

## Los 5 secretos del empleado feliz



### ¿Ser feliz en el trabajo es realmente imposible?

De entrada pareciera que solo algunos afortunados pueden decir que se sienten plenos profesionalmente, pero entonces: **¿Por qué existen personas que parecen disfrutar lo que hacen sin importar cuál sea su actividad?**

La satisfacción laboral depende de muchos factores, incluyendo **PRINCIPALMENTE NUESTRA ACTITUD.**

Tal vez te sorprenda descubrir que **cuando cambiamos nuestra perspectiva (PARADIGMAS) tenemos una mayor capacidad de obtener oportunidades y alcanzar el éxito.**

**1. Deberías apreciar tu empleo.** De acuerdo con la última cifra del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI, cerca de 29 millones de personas -6 de cada 10 trabajadores- trabajan en el sector informal, es decir, carecen de un puesto de trabajo estable, seguro médico y otras prestaciones de ley.

Esta cifra pone en evidencia la insuficiente creación de empleo en el país, una de las causas principales de condiciones laborales desfavorables para millones de trabajadores.




**Tener un empleo actualmente se ha convertido en todo un reto.** En 1960 había *3 vacantes disponibles por cada egresado de estudios superiores*. Hoy, por cada vacante para profesionistas se tienen en promedio *4 candidatos* que aspiran a ocupar el puesto.

Es cierto, trabajar es positivo, tienes un medio para obtener recursos económicos, puedes acceder a prestaciones y además construyes una historia laboral.

La pregunta ahora es: **¿Qué es lo que más aprecias de tu empleo?**

**2. Establecer metas.** Sin duda, hay trabajos que cuesta disfrutarlos. Por ejemplo, no es fácil trabajar en un restaurante de comida rápida para pagar tus estudios universitarios. Tampoco es sencillo aceptar un trabajo temporal en espera de mejores oportunidades, sin embargo, todas nuestras experiencias laborales nos aportan experiencia, conocimientos y lecciones valiosas para el futuro que podemos aprovechar.

En lugar de sentirte mal por las cosas que no te agradan de tu trabajo actual, **enfócate en pensamientos positivos sobre las cosas que sí son importantes**, por ejemplo:

-  **Gracias a este empleo puedo pagar mis estudios.**
  
-  **Con este empleo temporal puedo obtener referencias laborales que me hicieron falta en procesos anteriores.**
  
-  **Este empleo me permitió obtener el crédito de mi casa.**

Este tipo de pensamientos te recordará cuál es tu motor, cuál es tu meta a futuro y qué estás logrando gracias a que tienes tu empleo.

¿Hay más cosas negativas que positivas en tu trabajo? En ocasiones es mejor un cambio, conoce las 6 razones importantes para cambiar de empleo.

**3. Aceptar nuevos desafíos.** Cuando hemos pasado los últimos 5, 10 o 20 años haciendo exactamente lo mismo se hace más difícil disfrutar el trabajo. Por ello es importante atreverse a hacer cosas nuevas y diferentes. Ofrece tu ayuda a otros departamentos, involúcrate en actividades que estén fuera de tus funciones e incluso habla con tu jefe y hazle saber que te gustaría aprender algo nuevo y ello puede darte un ascenso o promoción.

**4. Tomar un curso.** Aprender algo nuevo puede darle un giro a tu vida laboral. No sólo es satisfactorio, además puede hacer que tu perfil sea atractivo para diferentes responsabilidades en tu empresa. Imagina que trabajas para una marca japonesa de autos y aprendes japonés. Sin duda a la empresa le conviene aprovechar el talento y conocimiento de sus empleados. Actualmente existen muchas posibilidades educativas en línea para prepararte sin descuidar tu empleo.

Impulsa tu desarrollo en el trabajo cursando un Diplomado relevante para tu profesión.

**5. Acércate a la gente valiosa.** Todas las empresas y todos los empleos tienen aspectos positivos y negativos. Uno de los positivos es que **nos dan la oportunidad de relacionarnos con más gente.** Las relaciones personales en el trabajo pueden reducir el estrés, animar el día e incluso ayudarnos a aprender cosas nuevas. **Evita ser parte de chismes, rumores, etc.** ya que este tipo de conductas siempre perjudican tu imagen y te traen problemas que ni te imaginas, aléjate lo más posible de compañeros de trabajo nocivos y evita compartir detalles de tu vida personal con ellos, porque seguramente lo divulgarán o les servirá para presionarte a hacer algo en contra de tu voluntad. En cambio, te recomiendo aprovechar los conocimientos y actitudes de tus colegas que consideres valiosos, aprendiendo de ellos o enséñales algo.

