

## **Administración y Habilidades Gerenciales**

### **Tema 6. Habilidades del Líder**

#### **Objetivos:**

Al finalizar esta unidad el alumno identificará los retos que significan los Cambios necesarios que requiera la gestión administrativa del Líder en la empresa y todo un conjunto de Actitudes para cumplir ante dichos retos que se presenten.

#### **6.1. Identificación de Rasgos del Líder**

Habilidades muy valiosas de dirección de uno mismo, que permiten avanzar en el mundo del trabajo

#### **Toma de Decisiones y Resolución de Problemas**

Tomar decisiones implica mantener despiertas las facultades que se deben poner en uso para la toma de decisiones inteligentes. Éstas son:

1. El conocimiento de uno mismo y de las propias capacidades y limitaciones. Las nociones de lo que hacemos o somos capaces de hacer son, a menudo, muy vagas.
2. El contraste de nuestra posible respuesta contra nuestro sistema de valores y su priorización.
3. La imaginación. Esta se desarrolla mediante la visualización. Es una manera de llegar al subconsciente mediante la conciencia.
4. La capacidad de elegir

Una metodología de análisis de problemas muy utilizada por las empresas líderes para el logro de la mejora continua y la calidad total es el QQCCDP.

Este método consiste en que, antes de intentar resolver un problema, debe responder con la mayor amplitud posible las siguientes preguntas:

- ¿Qué es lo que ocurre?
- ¿Quién está implicado?
- ¿Cómo sucede?
- ¿Cuándo sucede?
- ¿Dónde tiene lugar?
- ¿Por qué acontece así?

Resolver adecuadamente un problema es más una cuestión de enfocarlo de manera sistemática que de inspiración. Asumir un enfoque sistemático de un problema requiere recorrer los siguientes pasos de manera secuencial:

1. Obtener toda la información con respecto al problema.
2. Seleccionar los datos más relevantes.
3. Establecer relaciones entre las informaciones recogidas.
4. Comprobar progresivamente las conclusiones que se van obteniendo en relación con los hechos que la soportan.

## **II. Diseñar la Propia Estrategia Profesional**

El diseño de la propia estrategia profesional implica tener un “plan B” que responda a la pregunta: ¿qué haré cuando ya no tenga el empleo que tengo hoy? Para obtener respuesta, esta pregunta debe trabajar tres factores de éxito profesional:

→ Fijación de objetivos profesionales valiosos.

- Estudio del terreno por el que nos moveremos
- Creación, mantenimiento y utilización apropiada de nuestros contactos personales

### **III. Gestión del Tiempo**

La gestión del tiempo significa el desarrollo de tres elementos clave

1. Delegación. Cuando tenemos algo que hacer, disponemos de dos alternativas:
  - 1.1 Delegación en el tiempo. Capacidad para distinguir entre lo que es urgente (el día tras día de la empresa) y lo que no es urgente pero necesario (planificación y consecución de los objetivos).
  - 1.2 Delegación en otras personas. La delegación exitosa conlleva una comprensión clara y un compromiso entre el jefe y subordinado.
2. Agenda. Es imprescindible disponer de un sistema personal de gestión que facilite la planificación. Las características que debe tener una agenda son:
  - 2.1 Debe ser un instrumento y no un fin en sí mismo.
  - 2.2 Debe acomodarse a las exigencias de nuestra actividad.
  - 2.3 Debe ser un sistema sencillo y fácil de manejar.
3. Equilibrio. Consiste en asignar el tiempo necesario a cada actividad profesional, teniendo en cuenta que debe tener tiempo para las actividades personales.

### **IV. Gestión del Estrés**

Estrés significa una influencia mental y emocionalmente disruptiva e inquietante. En el ámbito coloquial, se asocia a la tensión provocada por un exceso de actividad o de trabajo.

Para controlar el estrés, primero debe identificar qué lo ocasiona. Para ello, debe preguntarse: ¿qué circunstancias nos producen efectos indeseados?

Después de su identificación dispone de dos opciones:

- a) Interpretarlas de distinta manera;
- b) Cambiarlas. Lo peor ante las sensaciones de estrés es no hacer nada.

Ante una situación de estrés, las personas recurren a tres clases de recursos:

- Apoyos externos disponibles. Apoyo familiar o de amigos.
- Personales. Rasgos de la personalidad del sujeto.
- Estrategias. Plan desarrollado por el propio individuo para superar el acontecimiento negativo. De estos tres recursos, el único que marca realmente la diferencia es el último.

### **V. Interacción Personal y Comunicación**

La capacidad de interrelación con otras personas es fundamental para el éxito profesional. Para desarrollar esta capacidad debe:

- Buscar un trato persona a persona.
- Tratar de encontrar lo que tenemos en común.
- Librarnos de nuestros prejuicios.
- Valorar la integridad de sus interlocutores.
- Ante una agresión, procurar aclarar las cosas.

- Evitar discusiones.
- Saber escuchar.

## **VI. Negociación**

La negociación es un proceso que se produce constantemente en nuestra vida profesional. Existen dos modelos de negociación antagónicos entre sí:

- I. Clásico (basado en la posición). Se desarrolla de manera que cada oponente asume una posición de partida que, a lo largo del proceso, se discute y con respecto a la cual se hacen concesiones, con el fin de llegar a un compromiso satisfactorio para ambas partes.
- II. Basado en principios. Se centra en los intereses de cada parte. Consta de cuatro elementos básicos:
  - Gente. Separa las personas del problema; aparta la relación de lo que verdaderamente está en discusión.
  - Intereses. Se centra en los intereses de cada una de las partes.
  - Opciones. Se procura generar varias posibilidades que permitan beneficios mutuos, identificando intereses compartidos.
  - Criterios. Insiste en que el resultado se base en algún estándar objetivo.

## **VII. Sea Asertivo**

Ser asertivo es tener la capacidad de defender los propios derechos sin violar los de los demás. Para poder ser asertivos es necesario creer que tanto nosotros como los demás tenemos necesidades que satisfacer y aportaciones que hacer. Es decir, hemos de valorarnos, pero también valorar a los demás. Cuando un profesional consigue ser asertivo es capaz de expresar, de manera realista y desapasionada, los sentimientos que provoca en él cualquier conducta de otras personas.

## **VIII. Gestione a su Jefe**

Al incorporarse en un nuevo puesto de trabajo se inicia una relación laboral y muchas veces personal con su inmediato superior: el jefe.

Un jefe consciente de cómo son las cosas, sabe que la principal contribución a la cuenta de resultados de una empresa la hacen los empleados.

Un factor muy importante en la relación jefe/subordinado es la confianza. Este factor se crea, se establece y se consolida sobre la base de dos pilares fundamentales: el carácter de estas personas y su nivel de competencia como profesionales.

El carácter que inspira confianza posee tres rasgos fundamentales:

1. Integridad. Los valores coinciden con las palabras y con la actuación de las personas.
2. Madurez. Capacidad de expresar las propias necesidades respetando las de los demás.
3. Espíritu de servicio. Voluntad de servir, que no es lo mismo que servilismo.

La competencia profesional se valora por la capacidad del subordinado de implantar soluciones que maximicen los resultados de la empresa con los recursos disponibles.

## **IX. Liderazgo**

La habilidad para liderar un equipo de personas es quizás una de las más elusivas a la hora de tratar de identificarla en una persona. Sin embargo, el papel de un líder es crucial. ¿Qué hace que un líder sea muy efectivo? La respuesta podría estar en que se le pueda atribuir una determinada combinación de rasgos intelectuales, actitudes y aptitudes.

Los rasgos intelectuales de un líder Las principales características intelectuales de un líder son:

- Inteligencia práctica.
- Objetividad.
- Anticipación. Capacidad de anticiparse a los acontecimientos.

Actitudes personales y profesionales que facilitan el liderazgo.

Toda persona que aspire a mandar debe ser un gran trabajador. No solamente por el número de horas que dedique a su tarea, sino por el grado de compromiso e implicación personal. La actitud del líder debe ser pragmática y flexible, centrada en las necesidades de la empresa que traerán beneficios a largo plazo.

No está claro cuáles son exactamente las aptitudes de líder, pero las siguientes se encuentran en la mayoría de líderes exitosos:

- Correcta expresión oral y escrita.
- Apertura a las ideas de los otros.
- Saber educar tareas y personas.
- Mantener la cohesión del equipo.
- Proporcionar un alto nivel de empuje.
- Enfocar las situaciones de manera peculiar.

