

CENTRO UNIVERSITARIO ^[e1]_[e2]
JOSÉ MARTÍ PÉREZ

Comentario [e1]:

Comentario [e2R1]:

**MEJORA CONTINUA EN LA ACTITUD DE LOS
TRABAJADORES Y DIRECTIVOS DE LA EIMA
SANCTI SPIRITUS UTILIZANDO EL MÉTODO DE
“LA CULTURA DE LA CONFIANZA”.**

Resultados de la aplicación del método de La Cultura de la Confianza en la EIMA Sancti Spiritus)

**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN**

Autor: Lic. Dayami Machado Matos

Tutor: Dr. C. Eduardo Veloso Pérez

Sancti Spiritus, Cuba.
2004

ÍNDICE

<u>INTRODUCCIÓN</u>	1
<u>CAPÍTULO I. Fundamentación teórica</u>	4
<u>1.1 Objetivos, una necesaria caracterización</u>	5
<u>1.2 Administración por Objetivos (APO)</u>	8
<u>1.3 Estrategia</u>	10
<u>1.4 Dirección Estratégica</u>	12
<u>1.4.1 Planificación Estratégica</u>	12
<u>1.4.2 Diferencia de la Planeación (PE) y Dirección Estratégica (DE)</u>	13
<u>1.4.3 DPO en el marco PE y DE</u>	14
<u>1.5 Perfeccionamiento Empresarial</u>	17
<u>1.5.1 Subsistema: métodos y estilos de dirección</u>	19
<u>1.6 La Cultura de la Confianza</u>	21
<u>1.6.1 La motivación</u>	25
<u>1.6.2 El liderazgo</u>	27
<u>1.6.3 El trabajo en equipo</u>	30
<u>1.6.4 Capacidad de adaptación</u>	32
<u>CAPÍTULO II. Fundamentación del método de “La Cultura de la Confianza”</u>	35
<u>2.1 Etapa: Capacitación Transformadora</u>	36
<u>2.1.1 Niveles de de Madurez</u>	39
<u>2.1.2 Los 4 dones humanos</u>	41
<u>2.2 Etapa: Delegación Efectiva</u>	43
<u>2.2.1 La comunicación ganar – ganar</u>	43
<u>2.2.2 Delegación en encargados</u>	46
<u>2.3 Etapa: Inspiración</u>	47
<u>2.4 Etapa: Orientación</u>	48
<u>2.4.1 Lo urgente y lo importante</u>	48
<u>2.4.2 Organizar nuestro tiempo</u>	51
<u>2.5 Etapa: Valor</u>	52
<u>2.6. Disciplina de las 3A</u>	52
<u>2.6.1 Disciplina de las 3A: aprendizaje personal</u>	52
<u>2.6.2 Disciplina de las 3A: aprendizaje en equipo y organizacional</u>	61
<u>2.6.3 Disciplina de las 3A: alineamiento a las leyes de la efectividad</u>	63
<u>CAPÍTULO III. Experiencias en la aplicación del método de “La Cultura de la Confianza” en la EIMA Sancti Spiritus</u>	65
<u>3.1 Diagnóstico inicial</u>	65
<u>3.2 Experiencias de la aplicación de las etapas de “La Cultura de la Confianza”</u>	66
<u>3.2.1 Experiencias de la aplicación. Etapa: Capacitación Transformadora</u>	67
<u>3.2.2 Experiencias de la aplicación. Etapa: Delegación Efectiva</u>	73
<u>3.2.3 Experiencias de la aplicación. Etapa: Inspiración</u>	73
<u>3.2.4 Experiencias de la aplicación. Etapa: Orientación</u>	74
<u>3.2.5 Experiencias de la aplicación. Etapa: Valor</u>	78
<u>3.3 Impacto de las experiencias aplicadas con “La Cultura de la Confianza”</u>	78
<u>CONCLUSIONES</u>	96
<u>RECOMENDACIONES</u>	98
<u>BIBIOGRAFÍA</u>	99
<u>ANEXOS</u>	101

AGRADECIMIENTOS

- ✓ Al Centro Universitario “José Martí” y al Grupo de Estudio en Técnicas **Avanzadas de Dirección** de Sancti Spiritus y en especial a los profesores Eberto y Conde por su dedicación.
- ✓ Al claustro de profesores que impartió las asignaturas de la Maestría por transmitirnos conocimientos y experiencias de gran valor.
- ✓ A Esteban, por darnos la oportunidad de acercarnos al tema.
- ✓ A mis compañeros y amigos de la EIMA y muy especial a los de Sancti Spiritus que me han apoyado en todo momento, a ellos mi gratitud infinita por soportarme.
- ✓ A mi amiga Ana Rosa y Fernando por permitirme poder contar con ustedes.
- ✓ A mi tutor Eberto Gutiérrez Morales, que además ha sido el coordinador de la Maestría, gracias por su tiempo.
- ✓ Al grupo de compañeros que por espacio de año y medio tuve el privilegio de conocer y compartir con ellos los estudios de la Maestría.
- ✓ A mis familiares que siempre me apoyan, mis padres Xiomara y Osvaldo, mi abuela del alma Caruca, mis hermanos Osva, Land y Rosalí, a Darian mi sobrino y en especial a Javier mi esposo por su amor.

INTRODUCCIÓN

Con el surgimiento en la década del 50 de la computadora se sentaron las bases para el surgimiento de una nueva era, la era de la información, permitiéndonos crear las bases de la sociedad del conocimiento que a su vez aceleró la producción de la tecnología de forma exponencial.

Desde los 70, el Ministerio de la Agricultura introdujo el uso de la computación a Nivel Central con la puesta en funcionamiento de la IRIS-50. Posteriormente se introdujeron las CID-300 a nivel de las Delegaciones Territoriales. En 1983 se comienzan a introducir a Nivel Central las primeras computadoras personales (PC) y se fueron extendiendo en las Delegaciones Territoriales y algunas empresas, no obstante la Agricultura quedó rezagada durante el resto de la década del 80 y principios de los 90. Nuevamente a partir de 1996 se comienza un proceso de recuperación tanto en el Nivel Central como en las empresas, por otra parte, en las Delegaciones Territoriales de cada provincia se contaba con Centros de Cálculos.

Para el año 2000 los propósitos fueron amplios, es así como el 27 de abril del 2000, sobre la base de los Centros de Cálculos existentes en la Delegaciones Territoriales de la Agricultura nace la EIMA, Empresa Informática del Ministerio de la Agricultura, con sede en el propio edificio del Ministerio de la Agricultura y representada por una Unidad Empresarial de Base (UEB) en cada una de las provincias del país y el municipio especial Isla de la Juventud. Ya desde su primer año de constituida comienza la EIMA a trabajar bajo los principios del Perfeccionamiento Empresarial.

El estudio se centrará en la UEB de la EIMA en Sancti Spiritus, que cuenta dentro de su estructura con los grupos de Servicios Técnicos, Redes, Software, Procesamiento y Servicios Generales, Venta, Economía y Dirección. En sus inicios la UEB contó con sólo 6 fundadores, luego 12 trabajadores, hasta llegar a la cifra actual de 26 trabajadores. De los 26 trabajadores, 12 son mujeres y el resto (15) hombres. Menores de 30 años se encuentran 2 mujeres y 6 hombres. Entre 31 – 40 hay 12, de ellos 6 son mujeres y 6 son hombres; entre 41 – 50 hay 4 trabajadores 3 mujeres y 1 hombre. Tenemos un trabajador (masculino) en el rango de 51 – 60 años y una mujer. El promedio de edad es de 33 años. En relación al color de la piel 24 son blancos, de ellos 12 mujeres y 12 hombre; de piel negra hay 2 trabajadores masculinos. En cuanto al nivel escolar podemos apreciar que no hay nadie por debajo del 9no grado y solamente 2 tienen este nivel compartido equitativamente entre ambos sexos. Con 12 grado hay 4, una mujer y 3 hombres. Técnico Medio existen 9, de ellos 4 son mujeres y 5 hombres. Con nivel Universitario se encuentran a 11 trabajadores, de ellos 6 son mujeres y 5 son hombres,

aún no hay Master ni Doctores, aunque 4 trabajadores están cursando Maestrías en sus respectivas profesiones.

Al proceder los primeros cinco trabajadores de la UEB del Centro de Cálculo de la Delegación Provincial de la Agricultura traen consigo un conjunto de características de ese ambiente interno laboral, así como las cualidades o propiedades del ambiente y el clima organizacional que perciben o experimentan, y que influyen en su comportamiento organizacional al estar viciada con la filosofía de dar respuesta de “ahora para ahora”, siempre en lo urgente, con largas noches de trabajo, pero con una gran responsabilidad y profesionalidad del trabajo a desarrollar, así como de disciplina en la entrega a tiempo de las informaciones a procesar y sentido del ahorro, son estos últimos sus aporte más significativo a su nueva entidad, la UEB de la EIMA Sancti Spiritus.

Como todo cambio tiene sus expectativas, para los nuevos que se incorporan a trabajar en el sector estas no se cumplieron, al no verse como trabajadores de un sector tan consagrado y laborioso como la agricultura y no estar acostumbrado a la sencillez y poca opulencia del sector, por lo que el ambiente estaba enrarecido con las ideas idealistas de los “de afuera” y la objetividad de los que trabajaban desde hacia muchos años en el sector.

Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal, es por ello que a pesar del cambio que implica para los cinco trabajadores del Centro de Cálculo al ya no ser trabajadores subsidiados y tener que cambiar para una empresa donde su retribución depende únicamente de su propio esfuerzo le fue mucho más fácil el cambio. Es a partir de decisiones que toma la instancia superior de la agricultura en la provincia y la dirección nacional de la EIMA que se inicia la verdadera historia de la UEB Sancti Spiritus en noviembre del 2000.

Después de analizar las características generales del Subsistema Métodos y Estilos de Dirección dentro del Perfeccionamiento Empresarial, que aún cuando recoge aspectos importantes de la gerencia, no alcanza en la práctica a resolver los nuevos retos que impone la realidad cubana actual al no propiciar que los trabajadores den “lo mejor de sí” y les permita una mejora continua. Por lo que, los sistemas de dirección actual no son suficientes para el logro del mejoramiento continuo en la actitud de los trabajadores y directivos de la EIMA Sancti Spiritus, constituyendo este el **problema de la investigación**.

Objeto de investigación: Los sistemas de dirección.

Campo de acción: Directivos y trabajadores de la EIMA de la Provincia de Sancti Spiritus.

La EIMA se dispuso a asumir los retos que le plantea el vertiginoso desarrollo de los cambios en su entorno y dentro de ella, para lo cual requiere ser más dinámica. Para que todos los trabajadores y directivos participen de este proceso de cambio y aporten lo mejor de sí, con el objetivo de generar el talento organizativo que les permita sostener la mejora continua con la que responder de forma eficiente a la dinámica de cambios, haciendo posible mantener la satisfacción de las necesidades crecientes y legítimas de los clientes y de los trabajadores, es necesario desarrollar una cultura de trabajo con las personas, diferente de cómo se venía haciendo.

Por tanto se apostó por aplicar el método de “La Cultura de la Confianza” para el mejoramiento continuo en la actitud de los trabajadores y directivos en la EIMA Sancti Spiritus, convirtiéndose este en el **objetivo general** de la investigación.

Objetivos específico:

1. Analizar todo lo concerniente a los sistemas de dirección en la bibliografía existente.
2. Diagnosticar la situación actual de los sistemas de dirección en la EIMA Sancti Spiritus.
3. Proponer un procedimiento para la aplicación del método de la Cultura de la Confianza.
4. Aplicar el método de la Cultura de la Confianza en la EIMA Sancti Spiritus.

A partir de lo anterior dispuso la **hipótesis** de la investigación al afirmar que: con el método de “La Cultura de la Confianza” se logra el mejoramiento continuo en la actitud de los trabajadores y directivos en la EIMA Sancti Spiritus.

Con la Cultura de la Confianza para el mejoramiento continuo de la actitud los trabajadores y directivos no se pretende llegar hacer un aporte como **novedad científica**, sino simplemente aplicarla teniendo en cuenta el contexto cubano, haciéndolo con la mayor sencillez posible, ya que el lenguaje ha de ser entendido y asumido como propio por todo el colectivo de trabajadores de la organización, lo que constituye la **significación teórica** del trabajo.

La **significación metodológica**, con el conocimiento adquirido del análisis de la bibliografía y el diagnóstico realizado se propone un procedimiento que constituye una estructura metódica para la aplicación del método de la Cultura de la Confianza, pudiendo constituir la **novedad científica**.

La **significación práctica** que se espera para la entidad con la Cultura de la Confianza, es que progrese, sea aplicable y que los trabajadores y directivos se alineen, y halla una mejora continua en su actitud, ya que la Cultura de la Confianza, permite aceptar la diversidad y acometer soluciones de trabajo con originalidad, además contiene el escenario que hace posible cambiar a la organización. Parte de la toma de conciencia de lo que es necesario cambiar y posteriormente crea “la actitud individual y organizacional” que permita “crear la

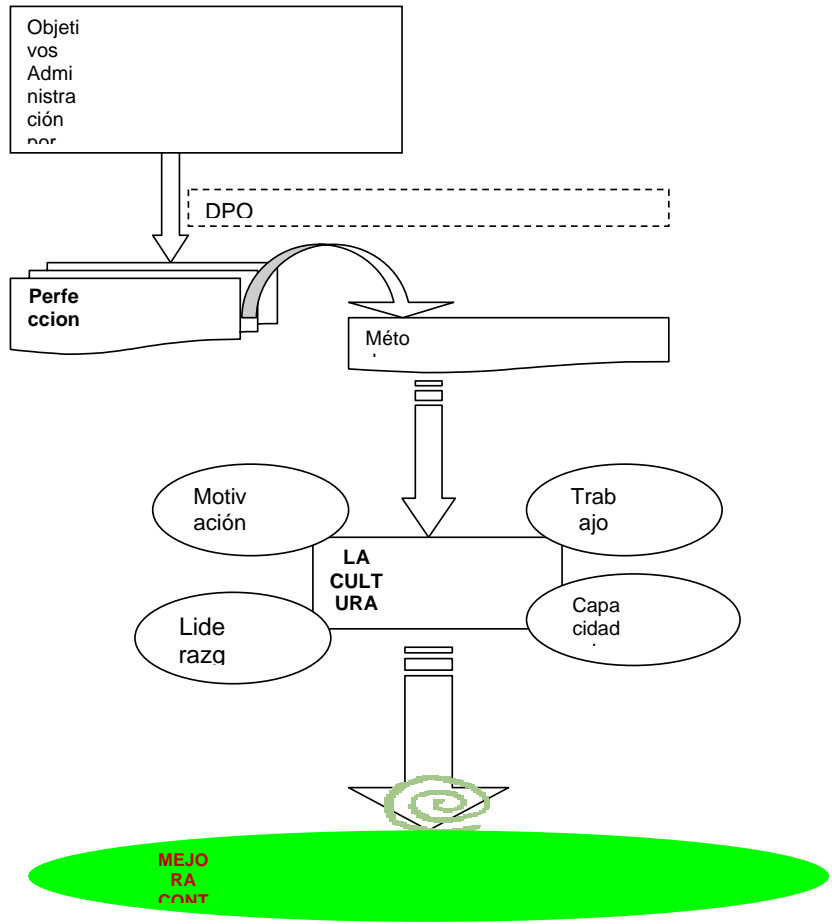
realidad” del cambio a su velocidad exponencial. Siempre teniendo en cuenta las condiciones histórico, sociales, políticas y económicas de Cuba.

Esperamos obtener como **resultados** una mejora continua en el trabajador, los grupos de trabajo y la entidad que le permita a la gente tener más deseos y estar motivados, mejorar continuamente nuestros servicios, obtener mayores resultados que redunden en una mayor aceptación de los clientes como parte de la integración del método, así como cumplir nuestros planes que nos permita una mayor utilidad y solvencia económica.

Ahora, ¿qué **necesidades científicas** originan este trabajo?, primero la propia motivación nuestra por realizarlo, la necesidad de defender la tesis de Maestría en Dirección, tener la posibilidad de poder aplicar el método partiendo del interés que posee la máxima dirección nacional de la empresa de que así sea, así como la existencia de bibliografía y de constar con la accesoria personal del creador del método y de un Dr. como tutor.

No son precisamente los premios que ha obtenido lo que dice realmente que es hoy la UEB, pero cabe señalar que desde su fundación ha sido siempre reconocida por la máxima dirección de la agricultura y el sindicato provincial del sector como Establecimiento Destacado y estar considerado por la dirección nacional de la EIMA entre las 3 primeras UEB del país con logros significativos en el trabajo con los recursos humanos.

CAPÍTULO I. Fundamentación teórica.



En nuestro tiempo experimentamos un mundo cambiante donde lo imaginable se hace realidad, nuestra generación ha tenido el privilegio de vivir una era surgida a partir de la década de los años 50 del pasado siglo, nunca antes en la historia del hombre se habían sucedido

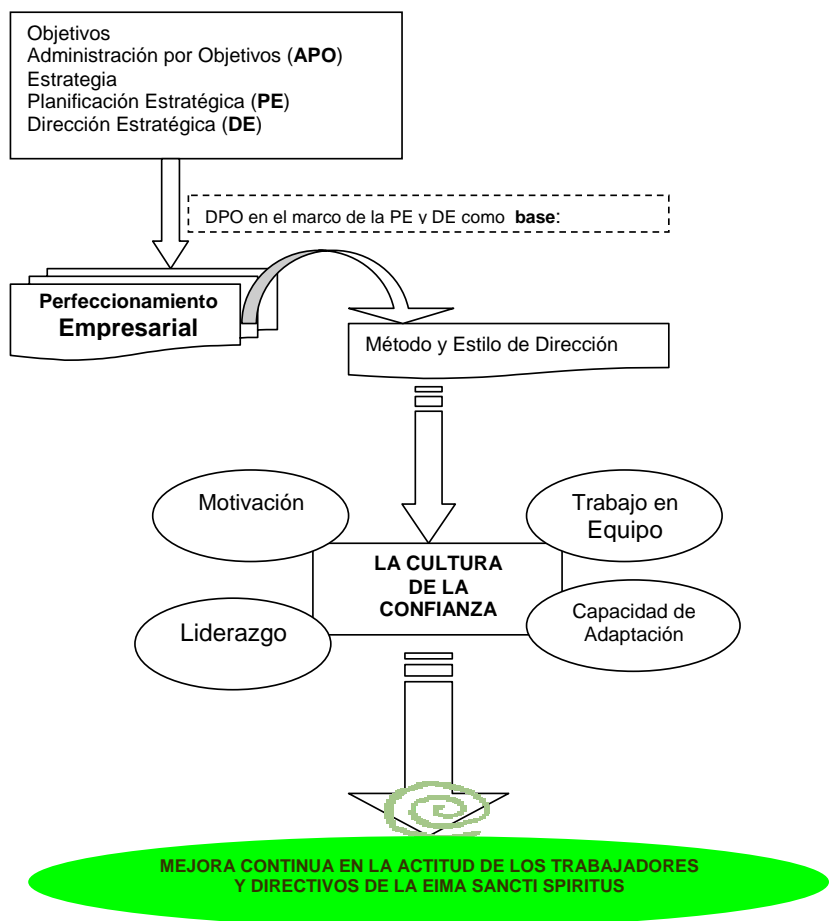
cambios tan acelerados a “la velocidad exponencial del cambio” que afecta y en muchos casos amenaza a nuestras empresas.

La empresa, como organización donde se establecen un sistema de relaciones sociales, tiene que enfrentar el hecho de la **globalización** que podemos verlo reflejado en la cada vez más cantidad de usuarios conectados a la red de redes, Internet; debe enfrentarse al **cambio constante**, cada vez es menos el tiempo que transcurre para la implementación de una la tecnología: para alcanzar los 50000 usuarios las PC descubiertas en 1975 tardaron 16 años, el celular en 1983, 13 años, e Internet en 1991, demoró tan solo 5 años; se enfrenta la empresa actual a la **tecnología**, redes más ubicuas, se impone la economía de Internet; y enfrenta el **aprendizaje constante**, en un mundo donde la información del hombre se está duplicando cada 20 meses precisamos aprender a encontrar, producir y aplicar conocimiento para mantener competitivas a nuestras empresas, la empresa ha de evolucionar en su

aprendizaje hacia el mundo de los 4 ceros: cero errores, cero tiempos de espera, cero fallas y cero papel.

Cuba no ha escapado a esta situación y cada vez más a de adaptarse a la velocidad exponencial del cambio, a profundos y valientes cambios hubo de enfrentarse la empresa cubana a partir de los últimos 10 años del pasado siglo con el desmantelamiento del campo socialista, con la consecuencia de una profunda contracción de la economía cubana, solo con la inteligencia y a partir de una estrategia trazada se comienza a vislumbrar a partir V Congreso del PCC en 1996 con medidas dirigidas a una mayor eficiencia económica, calidad y competitividad el despegue de la empresa cubana, acompañando esto a sistemas de dirección, reflejo de ello es que en la Resolución Económica del V Congreso del PCC se plantea: “Se ha iniciado la introducción de la **dirección por objetivos** y reforzado el uso de la informática y la contabilidad como instrumentos de dirección...” y luego “Particular contribución deberá hacer la **Planificación...**”

El presente capítulo esboza la fundamentación teórica relativa al problema de investigación planteado en la Tesis de Maestría en Dirección con el título: Mejora continua en la actitud de los trabajadores y directivos de la EIMA Sancti Spiritus utilizando el método de “La Cultura de la Confianza”, que implicó realizar una búsqueda en diferentes fuentes bibliográficas, válidos



para la construcción del marco teórico-referencial.

Toda esta literatura nos permitió la definición del “hilo conductor” del marco teórico-referencial de la investigación. (Figura No.1.1)

Figura 1.1. Hilo conductor de la investigación. Fuente: (elaboración propia)

Sección 1.01 1.1 Objetivos, una necesaria caracterización.

La **palabra objetivos** proviene de dos raíces: jactum, que significa lanzado; y la preposición ob: hacia. Esto quiere decir que un objetivo es aquello que se lanza hacia una meta concreta y precisa.

Conceptos de objetivos.

- ✓ Es un estado de cosas deseables que la organización intenta convertir en realidad. **(Etzioni, 1954).**
- ✓ Son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades de cualquier empresa, departamento o proyecto, además si estos tienen alguna importancia práctica para la organización deben ser verificables. Un objetivo es verificable si en alguna fecha prefijada en el futuro, se puede mirar atrás y decir con certidumbre "si se logró" o "no se logró". **(Koontz, 1990).**

- ✓ Los objetivos son la razón de ser de todo sistema artificial, con la característica adicional de que el propio sistema es capaz de formar objetivos nuevos o de modificar los anteriores producto de la práctica social. **(Carnota, 1990)**.
- ✓ Los objetivos son el estado deseado de una actividad que se desea alcanzar en los límites de cierto período de tiempo. **(Martínez, 1993)**.

Por lo que en su significado amplio un objetivo se describe como un estado, situación o resultado futuro que se desea alcanzar.

Los **objetivos pueden clasificarse** de varias formas.

- ✓ **Por su contenido:** políticos, económicos, tecnológicos, ideológicos, etc.
- ✓ **Por su nivel:** nacional, provincial, municipal, etc.
- ✓ **Por el tiempo:** largo, mediano y corto plazo.
- ✓ **Por su precisión:** objetivo trayectoria, objetivo normativo y objetivo tarea.
 - ✓ **Objetivo trayectoria:** se utilizan para plantear estrategias globales, son de tendencia continua en el tiempo.
 - ✓ **Objetivo normativo:** en ellos aparece reflejado el grado cuantitativo y cualitativo que debe lograrse.
 - ✓ **Objetivo tarea:** expresa en cantidad, cualidad y tiempo lo que se desea alcanzar.

En sentido general, los procesos de dirección pueden utilizar objetivos trayectorias y normativos para sus análisis y definiciones de proyecciones y estrategias a largo plazo, pero para dirigir los procesos, son imprescindibles objetivos tareas. No es posible planear, organizar y controlar un proceso sin objetivos tareas. La dirección no es precisa y se hace confusa.

Los cuatro principios fundamentales que rigen la previsión y la planeación de los objetivos pueden ser resumidos de la siguiente forma.

- ✓ **Precisión:** deben ser entendidos por todas las personas y poder ser verificados, cuando no puedan ser cuantificables deben definirse los criterios para evaluar su logro.
- ✓ **Participación:** en su formulación y determinación deben participar los afectados e implicados en su cumplimiento.
- ✓ **Integración:** es necesario integrar el mayor número de aspectos relacionados, de manera que en una formulación se consideren los subobjetivos.
- ✓ **Realismo:** es necesario que sean decisivos, retadores y factibles, que todos los esfuerzos se orienten hacia ellos pero que sean posibles de alcanzar.

En el proceso de formulación de los objetivos estos deben cumplir los siguientes requisitos:

Pertinentes. Que estén en función de la finalidad del sistema y apoyen su materialización, así como de las políticas, directivas y estrategias que emanan de la gerencia superior.

Medibles. Siempre que sea posible el objetivo debe expresarse en términos cuantitativos, por ejemplo, "elevar en un 2 % la productividad...", "reducir los costos de transportación en un 20 % con relación al año anterior"; etc. Sin embargo, no siempre es posible cuantificar los objetivos que se aspiran a lograr y, en estas circunstancias, habría que expresar con toda claridad, los parámetros cualitativos que servirán de base a la gerencia para controlar su proceso e impacto correspondiente.

Factibles. No todo lo que se necesita se puede lograr en un período o lugar determinados. El balance adecuado entre necesidad y posibilidad, así como entre tareas y recursos disponibles constituye un instrumento de gran utilidad para la gerencia, que no debe ni puede soslayarse. La correcta evaluación entre las necesidades y las posibilidades reales de satisfacerlas es uno de los primeros pasos en la estrategia de un proceso de planificación con visión realista.

Aceptables. Los objetivos deben satisfacer, las expectativas y valores de todos aquéllos que, de forma directa y muchas veces indirecta, están interesados en la materialización de los resultados que se pretenden alcanzar. En primer lugar, los objetivos deben ser aceptados por los responsables de su ejecución. Al mismo tiempo, la gerencia a sus diferentes niveles debe dar su necesaria aprobación y su apoyo. Por último, y no menos importante, es la aceptación del objetivo por parte de los beneficiarios de su cumplimiento.

Flexibles Los objetivos no son una "camisa de fuerza" porque ello negaría el desarrollo dinámico de los sistemas organizacionales y su necesidad de adaptación a las condiciones cambiantes que impone el medio en que se desarrolla. Por supuesto, que la flexibilidad no debe convertirse en tolerancia ilimitada al cambio de objetivos y metas. Cada modificación ha de estar plenamente justificada y seguir un procedimiento similar al establecido para la formulación de los objetivos inicialmente aprobados.