**Bonus.** Aprender a disfrutar lo que haces. ¿Por qué hay personas que parecen disfrutar mucho su trabajo? No necesariamente son grandes empresarios, trabajadores del gobierno o tienen su propio negocio. Hay gente común que en verdad disfruta su trabajo y lo hace más que bien: lo hace excelente. Esa gente está motivada, la motiva su actividad, el trato con la gente, un proyecto a futuro, la fortuna de tener un ingreso, su familia. ¿Cuál es tu motivación? Descúbrela y aprende a amar lo que haces.

Por último. Nunca te enfoques solo en el dinero. El dinero es muy importante y mucho. Pero, millones de trabajadores están insatisfechos con su salario y desearían que dicho sueldo mejorara. Sin embargo, pensar siempre en lo malo que es tu trabajo por el poco dinero que recibes es una postura muy limitada que hace que todo lo demás sea negativo.

Reconoce qué es eso que sí te hace sentir satisfecho en el trabajo, ¿tu trabajo ayuda o le sirve a otras personas? ¿Te permite conocer gente nueva? ¿Te aporta nuevos conocimientos? ¿Te ayuda a mejorar tu desempeño profesional?

Cambiar de actitud en el trabajo no hace feliz a tu jefe, tu equipo de trabajo o tu empresa; una mejor actitud es benéfica para ti, porque te da equilibrio mental para afrontar retos. Si tu trabajo no te aporta nada positivo, siempre puedes tomar una decisión e iniciar una búsqueda de empleo.

## Las 6 razones de peso para renunciar a tu empleo



**Nuestro trabajo nos permite ganarnos la vida y se convierte en una de nuestras principales actividades diarias. En tiempos de crisis es común tenerle miedo al panorama laboral y buscar seguridad, sin embargo hay momentos en que lo mejor es dejar nuestro trabajo y lanzarnos a buscar algo mejor. ¿Cómo saber cuándo es el momento?**

**¿Tu trabajo te aburre? ¿Tienes mala relación con jefe y compañeros de trabajo?**

**¿Tu sueldo ya no cubre tus necesidades?**

**Si respondiste ¡Sí! ¡No corras a la oficina de tu jefe a renunciar! mejor analiza qué está sucediendo en tu vida laboral y prepárate para encontrar soluciones reales.**

**Conoce 6 buenas razones para cambiar de empleo y cómo puedes abordarlas para mejorar.**

### ***1. No estás avanzando***

**Una palabra muy común de los empleados para describir cómo se sienten respecto a su empleo es “estancado”. Sucede cuando en tu empresa sientes que no hay hacia dónde ir. No sólo hay escasas posibilidades de un aumento de sueldo o un ascenso, sino que no hay nuevos retos, proyectos y aprendizajes.**

**Eso sí, es importante que te preguntes si realmente has buscado oportunidades y si has hecho algo significativo por obtenerlas, responde ¿Haces un excelente trabajo?, ¿Das resultados sobresalientes? ¿Te has capacitado para obtener un mejor puesto? Si has hecho el mismo trabajo por 5 años y no has sido propositivo, ni tampoco te has diferenciado ¿Por qué habrían de ascenderte?**

**Recuerda que la antigüedad ya no te hace merecedor de un ascenso, si hay una persona bien capacitada, que demuestra resultados en poco tiempo y tiene actitud, las empresas van a elegirla, así acabe de cumplir 1 año de haber entrado a trabajar a la empresa.**

## **ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**Si no estás seguro (a) si has dado el 100% tal vez te convenga reconsiderarlo, tomar un curso, aprender una nueva competencia, mejorar tu inglés podrían ser buenas soluciones.**

### **2. Tus relaciones laborales están dañadas**

**Poca gente entiende la importancia de cultivar relaciones laborales sanas. ¡Son tan importantes como nuestras relaciones personales!**

**Un empleado que trabaja 40 horas a la semana pasará en promedio 2080 horas al año en el trabajo conviviendo con sus colegas.**

**A veces los desacuerdos constantes nos hacen muy difícil restaurar relaciones dañadas, y un clima laboral pesado afecta nuestro desempeño e incluso nuestra salud. Si crees que la relación con jefes y colegas se ha deteriorado demasiado tal vez sea hora de cambiar de aires.**