En última instancia, el principal distintivo que posee el auténtico líder es la especial e infrecuente sabiduría de decir sí o no.

## **X. Motivación**

Para motivar convenientemente al personal es necesario conocer previamente los factores que producen la satisfacción o insatisfacción de un trabajador en su puesto de trabajo. Los factores que producen una gran satisfacción en el trabajo son:

1. Logro.
2. Reconocimiento.
3. El trabajo en sí mismo.
4. Promoción.
5. Crecimiento.

Los factores que producen extrema insatisfacción en el trabajo son:

1. Normas y procedimientos de gestión de la empresa.
2. Supervisión.
3. Relaciones con el supervisor.
4. Condiciones de trabajo.

## 5. Salario.

### **XI. Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva**

Los siete hábitos representan un planteamiento completo para aumentar la efectividad personal en la vida privada y en el trabajo, cuya verdadera clave no reside en los hábitos considerados por separado, sino en la relación entre ellos y en su secuencia.

Los tres primeros nos permiten ser independientes, los tres siguientes conseguir ser buenos trabajadores y el último es integrador, porque permite vivir los seis hábitos anteriores plenamente. Los siete hábitos son:

1. Proactividad. Se refiere a la capacidad que todos tenemos de afrontar la vida personal y profesional tomando la iniciativa.
2. Empezar con un fin en mente. Es imprescindible tener un objetivo en mente; de lo contrario, disipará energía física y psíquica en actividades que quizá tengan presente, pero que no tienen futuro.
3. Establecer primero lo primero. Es el hábito que permite poner en práctica nuestros objetivos de manera incesante y momento a momento con efectividad. Para ello debe establecer prioridades y ejecutar planes que le permitan gestionar su tiempo de forma eficiente y agradable al mismo tiempo.
4. Pensar en ganar/ganar. Es importante mantener una actitud con los demás que permita llegar con ellos a soluciones ganadoras para ambas partes. Esta actitud favorece las relaciones a largo plazo.
5. Procurar primero comprender y después ser comprendido. Es un proceso necesario para poder llegar a acuerdos del tipo ganador/ganador y también es la clave de la comunicación interpersonal efectiva. Para poder alcanzar el ganador/ganador en nuestras relaciones, el "otro" deberá, a su vez, comprender nuestra postura; lo que podremos conseguir casi siempre si primero hemos logrado comprender la suya.
6. Sinergia. Para lograr sinergia se deben tener grandes dosis de seguridad interior (que puede proporcionar la práctica de los hábitos numerado del uno al cinco), así como apertura de miras y espíritu de aventura. Porque para acceder a las posibles sinergias a que se puede llegar en nuestra relación con otras personas, hay que ser capaz de reconocer y valorar las diferencias psicológicas de cada uno, para poder construir sobre fuerzas y neutralizar debilidades.
7. Afilan la sierra. Este hábito supone la preservación y el realce del propio ser en sus cuatro dimensiones básicas: física, espiritual, mental y social/emocional.

### **XII. ¿Cómo Realizar Presentaciones en Público?**

Hablar en público es una habilidad que tradicionalmente solo era necesaria para dirigir grupos o equipos de personas. No obstante, hoy en día esta habilidad es necesaria incluso para personas con puestos de relativamente poca responsabilidad dentro de una organización, pero que tengan deseos de prosperar.

Al efectuar una presentación, un profesional actúa como emisor de un mensaje, con el objeto de que llegue al receptor según un objetivo preestablecido (informar, enseñar, formar, motivar, vender, etc.).

## **6.2. Fijar Objetivos de Personalidad**

Los objetivos personales se conquistan, se hace, se construyen. Las condiciones heredadas se complementan y transforman a través de la experiencia, el aprendizaje, la educación, el trabajo, la fuerza de voluntad, la convivencia y el cultivo de la persona.

Es la suma de total de todas las disposiciones biológicas, impulsos, instintos hereditarios más las disposiciones adquiridas.

La Persona como organización dinámica cambia con la edad, la profesión u ocupación, del sujeto, su situación vital, cambios en su medio ambiente etc.

La personalidad es nuestro ser global lo que somos y lo que podemos ser, el carácter es una expresión externa de esa individualidad o configuración particular que es cada persona. Para poder pretender fijar objetivos personales debemos conocer nuestra personalidad que sin lugar a dudas aspectos fundamentales; indicábamos que contiene elementos de origen hereditario y ambiental. Estos elementos o factores constitutivos de la personalidad son:

- La Constitución Física
- El Temperamento
- La Inteligencia
- El Carácter Moral

Todo ser humano al nacer posee una personalidad “potencial”, en cuanto a que tiene los elementos básicos de la misma. Esta potencialidad comenzará a ser realidad cuando se inicie el desarrollo de ciertas características y capacidades, como trabajo intelectual, creatividad, conducta intencional y valores éticos, entre otras, que indican que los diversos elementos de la personalidad están funcionando con cierto nivel de organización.

Se puede hablar de personalidad estructurada cuando el individuo logra dinamizar de forma integrada y con autonomía estos aspectos básicos, lo que le llevará a tener una conducta y un pensamiento característicos. Una personalidad estructurada dará origen a una identidad firme y sólida. O en otros términos el logro de una identidad personal requiere haber conformado una personalidad estructurada adecuadamente en sus aspectos esenciales.

Cuando decimos que fijamos objetivos generalmente lo hacemos globalmente, sin pensar en realidad de lo que buscamos para nosotros mismos, cuando hablamos de personalidad nos referimos más a los rasgos generales del comportamiento de una persona ante cualquier situación por lo que es importante que separemos que es lo que buscamos y para lo que buscamos.

Cada ser es diferente y tiene diferentes rasgos por ello debemos buscar en nosotros mismos que nos falta para ser mejores y poder llegar a conseguir lo que buscamos. Por lo que a continuación presentamos los tipos de objetivos que se debe plantear una persona a lo largo de su vida.

Objetivos.- De acuerdo con la naturaleza de la organización podemos identificar objetivos con o sin ánimo de lucro. Según el alcance en el tiempo podemos definir los objetivos en generales o largo plazo, el táctico o mediano plazo, y el operacional o corto plazo.

Largo Plazo.- Están basados en las especificaciones de los objetivos; son notablemente más especulativos para los años distantes que para el futuro inmediato. Los objetivos de largo plazo son llamados también los objetivos estratégicos en una empresa. Estos objetivos se hacen en un periodo de 5 años y mínimo tres años. Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del negocio.

Mediano Plazo.- Son los objetivos tácticos de la empresa y se basan en función al objetivo general de una persona u organización. También son llamados los objetivos tácticos ya que son los objetivos formales y se fijan por áreas para ayudar a ésta a lograr su propósito.

Corto Plazo.- Son los objetivos que se van a realizar en menos un periodo menor a un año, también son llamados los objetivos individuales ya que son los objetivos que cada individuo quisiera alcanzar con su actividad dentro de la empresa. Así, para que los objetivos a corto plazo puedan contribuir al logro de los objetivos a plazos intermedios y largo, es necesario establecer un plan para cumplir con cada objetivo y para combinarlos dentro de un plan maestro que deberá ser revisado en términos de lógica, consistencia y practicabilidad.

Por ello es importante definir que para que podamos delimitar nuestros objetivos debemos ser coherentes con lo que pensamos, es decir, nuestra personalidad nos ayudara a definir nuestros objetivos en el tiempo que lo requiramos y utilizando los recursos que nos sirvan para incrementar nuestra productividad.

Para identificar mejor nuestros objetivos nos auxiliaremos del FODA que es el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo, que es inherente a cada organización.

Para esto debemos tener un Descripción General que se compone de los siguientes aspectos:

- Antecedentes Generales: La situación actual de cada persona, con lo que cuenta, donde se encuentra, con quien se relaciona, en el caso de una organización; a que se dedica, por que, para que, que ofrece etc.
- Infraestructura: Como esta conformado principalmente, si es una organización edificios, su fuerza laboral, los servicios con los que cuenta.
- Otros aspectos: Pendientes, deudas, problemas; emocionales, fiscales, dependencias etc.

Continuando con el análisis de el FODA

Las Fortalezas.- Son recursos, habilidades, capacidades y cualidades que forman tus fortalezas principales

- Tus mayores talentos •
- Lo que la gente admira de ti •
- Tus activos mas valiosos

Las Oportunidades.- Son las oportunidades que hay para continuar con tu autodesarrollo. Oportunidades y posibilidades que se te presentan.