Motivadores. La participación colectiva en la identificación de problemas y en la formulación de los objetivos para darle la debida solución es en sí, un factor motivacional de gran importancia para los actores sociales que intervienen en este proceso, más aún si son ellos los que deben materializar los resultados que se esperan alcanzar. Cuando el responsable de la ejecución de una tarea participa en la concepción de su necesidad, lo hace sentir más útil y satisfecho con la labor que realiza. Pero esto sólo no basta, es necesario que el individuo llegue al convencimiento de que al cumplir con los objetivos institucionales realiza parte de sus aspiraciones como persona.

Comprensibles. Su formulación debe ser fácilmente entendible por todos los que están vinculados a su concepción y ejecución. A tal efecto, deben estar redactados en forma clara y sencilla a fin de evitar interpretaciones erróneas que dificulten su cumplimiento.

Comprometedores. El objetivo debe identificarse con una determinada área de responsabilidad e incluso, con los propios individuos que deben ejecutar las acciones necesarias para su realización. Cada objetivo, una vez aprobado, es de obligatorio cumplimiento y sirve de base para evaluar a sus ejecutores, en término de resultados.

1.2 Administración por Objetivos (APO).

La "administración por objetivos" (APO), también denominada "dirección por objetivos", (DPO) "administración por resultados" o "dirección por resultados", es un enfoque gerencial que data de la década de los cincuentas y sesenta. El primero en usar el término "administración por objetivos" fue Peter Drucker en su libro "The practice of management" en 1954, quién declaró:

"Los objetivos son necesarios en cualquier área donde el desempeño y los resultados afecten de modo directo y vital la supervivencia y la prosperidad de la empresa".

Drucker recalca la importancia de: establecimiento participativo de metas, el autocontrol, y la autoevaluación. Decía **Drucker**: "... a la administración por objetivos y al autocontrol se les puede denominar legítimamente una filosofía de la administración. Esta se basa en un concepto del trabajo de la administración. Se fundamenta en un análisis de las necesidades específicas del grupo de administración y los obstáculos a los cuales se enfrentan. Se basa en un concepto de la acción, la conducta y la motivación humana. Por último, se aplica a cualquier gerente, independientemente de su nivel y función, y a cualquier organización grande o pequeña. Asegura el desempeño al convertir las necesidades objetivas en metas personales. Y esto es libertad genuina".

Una de las definiciones más citadas es la de George S. **Odiorne** que describe la APO como: "...un proceso en el cual los gerentes superiores y subordinados de una organización identifican conjuntamente sus metas comunes, define las principales áreas de responsabilidad de cada persona en términos de los resultados que se esperan de él, o de ella, y usan estas mediciones como pautas para operar la unidad y evaluar la contribución de cada uno de sus miembros."

Según **Lanzati, (1997)** define la APO de manera muy singular:

- ✓ es un enfoque de administración que, tomando como base el modelo de sistemas, se orienta al logro de resultados;
- ✓ en donde cada puesto define sus objetivos en términos de resultados a lograr (y no de actividades), que sean coherentes, específicos, prioritarios, desafiantes y tendientes al mejoramiento permanente;
- ✓ a través de un estilo de liderazgo que privilegia la participación y la delegación;

- ✓ de manera que dichos objetivos provoquen la motivación del personal, apuntalen la planificación y el control de gestión y sirvan como marco de referencia para la administración de los recursos humanos.

Teniendo en cuenta las consulta realiza de diferentes autores, este autor asume la de Lanzati por ser más abarcadora al vincular a en la elaboración de los objetivos, la delegación de autoridad, el liderazgo y la motivación del personal.

La APO tiene un comportamiento cíclico, de tal manera que el resultado de un ciclo permite efectuar correcciones y ajustes en el ciclo siguiente, a través de la retroalimentación proporcionada por la evaluación de los resultados. Este ciclo corresponde comúnmente al ejercicio fiscal de la empresa para facilitar la ejecución y el control. Los principales autores de la APO presentan modelos muy variados, cuyos ciclos exponen contenidos diferentes. Ver

Anexo 1.1.

Características de la APO

La APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar. La APO es un proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa. El administrador tiene que saber y entender lo que, en términos de desempeño, se espera de él en función de las metas de la empresa, y su superior debe saber qué contribución puede exigir y esperar de él, juzgándolo de conformidad con las mismas.

En realidad, la APO es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas.

La **APO** presenta las siguientes **características** principales.

1. Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior.
2. Establecimiento de objetivos para cada departamento ó posición.
3. Interrelación de los objetivos de los departamentos.
4. Elaboración de planes tácticos y planes operacionales, con énfasis en el control.
5. Evaluación permanente, revisión y reciclaje de los planes.
6. Participación activa de la dirección.
7. Apoyo constante del staff durante las primeras etapas.

1.3 Estrategia.

El concepto de estrategia es antiguo. La palabra proviene del griego "strategia", que arte o ciencia de ser general.

Un clásico de la Administración como Stoner plantea: "Los eficientes generales griegos tenían que dirigir un ejército ganar y apropiarse territorios, proteger las ciudades de invasiones, suprimir al enemigo y demás. Cada tipo de objetivo requería un despliegue distinto de recurso. De igual manera la estrategia de un ejército podría también definirse como el patrón de acciones que realiza para responder al enemigo. Los griegos también sabían que la estrategia era algo más que pelear batallas. Los generales eficientes tenían que determinar las líneas apropiadas de abastecimiento, decidir cuándo y cuándo no pelear, manejar las relaciones del ejército con la ciudadanía, los políticos y los diplomáticos. Los generales tenían, no solamente que planear, sino también actuar. Así pues, ya en tiempos de la antigua Grecia el concepto de estrategia tenía tanto componente de planeación como de toma de decisiones o acciones. Conjuntamente, estos dos conceptos constituyen la base para la estrategia como gran plan". (Stoner, 1997).

El concepto de estrategia puede definirse a partir de, cuando menos, dos perspectivas: 1) desde la perspectiva de lo que una organización **pretende hacer** y, 2) desde la perspectiva de lo que finalmente una organización **hace**. (Stoner, 1997).

El término estrategia se aplica desde hace ya varios siglos, bien lo definía Stoner, pero es sólo hasta comienzos de los años sesentas que los académicos y estudiosos de la administración la consideraron de importancia para alcanzar el éxito empresarial. En 1962, el historiador comercial Alfred D. Chandler propuso un enfoque de "estrategia inicial", Chandler inicialmente definía estrategia como "determinación de objetivos y planes a largo plazo, acciones a emprender y asignación de los recursos necesarios para alcanzar lo propuesto".

Conceptos de varios autores que pueden dar una visión general acerca del concepto de estrategia.

- ✓ **Henry Mintzberg** ofrece cinco definiciones de estrategia, a lo que él llama, **las 5 Ps de la estrategia**: La estrategia es un **plan**, una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía para abordar una situación específica. Es una **pauta de acción**, una maniobra para ganar la partida al contrincante o competidor. Es un **patrón**, modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones. Es una **posición**, en particular, un medio para ubicar una organización en su entorno. Es una **perspectiva**, su contenido implica, no solo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo.

- ✓ Es el conjunto de misiones y objetivos principales o metas, así como políticas y planes esenciales para realizar estas metas, presentados en la forma de definición de actividades a la que la empresa se consagra o va a consagrarse. **(Andrews,1980).**
- ✓ La estrategia empresarial explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de esta en el medio socioeconómico. **(Menguzzato y Renau, 1984).**
- ✓ La estrategia constituye un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios. **(Koontz y O'Donell, 1987).**
- ✓ Una estrategia es un patrón o plan que integra las metas mayores de una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda al "Mariscal" a coordinar los recursos de la organización hacia una posición "Única y Viable", basada en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los oponentes inteligentes. **(Quinn, 1991).**
- ✓ Es toda acción específica desarrollada para conseguir un objetivo propuesto. **(Santesmases, 1999).**
- ✓ Es el definir las acciones para equilibrar las fuerzas y debilidades ante amenazas y oportunidades externas (El cómo lo voy a hacer). **(Instituto Tecnológico Autónomo de México – ITAM, 2000)**

Los conceptos de estrategia, describen los elementos generales siguientes:

- ✓ la estrategia permite determinar los objetivos y metas a largo plazo de la organización;
- ✓ programa general de acciones y conjunto de misiones para alcanzar las metas de la empresa;
- ✓ lo que maneja la estrategia son posibilidades y potencialidades que podrían plantear amenazas o presentar oportunidades.

La técnica de la matriz DAFO se encuentra entre las técnica más empleada para elaborar las estrategias

Para realizar el estudio de viabilidad y la evaluación de las estrategias se recomienda, entre otros, considerar los elementos principales siguientes: descripción de estrategia, objetivos, factores relacionados, orientación estratégica del riesgo, demanda estimada de recursos y resultados esperados.

1.4 Dirección Estratégica.

1.4.1 Planificación Estratégica.

La **planificación estratégica** podemos definirla como:

- ✓ la planificación estratégica es un medio para evaluar el riesgo. **(Drucker, 1960)**;
- ✓ proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planificación estratégica consiste en modelar y reestructurar las áreas de negocio y producto de la compañía, de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios. **(Kotler, 1988)**;
- ✓ análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno, y la selección de un compromiso estratégico entre estos dos elementos en relación con la empresa. **(Menguzzato, 1995)**;
- ✓ la planeación estratégica no consiste en planificar el futuro, sino, las acciones actuales teniendo en cuenta cómo afectan al futuro. **(Santemas, 1999)**;
- ✓ **los cubanos Angel Luis Portuondo-Alexis Codina (1997) definen Planificación Estratégica** como el “Conjunto de procesos organizacionales e intervenciones individuales clave que concilia las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la organización, a fin de definir un sistema de objetivos, estrategias y de preferencias que optimicen y concentren recursos, esfuerzos y voluntades.”

El concepto planteado por Santemas es el que hemos adoptado, ya que sintetiza de manera muy exacta la planeación estratégica acotando en que es “planificar las acciones actuales teniendo en cuenta cómo afectan el futuro”.

La planeación estratégica es el proceso de desarrollar estrategias, es la planeación más importante y de más largo alcance que los administradores pueden efectuar en sus organizaciones, sus resultados incluyen: objetivos de la organización y políticas. La planeación estratégica proporciona también la estructura de la planeación operativa, planeación detallada necesaria para poner en práctica la estrategia.

La planeación estratégica tiene varias características distintivas como:

- ✓ exige contemplar el exterior de la organización para prevenir amenazas y aprovechar oportunidades;
- ✓ presupone observar el interior de la organización para contemplar debilidades y puntos fuertes;
- ✓ incluye el panorama a largo plazo; y
- ✓ tiende a ser una responsabilidad de la alta gerencia, pero refleja una mentalidad que es útil en todos los niveles.

La Planificación Estratégica permite a las organizaciones llegar a precisar los aspectos siguientes: una imagen precisa de la situación a la que se espera llegar en el futuro, la situación actual en relación con la futura y los objetivos y las iniciativas fundamentales que eliminarán la disparidad entre la situación actual y la futura, a la que se aspira.

1.4.2 Diferencia de la Planeación (PE) y Dirección Estratégica (DE).

La estrategia adquiere sentido dentro de la planificación y dirección estratégicas.

La dirección estratégica se desarrolla alrededor de un proceso completo y articulado en dos grandes fases básicas e interrelaciones: la formulación por una parte de la planeación estratégica y la implementación y control por otra.

La planificación estratégica sólo es útil si apoya el pensamiento estratégico y conduce a la dirección estratégica, base para una organización eficaz. El pensamiento estratégico significa preguntar, ¿estamos haciendo lo correcto?, y por tanto, requiere de un entendimiento del medio ambiente y de creatividad en el desarrollo de respuestas eficaces a esas fuerzas. Entonces la dirección estratégica es la aplicación del pensamiento estratégico en el trabajo de guiar a la organización.

La dirección estratégica abarca la totalidad del problema estratégico. Presupone la creación de las siguientes premisas: trabajar con pensamiento estratégico, trabajar con actitud estratégica, tener un comportamiento estratégico, crear una cultura empresarial estratégica que sirva de soporte al enfoque estratégico, desarrollar los recursos humanos como el activo principal para el éxito de la dirección estratégica y desarrollar un liderazgo transformador, para el cambio. “Debemos aprender a amar el cambio tanto como lo hemos odiado en el pasado”. **(Tom Peters).**

La dirección estratégica presupone una actitud no solamente, reactiva, sino activa y voluntariosa, basada en el conocimiento de que el futuro de la empresa se puede moldear con una acción adecuada, y en la aceptación de la incertidumbre y a la neutralidad directiva. “Aceptar el fracaso cuando la situación es difícil es ya provocarlo; pero siempre hay algo que hacer...”

(Daigne, 1986).

Conceptos y Términos Importantes de la Dirección Estratégica

Decisiones Estratégicas (DE). Está condicionada la orientación y asignación de recursos, sus efectos se perciben a mediano y largo plazo, implican cierto grado de irreversibilidad, son pocas, complejas y rodeadas de incertidumbre y requieren enfoque integral.

Factores Críticos de Éxitos (FCE). Son los pocos puntos de apoyo que permiten mover a la organización en la Dirección Estratégica correcta.

Áreas de Resultados Claves (ARC). Lugares de la organización donde se encuentran los Factores Críticos de Éxito.

El éxito de la dirección estratégica requiere de la acción integrada y sinérgica de sus ARC y una correcta determinación de sus FCE. La planificación es un proceso para involucrar, responsabilizar y comprometer. Más importante que tener objetivos es el proceso para alcanzarlos.



Figura 1.2. Diferencia de la Planeación (PE) y Dirección Estratégica (DE). Fuente: (Eberto Gutiérrez Morales).

La **figura 1.2** nos muestra que la Dirección Estratégica abarca la Planeación Estratégica y la Implantación, etapa esta última realmente más difícil al tenerse que ocupar, no solo de los recursos, “talón de Aquiles de la economía cubana”, sino además la cultura de la organización y del sistema de dirección.

1.4.3 DPO en el marco PE y DE.

Ya acotamos en este epígrafe que la Administración por Objetivos (APO) se ha definido de distintas formas, pero también es conocida como Dirección por Objetivos (**DPO**). Un clásico como **Stoner** define la **administración** como: “El proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles en esta, para alcanzar objetivos organizacionales establecidos” y la **dirección** como “El proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una

organización entera con respecto a una tarea". **Koontz** plantea "una **administración** efectiva y perceptiva exige que todas las personas responsables del trabajo de otros, en todos los niveles y en cualquier empresa, se consideren a sí mismas como administradores" y la **dirección** como "proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a los propósitos organizacionales: se relaciona con la motivación, el liderazgo y la comunicación".

Concepto este último muy a tono con nuestro criterio, ya que en estos tiempos modernos el trabajo pasó de un fin en sí mismo, a un medio para obtener resultados, las personas quieren dirigir junto a sus directivos y no ser administradas. Se administran "cosas", se dirigen o lideran personas, desde esta perspectiva, administrar significa producir, cumplir, asumir responsabilidades, mientras liderar es influir, orientar en una dirección. La diferencia es decisiva: los administradores hacen bien lo que hacen, mientras que los líderes hacen lo que hay que hacer, los líderes no usan su tiempo en "como operar" sino que lo dedican a los paradigmas de la acción, a "hacer lo que hay que hacer".

De aquí la DPO es un camino que facilita convertirse el directivo en líder.

A tono esto con la concepción cubana sobre la DPO según los autores **Angel Luis Portuondo-Alexis Codina, (1996)**, la APO:

significa: un proceso dirigido de autoperfeccionamiento con factores político-sociales asociados con la creación de una cultura organizacional socialista;

basada en: las enseñanzas, ideas y valores del Comandante en Jefe y los principios socialistas. (eficiencia, eficacia y calidad); y

abarca: el conjunto de enfoques y técnicas modernas de dirección, factor humano como elemento clave y estratégico, énfasis en la participación y el compromiso de los trabajadores y flexible sin recetas.

La dirección por objetivos comenzó como una Filosofía de la Administración, luego se convirtió en un elemento para evaluar el desempeño, después en una forma para integrar objetivos individuales y organizacionales y ahora también es parte de la planeación estratégica. La APO no es una fórmula mágica, sino un medio a desarrollar un trabajo ordenado y consciente, para conocer con razonable responsabilidad el futuro resultado de las decisiones. Como la APO incluye un proceso de planeación y un proceso de dirección, es muy común que uno o más de esos tres procesos no funcionen bien. Allí comienzan a presentarse problemas con la APO.

Los diez pecados capitales para fracasar en la Gerencia por objetivo, según **John W. Humble, son:**

1. No obtener participación de la alta gerencia.

2. Decir a todos que la Gerencia por objetivo es una técnica suprema capaz de resolver los problemas.
3. Adoptar la Gerencia por objetivo dentro de un programa acelerado.
4. Fijar solamente objetivos cuantificables.
5. Simplificar a los extremos todos los procedimientos.
6. Aplicar la Gerencia por objetivos en áreas aisladas, o sea no hacer participar globalmente a la empresa.
7. Delegar todo el proyecto de Gerencia por objetivo al personal del nivel inferior.
8. Concentrarse en individuos e ignorar los problemas en grupos.
9. Inaugurar el sistema con una fiesta y después dejarlo andar solo.
10. Ignorar las metas personales de los gerentes, concentrándose solo en los objetivos de la empresa.

Otras críticas a la APO pueden verse en el **Anexo 1.2**

En nuestro país se emplea como herramienta de dirección la Dirección por Objetivos (DPO) en el marco de la Planificación y Dirección Estratégica (DPO en el marco PE y DE). Definido por **Gutiérrez Morales (2004)** como “Proceso en el cual los dirigentes, colaboradores y algunos trabajadores de una organización; identifican conjuntamente sus metas comunes, a corto, mediano y largo plazo; definen las principales áreas de responsabilidad **y utilizan los resultados como forma de evaluar la pertinencia y la calidad**, así como **conciben los cambios como modo de actuación permanente**, otorgando importancia e interés no solo a los objetivos organizacionales y tecnológicos, sino también a los **objetivos de desarrollo del personal y la vida laboral en general.**”

Definiéndose por este autor cubano las Ventajas y Debilidades de la aplicación de la (DPO en el marco PE y DE):

Ventajas.

- ✓ Precisa los documentos y la estructura de la organización.
- ✓ Mejora la comunicación entre trabajadores, colaboradores y dirigente.
- ✓ Incrementa la efectividad del control.
- ✓ Usa la retroalimentación sistemáticamente, como vía de mejoramiento continuo.
- ✓ Mayor integración y comprensión para alcanzar las metas propuestas.
- ✓ Mejor comprensión de los deberes y responsabilidades entre los trabajadores, colaboradores y dirigentes, a partir del incremento de los compromisos personales, grupales y de la organización.
- ✓ Prepara a todos en la concepción permanente para el cambio.
- ✓ Una dirección más eficaz y eficiente, así como enaltece el espíritu de triunfadores.

Debilidades.

- ✓ No transmitir a todos los miembros de la organización la filosofía de la DPO en el marco de la PE y DE y la confianza de su efectividad (Temor al fracaso).
- ✓ No involucrar a todos los implicados en la planeación estratégica.
- ✓ No lograr una implementación y retroalimentación sistemática de los planes de acción elaborados de conjunto (No dirigir estratégicamente).
- ✓ No practicar la planificación y dirección participativa.
- ✓ Dificultad en la determinación de objetivos verificables.
- ✓ Cuantificación innecesaria de los objetivos.
- ✓ Se pueden absolutizar los objetivos a largo plazo.
- ✓ Exceso de inflexibilidad.
- ✓ No lograr un clima sociopsicológico favorable.

1.5 Perfeccionamiento Empresarial.

A finales de la década de 1980 las FAR comienza con la introducción del Perfeccionamiento Empresarial. Debido a los resultados evidentemente obtenidos, se decidió su extensión de manera integral, gradual y sistemática a otro conjunto de empresas de la economía nacional. Doce años después el 18 de Agosto de 1998 se aprueba por el Consejo de Estado el Decreto Ley No 187 donde se establecen las bases generales del Perfeccionamiento.

¿Qué es el Perfeccionamiento Empresarial?

El Perfeccionamiento Empresarial es proceso más importante, radical y profundo al que se enfrenta la empresa estatal socialista cubana. Proceso que tiene como objetivo fundamental: Incrementar al máximo la eficiencia y la competitividad de la Empresa Estatal Cubana.

El Perfeccionamiento Empresarial es un proceso de mejora continua de la gestión interna de la empresa, que posibilita lograr, de forma sistemática, un alto desempeño para producir bienes y prestar servicios competitivos.

El perfeccionamiento estatal tiene como objetivo central incrementar al máximo su eficiencia y competitividad, sobre la base de otorgarle las facultades, y establecer las políticas, principios y procedimientos, que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores.

Las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial en la empresa cubana, constituyen la guía y el instrumento de dirección para que las organizaciones empresariales puedan, de forma ordenada, realizarlas transformaciones necesarias con el objetivo de lograr la máxima eficiencia y eficacia en su gestión. Entre sus elementos fundamentales se encuentran:

- ✓ definen las características fundamentales del sistema de dirección y gestión empresarial;

- ✓ se parte de la premisa de que la empresa estatal es el eslabón fundamental de la economía;
- ✓ se fundamenta en el autofinanciamiento empresarial;
- ✓ los dirigentes y trabajadores se remuneran según el principio socialista de "de cada cual, según su capacidad; a cada cual, según su trabajo" ;
- ✓ los resultados a alcanzar se sustentan en la atención al hombre y su motivación, siendo una condición su participación en la dirección y la gestión empresarial; y
- ✓ la más alta información y comunicación adecuada propician y desarrollan una mayor participación de todos los trabajadores, creando un clima de trabajo socialista, de ayuda y cooperación entre todos.

Principios generales.

1. El papel de la empresa estatal en la economía.
2. Sobre la autonomía de la empresa en la toma de decisiones.
3. El diseño del sistema de cada entidad como un traje a la medida.
4. La empresa es un sistema y debe actuar como un todo.
5. El autofinanciamiento empresarial.
6. El papel de los cuadros y el sindicato en el Perfeccionamiento Empresarial y la combinación de ambos.
7. El gobierno nombra a la dirección de la empresa.
8. El papel de los trabajadores en el proceso.
9. La elaboración de los planes.
10. La administración de los recursos financieros, materiales y humanos.
11. La remuneración según el principio "de cada cual según su capacidad, a cada cual según su trabajo".
12. Se premiarán los resultados, no los esfuerzos.
13. La distribución de las utilidades.
14. La atención al hombre y su motivación.
15. Relaciones de la dirección empresarial con el PCC, UJC, Sindicato.
16. El papel de la innovación tecnológica y la gestión en el Perfeccionamiento Empresarial.
17. El Perfeccionamiento Empresarial es un proceso de mejora continua de la empresa.

Condiciones o requisitos para entrar en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial.

- ✓ Contabilidad que refleje los hechos económicos.
- ✓ Existencia de mercado.
- ✓ Garantía de los aseguramientos necesarios.

Pasos en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial.

1. Preparación del personal.
2. Diagnóstico empresarial inicial.
3. Análisis y aprobación del diagnóstico por el grupo de Perfeccionamiento Empresarial.
4. Desarrollo del estudio y elaboración del expediente.
5. Aprobación por el grupo gubernamental del expediente.
6. Implantación del Perfeccionamiento Empresarial.
7. Supervisión y ajuste del sistema diseñado.

Subsistemas del Perfeccionamiento Empresarial.

1. Organización General
2. Métodos y Estilos de Dirección
3. Organización de la Producción de Bienes y Servicios
4. Organización y Normación del Trabajo
5. Gestión de la Calidad
6. Política Laboral y Salarial
7. Planificación
8. Contratación Económica
9. Sistema de Relaciones Financieras
10. Contabilidad
11. Control Interno
12. Costos
13. Precios
14. Sistema Informativo
15. Atención al Hombre
16. Mercadotecnia

1.5.1 Subsistema: métodos y estilos de dirección.

Características generales que rigen el método y estilo de dirección en el Perfeccionamiento Empresarial:

- ✓ trabajar por lograr una dirección participativa, una activa y sistemática participación de los trabajadores en la dirección empresarial, potenciando el papel de los órganos de dirección colectiva en toda la organización;
- ✓ la planificación estratégica, en estrecha correspondencia con la dirección por objetivos, constituye una de las herramientas fundamentales en la dirección empresarial;
- ✓ continuar fortaleciendo la unidad real entre el partido, la UJC, el sindicato y la administración en función de cumplir los objetivos de las organizaciones económicas y elevar la eficiencia económica;

- ✓ establecer una adecuada comunicación entre la dirección, las demás subdivisiones estructurales y los trabajadores, para que todo el personal domine los planes y objetivos que persigue la organización;
- ✓ dotar a los jefes de las facultades necesarias, a diferentes niveles en la empresa y, acorde a ello, exigirles las correspondientes responsabilidades;
- ✓ potenciar el papel del jefe del eslabón primario de la producción y/o los servicios (jefe de equipo, jefe de brigada, jefe de lote, patrón de barco, etc.);
- ✓ ser exigentes con el cumplimiento de los deberes funcionales y tareas asignadas a cada cuadro de dirección;
- ✓ lograr la conciencia, en cada jefe y trabajador en general, de que, además de sus deberes funcionales, debe cumplir cualquier otra actividad que le sea asignada por su jefe, en interés del cumplimiento de las actividades principales de la entidad;
- ✓ respetar, como regla, la línea ejecutiva;
- ✓ Tratar a los subordinados como colaboradores, creando un espíritu de ayuda, cooperación y de exigencia ante lo mal hecho, así como el desarrollo del sentido de pertenencia a su organización;
- ✓ evaluar por los resultados y no por los esfuerzos. Toda estimulación debe ir vinculada a un resultado real, que contribuya a elevar la eficiencia de la empresa;
- ✓ la función de control contable y administrativo deberá sistematizarse. El control de los resultados y del uso consecuente de los recursos, deberá extenderse a todos los eslabones, mediante la práctica de la supervisión y la auditoría, con un carácter profiláctico y educativo;
- ✓ no solamente preocuparse, sino fundamentalmente ocuparse, de la solución de los problemas;
- ✓ capacitar y entrenar, sistemáticamente, a los cuadros de dirección en las técnicas de gestión empresarial, haciendo énfasis sobre este aspecto, en sus evaluaciones periódicas;
- ✓ estimular en los cuadros la iniciativa, la acción oportuna y la toma de decisiones, sin temor a cometer errores, así como a la utilización de técnicas que le permitan detectar y satisfacer en lo posible, las necesidades materiales y espirituales que en la esfera laboral y social tienen sus trabajadores, como base para la creación y consolidación de culturas altamente productivas;
- ✓ desarrollar, en los cuadros de dirección, hábitos de organización en su trabajo;

- ✓ no permitir que en la estructura de dirección se fomente el "homologuismo". los profesionales y técnicos deben estar lo mas cerca posible de donde se produce o se presta el servicio;
- ✓ fomentar en los cuadros de dirección y en los trabajadores en general, la superación técnica y profesional, y la aplicación práctica de los conocimientos técnicos adquiridos;
- ✓ priorizar la atención y preparación de los jefes directos del personal que esta en la producción o los servicios;
- ✓ utilizar el sistema de costos, la contabilidad y las finanzas como herramientas principales de dirección;
- ✓ priorizar la atención al hombre, a través de su participación en la dirección, del mejoramiento de sus condiciones de vida y trabajo. La atención al hombre deberá además tener como premisa su costeabilidad;
- ✓ la disciplina consciente, es el aspecto primario en que se basara el estilo de dirección, ya que ello significa el respeto a los principios, leyes, regulaciones y normativas que rigen la vida económica y técnica de una entidad; y
- ✓ mantener una constante vigilancia y exigencia sobre la correcta aplicación de los principios del Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.

