

## **Habilidades Interpersonales**

**1. Nombre de la Asignatura o Unidad de Aprendizaje:**

### **Seminario de Habilidades Interpersonales**

**2. Ciclo: Bloque Básico**

**3. Clave de la asignatura MHE 0102**

**4. Objetivo(s) General(es) de la Asignatura:** Al finalizar el curso el alumno:

Manejará las habilidades para detectar en sí mismo sus comportamientos recreativo–destructivos, y la flexibilidad y capacidad de adecuación en sus estilos de relación líder–seguidor con el fin de detectar los comportamientos reactivo–destructivos grupales y transformarlos en cooperación productiva.

**1. Temas y Subtemas:**

#### **1.1.1 I. El nivel individual**

1. Comportamiento reactivo y proactivo. Un modelo de responsabilidad personal
2. Madurez psicológica, social y laboral : autonomía versus dependencia
3. Resistencia personal al desarrollo : Paradigmas
4. Desarrollo de hábitos positivos y eliminación de hábitos negativos
5. El paradigma de la complejidad versus el hábito de la sencillez
6. El paradigma de la negatividad versus el hábito del optimismo

#### **II. El nivel interpersonal (diada)**

1. Comunicación, empatía y retroalimentación para el desarrollo (la paradoja visual : los ojos no se ven a sí mismos) ; la ayuda mutua. Peligros del rompimiento de reglas de la retroalimentación
2. Verificación de la comunicación : la paráfrasis
3. La comunicación directa y la asertividad
4. Los comportamientos reactivos del ganar y perder
5. Promoción del cambio al comportamiento proactivo de ganar-ganar

#### **1.1.2 III. El nivel grupal**

1. Diagnóstico de la madurez psicosocial y de la capacidad laboral
2. Promoción de la madurez y la capacidad
3. El establecimiento de objetivos y metas
4. Seguimiento, corrección y reconocimiento
5. Liderazgo y estilos de liderazgo : flexibilidad y adecuación

## Habilidades Interpersonales

### 6. Actividades del aprendizaje

#### 1.1.3 Con docente

Prácticas vivenciales diversas dentro y fuera del aula (juegos, dramatización, discusión, retroalimentación individual y grupal).

Videos : análisis, debate y conceptualización.

Discusión en clase de problemas de aplicación de las habilidades interpersonales.

#### 1.1.4 Independientes

Trabajos asignados por el profesor en cada clase.

Lecturas adicionales a la bibliografía determinadas por el profesor.

Prácticas en casa con conocidos o familiares.

### 7. Criterios y procedimientos de evaluación y acreditación

Presentación de trabajos asignados en el curso.	50%
Reportes de lecturas.	20%
Reporte de prácticas.	10%
Examen final.	20%
Total	100%

### SEMINARIO DE HABILIDADES INTERPERSONALES MHE 0102

	TIPO	TÍTULO	AUTOR	EDITORIAL	AÑO
1	Libro	Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.	Covey, Stephen	Paidós	Últ. Edic
2	Libro	Curso de relaciones humanas	Mendoza Núñez, Alejandro y Otros	El Manual Moderno	Últ. Edic
3	Libro	Comportamiento humano en el trabajo	Newstrom, John	McGraw Hill	Últ. Edic
4	libro	Administración de recursos humanos	Sherman, Arthur y otros	Thomson	Últ. Edic
5	Libro	La gestión de los recursos humanos	Dolan, Simon y otros	McGraw Hill	Últ. Edic

# INTRODUCCIÓN

La Dirección de una empresa no solo está integrada por el Director General y Presidente, sino por toda la organización, siendo todas importantes, sin embargo, además de Mercadotecnia, Producción, Finanzas, Contabilidad, Tesorería, Sistemas, Marketing, está una muy importante que es Recursos Humanos. Imagine usted por un momento a una empresa **sin personas**. Usted diría que dicha empresa podría estar digitalizada y virtual, si pero, ¿quién se encargaría de la parte cibernética? En resumen siempre habrá pocas o muchas personas que dirijan a una empresa y la siguiente pregunta, sería **¿A quién quiero como colaborador de mi empresa? ¿Cómo encontrarlo? ¿Debería escoger a un familiar para tener la seguridad de que no me traicionaría? ¿Qué habilidades, estudios y perfil debe tener y para qué actividad?** y así habrán miles de preguntas antes de contratar a alguien.

**¿Cómo conseguir el empleo que siempre he querido?**

**¿Cómo debo ofrecer mis servicios profesionales?**

Quizá usted ya esté trabajando, quizá no. Quizá quiera cambiar de trabajo y ganar más. Está usted a un paso de dejar una de las etapas más significativas de su formación académica. **Es esta etapa en la que se marca el inicio de una nueva vida; es una nueva forma de ver al mundo en su conjunto, nuestros intereses personales, ingresos, vida social, formación de familia, adquisición de un departamento o una casa, viajes al extranjero y sobre todo retos profesionales nunca antes vividos.**

Están por quedar en el pasado todos aquellos momentos que usted compartió: desvelos, ocupaciones, alegrías, tristezas y sobre todo sueños, que solamente usted es el único que puede lograr que se cristalicen.

## **Habilidades Interpersonales**

No tengo que comentarles que se van a enfrentar a un mundo muy competitivo, que demanda personas con decisión y capacidad para poder crecer. Personas como usted, con buenas ideas que contribuyan a mejorar el entorno en que diariamente gira nuestra economía y que como **una recompensa le brinda usted una excelente oportunidad de ir labrando un futuro próspero, lleno de satisfacciones y éxitos.**

Pero, la pregunta obligada es **¿cómo dar el primer paso?** Si usted no puede contestar a esta pregunta, déjeme comentarle que es normal. **El mundo empresarial y de los negocios en general es diferente al mundo de los libros y la Universidad, pero que trataré a través de las diferentes sesiones, lograr la compatibilidad entre la parte teórica, práctica y totalmente apegada a la vida profesional empresarial.**

**Piense usted que este paso depende su futuro, familia y sobre todo sueños por realizar.**

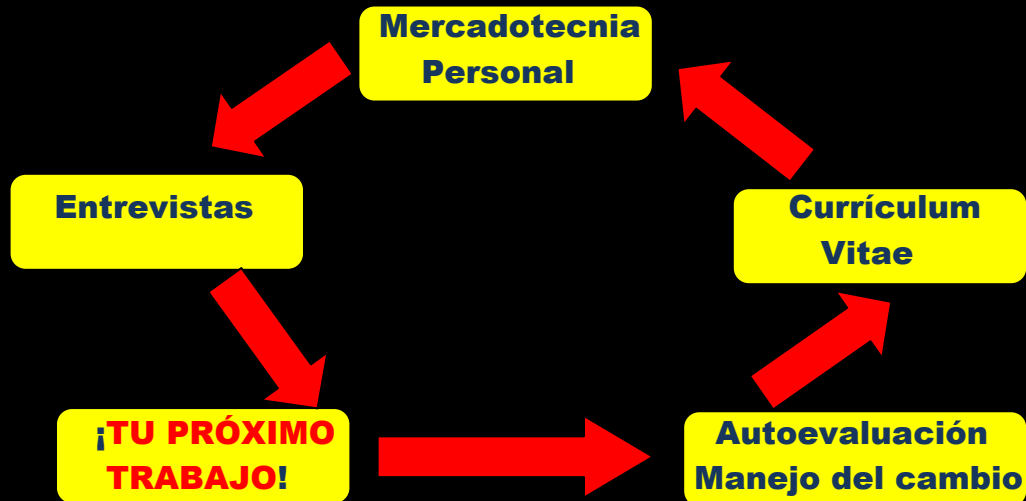
**No deben permitir que el miedo los detenga o limite, porque de ser así, sólo les traerá momentos muy amargos que afectarán su autoestima sino que además le limitarán en forma personal aún más de lo previsto.**

Mi invitación personal hacia ustedes es que **¡SE ATREVAN AL CAMBIO!** Un cambio bien dirigido le evitará un desaliento y frustración al no encontrar lo que realmente le interesa. **Definitivamente esta es una excelente oportunidad, ya que tiene usted en sus manos la llave que le abrirá las puertas de verdaderas oportunidades profesionales.**

**Deben decidirse, de una vez por todas, a dar el primer paso, perder el miedo y abrir los ojos ante la realidad.**

## Habilidades Interpersonales

Siempre habrá alguien a quien le preocupa el futuro de usted, alguien que siempre estará ahí para orientarle, apoyarle en este que es el gran paso para forjarle un futuro.



CAMBIO	TRANSICIÓN
El cambio implica el fin de una cosa y el inicio de otra. El cambio es un evento externo y situacional, por ejemplo: tú el ingreso de la Universidad, el traslado a una nueva ciudad, matrimonio, etc.	Se refiere al proceso psicológico por el que tienen que pasar las personas para ajustarse a una nueva situación.
El cambio se da cuando reemplazamos una cosa por otra. Cuando aceptamos una nueva situación	El punto de partida y enfoque, están en “dejar ir algo”
ES EL DESTINO	ES EL VIAJE

## **Habilidades Interpersonales**

A menos de que ocurra una **transición**, el **cambio** no será efectivo. Las personas pueden iniciar algo nuevo sólo en el caso de que hayan decidido dejar lo antiguo.

Al llegar algunas situaciones a su fin, experimentamos un sentimiento de pérdida y de hecho estamos perdiendo algo. El no poder identificarse con un nuevo y no estar decidido a ponerle fin a lo antiguo, **es el mayor problema que tienen que afrontar las personas durante una transición.**

### **ETAPAS DE LA TRANSICIÓN**

Durante el periodo de transición, cada persona avanza a lo largo de tres fases. Se puede experimentar este viaje en diferentes momentos y con diferentes reacciones emocionales.

**Fase I. Un final.** El primer paso es renunciar a algo familiar. Esta fase comienza cuando el cambio se anuncia o se acerca. Es un momento de angustia el saber que algo dejará de ser. Durante esta fase, es común que las personas no se involucren, que tengan una sensación de inseguridad y falta de dirección, incertidumbre e incluso angustia.