### **3. Ya no disfrutas lo que haces**

**Las personas más afortunadas del mundo son aquellas que se ganan la vida haciendo algo que aman, si bien no todos logran disfrutar al máximo su trabajo sí es posible encontrarle un sentido y hacerlo muy bien.**

**Pero si las condiciones de tu actual empleo han hecho que no logres disfrutar tu actividad, este sentimiento perjudicará tu productividad y tu estado de ánimo en general. Si cada mañana prefieres no despertar para no recordar lo fastidioso que será ir a la oficina, faltas con frecuencia y te sientes infeliz haciendo lo que haces, sin duda es hora de cambiar.**

### 4. Tu trabajo te está enfermando

De acuerdo con estadísticas alrededor de 30% de los mexicanos padecen estrés laboral. Largas jornadas de trabajo, presión para lograr resultados, pocas horas para dormir e irregularidad en tu alimentación podrían detonar malestares físicos o empeorar enfermedades.

Si tu trabajo demanda jornadas excesivas, no puedes tomar tus alimentos de manera regular o te produce mucha tensión, por salud, deberías de considerar otras opciones.

### 5. Tu vida ha cambiado

A lo largo de nuestra vida hay momentos que demandan un cambio de empleo que se ajuste mejor a nuestras nuevas necesidades. Tal vez eres un profesionista joven que quiere dejar la casa de tus padres y vivir por tu cuenta, o acabas de tener un bebé y quieres un trabajo que te permita pasar más tiempo en casa; quizá estás planeando comprar una casa y tu sueldo actual no te permite costear ese proyecto, hay muchos ejemplos.

Esta es una buena razón para planear un cambio de empleo y analizar tus posibilidades de que tu nueva actividad se adapte mejor a tu estilo de vida.

### 6. Tu trabajo afecta tu vida personal

También hay empleos que deterioran nuestra vida personal y afectiva, y somos incapaces de notarlo hasta que algo deja de funcionar con la familia, los amigos o la pareja.

Si tu trabajo te aparta de tus seres queridos o incluso de tus *hobbies* o tus amigos, es necesario valorar si realmente estamos dispuestos a dejar nuestra vida personal en segundo plano.

Antes de abandonar nuestro trabajo actual es importante preguntarnos si no hay manera de solucionar lo que no nos gusta. Tal vez llevas 3 años esperando un aumento de sueldo ¡que jamás has pedido!, o tal vez estás inconforme por que no

logras un ascenso a un puesto que demanda el dominio del idioma Inglés y sorpresa ¡no das una en el idioma!

"El trabajo **más productivo** es el que sale de las manos de un **hombre contento.**"

Victor Pauchet

## ¿Quién hace qué?

Cuántas veces se habrá preguntado usted **si una determinada actividad que realiza realmente es su responsabilidad o bien la de un compañero de trabajo**. Seguramente ha tenido la sensación de que le han pedido que lleve a cabo trabajos totalmente diferentes para los que fue contratado. También existirán objetivos que usted no pueda lograr porque existe alguien que no hace lo que tiene que hacer.

Es muy probable que usted y sus colaboradores hayan experimentado algunos de los problemas mencionados anteriormente. Problemas, o **situaciones por resolver que le impiden la realización eficaz de su tarea principal**. Esto sucede porque un equipo se forma siempre alrededor de una tarea que requiere el esfuerzo de varias personas, pero cada uno de ustedes tiene diferentes competencias profesionales y diferentes formas de percibir y resolver los problemas. Esto hace necesario que **los miembros comprendan claramente cuál es su rol individual y que estén de acuerdo en ello**. Los problemas que se plantearon son la consecuencia de esta **falta de claridad y de acuerdos**.

Los roles establecen **quién o qué persona** debe hacer cierta tarea, así como cuándo y dónde debe ser realizada. Estamos ligados unos con otros a través de relaciones de roles.



## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Puede que esté pensando que lo único que se debe hacer es volver a leerse la descripción de puesto de trabajo (*job description*) de su organización. Pero **raramente proporcionan estas descripciones de puestos toda la información que usted necesita saber** de quién hace qué situaciones complejas de equipo.