Después de analizar las características generales del Subsistema Métodos y Estilos de Dirección, que aún cuando recoge aspectos importantes de la gerencia, no alcanza en la práctica a resolver los nuevos retos que impone la realidad cubana actual al no propiciar que los trabajadores den "lo mejor de sí" y les permita una mejora continua, no basta que tenga en cuenta la dirección participativa, la planificación estratégica en estrecha correspondencia con la dirección por objetivos como las herramientas fundamentales en la dirección empresarial, la adecuada comunicación, tratar a los subordinados como colaboradores, control contable y administrativo, capacitar y entrenar sistemáticamente a los cuadros de dirección en las técnicas de gestión empresarial utilizar el sistema de costos, la contabilidad y las finanzas como herramientas principales de dirección y priorizar la atención al hombre, a través de su participación en la dirección.

1.6 La Cultura de la Confianza.

El ritmo frenético de cambios que vive el mundo obliga a las empresas a que los trabajadores participen con "lo mejor de sí", con el objetivo de generar el talento organizativo que les permita sostener la mejora continua con la que responder de forma eficiente a la dinámica de cambios, haciendo posible mantener la satisfacción de las necesidades crecientes y legítimas de los clientes y de los trabajadores.

La Cultura de la Confianza expresión de la esencia del Método Sur de Recursos Humanos. “Sur” en atención a sus creadores y desarrolladores Esteban Nieto e Isabel Marín de la Empresa española Sur A & C, se basa en el desarrollo del hombre, que a partir del conocimiento y respeto de la naturaleza humana y de la Historia del Hombre, genera la condición para adaptar a la organización a un proceso de cambios de forma eficiente.

La Cultura de la Confianza, independientemente del tamaño de nuestras organizaciones, permite aceptar nuestra diversidad y acometer soluciones de trabajo con originalidad, además contiene el escenario que hace posible cambiar a la organización. Parte de la toma de conciencia de lo que es necesario cambiar y posteriormente crea “la actitud individual y organizacional” que permita “crear la realidad” del cambio a su velocidad exponencial. Esta cultura exige formar al trabajador en referencias más profundas y permanentes y que la empresa se comprometa con los mismos intereses y valores. Llegando con la empatía en La Cultura de la Confianza a abandonar los valores de los estantes de los principios morales o espirituales para escenificarse en las conductas que hagan posible adaptar a las empresas a la frenética condición de la velocidad exponencial del cambio en la que nos encontramos inmersos, está fidelidad a la conducta empática da sostenibilidad y cuota de futuro a la empresa. Progresivamente aparecerán en escenario necesidades de transparencia sobre las conductas empáticas que dan solidez y significado los lazos de la comunicación: la honestidad, la humildad, la aceptación, la tolerancia, la gratitud, la confianza, la esperanza y la indulgencia. No bastará con hablar de los valores, ni maquillarse con ellos tal como suele hacerse a través de la publicidad. Habrá que encarnarlos y representarlos, lo que irá reduciendo progresivamente el espacio a la deshonestidad, el engaño, la soberbia, el egoísmo, la arrogancia, el perfeccionismo, la intolerancia, la parcialidad, el prejuicio, la ingratitud, la avaricia, la desconsideración, el cinismo, el escepticismo, la desesperanza, el resentimiento, la amargura y el odio.

Toda manipulación en la conducta empática por parte de la empresa, afectará negativamente a la confianza, y con ello al escenario que motive el surgimiento del talento del trabajador, llenando de dudas al cliente respecto a la condición del servicio ofertado.

La Cultura de la Confianza hace preciso incorporar nuevos lenguajes en la dinámica empresarial, más humanos y holísticos. Esto hay que hacerlo desde la mayor sencillez posible, ya que el lenguaje ha de ser entendido y asumido como propio, por todo el colectivo de trabajadores de la organización. La visión del líder requerirá un conocimiento profundo del ser humano, que empezará por sí mismo.

Siempre teniendo en cuenta las condiciones histórico, sociales, políticas y económicas de Cuba.

La Cultura de la Confianza como método para dinamizar la empresa tiene como objetivo: **generar y sostener la actitud que permita una “mejora continua”** en el trabajador, los grupos de trabajo y en la empresa.

El trabajador.

- ✓ Conciencia de uno mismo: conocer y comprender nuestros estados de ánimo, sentimientos e impulsos y sus efectos.
- ✓ Autocontrol: capacidad de gestionar nuestros impulsos y estados de ánimo.
- ✓ Motivación: Tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos.
- ✓ Empatía: conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los demás.
- ✓ Desarrollar la capacidad de trabajo en equipo.
- ✓ Habilidades sociales: capacidad para inducir respuestas deseables en los demás.

Los grupos de trabajo.

- ✓ Capacidad de trabajo en equipo.
- ✓ Talento organizativo.
- ✓ Constancia. Podremos aumentar el plazo de los proyectos a alcanzar.
- ✓ Energía, alegría y entusiasmo, a la par que confianza y una vida más equilibrada.
- ✓ Comunicación mediante “metáforas justas”.
- ✓ Experiencia de “sentido de grupo” en la medida que crezca el significado del mismo en proporción directa a la motivación que se genere y al sentido de pertenencia que se viva.

La Empresa.

- ✓ Abrir la información para generar transparencia e incentivar la creatividad.
- ✓ Mejorar la gestión y reducir costes.
- ✓ Acelerar los tiempos de respuesta.
- ✓ Estrechar las distintas áreas de trabajo de la empresa.
- ✓ Detectar oportunidades de mejora.
- ✓ Generar “significado” en los trabajadores.
- ✓ Estimular.
- ✓ Reconocer la realidad.
- ✓ Orientar hacia la visión.
- ✓ Formar e Informar

Vale hacer un paréntesis para analizar la palabra **actitud**.

En su acepción latina "Attitudine" tiene dos raíces (o dos vertientes); "Apto" y "acto". La primera, relacionada con propiedad "se es apto", "se posee algo"; la segunda con "acto", "postura", "acción". Así como el concepto "Attitudine" es un homónimo en inglés, en castellano "actitud" ha sido siempre tomada y tenida como "acto".

En su acepción corriente, el término de **actitud** designa un comportamiento o la manifestación externa de un sentimiento. Históricamente la noción de actitud ha tenido innumerables formulaciones, casi tantas como especialistas se ocuparon del tema, haciendo verdad la frase de **Allport (1935)**: "Actualmente se pueden medir las actitudes mejor de lo que se las puede definir".

Thomas y Znaniecki (1918) es una tendencia a la acción.

Allport (1935) en su artículo "Attitudes" afirma la existencia de hasta cien definiciones, algunas de las cuales se recogen a continuación: "La actitud denota un estado neuropsíquico de disponibilidad para la actividad mental o física"; "La actitud es un grado de afecto a favor o en contra de un objeto o un valor"; y, "Las actitudes son procesos mentales individuales que determinan tanto las respuestas activas como las potenciales de cada persona en el mundo social. Como la actitud se dirige siempre hacia algún objeto se puede definir como un estado de la mente de un individuo respecto a un valor".

Krech y Krutchfield (1948) es un sistema estable de evaluaciones positivas o negativas, sentimientos, emociones y tendencias de acción favorables o desfavorables respecto a objetos sociales.

Kleck & Weaton (1957) un sistema positivo/negativo de valoraciones positivas/negativas de estados emotivos y de tendencias a actuar en pro o en contra de un objeto social".

Katz y Stottland (1959) es la tendencia o predisposición a evaluar.

Newcomb (1959) es una forma de ver algo con agrado o desagrado.

Sarnoff (1960) es una disposición a reaccionar de forma favorable o desfavorable.

Sherif y Sherif (1965) son las posiciones que la persona adopta y aprueba respecto a objetos, asuntos controvertidos, personas, grupos o instituciones.

Wukmir (1967) es manifestación de la postura vital.

Rodríguez (1978) es la organización duradera de creencias y cogniciones en general, dotadas de carga afectiva en favor o en contra de un objeto social definido, que predispone a una acción coherente con las cogniciones y afectos relativos a dicho objeto.

Fazio y Roskos-Ewoldsen (1994) son asociaciones entre objetos actitudinales (prácticamente cualquier espectro del mundo social) y las evaluaciones de estos objetos.

Después de analizar los conceptos anteriores a juicio de la autora, es la **actitud** una tendencia a la acción que adopta una persona al evaluar de manera positiva o negativa objetos, asuntos controvertidos, personas, grupos o instituciones.

Principios que sustentan el método de "La Cultura de la Confianza".

1. La sencillez operativa en la respuesta a las dificultades de estrés, significado y comunicación que vive la gente y que estas trasladan a las empresas afectando su eficacia al ahogar su talento personal y con ello el de la organización.
2. En aprovechar las herramientas que han servido en la historia del hombre para acelerar el conocimiento y mejorar su adaptación al medio y a la sociedad.
3. La creación de valor.

Requerimientos para la aplicación del método de “La Cultura de la Confianza”.

- ✓ Conciencia de la necesidad de cambiar.
- ✓ Voluntad para liderar el cambio.

El ser humano se convierte, en el proceso exponencial del cambio, en el principal recurso de las empresas. Por lo tanto las empresas deben sostener una mejora continua en su personal.

¿Qué aspectos deben llevarse adelante para sostener en la empresa una mejora continua?

- ✓ **La motivación.**
- ✓ **El liderazgo.**
- ✓ **El trabajo en equipo.**
- ✓ **La capacidad de adaptación.**

Constituyendo estos cuatro elementos las partes componentes del método, que han de formar parte de la “cultura imprescindible” para gestionar el cambio a través de una mejora continua.

1.6.1 La motivación.

Motivación y emoción proceden de la misma raíz latina del verbo mover, (movere) que significa: “lo que está en movimiento”.

La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía. **(Solana, 1993)**

Motivación. Los factores que provocan, canalizan y sustentan un comportamiento individual **(Stoner, 1997)**.

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera. **(Koontz, 1999)**.

Motivación es la capacidad de empujar la existencia hacia el futuro, aunque la meta esté lejana y no se vea o se haya perdido la perspectiva de donde encontrarla. **(Nieto y Negrín, 2001).**

La motivación puede definirse como la voluntad que tienen los individuos para realizar esfuerzos hacia las metas que tienen las organizaciones satisfaciendo al mismo tiempo necesidades individuales. **(Martínez, 2002).**

El proceso de motivación ocurre cuando se genera una tensión por una necesidad determinada. En la medida en que esta tensión crece, aumenta la necesidad y consecuentemente la fuerza que impulse a satisfacerla. Por ejemplo, si no he probado alimento en ocho horas, la necesidad de comer se hará evidente. Entre más tiempo permanezca sin probar bocado, mayor será mi hambre y ésta tensión puede ser tan importante que bloqueará todas mis otras actividades. La existencia de un satisfactor, una manzana por ejemplo, constituirá en ausencia de mejores ofertas, la mayor de mis prioridades. El proceso de motivación por tanto se orienta a satisfacer necesidades básicas o de otro tipo. **(Rivas, 2002)**

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. El origen de la motivación es siempre una necesidad. La motivación es un bien que todos ambicionamos, algo que necesitamos diariamente para desenvolvemos en nuestras vidas, para dirigir y ayudar a los demás y para alcanzar nuestras propias metas. La capacidad para motivar a los demás y a nosotros mismos influye en nuestro éxito profesional y en nuestra felicidad personal. Una de las teorías de la motivación más difundida es la de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow, que vio las motivaciones humanas como la jerarquización de cinco necesidades. Ver figura 1.3

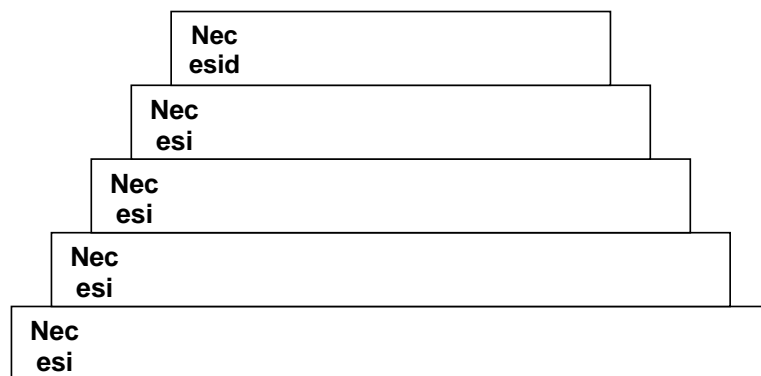


Figura 1.3. Pirámide que representa la Teoría de las necesidades de Maslow. Fuente: (Maslow, (adaptado)).

Donde las necesidades inferiores son prioritarias y más potentes, hasta las necesidades de autorrealización, que constituye la mayor fuente de motivación, que está en el significado que aporta sentido a la vida. La gente que esta autorrealizada:

- ✓ No le teme a lo desconocido, admite los cambios y saca provecho de los fracasos para lograr éxitos.
- ✓ Encuentra un sentido a su existencia.
- ✓ No pierde tiempo en lamentaciones inútiles, ni culpa a los demás de su fracaso.
- ✓ Ha aprendido a pensar en positivo, es inmune a los celos y al qué dirán y se alegra del éxito de los demás.
- ✓ Su trato, su compañía y su respeto trasmite solidez de paz y bienestar.
- ✓ Utiliza el pasado solo para vivir con más plenitud y piensa mucho en el futuro.
- ✓ Cuida su cuerpo y su salud, si está bien se sentirá con mejor humor.
- ✓ Cree en el ser humano, entrega su vida para lograr el bienestar.
- ✓ Esta motivado por los valores mas altos, en busca de bondad, la verdad, la justicia y la belleza.

1.6.2 El liderazgo.

Lo que está bien claro en todas las investigaciones es que para ser totalmente eficaces y para ejercer una influencia importante en su organización, los líderes necesitan usar su visión personal y su energía para inspirar a sus seguidores. **(Stoner, 1997).**

El fundamento de un **liderazgo eficaz** está en reflexionar acerca de la **misión** de la organización, definirla y establecerla en la forma más clara y visible. El líder fija las metas, las prioridades, determina y mantiene los estándares, **asume compromisos...** Pero antes de aceptar cualquier compromiso, un líder eficaz ha reflexionado acerca de lo que es **correcto y conveniente**. Lo que distingue un líder de un mal líder **son sus metas**. Un líder eficaz sabe que lo fundamental del liderazgo es **crear energías humanas y misión humana...** El último requerimiento de un liderazgo eficaz es **ganarse la confianza**. De lo contrario no habrá ningún seguidor... Un liderazgo eficaz no se basa en ser inteligente, sino que, fundamentalmente se basa en **ser consecuente**. **(Drucker, 1988).**

El liderazgo debe ser entendido como una clase de influencia mediante la que se puede lograr que los miembros de una organización colaboren voluntariamente y con entusiasmo en el logro de los objetivos organizacionales. Para implantar la estrategia, es necesaria una superestructura que sustente la realización de ésta. Un elemento vital lo constituye el ejercicio del liderazgo. **(Menguzzato, 1995).**

El liderazgo administrativo es el proceso de dirigir o influir en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo. **(Stoner, 1997).**

El liderazgo es una relación voluntaria basada en una visión con personas que libremente decidieron seguirlo. Los líderes necesitan ser escogidos por aquellos a quienes conducen, incluso, pueden ser electos por ellos. **(Cloke y Goldsmith, 2000).**

De nuevo, seamos claros. Cada organización requiere cualidades de liderazgo que van más allá de lo que son capaces de hacer la mayoría de los dirigentes, incluyendo:

- ✓ Liderazgo *visionario*, que inspire valores reconocidos – no sólo en el momento de la ruptura, sino diariamente – lo que brinda dirección hacia el futuro, y articula con los objetivos globales de la organización;
- ✓ Liderazgo *basado en los principios*, que motive a los empleados a actuar sobre la base de lo que es mejor – no sólo para los accionistas y ejecutivos, sino para la sociedad, los demás compañeros de trabajo, las familias y a sí mismos;
- ✓ Liderazgo *facultativo*, que apoye a los equipos *autodirigidos* responsables y ayude a los empleados a desarrollar la capacidad de ayudarse a sí mismos;
- ✓ Liderazgo *facilitador*, que ayude a todos en la organización a trabajar juntos y a actuar como uno; y
- ✓ Liderazgo *colaborativo*, que conforme relaciones de alto desempeño y confianza mutua.

El **liderazgo democrático es ubicuo** porque, a diferencia del management jerárquico, se requiere no sólo en la cúspide, sino a través de toda la organización, en cualquier rincón, cuestionando la necesidad de una cima y una base. Todo el mundo en las organizaciones democráticas trabaja por aumentar su capacidad de convertirse en miembro responsable de equipos autodirigidos, desarrollarse a sí mismo como líderes, y ayudar a dirigir los asuntos.

El liderazgo democrático es vinculador porque las organizaciones necesitan dirigentes que personifiquen un claro compromiso con los valores, la ética y la integridad, que inspiren colaboración, apoyen la interacción honesta, fomenten relaciones de confianza; y alienten la autodirección y las alianzas estratégicas. Cada uno en las organizaciones democráticas necesita estar vinculado por el diálogo, de manera que puedan escoger inteligentemente el rumbo correcto y hacerse responsable por los resultados que producen. **(Cloke y Goldsmith, 2000)** en el libro **"El fin de Management"**.

El Liderazgo es el Arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo y voluntariamente en la consecución de objetivos en pro del bien común. El Líder es alguien que identifica y satisface las legítimas necesidades de su gente y quita todo obstáculo para que puedan servir al cliente. **(Nieto y Negrín, 2001).**

¿Qué es un líder?

El líder es **aquella persona que es capaz de influir en los demás.**

Es la persona que **lleva "la voz cantante" dentro del grupo**; su opinión es la más valorada.

El liderazgo no tiene que ver con la posición jerárquica que se ocupa: **Una persona puede ser el jefe de un grupo y no ser su líder** y, al contrario, **puede ser el líder sin ser el jefe**. El jefe decide lo que hay que hacer en virtud de la autoridad que le otorga su posición jerárquica. El líder, sin disponer necesariamente de esta autoridad jerárquica, tiene también capacidad de decidir la actuación del grupo en base a la influencia que ejerce, que viene determinada por la "autoridad moral" que ejerce sobre el resto del equipo.

A los miembros del grupo les inspira confianza saber que al frente del mismo se encuentra el líder.

Lo que caracteriza al líder es su **habilidad para conducir equipos**: **Consigue que cada miembro trabaje y aporte lo mejor de sí mismo** en la lucha por alcanzar un objetivo común (sea ganar el campeonato, mejorar los resultados de la empresa, ganar las elecciones políticas, etc.). Además de esta capacidad innata para gestionar equipos, el líder se caracteriza también por su **visión de futuro**.

Es una persona que mira al largo plazo, que marca unos objetivos muy ambiciosos para la organización y que consigue ilusionar a su equipo en la búsqueda de los mismos.

El líder **anticipa los cambios**, se adelanta a los competidores.

Una persona que no tuviera esta visión de futuro podría ser un buen gestor, un buen coordinador, pero nunca un auténtico líder.

En las metas que plantea el líder **persigue tanto el bien de la empresa como el particular de cada uno de sus miembros**.

Consigue así que las personas se identifiquen con las metas marcadas, que las hagan propias y luchen por ellas con todo el empeño.

Una persona a la que tan sólo le preocupara su bienestar futuro difícilmente podría ser el líder de una organización. Esta terminaría por rechazarlo.

Una vez que el líder tiene definida su visión de futuro, **luchará con auténtica pasión para lograr los objetivos**.

El líder representa para el resto del grupo un auténtico **ejemplo de dedicación**, de entusiasmo y de coraje.

Una persona que tuviera una gran visión de futuro pero que careciese de capacidad de ejecución podría ser un buen estratega, pero nunca un líder.

Para ser líder hay que tener unas cualidades personales muy sobresalientes que no todo el mundo posee. Algunas personas poseen esas cualidades de manera innata, aunque también se pueden adquirir a través del aprendizaje y de la experiencia.

1.6.3 El trabajo en equipo.

Cloke y Goldsmith, (2000), en su libro "El fin del Management". Los equipos son los átomos, células musculares y unidades de acción fundamentales que se encuentran en el núcleo de las organizaciones democráticas autodirigidas. Son los centros donde se definen los valores, y son los corazones de las Webs de asociación. Además de compensar los errores y problemas creados por el management jerárquico, burocrático y autocrático los equipos ofrecen un amplio rango de beneficios, incluidos:

- ✓ ayudar a las organizaciones a brindar mejor calidad y un servicio más sensible y asequible a los clientes externos e internos;
- ✓ aumentar la ventaja competitiva de los empleados alentando un sentimiento de pertenencia por los resultados;
- ✓ crear un ambiente colaborativo en el cual los miembros brindan entrenamiento cruzado y apoyo de unos por otros, aumentando su eficiencia y eficacia;
- ✓ mejorar el tiempo de ciclo de los resultados, la precisión de la información interna y externa, y la sensibilidad para resolver problemas de los consumidores;
- ✓ desarrollar cualidades de liderazgo en todos los empleados, lo que provoca una mayor concienciación y un elevado coeficiente de retención del personal calificado;
- ✓ permitir mayor flexibilidad en la toma de decisiones y más amplia responsabilidad por alcanzar las metas y objetivos;
- ✓ permitir a los empleados reaccionar rápidamente ante las condiciones cambiantes del entorno interno y externo;
- ✓ reducir los conflictos innecesarios y las malas comunicaciones, y mejorar las relaciones laborales mediante el consenso y la colaboración;
- ✓ alentar a los empleados a enriquecer la calidad de su vida laboral mediante el aprendizaje y el mejoramiento de las condiciones de trabajo.

¿Qué es el trabajo en equipo?

El trabajo en equipo implica un **grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto.**

El equipo responde del resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente.

Cada miembro del equipo es responsable de un cometido y **sólo si todos ellos cumplen su función será posible sacar el proyecto adelante.**

El trabajo en equipo no es simplemente la suma de aportaciones individuales.

Un grupo de personas trabajando juntas en la misma materia, pero sin ninguna coordinación entre ellos, en la que cada uno realiza su trabajo de forma individual y sin que le afecte el trabajo del resto de compañeros, no forma un equipo.

El trabajo en equipo se basa en las "5 c":

Complementariedad: cada miembro domina una parcela determinada del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.

Coordinación: el grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.

Comunicación: el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales.

Compromiso: cada miembro se compromete a aportar lo mejor de si mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

Confianza: cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal.

Cada miembro trata de aportar lo mejor de si mismo, no buscando destacar entre sus compañeros sino porque confía en que estos harán lo mismo; sabe que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo.

Acotemos el término **Confianza**.

Cloke y Goldsmith, (2002), en su libro " El arte de despertar". Los cimientos de todos los procesos y técnicas de cambio de rumbo es la confianza. Siempre habrá incidentes que lleven a la gente al borde de su voluntad y capacidad de confiar unos de otros. Los que dan retroalimentación de cambio de rumbo, adiestramiento, tutoría y evaluación, necesitan crear confianza siendo lo suficientemente abiertos y honestos para transmitir información que es difícil de escuchar y lo suficientemente empáticos para escuchar y aprender. Los que la reciben crean confianza al desear traducir lo que aprenden en acciones comprometidas.

La confianza es una elección en toda relación. Ninguna de estas acciones garantizará la restauración de una confianza rota, pero harán más difícil mantener la desconfianza y disminuir gradualmente las conductas que rompen la confianza. Restos de experiencias pasadas, temores sobre el futuro y conductas incongruentes en el presente alimentan sentimientos de desconfianza y bloquean la retroalimentación exitosa, el adiestramiento, la tutoría y la evaluación, haciendo girar a los empleados en una espiral descendente de ira y dolor. La confianza se reconstruye centrándose, no sólo en lo que la otra persona hizo o no hizo, sino en criticar nuestra propia conducta, mejorar nuestro ser fidedigno, y centrar la atención, no en palabras y promesas, sino en acciones, actitudes y formas de ser.

Lagos Camaño (2002), nos pregunta: ¿Cómo romper el círculo vicioso de la desconfianza y trocarlo por el círculo virtuoso de una cultura de la confianza? Creo que la respuesta está en cada uno de nosotros: volitivamente tengamos fe, primero, en nosotros mismos, y luego, corramos el riesgo de querer partir confiando hasta que los hechos demuestren lo contrario.

1.6.4 Capacidad de adaptación.

Varios autores consultados, así como esta autora coinciden en definir el cambio organizacional de acuerdo a **Robbins (1999)**, "el cambio organizacional se define como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. También podría decirse que es el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional".

Los **Cambios se originan por la interacción de fuerzas**, estas se clasifican en:

- ✓ **internas o Endógenas:** son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc;
- ✓ **externas o Exógenas:** son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente, tanto físico como económico.

Cambio y aprendizaje son palabras sinónimas, como bien define autores **Reyes y Velásquez (2003)**: el Aprendizaje involucra cambios, hay aprendizaje cuando se observa cambios de conductas y los cambios deben ser permanentes, caso contrario pudo haber sido originado por un instinto.

Los Cambios Organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, las fuerzas internas y externas interactúan con otras fuerzas que tratan de oponerse, es más que la **Resistencia al Cambio**, como tendencia natural de las personas de resistirse al cambio. Hay que crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios, una cultura, que permita acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas. Ello exige de las organizaciones una elevada capacidad de adaptación de supervivencia para poder enfrentarse a un entorno inestable, de cambio constante, que les permita entender que para sobrevivir y competir hay que adaptarse al cambio rápida y eficazmente.