**Fase II. Una zona neutral o zona de exploración.** Esta tierra de nadie, este vacío, es el que se encuentra entre la antigua y la nueva realidad. Es una zona del limbo entre la vieja identidad y la nueva. Es cuando ya no se tiene lo que se tenía y aún no se llega a tener lo que se desea. Es cuando ya desaparecido todo lo relativo al antiguo modo y en la nueva forma todavía no se siente uno con entera comodidad.

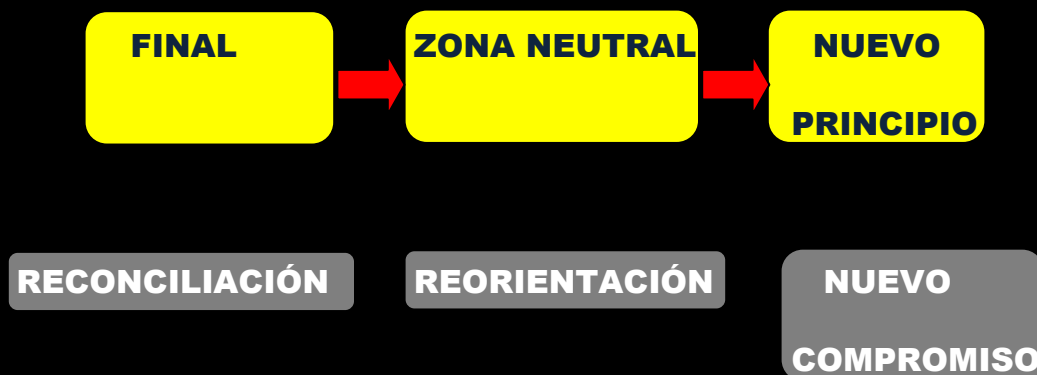
## Habilidades Interpersonales

**Fase III. El nuevo principio.** Involucra la aceptación. La gente surge de la zona de exploración a través de un proceso personal del descubrimiento de las oportunidades presentadas por el cambio. Conforme el descubrimiento se desenvuelve, cada persona su tiempo logrará un nivel de aceptación. Mientras para unos el viaje puede parecer corto para otros será muy largo, para algunos, fácil y para otros, difícil; el destino es el mismo, lograr la realización buscada. Al llegar al nivel de aceptación, se alcanzó un compromiso con los nuevos comienzos y con los objetivos del cambio.

**La primera tarea en manejar un cambio es la más fácil: manejarse a sí mismo. Debes examinar tu propia actitud y evaluar cuál va a ser tu roll al activar un cambio en tu vida. El mejor instrumento para manejar un cambio drástico es un espejo, es decir verme a mí mismo; dándose cuenta de los sentimientos, pensamientos negativos, creencias limitantes y temores para liberarse de ellos.**

Las personas necesitan reconocer que es natural y normal el sentirse algo asustados y confundidos a traspasar la tierra de nadie. A medida que las viejas normas agonizan en su mente y las nuevas empiezan a formarse, quienes se hallan en la zona neutral se sienten asediados por dudas.

### LAS TRES ETAPAS DE UNA TRANSICIÓN



### UN CAMBIO EN MI VIDA PERSONAL

1. Escriba algún plan de cambio en su vida que haya tenido en el pasado.
- 

2. Al llegar a su fin, se experimentan pérdidas aún en los cambios “buenos”. ¿Cuáles fueron en tu caso?

### ¿CÓMO PUEDO ENCONTRAR MIS TALENTOS NATURALES?

Antes de imaginarme qué clase de empleo quiero, tengo que reflexionar qué clase de vida quiero...

Para ir descubriendo el significado de tu vida, debes preguntarte:

1. ¿Quién quiero ser?
2. ¿Cuáles son mis potencialidades?
3. ¿Qué quiero hacer, no sólo para adaptarme a la vida, sino para mejorarla?

### PIENSA EN TUS METAS

1. Visualízate en el futuro, para saber cuál es el siguiente paso que te ayudará a alcanzar esas metas.
2. Piensa en las metas de tu vida, así como en las metas profesionales.
3. También piensa en cuál sería el máximo éxito que te gustaría haber alcanzado al final de tu vida.



## Habilidades Interpersonales

Dibuja aquí cómo te ves en 5 años



¿Con qué responsabilidades personales te visualizas?

¿Con qué responsabilidades profesionales?

¿Qué preparación académica adicional tienes?

¿Con cuántos amigos te visualizas?

¿En qué ciudad y país vives?

¿Qué es lo más importante para ti en ese momento?

Dibuja aquí cómo te ves en 10 años



¿Con qué responsabilidades personales te visualizas?

¿Con qué responsabilidades profesionales?

¿Qué preparación académica adicional tienes?

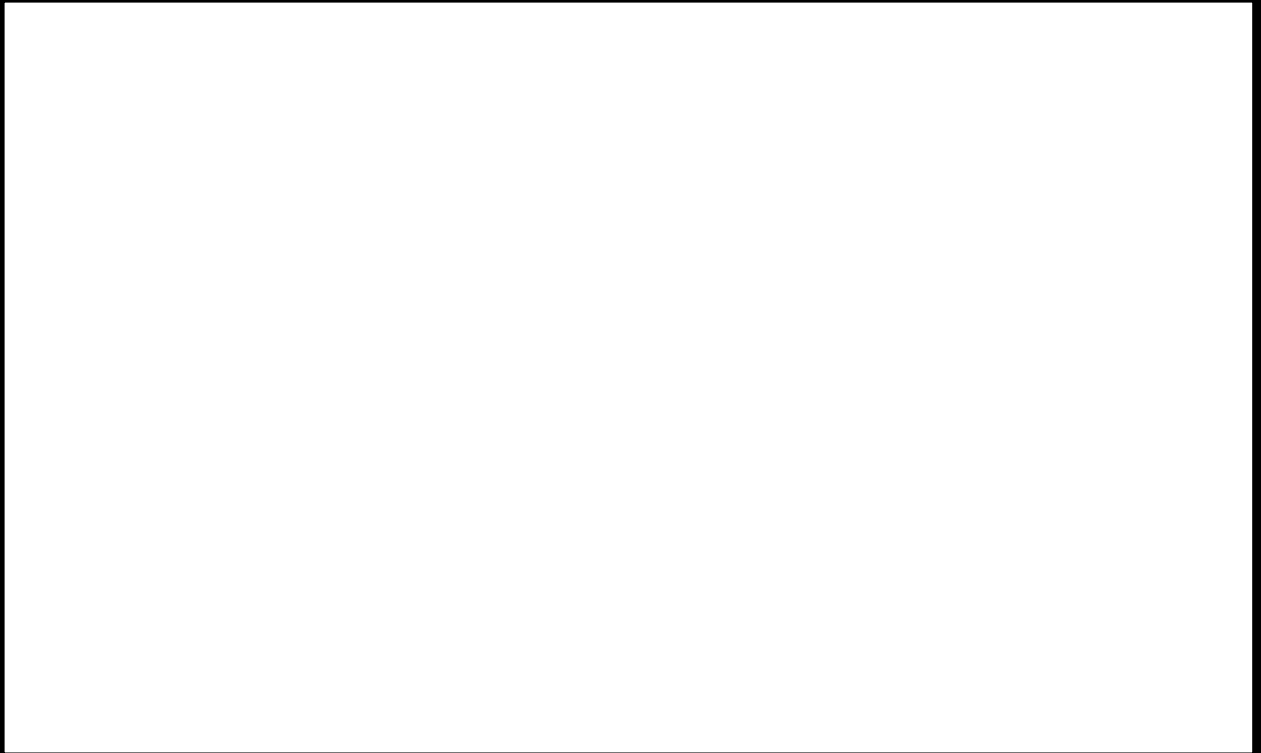
¿Con cuántos amigos te visualizas?

¿En qué ciudad y país vives?

## **Habilidades Interpersonales**

**¿Qué es lo más importante  
para ti en ese momento?**

**DIBÚJATE CON EL MÁXIMO ÉXITO QUE TE GUSTARÍA HABER  
ALCANZADO AL FINAL DE TU VIDA**



**Ahora que ya has aclarado tus metas, será muy útil recordar quién  
eres el día de hoy.**

## Habilidades Interpersonales

<b>1. Tres cosas que te agradan de ti.</b>	
<b>2. Tres cosas que te disgustan de ti.</b>	
<b>3. Tus temores actuales.</b>	
<b>4. Tres cosas que te motivan mucho.</b>	
<b>5. ¿Qué cualidades aprecias de tus amigos?</b>	
<b>6. ¿A qué tipo de personas evitas?</b>	
<b>7. ¿Cuáles son tus valores más importantes?</b>	
<b>8. ¿Hay algo que deseas realizar en tu vida y no has podido? ¿Qué es?</b>	
<b>9. ¿Cuáles son las barreras que te han impedido realizar eso?</b>	

## Habilidades Interpersonales

<b>10.¿Acostumbras compartir tus ideas con los demás? ¿Escribe un ejemplo?</b>	
<b>11.Te sientes más creativo cuando:</b>	
<b>12.Tu relación más cercana es con:</b>	
<b>13.Lo que hace que funcione esa relación es:</b>	
<b>14.¿Qué crees que sea lo más divertido?</b>	
<b>15. Tú piensas que tu mayor ventaja es:</b>	
<b>16.Tú piensas que tu peor hábito es:</b>	
<b>17.Tres personas en tu vida de quienes has aprendido algo importante.</b>	
<b>18.¿Cuáles son estos aprendizajes?</b>	

## Habilidades Interpersonales

### TUS CARACTERÍSTICAS PERSONALES

Antes de determinar su trabajo ideal, debe revisar su modo de operar y considerar las cualidades que caracterizan su estilo de ser. Una comprensión más profunda de su estilo personal, pudiera influir en su punto de vista sobre en donde tendrá usted éxito.

