien el trabajo divertido 	<ul style="list-style-type: none"> Objetos de diversión Medios para divertirse más
Un amigo o amigos	<ul style="list-style-type: none"> Posible amigo o competidor Símbolo de status social 	<ul style="list-style-type: none"> Amigos u obstáculos para desarrollar amistades Símbolo de status social 	<ul style="list-style-type: none"> Fuente de ventajas económicas y sociales 	<ul style="list-style-type: none"> Oportunidad social 	<ul style="list-style-type: none"> Medios para comprar amistades Medios de entretenimientos o que proporcionan placer social

Placer	Un amigo o amigos	Enemigo o enemigos	Iglesia	Sí mismo	Principios
<ul style="list-style-type: none"> Actividad unificada conjunta o carente de importancia 	<ul style="list-style-type: none"> El cónyuge es el mayor o el único amigo Los únicos amigos son "nuestros" amigos 	<ul style="list-style-type: none"> El cónyuge es el peor enemigo, o un enemigo común proporciona la fuente de la definición del matrimonio 	<ul style="list-style-type: none"> Actividad para disfrutar juntos Subordinada a la relación 	<ul style="list-style-type: none"> La autoestima se basa en el cónyuge Altamente vulnerable a las actitudes y conductas del cónyuge 	<ul style="list-style-type: none"> Ideas que crean y mantienen la relación con el cónyuge
<ul style="list-style-type: none"> Actividades familiares o relativamente poco importantes 	<ul style="list-style-type: none"> Amigos de la familia o competidores Amenaza a la vida familiar fuerte 	<ul style="list-style-type: none"> Definidos por la familia Fuentes de la fuerza y unidad de la familia Posible amenaza a la fuerza de la familia 	<ul style="list-style-type: none"> Fuente de ayuda 	<ul style="list-style-type: none"> Parte vital pero subordinada a la familia 	<ul style="list-style-type: none"> Reglas que mantienen a la familia unida y fuerte Subordinados a la familia
<ul style="list-style-type: none"> Pérdida económica o evidencia de crisis económica 	<ul style="list-style-type: none"> Elegidos por status económico o influencia 	<ul style="list-style-type: none"> Competidores económicos Amenazas a la seguridad económica Obstáculos para la productividad en el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Impuesto inútil Gastar dinero 	<ul style="list-style-type: none"> La autoestima está determinada por el patrimonio Definido por el puesto de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Lo que da resultado para ganar y administrar el dinero Ideas para el éxito en el trabajo Necesarios para adaptarse a las condiciones de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> Pérdida de tiempo Entorpecen el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Hechos en el escenario laboral o por algún interés compartido. Básicamente innecesarios 		<ul style="list-style-type: none"> Importante para la imagen empresarial Hay que dedicarle tiempo Oportunidad para hacer relaciones profesionales 		
<ul style="list-style-type: none"> Salir de compras, asociarse a clubes 	<ul style="list-style-type: none"> Objetos personales Utilizables 	<ul style="list-style-type: none"> Estafadores, ladrones Otros con más posesiones o reconocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> "Mi" iglesia, un símbolo de status Fuente de crítica injusta o de buenas cosas de la vida 	<ul style="list-style-type: none"> Definido por las cosas que posee Definido por el status social, por el reconocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Conceptos que permiten adquirir y valorar las posesiones
<ul style="list-style-type: none"> Fin supremo de la vida Fuente principal de satisfacción 	<ul style="list-style-type: none"> Compañeros de diversión 	<ul style="list-style-type: none"> Se toman la vida demasiado en serio Críticos destructivos 	<ul style="list-style-type: none"> Inconveniente, obstáculo para la diversión Crece culpa 	<ul style="list-style-type: none"> Instrumento para el placer 	<ul style="list-style-type: none"> Impulsos e instintos naturales que necesitan satisfacción
<ul style="list-style-type: none"> Siempre disfrutado con amigos Primordialmente acontecimientos sociales 	<ul style="list-style-type: none"> Esenciales para la felicidad personal La pertenencia, la aceptación, la popularidad son cruciales 	<ul style="list-style-type: none"> Fuera del círculo social Los enemigos comunes proporcionan unidad o definición a la amistad 	<ul style="list-style-type: none"> Lugar de reunión social 	<ul style="list-style-type: none"> Definido socialmente Temeroso del mal papel o el rechazo 	<ul style="list-style-type: none"> Leyes básicas que permiten congeniar con los otros

Este es el modo en que probablemente usted tiende a percibir las áreas de su vida:

Si su centro es:	Cónyuge	Familia	Dinero	Trabajo	Posesiones
Un enemigo o enemigo	• Simpatizante o víctima propiciatoria	• Refugio (apoyo emocional) o víctima propiciatoria	• Medio para la lucha o para demostrar superioridad	• Evasión u oportunidad para desahogar sentimientos	• Instrumentos de lucha • Medios para ganar aliados • Evasión, refugio
Iglesia	• Compañero o colaborador en el servicio a la Iglesia, o prueba de la fe	• Modelos para ejemplificar la adhesión a las enseñanzas de la Iglesia, o pruebas de la fe	• Medio para brindar apoyo a la Iglesia y la familia • El mal, si se le da más prioridad que al servicio a la Iglesia o a sus enseñanzas	• Necesario para el respaldo temporal	• Posesiones temporales de mínima importancia • Reputación e imagen de gran valía
Sí mismo	• Posesión • Proporciona satisfacción y placer	• Posesión • Necesaria para procurar satisfacción	• Fuente de la satisfacción necesaria	• Oportunidad para "hacer lo que me gusta"	• Fuente de autodefinición, protección, progreso
Principios	• Igual en una relación interdependiente mutuamente beneficiosa	• Amigos • Oportunidad de servicio, aportación y realización. • Oportunidad para el cambio y la reprogramación intergeneracional	• Recurso para el logro de metas y prioridades importantes	• Oportunidad para usar los talentos y capacidades de un modo significativo • Medio para obtener recursos económicos • Inversión de tiempo que debe estar en equilibrio con otras y en armonía con las prioridades y valores de la vida	• Recursos • Responsabilidades, por que hay que velar por ellas • De importancia secundaria en relación con las personas