El cambio es el fenómeno por medio del cual el futuro invade nuestras vidas

Aprender a gestionar el cambio es aprender a gestionarse a sí mismo. Aprender a gestionar el cambio es aprender a gestionar la ambigüedad sin caer en la contradicción.

Como en cualquier proceso de aprendizaje, cada persona avanza a un ritmo diferente y asimila, interioriza y aprende de forma distinta. El cambio en la empresa es un proceso individualizado e irreplicable.

Un proceso de cambio en una empresa es un proceso único y no estandarizable, que si bien se puede apoyar en una metodología, requerirá de muchos aspectos que deberán ser resueltos sobre la marcha y que no están recogidos en ningún manual. Iniciar un proceso de cambio es asumir las grandes dosis de incertidumbre que comporta y tener presente que, a medida que avanzamos en el mismo, los aciertos y los errores serán parte sustancial de éste y la fuente de aprendizaje que permitirá el enriquecimiento personal y el desarrollo de la organización. Aprender a gestionar en una empresa cualquier cambio no puede ser solo una receta, sino más bien una forma de pensar y de actuar. Todos los líderes de la empresa han de ser impulsores, conductores u orientadores de procesos de cambio

¿Cuál ha de ser el papel del líder en el proceso de cambio?

Cloke y Goldsmith (2002), lo definen muy acertadamente al referirse que “ante un proceso de cambio organizacional o de reconversión de actitudes, el papel del gerente debe ser el de liderar el cambio mismo, convirtiéndose en un visionario, un estratega y un excelente comunicador e inspirador de todos aquellos aspectos que involucren a la organización, toda vez que dicho proceso, por su magnitud, sólo se logra con el compromiso del equipo gerencial y de toda la organización en su conjunto, siendo cada vez más importante pensar en reconvertir primeramente al gerente, ya que si el mismo tiene bajo su cargo un equipo dispuesto al cambio y no se siente comprometido con él, dicho cambio no se dará por efecto de una resistencia pasiva (aquella en la cual se apoyan los cambios de palabra, pero no se participa de ellos). Por otra parte, el desarrollo de nuevas tecnologías y el auge cada vez mayor de la llamada “revolución de la información”, ha propiciado cambios acelerados en las estructuras organizacionales, al mismo tiempo que condiciona un nuevo perfil global para el gerente, en donde sus principales características personales deben incluir una mayor capacidad de adaptación a nuevas circunstancias, una mentalidad internacional y excelentes condiciones de aprendizaje y comunicación, además de contar con principios elementales como ética, honestidad y justicia, cuya valoración es de carácter universal.”

Estos autores norteamericanos hacen alusión a “...**experiencias de cambio** de grandes corporaciones, nuevas empresas de comercio electrónico, universidades, escuelas, organizaciones no lucrativas, grupos comunitarios y agencias gubernamentales revelan las

siguientes verdades sobre el cambio”, que a juicio de esta autora están a tono con nuestra propia realidad:

- ✓ el cambio siempre genera sentimientos de pérdida, inseguridad y temor;
- ✓ nadie quiere ser cambiado, pero todo el mundo quiere aprender, progresar y ser más efectivo;
- ✓ las personas se resisten al cambio porque no sienten la necesidad del mismo, o no se les ha escuchado, o no se le han respondido sus objeciones;
- ✓ las personas hacen resistencia al cambio cuando no saben hacia donde se dirige, o cuando los objetivos y los resultados no han sido identificados clara o colaborativamente;
- ✓ en todo cambio hay un período de transición en el cual nada está claro y nadie está satisfecho;
- ✓ se requiere visión, valor, persistencia, trabajo en equipo y liderazgo para atravesar los períodos de transición;
- ✓ el cambio a menudo significa alteraciones en pequeña escala sobre las formas que se hacen las cosas, o apuntar minuciosamente sobre conductas humanas específicas;
- ✓ para que el cambio perdure, deben cambiarse también las culturas y los sistemas;
- ✓ los esfuerzos de cambio deben coordinarse entre diversos constituyentes donde la variabilidad local sea la regla;
- ✓ cambiar parte de un sistema cambia al sistema como un todo;
- ✓ los efectos del cambio duran mucho después que se ha terminado el cambio, y necesitan ser atendidos tanto como el cambio en sí;
- ✓ para ciertos cambios, no es necesario o imposible obtener permiso o consenso;
- ✓ el cambio ocurre más suavemente cuando la retroalimentación, la evaluación y la autocorrección forman parte integrante del proceso.

CAPÍTULO II. Fundamentación del método de “La Cultura de la Confianza”.

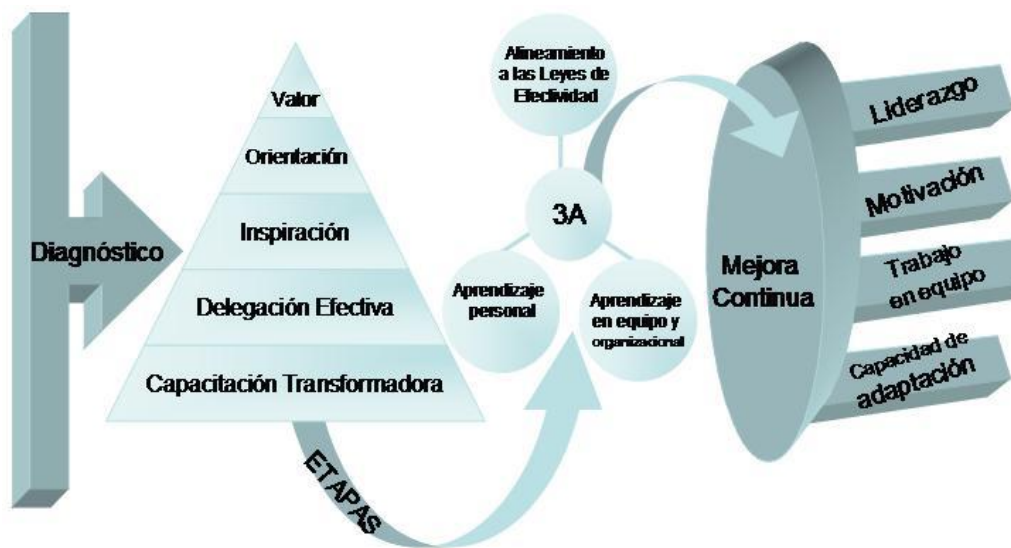


Figura 2.1. La Cultura de la Confianza. Fuente: (elaboración propia).

A partir de figura 2.1 se puede explicar con mayor facilidad el método de la Cultura de la Confianza, método para dinamizar la organización a partir del trabajo de mejora continua del trabajador y la organización.

Al iniciarse la aplicación del método se debe realizar un diagnóstico que permita detectar el **estado sociolaboral y psicológico de la organización.**

Para llevar a cabo el método que permite dinamizar la organización se deben de desarrollar cinco etapas: capacitación transformadora, delegación efectiva, inspiración, orientación y valor.

Para que se desarrollen estas etapas se hace necesario para el proceso de mejora continua del trabajador y la organización llevar adelante la Disciplina de las 3A: aprendizaje personal, aprendizaje en equipo y organizacional y alineamiento a las leyes de efectividad. Todos ellos

han de formar parte componente de la “cultura imprescindible” para gestionar el cambio a través de una mejora continua, que ha de sostenerse con el liderazgo y la motivación efectiva, el trabajo en equipo y la capacidad de adaptación de mejora continua orientada a la transformación.

El cambio es la manifestación más clara de vida. El cambio y crecimiento suceden cuando una persona, al encontrarse consigo misma, se arriesga y acepta el compromiso de experimentar con su propia existencia. Esta aceptación y compromiso de experimentar con la propia existencia se pone de manifiesto en ser consciente de “estar vivo”, “percibirse como único”, “irrepetible e inmutable”, aun a través del desarrollo personal y del acontecer en el proceso de las distintas etapas de la vida. Para vivir auténticamente este encuentro consigo mismo, además del descubrimiento de la propia identidad ofrece el conocimiento de los dones que se poseen y bajo esta luz se descubre la importancia y obligación de ponerlos a disposición de la vida y de los semejantes. Porque “existir” no consiste en pedirle algo a la vida sino en preguntarme qué es lo que puedo darle a ella. En otras palabras, dar una respuesta a la vida y responsabilizarse de ella, exige la presencia de otros. Su presencia me hace ser más productivo, pues de mi dar a la vida depende, en parte, el que ellos, los otros, me den o cooperen para darle sentido a mi existir. (Víctor Frankl).

2.1 Etapa: Capacitación Transformadora.

No es posible imponer la capacitación está debe de desarrollarse en la organización. La esencia de la capacitación es hacerse dignos de **confianza**, la confianza lo mantiene todo unido, es la forma más elevada de la motivación humana, saca a la luz lo mejor de la gente, pero requiere tiempo y paciencia, y no excluye la necesidad de adiestrar y desarrollar a las personas para que su competencia pueda elevarse al nivel de esa confianza. Sin confianza es difícil, por no decir imposible, mantener una buena relación, es lo que permite cimentar los distintos elementos de una relación, si dudan de esto, pregúntense cuantas buenas relaciones mantienen con gente de la que no se fían, por lo que sin unos niveles básicos de confianza, los matrimonios se rompen, las familias se descomponen, las empresas se arruinan, los países se vienen abajo, pero la confianza llega cuando uno se la merece.

Para que la empresa cuente de forma sostenible con los mejores talentos humanos ha de trabajar en 3 dimensiones, que forman parte de la capacitación transformadora y sobre los que se necesitan trabajar para producir el alineamiento de los trabajadores y que permitirán reinventar a la empresa para adaptarla a la velocidad exponencial del cambio incrementando su eficacia y su efectividad.

1ra. Redefinición. Redefinirse en términos de todas las necesidades del hombre.

2da. Redefinición. Alinear sus intereses y sus acciones a valores basados en principios.

3ra. Redefinición. Creando un espacio de proactividad y liderazgo en todos los puestos de trabajo, que permita vincular el como se desarrolla el trabajo al significado de la vida.

Para evolucionar en la mejora continua personal y organizacional en la Cultura de la Confianza es preciso partir de lo que se es, ya que el rendimiento nunca será mayor que la imagen que se tenga de si mismo y desde el paradigma con que se ven, surgirán las actitudes y los comportamientos, es por ello que es tan importante hacerse conscientes de la visión personal de hacia donde se quiere orientar la vida y construir entre todos la visión de la empresa a fin de aportar el significado de cada uno alineado al significado de todos.

La **visión** es esa habilidad trascendente, capaz de montar una visión clara del futuro, que sea simple, fácil de desear y estimulante.

*Viktor Frankl, un psicólogo austríaco sobreviviente de los campos de concentración de la Alemania nazi, hizo un descubrimiento trascendental, al encontrar en sí mismo la capacidad para elevarse por encima de su humillante situación, se convirtió en un observador, y también en un participante, de la experiencia. Contemplaba a los que también compartían esa orjalía y se preguntaba qué hacía posible que algunas personas sobrevivieran cuando la mayoría moría, para ello consideró varios factores: la salud, la vitalidad, la estructura familiar, la inteligencia y la habilidad para sobrevivir. Y entendió que ninguno de esos factores era la causa primordial, se dio cuenta de que el único factor relevante era una **visión de futuro**, es decir la instigadora convicción de quienes sobrevivían tenían una misión que cumplir, una tarea importante que realizar.*

La visión constituye la mejor manifestación de la imaginación creativa y la principal motivación de la acción humana, equivale a la aptitud para ver más allá de la realidad actual, crear, inventar lo que todavía no existe, convertirse en lo que aún no se es; confiere la capacidad para vivir conforme a la imaginación y no a la memoria. Todos poseen una visión de si mismos y de su futuro, y esa visión tiene consecuencias e incide en la elección y en la forma en que se emplea el tiempo. Si la visión es limitada —si no va más allá del partido de pelota del sábado por la noche o del próximo capítulo de la telenovela—, las decisiones se basan sólo en lo inmediato. Si la visión se basa en la ilusión, las elecciones de las tareas que se realicen no están basadas en los valores basados en los principios que orientan a vivir con calidad de vida interior y la visión se convierte en algo superficial, entonces ocurre la desilusión y tal vez se vuelva cínico. Si la visión es parcial —si se centran sólo en las necesidades económicas y sociales y se ignora las necesidades mentales y espirituales, por ejemplo— escogemos acciones que conducen al desequilibrio.

“La pasión de la visión” puede capacitar para superar el miedo, la duda, el desaliento y muchos otros sentimientos que se alejan del logro y la contribución.

Consideremos el caso de Gandhi, él descubrió la manera de ayudar al pueblo indio a transformar la imagen de sí mismo como personas inferiores respecto de sus amos británicos, y a desarrollar un sentido de autovalía. Al centrarse en su visión, las debilidades de su personalidad se eclipsaron. La visión y el propósito generaron el crecimiento y el desarrollo de su personalidad. Gandhi deseaba amar a los demás, servirlos, estar con ellos, su más caro deseo radicaba en ayudar a redimir a una nación y como consecuencia, doblegó a Inglaterra y liberó a trescientos millones de indios. Poco antes de su muerte declaró: “Afirmo que sólo soy un hombre común con menos aptitudes que cualquiera. No me cabe ninguna duda de que cualquier hombre o mujer es capaz de obtener lo que yo logré si hicieran los mismos esfuerzos y cultivaran la misma esperanza y fe”.

Uno de los procesos más importantes que se hallan al cultivar la pasión de la visión es crear e integrar un enunciado de misión personal capacitador. La siguiente lista es muy útil para escribir un enunciado de misión o evaluar el que ya está escrito:

1. representa lo más profundo y lo mejor que hay en usted;
2. es la realización de sus dones únicos y singulares;
3. es trascendental al basarse en los principios de contribución y propósito superiores al sí mismo;
4. se dirige a las cuatro necesidades y capacidades básicas humanas: vivir, amar, aprender y dejar un legado;
5. se basa en principios que producen resultados de calidad de vida;
6. aborda la visión y los valores basados en principios. No basta con poseer valores sin visión si se desea ser eficaz, pero eficaz para algo. Por otra parte, la visión sin valores puede crear un Hitler. Un enunciado de misión capacitador se refiere al carácter y las aptitudes: lo que se desea ser y lo que desea hacer en la vida;
7. se relaciona con todos los roles significativos de la vida. Representa un equilibrio a lo largo de la vida entre los roles que cree que debe cumplir: personal, familiar, laboral, social, etc.;
8. se escribe para inspirar no para impresionar a otro.

Es preciso hacer un seguimiento a los enunciados de visión que capaciten, incluso con un detallado documento escrito, es vital advertir que es imposible trasladar la misión a un momento de la vida sin una preparación semanal. Para que sea capacitador debe convertirse en un documento vivo, en parte de la naturaleza, de manera que los criterios que se emplean en él sean los mismos que se hallan en el interior de cada persona, en la forma de vida, día tras día, por tanto se debe: memorizar el enunciado de misión, revisar todas las semanas antes de comenzar a organizarse, registrar en el diario íntimo la forma en que este influye en las experiencias vividas, las acciones elegidas y las decisiones tomadas, leer enunciados de

misión escritos por otras personas a lo largo de la historia al considerar el efecto de estos enunciados en sus vidas y en la sociedad y ayudar a los hijos o a quienes se este vinculado a crear sus propios enunciados de misión y así fomentar la visión en los demás.

La visión nos orienta hacia un cambio efectivo cuando proviene de un guión basado en valores basados en principios y necesidades. La esencia de estas necesidades se sintetiza en la frase “**vivir, amar, aprender, dejar un legado**”. Vivir es la necesidad física en lo que respecta a alimentos, vestimenta, vivienda, bienestar económico y salud. Amar es la necesidad social de relacionarse con los demás, pertenecer, amar y ser amados. Aprender es la necesidad mental de desarrollarse y crecer. Por último, la necesidad de dejar un legado equivale a la necesidad de poseer significado, el propósito, la coherencia personal y la contribución. Esto es un símil a la pirámide de la jerarquía de necesidades desarrollada por Abraham Maslow, en la cual identificó la autorrealización como la experiencia humana suprema, que para lograrla esta depende del nivel de su madurez personal.

2.1.1 Niveles de de Madurez

Los distintos tipos de madurez que manifiesta el ser humano se representan en la figura 2.2, estos son factores poderosos en nuestras vidas, expresan nuestro carácter y generan nuestra efectividad o ineffectividad.

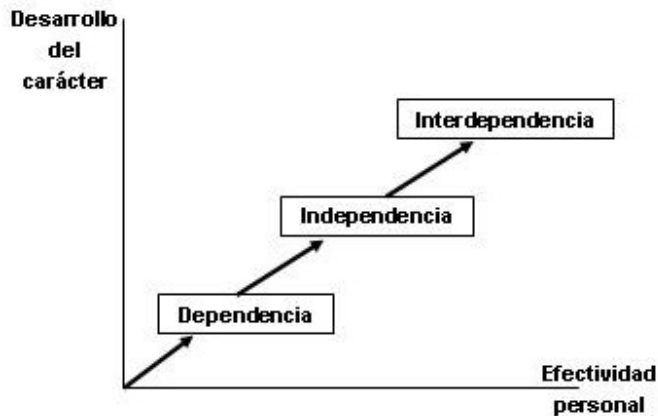


Figura 2.2. Matriz de Madurez. Fuente: (Esteban Nieto).

La vida empieza como niños totalmente *dependientes* de otros, al ser dirigidos, educados y sustentados completamente por otros y sin sus cuidados sólo se viviera unas horas, o a lo sumo unos pocos días. Después, gradualmente, a lo largo de los meses y años siguientes, cada vez más se comienza a ser *independientes* física, mental, emocional y económicamente hasta que por fin se logra, en lo esencial, hacerse cargo de de su persona, de una manera

autodirectiva y autosuficiente. En la medida que se sigue creciendo y madurando, se toma cada vez más conciencia de que toda la naturaleza es *interdependiente*, de que existe un sistema ecológico que la gobierna a ella y también a la sociedad.

La *dependencia* es el paradigma del *tú*: *tú* cuidas de mí; *tú* haces o no haces lo que debes hacer por mí; yo te culpo a *ti* por los resultados. Necesitan de los otros para conseguir lo que quieren, se queja de que el mundo no se dedica a hacerlo feliz.

La *Independencia* es el paradigma del *yo*: yo puedo hacerlo, yo responsable, yo me basto a mí mismo, yo puedo elegir. Consiguen lo que quieren gracias a su propio esfuerzo.

La *interdependencia* es el paradigma del *nosotros*: *nosotros* podemos hacerlo, *nosotros* podemos cooperar, *nosotros* podemos combinar nuestros talentos y aptitudes para crear juntos algo más importante. Combinan sus esfuerzos con los esfuerzos de otros para lograr un éxito mayor.

La dirección del cambio que nos permita avanzar en la madurez de nuestro ser procede de adentro hacia fuera, de ahí que el cambio efectivo siempre procede desde dentro de uno. La clave del crecimiento de la madurez es aprender a formular compromisos y cumplirlos y en el ascenso hacia la calidad de vida contenida en la interdependencia está el motor natural de la motivación efectiva.

Al pensar en la motivación desde la perspectiva de la dirección empresarial, es muy importante tener en cuenta que no se puede motivar a los trabajadores, sólo se puede influir en aquello que ellos están motivados a hacer.

Por muy tajante que le parezca esta afirmación, el objetivo del directivo debe ser ayudar a los trabajadores a identificar su bienestar con el de la organización y cuando esto ocurra, se sienten naturalmente motivados a trabajar duramente, porque será algo que harán por su propio bien.

Por lo tanto si se aspira a generar motivación a nivel de compromiso en un equipo es fundamental tener presente constantemente que el compromiso más profundo del ser humano fluye de dentro hacia fuera y que cada ser humano ha de descubrir en lo más profundo de sí.

De lo que se infiere que si se quiere "compromiso" se ha de conocer a los trabajadores y ayudar a que ellos se conozcan a sí mismos.

Las condiciones indispensables para que exista motivación laboral con sentido de pertenencia son: la **colaboración**, la gente se siente más motivada cuando se les anima a cooperar, cuándo tienen la oportunidad de ayudarse entre sí con éxito y sean los responsables del éxito o fracaso de un proyecto; la **satisfacción**, cuando la gente se sabe que su trabajo añade valor a la organización, cuándo puede ver que la que esta hacienda

contribuye al trabajo de la comunidad; y la **posibilidad de elección**, cuando siente que tiene poder para tomar decisiones en su trabajo.

2.1.2 Los 4 dones humanos.

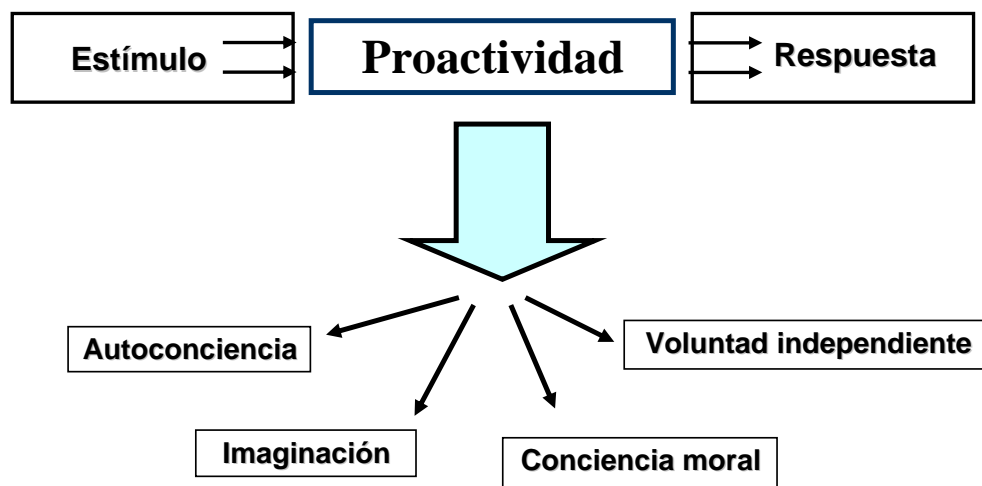


Figura 2.3. Los 4 dones humanos. Fuente: (Esteban Nietos).

Para descubrir y sincronizar nuestra vida con el “norte que rige la calidad de vida” o los principios hay que tener presente los 4 dones humanos: autoconciencia, imaginación creativa, conciencia moral y voluntad independiente. Ver figura 2.3.

Por naturaleza el ser humano posee dones que lo distinguen del mundo animal, estos dones ocupan el espacio —autoconocimiento, conciencia, imaginación creativa y voluntad independiente— entre el estímulo y la respuesta, entre las cosas que le ocurren y la forma como reacciona ante ellos, en ese espacio se halla el poder para elegir la respuesta y en la respuesta yacen el crecimiento y la libertad del ser humano, el poder para elegir, para reaccionar, para cambiar.

El **autoconocimiento** es la capacidad de apartarse de sí mismos y examinar la forma de pensar, los motivos, la historia, las vocaciones, las acciones, los hábitos y tendencias, permite quitarnos los “anteojos” y mirar tanto a ellos como a través de ellos y ampliar la separación entre el estímulo y la respuesta.

La **conciencia** permite conectar con la sabiduría de las épocas y la sabiduría del corazón, constituye un sistema de guía interno, que permite deducir cuando actuar o, incluso, cuando pretender actuar en una forma que es contraria al principio, asimismo, proporciona una idea de los talentos y la misión personal.

La **voluntad independiente** es la capacidad para actuar, otorga el poder de ir más allá de los paradigmas, nadar contra la corriente, evaluar los comportamientos, actuar basados en principios en lugar de reaccionar según la emoción o las circunstancias.

Si bien las influencias genéticas y del medio ambiente resultan muy poderosas, no son las que controlan; no son las víctimas.

No se es el producto del pasado, sino de las elecciones.

Se es responsables; es decir, capaces de responder, de elegir de forma independiente entre estados de ánimo y tendencias.

La **imaginación creativa** es el poder para prever un estado futuro, para crear algo en la mente y para solucionar problemas sinérgicamente.

Se trata de la facultad que permite vernos a cada uno y a los demás de forma diferente y mejor de lo que se es en la actualidad, capacita para escribir un enunciado de misión personal, fijar, y también capacita para verse en el momento en que vivimos el enunciado de misión, aun en las circunstancias más desafiantes, y a aplicar los principios de formas efectivas en nuevas situaciones.

Cada uno de estos dones, y la sinergia existente entre ellos, es necesario para crear calidad de vida y conforman la esencia del liderazgo personal.

Esta sinergia entre los 4 dones permite además seguir avanzando en el desarrollo de la madurez, al hacer promesas y cumplirlas se fortalece la voluntad independiente, con la visualización que ayude a crear el futuro a partir de metas se mejora la forma de desarrollar la imaginación creativa que surge del nivel de madurez de la independencia.

Alineando lo imaginado a valores basados en principios se desarrolla la conciencia moral y conociéndonos mejor se fortalece la autoconciencia.

La Brújula que orienta hacia la motivación efectiva surge del don de la autoconciencia y la orientación a los principios que nos señala la conciencia moral, mientras que el don humano que da la oportunidad de motivarse y liderar efectivamente es el de la voluntad independiente, pues es el que desde la proactividad surgida a partir del nivel de madurez de la independencia, nos capacita para cumplir con nuestro compromiso de mejora personal al que nos orientan los valores basados en principios y la imaginación creativa surgida a partir del nivel de madurez de la independencia, nos capacita para responder con talento y originalidad a los estímulos que recibimos del mundo.

El Liderazgo empieza en uno mismo y alcanza a los demás.

Cuando se quiere conseguir que la gente haga cosas, se encuentra siempre con dos dinámicas: la tarea y la relación humana.

La clave del liderazgo es llevar a cabo las tareas asignadas fomentando las relaciones humanas, consigo mismo y con los demás.

El mismo principio de relación es válido para los vendedores y proveedores, para los recursos financieros y para cualquier área o servicio en la empresa, un liderazgo ubicuo, en todas las direcciones.

Como el ingrediente fundamental para que una relación funcione bien es la confianza, entonces la capacidad para generar confianza y mantenerla es el ingrediente básico del liderazgo.

Se puede tener la visión más maravillosa del mundo y sin embargo eso no significará nada si la organización no confía en los líderes.

El factor confianza es el cemento social que mantiene unido cualquier sistema.

La legitimidad del líder ya no se soportará en el reconocimiento a su capacidad y conocimiento, sino en la efectividad derivada de encarnar los valores compartidos orientados hacia las Leyes Naturales de Efectividad, es decir hacia los principios.