- Las posibilidades que mas de entusiasman •
- Lo que harías si no tuvieras miedo

Las Debilidades.- Es lo que esta frenando e imponiendo limites en tu desarrollo. Tener claridad sobre los recursos, capacidades y cualidades de tu fuerza interna.

- ✚ Debilidad o deficiencia mas común que consideras tener •
- ✚ Tendencias negativas o destructivas •
- ✚ Lo que te gustaría cambiar de ti mismo

Las Amenazas.- Son los riesgos implicados en tu en tu proyección a futuro. Para esto debemos ser concientes de los retos a futuro. Hay que tener en cuenta que este es el principal punto de partida para un excelente análisis.

- ✓ El reto que crees que será el más grande que tendrás que afrontar. •
- ✓ Que es lo que mayor mente evitas •
- ✓ A que le tienes miedo

Una vez identificados nuestros objetivos, mediante el FODA tendremos mas claros nuestros fines y como pretendemos realizarlos.

### **6.3. Comunicación Afectiva Emisión y Transmisión de Mensajes**

Habilidades para la Comunicación.

- Atención y Escucha: Precondición
- Respeto.
- Concreción o Especificación
- Empatía
- Genuidad
- Inmediatez o Proximidad
- Confrontación

1.-Habilidad De Atención y Escucha: Precondición.

- Es darle importancia al otro. Atender sus mensajes verbales y no verbales.
- Poner sentidos, mente y cuerpo al servicio de la comunicación.

¿Cuándo atender y escuchar?

- Si busca comprender cabalmente lo expresado y evitar malos entendidos.
- Al percatarnos que nuestro interlocutor siente que es importante lo que quiere comunicarnos ,aunque no nos parezca relevante

¿Cómo mejorar esta habilidad?

- Con nuestra postura física, especialmente: Contacto visual ; Postura natural, cómoda y relajada, sin cruzar los brazos o sentarnos como si estuviéramos a punto de irnos; Asintiendo periódicamente y en forma natural; Suspendiendo toda actividad que nos distraiga del otro.
- Manteniendo “atención psicológica” en: Movimientos corporales y gestos para captar la intención del mensaje.
- El tono de voz, inflexiones, pausas y énfasis, reconocerá motivaciones, preocupaciones, sentimientos y la significación emocional que tiene la conversación para el otro.



- El mensaje y el que, cuando y como lo dice; premisas, conclusiones y argumentos; y en la forma en que estructura las oraciones; descubrirá los supuestos, ideas, creencias y demás aspectos cognitivos que dan sentido a lo planteado por su interlocutor.
- Mostrándole que le presta atención y le escucha: Resumiendo con sus palabras lo que le está comunicando; Al asentir o repetir una palabra significativa que el otro acaba de decir; Al no interrumpir con opiniones a favor o en contra.

Su postura física confirmará o desmentirá lo que dice con palabras. El uso exagerado y poco natural de esta técnica no ayuda a la Comunicación.

2.-Habilidad Del Respeto: Es ver y apreciar al otro en su calidad de ser humano, valorándose por sí mismo como una persona diferente, que sin embargo tiene derechos iguales a los que reclamamos para nosotros.

¿Cuándo expresar el respeto?

Siempre que deseamos establecer una comunicación efectiva con los demás. Su ausencia da lugar a la desconfianza y ocultamiento de información, agresión y descalificación.

¿Cómo comunicar respeto?

- Responder con prontitud a las necesidades comunicacionales del otro.
- Prestar atención a sus opiniones, demandas y objeciones, indicando que se reconoce su punto de vista original y su calidad de persona única.
- Tratar de comprender el punto de vista del otro sin distorsionar el mensaje.
- Expresar nuestras opiniones directa y espontáneamente, sin atribuir intenciones ni interpretar motivaciones. Si se forma una impresión consúltela con respeto y franqueza.
- Críticas, juicios y llamados de atención se dirigen a comportamientos observables, no a la descalificación de la persona.
- Mantener relaciones originales y centradas en la persona, no discriminando por jerarquía, actividad o lugar de trabajo en la organización.

El respeto es sentido como tal cuando es honesto y sincero, no se trata de ocultar para no incomodar, es decir lo que pensamos y sentimos con respeto

3) Habilidad De La Concreción o Especificación: Es comunicar en forma directa y específica sentimientos y experiencias concretas, evitando ocultarlas detrás de racionalizaciones abstractas.

Tiene tres funciones:

1. Asegurar que la expresión no sea algo vago, abstracto e intelectualizante y por lo tanto separado emocionalmente de los sentimientos y experiencias del receptor.
2. Forzar al emisor a ser más exacto, sin escudarse en intelectualizaciones defensivas y abstractas.
3. Ayudar al receptor para que se centre en los sentimientos específicos y experiencias concretas.

¿Cuándo expresar concreción?

Decir las cosas vagas y en general es un juego para no crear reacciones negativas en el otro y en nosotros mismos. Si queremos un contacto real con la

otra persona, debemos expresarnos de manera concreta, haciéndonos responsables de lo que comunicamos.

¿Como comunicar concreción?

Individualizarse, nombrar a lo que uno se esta refiriendo en ese momento.

Ayudar a que la conversación se centre en los asuntos que son realmente importantes para la relación; evite rodeos o irse por las ramas.

Comunicarse en forma directa, mirando al otro con una postura dirigida y abierta.

Evitar intelectualizaciones o teorizaciones estériles que llevan a conversaciones circulares. Usar como para saber que ocurre en concreto.

Al resolver problemas, deben discutirse en términos concretos específicos y operacionales, soluciones vagas a problemas vagos no conducen a una acción afectiva.

4) Habilidad de la Empatía: Es demostrar al otro que entendemos lo que dice y porqué lo dice. Que comprendemos su marco de referencia y como percibe e interpreta la realidad. Que captamos sus sentimientos y la experiencia vital a las bases u acción o punto de vista. Es poner entre paréntesis nuestra manera de ver y tratar de comprender al otro en su realidad. No es identificarnos con el otro.

¿Cuándo expresar empatía?

Es cardinal en las relaciones de ayuda, cooperación y compañerismo.

Comprender en profundidad el mensaje del otro y establecer un diálogo significativo. “Nos ponemos en los zapatos de otro”

¿Cómo demostrar empatía?

Al disponernos física y psicológicamente a atender mensajes básicos o centrales de su discurso; estar alerta a sus señas corporales de tensión, resistencia y aceptación.

Manteniendo la cordialidad sin eludir los temas importantes; demostrar que seguimos su discurso, dispuestos a abordar todo lo que el considera importante.

Responderemos a sus mensajes centrales comunicando explícitamente lo que captamos de lo que el siente y expresa, y como nos ha llegado.

Luego atendemos a su reacción, así como a sus señas corporales que confirman o niegan la exactitud de nuestro entendimiento de su situación.

No evaluarlo, juzgarlo o descalificarlo. Comprenderlo poniéndonos en su lugar y si nos parece preocupante nos preocupamos de entender que el lo vea así.

Antes de esperar que el otro comprenda nuestro punto de vista necesitamos comprender su punto de vista.

5) Habilidad de la Genuinidad: Es presentarse y comportarse ante los demás tal como uno es, dejando afuera toda fachado o representación de un rol. Permite relaciones auténticas y profundas. Es característica natural del niño y la va perdiendo en la educación y socialización, para ser personas educadas y corteses, diplomáticos, poco espontaneos e inauténticos.

¿Cuándo expresar genuinidad?

Cuando queremos establecer relaciones sinceras, profundas, y constructivas.

Implica abrirse a la experiencia, captar lo que pasa dentro de uno y discriminar lo que pasa fuera sin poner filtros defensivos.

Incluye ser congruente y compartir los sentimientos y opiniones propias en el momento y situación presente.

¿Cómo expresar genuinidad

Ser genuino es capaz de vivir los propios sentimientos y pensamientos, reconocerlos, sentirlos y comunicarlos de una manera constructiva.

Acciones que ayudan a ser genuino:

- Ser honesto o sincero consigo mismo y con el otro en la relación.
- No escudarnos detrás de un rol
- Permitirnos una relación informal con espontaneidad y respeto.
- Demostrar congruencia en la relación.

Es espontánea pero no impulsiva, es ella misma y está a gusto consigo mismo, se siente cómoda en la relación y no tiene que adoptar constantemente nuevos roles con el objeto de ser aceptada por los otros.