Placer Un amigo o amigos Enemigo o enemigos Iglesia Sí mismo Principios

• Momento de reposo y relajación antes de la próxima batalla	• Brinda apoyo emocional y simpatía • Posiblemente definidos por el enemigo común	• Objetos de odio • Fuentes de problemas personales • Estimulan la autoprotección y la autojustificación	• Fuente de autojustificación	• Represaliado • Inmovilizado por el enemigo	• Justifican la aplicación de etiquetas a los enemigos • Fuente del error de su enemigo
• Placeres "inocentes" como oportunidades para reunirse con los otros miembros de la Iglesia • Los otros como pecaminosos o pérdidas de tiempo, que hay que rechazar para ser justo con uno mismo	• Otros miembros de la Iglesia	• No creyentes; aquellos que están en desacuerdo con las enseñanzas de la Iglesia, o cuyas vidas se oponen ostensiblemente a ellas	• Fuente de guía de la más alta prioridad	• La autoestima está determinada por la actividad en la Iglesia, por las aportaciones económicas a la Iglesia, o por el comportamiento o actitudes que reflejan la ética de la Iglesia	• Doctrinas enseñadas por la Iglesia • Subordinados a la Iglesia
• Satisfacciones sentidas merecidas • "Mis derechos" • "Mis necesidades"	• Respaldo, proveedor para "mí"	• Fuente de autodefinición, autojustificación	• Vehículo para servir a los propios intereses	• Mejor, más justo • Justificado en el hecho de centrar todos los recursos en la gratificación personal	• Fuente de justificación • Las ideas que sirven a sus mejores intereses; pueden adaptarse a las necesidades
• Goce que proviene de casi todas las actividades de una vida centrada • Diversión verdadera como parte importante de un estilo de vida equilibrado e integrado	• Compañeros en una vida interdependiente • Confidentes, personas con las que se comparte, y a las que se sirve y apoya	• No hay "enemigos" reales percibidos, sino sólo personas con diferentes paradigmas y programas que es necesario comprender	• Vehículo de los principios verdaderos • Oportunidad para el servicio y la aportación	• Un individuo único, inteligente, creativo, rodeado por muchos individuos únicos, inteligentes, creativos, que obrando con independencia e interdependencia pueden alcanzar grandes cosas.	• Leyes naturales inmutables que no pueden violarse impunemente • Cuando se las honra, preservan la integridad y conducen el crecimiento y la felicidad verdaderos

SUGERENCIAS PRACTICAS

1. Identifique una actividad del cuadrante II que usted sabe que ha descuidado en su vida, una actividad que bien realizada tendrá un efecto significativo en su vida, personal o profesionalmente. Póngala por escrito y comprométase a realizarla.
2. Dibuje una matriz de administración del tiempo y trate de estimar qué porcentaje de su tiempo destina a cada cuadrante. Después registre su uso del tiempo durante tres días en intervalos de quince minutos. ¿Cuán precisa fue su estimación? ¿Está satisfecho con el modo en que utiliza el tiempo? ¿Qué necesita para cambiar?
3. Haga una lista de las responsabilidades que podría delegar y de las personas que podrían hacerse cargo de ellas, o que podrían adiestrarse para asumirlas. Determine lo necesario para iniciar el proceso de delegación o adiestramiento.
4. Organice su próxima semana (en las páginas siguientes hay una muestra de la Hoja de Trabajo Semanal del Organizador de los Siete Hábitos). Empiece por fijar sus roles y metas para la semana, y después convierta esas metas en un plan de acción específico. Al final de la semana, evalúe hasta qué punto su plan ha traducido sus valores y propósitos profundos con respecto a la vida diaria, y el grado de integridad que ha podido mantener respecto de esos valores y propósitos.
5. Comprométase a iniciar la organización semanal y reserve tiempo para hacerlo regularmente.
6. Convierta su herramienta de planificación actual en una herramienta de cuarta generación, o consiga una herramienta de este último tipo.
7. Recorra el apéndice B ("Un día de cuadrante II en la oficina"), para obtener una comprensión más profunda del efecto del paradigma del cuadrante II.

pueden llevarse a cabo. Pero el cuadrante I puede reducirse significativamente a proporciones más manejables, para evitar que uno esté siempre inmerso en la tensa atmósfera de crisis que afecta negativamente tanto a su juicio como a su salud.

Sin duda ello exige una considerable paciencia y persistencia, y es posible que en este momento usted no pueda asumir un enfoque de cuadrante II de todos o al menos la mayoría de los ítems. Pero si puede empezar a hacer algún progreso en algunos de ellos, e ir creando en otras personas y en sí mismo una mayor tendencia de cuadrante II, más adelante se encontrará con una evidente mejoría del rendimiento.

De nuevo reconozco que en un escenario familiar o de pequeña empresa esa delegación no es siempre posible. Pero esto no impide que una disposición mental de cuadrante II genere métodos interesantes y creativos en su círculo de influencia para reducir las dimensiones de las crisis de cuadrante I por medio del ejercicio de la iniciativa de cuadrante II.

El ejercicio y análisis siguientes están destinados a ayudar a que el lector perciba el efecto de un paradigma de cuadrante II en un escenario empresarial y en un nivel muy práctico.

Supongamos que usted es director de *marketing* de una importante firma farmacéutica. Está a punto de iniciar un día normal en la oficina, y al repasar los diversos asuntos que deberá atender estima el tiempo que tendrá que dedicarle a cada uno.

La lista, sin prioridades, incluye los siguientes ítems:

1. Le gustaría hablar con el gerente general (1 - 1,30 horas).
2. El día anterior se le indicó que preparara el presupuesto de medios para el año próximo (2 ó 3 días).
3. La bandeja de "Entradas" está llena de asuntos pendientes (1 - 1,30 horas).
4. Tiene que hablar con el gerente de ventas sobre las ventas del mes pasado; su oficina está en el otro extremo del corredor (media hora).
5. Tiene que escribir varias cartas que su secretaria dice que son urgentes (1 hora).
6. Le gustaría ponerse al día con las publicaciones médicas apiladas en su escritorio (media hora).
7. Tiene que preparar lo que expondrá en la reunión de ventas programada para el próximo mes (2 horas).
8. Corre el rumor de que la última tanda del producto X no pasó el control de calidad.
9. Alguien de la FDA (Food and Drugs Administration) quiere que usted le devuelva una llamada telefónica sobre el producto X (media hora).
10. Hay una reunión de la junta ejecutiva a las 14, pero usted no sabe qué se tratará (1 hora).

Ahora tómese unos minutos y utilice todo lo que ha aprendido de los hábitos primero, segundo y tercero que pueda ayudarlo a programar su día con eficacia.

Horario de 8 a 17

8	_____
9	_____
10	_____
11	_____
12	_____
13	_____
14	_____
15	_____
16	_____
17	_____

Al pedirle que planifique solamente un día, he eliminado automáticamente el contexto más amplio de la semana, tan fundamental para la administración de cuarta generación. Pero incluso en el contexto de un lapso de 9 horas se podrá percibir el poder de un paradigma de cuadrante II, centrado en principios.

Resulta muy claro que la mayoría de los ítems de su lista son actividades de cuadrante I. Con la excepción del punto 6 (ponerse al día con las publicaciones médicas) todo lo demás es aparentemente importante y urgente al mismo tiempo.

Si usted fuera un administrador del tiempo de tercera generación, que utiliza ya valores y metas con prioridades, tendría un marco para tomar esas decisiones de programación; tal vez le asignaría a cada ítem las letras A, B o C, y a continuación establecería subprioridades con los números 1, 2 y 3. También consideraría las circunstancias (por ejemplo, las agendas de las otras personas implicadas) y el tiempo lógico que debe destinar al almuerzo. Finalmente, sobre la base de todos esos factores, programaría su día.

Muchos administradores del tiempo de tercera generación han resuelto este ejercicio siguiendo exactamente esa descripción. Programaron cuándo harían qué, y sobre la base de diversos supuestos formulados y explícitamente identificados lograron dar por cumplidos, o por lo menos iniciaron la mayoría de las

actividades de ese día, desplazando las restantes al día siguiente o a algún otro momento.

Por ejemplo, la mayoría de las personas dijeron que dedicarían el lapso entre las 8 y las 9 a averiguar cuál era exactamente la agenda de la reunión de la junta ejecutiva, a fin de prepararse para ella; a concertar el almuerzo con el gerente general para más o menos el mediodía, y a devolver la llamada de la FDA. Por lo general planeaban pasar a continuación una o dos horas hablando con el gerente de ventas, dictando las cartas más importantes y urgentes, y procurando verificar el rumor acerca de la última tanda del producto X, que aparentemente no había pasado el control de calidad. El resto de la mañana se dedicaba a prepararse para la visita del gerente general y/o la reunión de la junta ejecutiva a las 14, o a abordar los problemas pendientes concernientes al producto X y a las ventas del mes pasado.