Si se logra vincular la felicidad y el significado, entiéndese este como sentido de la vida, a la generación de conocimiento y al talento creativo, este hará a las empresas más eficaces y flexibles en medio de la dinámica que se desarrolla a la velocidad exponencial de los cambios tecnológicos y sociales.

De esta forma se dispondrá de una económica e inagotable fuente de combustible para nuestra transformación.

2.2 Etapa: Delegación Efectiva.

Una disciplina que nutre y sostiene la visión compartida son los acuerdos ganar - ganar que nos permiten delegar con efectividad.

Ganar - ganar no es una técnica, es una filosofía de vivir, que fluye de la madurez de la interdependencia, es una estructura de la mente y el corazón que procura el beneficio en todas las interacciones humanas.

Ganar - ganar surge de un paradigma de la vida orientada por valores basados en principios.

La delegación efectiva se basa en: la comunicación ganar – ganar, en el liderazgo del responsable de la tarea y en la rendición de cuenta abierta.

2.2.1 La comunicación ganar – ganar.

La confianza que surge de la madurez está estrechamente relacionada con los diferentes niveles de comunicación.

La figura 2.4 muestra cómo se vive la comunicación desde los distintos tipos de madurez del ser humano.

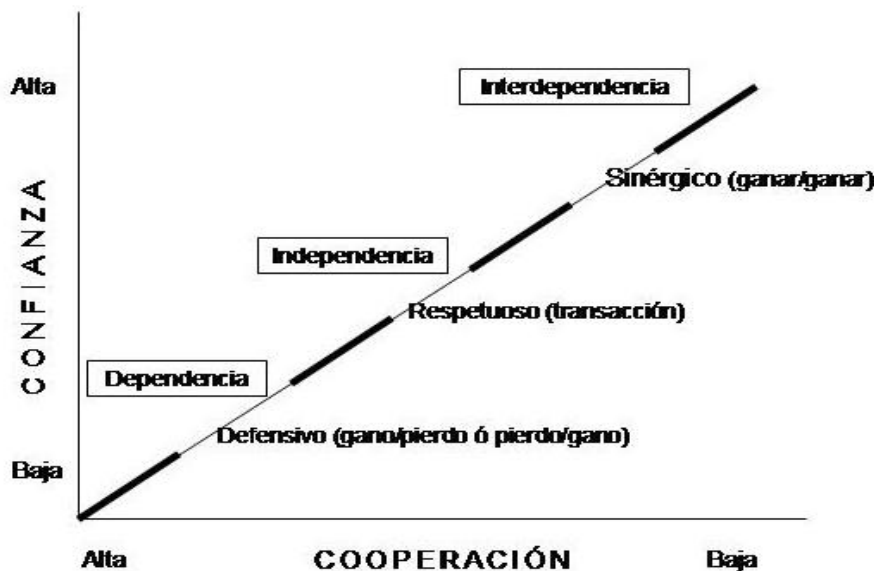


Figura 2.4. Niveles de comunicación desde los tipos de madurez. Fuente: (Esteban Nieto).

En el nivel de madurez de dependencia la comunicación es defensiva. El enfoque Gano – Pierdo corresponde al estilo autoritario en donde “si consigo lo que quiero, no lograras lo que quieres”. El enfoque Pierdo – Ganas corresponde al estilo conciliador logrando desde la renuncia “conseguiré que me aceptes, a través de la conciliación de ceder a lo que quieres y de renunciar a lo que te molesta de mi”. El enfoque Pierdo – Pierdes corresponde al estilo obstinado que surge desde la venganza “yo pierdo, pero tú también “ o “prefiero que nadie gane”.

En el nivel de madurez de independencia la comunicación es respetuosa. El enfoque transaccional corresponde al estilo negociador que surge desde la modalidad de negociador de acuerdos “yo he de ceder y tú has de ceder para que alcancemos un acuerdo”.

En el nivel de madurez de interdependencia la comunicación es sinérgica. El enfoque ganar – ganar corresponde al estilo efectivo del liderazgo interdependiente, que surge de la necesidad de avanzar juntos “nuestros acuerdos se nutren de la necesidad de que crezca nuestra comunidad”.

La delegación en acuerdos ganar - ganar supone una clara comprensión de la necesidad y el “compromiso mutuo” de crear acuerdos: ganar - ganar, de ahí que existan 4 condiciones que debemos reunir para lograrlo:

1. El carácter. Los tres rasgos esenciales del carácter son: integridad, madurez y mentalidad de abundancia. La integridad es el valor que se le asigna a uno mismo, depende de donde fluye el autovalor y si la visión de la vida está orientada a valores basados en principios, es un mega principio, ya que abarca a la honestidad, la honradez, la fidelidad, la rectitud. Ser integro implica ser coherente entre lo que se es, lo que se piensa, lo que se siente, lo que se dice y lo que se hace. La madurez es el equilibrio entre la valentía y la consideración. La mentalidad de abundancia surge de una visión adentro – afuera de una vida orientada a valores basados en principios, se manifiesta en la alegría, la integridad, la madurez, la seguridad y la orientación, mientras que la mentalidad de escasez es insegura y se resiste al cambio y son muestra de ella la envidia, la intolerancia, el egoísmo y la insensibilidad.

2. Relaciones con madurez interdependiente. La interdependencia surge de las necesidades de contribución que se despiertan en la independencia efectiva. La contribución capacita al alinearse a principios, fortalece la confiabilidad y siembra condiciones de interdependencia al crear confianza.

3. Acuerdos ganar – ganar. Con una solución ganar – ganar todas las partes se sienten bien por la decisión tomada, comprendiéndose con el plan de acción. Se puede crear acuerdos ganar - ganar al:

- ✓ definir los resultados deseados (misión);
- ✓ precisar las directrices y principios a respetar (valores y normas);
- ✓ acordar los recursos necesarios (las necesidades);
- ✓ fórmula para el rendimiento de las cuentas (el aprendizaje); y
- ✓ precisar las consecuencias para las necesidades compartidas (visión).

4. Estructuras y sistemas alineados. Estructuras y sistemas que alineen: expectativas, capacitación, comunicaciones, metas, visión, presupuestos, valores, planificación, información, misión, recompensas, etc, con efectividad y eficiencia. La efectividad del alineamiento permite que la misma cantidad de gente aumente su capacidad, mejore su comunicación, crezca en alegría, gane en confianza mutua y comparta visión.

Existen dos responsabilidades fundamentales del líder gerencial, una es ampliar los sistemas de creencias, es decir los paradigmas y la otra es la mejora en los sistemas de comunicación. Y es precisamente los acuerdos ganar - ganar los que utiliza el líder para trabajar en la **mejora de los sistemas de comunicación**, a partir de 3 condiciones para crear un proceso ganar – ganar, al estimular desde la gerencia la empatía que permita: pensar orientados al beneficio mutuo, entender al otro y visión compartida. Estas 3 condiciones permitirían alcanzar una delegación de acuerdos ganar – ganar, que nos depararan en los 3 logros de la efectividad: el clima organizacional de la comunicación ganar – ganar; la motivación de

liderar la tarea; y el autocontrol creativo de los resultados, que facilitará el aprendizaje de la organización.

Cuando no hay acuerdos no se piensa orientado al beneficio mutuo, no se entiende al otro y no se comparte visión, por lo que se sugiere: revisar la situación desde adentro hacia afuera, alineando la propuesta a valores basados en principios; encontrar mentalidad de abundancia; verificar que exista en el acuerdo la autonomía que precisa el área de influencia para resultar motivadora; revisar el alineamiento entre estructuras y sistemas; pedir retroalimentación; y aumentar desde el liderazgo.

2.2.2 Delegación en encargados.

Al delegar se aumenta la eficiencia. La clave de la administración efectiva es la delegación. Existen básicamente dos tipos de delegación: la “delegación en recaderos” y la “delegación en encargados”. La delegación en recaderos significa “Vaya a buscar esto, vaya a buscar aquello, haga esto, haga aquello, y avíseme cuando esté hecho”. La **delegación en encargados** se centra en los resultados y no en los métodos al permitir a las personas elegir sus métodos y los hace responsables de los resultados; al principio lleva más tiempo, pero se trata de tiempo bien invertido. La delegación en encargados supone la comprensión clara y el compromiso mutuo, desde el principio, acerca de las expectativas en cinco áreas:

Resultados deseados. Crear una comprensión mutua y clara de lo que hay que lograr, concentrándose en el qué y no en el cómo; en los resultados, no en los métodos. Dedicar tiempo, ser paciente, visualizar el resultado deseado, que la persona lo vea, lo describa, que elabore un enunciado matizado de cómo será, y que diga cuándo más o menos habrá de alcanzarlo.

Directrices. Identificar los parámetros dentro de los cuales debe operar el individuo. Éstos serán los menos posibles para evitar la delegación de métodos, pero entre ellos tienen que contarse algunas restricciones importantes. No se pretende que una persona llegue a pensar que tiene una libertad considerable mientras alcance los objetivos, aunque viole alguna práctica o valor tradicionales, esto aniquila la iniciativa y devuelve al individuo al credo del recadero: “Dígame lo que usted quiere que haga y lo haré (de cualquier modo)”. Si se conoce las rutas que llevan al fracaso, se debe identificar, ser franco y honesto, decirle al encargado dónde están las arenas movedizas y los animales salvajes, no debe pretender que todos los días alguien tenga que reinventar la rueda y permitir que las personas aprendan de sus errores o de los errores de otros. Señalar las rutas potenciales de fracaso, lo que *no hay que hacer*, pero no decir *qué hay que hacer*. Que sean ellas las responsables de realizar lo necesario sin salirse de las directrices.

Recursos. Identificar los recursos humanos, económicos, técnicos u organizacionales con los que la persona puede contar para el logro de los resultados deseados.

Rendición de cuentas. Establecer las normas de rendimiento que se utilizarán en la evaluación de los resultados, y los momentos específicos en que esa evaluación tendrá lugar.

Consecuencias. Especificar lo que sucederá, lo bueno y lo malo, como resultado de la evaluación. Entre las consecuencias pueden contarse las recompensas económicas, las recompensas psicológicas, las diferentes asignaciones de tareas y los resultados naturales ligados a la misión general de la organización.

La delegación en encargados supone un paradigma completamente nuevo de la delegación, siempre se debe realizar por escrito, y si se realiza correctamente ambas partes se benefician y en última instancia se hace mucho más trabajo en menos tiempo. Este nuevo paradigma, cambia la naturaleza de la relación: el encargado se convierte en su propio jefe, gobernado por una conciencia moral que contiene el compromiso con ciertos resultados deseados, pero también libera su energía creadora y la orienta hacia lo necesario, en armonía con principios correctos, para lograr esos resultados.

Los principios implicados en la delegación en encargados son correctos y aplicables en todo tipo de situación y con todo tipo de personas. Con individuos inmaduros, hay que especificar menos resultados deseados y más directivas, identificar más recursos, realizar entrevistas más frecuentes de rendición de cuentas y aplicar más consecuencias inmediatas. Con personas más maduras, los resultados deseados pueden ser más desafiantes, hay menos directrices, una rendición de cuentas menos frecuente y criterios menos mensurables pero más discernibles.

La delegación efectiva representa tal vez el mejor indicador de la administración efectiva, simplemente porque es fundamental para el crecimiento personal y organizacional.

2.3 Etapa: Inspiración.

Los dos grandes problemas de la empresa actual son la necesidad de un entorno de aplicación que resiste a la velocidad exponencial de cambio y lograr la participación talentosa y comprometida de los trabajadores en sus funciones laborales. La **Intranet** puede colaborar en ambas soluciones y constituirse en fuente de inspiración, garantizando: optimizar el flujo de información y lograr reducción de costos en el manejo eficiente de documentos así como incrementar la comunicación interna de la empresa y la gestión administrativa, económica, del conocimiento y de los recursos humanos; llegar a convertirse en una herramienta irremplazable para las empresas que van cambiando de ser jerárquicas y centralizadas a distribuidas y flexibles; y la Intranet se ha convertido en la herramienta de oficina más importante de la historia de la ofimática.

La Intranet de todos exige ser utilizada por todos, gestionar el trabajo de todos, contribuir a la capacitación profesional y personal de todos de forma general y singular, escenificar la visión y misión de todos y orientarse a valores basados a principios.

La Intranet exitosa es capaz de sostener su utilización por todos los trabajadores de la empresa, apoya los procesos que crean valor para la empresa y para sus clientes y proveedores y es parte viva de los procesos que apoya, y la única manera de mantener actualizada la información es que la Intranet tenga sus dueños en los trabajadores de la empresa. Siendo necesario para ponerla en marcha: una red de cableado; una red de computadoras con capacidad suficiente para que funcione la Intranet; un programador o una empresa programadora que le garanticen el soporte de servicio y una comunicación efectiva con el programador, que será el asesor.

2.4 Etapa: Orientación.

La vida se convierte en una espiral ascendente de crecimiento cuando se aprende cada vez más sobre como orientar la vida por valores basados en principios. La desorientación por falta de valores hace perder el sentido.

Mucha gente se siente vacía al haber definido la felicidad únicamente en términos de logro profesional o económico, y percibe que el “éxito” obtenido no brinda la satisfacción esperada. Con esmero al subir la “escalera del éxito” peldaño a peldaño, el diploma, las noches en vela, los ascensos, sólo para descubrir, al llegar al último peldaño, que la escalera estaba apoyada en la pared equivocada. En la carrera ascendente, simplemente no tomamos el tiempo necesario para hacer lo que es verdaderamente importante, sin embargo, muchos impactos en la vida recuerdan a “lo importante” y le culpan por no haberlo priorizado. Algunos momentos de crisis hacen ver con claridad que lo que se hace con el tiempo cada persona no se relaciona con lo que se considera que es más importante.

2.4.1 Lo urgente y lo importante.

Los dos factores primordiales que guían al elegir la manera de emplear el tiempo son la urgencia y la importancia, sin embargo, en la toma de decisiones diaria prevalece uno de ellos. El problema surge cuando se actúa según el paradigma de lo urgente, y se deja de lado el paradigma de lo importante. La persona que vive casi todo el tiempo en lo “urgente” se siente estresada, agotada e insatisfecha, mientras que la que vive casi todo el tiempo en lo “importante” vive y se siente confiado, satisfecho, orientado, sosegado y comprometido.

La adicción a lo urgente. Urgente significa que se necesita una atención inmediata, ahora. El teléfono suena. El bebé llora. Alguien llama a la puerta. Necesito esto ahora. Desearía pasar un buen rato contigo, pero tengo que trabajar. No tengo tiempo para hacer ejercicios. Sé que es importante, pero tengo muchas cosas urgentes que hacer. Tal vez cuando no

tenga tantas cosas que hacer. La adicción a lo urgente es tan peligrosa como la adicción a las drogas, el juego y la comida. El problema no radica en la urgencia en sí, sino en que, cuando la urgencia es el factor dominante en la vida, la importancia pierde valor y se considera que lo primero es lo urgente.

Con el fin de enfocar los temas de la urgencia y la importancia con mayor efectividad, se analiza a continuación la **Matriz de Administración de Tiempo**, que clasifica las actividades en cuatro cuadrantes.

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	1	2
	Actividades: Crisis Problemas apremiantes Proyectos cuyas fechas vencen	Actividades: Prevención Construir relaciones Reconocer nuevas oportunidades Planificación, recreación.
NO IMPORTANTE	3	4
	Actividades: Interrupciones, algunas llamadas Correo, algunos informes, cuestiones inmediatas, acuciantes Actividades populares	Actividades: Trivialidades, ajetreo inútil, algunas cartas y llamadas telefónicas, pérdida de tiempo

El **cuadrante 1** representa lo que es urgente e importante: atender a un cliente furioso, encontrarse en una fecha tope, reparar una máquina estropeada, someterse a cirugía cardíaca o ayudar a un niño que llora por haberse lastimado. Todos experimentan en sus vidas algunas actividades del cuadrante 1, pero agota y consume a muchas personas, al ser personas orientadas hacia los problemas y crisis, es por ello que a las actividades del cuadrante 1, por lo general, se les denomina crisis o problemas. Las personas que administran su vida sobre la base de las crisis del cuadrante 1 viven en: estrés, agotamiento, administrando crisis y apagando incendios.

El **cuadrante 3** es casi el fantasma del cuadrante 1, incluye las cosas que son urgentes, pero no importantes, es el cuadrante del engaño. Muchas llamadas telefónicas, reuniones, visitas inesperadas, se encuentran en esta categoría y viven administrando las crisis, carácter de

camaleón, atento a la reputación, considera que las metas y planes no valen la pena, se siente impotente y tienen relaciones humanas frágiles.

El **cuadrante 4** incluye las actividades que no son urgentes ni importantes, es el cuadrante de la pérdida de tiempo, no representa supervivencia, sino deterioro e incluye no necesariamente distracciones, porque la recreación, en el verdadero sentido de la recreación, es una valiosa actividad del cuadrante II. Como actividades que representan la pérdida de tiempo en el cuadrante IV podemos mencionar la adicción a la lectura de novelas frívolas, el hábito de ver espectáculos idiotizantes o el chismorreo.

Algunas personas son literalmente acribilladas por los problemas todo el día y cada día, el único alivio que tienen consiste en huir hacia las actividades no importantes ni urgentes del cuadrante 4, de modo que en su matriz total en el noventa ciento del tiempo está en el cuadrante 1 y la mayor parte del restante diez por ciento en el cuadrante 4; a los cuadrantes II y III sólo les prestan una atención mínima.

Las personas que dedican su tiempo casi exclusivamente a los cuadrantes 3 y 4 llevan vidas básicamente irresponsables, con baja productividad, entre asustadizo y soberbio y dependiente de otros.

El **cuadrante 2** es el corazón de la administración personal efectiva, no actúa sobre las personas, son las personas quienes deben actuar sobre él, se trata del cuadrante del liderazgo personal al tratar las cosas que no son urgentes, pero sí importantes como por ejemplo: construir relaciones, redactar un enunciado de la misión personal, la planificación de largo alcance, la ejercitación, el mantenimiento preventivo, la preparación, todas esas cosas que se saben que hay que hacer, pero que se suelen eludir, porque no son urgentes. Las personas que viven desde cuadrante 2, tienen pocas crisis con un creciente autocontrol, son personas con visión, perspectiva, proactividad, responsables para con su vida, se es equilibrado, es donde se encuentra la calidad de vida.

Las personas efectivas permanecen fuera de los cuadrantes 3 y 4 porque, urgentes o no, no son importantes. También reducen el cuadrante 1, pasando más tiempo en el cuadrante 2. Para parafrasear a Peter Drucker, "las personas efectivas no se orientan hacia los problemas, sino hacia las oportunidades".

Para empezar a trabajar en el cuadrante 2 se debe aprender a **decir "No"** a lo no importante. En un principio, sólo se puede obtener tiempo para el cuadrante 2 en los cuadrantes 3 y 4. No se pueden ignorar las actividades urgentes e importantes del cuadrante 1, aunque éste se reducirá cada vez más a medida que se dedique más tiempo a la prevención y preparación en el cuadrante 2. Para trabajar con el cuadrante 2 hay que ser

proactivo, ya que es casi imposible decir “No” a la popularidad del cuadrante 3, o al placer de huir al cuadrante 4 cuando no se tiene un “Sí” más grande ardiendo adentro.

Sólo cuando la autoconciencia permite examinar el programa, y se tiene imaginación y conciencia moral para crear un programa nuevo y singular centrado en principios al que se le puede decir “Sí”, sólo entonces se tiene una fuerza de voluntad independiente que permite decirle “No”, con una sonrisa auténtica, a lo que carece de importancia.

Entre cuadrante y cuadrante hay cierta superposición.

El valor de la matriz reside en el hecho de que ayuda a analizar como influyen la importancia y la urgencia en el momento en que elegimos la manera de emplear el tiempo, permite descubrir en que se emplea el tiempo y las razones por las que así se actúa, asimismo, revela que el nivel en que la urgencia prevalece equivale al nivel en que no lo hace la importancia.

2.4.2 Organizar nuestro tiempo.

Es necesario organizar nuestro tiempo para organizar lo importante con equilibrio. Hacerlo semanalmente durante treinta minutos capacita para crear calidad de vida, ya que la organización semanal proporciona un contexto más general de lo que se realiza y las actividades diarias adquieren dimensiones más adecuadas en el contexto de la semana. Al **organizar nuestro tiempo** para poner primero lo primero en la vida se debe hacer considerando las etapas siguientes:

1ro. Priorizando, para ello:

- ✓ debe hacer una lista con las tres o cuatro cosas que considere prioritarias en su vida. hágala teniendo en cuenta las 4 necesidades;
- ✓ considerar las relaciones más importantes en su vida;
- ✓ responder ¿cómo le gustaría le recordasen sus padres, sus hermanos, su cónyuge, sus hijos, sus amigos, sus compañeros de trabajo?;
- ✓ ¿que principios le gustaría experimentar permanentemente en su vida?, por ejemplo: paz, confianza, felicidad, significado;
- ✓ ¿que haría esta semana si supiera que le quedan dos meses de vida?;
- ✓ ¿que metas a largo plazo se fijaría?

Lo que responda constituye la misión personal de su vida. Lo realmente importante para su vida. Esos enunciados representan lo que usted desea ser y lo que desea hacer en su vida, y los principios sobre los cuales se basa el hecho de ser y hacer. Conectar con la misión capacita y posibilita decir “no” con confianza y tranquilidad a lo menos importante, y a partir de aquí se creará una eficaz estructura para la toma de decisiones en las siguientes etapas: **definir los roles, seleccionar las metas, crear un marco de toma de decisiones para la**

semana, ejercer integridad en el momento elegido y evaluar. Estas etapas aparecen detalladas en el **Anexo 2.1.**

2.5 Etapa: Valor.

El valor agregado de la confianza: la cadena de valor.

En la medida en que las empresas amplíen y profundicen en la satisfacción de las legítimas necesidades de sus clientes internos y externos y proveedores, irán ampliando con estos la cadena de valor que se soporta en la confianza que alimenta las mejores relaciones humanas. Estas relaciones se sostienen de la conducta empática que fluye de la vida alineada a los valores orientados a las leyes naturales de efectividad. Esta cadena de valor facilitará la apertura de la información y con ello la generación de conocimiento se acelerará.

La empresa excelente capaz de crear cadenas de valor soportadas en la confianza y en el talento generado por el significado de sus trabajadores, romperá la dependencia histórica con el producto y la tarea, y se convertirá en excelente porque su gente será excelente. Podrá cambiar la tarea y el producto con un esfuerzo mayor o menor según el desafío técnico que contenga la nueva tarea o el nuevo producto, pero seguirá siendo excelente porque su profundo y sólido concepto sobre lo humano orientado a los valores orientados a las leyes naturales de efectividad, es lo que la hará excelente.

2.6. Disciplina de las 3A.

Como se abordo a inicio de este capítulo para que puedan desarrollarse las cinco etapas anteriores se hace necesario para el proceso de mejora continua del trabajador y la organización basarse en la Disciplina de las 3A:

- ✓ aprendizaje personal;
- ✓ aprendizaje en equipo y organizacional; y
- ✓ alineamiento a las leyes de efectividad.

2.6.1 Disciplina de las 3A: aprendizaje personal.

La Mejora Personal se soporta en el aumento de la conciencia de lo que se es y en el desarrollo de habilidades que hagan más efectivo la calidad de vida, es hacer un cambio de si mismo, presuponiendo que lo que se es, lo que se hace, lo que se siente, lo que se dice, puede ser mejorado sustancialmente.

Se requiere mucha voluntad, mucho coraje, mucha decisión, mucho ánimo y mucho carácter para enfrentarse a si mismo. La Mejora Personal no es algo fácil, ni algo rápido, ni sus ganancias son instantáneas o tangibles, pero es lo más satisfactorio que se puede hacer en la vida. Lo más fácil es aceptarse como se es, como se ha crecido, como se ha educado, como se ha moldeado la vida o el sentido común o los padres. Lo más difícil es alinearse a

principios universales y eternos. La Mejora Personal hace hombres de carácter, independientemente de que tenga o no algún talento particular.

La Mejora Personal consiste básicamente en alinearse a principios, porque presupone que existen principios universales y eternos, es decir que nunca cambian, ni de tiempo en tiempo, ni de lugar en lugar, ni de persona en persona, ni de cultura en cultura. Los principios dan poder y con ese poder se puede, en primer lugar, transformarse a si mismo y ser ejemplo y estímulo para promover el cambio en los demás, con base en ello se puede transformar el mundo, un país, una institución, una organización, una familia o una empresa.

Para hacer la mejora personal es necesario crear comportamiento, hábitos que sostengan la orientación a una vida alineada a valores por principios. En primer lugar, como predicaba el Oráculo de Delfos: "conocernos a nosotros mismos.

Básicamente, el carácter está compuesto por hábitos. "Siembra un pensamiento, cosecha una acción; siembra una acción, cosecha un hábito. Siembra un hábito, cosecha un carácter; siembra un carácter, cosecha un destino", dice el proverbio.

En el trabajo de mejora personal sobre los hábitos se busca efectividad. Los hábitos alineados a principios son hábitos de efectividad, como se basan en principios, brindan los máximos beneficios posibles a largo plazo y se convierten en las bases del carácter, creando un centro potenciador de mapas correctos, a partir de los cuales la persona puede resolver problemas con efectividad, maximizar sus oportunidades y aprender e integrar continuamente otros principios en una espiral de desarrollo ascendente.

La mejora personal busca efectividad personal consigo mismo y con los demás y en nuestras organizaciones, es decir efectividad interpersonal. Es aprender a pensar, sentir y actuar en una misma dirección.

En la medida en que se alcance la interdependencia física, mental, emocional y espiritual se convierte en un líder, en un líder de si mismos, en un ser que brilla, que puede impulsar cambios a su alrededor, que puede imponer orden en el caos.

En base a la mejora personal se logra no sólo el éxito personal, sino la felicidad y la sabiduría.

Lo que busca la mejora personal es sincronizar los dos relojes de integridad.

1. Ser, hacer, tener y parecer. Que haya sincronía entre lo que se es, lo que se hace, lo que se tiene y lo que parece.
2. Que lo que se siente sea lo que se piensa, sea lo que se dice y sea lo que se haga.

La mejora personal permite no sólo salir de la crisis personal, del caos personal, de ser prisioneros de si mismos, para convertirse en seres positivos, autosuficientes, libres, creativos, que trasciendan ayudándose a si mismos (con lo cual se deja de ser un estorbo o

una carga para los demás) y se convierten en agentes de cambio, en seres que ayudan a los demás y en seres que pueden contribuir a construir una sociedad y un mundo mejor.

Para llevar adelante la mejora personal se implementan diferentes prácticas, tales como:

- empatía;
- ser asertivo;
- escucha activa;
- proactividad;
- sinergia;
- juego, humor y alegría; y
- siéntase presente.