La razón es para que esto suceda son:

1. **Las descripciones de trabajo formales tienden a ser muy generales.** Por ejemplo es responsable de desarrollar nuevos procedimientos de control interno. Es responsable del desarrollo de nuevos mercados, etc.
2. **Frecuentemente las descripciones de puestos formales se convierten en obsoletas.** Ya no tienen nada que ver con la persona y el puesto después de cierto lapso.
3. Lo más importante, sin embargo, es el hecho de que la descripción de puestos formales raramente específica como una persona debe en el momento actual satisfacer sus responsabilidades generales. En la descripción de puesto formal puede decir: *“es responsable de la coordinación con los demás supervisores de producción”*. Cada miembro individual del equipo sin embargo, deben entender a su manera como él y los otros miembros deben funcionar en las situaciones normales de cada día, cumpliendo con las responsabilidades de su papel particular.

Estas interpretaciones individuales de cada miembro tiene con respecto a su papel o rol en la empresa y con los demás, se le llama **expectativa de roles**.

### **Una red de expectativas.**

Suponga usted que por un momento 4 personas, debido a la interdependencia de sus trabajos, se reúnen para trabajar en equipo. Cada miembro del equipo tiene sus propias expectativas de lo que cada uno se imagina que tiene que hacer, pero además está sujeto a una compleja red expectativas con respecto a cada una de las otras personas con las que tiene que colaborar. Además, las otras 3 personas tienen un grupo de expectativas sobre lo que piensan que usted debería hacer.

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Esta complejidad de ninguna manera puede ser ignorada. Si ustedes son un equipo, por definición, cada uno de ustedes es el centro de una red compleja de expectativas de roles.

Para mejorar eficazmente esta complejidad de roles, usted necesita:

1. Comunicar claramente qué es lo que usted espera de los demás. Bastantes conflictos aparentes van a desaparecer como consecuencia de esta aclaración.
2. Debe identificar cuáles son las expectativas que están en conflicto.
3. Disponer de los mecanismos para afrontar las expectativas que están en conflicto.

*“El primer paso crítico para poder manejar de forma efectiva esta complejidad, es asegurarse de que cada persona ha comprendido claramente las expectativas múltiples”.*

### Claridad de roles.

Habrá **claridad de roles o funciones** cuando cada uno de los miembros del equipo tenga una comprensión perfectamente clara de sus expectativas con respecto a los demás. Si esta condición no se cumple, entonces puede hablarse de ambigüedad de roles. Existen distintas formas de experimentar, como miembro de un equipo, lo nocivo de la ambigüedad de roles se dispara a continuación:

- I. Los miembros del equipo no están seguros de lo que deben de hacer.
- II. Los miembros del equipo no están seguros de lo que los demás piensan que ellos deben de hacer.
- III. Los miembros del equipo no están seguros de lo que ellos piensan sobre lo que han de hacer los demás.

Estos casos descritos tienen un peligro latente ya que la ambigüedad se puede confrontar de manera directa y, entonces, una cantidad valiosa de tiempo y energía se perderá en:

- ☀ Tratar de imaginar respuestas a las preguntas planteadas por la poca claridad de los roles.

- ☀ Tratar de corregir las equivocaciones, basándose en supuestos sobre los roles que no han sido entendidos por los demás.

### **Mensajes de roll.**

A través de los mensajes de roll generamos información sobre las expectativas. Para ello, los miembros del equipo se mandarían mensajes escritos entre sí donde se describen las expectativas de los roles que tienen. Se le debe pedir a cada uno que llene el siguiente formulario para enviárselo a cada uno de los miembros del equipo

**A: Destinatario.**

**De: Remitente.**

**Con el fin de ayudarme a especificar el por qué necesito que usted:**

- 1. Haga más frecuentemente (especificar el qué....)**
- 2. Haga en la misma medida que hasta ahora (especificar el qué...)**
- 3. Haga en menor medida (especificar el que ...)**

Puede que resulte más útiles, los mensajes deben ser lo más específicos posibles y contener dos elementos principales:

- 1. Qué cosas usted necesita que la otra persona haga en mayor medida, que otras cosas necesita usted que se hagan en menor medida y por último, cuáles son las cosas que debe continuar haciendo como hasta este momento.**
- 2. Por qué necesita usted que la otra persona lo haga de determinada manera. Como la llevará a usted realizar su parte en el trabajo en equipo.**

### **Conflicto de roles: Afrontando lo inevitable.**

En muchos casos, el aclarar las expectativas de los roles podrá solucionar una gran cantidad de problemas actuales que tienen su origen en la ambigüedad. En otros casos, sin embargo, esto servirá para definir claramente los conflictos causados por el desacuerdo con esas expectativas atribuidas, cosa que debe ser solucionada si se quiere que el equipo funcione con eficacia.