Después del almuerzo, la tarde se dedica habitualmente a atender las cuestiones antes mencionadas que hubieran quedado irresueltas, y/o tratar de terminar con el resto de la correspondencia urgente e importante, a atender algunas de las cuestiones de la bandeja de "Entradas" y a resolver otros puntos importantes y urgentes que surgieran en el curso del día.

A la mayoría de las personas les parece que el presupuesto de medios para el año próximo y la preparación para la reunión de ventas del mes próximo pueden posponerse a otro día que no incluya tantas actividades de cuadrante I. Esas dos son obviamente actividades más de cuadrante II, que tienen que ver con el pensamiento y la planificación a largo plazo. Las publicaciones médicas siguen quedando al margen porque están claramente en el cuadrante II y tienen probablemente menos importancia que las otras materias mencionadas de cuadrante II.

Ese es el tipo de pensamiento que suelen aplicar los administradores del tiempo de tercera generación, aunque no coincidan en cuándo harán qué.

¿Cuál será el enfoque del lector para programar esos ítems? ¿Será similar al enfoque de tercera generación? ¿U optará por un enfoque de cuadrante II, de cuarta generación?

El enfoque de cuadrante II

Repasemos los ítems de la lista usando un enfoque de cuadrante II. El siguiente es sólo uno de los guiones posibles; podrían crearse otros, coherentes con el paradigma del cuadrante II, pero el que presentamos ilustra este tipo de pensamiento.

Como administradores de cuadrante II, reconoceremos que la mayoría de las actividades P están en el cuadrante I, y que la mayoría de las actividades CP están en el cuadrante II. Sabemos que el único modo de hacer manejable el cuadrante I consiste en prestar mucha atención al cuadrante II, trabajando primordialmente en la prevención y las oportunidades, y teniendo el coraje de decir "No" a los cuadrantes III y IV.

La reunión de la junta a las 14. Supondremos que la reunión a las 14 de la junta ejecutiva no tiene un temario para los ejecutivos que asistan, o que tal vez usted no lo conocerá hasta que se sume al grupo. Esta situación no es poco frecuente. Como resultado, la gente tiende a acudir sin preparación y a intervenir al azar. Esas reuniones son por lo general desorganizadas y se centran primordialmente en cuestiones del cuadrante I, importantes y urgentes, y acerca de las cuales se suele compartir una considerable ignorancia. Se pierde tiempo, los resultados son pobres, y a menudo no representan más que un desliz del ego del ejecutivo que preside el encuentro.

Por lo general, todas las actividades de cuadrante II se etiquetan como "Otros asuntos". Como "el trabajo se amplía para llenar el tiempo asignado a su realización" (de acuerdo con la ley de Parkinson), lo habitual es que no haya tiempo para considerarlas. Si lo hay, las personas ya han sido tan maltratadas y agotadas por el cuadrante I, que les queda poca o ninguna energía para abordar el cuadrante II.

De modo que entramos en el cuadrante II guardando tiempo en la agenda para una exposición acerca de cómo optimizar las reuniones de la junta ejecutiva. Se podría también pasar una hora o dos de la mañana preparando esa exposición, incluso aunque sólo se cuente con unos pocos minutos para suscitar el interés de todos en escuchar una elaboración más amplia en la próxima

reunión de la junta. Esa exposición se centrará en la importancia de tener siempre un propósito claramente especificado para cada reunión, y un temario bien formulado con la participación de todos los asistentes. El temario definitivo sería desarrollado por el presidente de la junta ejecutiva, y se centraría primero en cuestiones del cuadrante II, que suelen requerir más pensamiento creativo, y no en problemas de cuadrante I, que suponen un pensamiento más mecánico.

La exposición también subrayaría la importancia de redactar circulares para distribuir inmediatamente después de la reunión, con la especificación de las tareas encargadas y las fechas de evaluación. Esos ítems se incorporarían a los temarios de las reuniones futuras, y serían conocidos por todos con mucha antelación y tiempo suficiente para preparar su examen.

Esto es lo que podría hacerse al considerar un ítem del horario (la reunión de la junta ejecutiva a las 14) con el marco de referencia del cuadrante II, lo cual requiere un alto nivel de proactividad, e incluso el coraje de cuestionar el supuesto inicial de que no se necesita preparar un temario con los puntos a considerar en la reunión. También exige consideración, para evitar la atmósfera de crisis que suele rodear las reuniones de junta.

Casi todos los otros ítems de la lista pueden enfocarse con el mismo pensamiento de cuadrante II, salvo tal vez la llamada a la FDA.

Devolver la llamada a la FDA. En vista de la calidad de la relación con la FDA, usted efectúa esa llamada por la mañana, para abordar adecuadamente lo que surja de ello. Esto podría ser difícil de delegar, puesto que está implicada otra organización, que puede tener una cultura de cuadrante I, y han pedido que responda usted, y no alguien delegado.

Si bien usted puede tratar de influir directamente en la cultura de su propia organización como miembro de la junta ejecutiva, tal vez su círculo de influencia no sea lo bastante amplio como para ejercer un peso real en la cultura de la FDA, de modo que simplemente hace lo que se le pide. Si el problema descubierto en la llamada telefónica es persistente o crónico, puede afrontarlo

con una mentalidad de cuadrante II, para impedir su repetición en el futuro. También en este caso se necesita una considerable proactividad, y aprovechar la oportunidad transformando la calidad de la relación con la FDA o trabajando en el problema de modo preventivo.

Almuerzo con el gerente general. Es posible que usted vea el almuerzo con el gerente general como una oportunidad poco frecuente para examinar algunas cuestiones de más largo alcance de cuadrante II, en una atmósfera totalmente informal. Prepararse podría también llevar de treinta a sesenta minutos de la mañana. O bien puede que usted simplemente decida procurar una buena interacción social y escuchar atentamente, sin ningún plan premeditado. En ambos casos, el almuerzo le permitirá construir su relación con el gerente general.

Preparación del presupuesto para los medios. En cuanto al ítem 2, usted podría llamar a dos o tres de sus colegas más directamente relacionados con la preparación del presupuesto para los medios, y pedirles que le aporten recomendaciones en forma de un "trabajo completo de equipo" (en el cual usted se limitará a estampar sus iniciales como aprobación final), o bien que bosquejen dos o tres opciones bien elaboradas entre las cuales pueda elegir, y que identifiquen las consecuencias correspondientes a cada opción. Esto puede llevar una hora en algún momento del día, para estudiar los resultados deseados, los recursos, la rendición de cuentas y las consecuencias. Pero invirtiendo esa hora usted puede extraer el mejor pensamiento de personas interesadas que pueden tener diferentes puntos de vista. Si nunca antes ha aplicado este enfoque, es posible que tenga que dedicar más tiempo a adiestrar a su gente en este tipo de trabajo, en lo que significa el "trabajo completo de equipo", en la sinergia de las diferencias, y en la identificación de las opciones alternativas y sus consecuencias.