A continuación se explican en que consisten estas.

Práctica de mejora personal: empatía.

Empatía es la capacidad de comprender y responder a las experiencias únicas del prójimo. Sin la empatía no sería capaz de conectarse con los demás de manera significativa, ni tendría el deseo o la inclinación de interesarse por el otro.

Ser empático es mucho más importante que tener empatía (llegar a la acción). La empatía comienza con la comprensión pero, no termina allí, requiere que las ideas se transformen en acción.

Existen siete pasos para expresar Empatía.

1. Hacer preguntas con final abierto.
2. Avanzar suavemente.
3. Evitar abrir juicio.
4. Prestar atención al cuerpo.
5. Aprender del pasado.
6. Dejar abierta la historia.
7. Establecer límites.

La empatía quita las grandes virtudes de los estantes polvorientos de la religión y la filosofía y los pone en manos de la gente común, como tú y yo.

Conducta empática

Honestidad
Humildad
Aceptación
Tolerancia
Gratitud
Confianza

Conducta no empática

Deshonestidad, decepción, engaño
Orgullo, presunción, egoísmo, arrogancia
Perfeccionismo
Intolerancia, parcialidad, prejuicio
Ingratitud, avaricia, desconsideración
Cinismo, sospecha, escepticismo

Esperanza

Desesperanza

Indulgencia

Resentimiento, amargura, odio

La empatía en el liderazgo efectivo se expresa en las cualidades de los principios del líder efectivo: paciencia, afabilidad, humildad, respeto, generosidad, honestidad, indulgencia, compromiso, aceptación, gratitud y esperanza.

Práctica de mejora personal: ser asertivo.

Ser asertivo es ser capaz de comunicar los propios sentimientos y pensamientos sin ansiedad ni enojo.

La persona asertiva no tiene miedo de pedirle a los demás que modifiquen su conducta ofensiva y no se siente incómoda por tener que rechazar las peticiones no razonables de otro, son personas francas, honestas y expresan abierta y hábilmente lo que sienten, se sienten seguras de sí mismas, conquistan el respeto y hacen que los demás se sientan valorados.

La asertividad es el proceso de no esperar a que los conflictos se resuelvan solos sino tomar una parte activa en su solución, expresar sentimientos, pedir favores razonables, dar y recibir una retroalimentación honesta. Afrontar el conflicto con asertividad es la manera más madura de actuar, sin embargo no es fácil para algunas personas, muchos tienden a reprimir sus sentimientos y otros se dejan llevar por la irritación y actúan con agresividad, ninguna de las dos respuestas es realmente productiva, por ello veremos aquí algunas recomendaciones para afrontar los conflictos propios con los demás, o bien, para asumir la responsabilidad de resolver los conflictos interpersonales o intergrupales que afectan nuestro departamento o la organización en general.

La capacitación o adiestramiento en la asertividad consiste en enseñarle a la gente a adquirir habilidades para manejar situaciones difíciles que les producen ansiedad, modificando sus paradigmas de interacción humana.

Ser asertivo en una situación requiere cinco etapas.

1. Describir el comportamiento conflictivo.
2. Expresar sus sentimientos.
3. Hacer énfasis en las causas.
4. Negociar un cambio.
5. Establecer las consecuencias.

Práctica de mejora personal: escucha activa.

¿Cómo se escucha activamente?

1. Tranquilice su mente. Para ello haga a un lado cualquier otro asunto o preocupación, no interrumpa, no termine las frases u oraciones de las otras personas y respire con calma y profundamente.

2. Controle el ambiente. Para ello reduzca lo más posible los ruidos de fondo, evite las interrupciones, quite las barreras físicas, colóquese cerca de quien habla y no invada su espacio personal.
3. Escuche cuidadosamente lo que se dice. Para ello concéntrese en quien habla, desconecte sus pensamientos y reacciones y dé a quien habla su completa y total atención.
4. Utilice señales no verbales positivas. Para ello sonría, adopte una postura de atención, de expresión facial de interés y contacto visual.
5. Utilice señales verbales positivas. Tales como: "buena idea", "me gusta", "no lo había pensado", "interesante" y responda (repita las palabras o frases más significativas de quien habla).
6. Utilice pausas. Al comprender que los espacios son naturales, no trate de llenar los silencios, dé tiempo a la comprensión y reflexión, no apesumre innecesariamente a quien habla y relájese.
7. Resuma. Al exponer lo que ha entendido del contenido y/o reflexione sobre los sentimientos, utilice las palabras más significativas de quien habla, tales como: "déjame asegurarme de haber entendido...", "estás diciendo que...", "como lo entendí, tú...", "déjame ver si entendí, la meta de esta reunión es..."
8. Evite cualquier comportamiento que no ayude. Por lo que no haga garabatos, no mire a quien habla fija o agresivamente, no se esconda detrás de alguna barrera y no mire el reloj.

Práctica de mejora personal: proactividad.

Tomar la iniciativa no significa ser insistente, molesto o agresivo, significa reconocer la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan. Muchas personas esperan que suceda algo o que alguien se haga cargo de ellas, pero las personas que llegan a ser proactivas, son aquellas que son soluciones para los problemas, y no problemas ellas mismas, que toman la iniciativa de hacer siempre lo que resulte necesario, congruente con principios correctos, y finalmente realizan la tarea.

La proactividad forma parte de la naturaleza humana, desde luego, debe tenerse en cuenta el nivel de madurez del individuo. No se puede esperar una gran cooperación creativa de quienes se hallan en una profunda dependencia emocional, pero por lo menos puede afirmar su naturaleza básica y crear una atmósfera en la que las personas puedan aprovechar las oportunidades y resolver problema, confiando cada vez más en sí mismas.

La diferencia entre las personas que toman la iniciativa y las que no lo hacen equivale literalmente a la diferencia entre el día y la noche. Hace falta iniciativa para desarrollar hábitos

efectivos, en todos los casos, es uno mismo quien tiene la responsabilidad de actuar, si espera que los demás actúen sobre usted, actuarán sobre usted.

Las empresas, los grupos comunitarios, las organizaciones de todo tipo e incluso las familias pueden ser proactivas, pueden combinar la creatividad y los recursos de los individuos proactivos para crear una cultura proactiva dentro de la organización. La organización no tiene por qué estar a merced del ambiente; puede tomar la iniciativa para llevar a la práctica los valores compartidos, y alcanzar los propósitos compartidos de todos los individuos implicados. Hay dos métodos que nos permiten detectar y desarrollar la proactividad en la empresa:

1. Escuchando su lenguaje.
2. La preocupación y la influencia.

Escuchando su lenguaje.

El lenguaje, por ejemplo, es un indicador muy fiel del grado en que se ven las personas como personas proactivas. El lenguaje de las personas reactivas las absuelve de responsabilidad: *“ese soy yo”, “yo soy así”, “eso es todo”, “no puedo hacer nada al respecto”, “me vuelvo loco”, “no soy responsable”, “no puedo hacerlo”, “no tengo tiempo”, “si mi esposa fuera más paciente...”, “tengo que hacerlo”, etc.* Un serio problema del lenguaje reactivo es que se convierte en una profecía de autocumplimiento al reforzar el paradigma de que estamos determinados. La gente se siente cada vez más impotente y privada de su autocontrol, alejada de su vida y de su destino, culpa a fuerzas externas como es a otras personas, a las circunstancias, incluso a los astros de su propia situación.

Lenguaje Reactivo

No puedo hacer nada.

Yo soy así.

Me vuelve loco

No lo permitirán.

Tengo que hacer eso

No puedo.

Debo

Lenguaje Proactivo

Examinemos nuestras alternativas.

Puedo optar por un enfoque distinto.

Controlo mis sentimientos.

Puedo preparar una exposición efectiva.

Elegiré una respuesta adecuada.

Elijo.

Prefiero.

La preocupación y la influencia.

Otro modo excelente de tomar más conciencia del propio grado de proactividad consiste en examinar en que invierte cada uno su tiempo y su energía.

Al observar la figura 2.5 se puede determinar cuál de estos dos círculos, el de influencia o el de preocupación, es el centro alrededor cual gira la mayor parte de su tiempo y energía, podemos descubrir mucho sobre el grado de su proactividad.

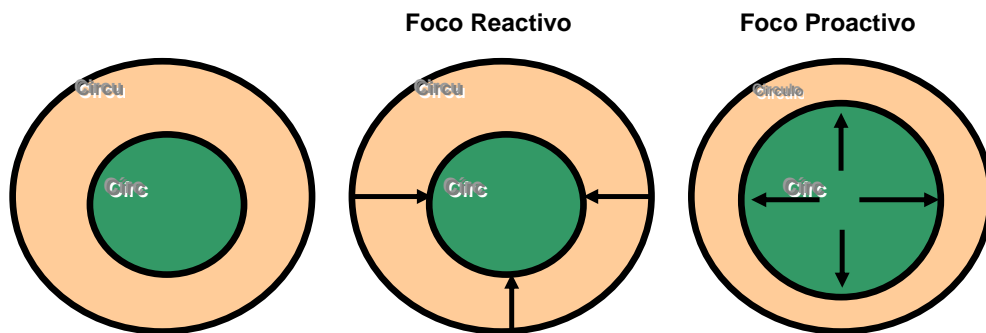


Figura 2.5. Círculo de preocupación /círculo de influencia. Fuente: (Esteban Nieto (adaptado)).

Las personas proactivas centran sus esfuerzos en el círculo de influencia, se dedican a las cosas con respecto a las cuales pueden hacer algo, su energía es positiva, se amplía y aumenta, lo cual conduce a la ampliación del círculo de influencia.

Por otra parte, las personas reactivas centran sus esfuerzos en el de preocupación. Su foco se sitúa en los defectos de otras personas, en los problemas del medio y en circunstancias sobre las que no tienen ningún control.

En virtud de su posición, su riqueza, su rol o sus relaciones, en algunas circunstancias el círculo de influencia de una persona es más grande que su círculo de preocupación. Un modo de determinar cuál es nuestro círculo de preocupación consiste en distinguir los “tener” y los “ser”. El círculo de preocupación está lleno de “tener”: *“me sentiré contento cuando tenga casa propia”, “si tuviera un jefe que no fuera tan dictador...”, “si tuviera una esposa más paciente...”, “si tuviera un hijo más obediente...”, “si ya tuviera mi título...”, o por ejemplo “si tuviera más tiempo para mí...”.*

El círculo de influencia está lleno de “ser”: puedo ser más paciente, ser sensato, ser cariñoso. El foco está en el carácter. Ver Figura 2.6.

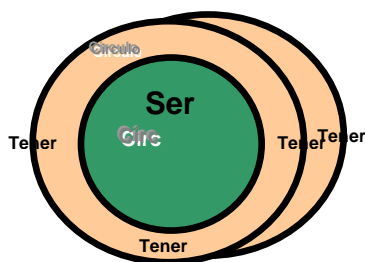


Figura 2.6. Ser/Tener. Fuente: (Esteban Nieto).

Siempre que se piensa que el problema está “allí afuera”, este pensamiento es el problema, se le otorga a lo que está ahí fuera el poder para que controle. El paradigma del cambio es entonces “de afuera hacia adentro”: lo que está afuera tiene que cambiar antes que cambiemos nosotros. El enfoque proactivo consiste en cambiar “de adentro hacia fuera”: ser distinto, y de esta manera provocar un cambio positivo en lo que está allí afuera: puedo ser más ingenioso, más diligente, más creativo, más cooperativo.

Antes de cambiar totalmente el rumbo de la vida, llevándolo al círculo de influencia, merece en el círculo de preocupación una consideración más profunda: **las consecuencias y los errores**. Se es libre para elegir la respuesta en cualquier situación, pero al elegir también se opta por la consecuencia correspondiente. Si se puede elegir nuevamente, se haría de otro modo, a esas elecciones las llamamos errores. El enfoque proactivo de un error consiste en reconocerlo instantáneamente, corregirlo y aprender de él, esto literalmente convierte el fracaso en éxito, pero no es lo que los otros hacen ni los propios errores lo que más daña, es la propia respuesta, ya que afecta a la calidad del momento siguiente, por lo que es importante admitir y corregir de inmediato los errores para que no tengan poder sobre el momento siguiente, y para que se vuelva a tener el poder.

En el corazón mismo del círculo de influencia se encuentra la aptitud para **comprometerse y prometer, y para mantener compromisos y promesas**. Los compromisos consigo mismo y con los demás y la integridad con que se mantienen son la esencia de la proactividad, allí también reside la esencia del crecimiento y del desarrollo de los hábitos de la efectividad. Al comprometerse y mantener los compromisos se empieza a establecer una integridad y el coraje y la fuerza de aceptar más responsabilidad en la vida.

☑ Práctica de mejora personal: sinergia.

Simplemente definida, la sinergia significa que el todo es más que la suma de sus partes. Significa que la relación de las partes entre sí es una parte en y por sí misma, y no sólo una parte, sino la más catalizadora, la que genera más poder, la más unificadora y la más estimulante.

La sinergia está en todas partes en la naturaleza, si se planta juntos dos vegetales, las raíces se entremezclan y mejoran la calidad del suelo, de modo que las dos plantas crecen mejor que si estuvieran separadas. El desafío consiste en aplicar en nuestras interacciones sociales los principios de la cooperación creativa que nos enseña la naturaleza. La vida de familia proporciona muchas oportunidades de observar la sinergia y practicarla, el hecho mismo de que un hombre y una mujer engendren un hijo es sinérgico.

La **valoración de las diferencias** (mentales, emocionales, psicológicas) es la esencia de la sinergia. Y la clave para valorar esas diferencias consiste en comprender que todas las personas ven el mundo no como es, sino como son ellas mismas.

Cuando la **comunicación es con sinergia**, simplemente se abre la mente, el corazón y las expresiones a nuevas posibilidades, nuevas alternativas, nuevas opciones. Muchas personas nunca han experimentado ni siquiera un grado moderado de sinergia en su familia o en otras interacciones, su adiestramiento y sus guiones las han programado para la comunicación protectora y defensiva, o para creer que no se puede confiar en la vida ni en las otras personas, de ahí que en sus vidas experimentan la sinergia sólo en pequeña medida y de modo periférico.

Práctica de mejora personal: juego, humor y alegría.

Divertirse en el trabajo no es una extravagancia (no se trata de hacer bromas en plan cómico), sino, simplemente, cobrar ímpetu y permitirnos sonreír, reír, desplegar honestidad y respeto a los demás, es decir, ser más humanos.

El humor en el trabajo tiene varias funciones ya que ofrece una salida excelente a la frustración y el estrés, rompe las barreras entre la gente y admite la risa como lenguaje universal, fortalece las relaciones personales, reduce el aburrimiento, consolida la identidad de grupo, reduce la tensión de los ambientes controlados, incrementa el placer, incluso en las tareas menos calificadas, reduce la presión de las obligaciones, fomenta la imagen personal y la identidad social y refuerza el sentido de pertenencia.

La actitud alegre conduce a que la gente feliz trate bien a los demás, pasarlo bien conduce a la creatividad y es sano, el tiempo pasa amenamente, el trabajo se convierte en recompensa y no en un camino a las recompensas, es bueno para el negocio, atender bien a los clientes y compañeros proporcionará la satisfacción que se siente cuando se atiende a otra persona, centrará la atención, alejándola de los problemas, es saludable, se siente bien y desencadenará más energía.

Para generar una disposición alegre en el trabajo se puede poner en práctica varias ideas, como son: hacer un concurso para elegir el chiste del mes, que se publicará en la intranet, añadir más color y crear un ambiente más interesante con plantas, cuadros, etc., instalar cartel con buenas ideas de los trabajadores, hacer cursos de creatividad, crear una zona de creatividad espontánea en la empresa y formar una comisión lúdica permanente para verificar que funcionen y se pongan en práctica las ideas.

En cambio la falta de disposición alegre trae como resultado la apatía, el trato impersonal de los compañeros y clientes, el trabajo es solo el justo y adecuado para salir adelante y nada más, se trata a clientes y compañeros o subalternos como si estuvieran interrumpiendo, no se

trata de resolver un problema, sino que se pelotea de despacho en despacho, sin importar su rumbo evitando responsabilidades, se sale corriendo, si es posible, antes de que sea la hora de finalización de la jornada y no existe compromiso con la empresa.

☑ Práctica de mejora personal: siéntase presente.

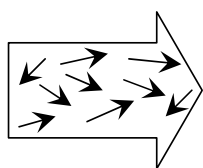
Cuando se está presente, se muestra consideración hacia la otra persona. También hay que esforzarse en estar totalmente presentes cuando se discute un tema o se trata de resolver un problema, ya sea entre sí o con un cliente; escuchar con atención y no permitirse distracciones. Algo contrario a esta actitud sería leer o contestar el correo electrónico mientras se estuviera hablando por teléfono con un compañero o con un cliente.

2.6.2 Disciplina de las 3A: aprendizaje en equipo y organizacional.

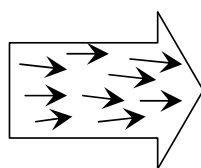
El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean.

Alineamiento significa "funcionar como una totalidad", es la capacidad del equipo para pensar y actuar sinérgicamente, con plena coordinación y sentido de unidad. Mientras se desarrolla el alineamiento, la gente no debe callar ni ocultar sus discrepancias. Es una tarea que nunca se termina y la condición necesaria para que la potencia del individuo infunda potencia al equipo.

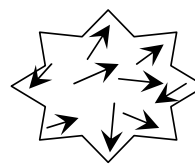
La característica fundamental de un equipo relativamente no alineado es el desperdicio de energía, (figura 2.7.a). Cuando un equipo logra mayor alineamiento surge una dirección común y las energías individuales se armonizan, hay un propósito común, una visión compartida que permite a sus miembros no sacrificar sus intereses personales a la visión del equipo sino que la visión compartida se transforma en una prolongación de sus visiones personales (figura 2.7.b). Sin embargo, cuando hay poco alineamiento la potencia del individuo agrava el caos y dificulta el manejo del equipo como muestra la figura 2.7.c.



a. Equipo no alineado.



b. Equipo alineado



c. Equipo en caos.

Figura 2.7. Alineamiento en equipos. Fuente (Esteban Nieto (adaptado)).

El aprendizaje en equipo que nos permite su alineamiento, requiere del equipo mucha práctica y se construye sobre 3 disciplinas: la disciplina de desarrollar una visión compartida,

sobre la mejora personal continua y sobre la capacidad de aprender; e implica dominar las dos maneras en que conversan los equipos, practicando el y **diálogo la discusión**.

En la **discusión** la prioridad es “ganar”, no la coherencia ni la verdad, es una forma de conversación que promueve la fragmentación, mientras que el **diálogo** es el libre fluir entre las personas del “significado” a través de la palabra.

El propósito del diálogo consiste en trascender la comprensión de un solo individuo e implica aprender a reconocer los factores que erosionan el aprendizaje en equipo, ya que si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender, de ahí que la organización inteligente es una organización que aprende y continuamente expande su capacidad para crear su futuro.

Para dialogar y que fluya el “significado” los participantes deben “detener” sus prejuicios, sentirse compañeros y tiene que haber un moderador del diálogo. El moderador debe ayudar a mantener contexto del diálogo, debe ayudar a la gente a formar parte del proceso y los resultados, y debe ayudar a mantener la fluidez del diálogo.

Es preciso conseguir que exista en el equipo equilibrio entre diálogo y discusión, porque en una discusión se toman decisiones y en un diálogo se exploran asuntos complejos. Un equipo de aprendizaje domina el movimiento que va del diálogo a la discusión, al aprender el arte de mostrar una oposición con respeto en vez de ser respetados por su posición. En los grandes equipos el conflicto se vuelve productivo y se transforma en parte del diálogo, mientras que en los equipos mediocres afrontan el conflicto con la actitud defensiva.

El origen de las rutinas defensivas está en el miedo a exponer el pensamiento que subyace en sus opiniones. Las aptitudes que permiten el diálogo son similares a las que permiten evitar que las discusiones sean destructivas para volverlas productivas, es decir para desactivar las rutinas defensivas, estas aptitudes son: la reflexión y la indagación. Si indagamos las causas de los problemas revelando los propios supuestos y razonamientos se alienta a otros a hacer lo mismo y las rutinas defensivas se debilitan. Las rutinas defensivas deprimen a los miembros de un equipo, siendo los equipos inteligentes los que transforman los conflictos en aprendizaje y no caracterizándose por la ausencia de actitudes defensivas, sino por el modo de encarnarlas, es por ello que los equipos comprometidos con el aprendizaje deben decir la verdad de lo que ocurre “afuera” y “dentro” del equipo, aprendiendo a practicar, al:

1. Reunirse con los miembros del equipo.
2. Explicar las reglas del diálogo. Son ejemplos de reglas de diálogo: la suspensión de los supuestos que impiden aprender: prejuicios, creencias, ideas fijas; durante el diálogo no

hay jerarquías; el hablar en primera persona del plural (nosotros...) y actuar como compañeros.

3. Recordar las reglas a quién insista en discutir.
4. Sacar a la luz conflictos esenciales para la labor del equipo, participando con honestidad y compromiso.

2.6.3 Disciplina de las 3A: alineamiento a las leyes de la efectividad.

“Los principios son la mitad de todo”. Pitágoras

Los principios son la contraparte de los paradigmas, al ser iguales para todos, en tanto que los paradigmas son distintos para cada ser humano. Los principios son leyes naturales, eternos, universales, operan con o sin entendimiento y aceptación, capacitan cuando son comprendidos, en cambio los paradigmas son la forma en la que el individuo percibe, entiende e interpreta al mundo que lo rodea, cambian de tiempo en tiempo en dependencia de la experiencia personal o social, son diferentes para cada persona para la interpretación de un mismo evento y se encuentran influenciado por valores sociales. Un paradigma efectivo para el hombre y eficiente para las organizaciones se debe construir basado en principios, ya que el modelo de efectividad está orientado por los principios.

Los principios son verdades profundas y fundamentales de aplicación universal, son directrices para la conducta humana que han demostrado tener un valor duradero, permanente, son la base sólida para la felicidad o el éxito duradero, el pasado, en el presente y lo seguirán haciendo en el futuro, operando igual en cualquier parte del mundo ya que no dependen de nosotros, son para todos, no distinguen de razas, sexo, nacionalidades, nunca cambian, nunca están de mal humor, no desaparecen. Producen beneficios seguros y a largo plazo y sus resultados siempre son predecibles, además una de sus mayores cualidades es su capacidad de imponer orden dentro del caos. Los principios no son dogmas, ni ideologías, ni pertenecen a una u otra religión, no son valores, los principios son el “territorio” los valores son “mapas”.

Los valores cambian de sujeto en sujeto y pueden cambiar de tiempo en tiempo, son paradigmas, cambian de cultura en cultura. Los valores tienen una importancia vital, guían nuestras elecciones y acciones, pero no son universales, cada sujeto tendrá su propia escala de valor, cada empresa, cada iglesia, por tanto los valores no son principios. Los valores empresariales son principios generales por los cuales se rigen las empresas y los miembros pertenecientes a ellas, son el fundamento sobre el que reposa la organización, la filosofía que guía el trato al personal, a los clientes, a los proveedores y son los que conforman la cultura cooperativa. Los valores más orientadores del liderazgo y la motivación efectiva son: paciencia, afabilidad, humildad, respeto, generosidad, honestidad, indulgencia, compromiso,

aceptación, gratitud y esperanza, de esta forma las organizaciones, apoyándose en valores de efectividad permanentes podrán ganar sostenibilidad y cuota de futuro.

Del paradigma de los principios aplicados efectivamente, surgen la receptividad, el hábito de aprender y la armonía con la vida y la condición de eficiencia que buscan ansiosamente las organizaciones para adaptarse al flujo de cambios, al ser los principios una fuente de efectividad predecible. Para alinearse a principios primero que nada, se debe identificar un principio y ponerse en el centro de la vida, esto significa no poner en el centro de la vida a ningún paradigma ni siquiera a uno mismos, ni a la familia, una religión, el trabajo, el dinero, las diversiones, amigos o enemigos, al cónyuge, a los hijos, etc. Parece duro hacer esto, pero es lo más sensato ya que los principios son eternos y universales, todo lo demás que se ha mencionado es perecedero. El modelo para alinearse a principios (uno a la vez), convertirlo en acto al comprometerse a llevarlo a cabo simplemente una vez al día, si se logra hacer esto, entonces los actos se podrán convertir en hábitos, leyes e instituciones. Sin embargo, es importante que una vez que se empieza la alineación a principios, al alejarnos de vez en cuando de los mismos, recordar siempre regresar a ello.

Se podría convertir en realidad los principios empresariales, con la estrategia que plantea Stephen Covey, señala por ejemplo 7 paradigmas orientados a principios para ser efectivos: ser proactivo, tener un fin en mente, primero lo primero, pensar en ganar - ganar, primero comprender, y luego ser comprendido, sinergia y renovación.

CAPÍTULO III. Experiencias en la aplicación del método de “La Cultura de la Confianza” en la EIMA Sancti Spiritus.

3.1 Diagnóstico inicial.

Con la creación de la EIMA se inicio para todos en la UEB un proceso que exigía de cada uno y de los nuevos que se iban incorporando una rápida climatización al ritmo que imponía la empresa en las condiciones de perfeccionamiento y de búsqueda de las mejores formas de llevarlo adelante, se convierte entonces en una escuela para jóvenes dirigentes y trabajadores dispuesta a conquistar clientes de la agricultura y de terceros, con una baja experiencia en formación empresarial, ya que en la mayoría de los casos se provenía de sectores de la economía subsidiada. Aun cuando la inmensa mayoría comprendía los términos técnicos de la informática, para nada era así con los temas económicos, jurídicos, comerciales e incluso de organización de recursos humanos y de técnicas de dirección.

La motivación inicial que incentiva está tan solo en el hecho de ser una entidad que trabaja bajo los principios de Perfeccionamiento Empresarial, la expectativa de mejora de las condiciones de trabajo que trae y con ello los altos salarios básicos que esto conlleva con respecto a otras entidades del territorio. No son otras las motivaciones, ya que las condiciones de trabajo no son las más adecuadas, tan sólo 2 oficinas y luego cuando se tiene toda una ala de un edificio de la Delegación Provincial con 10 oficinas, no se cuentan con muebles y peor aún no se cuenta con computadoras para trabajar, tan solo 2 para el Grupo de Procesamiento y una para el resto de las actividades de la UEB, dígase la contabilidad, las actividades técnicas y el correo electrónico de toda la Delegación Provincial y la propia UEB, además no se tiene un medio de transporte y luego de varios meses sin esta posibilidad se asigna un Aro en muy malas condiciones.