6) Habilidad de la Inmediatez o Proximidad. Habilidad para discutir abierta y directamente con otra persona lo que está ocurriendo en el aquí y ahora de la relación entre ambos. ¿Cuándo expresar inmediatez? Cuando es necesario detectar aquí y ahora, lo que está entorpeciendo la relación. Supone clima de confianza y apoyo, usar empatía y confrontarla. Si una persona no está expresando lo que está sucediendo en el momento y creemos que es importante que lo haga. Cuando se producen silencios pesados o malas interpretaciones. ¿Cómo expresar inmediatez?

Es necesario discriminar lo que a mí me pasa, de lo que el otro objetivamente me transmite. Revisar la relación, ventilar los problemas y mostrar mis emociones.

Describir la conducta motivo de la inmediatez, seguida de la descripción del impacto que tiene en uno, esa conducta. Siendo activo y responsabilizándonos de nuestros actos.

### **Emisión y Transmisión de Mensajes**

La comunicación entre personas es tan importante que, de hecho, existe siempre. Incluso cuando alguien no quiere comunicar, a través de su actitud, en la mayoría de los casos ya está comunicando algo, al dar la impresión de que no quiere hacerlo.

En un colectivo humano tan dinámico como la empresa, el problema de las comunicaciones reviste una importancia decisiva.

En ocasiones, algunos empresarios se muestran extrañados, porque después de esforzarse en informar a su personal a través de notas, sobre temas de interés para ellos, no consiguen que los trabajadores se enteren o lo hacen erróneamente. En estos casos después de realizar un sencillo análisis, se puede ver que frecuentemente hay un proceso de no recepción del mensaje. El trabajador no lo lee, porque, o tiene un texto excesivamente largo, o está redactado en un estilo farragoso que dificulta la lectura, o se emplean palabras o términos que el trabajador no entiende, y en consecuencia, acostumbra a rehuir su lectura, con lo que los resultados son negativos. A veces, pregunta a algún compañero sobre su contenido, recibiendo la mayor parte de las veces una información que distorsiona el mensaje.

El trabajador sabe que hay una nota nueva en el tablón de anuncios de la fábrica, pero lo da pereza leerla, porque en situaciones anteriores, o no las ha entendido bien o le han parecido demasiado complicadas.

¿De qué sirve informar al personal, si lo hacemos con un estilo y una terminología que no se comprende?

### Normas Generales para la elaboración de Mensajes Escritos

Ante todo escriba para comunicarse. Su misión principal al escribir es decir algo a alguien. Para que nos entiendan tenemos que escoger nuestras palabras con cuidado.

Tenemos que escoger palabras que el receptor entienda con rapidez y facilidad y que no transmitan sugerencias que puedan tener un efecto negativo en las relaciones que mantenemos con el receptor.

Todo texto escrito debe realizarse bajo un plan establecido previamente.

Debe tener una introducción, en la que se exponga aquello que se va a decir; un cuerpo principal, en el que se desarrolla el tema y, por último, una conclusión, ésta es decisiva: si es demasiado larga, poco precisa, o demasiado oscura corre el riesgo de fatigar la atención del lector.

En las comunicaciones escritas, se señalan como ventajas entre otras, *su autoridad, precisión, permanencia y amplitud de cobertura.*

Las comunicaciones orales tienen como *méritos la facilidad y rapidez de su transmisión, su menor costo, su carácter personal y las posibilidades mediatas de retroalimentación.*

¿Comunicación escrita u oral? Unas normas generales a tener en cuenta en la redacción de los textos escritos, son las que damos a continuación:

- Haga frases cortas Intente decir lo mismo con menos palabras.
- Las frases cortas tienen mayor probabilidad de ser comprendidas que las frases largas. Hacen la lectura más clara y rápida.

Veamos un ejemplo, es preferible escribir:

- Deben realizar este trabajo en grupo. Pregunten a los compañeros de la otra sección si tienen dudas. La fecha de entrega del mismo es para dentro de una semana. La extensión debe ser de 7 folios como máximo.

Que:

- Se les comunica que para realizar este trabajo lo deben hacer en colaboración con sus compañeros. Si tienen algún problema no duden en preguntárselo a los compañeros de la otra sección puesto que, dada su formación, es bastante posible que les puedan ayudar. La fecha tope de entrega de este trabajo es para dentro de una semana. No debe ocupar ni mucho ni poco, unos 7 folios estarían bien.

Prefiera lo simple a lo complejo Se pueden decir las mismas cosas con frases simples y palabras de uso común. Escoja palabras corrientes.

Los que eligen palabras corrientes tienen mayor probabilidad de ser comprendidos por mayor número de lectores.

El uso de palabras complicadas puede conducir a falta de significado, significado distorsionado, pérdidas de tiempo y distracciones del mensaje que se trató de comunicar.

Si escribimos:

- La autognosis facilita la relación con los demás y el psitacismo ayuda a recordar las cosas durante más tiempo, seguramente obligaremos al lector a consultar el diccionario, cosa que no sucede en el segundo caso:

El conocimiento de uno mismo facilita la relación con los demás y la enseñanza que se basa exclusivamente en el ejercicio de la memoria ayuda a recordar las cosas durante más tiempo.

Evite las palabras inútiles Tendemos a utilizar demasiados adjetivos y/o adverbios. Un sujeto, un verbo y un complemento son suficientes.

Utilice verbos activos La forma activa es mucho más dinámica que la forma pasiva.

Las oraciones activas son más vívidas que las pasivas. Resulta más fácil visualizar lo sucedido en oraciones en voz activa. Las oraciones en voz pasiva contienen menos información, especialmente cuando no incluyen el nombre de quien realiza la acción; son más largas que las activas; y son menos vívidas. Por ello, es mejor eludir las, aunque pueden utilizarse siempre que no se desee resaltar quien realizó la acción.

Actualmente hay un abuso de la voz pasiva. Han influido en este fenómeno las traducciones, sobre todo las del inglés y francés, idiomas éstos en los que la voz pasiva se emplea mucho más que en castellano.

Es mucho más dinámica la expresión:

El jefe de la sección de pinturas ha firmado una orden

Que: Una orden ha sido firmada por el jefe de la sección de pinturas.

### Estilo

Utilice el estilo hablado.

Utilice palabras expresivas Escoja palabras y haga comparaciones que la gente pueda ver y tocar.

Haga referencia a la experiencia de los lectores Refiérase a su propia forma de sentir y de reaccionar.

Escriba para decir alguna cosa y no para causar una mera impresión. Es necesario ser humilde cuando se escribe para ser comprendido, hay que librarse de los giros especiales, de las palabras ocultas, de las citas, etc.... lo que vale es el tema o mensaje.

Construya oraciones que tengan unidad Una oración no debería contener más que una idea principal. Una oración no tendrá unidad si incluye ideas que no están relacionadas entre sí.

Como por ejemplo:

- El doctor, antes de tomar una determinación quiso consultar con la familia del enfermo a las diez de aquella mañana, y Luis tomó el autobús para ir a la casa del doctor, que estaba situada en las afueras de la ciudad, en un barrio pobre, junto al edificio del asilo, en donde están recogidos los ancianos que no tienen familia ni pueden valerse por sí mismos,

Que puede quedar resumido en:

- El doctor, antes de tomar una determinación, quiso consultar con la familia del enfermo aquella mañana, y Luis tomó el autobús para ir a la casa del doctor, situada en las afueras de la ciudad, en un barrio pobre.

Evite los detalles excesivos No incluya demasiadas ideas o detalles en una sola oración. Aunque se trate de ideas muy ligadas entre sí, no las incluya en una sola frase si con ello puede confundir al receptor.

Es más confuso escribir:

- Al comprender que necesitaba una mayor especialización en el campo de las ciencias fisicoquímicas, que él consideraba muy importante para su formación, se matriculó en la Facultad de Ciencias de Barcelona, que está situada en la Ciudad Universitaria, en la zona norte de la misma y que es una de las zonas más sanas de esta villa.

Que:

- Al comprender que necesitaba una mayor especialización en el campo de las ciencias fisicoquímicas se matriculó en la Facultad de Ciencias de Barcelona.

Utilice oraciones positivas Es más adecuado utilizar la siguiente frase:

- Para estar sano tanto en lo físico, en lo mental, como en lo social, es imprescindible relacionarse con los demás, comunicarse y cooperar con ellos, tanto en el trabajo como fuera de él

Que:

- Para estar sano tanto en lo físico, en lo mental como en lo social, es imprescindible no aislarse de los demás, no incomunicarse y no actuar individualmente, tanto en el trabajo como fuera de él.