La bandeja de "entradas" y la correspondencia. En lugar de zambullirse en la bandeja de "Entradas", usted dedicaría algún

tiempo, tal vez de treinta a sesenta minutos, a iniciar el adiestramiento de su secretaria que la capacite gradualmente para hacerse cargo de la bandeja de "Entradas" y, también de la correspondencia del punto 5. Ese programa de adiestramiento podría abarcar varias semanas, incluso meses, hasta que su secretaria o asistente sea realmente capaz de centrarse en los resultados y no en los métodos.

Podría formar a su secretaria para que ella (o él) se haga cargo de la correspondencia y los ítems de la bandeja de "Entradas", para que los analice y maneje en la mayor medida posible. Los ítems que su colaborador no esté en condiciones de manejar por sí solo, deberán quedar en sus manos cuidadosamente organizados, jerarquizados y con una recomendación o nota acerca de la acción posible. De este modo, al cabo de unos pocos meses, su secretaria o asistente ejecutiva podría encargarse del 80 al 90 por ciento de los ítems de la bandeja de "Entradas" y de la correspondencia, a menudo mucho mejor que usted mismo, simplemente porque usted está concentrado en las oportunidades del cuadrante II, en lugar de enterrarse bajo los problemas del cuadrante I.

El gerente de ventas y las ventas del mes pasado. Un posible enfoque de cuadrante II del ítem 4 consistiría en elaborar toda la relación y el acuerdo de ejecución con ese gerente de ventas, para ver si se está aplicando el enfoque de cuadrante II. En el ejercicio no se dice sobre qué tiene usted que hablar con el gerente, pero suponiendo que se trate de un ítem del cuadrante I, se podría asumir el enfoque de cuadrante II y trabajar sobre el aspecto crónico del problema, además de utilizar un enfoque de cuadrante I para satisfacer la necesidad inmediata.

Posiblemente se puede enseñar a una secretaria para que se haga cargo de estas cuestiones, y para que nos llame la atención sólo sobre lo que sea necesario que sepamos. Esto podría incluir alguna actividad de cuadrante II con el gerente de ventas y con otros ejecutivos subordinados a usted, a fin de que comprendan que su función primordial es el liderazgo y no la administración. Tal vez empiecen a advertir que en realidad están en condiciones de resolver mejor el problema con su secretaria que con usted, y

le dejarán en libertad para que pueda dedicarse a sus actividades de liderazgo de cuadrante II.

Si intuye que el gerente de ventas se sentiría ofendido por tener que trabajar con su secretaria y no con usted, tendría que construir la relación adecuada para que ese gerente finalmente confíe en el sistema, de que ambos asuman un enfoque más beneficioso, de cuadrante II.

Ponerse al día con las publicaciones médicas. La lectura de las publicaciones médicas es un ítem de cuadrante II que tal vez usted debe posponer. Pero su competencia profesional y su confianza quizá dependa a largo plazo de que esté al día con esa literatura. De modo que tal vez decida incluir el asunto en el temario de una reunión con su equipo, en la que puede sugerir que sus colaboradores dediquen sistemáticamente tiempo a la lectura de las publicaciones médicas. Cada uno podría estudiar diferentes publicaciones, y comunicar al resto la esencia de lo que ha leído, en las futuras reuniones. Además, tendría que separar para los otros los artículos o resúmenes clave que realmente todos necesitan leer y comprender.

Preparación de la reunión de ventas del próximo mes. En cuanto al ítem 7, un enfoque posible de cuadrante II podría ser reunir a un pequeño grupo de subordinados suyos y encargarles un análisis completo de las necesidades del personal de ventas, pidiéndoles un trabajo completo de equipo con una fecha de entrega específica (al cabo de una semana o diez días), reservándose usted el tiempo suficiente para adaptar y materializar ese informe. Esto podría suponer que sus colaboradores entrevisten al personal de ventas para descubrir sus verdaderas preocupaciones y necesidades, o bien la realización de un muestreo. Así se procurará que el temario de la reunión de ventas sea pertinente, y que todos lo conozcan con la suficiente antelación como para prepararse y participar de un modo adecuado.

En lugar de preparar la reunión de ventas usted mismo, podría delegar la tarea en un pequeño grupo que represente diferentes puntos de vista y distintos tipos de problemas. Haga que actúen

constructiva y creativamente, para llevarle a usted una recomendación terminada. Si no están acostumbrados a este tipo de encargo, dedique a adiestrarlos alguna de esas exigentes reuniones, explicándoles por qué utiliza este enfoque, y de qué modo pueden ellos realizar mejor la tarea. Al hacerlo, usted iniciará el adiestramiento de su personal para que piense en términos a largo plazo, para que se haga responsable de completar el trabajo de equipo u otros resultados deseados, para que interactúe creativamente de manera independiente, y para que realice un trabajo de calidad dentro de las fechas estipuladas.

El producto X y el control de calidad. Examinemos ahora el ítem 8, acerca del producto X, que no pasó el control de calidad. El enfoque de cuadrante II consistiría, en este caso, en estudiar ese problema para ver si tiene una dimensión crónica o persistente. Si es así, se puede delegar en otros su análisis cuidadoso, con instrucciones de que le hagan a usted una recomendación, o tal vez simplemente que lleven a cabo la solución que han encontrado y que después le informen de los resultados.

El efecto neto de este día de cuadrante II en la oficina consiste en que se dedica la mayor parte del tiempo a delegar, adiestrar, preparar una exposición para la reunión de junta, hacer una llamada telefónica, y a un almuerzo productivo. Al asumir un enfoque CP a largo plazo, con suerte en unas pocas semanas, o tal vez al cabo de unos meses, usted ya no tendrá que afrontar de nuevo el problema de programar el horario con un criterio de cuadrante I.

Al leer este análisis, puede que usted haya pensado que este enfoque parece idealista. Quizá se ha preguntado si los gerentes de cuadrante II trabajan al menos algo en el cuadrante I.

Admito que es idealista. Este libro no desarrolla el tema de los hábitos de las personas altamente *ineficaces*, sino en de los hábitos de las personas altamente *eficaces*. Y la alta eficacia es un ideal por el que hay que trabajar.

Desde luego que tendrá que dedicar tiempo al cuadrante I. Incluso los mejores planes trazados en el cuadrante II a veces no

pueden llevarse a cabo. Pero el cuadrante I puede reducirse significativamente a proporciones más manejables, para evitar que uno esté siempre inmerso en la tensa atmósfera de crisis que afecta negativamente tanto a su juicio como a su salud.

Sin duda ello exige una considerable paciencia y persistencia, y es posible que en este momento usted no pueda asumir un enfoque de cuadrante II de todos o al menos la mayoría de los ítems. Pero si puede empezar a hacer algún progreso en algunos de ellos, e ir creando en otras personas y en sí mismo una mayor tendencia de cuadrante II, más adelante se encontrará con una evidente mejoría del rendimiento.

De nuevo reconozco que en un escenario familiar o de pequeña empresa esa delegación no es siempre posible. Pero esto no impide que una disposición mental de cuadrante II genere métodos interesantes y creativos en su círculo de influencia para reducir las dimensiones de las crisis de cuadrante I por medio del ejercicio de la iniciativa de cuadrante II.

El ejercicio y análisis siguientes están destinados a ayudar a que el lector perciba el efecto de un paradigma de cuadrante II en un escenario empresarial y en un nivel muy práctico.

Supongamos que usted es director de *marketing* de una importante firma farmacéutica. Está a punto de iniciar un día normal en la oficina, y al repasar los diversos asuntos que deberá atender estima el tiempo que tendrá que dedicarle a cada uno.