Por lo general tomo la iniciativa	Motivo e inspiro a los demás
Involucro a otras personas	Manejo bien mis crisis
Soy cortés	Mi lenguaje es claro
Me gusta planear mi trabajo	Soy responsable
Admito errores	Tengo inclinaciones artísticas
Tengo buena intuición	Soy positivo
Tengo habilidad mecánica	Soy ordenado y pulcro
Soy buen comunicador	Tengo sentido estratégico
Brindo apoyo a los demás	Soy persuasivo
Soy persistente	Soy imaginativo
Me gusta innovar	Dispuesto a cooperar
Soy cuidadoso	Ambicioso
Contribuyo con ideas	Amistoso
Enfrento retos	Preciso
Soy tranquilo, calmado	Aprendo rápidamente
Soy adaptable	Tengo buen sentido comercial

**Soy generoso**

**Pienso rápidamente**

## Habilidades Interpersonales

	<b>Soy creativo</b>		<b>Tiendo a ser un buen líder</b>
	<b>Tengo astucia política</b>		<b>Asumo riesgos</b>
	<b>Estoy orientado a la calidad</b>		<b>Soy compasivo (comparto)</b>
	<b>Soy dedicado</b>		<b>Aventurero (riesgos, retos)</b>
	<b>Estoy de buen humor normalmente</b>		<b>Claro al hablar</b>
	<b>Fijó metas claras y realistas</b>		<b>Analítico</b>
	<b>Tengo gran energía, empuje</b>		<b>Tolerante</b>

	<b>Me llevo bien con los demás</b>		<b>Valoro mi esfuerzo</b>
	<b>Preciso en mis apreciaciones</b>		<b>Justo en mi trato</b>
	<b>Afronto las dificultades</b>		<b>Disciplinado</b>
	<b>Soy bien organizado</b>		<b>Conocedor</b>
	<b>Confiable</b>		<b>Leal con mis superiores</b>
	<b>Orientado a los detalles</b>		<b>Entusiasta, espontáneo</b>
	<b>Financieramente administrado</b>		<b>Sensitivo</b>
	<b>Soy puntual, decidido, comprometido</b>		<b>Me recupero pronto de un maltrato</b>

## **Habilidades Interpersonales**

El siguiente paso, es volver a calificar el cuestionario previo, pero no por usted sino pídale a una persona que lo conozcan, que marque objetivamente las cualidades que esta persona percibe usted y después compárelas con sus propias respuestas.

### **PREFERENCIAS PERSONALES**

Las respuestas a las siguientes preguntas no son correctas ni incorrectas, ni buenas, ni malas, saludables o dañinas. Cada respuesta es singular, cada una está apropiada y cada una es muy valiosa. Cada persona contribuye en forma diferente, según su entorno. Sencillamente se trata de diferentes cosas, y hay personas que ven y hacen cosas en diferente forma. En vista de estas diferencias, a las personas a veces les resulta difícil comprenderse unas a otras.

Comprometer su propio perfil y personalidad, y reconocer las características de las demás personas, puede resultar el primer paso para lograr mejores comunicaciones. Se puede apreciar lo que sea importante para otras personas y aprender cómo respetar tales diferentes. Y puede verse con mayor claridad cómo lograr obtener apoyo para lo que uno desea realizar. También se puede ver cómo pudiera uno evaluar en forma más objetiva las relaciones potenciales.

**TABULACIÓN DE RESPUESTAS (Verifique que coincida el número de la pregunta con el número de la respuesta)**

## Habilidades Interpersonales

	a	b		a	b		a	b		a	b
1			2			3			4		
			5			6			7		
8			9			10			11		
			12			13			14		
15			16			17			18		
			19			20			21		
22			23			24			25		
			26			27			28		
29			30			31			32		
			33			34			35		
36			37			38			39		
			40			41			42		
43			44			45			46		
Total			Total			Total			Total		
				E	I		S	N			
TIPO			TIPO			TIPO			TIPO		

<p><b>1. ¿Qué prefiere?</b></p> <p>a. Muchos con los pies conocidos con pocos contactos</p> <p>b. pocos conocidos, pero con contactos más extensos</p>	<p><b>8. En una fiesta, su energía.</b></p> <p>a. Aumenta mientras más platica.</p> <p>b. Decrece mientras más platica.</p>
<p><b>2. ¿Cómo se le describe mejor?</b></p> <p>a. Persona práctica.</p> <p>b. Persona ingeniosa.</p>	<p><b>9. Prefiere trabajar con personas.</b></p> <p>a. Estables y confiables.</p> <p>b. Que creen formas nuevas y diferentes para hacer las cosas</p>
<p><b>3. ¿Cómo mejor se le describe usted?</b></p> <p>a. No pierde la calma</p> <p>b. De gran corazón.</p>	<p><b>10. ¿Qué le parece que sea preferible?</b></p> <p>a. Ser firme y justo.</p> <p>b. Ser amable y comprensivo.</p>
<p><b>4. ¿Qué le agrada más?</b></p> <p>a. Seguir un programa</p> <p>b. Dispuesto a cambiar planes</p>	<p><b>11. ¿Qué le parece que sea peor?</b></p> <p>a. Demasiada espontaneidad.</p> <p>b. Muy poca espontaneidad.</p>
<p><b>5. ¿Qué acepta más como un cumplido?</b></p> <p>a. Es una persona con los pies bien plantados sobre la tierra</p> <p>b. Siempre se le ocurren muchas nuevas ideas.</p>	<p><b>12. Hechos y datos son</b></p> <p>a. Lo único con que se puede contar.</p> <p>b. Punto de partida para que despegue la imaginación</p>
<p><b>6. ¿Qué le importa más de las personas para quienes trabaje usted</b></p> <p>a. Que le traten en forma justa.</p> <p>b. Que le alaben cuando lo merezca.</p>	<p><b>13. Para trabajar en forma más efectiva, es mejor tener</b></p> <p>a. Tareas claramente definidas.</p> <p>b. Relaciones armoniosas.</p>



## Habilidades Interpersonales

<b>7. Prefiere que le presenten las cosas</b> <b>a. Ya bien ideadas y preparadas</b> <b>b. Sujetas a posibles cambios</b>	<b>14. Qué termino lo describe mejor a usted</b> <b>a. Persona organizada.</b> <b>b. Persona adaptable.</b>
	<b>15. Preparándose para una reunión, usted</b> <b>a. Confía decir todo lo necesario sin largas preparaciones.</b> <b>b. Ensayando que dirá y se prepara con muchos detalles.</b>

**16. ¿En qué confía más?**

- a. La experiencia y los hechos.**
- b. La inventiva e inspiración.**

**17. ¿Qué le parece que sea más persuasivo?**

- a. La experiencia y los hechos.**
- b. La inventiva e inspiración**

**18. Prefiere que las cosas**

- a. Se planeen con anticipación.**
- b. Que sucedan como vengan.**

**19. Qué expresión utiliza más a menudo**

- a. “Vamos a regresar a lo básico”**
- b. “No tenemos límite fijado”**

**20. Al tomar decisiones importantes, se basa más en:**

- a. Lo que sea lógico hacer.**
- b. Cómo sienta la situación.**

## **Habilidades Interpersonales**

Los Headhunters tocan un tema delicado en la vida de todo individuo: **La pérdida de un empleo**, como uno de los hechos más dramáticos que pueden ocurrirnos. Después de encontrarnos en una estabilidad laboral donde estamos ajenos a que un día al otro nos corran de nuestro trabajo y quedemos desempleados.

Son muchos los efectos que una situación de estas puede provocarnos, tal como ansiedad, deterioro de nuestra autoestima y demás alteraciones emocionales, deudas económicas que ahora no podré cubrir en tiempo; comida para mi familia, mis proyectos estancados, la angustia de qué voy a hacer, a donde dirigirme, cómo darme a conocer en las empresas, etcétera.

Es tal el impacto que nos provoca, que podemos llegar a experimentar un bloqueo a tal grado que nos impida reaccionar positivamente y asertivamente ante el hecho brutal, lo cual nos impide conseguir rápidamente un nuevo empleo y ésto puede llevar mucho tiempo.

**Entonces ¿Qué debo hacer?**

Con seguridad, varios de ustedes han estado en esta situación. Después de encontrarnos en un periodo de estabilidad laboral (estando estresados, aburridos o pasándola muy bien), tenemos inevitablemente en la mente esa idea que nadie nos puede arrebatarnos (estamos seguros percibiendo ese ingreso mensual que alimenta nuestra vida diaria, compromisos con tarjetas de crédito, comidas, diversiones, sustento familiar, vacaciones, etc.), hasta el día en el que una llamada a la oficina de Recursos Humanos te quita esa sonrisa del rostro.

## **Habilidades Interpersonales**

Son varias las empresas que por políticas internas, ya sea por argumentos como la crisis, reestructura o simplemente por "estrategia", se inclinan por hacer un recorte de personal, donde lamentablemente **TÚ** resultaste ser de aquél grupo que tiene que abandonar la organización (y en muchos casos, de inmediato).

Situaciones como ésta existen desde siempre, no son nuevas; incluso hay historias en las que esta orden se ejecuta por razones no justificadas, provocando naturalmente una alta en la presión y circulación sanguínea en nuestra cabeza, que enrojece nuestro rostro (por explicarlo de una manera amigable, se altera nuestra presión arterial, nos queremos morir). Lo anterior, nos deja sin lugar a dudas en un estado de incertidumbre al no saber qué rumbo tomará nuestra vida. Sin importar cuántos años serviste a esa organización (ni los logros que alcanzaste) o los muchos proyectos en los que participaste, la decisión fue tomada y en el 99% de los casos, es irreversible.

Con pocas o con un gran número de responsabilidades, todo ser humano necesita de una estabilidad monetaria en su vida, donde el trabajo remunerado común, resulta ser la opción por excelencia para generar estos recursos. Se han llegado a preguntar ¿qué sigue?