En cuanto a la puntuación de sus escritos, aconsejamos consultar cualquier Manual de gramática. No obstante, señalamos aquí lo más destacable:

El punto indica una ruptura en el pensamiento. La coma señala una pausa. El punto y coma una pausa intermedia entre la coma y el punto, resulta útil para señalar la separación entre los elementos de una lista. Los dos puntos son un intermedio entre el punto y coma y el punto y seguido; establecen una pausa en la línea de pensamiento, pero no demasiado larga.

El informe formal por escrito es uno de los pilares de la comunicación en toda organización. Su función es la de permitir que gran número de personas reciban hechos y razonamientos relativos a un problema que deben resolver.

Los cinco pasos para un informe sólido son: Preparación – Investigación – Organización

- Redacción - Revisión, son los elementos necesarios para producir un informe, La persona que lee un informe agradece que éste sea preciso y claro y con una buena conclusión.

Al redactar un informe debe evitar escribir sobre cosas abstractas siempre que sea posible, y escribir sobre personas, cosas y hechos.

Haga un borrador inicial que se base en sus notas buscando sus propias palabras. Compare ahora lo que ha escrito con sus notas y con el original, asegúrese de que ha incluido todos los puntos esenciales y no incluya ejemplos, ilustraciones o citas, no incluya ideas propias ni cambie lo que dice el autor.

Ahora, ya puede redactar el resumen final recordando que el objetivo de un resumen es ahorrar tiempo al lector. Este resumen final debe ser mucho más breve que el original y no debe Vd. incluir en él sus propias opiniones.

Revise el resumen: corrija aspectos gramaticales, la estructura de las frases, ortografía, puntuación, etc.

#### Normas concretas para la elaboración de un tablón de anuncios

El tablón de anuncios es la forma tradicional de hacer que un mensaje llegue a un gran número de personas rápidamente y sin un gasto excesivo, pero sólo es efectivo si sus destinatarios quieren recibirlo.

Si las noticias son importantes, como un aumento salarial o un despido, los trabajadores las conocerán por los rumores que circularán mucho antes de que las noticias oficiales aparezcan en el tablón de anuncios.

Pero, si se utiliza de forma inteligente, el tablón de anuncios puede ser un canal de comunicación muy útil, que permite volver a leer al destinatario un mensaje determinado, en un momento posterior.

El mural se caracteriza por ser un medio de comunicación ágil y sencilla y es apropiado para informaciones inmediatas. Los mensajes enviados a través del mural deben ser breves, con poco consumo de tiempo y esfuerzo en su lectura y referidos, sobre todo, a acontecimientos de interés inmediato. Es un medio de comunicación de un sólo sentido que sólo transmite información de la fuente hacia el receptor.

Unas normas útiles para el buen uso de los murales son las siguientes:

Es necesario crear una o varias comisiones o unidades organizativas, formadas por miembros diferentes de la empresa para realizarlo.

La ausencia de responsabilidades definidas en torno al trabajo con el mural es una causa importante de las deficiencias en su funcionamiento.

Los integrantes de esta comisión son los únicos responsables de colocar y retirar las informaciones.

Debe evitarse la colocación de informaciones en los alrededores del mural.

La forma más común y más cómoda para la lectura es la rectangular.

Una buena medida sería 89 cms. por 2'08 m. de ancho. Si son muy pequeños se tiende a eliminar información o ponerla fuera del mural.

El mural debe cambiar su contenido en un tiempo prudencial. Es preferible que estén vacíos a que tengan noticias viejas.

La iluminación debe ser adecuada.

#### **6.4. Actitudes ante el Cambio**

La palabra cambio se refiere a cualquier situación en donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, etc. para adquirir otras, que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema u organización y así lograr una estabilidad que facilite la eficacia y efectividad en la ejecución de acciones.

#### **- 6.4.1. Actitudes Personales ante el Cambio**

Cuando el sistema se encuentra en equilibrio y percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que traen consigo las modificaciones, se da la resistencia al cambio, la cual es una reacción esperada por parte del sistema y se puede definir como aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio.

La resistencia al cambio es un fenómeno psicosocial que nos muestra básicamente tres aspectos:

1. Habla de la importancia que el sistema concede al cambio.
2. Informa sobre el grado de apertura que la organización tiene.
3. Facilita la detección de los temores que el sistema experimenta y los efectos que presiente.

Las organizaciones están integradas por varios individuos, por lo que el efecto multiplicador de la resistencia individual, hace que la habilidad de una organización para cambiar, sea más lenta y más difícil de lograr que la de un individuo.

Sin embargo, lo más importante es que la organización tenga dicha habilidad para cambiar, ya que si no lo hace, no sobrevivirá.

Cuando el cambio llega voluntariamente, es más fácil de asimilar, ya que generalmente existe una actitud positiva hacia ese cambio y se sabe lo que éste involucra y en qué punto la situación va a ser diferente. Cuando el cambio es impuesto por la organización, la reacción con frecuencia es negativa o es más difícil de asimilar, ya que existen dudas sobre cómo afectará el cambio en la rutina diaria o en el futuro. Muchos trabajadores se sienten amenazados por el cambio, la organización debe de eliminar esa amenaza, de lo contrario la organización se verá afectada.

Existen dos principales razones por las que existe la resistencia al cambio:

- a. La conformidad con las normas; las normas sirven para regular y controlar la conducta de los individuos de un grupo, por lo que en el momento en que es necesario efectuar un cambio que se contrapone o altera las normas del grupo, lo más probable es que encuentre resistencia, dada la amenaza a la estabilidad.
- b. Cultura en la organización; la cultura de un grupo y organización es lo que da unidad e identidad a la vida de éstos, por lo tanto, cuando se intenta modificar algún aspecto de la empresa, se alteran algunos elementos de su cultura, aquí es donde surge la resistencia al cambio. Mientras más grande sea la diferencia entre los nuevos valores y actitudes con los anteriores, mayor será la resistencia.

La administración de la resistencia al cambio incluye la eliminación del miedo a lo desconocido, que es el principal factor que ocasiona la resistencia. El cambio debe de ser preparado de tal forma que provoque el menor número posible de problemas y temores.

Antes de comunicar un cambio dentro de la organización, se deben de analizar cuidadosamente los factores en los que puede afectar al personal interno, tanto en el presente como en el futuro.



Es aquí donde entra el concepto de cultura organizacional, para entender esto, se plantea el esquema de las 4 dimensiones de las culturas organizacionales exitosas que se indica a continuación:

- I. **Visión:** Es la meta que define lo que se hace y lo que no se hace en la organización y dicta hacia dónde va la empresa. Es importante que todos los integrantes de una empresa conozcan la visión de la misma.
- II. **Consistencia:** Se refiere al conjunto de normas, reglas, procedimientos y rituales que definen la forma particular o el estilo en que la organización responde a situaciones internas. Sin embargo, hay que tener en cuenta que la consistencia exagerada de normas y reglas se puede convertir en burocracia, es decir cuando ya no agrega valor a la organización.
- III. **Participación:** Es una medida de la facilidad con la que la información y las ideas fluyen a través de la organización, aunque a veces una empresa no puede implementar todas las ideas de sus miembros, debe de existir el ambiente y la libertad que incite la participación creativa y eficiente.
- IV. **Adaptabilidad:** Es la agilidad con la que la organización responde a sus clientes externos y su disposición al cambio, es una medida de la flexibilidad de la empresa.

Cuando una organización tiene una alta participación y una alta adaptabilidad, se dice que tiene una cultura flexible y con disposición al cambio.