La lista, sin prioridades, incluye los siguientes ítems:

1. Le gustaría almorzar con el gerente general (1 - 1,30 horas).
2. El día anterior se le indicó que preparara el presupuesto de medios para el año próximo (2 ó 3 días).
3. La bandeja de "Entradas" está llena de asuntos pendientes (1 - 1,30 horas).
4. Tiene que hablar con el gerente de ventas sobre las ventas del mes pasado; su oficina está en el otro extremo del corredor (media hora).
5. Tiene que escribir varias cartas que su secretaria dice que son urgentes (1 hora).
6. Le gustaría ponerse al día con las publicaciones médicas apiladas en su escritorio (media hora).
7. Tiene que preparar lo que expondrá en la reunión de ventas programada para el próximo mes (2 horas).
8. Corre el rumor de que la última tanda del producto X no pasó el control de calidad.
9. Alguien de la FDA (Food and Drugs Administration) quiere que usted le devuelva una llamada telefónica sobre el producto X (media hora).
10. Hay una reunión de la junta ejecutiva a las 14, pero usted no sabe qué se tratará (1 hora).

Ahora tómese unos minutos y utilice todo lo que ha aprendido de los hábitos primero, segundo y tercero que pueda ayudarlo a programar su día con eficacia.

SUGERENCIAS PRACTICAS

1. Piense en una interacción futura en la que trate de llegar a un acuerdo o negociar una solución. Comprométase a mantener un equilibrio entre el coraje y la consideración.
2. Haga una lista de los obstáculos que le impiden aplicar con más frecuencia el paradigma gana/ganas. Determine qué podría hacer dentro de su círculo de influencia para eliminar algunos de esos obstáculos.
3. Seleccione una relación específica en la que le gustaría desarrollar un acuerdo gana/ganas. Trate de ponerse en el lugar de la otra persona, y ponga explícitamente por escrito de qué modo piensa usted que esa persona ve la solución. Después enumere, desde su propia perspectiva, qué resultados constituirían el "gano" para usted. Aborde a la otra persona y pregúntele si ella está dispuesta a iniciar un proceso de comunicación y continuarlo hasta que lleguen a un punto de acuerdo y a una solución mutuamente beneficiosa.
4. Identifique tres relaciones clave de su vida. Dé alguna indicación de lo que usted cree que es el equilibrio en cada una de las cuentas bancarias emocionales. Ponga por escrito algunos modos específicos de realizar depósitos en cada cuenta.
5. Considere en profundidad su propio guión. ¿Es gana/pierdes? ¿Cómo afecta ese guión a sus interacciones con otras personas? ¿Puede identificar la principal fuente de ese guión? Determine si ese guión le es útil o no en su realidad presente.
6. Trate de identificar un modelo de pensamiento gana/ganas que, incluso en situaciones difíciles, procure realmente el beneficio mutuo. Decida observar con mayor atención y aprender con el ejemplo de esa persona.

SUGERENCIAS PARA LA APLICACION

1. Elija una relación en la que usted sienta que la cuenta bancaria emocional está en números rojos. Trate de comprender y describir por escrito la situación desde el punto de vista de la otra persona. En la próxima interacción, escuche para comprender, comparando lo que escucha con lo que haya escrito. ¿Hasta qué punto eran válidos sus supuestos? ¿Comprendió realmente la perspectiva de ese individuo?
2. Comparta el concepto de empatía con alguien cercano a usted. Dígale que quiere trabajar con él en la escucha auténtica a otros, y pídale un comentario al respecto al cabo de una semana. ¿Cómo le fue? ¿Cómo hizo que se sintiera aquella persona?
3. La próxima vez que tenga la oportunidad de observar a otras personas comunicándose, tápese los oídos durante unos minutos y mire. ¿Qué emociones se comunican, no transmisibles con palabras solamente?
4. La próxima vez que se sorprenda utilizando inadecuadamente una de las respuestas autobiográficas (sondeo, evaluación, consejo o interpretación), trate de convertir esa situación en un depósito, mediante el reconocimiento y la disculpa. (*"Lo siento, realmente no estaba tratando de comprender. ¿Podemos empezar de nuevo?"*)
5. Base en la empatía su próximo planteamiento o exposición. Describa el otro punto de vista tan bien como, o mejor, que sus propios defensores; después procure hacerse comprender dentro del marco de referencia de ellos.

SUGERENCIAS PRACTICAS

1. Piense en una persona que por lo general ve las cosas de un modo distinto del suyo. Considere de qué modo podrían utilizarse esas diferencias como piedras del camino que llevan a soluciones de tercera alternativa. Tal vez pueda sacar a la luz sus concepciones de un problema o proyecto presentes, valorando las diferentes ideas que probablemente escuche.
2. Haga una lista de las personas que le irritan. ¿Representan diferentes concepciones que podrían conducir a la sinergia si usted tuviera una mayor seguridad intrínseca y valorara las diferencias?
3. Identifique una situación en la cual usted desea un mayor trabajo de equipo y sinergia. ¿Cuáles serán las condiciones necesarias para apoyar la sinergia? ¿Qué puede usted hacer para crear esas condiciones?
4. La próxima vez que esté en desacuerdo o se enfrente con alguien, trate de comprender las preocupaciones subyacentes de la posición de esa persona. Oriente esas preocupaciones de un modo creativo y mutuamente beneficioso.

SUGERENCIAS PRACTICAS

1. Haga una lista de las actividades que lo ayudarían a mantenerse en un buen estado físico, adecuadas a su estilo de vida y con las que usted disfrutaría después de las horas de trabajo.
2. Elija una de esas actividades e inclúyala como meta en su área del rol personal para la próxima semana. Al final de la semana evalúe su rendimiento. En el caso de que no haya alcanzado esa meta, ¿fue porque la subordinó a un valor auténticamente superior? ¿O no logró usted actuar con integridad respecto de sus valores?
3. Haga una lista análoga de actividades renovadoras de las dimensiones espiritual y mental. En el área social/emocional, enumere relaciones que le gustaría mejorar, o circunstancias específicas en las que la victoria pública le procuraría una mayor eficacia. Elija un ítem de cada área para plantearse como meta de la semana. Llévelo a cabo y evalúe.
4. Comprométase a poner por escrito actividades específicas para "afilarse la sierra" en las cuatro dimensiones todas las semanas, a realizarlas y a evaluar su rendimiento y los resultados.



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

CURSOS PARA EJECUTIVOS Y DIRECTIVOS

"HABITOS DE LAS PERSONAS ALTAMENTE EJECUTIVAS"

11, 12 y 13 de octubre de 1994.

ADMINISTRACION DE LA EFECTIVIDAD

**Ing. Ruben Téllez Sánchez
México, D.F.**

ADMINISTRACION DE LA EFECTIVIDAD

INDIVIDUAL, GRUPAL Y ORGANIZACIONAL

OBJETIVOS

Definir la efectividad individual, grupal y organizacional

Describir como los directivos pueden alcanzar la efectividad individual, grupal y organizacional a través del desempeño de sus funciones administrativas.

Discutir porque la calidad, la flexibilidad y la competitividad son críticas como criterios de efectividad

Comparar los enfoques para la efectividad por metas, de sistemas y de componentes multiples.

Identificar los criterios de efectividad para individuos, grupos y organizaciones de corto, mediano y largo plazo.