Te proporcionamos algunas reglas de oro que siempre deben recordar por si algún día llega este desafortunado suceso a tu vida:

**1. Valora la nueva oportunidad:** Tal como lo dice el autor español Máximo Sant, en su guía práctica "Te han despedido, ¡Enhorabuena!", debemos comenzar a ver el despido como una nueva oportunidad.

Existen varias clases de despido, las cuales provocan distintas reacciones en nuestra vida, sin embargo todas tienen algo en común, y es que para superarlas se necesita abrir puertas al futuro cerrando las puertas detrás.

## **Habilidades Interpersonales**

Como solemos decir, "Todo pasa por algo". Viéndolo fríamente, posterior a un despido, no hay mucho que podamos hacer si la organización ya tomó la decisión, sin embargo, hay mucho por hacer con nuestra persona.

El hecho de haber sido despedido no quiere decir que nuestro trabajo no valga, lo que muchas personas solemos interpretar, al contrario, nuestra actitud y mentalidad debe ser de verdaderos ganadores o triunfadores, nunca de fracasados.

Tomemos este momento doloroso como un momento de autoreflexión al establecer hacia dónde queremos dirigirnos, ¿Realmente éramos felices en lo que estábamos haciendo o qué es lo que nos haría alcanzar esa felicidad laboral?, ¿Te gustaría poner un negocio propio? ¡Inténtalo!

Aprovecha este momento para explotar todas tus ideas y aterrizarlas, valora tus fortalezas y ataca tus debilidades, lo que te permitirá posteriormente realizar una búsqueda de ese nuevo empleo, basada en lo que realmente quieres.

**2. No hables mal de tu ahora "ex empresa":** Como es lógico, después de haber sido despedido, sobre todo ante una situación injusta, nos encontramos resentidos, lo que nos provoca muchas veces hablar sin pensar las cosas, es decir, es nuestro coraje e ira el que está hablando.

Aunque es una reacción comprensible, a largo plazo es una forma de actuar que puede resultar contraproducente para nuestra historia laboral.

Pongamos un ejemplo: Después de una ardua búsqueda, consigues esa entrevista deseada. Los reclutadores son personas que a través de tus movimientos corporales y la forma en que te expresas, suelen calificar si eres el adecuado o no para un puesto. Ahora imagínate que al preguntarte porqué abandonaste tu empleo anterior, tú comiences con una letanía que a lo único que se resume es a ¡hablar mal de tu ex empresa!

## **Habilidades Interpersonales**

Una cosa es que expliques los motivos por los que surgió la situación del despido, siempre procurando dar tu punto de vista pero sin entrar en tantos detalles que hagan que el reclutador piense que eres una persona conflictiva.

Es válido abordar el tema, pero siempre muy respetuosamente y externando tu opinión con prudencia y sin desesperación. Recuerda que tus palabras serán clave para obtener el puesto.

**3. Aprovecha para actualizar tu información:** Posterior a haber hecho un autodiagnóstico sobre los puntos a mejorar, cuáles fueron tus mayores retos y desafíos, tus nuevos objetivos profesionales, etc., es hora de poner manos a la obra.

Como es de esperarse, tu Currículum seguramente no se encuentra actualizado ya que no habías tenido la necesidad de hacerlo, sin embargo, es un punto que no debemos olvidar. Al estar conscientes que es nuestra carta de presentación debe estar al día.

Es momento de que plasmemos nuestras nuevas metas pensando en que nuestro currículum es un reflejo de nuestra evolución más allá de un simple documento laboral. ¿Realmente sabes cómo redactar correctamente un Currículum Vitae?

Los nuevos ejecutivos tendrán que dedicar mayores esfuerzos al enviar las reglas bajo las cuales evolucionan el comercio, las finanzas y las comunicaciones y contribuir a crear las instituciones que serán la contrapartida global de aquellas en que descansan las economías nacionales.

El liderazgo corporativo es más expansivo. En primer lugar, una compañía tendrá mejor oportunidad de encontrar y conservar clientes leales y empleados de talento - ingredientes esenciales para crear valor en la nueva economía - si ofrecen marcas y crean relaciones en las cuales se pueda confiar.

## **Habilidades Interpersonales**

**Lo anterior a su vez requiere que el director ejecutivo planee y ejecute un rumbo estable durante varios años y no se rinda cada vez que cambia el comportamiento del mercado. Un caso mexicano de éxito es el de Zambrano y su empresa Cementos Mexicano, CEMEX.**

En segundo lugar, si bien todos estarían de acuerdo en que sólo un gobierno democráticamente elegido tiene un mandato claro para representar la voluntad popular, como por ejemplo con la expedición de nuevas leyes o instituciones sociales, hay ciertas realidades que tienen que considerarse.

**El sector público sencillamente no está capacitado para hacer lo que realmente debiera ser en medio del mundo rápidamente cambiante en su tiempo.**

Por debajo de los más altos niveles, a los burócratas les faltan conocimientos. Aún cuando muchos presupuestos nacionales arrojan superávit, con el tiempo los gobiernos carecerán de recursos financieros y tecnológicos para mantenerse al día con los mercados poderosos y caprichosos.

Ya están saturados con la enormidad de flujos de capital a través de las fronteras, las fuerzas desatadas por Internet y la demanda de los ciudadanos que piden redes de seguridad más fuertes y flexibles en vista de los cambios que ha traído la globalización.

En tercer lugar, como estamos en medio de una transición de una era industrial a la de la informática, existe una gran laguna en cuanto al marco de referencia regulador de la economía global. Tenemos muy pocas instituciones internacionales que necesitamos. No existen un equivalente a una autoridad central monetaria y bancaria, ni a una comisión nacional del mercado de valores global, ni una administración de salud global, ni procedimientos anti monopolísticos comunes.

## **Habilidades Interpersonales**

Hacen falta apoyos internacionales para todos los nuevos problemas que se están presentando, incluyendo la protección ambiental, la legislación laboral tan criticada en México, Internet, proyecto del genoma humano y el fraude y la corrupción globales.

Aun las organizaciones que ya tenemos como - el FMI, Banco Mundial, la Organización Internacional del Trabajo - están empantanadas en controversias políticas sobre lo que deberían estar haciendo, lo cual evidentemente perjudica su eficiencia operativa.

En cuarto lugar, el ambiente para negocios globales es más frágil de lo que parece.

Una poderosa reacción política y social se está creando contra la liberalización del comercio mundial y las finanzas.

La propuesta que se está haciendo es que los directores ejecutivos se vean a sí mismos bajo una nueva luz y adopten una actitud más activa del actual.

No es simplemente una cuestión de espíritu cívico, pues muchos ya sido muy generosos para sostener las acciones de caridad y otras causas importantes.

No se trata tampoco de mejoras marginales en la responsable a social existente por medio de fundaciones, puesto que eso ya está ocurriendo.

Lo verdaderamente imperativo no es una campaña mejorada de relaciones públicas, ni tampoco es cuestión de presionar más eficientemente a los gobiernos a favor de los intereses empresariales.

## **Habilidades Interpersonales**

La propuesta es algo de mayor alcance: que los directores ejecutivos piensen más ampliamente sobre lo que significa el verdadero liderazgo de los negocios.

Desde luego necesitan manejar bien sus compañías pero también deben darse cuenta de que es preciso que asuman mayor responsabilidad en la creación de un ambiente en que ellos y todos los demás puedan prosperar.

Deben ser ejecutivos de una empresa, pero también estadistas de los negocios.

La misión amplia en comentario, tiene como requisito previo que sus compañías sigan siendo competitivas y rentables, pero también se necesita más participación en crear un marco de referencia regulador del futuro de la economía mundial y trabajar con las autoridades públicas para crearlo y hacerlo funcionar.

También incluye ayudar a definir el papel que deben desempeñar las grandes corporaciones en la solución de muchos de nuestros problemas sociales antes de que éstos se agraven demasiado y antes de que se culpe a las empresas multinacionales por haber sido la causa misma de dichos problemas.

Nadie considera que una libertad de comercio por sí sola, sin reglamentación gubernamental, sin instituciones eficientes, funcionaría para beneficio de los negocios y la sociedad. Tendrían menos claridad en lo tocante a lo que debe ser el marco de referencia, como establecerlo y cuál debería ser su propio papel.



## **Habilidades Interpersonales**

Al proponerse un papel más amplio y activo para los líderes de los negocios no se está diciendo que los intereses privados y públicos sean iguales, ni que los mercados sean el único mecanismo para atender a las necesidades de los ciudadanos.

Todos conocemos, que hay una larga historia de negocios que persiguen su propio interés con actitudes poco éticas para el público en general.

Empresas tales como las petroleras, automovilísticas, farmacéuticas, medios de comunicación, entretenimiento, tabaco, han sido blanco de ataques políticos con acusaciones que van desde una fijación ilegal de precios hasta la degradación ambiental y venta de películas que exaltan a los niños a la violencia.

Aún hoy, teniendo una reglamentación gubernamental, hay una gran cantidad de fraudes y engaños motivada por la ambición de obtener ganancias a cualquier precio.

Es cierto que los negocios han venido contribuyendo con importes sustanciales las campañas políticas para comprar favores (en el caso de México, el Narcotráfico ha extendido sus garras en la política nacional), pero un gobierno debe ser fuerte y más eficiente y los líderes de los negocios deben vigilar más sus propias actividades.

La cuestión es, si los más importantes líderes mundiales de los negocios pueden ir más allá de sus preocupaciones inmediatas competitivas y sus formidables requisitos estratégicos para crear algo más para la sociedad en la cual operan y de la cual dependen. Hay presiones contrarias intensas y no está nada claro que eso se puede hacer.

## **Habilidades Interpersonales**

Pero el supuesto papel de liderazgo más sustancial para los altos ejecutivos es más que una meta deseable: es esencial para la continuidad del progreso económico-social actual.