El trabajo en equipo es incipiente y apenas se aprecia, se ven los grupos independientemente se acentúan aún más estas diferencias entre los grupos productivos y los de prestación de servicios, sobre todo entre el Grupo de Economía con el resto de los grupos de la UEB, entre los grupos se manifiesta como objetivo el de trabajar independiente, no se está comprometido con el resto de los grupos de la UEB, no se motivan las sugerencias entre estos, no son sinceros y pueden haber trampas comunicativas, los conflictos no saben como resolverse, es decir no se ven como un todo en donde todos son importantes, pero sin embargo se aprecia de manera más incipiente el trabajo en equipo en el Grupo de Procesamiento, el grupo de donde proceden 3 trabajadoras del Centro de Cálculo, ya que las une el hecho de haber trabajado por casi 20 años con muy buenas relaciones personales y similitudes de significados para con sus vidas.

El liderazgo en la UEB no se manifiesta igual en todos, existen jefe de grupo que no son líderes en la organización y tampoco en su propio grupo, lo confirman sus comportamientos y las manifestaciones de sus subordinados, así como encuestas realizadas al respecto. Existen trabajadores que tampoco son líderes en el trabajo que desempeñan. No obstante, existen líderes en la organización en la labor que desempeñan y también al frente de su grupo, como es el caso de la Jefa del Grupo de Procesamiento o uno de los técnicos del Grupo de Servicios Técnicos, por mencionar dos ejemplos. Como algo positivo es que los trabajadores reconocen como líder del colectivo a la propia dirección del mismo y lo consideran como ejemplo e influye de manera positiva en ellos por su propia autoridad moral y la capacidad para liderar el cambio, no obstante necesita superarse junto al resto de los miembros del Consejo de Dirección en temas económicos, jurídicos y de técnicas de dirección, así como sostener reuniones más productivas que no duren prácticamente una jornada laboral, además de centrarse la dirección de la UEB y con ella sus trabajadores menos en los problemas y más en las soluciones.

A pesar que la dinámica de una experiencia laboral nueva y significativa para todos los que se iniciaban en la UEB los cambios se producían unos tras otro constantemente, se creaba un nuevo grupo o plaza o se introducía algo nuevo en materia de economía o de controles, se lograba un nuevo cliente o se saltaba de alegría porque llegaba un cheque en divisa significativo o simplemente una y otra vez en el Consejo de Dirección se determinaba no comprar una cinta de impresora porque aunque constaba solo \$3:00 había que priorizar otras necesidades y solo gastar 100 litros de combustible al mes por un valor de \$25.00. No existía rechazo general al cambio y la adaptación en materia administrativa o económica fluida en ocasiones más rápida y otras más lentamente, pero con respecto al recurso más importante de la empresa, sus trabajadores, aún cuando no se manifestaban cambios significativos de la conducta y su lenguaje es reactivo la inmensa mayoría acepta los cambios y quiere aprender, progresar y ser efectivo.

3.2 Experiencias de la aplicación de las etapas de “La Cultura de la Confianza”.

La EIMA se dispuso a asumir los retos que le plantea el vertiginoso desarrollo de los cambios en su entorno y dentro de ella, para lo cual requiere ser más dinámica. Para que todos los trabajadores participen de este proceso de cambio y aporten lo mejor de sí, es necesario desarrollar una cultura de trabajo con las personas, diferente de como lo veníamos haciendo. Por tanto se apostó por lo que se denomina “La Cultura de la Confianza”.

La implantación de la Cultura de la Confianza se realiza por etapas, ya explicadas en el capítulo anterior, pero como todo proceso dialéctico y que trata con seres humanos no es una simple pirámide, donde se iniciar una etapa y se concluye; en este método de dirección cada

etapa es importante y nunca termina, se repite una y otra vez, cuando se inicia una nueva etapa la anterior se continua perfeccionando e incluso las etapas posteriores se han iniciado desde las primeras.

(a) 3.2.1 Experiencias de la aplicación. Etapa: Capacitación Transformadora.

Implicó preparar a todos sus directivos en los aspectos que se recogen en el método de la Cultura de la Confianza, se comenzó primeramente por impartírsele por espacio de 9 meses, de marzo a octubre del año 2002 un Diplomado denominado "Gestionando el Cambio en la Empresa" auspiciado por la Universidad de Oriente e impartido todas sus asignaturas por uno de los creadores del Método.

En este Diplomado se impartieron 4 asignaturas: Liderazgo Creativo, Trabajo en Equipo, Motivación en el Ámbito Laboral y El Cambio en la Empresa; del propio título de las asignaturas se infieren términos y de los contenidos que estas abarcaban que comenzaron hacer comprendidos con profundidad por los directivos de la EIMA. En el caso de la UEB de Sancti Spiritus su directivo era la primera vez que asistía a un curso en materia de gerencia empresarial, aunque de manera autodidáctica lo había realizado.

Después de haberse impartido cada una de las asignatura esta es reproducida en la UEB a todos sus trabajadores, paso importante para que tanto los miembros del Consejo de Dirección de la misma como sus propios trabajadores comenzaran a relacionarse también con la terminología y comenzara a emplearse para la comunicación palabras como empatía, sinergia, proactividad o simplemente comprender que es trabajo en grupo y que es trabajo en equipo, que es un líder y que valores debe este tener, así como que es motivación, cuando una persona esta realmente motivada, cuando está autorrealizada, que es el cambio, cosas a veces tan obvias aparentemente, pero que al ser estudiadas y explicadas adquieren un verdadero significado y comprensión por quién las tiene que explicar y por quienes reciben este contenido, lo más importante es que este contenido no es impartido por nadie de afuera de la entidad, sino por los propios jóvenes que la dirigen, lo que facilita el acercamiento y enriquecimiento de los tema y las interpretaciones que se le dan a cada fenómeno en el contexto de la propia UEB.

Se comienza no solo a impartir los temas, sino que se adoptan otras estrategias, ya asumidas por la propia empresa y es el hecho de que en los Consejos de Dirección se convierten estos en momentos de aprendizajes, se analizan temas de interés económico, comercial, gerencial, del conocimiento, cada Jefe de Grupo tiene a partir de una presentación en Power Point explicar el desarrollo de su grupo y más que los resultados alcanzados, las estrategias de lo

que va a alcanzar, de manera esto último que se convierte en aprendizaje para todos en un inicio las presentaciones son largas y solo reflejan números, con los señalamientos productivos que se le hacen se convierten en profundas y sintéticas y los tiempos de duración de los Consejos se hacen más razonables, además al finalizar cada trimestre o según las características del Consejo se realizan con la participación de todos los trabajadores. Además semanalmente los lunes se les informa a los trabajadores de todo el desempeño de la UEB y se discute algún tema de interés o se les proyecta un video de trascendencia, al punto que este es observado por los propios familiares de los trabajadores

A partir de enero del año 2003 comienza una nueva etapa al ser seleccionada la UEB por la dirección nacional de la empresa para ser escogida entre las UEB de la EIMA que comienza con la aplicación del método, para ello se da inicio a un nuevo ciclo de cursos, pero con la característica de impartirse no sólo a la máxima dirección de la UEB, sino también a otra persona denominada Colaborador que por su capacidad y sus propias características pueda transmitir también estos conocimientos, en el caso de Sancti Spiritus a la Jefa del Grupo de Procesamiento. Estos cursos fueron reproducidos por esta compañera a la UEB, resultando de gran interés para todos y realizándose encuestas como por ejemplo "hasta que punto se es adicto a lo urgente", reflejándose públicamente sus resultados y resultando reflejo de la adicción a la urgencia de determinados trabajadores y aceptado este proceso de manera jocosa, además en los propios cursos a través del análisis de casos permiten que se vean reflejadas determinadas conductas negativas que se asumen en la UEB y que sin que nadie se sienta señalado si se ve reflejado en la situación analizada y esto constituye un paso para asumir cambios de conductas.

Desde el inicio de los cursos se comienza un proceso de aprendizaje personal que trasciende al aprendizaje colectivo que se expresa en la manera espontánea a partir del conocimiento que se tiene de las prácticas de mejora personal y en otras dirigidas por exigencias se comienza a practicar las mejora personal, se exige y se asume un lenguaje respetuoso no solo para con los clientes y proveedores, sino también entre los propios trabajadores, un lenguaje proactivo, en donde se busca la solución del problema y no se divaga todo el tiempo en el problema, como norma para la comunicación, se es más empático, se busca constantemente la proactividad en las manera con que se despegan iniciativas y se hace sentir un colectivo presente donde el juego y el humor se convierten en excelentes maneras para vivir en el trabajo.

Se inicia además un proceso de aprendizaje en equipo y se ponen en prácticas las dos maneras en que conversan los equipos: el dialogo y la discusión, se comienza a partir de

determinado problema a tratarlo de esta manera en los grupos, en el Consejo de Dirección con un moderador que se encarga de dirigir esta actividad.

A finales de diciembre del 2002 y principios del 2003 la propuesta de visión, varias semanas se da lugar un proceso de discusión de la Visión de la EIMA en donde la UEB también como parte de esta se ve enrolada, ya que los equipos y organizaciones con un claro sentido de la visión superan de forma apreciable a los que carecen de esta fuerza, pero para que la visión oriente a un cambio efectivo, debe estar de un guión basado en valores basados en los principios que permiten lograr efectividad en la vida. En donde la **Visión de la EIMA** es un mapa imaginario del camino que seremos capaces de recorrer en pos de una eficiencia y una efectividad para todos los trabajadores que nos convierta en mejores personas y en mejor empresa.

Teniendo en cuenta que la época actual reclama una transformación que abra las mentes a nuevas formas de abordar problemas para formular soluciones novedosas que permitan:

1. Crear pasión por EIMA.
2. Construir un compromiso sostenido hacia los objetivos de la organización.
3. Crear un cuerpo de valores organizacionales por principios.
4. Difundir los valores por principios a través de Intranet y sostener un proceso de formación sobre ellos.
5. Comprometerse con el desarrollo de los trabajadores.

De acuerdo a lo dicho ¿Qué representará la Visión de la EIMA para los que la integran?

1. Representará a la "visión colectiva" que todos los trabajadores de la EIMA tendremos de nuestro futuro.
2. La contribución singular que la EIMA de hoy hará a la EIMA de mañana.
3. El fruto del compromiso con una meta común, que vamos a construir de forma común.
4. El fruto de un compromiso común que se nutrirá de nuestra integridad individual y colectiva de hacernos mejores, en el trabajo para crear una EIMA que hoy solo existe en nuestra conciencia, en nuestra imaginación creativa, en el eco de los valores que nos unen, en la voluntad de cumplir con una visión que nos haga mejores personas, mejor empresa.

Para alcanzar esta visión de EIMA es preciso tener en cuenta que: la EIMA es un ser vivo y que la EIMA se nutre del aporte de todos escenificando nuestra capacidad de contribución. Por ello es preciso que todos, absolutamente todos los trabajadores de la EIMA participen en la creación de esta visión. Esta visión será la guía y sabiduría, lo que cada trabajador de la EIMA puede ofrecerle, no puede ofrecerlo nadie, ya que la EIMA se nutre del talento singular, único e irreplicable de cada uno de sus trabajadores. La EIMA de la Visión ha de convertirse

en una oportunidad para sus trabajadores de trabajar desde ese “darle a la vida”, que contribuya en el día a día a construir el legado que le permita vivir con plenitud y certeza que la vida vale la pena de ser vivida. Pero para compartir es preciso participar, desde este paradigma se necesita de todos, la participación de cada uno en esta visión es la medida del compromiso con el que cada uno compartirá la EIMA de todos.

Se preguntó: ¿Contribuiremos con lo mejor de nosotros? ¿O contribuiremos solo con una parte de nosotros? Necesitamos la proactivo talento y creatividad de todos. La proactividad que acune la capacidad de permitir descubrir “nuestros problemas”. La proactividad que permita imaginar con talento y creatividad como se a superar las dificultades. La proactividad que alinee a los valores por principios que construyan con efectividad la “calidad de vida”. La misma proactividad que lleve con positivo entusiasmo a cumplir los compromisos que se asuman para la mejora personal y las que se propongan para construir la EIMA de mañana.

Por todo lo dicho se propone la visión que orientará desde ese momento hasta finales del 2005 y que apuesta “POR UNA COMUNIDAD CREATIVA”, en donde si la propuesta de Visión es “Por una Comunidad Creativa”, es muy importante lograr entender que esto necesariamente nos lleva a un transito del concepto de Empresa actual al de Comunidad, que es algo diferente al sistema de trabajo que se ha llevado en la Empresa. Por lo que se define en el debate bien que es “Comunidad Creativa”, y para ir por parte se define primero que sería para nosotros una “Comunidad”.

Comunidad como: donde todos nos necesitamos, existe una participación colectiva, hay valores compartidos, conjunto de personas, se tiene una meta común, donde cada uno aporta su talento individual, donde cada uno tiene la capacidad de contribuir, hay una oportunidad para todos y ?????????? Los signos de interrogantes “?” es para dar lugar a los criterios de los trabajadores de la Empresa, que es el objetivo fundamental de este trabajo .

Luego de definida que es “Comunidad” pasamos a la definición de “Comunidad Creativa” desde el criterio de todos los trabajadores de EIMA. Expresiones cotidianas que hablan de creatividad son: se me encendió el bombillo, tengo tremenda idea, caballero, hay que sacar de donde no hay, tenemos que inventar, tener chispa. Todos participando con: imaginación creativa, motivación, conocimiento de sí mismo, nuestras mejores ideas, voluntad para cumplir, responsabilidad, abiertos al cambio, cooperatividad y valores compartidos.

Uno de los principios que ayuda a conformar el criterio de una “Comunidad Creativa”, son los “Valores Compartidos”, por lo que es válido llegar a un consenso de los valores que consideran que deban compartir con los trabajadores de EIMA, y se llega que estos valores compartidos si se aspira a tener una Comunidad Creativa deben ser: honradez, confianza y creatividad.

Los conceptos antes mencionados, no serían los únicos a esclarecer a la hora del debate de la visión, también surgirán muchas interrogantes, que entre todos y con el apoyo del Psicólogo se logra esclarecer y encausar las ideas que tienen y otras que surjan después. A continuación expondremos varias de ellas.

¿Qué quiero que sea mi Organización de manera que me sienta comprometido y orgulloso de trabajar en ella?

¿Cómo nos gustaría recordar nuestra vida en EIMA?

¿Qué nos distingue de los demás?

¿Hasta dónde llega mi círculo de influencia?

¿Qué necesitamos verdaderamente?

¿Qué podemos aportar?

¿Cómo les gustaría se hablase de EIMA?

¿Qué me puede aportar en lo personal esta propuesta de visión?

¿Qué puede aportar cada uno de nosotros a la visión de la EIMA?

Se llega que la visión de la EIMA desde Efectividad sea:

- ✓ una EIMA trabajando a plena creatividad desde la oportunidad de su círculo de influencia;
- ✓ que un porcentaje significativo de los trabajadores de EIMA hayan asumido un enunciado de misión capacitador para sus vidas;
- ✓ que todos los trabajadores de EIMA hayan asumido responsabilidades de funciones con significado y calidad de vida;
- ✓ escenificación efectiva con la intranet;
- ✓ contribuciones a la condición de roles para la efectividad:
 - ✓ perfeccionar los sistemas de pago, acercándolo a los resultados o logros individuales. 2003
 - ✓ lograr soluciones al problema de vivienda de los trabajadores. 2005
- ✓ construir una brecha entre los estímulos y nuestras respuestas a esos estímulos que de espacio a la excelencia (proactividad).

Y desde la Eficiencia:

- ✓ gestión administrativa, presupuestaria y del conocimiento de la EIMA por Intranet;
- ✓ aportar a la sociedad una empresa informática efectiva y eficiente;
- ✓ lograr una condición que nos permita ofrecer soluciones integrales de comunicaciones en el área de redes y computación;
- ✓ cero papeles en el área de influencia;
- ✓ tener un sistema de contabilidad excelente;

- ✓ conectividad de la Intranet en toda EIMA. En la primera etapa hasta las cabeceras de las 8 primeras provincias y segunda etapa del resto de las provincias. Y en el 2005 tener Internet en todas las provincias y municipios;
- ✓ 20 notebook distribuidos para teletrabajadores;
- ✓ obtener un salario medio mensual de 800 pesos;
- ✓ servicios excelentes en automática;
- ✓ conectividad de la Intranet en toda EIMA;
- ✓ tener cubierto un Centro de Gestión Municipal en los 169 municipios de Cuba. Contribución a la informatización de la sociedad;
- ✓ lograr un porcentaje significativo de los ingresos en divisas provenientes de las exportaciones;
- ✓ informatizar todo el Ministerio de la Agricultura;
- ✓ consolidación de las 20 Grandes cuentas; e
- ✓ introducción de técnicas de punta.

En el inicio del segundo trimestre del 2003 se realizó un nuevo análisis colectivo sobre la Visión de la Empresa por el colectivo de la UEB de Sancti Spiritus como parte de los trabajos asociados a la implementación del Método Sur en la UEB, con el siguiente objetivo específico:

- ✓ valorar si el impacto que en el colectivo tuvo la Visión presentada y debatida en diciembre del 2002, se mantiene en términos similares o ha variado en algún sentido desde ese momento hasta la fecha.

A consideración del colectivo, la Empresa se encuentra hoy en mejores condiciones para lograr alcanzar lo planteado en la Visión, por cuanto se vivencian niveles de interdependencia superiores, a los presentes en el inicio del proceso de debate cuando se lanzó por primera vez la propuesta.

Se mantiene el criterio relativo a que la Visión es portadora de un contenido ambicioso, aunque alcanzable si se dedican los esfuerzos necesarios.

Se hizo especial énfasis en la necesidad de contar con una política comercial y de marketing rectorada por la Dirección Nacional.

Finalmente, es importante destacar que los análisis del colectivo fueron cualitativamente superiores a los realizados en diciembre del 2002, lo cual es expresión de la transformación que, paulatinamente, transcurre en los miembros de esta organización.

Toda la etapa de discusión de la Visión de la UEB fue dirigido por la dirección de la misma, el Colaborador del método en la UEB y un Psicólogo de la Dirección Nacional. Un hecho notorio

fue el de la incorporación a formar parte de los trabajadores de la UEB de un Especialista de Recursos Humanos y de un Psicólogo de profesión, este último con las funciones de:

- ✓ trabajar en equipos interdisciplinarios, mostrando creatividad, iniciativa y autonomía;
- ✓ contribuir a la eficiencia y efectividad de la empresa y al desarrollo de las personas dentro de ésta;
- ✓ abordar desde la práctica profesional los problemas humanos de la esfera laboral;
- ✓ identificar problemas prácticos en el área laboral y desarrollar una propuesta de acciones con una base técnica y metodológica sólida y adecuada;
- ✓ valorar críticamente los métodos, procedimientos y técnicas utilizadas en el diagnóstico organizacional por los diferentes niveles de dirección;
- ✓ diseñar, organizar, dirigir y realizar programas de diagnóstico e intervención, asesorías y consultorías en los distintos subsistemas de la empresa con un enfoque socio-psicológico, de manera que contribuya a lograr la eficiencia y efectividad organizacional;
- ✓ diseñar modelos de intervención socio-psicológica en las áreas de la empresa, sobre la base de los problemas detectados a través del diagnóstico con el propósito de contribuir al desarrollo organizacional; y
- ✓ contribuir al desarrollo y perfeccionamiento de la actividad de dirección en los distintos niveles de la empresa.

3.2.2 Experiencias de la aplicación. Etapa: Delegación Efectiva.

Al conocer lo que supone la delegación en encargados se comienza aplicar con la premisa que siempre será por escrito se inicia con los jefes de grupos con niveles de madurez de elevado y también con trabajadores y grupos de niveles de madurez elevado, para luego involucrar como algo natural esto en nuestro sistema de dirección, siempre con la premisa de hacerse responsables de los resultados, pero aclarando las exigencias de esta delegación: resultados deseados, directrices, recursos, rendición de cuentas y las consecuencias. Con el resultado de que gana en madurez cada uno y con ello la organización.

3.2.3 Experiencias de la aplicación. Etapa: Inspiración.

Desde mediados del año 2003 se cuenta en la UEB con una Intranet, que trajo consigo ahorrar el principal recurso con que cuenta el ser humano, el tiempo, permitiendo ahorrar tiempo, por ejemplo en las reuniones al ser las informaciones conocidas por todos en tiempo prácticamente real, a esto ayudo el hecho de contar con 16 computadoras, como mínimo una por Grupo, podemos decir que somos ricos, al contar con 3 en el Procesamiento, 1 en Redes, 1 en Venta, 2 en la Dirección, de ellas una para el trabajo del Psicólogo el Especialista de Recursos Humanos y otra portátil del Director, 3 computadoras en Economía, 4 en Software, de ella una portátil y 2 en Servicios Técnicos, además de tener 2 impresoras láser conectadas

también a la red. La intranet se ha convertido en algo indispensable para el funcionamiento de la UEB, donde todos la usan y se han realizado software que permiten de manera eficiente contar con una contabilidad al día, en donde todos pueden ver de manera actualizada por ejemplo el estado de las cuentas por cobrar, el total de los ingresos, la cantidad de existencia de productos en el almacén, o los clientes que tienen equipos arreglándose en el Taller de Servicios Técnicos en que estado se encuentran, la solución, los días que tienen en el Taller, entre otros datos de interés. A partir de existir la intranet se tiene una cuenta de correo electrónico personal, todos son los 27 trabajadores, por supuesto con una disciplina informática y las exigencias recias de un Administrador de Red muy maduro. La intranet se ha convertido en una fuente de motivación y capacitación para todos, donde se intercambia información técnica o simplemente social o política, en donde se juega a la pelota en los ratos libres y se intercambia información de los servicios con clientes o con proveedores o se envían las versión de un software, es la vía donde primero se enteran sus usuarios de la posible trayectoria de un huracán y donde todos al instante circulan la foto, o donde vemos las horrendas imagines de la Cárcel de Abu Ghraib, o un poema por un día especial o simplemente, hermoso, humano y reconfortante de acuerdo a tú estado de animo alguien que no solo es el Psicólogo te envía un mensaje que te hace sonreír o reflexionar, y chico se agradece tanto que alguien se acuerde así de ti. Peroooo la intranet no es ni puede ser sustituida por el calor humano y eso es lo más importante, tiene su lugar importantísimo en la dinámica de la UEB, pero tiene su justo valor, el de simplificarnos las cosas, el de ahorrar tiempo y papeles, el de intercambiar valiosa información profesional y humana, el de estar informados, pero es sólo eso. La sinergia que imprime el estar intercambiando personalmente es insustituible, y ni Bill Gate podrá lograrlo, porque todo en su justa medida.

3.2.4 Experiencias de la aplicación. Etapa: Orientación.

Conocer la **Matriz de Administración de Tiempo**, que clasifica las actividades en cuatro cuadrantes, constituiría una novedad para todos los trabajadores, donde intuitivamente reconocen en que invierten su tiempo, surgieron frases como: *todo el tiempo estas en el cuadrante 1, no sabe decir NO a nadie, por ello a veces se peca y se queda mal.*

En el proceso de aplicación del método se hacia necesario aplicar como organizar el tiempo, dando inicio a un proceso de enunciado de la Misión de la EIMA, iniciándose con anterioridad con los que trabajaban más estrechamente vinculado con la aplicación del método un proceso de misión capacitadota para sus vidas. Por ello se reúnen estos compañeros y se exponen por espacio de 3 días las ideas importantes a tener en cuenta para redactar la misión de la EIMA, a partir de interrogantes para la reflexión acerca de lo verdaderamente importante para EIMA y fueron enriquecidas con el debate con los trabajadores de la UEB:

¿Qué es lo importante para EIMA desde el VIVIR?

- ✓ Nuestro vivir asociarlo a las necesidades y no a los deseos.
- ✓ Pretender ser una Comunidad Empresarial, no una empresa tradicional.
- ✓ Necesidades concretas desde el vivir: ambiente físico más agradable, higiene, organización, clima, estética: material y psicológico. Crecer en lo ambiental, problemas de vivienda, salario decoroso, salud, transporte, locales, uniforme.
- ✓ Elementos relacionados con la condición el perfeccionamiento empresarial, eficiencia económica.
- ✓ Valores: solidaridad, sello personal, creatividad.
- ✓ Asociar los términos que definamos a los valores
- ✓ Tema perfeccionamiento empresarial vinculado al método de la Cultura de la Confianza.
- ✓ Evitar aquellos términos grandilocuentes a la hora de redactar el enunciado. Propiciar términos que inviten al cuestionamiento.

¿Qué es lo importante para EIMA desde el AMAR?

- ✓ Relación entre la Empresa y sus trabajadores. Mantener una relación que permita aflorar el talento. Acercamientos entre trabajadores, y entre líderes y trabajadores
- ✓ Conocer a los trabajadores. Saber brindar apoyo. La comunicación es muy importante y el trabajo en equipo.
- ✓ Orientación hacia la interdependencia en las relaciones, relaciones transformacionales.
- ✓ Incrementar el amor a la Comunidad.
- ✓ Crear ámbitos de formación y mejoramiento personal.
- ✓ Desarrollar el sentido y orgullo de pertenencia.
- ✓ Valores: fraternidad, solidaridad, tolerancia, respeto.
- ✓ Respeto a la diversidad y el trabajo del otro.
- ✓ Integridad de los líderes.
- ✓ Ambiente formal: saludo entre las personas.
- ✓ Ser una EIMA solidaria con el entorno: con generaciones actuales y futuras.

¿Qué es lo importante para EIMA desde el APRENDER?

- ✓ Mantener una capacitación constante relacionada con nuestros propios sistemas de aprendizaje. Aprender de nuestros trabajadores, de las propias UEB. Todos aprendemos de todos
- ✓ Aprender a aprender
- ✓ Ejercitar la retroalimentación constante personal y a través de la Intranet. Compartir la información. Gestionar el conocimiento organizacional de forma acertada. Crear referencias escritas.

- ✓ Mejora personal y mejora continua (orientados hacia la excelencia)
- ✓ Valores: flexibilidad, humildad, valentía, curiosidad constante, afabilidad, creatividad
- ✓ Emplear la delegación efectiva en tanto contempla mecanismos para la autoformación
- ✓ Tener en cuenta las necesidades cognoscitivas individuales y organizacionales.
- ✓ Debemos superarnos técnicamente y culturalmente
- ✓ Re-aprender a rescatar la curiosidad
- ✓ Correspondencia entre lo aprendido- asumido y el plano comportamental. Encarnar lo aprendido, información vs. Conocimiento.
- ✓ El espacio de aprendizaje es muy amplio y debe ser constante.
- ✓ Mantener la perspectiva desde dónde se trabajará la capacitación: productor, administrador, líder

Respecto a la cadena de valor ¿hasta qué personas y organizaciones debe alcanzar?