Otra teoría para disminuir la resistencia al cambio, consiste en el análisis de la situación y de las razones que provocan tales fuerzas restrictivas. Algunas actitudes a considerar para enfrentar la resistencia son:

- i. Escuchar las expresiones de resistencia y manifestar empatía
- ii. Generar información sobre hechos, necesidades, objetivos y efectos del cambio
- iii. Ajustar el modo de implantación del cambio a las características de la organización
- iv. Reducir incertidumbre e inseguridad
- v. ¿Buscar apoyos que fomenten la credibilidad? No combatir la resistencia, es sólo un síntoma, hay que buscar la raíz
- vi. No imponer el cambio
- vii. Hacer un cambio participativo
- viii. Establecer el diálogo e intercambiar y confrontar percepciones y opiniones
- ix. Plantear problemas, no soluciones unilaterales
- x. Realizar cambios continuamente, aún cuando sean pequeños
- xi. Crear un compromiso común
- xii. Plantear el costo-beneficio del cambio

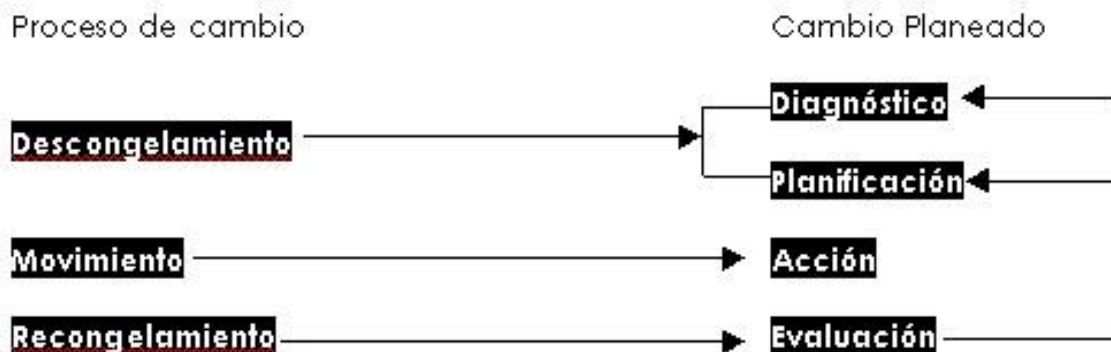
Pero el cambio no siempre es malo o representa resistencia, existe también el cambio planeado, el cual está constituido por esfuerzos deliberados encaminados a eliminar una situación insatisfactoria a través de la planificación de una serie de fases, acciones y estrategias que resultan de un análisis extenso del sistema total.

En otras palabras, se lleva a cabo un análisis profundo de la situación, que permita identificar los aspectos insatisfactorios y determinar, al mismo tiempo, el punto ideal a que se quiere llegar. De este modo, resulta más fácil determinar las

acciones intermedias entre el estado actual y el estado final y deseado, de tal forma que este último sea más factible de alcanzar.

El cambio planeado se realiza básicamente para:

- ✓ Lograr que los efectos del cambio perduren
- ✓ Obtener un cambio participativo
- ✓ Aplicar un cambio acorde con las necesidades de la organización
- ✓ Aplicar las herramientas adecuadas
- ✓ Poder predecir los efectos del cambio
- ✓ Manejar adecuadamente la resistencia al cambio
- ✓ Alcanzar la situación deseada a través de acciones prácticas y seguras
- ✓ Para establecer la relación del proceso del cambio con el procedimiento del cambio planeado se plantea el siguiente esquema:



En el proceso que involucra el cambio en los sistemas, existen básicamente tres etapas esenciales y secuenciales:

- A. Descongelamiento.- Existe una sensación de desequilibrio, ansiedad, e insatisfacción ante el entorno actual, se toma conciencia de la situación y se duda sobre el modo de actuar. Hay una inquietud por satisfacer nuevas necesidades y lograr la situación deseada, se identifican las estructuras sujetas al cambio que pretenden llegar a un equilibrio.
- B. Movimiento.- Permanece la sensación de desequilibrio, acompañada por inestabilidad, inseguridad e incertidumbre. La necesidad ahora se encamina hacia generar información, buscar alternativas, abandonar viejas estructuras y adoptar nuevos esquemas para lograr la adaptación.
- C. Recongelamiento.- Se visualiza claridad en la situación, existe un equilibrio y una mayor adaptabilidad al entorno, se busca integrar nuevos esquemas, establecer un contacto con la opción elegida y considerar el efecto del cambio en el resto de los subsistemas.

Como se observa en el diagrama anterior, las fases del cambio llegan de improviso y se van acoplado según el paso del cambio, mientras que en el cambio planeado, las etapas tienen mayor sentido y estructura de tal forma que se inicia con un diagnóstico y se termina evaluando el proceso.

Como conclusión se puede decir que para lograr un cambio exitoso, los 4 factores de la cultura organizacional deben de estar muy fuertes, las estrategias para el cambio que se propongan deberán de orientarse a lograr el mejor balance entre estas 4 dimensiones. Además se recomienda tomar en cuenta que la resistencia al cambio no se da por capricho necesariamente, sino como un proceso natural de reacción ante lo que se percibe como una amenaza de probable pérdida o desajuste, de tal forma que se debe de lograr un exitoso proceso del cambio orientado hacia la efectividad y salud organizacional deseada.

#### **- 6.4.2. Aprendizaje Creativo**

En la actualidad existe una diversidad de enfoques acerca del aprendizaje, en este sentido se habla del aprendizaje activo, también se alude al aprendizaje productivo, se promueve un aprendizaje significativo, se promociona un aprendizaje creativo, se insiste en la necesidad de que el aprendizaje sea formativo, y ha proliferado últimamente el término "aprendizaje desarrollador".

En nuestro caso, se afirma que la formación técnica, tecnológica y profesional requiere de un tipo de aprendizaje diferente a los anteriores, este tipo específico de educación precisa de un aprendizaje profesionalizado.

¿Por qué es necesario un aprendizaje profesionalizado?

¿En qué se distingue este tipo de aprendizaje de otros enfoques del aprendizaje descritos por diversos autores, como son: aprendizaje activo, aprendizaje productivo, aprendizaje creativo, aprendizaje significativo, aprendizaje formativo y aprendizaje desarrollador?

Todas las definiciones de aprendizaje descritas en la literatura, independientemente de la teoría psicológica y de la base filosófica que las sustentan, tienen un aspecto en común: conciben el aprendizaje como cambio y transformación que ocurre en quien aprende.

Sin embargo, la diferencia entre los investigadores se enmarca en las vías metodológicas y mecanismos mediante los cuales se produce este cambio, las condiciones psicopedagógicas en que transcurre, el rol protagónico de quien aprende y de quien enseña, los resultados de esa transformación y las peculiaridades que adquiere este proceso de aprendizaje.

El propósito de este trabajo es discutir el enfoque del aprendizaje profesionalizado, plantear sus características fundamentales y esbozar la concepción metodológica del proceso de enseñanza – aprendizaje profesionalizado, que se basa en las principales relaciones que se dan en el proceso pedagógico profesional, las que se expresan, manifiestan y materializan en las siguientes tríadas:

- Profesor – trabajador en formación – instructor.
- Escuela politécnica – entidad productiva – familia y comunidad.
- Docencia – producción – investigación.
- Selección – formación – capacitación profesional.

#### Desarrollo:

El enfoque del aprendizaje profesionalizado parte de la concepción materialista dialéctica del mundo, del hombre y de su desarrollo, de la teoría histórico cultural como fundamento psicológico de la relación entre educación y desarrollo, como base del aprendizaje, como comprensión del proceso de aprendizaje y desarrollo

humano y como soporte didáctico para su investigación y aplicación en la práctica escolar.

En este sentido se define el Aprendizaje Profesionalizado como un proceso cognitivo – afectivo del ser humano o de un colectivo, mediante el cual se produce la apropiación y sistematización de la experiencia profesional y de la cultura tecnológica, propiciando que el trabajador en formación transforme la realidad productiva de las empresas, mediante su accionar en el proceso pedagógico profesional, desarrollando sus competencias laborales, inmerso en los procesos de actividad y comunicación, facilitando el cambio en función del beneficio, el desarrollo humano y el progreso social.

¿Cuál es el resultado del aprendizaje profesionalizado?

¿Qué se aprende en este tipo específico de aprendizaje?

¿Cuál es el contenido de este aprendizaje?

El resultado del aprendizaje profesionalizado es la apropiación y sistematización de la experiencia profesional significativa para el trabajador en formación, así como la cultura tecnológica acumulada en los procesos profesionales de las entidades productivas en donde se desempeña profesionalmente.

En el aprendizaje profesionalizado el contenido del aprendizaje coincide con los resultados directos del mismo, o sea, el trabajador en formación aprende las competencias laborales y profesionales necesarias para desempeñarse con éxito en la actividad laboral, pero lo hace inmerso en ese contexto laboral significativo para él, asimilando, apropiándose y sistematizando la cultura organizacional de las empresas y las experiencias laborales acumuladas en éstas, pero no cualquier experiencia, sino solo aquella que resulta significativa para él, en dependencia de sus necesidades, motivaciones e intereses.