CONTROVERSIA PARA DEBATE: ¿La administración o directivos hacen cualquier diferencia discernible en el desempeño de las organizaciones?

E.W Deming:- "La causa actual, pura y simple de los males de la industria americana es la mala administración".

- SIETE ENFERMEDADES MORTALES QUE SON LAS CAUSAS RAIZ DE LA INFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL:

1. Carencia de consistencia de propósito para planear productos y servicios que tengan mercado y mantengan a la empresa en los negocios, proporcionando empleo.
2. Énfasis en los beneficios y pensamiento de corto plazo.
3. Evaluación de desempeño, calificación de méritos, o revisiones anuales.
4. Movilidad de la administración
5. La administración utiliza únicamente figuras visibles con poca o ninguna consideración de figuras desconocidas o irreconocibles.
6. Excesivos costos médicos
7. Excesivos costos de responsabilidad, cimentados por abogados que trabajan sobre cargos por servicios contingentes

SUGERENCIAS PARA CURAR LAS ENFERMEDADES MORTALES

1. Desarrollo de conocimiento sobre el sistema que produce los bienes, y servicios de la organización.
2. Aplicación de técnicas analíticas para resolver problemas tal como el control estadístico del proceso.
3. Compromiso para servir a los consumidores y clientes de acuerdo a como ellos definen un servicio aceptable
4. Estímulo de una cultura organizacional que enfatiza en la autoridad y participación de los empleados en la toma de decisiones administrativas.

Algunas personas consideran que la administración tiene poca importancia relativa comparada con factores económicos, sociales, políticos y culturales en la efectividad organizacional. Algunos estudios evidencian que la administración tiene poca o ninguna diferencia. Se ha estimado en cerca del 10% el impacto sobre los efectividad causada por los directivos.

La controversia no es si la administración hace una diferencia cuando se compara a una con otras organizaciones sino más bien con la diferencia que un directivo logra en una organización específica, en una industria específica.

Se discutirá como los directivos pueden influir en la efectividad individual, grupal y organizacional; la cual se refiere a la relación óptima entre producción, calidad, eficiencia, flexibilidad, satisfacción, competitividad y desarrollo.

El campo del comportamiento organizacional identifica tres niveles de análisis: individuos, grupos, y organizaciones se presentarán importantes ideas respecto a efectividad y administración y se describirán las funciones y roles de la administración para alcanzar y mantener niveles aceptables de efectividad individual, grupal y organizacional.

Se discutirán tres teorías que pueden dirigir a los directivos respecto a la efectividad: la de metas, de sistemas, y la de componentes múltiples de efectividad. El modelo de la dimensión tiempo sugerirá criterios específicos para juzgar la efectividad en cada uno de los tres niveles.

PERSPECTIVAS SOBRE EFECTIVIDAD

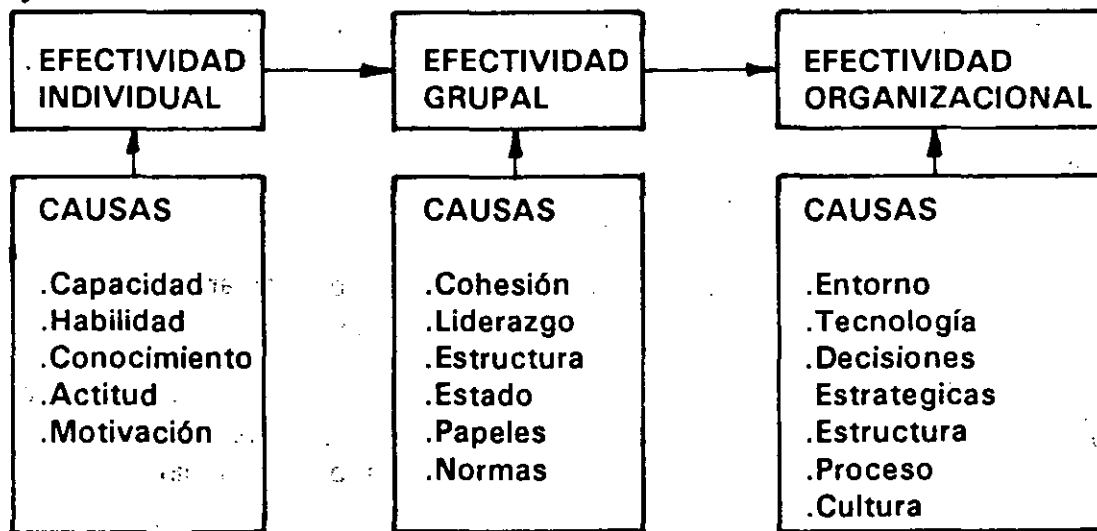
La Efectividad Individual enfatiza en el desempeño laboral de empleados específicos o miembros de la organización.

La Efectividad Grupal puede ser la suma de las contribuciones de sus miembros si se trabaja aisladamente o en otras circunstancias la efectividad grupal es mayor que la suma de las contribuciones individuales cuando se da la sinergia en grupo.

La Efectividad Organizacional esta constituida por las efectividades individuales y grupales y es mayor que la suma de tales componentes.



CAUSAS DE LA EFECTIVIDAD

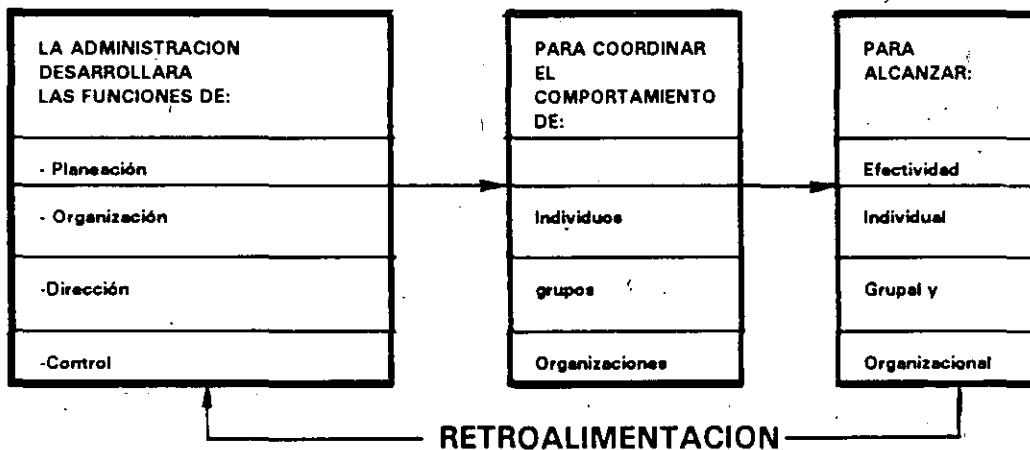


NATURALEZA DEL TRABAJO ADMINISTRATIVO

Roles de la administración en la organización (Mintzberg):

- . Rol Interpersonal: involucramiento con personas dentro y fuera de la organización
- . Rol Decisional: Decisiones respecto a operaciones, recursos y negociaciones
- . Rol Informacional: Recepción y envío de información a una variedad de individuos e instituciones.