El simple hecho de que los demás comprendan las expectativas que tiene usted con respecto a ellos o sea la claridad de roles, *no quiere decir precisamente que ellos acepten esas expectativas como parte de su*

*trabajo*. El conflicto de roles o dicho de otra manera, el conflicto de expectativas y la necesidad de reducir los conflictos, forman parte de la vida normal cotidiana de todo equipo. Usted debe esperar que estos conflictos aparezcan.

### **Solución de ambigüedades y conflictos por medio de la negociación de roles.**

Para resolver los problemas de conflicto y ambigüedad de roles se utiliza la denominada negociación de roles.

La negociación de roles es el proceso mediante el cual se implica o involucra a todas las personas con determinados problemas de roles, comparte viendo la información unos con otros respecto a lo que cada uno necesita de los demás para hacer su trabajo y sobre qué tipo de ayuda pueden ofrecerse entre sí en la realización de las variadas demandas que se hacen a los demás.

El resultado de esta comunicación es una especie de contrato entre las partes negociadoras que especifica las responsabilidades asociadas al rol de cada uno.

Esta negociación para la consecución de un funcionamiento de equipo más competitivo y eficiente, es la esencia de la negociación de roles.

#### **Pasos clave en el proceso de negociación de roles.**

- 1. Generación de expectativas de roles.** Es la generación de la información más válida para compartir las mutuas expectativas remitiendo los mensajes de rol.
- 2. Identificación de los conflictos y ambigüedad de roles.** Aquí se examinan las expectativas y se identifican los problemas; ambigüedades de roles y conflictos de roles.
- 3. Generación de soluciones alternativas y negociación.** Es una sesión de regateo para la solución de problemas con el fin de hallar la mejor alternativa, es decir, una solución realista y aceptable para todas las partes.
- 4. Implementación del contrato de roles.** Es la formulación de un acuerdo entre las partes, que especifique las expectativas con respecto a las que hay un acuerdo. Se incluye un acuerdo para

evaluar el buen funcionamiento, haciendo constar una fecha para la revisión del acuerdo.

### **El poder en la empresa y cómo entenderlo.**

El poder es la potestad de hacer algo. En las empresas, el poder se ejerce de muchas formas. Una de ellas es una aproximación para ver quién ostenta el poder en empresa, y para ello tendremos que observar el organigrama. Sin embargo no nos dice mucho respecto a quién en realidad ostenta el poder, cómo se reparte, como son las relaciones, quien infringiría a quién, etc., es decir, la estructura informal, la cual nos dará más información sobre las personas que tienen poder en la empresa.

Anthony Jay, en su libro “La dirección de empresas y Maquiavelo”, nos dice, entre otras cosas, que existen dos formas de gobernar las empresas:

- ☀ Un Príncipe con un conjunto de servidores a quienes otorga poder para gobernar con su permiso.
- ☀ Un Príncipe y Barones que tienen poder por la antigüedad de la sangre y no por la concesión del príncipe, estos a su vez tiene servidores propios de los reconocen como señores y les tienen afecto.

Para dar un ejemplo estuvieron los gobiernos Turco y Franco. El Turco estuvo gobernado por un solo Señor y en cada Departamento se enviaban administradores que se cambiaban cuando se creía conveniente. En el Gobierno Franco existía un Señor con un cuerpo de Señores de reconocido prestigio y con sus propias prerrogativas, sus servidores les aceptan y reconocen estos derechos, los cuales no se les puede quitar con facilidad y sin problemas.

En todas las organizaciones podemos observar estos dos tipos de Gobierno. En algunas multinacionales, tipo Turco, en las cuales la rotación de los directores generales locales está pactada a unos cuantos años, normalmente de cuatro a cinco años, y después, según los resultados obtenidos, se les manda a otro país.

Para Maquiavelo es muy difícil llegar a la cúspide mediante la fuerza o mediante intrigas, pero en el momento en que se llegue es muy difícil mantenerse en ella.

La organización o empresa tipo “Turca” puede pasar a ser Franca cuando un directivo fuerte y carismático es excluido es sustituido por una débil y con poco carisma. Entonces los barones se volverán fuertes y tomarán el poder.