El aprendizaje profesionalizado posibilita al trabajador en formación la sistematización creadora de la cultura tecnológica y desarrolla sus competencias profesionales en íntima relación con los procesos de actividad y comunicación.

Estas competencias profesionales se van formando en el propio proceso pedagógico profesional, es decir, en el propio proceso de aprender la profesión, que en el aprendizaje profesionalizado, como su nombre lo indica, es un proceso profesionalizado.

El aprendizaje profesionalizado es un proceso por cuanto en él, el trabajador en formación se transforma y transita de un momento inicial a otro final cualitativamente superior, cumpliendo distintas etapas de formación y desarrollo de sus conocimientos, habilidades y valores: las competencias profesionales.

Este es un elemento importante que diferencia el aprendizaje profesionalizado de cualquier otro enfoque del aprendizaje, de los mencionados anteriormente.

No basta con que el trabajador en formación cambie y se transforme, es necesario que ese cambio implique un nuevo nivel de desarrollo de sus competencias profesionales que le permita una interacción más efectiva con la realidad productiva de las empresas y un desempeño profesional competente y con éxito, o sea, el aprendizaje profesionalizado favorece la formación de un trabajador

altamente calificado, competente y competitivo, es decir, que tenga un alto desarrollo de sus competencias profesionales y de su capacidad de satisfacer demandas económico – productivas y ofrecer, por tanto, su aporte eficiente a la empresa y a la sociedad.

#### Características del Aprendizaje Profesionalizado:

**Significativo:** El aprendizaje profesionalizado es significativo porque lo que va a aprender el trabajador en formación adquiere para él un significado y un sentido personal, en función de su profesión, por lo que se convierte en algo importante y necesario para lograr sus metas y propósitos profesionales, o sea, el contenido del aprendizaje se hace imprescindible para avanzar en su preparación técnica, tecnológica y profesional. El trabajador en formación se siente implicado no solo en relación con los contenidos técnicos que va a aprender, con la experiencia profesional que va a adquirir y con la cultura tecnológica, sino también en relación con los procesos de actividad y comunicación, los procesos profesionalizados del aprendizaje: el proceso pedagógico profesional.

**Formativo:** Lo formativo en este sentido se refiere a que el trabajador en formación se apropie de los valores principales acumulados por la sociedad, en interacción con el grupo escolar de su institución educativa y con el colectivo laboral de la empresa donde se desempeña profesionalmente, se transforme a sí mismo, adquiera responsabilidad en este proceso de aprendizaje en función de su crecimiento profesional y personal.

**Transformador:** En el aprendizaje profesionalizado, lo transformador se entiende como aquello que permite al trabajador en formación actuar sobre la realidad productiva de las empresas y transformarla, modificarla, para apropiarse así de la cultura tecnológica inmersa en ella y sistematizar sus conocimientos y habilidades profesionales. En este sentido, el futuro trabajador es competente para solucionar problemas profesionales, identificar conceptos técnicos, y descubrir el conocimiento profesional de una manera amena, interesante y motivadora.

**Activo:** El aprendizaje profesionalizado es activo en el sentido de que una exigencia básica para la estructuración del proceso de enseñanza – aprendizaje profesionalizado es precisamente la búsqueda activa del conocimiento profesional por parte del trabajador en formación, teniendo en cuenta las acciones didácticas a realizar por éste para que tenga verdaderamente una posición activa y protagónica en las diferentes etapas del aprendizaje: desde la orientación, durante la ejecución y en el control de la actividad.

**Productivo:** El aprendizaje profesionalizado es productivo porque el trabajador en formación se apropia de los conocimientos, habilidades profesionales y normas de comportamiento que le permiten la aplicación creadora a nuevas situaciones profesionales o de aprendizaje.

El aprendizaje productivo exige que el trabajador en formación sea capaz de aplicar los conocimientos profesionales en situaciones de aprendizaje nuevas para él, es decir, solucionar problemas profesionales cuya situación le es desconocida y, por consiguiente, debe concebir el modo de su solución y construir los procedimientos necesarios para lograrlo.

**Desarrollador:** El carácter desarrollador del aprendizaje profesionalizado está dado en que se promueve el desarrollo integral de la personalidad del trabajador

en formación, no solo se apropia de conocimientos y de habilidades profesionales, sino que se forman en él sentimientos, motivaciones, valores, convicciones e ideales, garantizando la unidad y equilibrio entre lo cognitivo, lo afectivo – motivacional y lo valorativo en el desarrollo y el crecimiento profesional y personal del futuro trabajador.

Además de lo anterior, se desarrolla la capacidad de aprender a aprender, a ser autodidacta, y en vez de transmitirle conocimientos, se dota al trabajador en formación de estrategias de aprendizaje continuo y perpetuo, para que aprenda a lo largo de toda su vida laboral, a partir del dominio de motivaciones para aprender a aprender y de la necesidad de una autoeducación permanente.

### **- 6.4.3. Proactividad y Flexibilidad**

¿Por qué las personas proactivas consiguen resultados y son capaces de afrontar las situaciones de crisis? En este artículo se describen los rasgos del comportamiento proactivo, se hace un repaso de algunos trabajos de investigación que relacionan proactividad y éxito laboral; y se reflexiona sobre la importancia del comportamiento proactivo en la sociedad globalizada.

¿Qué es la Proactividad?

El concepto de proactividad se ha puesto de moda en el ámbito de la dirección de empresas. Se espera que los directivos y gerentes sean proactivos y también las compañías construyan sus futuros de forma proactiva, aunque no todo el mundo coincide en la forma de definir la proactividad. Este concepto tiene diversas acepciones como sucede con otros tantos términos que se han introducido recientemente en el léxico del mundo empresarial, pero que no se encuentran en el diccionario.

Veamos algunas de estas definiciones:

Steven Covey considera que la esencia de la persona proactiva es la capacidad de liderar su propia vida. Al margen de lo que pase a su alrededor, la persona proactiva decide cómo quiere reaccionar ante esos estímulos y centra sus esfuerzos en su círculo de influencia, es decir, se dedica a aquellas cosas con respecto a las cuales puede hacer algo. Para Covey la proactividad no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento qué queremos hacer y cómo lo vamos a hacer. Ralf Schwarzer sostiene que el comportamiento proactivo es la creencia de las personas en su potencial para mejorarse a sí mismas, su situación y a su entorno. Las personas que se rigen por este comportamiento anticipan o detectan estresores potenciales y actúan para prevenirlos. Según esta definición, la proactividad está estrechamente relacionada con la sensación de control y de autoeficacia. Las personas que se consideran eficaces, que piensan que pueden controlar la situación y solucionar sus problemas, tienen más facilidad para emprender la acción.

Para Bateman y Crant la proactividad supone crear cambio, no sólo anticiparlo. Según estos autores ser proactivo no consiste únicamente en tener flexibilidad y adaptabilidad hacia un futuro incierto sino que es preciso tomar la iniciativa para mejorar un negocio.

## **Proactividad y Éxito Profesional**

Se han publicado varios trabajos sobre proactividad y éxito profesional. Bateman y Crant han llevado a cabo distintos estudios en los que analizan el comportamiento proactivo y lo relacionan con distintas medidas de logro, liderazgo, rendimiento y resultados de carrera. Estos investigadores, tras entrevistar a distintos colectivos - banqueros, vendedores, estudiantes de MBA, emprendedores, presidentes de compañías, etc. - afirman que el comportamiento proactivo tiene consecuencias positivas demostrables tanto para los empleados como para las organizaciones.

Seibert y Crant establecen una clara relación entre la personalidad proactiva, la innovación y la iniciativa en un estudio sobre una muestra de 773 alumnos de escuelas de negocios y de ingeniería. El impacto positivo de la innovación en el éxito laboral se asocia a aquellos empleados capaces de encontrar soluciones a los problemas; en cambio, las personas que sólo desafían el statu quo pero no ofrecen soluciones pueden experimentar repercusiones negativas.

Otros trabajos destacan la importancia del comportamiento proactivo en el proceso de socialización dentro de las organizaciones; la relación entre el comportamiento proactivo y la capacidad para convertirse en un/una líder transformacional en el futuro o la mayor facilidad de las personas proactivas para conseguir logros de carrera por su capacidad para influir sobre las decisiones que afectan a su paga, promociones, etc.