La naturaleza del trabajo administrativo es coordinar el trabajo de individuos, grupos y organizaciones a través de desarrollar cuatro funciones: planeación, organización, dirección y control:



- La Planeación define los fines a ser alcanzados y determinar los medios apropiados para obtenerlos: definición de "ques" y "comos"
- La Organización translada las actividades planeadas en una estructura de tareas y autoridad: (1) designa responsabilidad y autoridad de cada trabajo individual, (2) determina cuales trabajos serán agrupados en departamentos específicos: determinación de "quienes"
- La Dirección involucra las interacciones diarias entre directivos y subordinados para dirigir a estos hacia los propósitos comunes tomando en cuenta el comportamiento humano
- El control, incluye las actividades que aseguran que los resultados actuales son consistentes con los planeados involucra evaluación de desempeño individual, grupal y organizacional.

ACERCAMIENTO

Investigación sobre las empresas más Admiradas

Atributos de reputación en las empresas

1. Calidad de la Administración
2. Calidad de Productos y Servicios
3. Innovación
4. Inversiones a largo plazo
5. Firmeza financiera
6. Habilidad para atraer, desarrollar y mantener personal talentoso
7. Responsabilidad hacia la Comunidad y Medio Ambiente.
8. Uso de Activos Corporativos

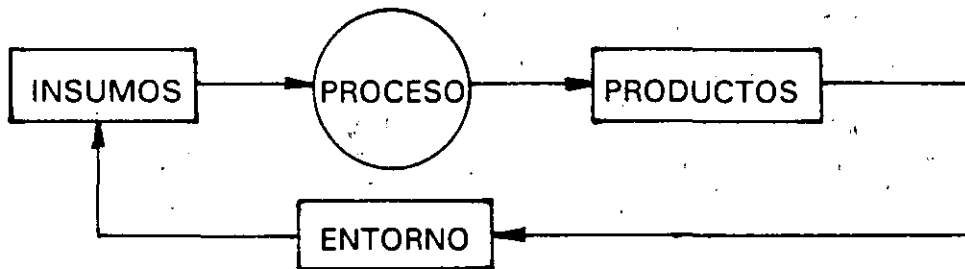
Resultados: Merck (8.74), Rubber. Maid (8.58), Wal- Mart (8.42), 3M (8.41), Coca- cola (8.19) y Procter & Gamble (8.09), Levi Strauss (7.96), Liz Cliborne (7.95), J.P Morgan (7.93), Boeing (7.88). Escala de cero (pobre) a diez (excelente)

TRES FORMAS PARA CONSERVAR LA EFECTIVIDAD

1. Enfoque de Metas para la Efectividad enfatiza el papel central de lograr las metas de la organización como un criterio para asegurar efectividad, este enfoque refleja intencionalidad, racionalidad y resultados, problemas

- a) Resultados no medibles en organizaciones
- b) Existencia de varias metas en conflicto
- c) Dificultad en el concenso de directivos y de sus metas

2. Enfoque de la teoria de sistemas para la efectividad enfatiza la necesidad de mantener los elementos básicos de insumo-proceso-productos y para la adaptabilidad al entorno que sustenta la organización.



La supervivencia de la organización depende de su habilidad para adaptarse a las demandas del entorno

Para satisfacer las demandas, la administración debe aprender el ciclo total de insumo-proceso-producto.

Esto implica asignar recursos a actividades que solo indirectamente se relacionan con metas primarias de la organización

3. Enfoque de componentes múltiples, significa alcanzar un balance entre las diferentes partes de el sistema para satisfacer los intereses de las componentes de la organización (todos aquellos individuos y grupos que tienen intereses y aportan recursos a la organización; enfatizando la importancia relativa de tales componentes o elementos siendo la organización efectiva cuando satisface a los grupos más poderosos involucrando juicios de valor eligiendo entre valores que enfatizan 1) control y flexibilidad (2) enfoque interno y externo

ACERCAMIENTO

La Administración Efectiva del Personal es considerada la clave o llave para mejorar la efectividad de grupos y organizaciones.

PRACTICA DE LEVI STRAUSS

Los recursos humanos participan en decisiones importantes como pagos, promociones, reclutamiento y selección de personal e integra los resultados a las metas de la empresa.

Las funciones de planeación, organización, dirección y control reflejan y respetan la importancia de los empleados como participantes de la organización.

Se tiene un rol directivo en discusiones nacionales sobre como administrar la creciente diversidad de grupos de empleados.

Los ejecutivos atienden a participar en conferencias nacionales para considerar los derechos de la "Diversidad Invisible".

Asume dirigir el desarrollo de respuestas positivas a la reciente necesidad de mayor educación

Desarrolla programas de entrenamiento en casa para capacitar a sus empleados en computación y obtención de información

Los avances tecnológicos se incorporan rápidamente en sus sistemas educativos.

ACERCAMIENTO

APRENDIENDO RESPECTO A SISTEMAS EN LA URSS

La economía de mercado estimula a la empresa a producir bienes que satisfagan definiciones de calidad de consumidores

. En 1989, la URSS empieza un esfuerzo intensivo para mejorar la calidad de sus productos industriales. En 1988 todavía tenían tasas de rechazo del 30% que implicaban retrabajo.

. Las razones de las fallas del programa señaladas fueron:

1. Maquinaria vieja para fabricar productos de alta calidad
2. Carencia de instrumentos de prueba y verificación de la calidad
3. Carencia de entrenamiento para producir productos de calidad
4. Los proveedores de insumos sin calidad aceptable

. La falla del programa de calidad puede ser identificando como una carencia de apreciación de que la empresa es un sistema de elementos interrelacionados conectados a un sistema mayor. La calidad del producto solamente mejorará al mejorar los elementos del proceso (maquinaria y empleados existentes) y los insumos (proveedores)

ACERCAMIENTO

BEN Y JERRY'S: MAS QUE UN BUEN HELADO

EL éxito de BEN y JERRY'S refleja su esfuerzo para la tecnología flexible, políticas de contratación de personal adecuados y en amplio esfuerzo de contribuciones a la sociedad:

- Apoyo a personas con desventajas
- Contribuciones a organizaciones no lucrativas: 1% para la paz, que alimenta y da hogar a desamparados
- Hacer negocios con una empresa de seguridad para la salud para sectores de ingresos bajos
- Dar 7.5% de ganancias para causas comunitarias, nacionales e internacionales
- Desarrollo de un programa de reciclaje que permita comprar y vender materiales reciclables

El reconocimiento de estas acciones se dió en 1991 al ser el primer ganador del Premio BEF dedicado al reconocimiento de las empresas que por sus acciones promueven un comportamiento con responsabilidad social.