Si reflexionamos en las circunstancias que rodean hoy a los líderes de los negocios, observaremos que están en el centro de una lucha por el alma de la compañía global y el alma de la sociedad, ambas íntimamente relacionadas entre sí. En el mundo de los negocios, la tecnología y globalización han creado un nivel de competencia está llevando a nuevas categorías de ganadores y perdedores forzando una transformación en la manera cómo se organizan y se dirigen las empresas.

El impacto de estos cambios se trasmite al lugar de trabajo y el de la economía en sí, lo mismo que el campo político a medida que los ciudadanos y gobiernos buscan nuevos sistemas de regulación para las economías, tanto nacionales como globales.

No es la primera vez en la historia moderna que el mundo ha presenciado tan profunda y compleja interacción entre los negocios y la sociedad, ya que ambos se tambalean bajo toda clase de presiones.

Si analizamos las dos Revoluciones Industriales, la Inglesa entre 1750 y 1840 y la Norteamericana entre finales de la década de 1860 y 1920, se observarán muchos de los mismos fenómenos que hoy en día estamos viviendo.

Entonces como ahora, aparecieron nuevas formas de negocios y patrones de trabajo. Inglaterra presenció un éxodo en gran escala de las granjas a las fábricas; en los Estados Unidos, firmas locales se expandieron por primera vez a todo el país. En las pasadas Revoluciones Industriales era intenso el espíritu innovador, con nuevas tecnologías como la máquina de

## **Habilidades Interpersonales**

vapor, ferrocarril, telégrafo y el teléfono, que se reforzaban unos a otros y fomentaba nuevos negocios que pronto se organizaron y manejaron en nuevas formas.

Los mercados financieros crecieron con rapidez y experimentado grandes utilidades, pero también grandes pérdidas. Se hicieron grandes fortunas y los magnates como J.P. Morgan y John D. Rockefeller ejercieron una influencia muy importante en el mundo de los negocios. Entonces los gobiernos eran mucho más pequeños en ambos países en los siglos XVIII y XIX y al principio los poderes que tenían no estaban a la altura de las fuerzas del mercado y de la tecnología. Sin embargo, cuando los funcionarios públicos sintieron suficiente presión para atender el aumento de la pobreza, las condiciones de opresión de los trabajadores y las reglas para una competencia equitativa, el sector público se reformó asimismo e intervino en economía notablemente.

A pesar de todo, lo más probable es que los retos sociales y empresariales del siglo XX y a principios del siglo XXI se verían como mayores aún en épocas anteriores. El biógrafo de Morgan y Rockefeller comentó y nos hacen meditar con una visión clara de cómo las cosas ocurrían más lentamente hace un siglo y como los líderes de los negocios tenían más tiempo para planear sus estrategias paso a paso.

Por ejemplo, Rockefeller se pasaba horas observando por la ventana de su oficina, simplemente pensando. Los magnates financieros de ayer prestaban poca atención a los accionistas y proporcionaban al público un mínimo de información. Los gigantes de la edad de oro ejercían un control total sobre las juntas directivas, cuyos miembros pertenecían en su mayor parte a la compañía o bien eran socios.

## **Habilidades Interpersonales**

En esos días, los medios de comunicación eran mucho menos investigadores que ahora, y a diferencia de los actuales directores ejecutivos los Rockefeller y los Morgan podían tener una vida privada, sin las presiones de que todos sus movimientos y sus decisiones fueran informadas alrededor del mundo.

En efecto, su situación contrastaba fuertemente con la naturaleza del “libro abierto” de la “caja de cristal”, de la vida y actividades del director ejecutivo de hoy y su compañía, presionados como están por los accionistas y por el público que pide grandes cantidades de información detallada y contiene. La mayor parte de su vida Rockefeller fue un recluso, un personaje misterioso, realmente invisible para el público en general, lo cual era típico de muchos hombres de negocios de su época.

Para ellos, la publicidad no tenía importancia. No tenían interés en pulir su imagen porque desde su punto de vista no tenía nada que ganar con ello. El público no era más que un estorbo para ellos.

En comparación con los directores ejecutivos de hoy, están en constante movimiento entre América del Norte, Europa, Asia y América Latina, los titanes de ayer no tenían que viajar al exterior, con toda la tensión mental y física que esto implica. Rockefeller creó la más poderosa empresa petrolera internacional sin salir de los Estados Unidos hasta después de cumplir 45 años de edad, cuando lo hizo sólo como un simple turista. En las dos primeras revoluciones industriales la competencia entre las compañías era local, nunca global.

Durante la Segunda Revolución Industrial, los líderes estaban libres de las limitaciones impuestas por el gobierno, lo mismo que de las presiones de la moderna administración de negocios. No tenían Impuesto Sobre la Renta, se quedaban con todas sus ganancias. Era muy difícil encontrar a un líder

## **Habilidades Interpersonales**

del siglo XIX que hubiera sido despedido de la empresa por la junta directiva. No existía la presión que existe hoy de los grandes inversionistas institucionales.

La vida de los directores ejecutivos era mucho más fácil, aún después de la Segunda Guerra Mundial. Hasta la década de los ochentas, cuando compañías japonesas y especuladores financieros alteraron el orden existente de los negocios, las compañías norteamericanas gozaban de la prosperidad doméstica o local, no tenían amenaza del exterior ni estaban presionadas para cambiar sus modelos fundamentales de negocios.

Era posible construir un nicho de mercado y explotarlo con una estrategia genérica. Un director ejecutivo podía elegir entre ser un productor de bajo costo o un proveedor de alta calidad. En cualquiera de los dos casos había manera de poner barreras contra la competencia. En ese entonces una gran fábrica Johnson & Johnson era suficiente para detener a cualquier competidor. Una ventaja particular de producción como el dominio de Sony con los microchips podía mantener a los demás fuera del mercado. Un monopolio como el de AT&T podría crear una zona de protección.

Con menos competencia, los grandes movimientos, las jugadas financieras arriesgadas, los dramáticos cambios en las organizaciones no eran tan necesarios como hoy.

En efecto, el imperativo para el director ejecutivo de hoy no sólo es encontrar un modelo adecuado de negocio sino también cambiarlo continuamente para hacerle frente a las presiones de la competencia nunca antes vista.

No es sólo que la competencia sea feroz sino que en muchas formas es cualitativamente distinta.

## **Habilidades Interpersonales**

Por ejemplo, en los años ochentas del siglo pasado, los fabricantes norteamericanos tuvieron que afrontar el asalto de compañías japonesas como TOYOTA y NEC, compañías que dominaban la calidad, el control de los inventarios y demás, pero por lo menos los Chief Executive Officers CEO's (Directores del Consejo de Administración) podían estudiar esa competencia, analizar el hacía tan buena y adoptar mejores características que las de sus competidores., por contra, la emulación es menos en contra de un competidor identificable que por mercados que todavía no existe, por las necesidades de consumidores que todavía no se han identificado por jóvenes talentos cuya creatividad está aún por florecer. No existe una carnada que lleve a los perros de presa alrededor de la pista.

En el pasado, los elementos de la competencia eran sencillos: uno trataba ser un producto mejor y busca un crecimiento respetable ingresos y utilidades. Estas cosas todavía cuentan, pero los financieros que evalúan las empresas están buscando mucho más. No basta con tener un crecimiento fuerte; la medida es el hípercrecimiento.

Ya no es suficiente colocarse dentro de cierto rango de utilidades para tener éxito; un director ejecutivo tiene que alcanzar o exceder una meta específica. No es suficiente ahora hacer buenos productos; Wall Street busca también su modelo de negocios y se hace una gran cantidad de preguntas:

¿Es su organización experta en sistemas de Internet e Intranet? ¿Con qué rapidez puede ampliar su negocio? ¿Quiénes son sus socios? ¿Qué propiedad intelectual posee actualmente y está desarrollando para el futuro?

Productos y servicios, productores y consumidores, ejecutivos y empresarios, todos ellos se están vinculando en nuevas formas de organización. Graves decisiones se toman con rapidez vertiginosa. Nada es estable. Todo está cambiando constantemente.

## **Habilidades Interpersonales**

Puedo asegurar que lo único permanente que tenemos el día de hoy es el cambio.

En un plano social más amplio, los cambios quizá no tienen comparación. Ya sea Internet o no una tecnología transformadora, se está difundiendo por todo el mundo mucho más rápidamente en el pasado. La necesidad de aseverar que la globalización es un fenómeno nuevo para llegar a la conclusión de que abarca más partes del mundo que todo lo anterior y que sus raíces son mucho más profundas. Las implicaciones de estas tendencias son muchas, pero por lo menos dos son importantes para los directores ejecutivos en estos días.

La primera es que abundan más oportunidades pero también más peligros que nunca en el futuro de las empresas.

Al fin y al cabo el número de nuevos mercados no tiene precedentes, ni tampoco lo tendrá la competencia ni la rapidez del cambio tecnológico y político están conformando a los mercados.

La segunda es que a medida que el mundo se hace más pequeño, los ejecutivos no podrán escapar de verse mezclados en algunos problemas políticos, económicos y sociales más difíciles de lo social.

No habrá forma de evitar operar en países de frágil economía, débil estructura democrática y ciudades inmensamente populosas, con infraestructura seriamente sobrecargada, como lo es México.

Explosiones demográficas con más problemas de salud y pesadillas ambientalistas también son actores en la escena. Hay necesidad de más leyes, normas, instituciones gubernamentales, cambios laborales, reformas fiscales, reformas energéticas, de otro modo habría un caos destructor a

## **Habilidades Interpersonales**

medida que los diferentes sistemas económicos y culturales choquen entre sí, sin tener técnicas de mediación o arbitraje para resolver sus problemas.

También es preciso atender a miles de millones de personas que viven en extrema pobreza y que pronto podrán despertar furiosas ante las disparidades globales que ahora pueden ver tan claramente por primera vez, gracias a los sistemas de información moderna.