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Las empresas multinacionales europeas en las que los barones están representados por Directores de Área muy fuertes y potentes, con gran cantidad de prebendas, y donde Directivo General se limita a ejercer relaciones públicas con el Consejo de administración y Prensa.

Según Maquiavelo, en estos casos es más fácil llegar a la cúspide, que la representan, los Barones o Directores Divisionales, pero también es más fácil caer debido a las constantes intrigas de los “Barones” entre ellos mismos.

Una **fuerza de poder en las organizaciones es la información** y, en estos momentos, estamos ante cambios muy importantes en este sentido. Las organizaciones actuales aprenden, con lo cual el conocimiento se reparte entre muchas personas, y ya no es privativo de un solo individuo o grupo de individuos los que manejan toda la información. Sin embargo, aún que las organizaciones se vayan encaminando hacia la distribución del poder mediante la información, siempre existirá el conocimiento del conocimiento, y quien lo autoriza por lo maneja, por lo que, en consecuencia, el poder siempre tendrá que ser tomado en cuenta.

El Poder también proviene de la relación. Los países de América Latina somos más proclives a identificar el poder con relación. Por ejemplo:

- **Relación familiar.** Los primos, cuñados, hermanos, etc. del director general están o pueden estar en la organización. Es lo que se conoce como nepotismo.
- **Relación de amistad.** Desde pequeño se conocen, fueron al colegio juntos, uno de ellos es el director general y quiere trabajar con gente de confianza conocida.
- **Relación social.** Se conocieron con el directivo en algún club deportivo y les gusta mantener esta amistad.
- **Relación histórica.** Desde el principio empezaron empresa juntos con el director general, se conocen todas las fuerzas y debilidades. Mantienen un buen nivel de relación, saben cuándo hay que presionar y cuando aflojar el paso.
- **Relación profesional.** El jefe principal en su comienzo en todos los órdenes de uno inferior, y por razones distintas se invirtieron los papeles y el que fue su jefe ahora es empleado del director general, pero la relación profesional continua.

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Como puede observarse, existe un complejo sistema de relaciones entre diferentes miembros de la organización. El poder teóricamente los ostenta el director general, pero toma muchos matices y formas.

Una de las claves consiste en detectar quién o quiénes ostentan el poder. A veces, es muy evidente, pero tras resulta muy complicado, por lo que es útil hacerse algunas preguntas como las siguientes:

- ✿ **¿Cuáles son las órdenes que nunca se cambian?**
- ✿ **¿Quién parece que tiene más prebendas, gana más dinero, etc.?**
- ✿ **¿Quién determina los criterios con que son evaluadas las ideas?**
- ✿ **¿Quiénes se tienen respeto mutuo?**
- ✿ **¿Quién se sale siempre con la suya?**
- ✿ **¿De dónde salen las nuevas ideas?**
- ✿ **¿De quién son las opiniones que permanecen?**
- ✿ **¿Quién acaba imponiéndose en las reuniones y todos lo respetan?**

Aunque no hay una garantía de acertar, lo que sí es seguro es, que usted deberá “caminar” con cuidado para no colocarse en el lugar inadecuado, el momento inadecuado, y con las personas inadecuadas.

Existen ciertos principios para mantenerse y subir en una organización:

1. **Asuma siempre en forma personal la máxima responsabilidad.**
2. **Recuerde que la habilidad que usted tenga en determinada actividad, no es un baluarte para su defensa, sino solo una barrera para su ascenso.**
3. **Busque siempre la prueba inquietante, sobre lo que puede ir bien, mal o peor, y guárdela para cuando sea necesario.**
4. **Aprenda elogiar (no a halagar), callar, admirar, aprender y preguntar de forma fácil.**
5. **Pase la mayor parte del tiempo entre los miembros del grupo más poderoso de la organización, pero no se haga notar excesivamente.**

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

6. Gánese a la oposición, o por lo menos, logre que sea neutral en temas de su interés. No organice su propio “ejército privado” para luchar contra ella.
7. La acción siempre será más apreciada que los hechos.
8. Busque la visión global. Encuentre su “telescopio” para ver los problemas, lo cual, es mejor que utilizar un “microscopio”.
9. Sea cauto con sus éxitos y con sus fracasos, debe saber y “conocer en qué momento es necesario ser malo”.