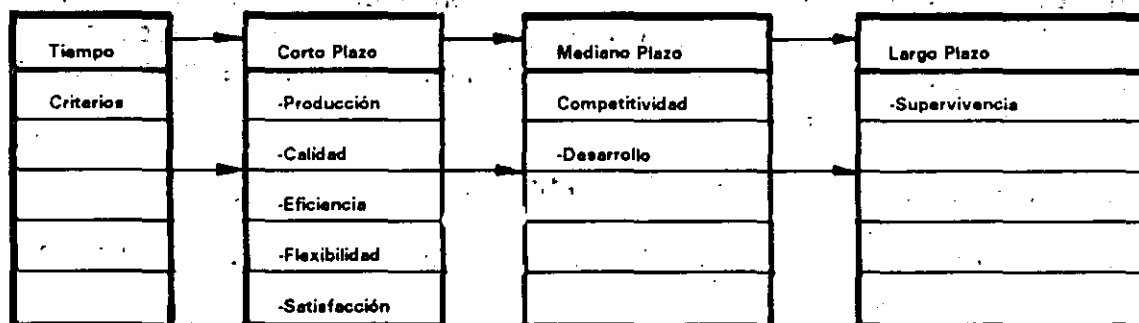
MODELO DE LA DIMENSION TIEMPO DE LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

Los criterios de efectividad deben reflejar el ciclo integral de insumo-proceso-producto. Así la efectividad es un concepto global que incluye un número de conceptos componentes

Los criterios de efectividad deben reflejar las interacciones entre la organización y su entorno y la administración debe mantener un balance entre estas componentes e integrantes

El criterio final de la efectividad organización es si se sustenta a si misma en su entorno, lo cual implica que los criterios de efectividad deben reflejar el estado del ciclo de vida de la organización

CRITERIOS DE EFECTIVIDAD EN EL TIEMPO



RELACIONES ENTRE LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION Y LA EFECTIVIDAD INDIVIDUAL, GRUPAL Y ORGANIZACIONAL

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS	FUENTES DE EFECTIVIDAD		
	INDIVIDUOS	GRUPOS	ORGANIZACIONES
PLANEACION	OBJETIVOS	METAS	MISIONES
ORGANIZACION	.DISEÑO DE TRABAJO .DELEGAR AUTORIDAD	.BASES DE DEPARTAMENTO .TAMAÑO DE DEPARTAMENTO	.METODOS INTEGRADOS Y PROCESOS
DIRECCION	.INFLUENCIA CENTRADA EN LA PERSONA	.INFLUENCIA CENTRADA EN EL GRUPO	.INFLUENCIA CENTRADA EN LA ENTIDAD
CONTROL	.ESTANDARES INDIVIDUALES DE DESEMPEÑO	.ESTANDARES GRUPALES DE DESEMPEÑO	.ESTANDARES ORGANIZACIONALES DE DESEMPEÑO

ACERCAMIENTO

Calidad Arriba, costos abajo en XEROX Y TEVA

. Muchas empresas empezaron a practicar la administración de la calidad total (ACT) en la década de los ochenta, XEROX y TEVA son ejemplos de estas experiencias:

. El Departamento de Telecomunicaciones de XEROX implantó en 1986 la ACT. Para 1990 había reducido anualmente \$8.5 millones de su presupuesto de \$90 millones y a la vez aumentó la calidad de su departamento de servicio en sus 100 oficinas distribuidas en el país. La clave del éxito de la ACT son sus equipos de empleados de funciones cruzadas (interdepartamentales) a quienes se reconoce que en sus manos esta la solución de los problemas.

. TEVA implementó la ACT en 1987 siguiendo los principios de trabajo en equipo, participación, y colaboración entre administración y empleados. En 1991, se reportó que la ACT había sido la responsable de la calidad mejorada de sus productos, eficiencia incrementada, aumento de la satisfacción de los empleados e incremento de su competitividad.

. Así se aumenta la calidad, eficiencia y satisfacción

. XEROX y TEVA consideran que la ACT debe ser el enfoque para la Administración en las organizaciones

RESUMEN DE PUNTOS CLAVES

1. Las ideas claves que fundamentan la práctica de la administración con relación a la efectividad se fundamentan en la teoría del comportamiento organizacional e investigaciones.
2. El proceso administrativo o directivo es inherentemente un proceso humano - personas relacionando a personas, por lo que es fundamental el entendimiento del comportamiento humano individual y grupal en el lugar de trabajo, así como el comportamiento mismo de los administradores.
3. El trabajo administrativo surge de la necesidad de coordinar el trabajo en la organización, a través de la aplicación de las funciones de planeación, organización, dirección y control, las cuales determinan e influyen en las efectividades individuales, grupales y organizacionales.
4. Las técnicas administrativas son dirigidas al mejoramiento de la efectividad por lo cual debe ser integralmente entendida.
5. La Teoría de Metas para la organización consideran a las entidades racionales, internacionales, persiguiendo misiones, metas y objetivos y su efectividad esta definida en los términos en que alcanzan sus propósitos. La teoría de sistemas considera que las organizaciones son entidades sociales existiendo como partes de un entorno mayor y que, para sobrevivir, ellas funcionan para satisfacer las demandas de ese entorno. La perspectiva de componentes múltiples reconoce que las organizaciones satisfacen las demandas de sus diversos componentes con expectativas específicas.
6. El modelo de la dimensión tiempo integra las perspectivas de metas, sistemas y componentes múltiples y enfatiza los efectos de la organización a través del tiempo, con indicadores de su progreso en el corto y mediano plazo, orientado hacia la supervivencia de largo plazo. Los indicadores son criterios de efectividad y aplicables a individuos, grupos y organizaciones.
7. El trabajo administrativo se enfoca hacia el comportamiento de individuos y grupos, y al proceso y estructura de la organización. La interdependencia amplia entre comportamiento, proceso y estructura complica los esfuerzos administrativo.

ACERCAMIENTO

METALURGICA GLOBE: UNA PERSPECTIVA DE SINDICATOS Y

ADMINISTRACION

1. En marzo de 1984 GLOBE tenía problemas de creciente consumo de electricidad, reglas rígidas de trabajo impuesta por el sindicato, tecnología obsoleta, competencia difícil por costos bajos de proveedores extranjeros, baja calidad, burocracia y irresponsabilidad, con directivos desde 1952 haciendo decisiones día a día sin perspectiva de futuro, decisiones de presupuesto a través de un control corporativo lejano, poca investigación y desarrollo los productos de línea no habían cambiado en años y además GLOBE fué vendida en noviembre de 1984

2. A. C. Sims fué contratado en marzo de 1984, como resultado de tener un directivo joven que cambiase la situación, su enfoque inicial hacia los problemas de GLOBE fué el de la administración reactiva tradicional: reducir costos para retener competitividad, redujo salarios 13%, reestructuró los departamentos de ingeniería y contabilidad, computarizó algunos procesos de la empresa. Sin embargo reconoció que no se podría ser competitivo sino se aprendía a controlar el proceso de producción mas adecuadamente.

3. En octubre de 1985 se atendió a la sugerencia de entrenamiento y aplicación de un programa de calidad, que se denominó Calidad, Eficiencia y Costo (QEC); lo cual permitió controlar el proceso, reducir el consumo de electricidad en 30%, mejorar la eficiencia de los hornos, aumentar la consistencia de productos, reducir costos excesivos: bajo \$11.3 millones los costos operativos entre 1986 y 1988; como consecuencia de los programas de calidad, experimentando mejoras que se consolidaban, sistemáticamente se pasó de practicas inadecuadas a óptimas, de baja a alta tecnología.

4. Sims introdujo su programa de calidad en Beverly, empezando por el entrenamiento en el control estadístico del proceso y otras herramientas para la calidad, reconociéndose que la calidad no era una opción sino un requerimiento, y que se aceptaba el programa o no se permanecía en la empresa. Sin embargo los esfuerzos de implantación fueron truncados por la rigideces del sindicato. Después de una huelga en octubre de 1986 el sindicato salió de la empresa, pocas semanas después de operar la planta la producción aumentó en 20%, consecuencia del esfuerzo sostenido para mejorar la operación durante la huelga y después se desarrollo una cultura organizacional más productiva basada en flexibilidad, experimentación y mejora continua.

5. En 1988 GLOBE ganó el premio de calidad Malcon Baldrige y en 1992 fué el productor más eficiente en la industria.