James Wolfensohn, presidente del Banco Mundial dio una terrible perspectiva en su reunión anual del banco en Praga: *“... algo anda mal, cuando el ingreso promedio de los 20 países más ricos es 30 y siete veces mayor que el promedio de los 20 países más pobres, diferencia que será más que duplicado en los últimos 40 años. Algo anda mal cuando 1,200,000,000 de personas todavía viven con menos de un dólar al día y 2,800,000,000 viven con menos de dos dólares diarios...”*

Hace algunos años tales desigualdades se podían pasar por alto o disimular; ahora que el mundo se hace más interdependiente hora por hora, los países ricos en general y los directores ejecutivos en particular tienen que hacerle frente estos problemas y cuanto más pronto mejor.

C. Michael Armstrong de AT&T después de 32 años de estar trabajando con IBM y cuatro años como director ejecutivo de Hughes Electronics, entró a MaBell en 1997 con el mandato de incorporar la empresa a la economía.

En una reunión con la Secretaría de Economía de los Estados Unidos, se notó a leguas su confianza, entusiasmo y energía de un ejecutivo veterano. Llevó su propia agenda y sabía exactamente qué quería y desde el primer momento dominó la situación. Su voz era suave y a veces el rostro se le iluminaba con una sonrisa cuando hablaba sobre cuáles deberían ser las prioridades del grupo, la principal de las cuales en un esfuerzo por frenar la



## **Habilidades Interpersonales**

inclinación del gobierno americano a imponer controles unilaterales de exportación a los países que no estaban de acuerdo con sus metas políticas.

También comentó 5 años después, entré a trabajar a la IBM cuando la forma más popular de procesamiento de datos era la contabilidad con tarjetas perforadas y presencié la evolución desde el macrocomputador hasta el computador personal, Lap-tops, Notebooks, etc. En aquella época los satélites se usaban básicamente para espionaje y ayudé a introducir la era de las comunicaciones espaciales comerciales y privadas. AT&T pudo ver la explosión de las comunicaciones en el mundo entero.

Piense usted en ésto: la radio tardó 50 años para llegar a 50 millones de personas; la televisión tardó 13 años para llegar a 50 millones de personas; e Internet ha tardado la mitad de ese tiempo para llegar a 100 millones de personas. AT&T ha estado tendiendo suficiente fibra óptica para darle dos veces la vuelta al mundo.

Las fronteras están desapareciendo y esto es una tendencia irrevocable, ya sean fronteras aduaneras, monetarias, políticas o étnicas: todas ellas se están derrumbando.

Se le preguntó si había alguna diferencia en extensión del cambio a principios del siglo XXI en comparación con unas décadas atrás y contestó: “Dos cosas han sido radicalmente distintas. El paso ha sido más rápido y alcance global no tiene precedentes. Sea que uno viva en un país comunista, en un reino, bajo una dictadura o en una democracia, el Internet llega su gente y el comercio electrónico le llega uno a su negocio de sus

## **Habilidades Interpersonales**

instituciones. Con un teclado y un mouse cualquiera puede llegar al mundo entero. Creo que esta es la revolución sin paralelo en la historia del hombre”.

Henry Paulson, presidente de la junta directiva y director ejecutivo de Goldman Sacks nos refiere su experiencia en la banca de inversión, egresado de Harvard y asesor de la Casa Blanca, del Presidente de los EUA. Comenta que en 1974 eran muy raras las fusiones de las empresas. Antes casi no había mercados de alto rendimiento o derivados. Los banqueros de inversión trataban con los directores financieros pero sin exponer nada ante la junta directiva como lo hacen hoy. Ayudábamos a reestructurar sectores industriales completos. Originalmente a 1200 empleados y ahora son más de 15,000. Considera que están ocurriendo cambios masivos en el mundo.

Normalmente cuando se entrevista a los líderes de negocios casi siempre se muestran reflexivos, filosóficos pero también pragmáticos y no fanatizados por ninguna ideología.

Todos ellos están conscientes de los cambios que están ocurriendo en la sociedad. Considera que las líneas que dividen a los productores, proveedores y clientes se están haciendo difusas que las fronteras entre los países y las industrias están desapareciendo.

Es un mundo de gran incertidumbre en el cual son casi imposibles los acomodamientos entre una línea de conducta y otra y que se requieren grandes dosis de presión y de decisión.

Consecuentemente, conceden mucha importancia al encontrar métodos más sencillos que funcionen, siguiendo instintos básicos, identificando principios generales claros y permaneciendo fieles a ellos en los buenos y malos tiempos.

## **Habilidades Interpersonales**

Todos coinciden en la importancia de servir al cliente y encontrar y conservar a los mejores talentos para sus empresas.

Les preocupan adoptar nuevas tecnologías y convertirlas en ventajas competitivas. Ven al mercado en términos globales, aún cuando tienen profundas raíces en las sociedades en que crecieron. Reconoce la importancia de la responsabilidad social de las corporaciones, protección del ambiente, contribución a la educación y la capacitación, trabajo estrecho con las comunidades en que operan las firmas; pero se preocupan más por que se les responsabilice de una serie de problemas que están fuera de su control y mandato corporativo.

Los altos líderes de negocios no se sienten cómodos asumiendo responsabilidades que tradicionalmente han pertenecido al sector público.

Al desarrollar negocios en economía mundial tienen que ir más allá que extender el alcance geográfico de su compañía y pensar cómo crear una fuerza de trabajo y un equipo administrativo realmente multicultural, cómo crear organizaciones que obtengan el bar máximo beneficio de sus activos en diversas partes del mundo y cómo hacer para vigilar estrechamente a las empresas que son más grandes que la mayor parte de los países.

Necesitan preservar las cualidades de liderazgo como mantener valores morales altos.

Tienen que ser líderes en quienes se pueda tener confianza en su eficiencia y justicia y que estarán al lado de su gente al mismo tiempo que cambian la naturaleza de su empresa través de fusiones, escisiones, alianzas, reestructuraciones e inclusive despidos de personal masivo.

Deben atraer a los clientes, los mercados y los empleados con una visión poderosa del futuro, ya que saben que tendrán que pagar caro si no

## **Habilidades Interpersonales**

realizan su sueño. Deben enriquecer a los accionistas con un precio de acciones que aumente trimestre tras trimestre, prestando al mismo tiempo atención a los demás interesados: clientes, empleados, proveedores y gobierno.

Deben balancear todos los objetivos y encontrar un punto de equilibrio sostenible.

Siempre están afrontando nuevas oportunidades, nuevos obstáculos, nuevo retos competitivos.

Se les considera malabaristas, que indica muchos objetivos organizacionales que deben mantenerse constantemente en juego. Este malabarismo tiene que juntarse con una velocidad mayor y en un escenario está a la vista del mundo, que juzga sobre cómo eran las cosas mañana y pasado mañana. El problema que ellos observan es que muchos ejecutivos no están mirando lo suficientemente lejos en el futuro, ya que están preocupados con lo que tienen que hacer todos los días y tampoco pueden ejercer una visión periférica por ser de tan corto plazo y perentorias las demandas inmediatas que se les hacen.

Aunque usted no lo crea, estos personajes no tienen tanto control como se podría pensar en virtud de sus cargos y de la posición que les atribuye la sociedad.

De hecho los hombres y mujeres de negocios que manejan las corporaciones más poderosas del mundo, no son los amos del universo, ni mucho menos, ni están tampoco perdidos en el espacio, la realidad es tan en un punto intermedio.

Son los consumidores quienes les dicen que quieren y cómo lo quieren; los accionistas y socios de negocios se empeñan en darles instrucciones.

## Habilidades Interpersonales

Uno de los retos más grandes en el camino es que no existen señales que lo orienten y a cada momento existe un peligro inminente.

Antes de iniciar formalmente el tema del Poder, quisiera exponer algunas ideas sobre el **uso del poder** para el beneficio personal de usted y el de los demás.

### EL PODER BASADO EN PRINCIPIOS

El verdadero **poder del liderazgo** se funda en poseer un carácter honorable y ejercer ciertas reglas y principios del propio poder. En materia de liderazgo se centra en teorías genéticas del " gran hombre ", de " la personalidad o estilo ", del "comportamiento".

Estas teorías tienen un sentido más bien explicativo que predictivo. Nos pueden explicar por qué surgió y sobrevivió determinado líder, pero no nos ayudan a prever futuros líderes, ni tampoco a cultivar la capacidad de dirigir.

Consideremos un enfoque más fructífero: observar a los partidarios de los líderes, en lugar de estudiar los propios líderes, y valorar el liderazgo preguntándonos la razón de que hay quienes los siguen.

### TRES TIPOS DE PODER

Las causas por las cuales la gente sigue a los líderes son diversas y complejas, pero podemos examinarlas desde 3 perspectivas diferentes, cada una de las cuales tiene distintas raíces motivacionales y psicológicas:

- ⊕ El **primer nivel**, se centra en el **PODER COERCITIVO**, es decir, las personas siguen a los líderes por el miedo que tienen a lo que les pueda ocurrir si no hacen lo que se les pide. En este caso, el líder ha creado en sus partidarios el miedo de que algo malo les va suceder o bien que perderán algo valioso si no cumplen. Así pues, existe temor a potenciales consecuencias adversas, se dice que sí a todo y se finge lealtad al líder, cuando menos al principio. Sin embargo este compromiso es tan sólo superficial y la energía involucrada se puede transformar rápidamente en sabotaje y destrucción cuando "nadie los vea" o cuando la amenaza haya desaparecido. Un ejemplo es el de ese empleado de una línea aérea que, disgustado porque pensaba que lo habían tratado injustamente, en su última noche en el trabajo borró

## Habilidades Interpersonales

con habilidad los horarios de vuelos almacenados en una computadora. ¿No fue éste, quizá, el precio que hubo de pagarse por una sumisión forzada? Se perdieron más de un millón de dólares y miles de horas de trabajo, aunado a los problemas ocasionados a los pasajeros.