## **El Comportamiento Proactivo en el entorno laboral**

Tomando como referencia los resultados obtenidos en entrevistas realizadas a emprendedores y presidentes de distintas compañías americanas, europeas y asiáticas, Bateman y Crant consideran que las personas proactivas se caracterizan por lo siguiente:

- Están buscando continuamente nuevas oportunidades.
- Se marcan objetivos efectivos orientados al cambio.
- Anticipan y previenen problemas.
- Hacen cosas diferentes, o actúan de forma diferente.
- Emprenden la acción y se aventuran a pesar de la incertidumbre.
- Perseveran y persisten en sus esfuerzos.
- Consiguen resultados tangibles, puesto que están orientadas a resultados.

Estas características del comportamiento proactivo en el trabajo pueden hacerse extensivas a otros ámbitos de la vida.

## **La importancia del Comportamiento Proactivo**

Tal como indican todos estos estudios parece ser que el comportamiento proactivo es un factor determinante para competir y sobrevivir en un entorno tan cambiante y competitivo como el actual. Las empresas buscan personas flexibles que se adapten a lo inesperado y que sepan gestionar la incertidumbre. Los emprendedores y pequeños empresarios tienen más posibilidades de gestionar con éxito sus negocios si son proactivos. Las personas que no están satisfechas con su trabajo o con su entorno laboral actual tienen la responsabilidad de generar nuevas acciones para cambiar su situación y conseguir los resultados que desean. Somos responsables de gestionar nuestras propias carreras, no podemos quedarnos sentados esperando que alguien venga a rescatarnos o a ofrecernos el

gran trabajo de nuestras vidas. No es operativo quedarse anclado en la queja anti-sistema si lo que deseamos es cambiar nuestra situación actual. Ante la pérdida de empleo hay personas que caen en la depresión, en cambio, otras aprovechan esta coyuntura para montar un negocio propio y triunfar. No nos engañemos atribuyendo la responsabilidad de nuestros problemas únicamente a los agentes externos o a la presión del medio. Tenemos la responsabilidad de escoger nuestras propias respuestas ante lo que nos ocurre y de dirigir la acción de una manera inteligente.

Para tener éxito en el actual mercado laboral es preciso convertirse en un agente activo de cambio, tener iniciativa y saber hacer frente a la incertidumbre. La persona proactiva no espera a que los demás tomen decisiones por ella, actúa con determinación anticipándose a los problemas, baja a terrenos operativos y crea constantemente nuevas oportunidades.

Por último, hay que tener en cuenta que el comportamiento proactivo está orientado a resultados. Ser proactivo no consiste únicamente en proponer ideas o hacer reestructuraciones cognitivas para percibir la realidad de otra manera. Pensar el cambio está muy bien, pero no es suficiente; hay que ser capaz de transformar las ideas en acciones para obtener resultados.

#### **- 6.4.4. Aprender y sus Resistencias**

*Aprender a aprender* es una competencia primordial que nos posiciona para ser más efectivos, aumentar nuestra productividad y mejorar nuestra calidad de vida.

*El futuro se muestra más promisorio* para aquellas personas que saben cómo ampliar continuamente su aprendizaje. En las organizaciones empresariales "*aprender a aprender*" es ya una ventaja competitiva.

Cuando yo era chica se me enseñaba que los grandes sabían mientras el aprendizaje estaba destinado a los niños. Hoy sabemos de la importancia de estar informados, de aprender permanentemente y de transitar territorios nuevos cada día.

La tecnología y la información avanzan de una manera tal que si no estuviéramos permanentemente aprendiendo en poco tiempo quedaríamos fuera del acontecer social. Sin embargo hay algunas áreas en las que desarrollamos resistencia al aprendizaje y nos cuesta prestar suficiente atención a la idea de que el futuro pertenece a aquellos que saben como ampliar continuamente el aprendizaje.

Llamamos a estas "**resistencias**" Enemigos del Aprendizaje y compartiremos algunos contigo con el objetivo de que te encuentres en ellos y busques la manera de convertirlos en una oportunidad de aprendizaje para tu vida.

#### Enemigos del Aprendizaje

1. Incapacidad para decir " No sé". Referimos lo escuchado a nuestras experiencias pasadas. Nos cuesta reconocer que hay cosas que no sabemos creyendo que deberíamos saber. Cuando decimos yo ya sé y prácticamente no escuchamos lo que el otro está diciendo. Cuando alguien dice una palabra que desconocemos pero la dejamos pasar porque no queremos que se de cuenta. "Yo ya lo sé" nos cierra a supuestos diferentes a los conocidos

2. *Dado como soy no puedo aprender eso.* O nos consideramos demasiado grandes o demasiado chicos. O pensamos que determinado aprendizaje no es



para nosotros dado la persona que somos. O que no tenemos el cuerpo necesario o la altura necesaria o Etc. Etc. Etc. Esto es muy complicado para mí. Yo no puedo. No es mi momento. Estas son algunas de las declaraciones que nos impiden abrirnos al aprendizaje de lo nuevo.

3. *El fenómeno de la ceguera cognitiva.* Cuando no sabemos que no sabemos. Para poder aprender hace falta una declaración de ignorancia. La ignorancia no es lo opuesto al aprendizaje. Postulamos que la ignorancia es el "umbral del aprendizaje"

4. *Querer tenerlo todo claro todo el tiempo.* Cualquier momento de confusión o incertidumbre es evitado a toda costa. No estar abierto a admitir que para llegar a saber pasamos por el no saber y que para llegar a la luz hay trechos de oscuridad. Se muestra como una adicción a tener siempre la respuesta.

5. *No asignarle prioridad al aprendizaje ( no tengo tiempo).* Soy víctima de la vorágine cotidiana y el mundo no me deja aprender. No me muestro responsable frente al aprendizaje

6. *La gravedad* como la actitud que alguna gente asume cuando cree que sabe

7. *La trivialidad* como la actitud que alguna gente tiene al tomarse todo en broma

8. *La incapacidad de desaprender.* Pensamos que si funcionó bien hasta ahora lo va a seguir haciendo. Esto pasa por cuestionarnos lo aprendido, por poder tener otra mirada hacia lo que ya sabemos. Pensemos que a la industria automotriz americana le tomo 8 años hacer el cambio del auto grande al auto chico que imponía Japón, 8 años para desaprender

9. *El olvido del cuerpo.* El aprendizaje ocurre en el cuerpo, en nuestro comportamiento y en nuestra capacidad de incorporar nuevas competencias como parte del repertorio de acciones posibles. El aprendizaje ocurre cuando construimos transparencia accionando lo nuevo de manera recurrente.

10. *Confundir aprender con informarnos.* Si la información no se traduce en capacidad de acción el único proceso ocurre en el cerebro y no se puede reflejar en resultados.

11. *Ausencia de contexto adecuado.* Para que ocurra el aprendizaje debemos abrirnos a la posibilidad de que haya algo por aprender. El aprendizaje requiere apertura a lo nuevo y una disposición a cuestionar lo que conocemos. Las emociones constituyen un aspecto fundamental del proceso de aprendizaje. La disposición a lo nuevo ocurre a partir de la apertura emocional.

12. *No dar autoridad a otro para que nos enseñe.* A partir de nuestra declaración de ignorancia el segundo paso implica encontrar un maestro. Cuando declaramos a alguien como nuestro maestro, le otorgamos confianza y autoridad reconociendo su mayor capacidad de acción. A veces nos posicionamos en lugares donde nadie alcanza para enseñarnos.

13. *La desconfianza.* Confiar significa que al concederle autoridad a alguien estamos dispuestos a someternos a la dirección de esta persona, a sus instrucciones y a aceptar sus exigencias. Aprender es introducirse en un dominio de acción en que aceptamos no saber. La única forma de llegar donde no sabemos es confiando en el maestro y dejándonos guiar por el.

Lamentablemente las distinciones entre confianza e ingenuidad y entre desconfianza y prudencia son por lo general ignoradas. Hay quienes son reacios a

darle autoridad y a confiar en aquellos de quienes quieren aprender. Siempre están discutiendo las instrucciones del maestro como si supieran más que él. Y podría haber muchos más.

"No sabemos como son las cosas, solo sabemos cómo las observamos" Humberto Maturana

Cuando el Oráculo de Delfos sentenció:" no hay nadie más sabio que Sócrates" El dijo: " *Yo solo sé que no sé nada*"

¿Alguna vez te pusiste a pensar cómo se explica que alguien, que profesaba su ignorancia como Sócrates, fuera considerado un sabio?