- ⊕ Un **segundo nivel**, indica que se sigue a los líderes por los beneficios que se pueden obtener de ellos. A esto se llama **PODER UTILITARIO** porque el poder que existe en la relación, se basa en un intercambio útil de bienes y servicios. Los seguidores tienen algo que el líder desea: tiempo, dinero, energía, recursos personales, interés, talento, apoyo, entre otros, y el líder posee algo que ellos desean, tal como información, dinero, ascensos, posibilidad de brillar socialmente, camaradería, seguridad, oportunidades y más. Estos seguidores actúan creyendo que el líder podrá hacer algo por ellos, si ellos cumplen con su parte en ésta especie de "regateo" haciendo algo a su vez por el líder. Gran parte de lo que sucede en el funcionamiento normal de las organizaciones, en una empresa que maneja miles de millones de dólares, hasta la vida cotidiana de una familia, es regido precisamente por este tipo de poder utilitario.
- ⊕ Existe un **tercer nivel** de respuesta, diferente calidad y grado a los dos anteriores: el que se basa en el **poder que algunas personas ejercen sobre otras** porque estas últimas tienden a creer en ellas y en lo que están tratando de llevar a cabo. Son personas en las cuales se confía y a las cuales se les respeta y honra. Y los demás las siguen porque eso es lo que desean, quieren creer en ellas y en sus causas, quieren hacer lo que el líder decida. No es una fe ciega, mi obediencia sin razonamiento, ni una servidumbre; es por el contrario un compromiso consciente de todo corazón, totalmente libre. Es un **poder centrado en principios**.

Casi todos hemos experimentado en nuestra vida, alguna de las etapas mencionadas, con este tipo de poder en nuestras relaciones con alguien que ha influido profunda y significativamente en nuestras vidas. Pudo haber sido alguien que nos brindó la oportunidad de triunfar o destacar, o nos alentó cuando veíamos todo "negro", o simplemente estuvo allí cuando lo necesitamos. No importa lo que haya hecho, lo hizo porque confiaba en nosotros, y nosotros se lo retribuimos con respecto, lealtad, compromiso y voluntad casi incondicional y sin restricciones de seguirlo.

Cada uno de estos tipos de poder tiene un fundamento diferente y conduce también a diferentes resultados.

### LA INFLUENCIA DEL PODER

El poder coercitivo se fundamenta en el miedo, tanto del líder como del seguidor. Los líderes tienden a apoyarse en el poder coercitivo cuando temen y no obtendrían sumisión.

Es lo que conocemos como "mano dura" que pocos defienden en público, pero que muchos están dispuestos a usar, ya sea porque les parece justificado

## Habilidades Interpersonales

frente a otras amenazas más graves que se ciernen sobre el líder, o bien porque lo consideran conveniente y parece funcionar en ese momento. Sin embargo su eficacia es mera ilusión.

El líder que controla a los demás por medio del miedo descubrirá que su control es reactivo y temporal. Desaparece cuando desaparece líder, su representante o el sistema de control. A menudo moviliza las energías creativas de los seguidores para unirse y resistir por medio de formas tan creativas como descontroladas.

El poder coercitivo impone una carga psicológica y emocional tanto los líderes como a sus seguidores. Alienta la sospecha, la mentira, la deshonestidad, y a largo plazo la disolución. El escritor y filósofo ruso Alexander Solzhenitsyn señaló: “Sólo se tiene poder sobre la gente mientras no se les quite todo. Pero cuando a un hombre usted le roba todo, él ya no está en su poder: es libre nuevamente”.

La mayoría de las organizaciones se mantienen unidas utilizando el **poder utilitario**, el que se basa la sensación de equidad y justicia. En tanto que los seguidores sientan que se les retribuye equitativamente, la relación se mantendrá.

La sumisión en que se basa el poder utilitario tiene más a parecerse a la influencia que al control propio.

Se respeta y reconoce la acción de los seguidores, pero desde la perspectiva de no fiarse mucho ellos. Los seguidores van tras los líderes porque el hacerlo les resulta funcional: les permite el acceso a aquello que líder controla gracias a su puesto, su pericia o con su carisma.

Pero la naturaleza de ese seguimiento sigue siendo reactiva, aunque esa reacción tienda a ser positiva, en lugar de negativa.

Cada vez se reconoce más que las relaciones basadas en el poder utilitario (puesto que cada individuo es recompensado por prestar atención a propias perspectivas y deseos) conducen a menudo al individualismo y no al trabajo en equipo y a la eficiencia del grupo.

Los “jugadores individualistas” pueden cambiar según la fluctuación de sus deseos y necesidades.

## **Habilidades Interpersonales**

La demografía constante de la fuerza de trabajo indica que la lealtad a largo plazo, tanto de los líderes como de sus seguidores, es más bien la excepción y no la regla.

Los individuos van y vienen, y esto ocurre desde los directores ejecutivos hasta el más humilde de los empleados. Todos los líderes y empresas exitosas proclaman lo mismo: “Vamos a lograrlo a nuestra manera”.

Además, se fomenta una forma de que ética situacional en la cual los individuos deciden continuamente que es lo bueno, lo correcto y lo equitativo, careciendo de valores organizacionales compartidos.

Lo peor del poder utilitario es aquél que se refleja en la preeminencia que adquiere el sistema judicial de una sociedad litigante, con sus tribunales impone a la fuerza la equidad en la adquisición de una empresa por otra, los divorcios empresariales y las quiebras.

Su mejor aspecto consiste en que expresa una voluntad de continuar en una relación, sea ésta de negocios o bien personal, mientras sea retributiva para ambas partes.

El poder centrado en principios es poco frecuente. Los principios referentes a la marca de la calidad, a la distinción y a la excelencia en todas las relaciones.

Se basa en el honor: el líder honra al seguidor y éste opta libremente por colaborar, porque el también honra al líder.

El carácter distintivo del poder centrado en principios es la influencia sustancial, proactiva.

Es un poder sustancial porque no depende del seguidor le ocurra o no algo deseable o indeseable.

Ser proactivo es adoptar opciones continuamente, basándose en principios a los cuales se está firmemente sujeto.

El poder centrado en principios nace cuando los valores de los seguidores y los del líder coinciden. No es algo forzado sino voluntario, puesto que las agendas personales del líder y sus seguidores coinciden hacia un fin superior.

“Los líderes siguen siéndolo mientras mantengan el respeto y lealtad de sus seguidores”.

Con el poder centrado en principios queda de manifiesto el control; pero no es un control exterior: es el autocontrol.



## **Habilidades Interpersonales**

El poder se origina cuando los individuos perciben que sus líderes son honorables, y por eso confían y se inspiran en ellos, creen firmemente en las metas que ellos les transmiten y desean ser dirigidos.

El líder puede crear un poder centrado en principios, en sus relaciones con sus seguidores, porque tiene sentido del fin y visión, por su carácter, por su naturaleza esencial y por lo que él representa.

El poder centrado en principios estimula el comportamiento ético, porque la lealtad se basa en principios que a su vez se manifiestan en personas.

La ética se sustenta en última instancia en el compromiso de hacer lo correcto, y el poder que emana del respeto a los principios, motiva en los seguidores una voluntad de arriesgarse a hacer cosas correctas porque éstas son valoradas, ejemplificadas por el líder y sancionadas por la visión que éste comunica.

### **LA OPCIÓN DEL LIDERAZGO**

El líder debe optar en uno u otro sentido, cada vez que surgen problemas o bien oportunidades que requieren el concurso de otros.

La opción esencial del liderazgo es el decidir cuál será la base de su poder: la coerción, la utilidad o los principios. Esta elección está limitada por el carácter del líder (quién es realmente y en que se ha convertido a través de sus anteriores opciones) y por sus habilidades interactivas, su capacidad y su trayectoria.

Cuando las cosas están en su punto culminante y se sufren fuertes presiones, es relativamente fácil apoyarse en el cargo, el status, los títulos o bien el apellido para obligar a alguien a que los siga. Si el líder carece de habilidades interactivas bien desarrolladas, o de la capacidad de permanecer y fiel a valores arraigados cuando está bajo presión, o de una trayectoria de integridad y confianza con los demás, es prácticamente imposible que, al encontrarse en medio de una crisis, no recurra a la fuerza.

Un líder tiene varias posibilidades para ejercer su liderazgo: utilizar la pericia, buscar con afán los ascensos a nuevos puestos y de mayores datos y poder. También puede acumular información y recursos. Puede aumentar la influencia potencial del poder utilitario acercándose al máximo a sus seguidores, reduciendo las barreras para que éstos accedan a él, simplificando mecanismos (políticas y procedimientos formales) para crear relaciones funcionales y facilitando y haciendo menos costoso a sus seguidores el establecer ese tipo de relaciones. Se

## Habilidades Interpersonales

trata de acciones tácticas que pueden conducir a que aumenten las opciones utilitarias de que dispone el líder.

Si un líder quien aumentar su poder centrado en principios, debe adoptar un compromiso a **largo plazo**.

La confianza en sus relaciones, es el fundamento de este tipo de poder, no puede ser fabricada *ad hoc*. No se puede fingir sinceridad por demasiado tiempo. A la larga, los líderes quedan al descubierto. Y más allá de lo que pueden hacer a sus seguidores o por ellos, la profundidad del poder que ostentaban, está determinada, en definitiva, por lo que ellos son.

### LAS DIEZ HERRAMIENTAS DEL PODER

1. **La persuasión.** Incluye el compartir las razones y el razonamiento, defendiendo con firmeza su posición o deseo pero manteniendo al mismo tiempo un auténtico respeto por las ideas y perspectivas de los seguidores; explicarle a éstos el porqué y el cómo; el comprometerse a mantener el proceso de comunicación hasta alcanzar beneficios mutuos y resultados satisfactorios.
2. **La paciencia con el proceso y con la persona.** Mantener, a pesar de los errores, defectos e inconvenientes causados por los seguidores y de la impaciencia y expectativas propias por alcanzar las metas que uno se ha fijado, una perspectiva de largo plazo y el compromiso de seguir fiel a sus objetivos ante los obstáculos y contratiempos inmediatos.
3. **La delicadeza.** Es lo contrario al rigor, dureza y presión extrema, cuando deben afrontar los aspectos vulnerables, desplantes y sentimientos que pueden expresar los seguidores.
4. **La disposición a aprender de los demás.** Es actuar con el supuesto de que uno no tiene todas las respuestas, ni toda la información, y valorar los diferentes puntos de vista, juicios y experiencias que puedan tener los seguidores.
5. **La aceptación.** Abstenerse de juzgar a nosotros, siempre otorgándoles el beneficio de la duda, sin exigirles como condición a afirmar su alta autoestima, y que presenten pruebas de su desempeño específico.
6. **La bondad.** La sensibilidad, la preocupación, la consideración para con los demás. Tener presente esas pequeñeces, que realmente son grandes cosas, que surgen en el curso de una relación.

## Habilidades Interpersonales

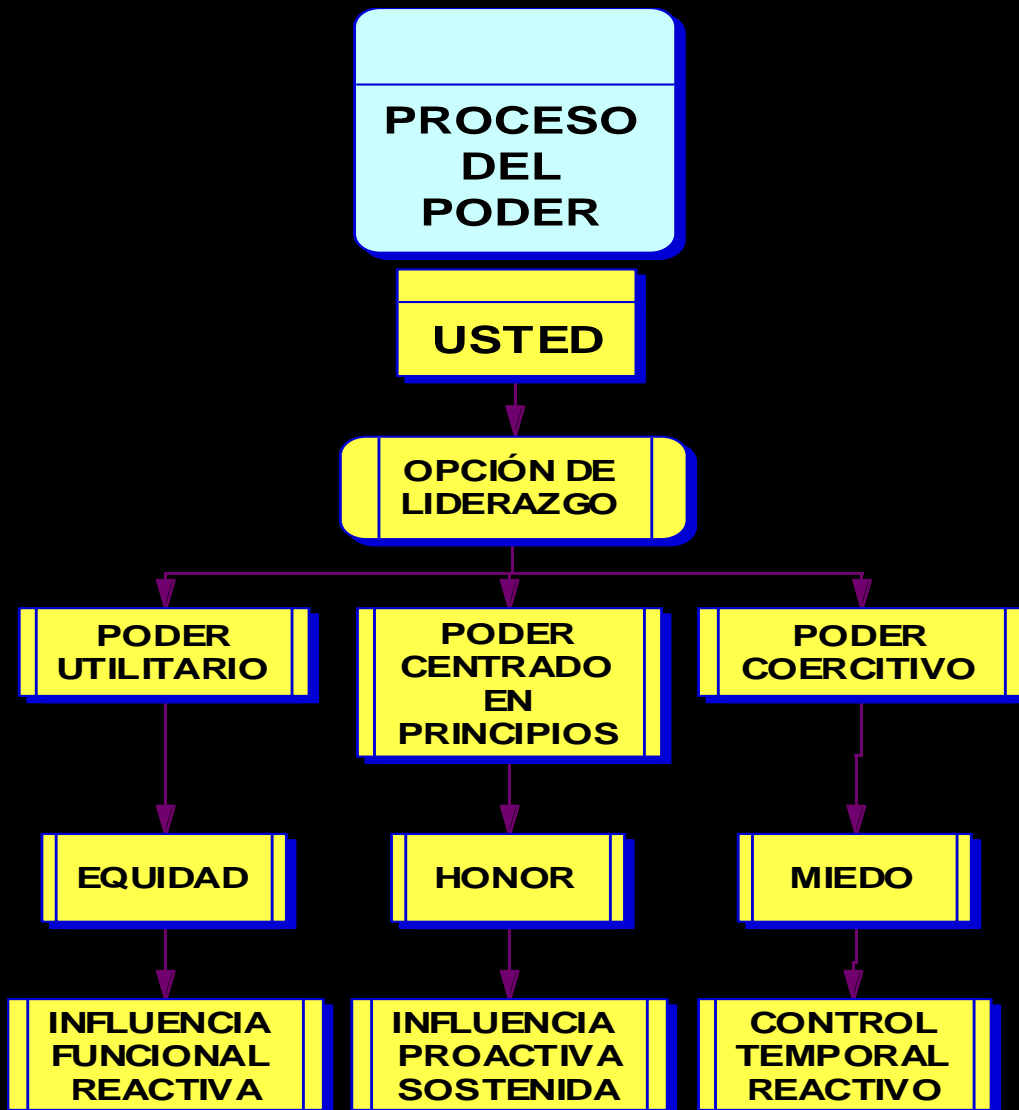
7. **La actitud abierta.** Consiste en reunir información precisa sobre los seguidores y detectar cuáles son sus perspectivas y en que pueden convertirse, respetando al mismo tiempo, en todo su valor, lo que hoy son - al margen de lo que posean, controle o hagan- y mostrando en la consideración por sus intenciones, deseos, valores y objetivos en vez de concentrarse exclusivamente en sus comportamientos.
8. **La confrontación compasiva.** Debe reconocerse el error, la equivocación y la necesidad de que los seguidores corrijan el rumbo en un contexto de auténtico tacto, preocupación y calidez hacia ellos, haciéndole sentir que pueden arriesgarse a tomar iniciativas sin menoscabo de su seguridad.
9. **La consistencia.** El liderazgo que uno adopta no es una técnica de manipulación que se pone en juego cuando las cosas no se hacen como uno quiere o se enfrenta una crisis o bien a un cuestionamiento, o se está acorralado, sino que por el contrario, se convierte en un marco de valores, el código personal, en una manifestación del propio carácter, en un reflejo de quién es y en qué se está convirtiendo uno mismo.
10. **La integridad.** Es armonizar honestamente las palabras y los sentimientos con los pensamientos y los actos, con la única aspiración de hacer el bien a los demás, sin la menor malicia ni deseo de engañarlos, de aprovecharse de ellos, de manipularlos o bien de controlarlos; revisando constantemente el propio desempeño a medida que se lucha por una congruencia.

Gandhi afirmó: “No pretendo ser más que un hombre normal con una capacidad inferior a la media. No soy un visionario. Me considero un idealista práctico. Tampoco imagino tener ningún mérito especial por lo que sido capaz de lograr con mi ardua búsqueda. No tengo la menor duda de que cualquier hombre o mujer podría haber logrado lo mismo, si hubiera hecho el mismo esfuerzo y sostenido la misma esperanza y que yo”.

El líder que opera sobre la base de un poder centrado en principios descubrirá probablemente que es más cuidadoso en lo que exige de los demás, pero también que tiene más confianza en hacerlo.

A medida que aumente su entendimiento de la relación entre poder y el liderazgo, crecerá su capacidad para dirigir a otros e influir en ellos sin reforzarlos. Y experimentará la poco habitual paz mental que emanan de ser un líder sabio y eficaz.

## Habilidades Interpersonales



## LOS 7 HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA

(Stephen R. Covey)

La vida en la actualidad es compleja, es más estresante y se nos exige cada vez más. Pasamos de la era industrial a la era de la información. En nuestra vida personal, nuestra familia y

## **Habilidades Interpersonales**

**organizaciones nos enfrentamos a retos inimaginables. Estos cambios se dan en un mercado global digitalizado.**

**Si usted quiere lograr sus más altas aspiraciones identifique y aplique el principio o la ley natural que gobierna los resultados de busca. La forma concreta de aplicar un principio varía, dependiendo de nuestra propia fuerza, de nuestro talento y de nuestra creatividad, pero el éxito de cualquier esfuerzo depende de hacer las cosas en armonía con los principios asociados al éxito.**

**¿Cuáles son los retos más comunes del ser humano?**

**El miedo e inseguridad. Miedo al futuro, por ejemplo, se siente vulnerable en su puesto de trabajo, teme perder su empleo y los medios para darle sustento su familia. Lo anterior provoca una resignación a llevar una vida sin riesgos, hacer o dependientes de otros en el trabajo y en su propia casa. Mucha gente piensa centrarse en sí misma, hacer su trabajo lo mejor posible y fuera del trabajo hacer lo que realmente le gusta. Aunque es cierto que la independencia es un valor nulo un importante, el problema es que vivimos en una realidad interdependiente y que para alcanzar nuestros objetivos más importantes necesitamos actitudes y capacidades de interdependencia que superan en mucho nuestra experiencia actual.**

**Lo quiero en este momento la gente, sobre todo joven tiene las cosas en este momento. Por ejemplo: quiero dinero, quiero una casa muy grande y bonita, quiero un buen coche. Lo quiero todo y**

## **Habilidades Interpersonales**

**además me lo merezco. Nos endeudamos con tarjetas de crédito que superan nuestra capacidad. Ya no basta con trabajar muy duro. Tenemos que desarrollar nuestra mente, agudizar e invertir continuamente el desarrollo de nuestras propias capacidades. En el trabajo, los jefes quieren resultados, ya que la competencia es feroz y está en juego la supervivencia.**

**Culpa y ser víctima. La sociedad asume el papel de víctima. Por ejemplo, si yo no hubiera nacido tan pobre, si viviera en un lugar mejor, si tuviera un mejor carácter que el que heredé de mi padre, si mis hijos no fueron tan rebeldes si la gente no fuera tan floja, si mi esposa fuese más comprensiva, etc. es muy difícil encontrar a una persona que acepte y asuma su responsabilidad y lo bastante valiente para tomar todas las iniciativas que sean necesarias para afrontar creativamente la solución a sus retos.**

**Desesperanza. Cuando sucumbiendo a la creencia de que somos víctimas de nuestras circunstancias y nos dejamos vencer, perdemos esperanza, empuje y nos resignamos**

**Primer Hábito: PROACTIVIDAD.**

**Segundo Hábito: TENER UN OBJETIVO EN MENTE**

**Tercer Hábito: ESTABLECER PRIORIDADES**

**Cuarto Hábito: Pensar en GANAR-GANAR**

## **Habilidades Interpersonales**

**Quinto Hábito:            Primero procurar comprender y después ser comprendido.**

**Sexto Hábito:            La Sinergia.**

**Séptimo Hábito:        Tomarse el tiempo necesario**