- ✓ Desde los creadores del fabricante hasta toda la Sociedad: clientes, suministradores, distribuidores, competencia, usuarios.
- ✓ Ser consecuentes con lo que establecemos en poscontratos, cumplir nuestras promesas.
- ✓ Énfasis en el cliente

¿Hasta dónde ha de alcanzar el desarrollo de los valores de la empresa a nivel territorial?

- ✓ Alcance nacional

¿Hasta cuando ha de llegar nuestra responsabilidad en el tiempo?

- ✓ Siempre, va en paralelo a la existencia misma de la Organización.
- ✓ Desarrollar a través del tiempo, hacerla perdurar. Mi acción diaria tiene que tener alcance.

¿Como llevar adelante la responsabilidad de desarrollar nuestros valores?

- ✓ Llevándola hacia la práctica.
- ✓ Que fluyan de adentro hacia fuera, haciéndose responsables consigo mismo
- ✓ Comprometiéndonos con los valores y llevarlos a cabo con voluntad independiente.
- ✓ Nuestro actuar tienen que ser constante, en cada situación. Alineación permanente. Esto trae paz, armonía

¿Que podemos aportar a nuestra empresa?

- ✓ Los valores, la aptitud, actitud.
- ✓ Lo mejor de mí: mis conocimientos, mi voluntad, compromiso de mejora continua, compromiso con la visión del líder.
- ✓ Voy a aportar lo que puedo llegar a ser.
- ✓ Revisaría habitualmente lo que hago, lo compartiría con los demás.
- ✓ Compartir el tiempo.
- ✓ Contribución de ir un poco más allá.

✓ Amor.

¿Como sostendremos la capacidad de crear realidades?

✓ Mantener capacidad de innovación.

✓ Propiciando más la creatividad.

✓ Valores: transparencia.

✓ Teniendo presente lo importante.

✓ Teniendo misión personal llevada al ordenador. Guiándonos por los cronogramas de trabajo. Evolución constante.

✓ Fijándonos metas de superación.

✓ Alineándonos a la visión.

✓ Usar todas las herramientas con la que contamos para lograr liderazgo efectivo: capacitación constante, trabajo en quipo, usando mejor la intranet, delegación efectiva.

¿Que queremos ser? "Ser feliz implica una decisión responsable".

✓ Una Comunidad creativa e interdependiente, potenciando la creatividad.

✓ Queremos que la EIMA sea el escenario para la autorrealización personal de sus trabajadores.

¿Que queremos hacer?

✓ Crear un escenario creativo, dentro de la Empresa donde todos nos alineemos con los valores y la visión de la empresa.

✓ Revisarnos constante, trabajar desde la interdependencia con nuestros trabajadores.

✓ Crear un escenario motivador donde uno se motiva por que ve gente motivada.

✓ Crear dinámicas de trabajo que propicien la colaboración.

✓ Conformar un modelo para otras Empresas.

✓ Trabajar sin que lo nos mueva sea convertirnos en una referencia.

✓ Conformar un escenario de un hacer transformador, interdependiente, trascender el yoismo.

¿Como nos gustaría nos recordase la EIMA de mañana?

✓ Como una Empresa diferente con su personal diferente que ha aplicado un modelo diferente, como paradigma del mundo.

✓ Empresa con trabajadores autorrealizados, osados que emprendieron un camino inexplorado. Y aun así lego a las futuras generaciones una empresa madura.

✓ Previsora de cambios, con visión, enfrentada constantemente a los cambios.

✓ Por sus valores como la vergüenza, integridad, audacia, transformadora, imaginativa, valiente.

✓ Vigencia de la visión y misión.

✓ Empresa que respetó su singularidad.

Después de estos debates y de formular varios enunciados de misión y compartirlos con todos los trabajadores se llega a que la misión para EIMA sea:

“EIMA se proyecta como la comunidad empresarial que ofrece a la Sociedad servicios informáticos, orientados por valores humanos esenciales como la honestidad, confianza, creatividad y solidaridad, partiendo de la creación de escenarios que propicien la autorrealización de sus trabajadores”.

3.2.5 Experiencias de la aplicación. Etapa: Valor.

Esta etapa depende de lo que se pueda ir logrando en las anteriores, lo que si es palpable es las considerables muestras de las buenas relaciones humanas que se palpan en el día a día en la UEB, se ha acelerado la generación de conocimiento, además ha motivado a varios trabajadores a superarse profesionalmente y alcanzar un grado superior respecto al nivel escolar actual, de hecho se incorporaron 3 trabajadores (2 hombre y 1 mujer) en la enseñanza superior, una a Técnico Medio, 4 cursan Maestría en sus especialidades y 3 estudian para incorporarse a la Universidad en el próximo curso. A esto añadir el sentido de equipo y de compromiso con el colectivo que asumen los trabajadores o las actitudes asumidas por trabajadores que por situaciones de mejoras salariales (divisa) no forman parte de la plantilla del centro, las muestras de afecto y respeto que manifiestan y la preocupación porque la UEB salga adelante, esto llega hasta sus propios Jefes actuales en otras entidades.

3.3 Impacto de las experiencias aplicadas con “La Cultura de la Confianza”.

Para medir el impacto, de hasta que punto la aplicación del método ha sido satisfactorio para la UEB, se realizó un estudio en el que se aplicaron una serie de pruebas que pueden ser útiles para estos fines, tales como:

- Técnica de los 5 deseos.** (Anexo 3.1)
- Diagnóstico de niveles de madurez.** (Anexo 3.2)
- Diagnóstico del comportamiento de los dones humanos- nivel de proactividad.** (Anexo 3.3)
- Diagnóstico sobre la administración del tiempo.** (Anexo 3.4)
- Diagnóstico de estilos de liderazgo.** (Anexo 3.5)
- Diagnóstico de clima organizacional, basado en 4 elementos: liderazgo, motivación, reciprocidad, participación.** (Anexo 3.6)
- Normas y valores.** (Anexo 3.7)
- Cuestionario sobre el carácter y aptitud para navegar con eficiencia en las condiciones actuales.** (Anexo 3.8)

- ☑ **Encuesta sobre condiciones laborales y regimenes de trabajo y descanso.** (Anexo 3.9)
- ☑ **Test Sastec 1 y 2.** (Anexo 3.10)
- ☑ **Encuesta de 40 preguntas.** (Anexo 3.11)
- ☑ **Encuesta: “Mi Vida Laboral Actual”.** (Anexo 3.12)
- ☑ **Cuestionario de completamiento de diálogo.** (Anexo 3.13)

Las pruebas y encuestas aparecen recogidas en los **Anexos** del 3.1 al 3.13. A continuación se explica los resultados obtenidos del estudio.

- ☑ **TÉCNICA DE LOS DESEOS (RAMDI).** (Anexo 3.1)

A través de la **técnica de los 5 deseos** (Ramdi) se obtuvo los principales deseos y/o necesidades de la UEB. En la Tabla 3.1 se resume esta información por áreas.

Deseos y/o necesidades referidos a las áreas	Cantidad de deseos expresados	Cantidad de trabajadores
Área familiar y de pareja	135	27
Área laboral- de superación profesional	120	24
Área referida al Sí mismo: calidad de vida, salud, esparcimiento, etc.	130	26
Área social	110	22
Total	495	27

Tabla 3.1. Ramdi. Diagnóstico de necesidades, deseos

Área Familiar y de Pareja: Esta fue el área principal de mayor alusión en cuanto a necesidades, expresándose 135 deseos (100%), aproximadamente. Aquí sobresalen deseos como: “*Yo deseo que mi hijo crezca con salud*”, “*...ayudar a mi hermano a terminar sus estudios*”, “*...que mi mamá, papá y hermano vivan conmigo hasta que yo muera*”, “*...salud para mi familia*”, “*...éxito para mi hijo*”, “*...que mis hijos estudien*”, “*...que mi matrimonio de mantenga por siempre*”, “*...que mi madre tenga suerte y que duré mucho*”, “*...que se mantenga el amor en mi matrimonio*”, “*...encontrar una buena pareja*”, “*...que mi pareja me quiera toda la vida*”, etc., en fin todos de una forma u otra hacen alusión a esta área tan importante en la vida como es la familia y las relaciones de pareja.

Área referida al Sí mismo: calidad de vida, salud, esparcimiento, etc.: Esta área fue la segunda de mayor incidencia en cuanto a deseos, ya que 26 trabajadores (el 96.3%) hacen alusión a esto. Se recogen 130 deseos como por ejemplo: “*Yo deseo tener una casa*”, “*...tener mucha salud*”, “*...buena prosperidad en mi futuro*”, “*...tener materiales para construir mi casa*”, “*...poder arreglar mi casa*”, “*...comprarme un TV y un refrigerador*”, “*...éxito en mi vida personal*”, “*...felicidad*”, “*...mantener mi estado de vida*”, “*...poder vivir solo*”, “*...no enfermarme ni tener problemas*”, “*...que mis amigos confíen en mí*”, etc. Aquí sucede muy

parecido al área anterior. Ya que estos deseos se repiten, de una forma u otra, en todos los deseos y necesidades expresados.

Área laboral y de superación profesional: Se recogen 120 deseos en relación a esto. 24 trabajadores de nuestra UEB (el 88.9%) plantean deseos como: “Yo deseo que los resultados de EIMA sigan siendo buenos”, “...poder superarme profesionalmente”, “...tener más tiempo para estudiar”, “...ayudar en el triunfo de la UEB”, “...continuar en mi trabajo”, “...que Dayami siga dirigiendo en la empresa”, “...mantener mi puesto de trabajo y a mi colectivo de trabajo”, “...que la empresa siga funcionando como hasta ahora”, “...seguir trabajando en equipo”, “...superarme en mi trabajo”. El deseo que más sobresale dentro del área laboral está: “Yo deseo que mejoren las condiciones de trabajo”. Al explorar este aspecto a través de la entrevista los trabajadores refieren que “tu sabes bien que aquí hay buenas condiciones de trabajo, pero el transporte nos está matando. En varias ocasiones e tenido que perder negocios porque el cliente te exige que le entregues la mercancía lo antes posible y yo tengo que traerlos en bicicleta poco a poco”, “En la UEB hay recursos y condiciones, pero la falta de carro es un rollo”, etc. Este aspecto es de suma importancia para el 100% de los trabajadores, ya que solamente se cuenta con un medio de transporte, el cual no satisface las demandas y menos las de los clientes, lo cual dificulta mejorar el tiempo de respuesta, siento un elemento esencial para enfrentarnos a la VEC. No obstante, el clima es adecuado y existe confianza en que esta situación se solucionará dentro de las posibilidades de la EIMA.

Área Social: No por último carece de importancia, ya que 22 trabajadores (el 81.5%) refieren 110 deseos vinculados a esta área. Dentro de las más comunes encontramos: “Yo deseo aumentar el número de amistades”, “...tener más amigos y que todos me quieran”, “...la paz mundial”, “...mayor reconocimiento social”, “...mantener mis buenas relaciones con mis compañeros”, “...mantener mi responsabilidad en mi colectivo”, “...que mejoremos nuestra imagen”, “...que gane la confianza y la amistad de los que me rodean más aún”, “...ayudar a todo el que lo necesite”, “...tener siempre a quien ayudar”, etc.

CUESTIONARIO PARA MEDIR LOS NIVELES DE MADUREZ. (Anexo 3.2)

Cabe señalar que determinadas técnicas se aplicaron en dos periodos de tiempo, un primer momento en enero/2004 (I) y un segundo momento en octubre/2004 (II), este fue el caso para determinar el nivel de madurez alcanzado por los trabajadores.

Niveles de madurez	Cantidad de trabajadores	
	I	II
Fundamentalmente Dependiente	1	-
Dependiente con rasgos de independencia	4	3
Fundamentalmente Independiente	10	11
Independiente con rasgos de interdependencia	9	9

Fundamentalmente interdependiente	3	3
Marcadamente Interdependiente	-	-
Total de trabajadores	27	26

Tabla 3.2. Niveles de Madurez.

Del análisis de la tabla 3.2 se infiere que el 37% de los trabajadores, es decir 10 compañeros, en un primer estudio, y el 42.3% de los trabajadores, es decir 11 compañeros, en el segundo estudio son fundamentalmente Independientes. Un 33.3% en primero y un 34.6% en el segundo estudio poseen un nivel de madurez Independiente con rasgo de interdependencia en 9 trabajadores. Dependientes con rasgo de independencia son 4 trabajadores, el 14.8% y 3 con 11.5% en el I y II estudios respectivamente. Fundamentalmente interdependiente encontramos a 3 trabajadores, para el al 11.2% en ambos periodos. Solamente hay un trabajadores fundamentalmente Dependiente, que representa el 3.7% en el primer estudio y nadie se considera Marcadamente Interdependiente. Este análisis se complementó con la observación participante. Podemos apreciar que se ha alcanzado mejores niveles de madures con relación al análisis anterior.

☑ DIAGNÓSTICO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS DONES HUMANOS.
(Anexo 3.3)

Dones humanos	I		II	
	Trab.	%	Trab.	%
Don autoconciencia activo	12	44.4	12	46.2
Don autoconciencia inactivo	-	-	-	-
Don autoconciencia sumamente desarrollado	15	55.6	14	53.8
Don imaginación creativa activo	7	25.9	7	26.9
Don imaginación creativa inactivo	-	-	-	-
Don imaginación creativa sumamente desarrollado	20	74.1	19	73.1
Don conciencia moral activo	8	29.6	8	30.8
Don conciencia moral inactivo	-	-	-	-
Don conciencia moral sumamente desarrollado	19	70.4	18	69.2
Don voluntad independiente activo	10	37.0	11	42.3
Don voluntad independiente inactivo	2	7.4	1	3.9
Don voluntad independiente sumamente desarrollado	15	55.6	14	53.8
Total de trabajadores	27	100	26	100

Tabla 3.3. Dones Humanos – Nivel de Proactividad.

De la Tabla 3.3 se infieren los porcentos en que los cuatros dones del ser humano se encuentran sumamente desarrollados, activos o inactivos en los trabajadores de la UEB y aunque se debe seguir trabajando por alcanzar en todos el máximo desarrollo de los dones humanos este aspecto se encuentra en muy buenas condiciones, y muestra similitudes en el promedio total en ambos periodos analizados, ya que el 63.9% en el I y 62.5% en el II como promedio tienen los dones sumamente desarrollados, mientras el 34.25% y 36.5% como

promedio los tienen activos en el I y II respectivamente y solamente el 1.85% y 1% como promedio están inactivo en el I y II respectivamente, pero que este último muestra en un trabajador disminución con respecto a la inactividad del don de la voluntad independiente, personal con el que se tiene que trabajar para superar este peldaño.

Ahora, si se analiza por dentro el resultado de la técnica de manera más detallada y se comparan los resultados del II periodo con los del I se puede notar diferencias marcadas a favor del desarrollo y crecimiento personal y por ende organizacional alcanza por la UEB. Respecto al don de la **autoconciencia** se debe mantener la atención a 5 trabajadores (19.3%), mientras era a 8 (29.63%) en el primer estudio, ya que alcanzan una puntuación muy cercana al límite para ser considerada como inactiva y dos trabajador (7.69%) obtuvieron la puntuación máxima (16 puntos) que refiere que tiene el don sumamente desarrollado, mientras que en el primer estudio solamente un trabajador (3.7%) obtuvo esa puntuación.

En el don de la **conciencia moral** hay 4 (15.38%) que alcanzaron el límite de puntos para considerarse activos, sin embargo, eran 7 (25.93%) en el II periodo, solamente 5 (19.3%) tienen este don sumamente desarrollado con su máxima puntuación y 4 (14.81%) lo tenían en el primer estudio.

En el don de la **voluntad independiente** 6 trabajadores (23.1%) están en el límite para ser considerado como activo y eran 8 trabajadores (29.63%) en el primer estudio, y un solo trabajador tiene este don sumamente desarrollado con la puntuación máxima, mientras que nadie tenía este don sumamente desarrollado con la puntuación máxima en el primer estudio.

Por último, en el don de la **imaginación creativa** 4 trabajadores (15.38%) están en el límite de la puntuación (8 puntos) en el primer estudio y 7 trabajadores (25.93%) en el segundo y 3 trabajadores (11.5%) alcanzaron la máxima puntuación (16 puntos) que refiere que este don está sumamente desarrollado en el primer estudio y solamente 2 trabajadores (7.41%) en el segundo. No obstante, estos indicadores pueden ser mejorados, ya que la UEB cuenta con gran calidad humana y trabajadores con grandes valores y principios morales.

DIAGNÓSTICO SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO. (Anexo 3.4)

Se aplicó la encuesta "¿Hasta qué punto lo urgente controla su vida?"

Controlados por lo urgente	Cantidad de trabajadores	
	I	II
Baja predisposición	20	18
Alta predisposición	7	8
Adicto a lo urgente	-	-
Total de trabajadores	27	26

Tabla 3.4. Administración del Tiempo.

Del cuestionario relacionado con la predisposición por lo urgente se obtuvo que el 74.1% en el I etapa y 69.2% en el II etapa de los trabajadores tienen baja predisposición por lo urgente, donde nadie, es decir el 0% es adicto por lo urgente en ambos periodos, aunque hay que tener presente a 2 trabajadores que alcanzaron 35 puntos y uno (3.7%) llegó a obtener 38 puntos en el periodo I, y hubo un aumento en el II, al tener 5 trabajadores que alcanzaron 35 puntos (19.2%) y dos (7.69%) obtuvieron 38 puntos. Estas no son puntuaciones muy altas, pero se debe tener estas respuestas presentes, ya que pudiera pasar al tercer cuadrante donde hay adicción por lo urgente. El 25.93% y 30.8% de los trabajadores tiene alta predisposición por lo urgente en el I y II periodo respectivamente.

Este indicador se ha deteriorado respecto al análisis anterior, pero aquí influyen las condiciones objetivas actuales, matizadas con grandes cambios, un nivel de exigencia y respuesta muy elevada, a la cual se están adentrando para mantener el paso y reestructurar la planificación.

También influyen los cambios a nivel macro, producto a decisiones tomadas por la dirección del país, relacionado con los márgenes comerciales, suministradores de mercancías, limitaciones para aprobar inversiones y otros.

DIAGNÓSTICO DE ESTILOS DE LIDERAZGO. (Anexo 3.5)

Se empleó el cuestionario "Definición del estilo de liderazgo", así como se pudo completar esta información con lo aportado por el completamiento de frases y la categoría que mide "Dirección" en la encuesta sobre Clima.

No	Pregunta	Cantidad elecciones	%	Promedio Trab.	%
1	El Director toma las decisiones y las da a conocer	16	95.26%	8	29.65%
2	El Director "vende" las decisiones	0	0%		
3	El Director presenta ideas y después solicita opiniones	27	100%	26	96.3%
4	El Director presenta una decisión y aclara que aún está sujeta a cambios	24	88.89%		
5	El Director plantea un problema, recibe sugerencias y toma la decisión	27	100%		
6	El Director, definiendo los límites, solicita a los grupos tomar la decisión	26	96.3%	23	85.4%
7	El Director permite a los subordinados	20	74.07%		

	trabajar en los límites marcados por él				
--	---	--	--	--	--

Tabla 3.5. Estilos de Liderazgo.

A partir de la Tabla 3.5 se puede apreciar que esta técnica evidencia el estilo de Liderazgo que impera en la UEB.

Respecto a las afirmaciones a señalar, según lo percibido, se puede describir:

1. El 59.26% (16 trabajadores) afirman que *“El Director toma las decisiones y las da a conocer.”*
2. Ningún trabajador refiere que *“El Director “vende” las decisiones”*
3. El 100% planteó que *“El Director presenta ideas y después solicita opiniones”*
4. El 88.89% (24 trabajadores) considera que *“El Director presenta una decisión y aclara que aún está sujeta a cambios”*
5. El 100% opina que *“El Director plantea un problema, recibe sugerencias y toma la decisión”*
6. 26 trabajadores (el 96.3%) percibe que *“El Director, definiendo los límites, solicita a los grupos tomar la decisión”*
7. Para el 74.07% (20 trabajadores) *“El Director permite a los subordinados trabajar en los límites marcados por él”*

En resumen las afirmaciones que se corresponden al estilo de Liderazgo:

- a) Autoritario: Es percibido por el 29.65% de los trabajadores.
- b) **Consultivo:** Es percibido por el 96.3% de los trabajadores.
- c) **Participativo:** Es percibido por el 85.4% de los trabajadores.

Se deduce que el estilo imperante en la UEB es el Estilo Consultivo, según criterios de 26 trabajadores como promedio, el cual representa el 96.3%, le sigue el Estilo Participativo, según criterios de 23 trabajadores como promedio, el cual representa el 85.4% y finalmente, el Estilo Autoritario, según criterios de 8 trabajadores como promedio, el cual representa el 29.65% de la totalidad.

Se puede inferir que existe un Estilo de Liderazgo Consultivo – Participativo, aunque en ocasiones se entra en el Estilo Autoritario.

Acotar que en cuanto al estilo de liderazgo que una organización debe adoptar está en dependencia a la actividad, el momento y las circunstancias en que se encuentre el líder y si este trabaja en función a los intereses de la organización, teniendo presente al hombre y a la productividad, por lo que se pueden asumir diferentes estilo y mantener un clima favorable.

☑ DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL, BASADO EN 4 ELEMENTOS: LIDERAZGO, MOTIVACIÓN, RECIPROCIDAD, PARTICIPACIÓN. (Anexo 3.6)

Como se aprecia en la Tabla 3.6 en nuestra empresa se comporta satisfactoriamente el clima organizacional, a partir de las puntuaciones obtenidas que se acercan a su máxima puntuación.

El área que alcanza mayor puntuación es Reciprocidad, seguida por Participación, Liderazgo y Motivación respectivamente.

La puntuación total alcanzada fue de 19.53 puntos, por lo que nuestro Clima es Favorable. Este resultado se evidencia en otros análisis realizados a diferentes pruebas que al final se adjuntarán.

	VARIABLES	Puntuación
Liderazgo	Dirección	5
	Estímulo a la Excelencia	4.89
	Estímulo al trabajo en Equipos	4.78
	Solución de Conflictos	4.925
	Subtotal	4.9
Motivación	Relación Personal	4.78
	Reconocimiento de la Aportación	4.925
	Responsabilidad	4.925
	Adecuación de las Condiciones de Trabajo	4.52
	Subtotal	4.79
Reciprocidad	Aplicación al trabajo	4.97
	Cuidado del Patrimonio	4.925
	Retribución	4.89
	Equidad	4.925
	Subtotal	4.93
Participación	Compromiso con la Productividad	5
	Compatibilidad de Intereses	5
	Intercambio de Información	4.815
	Involucración al cambio	4.815
	Subtotal	4.91
Total		19.53

Tabla 3.6. Clima organizacional, basado en 4 elementos: liderazgo, motivación, reciprocidad, participación.

☑ CUESTIONARIO DE NORMS Y VALORES ORGANIZACIONALES. (Anexo 3.7)

Al analizar esta técnica se aprecia que en cuanto a las **Características Reales de la UEB** sobresale la categoría:

relaciones sociales con 82 elecciones, **valores** con 65 elecciones, **apoyo a la tarea** con 57 elecciones, **logro** con 28 elecciones, **perspectiva laboral** con 22 elecciones y **condiciones externas de trabajo** con 16 elecciones.

Las principales características que se obtuvieron fueron:

trabajo de equipo (elegida 27 veces, representando el 100%), **lealtad en la organización** (elegida 27 veces, representando el 100%), **trato respetuoso entre nosotros** (elegida 25 veces, representando el 92.6%), **reconocimiento de la dignidad de cada persona** (elegida 20 veces, representando el 74.1%), **calidad en todo lo que se hace** (elegida 20 veces, representando el 74.1%), **honradez y valentía personal** (elegida 20 veces, representando el 74.1%), **respeto al criterio personal de cada cual** (elegida 20 veces, representando el 74.1%).

Al analizar esta técnica se aprecia que en cuanto a las **Características Deseadas en la UEB** sobresale la categoría:

relaciones sociales con 72 elecciones, **condiciones externas de trabajo** con 68 elecciones, **valores** con 57 elecciones, **apoyo a la tarea** con 27 elecciones, **perspectiva laboral** con 22 elecciones y **logro** con 28 elecciones.

Las principales características que se obtuvieron fueron:

trabajo de equipo (elegida 27 veces, representando el 100%), **lealtad en la organización** (elegida 27 veces, representando el 100%), **trato respetuoso entre nosotros** (elegida 26 veces, representando el 96.3%), **atención a las condiciones de trabajo** (elegida 25 veces, representando el 92.6%), **honradez y valentía personal** (elegida 20 veces, representando el 74.1%), **comunicación fácil y fluida entre los niveles** (elegida 20 veces, representando el 74.1%), **amistad y solidaridad** (elegida 20 veces, representando el 74.1%).

Cuando se explora estas características deseadas para nuestra UEB los trabajadores refieren que les resulta difícil elegir entre tantas características que se cumplen y que se desean en nuestra UEB, que aquellas características deseadas están en correspondencia a nuestra realidad. Aquí también se retoma la necesidad de mejorar el transporte.

Se precisa retomar en que consiste cada categoría y a que se refiere.

- ✓ Logro: se refiere a parámetros de eficiencia que caracterizan la realización de la tarea y las exigencias que la misma demanda.
- ✓ Perspectiva laboral: Abarca las pautas de la organización que garantizan o no la estabilidad laboral de los sujetos, sus posibilidades de ascender, superarse y desarrollarse dentro de la institución.
- ✓ Valores: Esta categoría abarca las pautas establecidas para el cumplimiento de los reglamentos y valores referidos a la identificación con la organización y con su misión.

- ✓ Condiciones externas de trabajo: Incluye las políticas que existen en la organización en cuanto a la atención al hombre (estímulos, retribución.) y las condiciones materiales de trabajo.
- ✓ Apoyo a tareas: Abarca las normas que rigen la colaboración en la ejecución de las tareas, comunicación, análisis de los problemas y sus posibilidades de innovación.
- ✓ Relaciones sociales: Se refiere a las pautas de respeto, amistad y solidaridad que rigen las relaciones interpersonales existentes en el colectivo.

Características de mi UEB (reales)	Cantidad de veces enunciada
✓ Trabajo de equipo	27
✓ Lealtad en la Organización	27
✓ Trato respetuoso entre nosotros	25
✓ Reconocimiento de la dignidad de cada persona	20
✓ Calidad en todo lo que se hace	20
✓ Honradez y valentía personal	20
✓ Respeto al criterio personal de cada cual	20
Características de mi UEB (deseadas)	
✓ Trabajo de equipo	27
✓ Lealtad en la Organización	27
✓ Trato respetuoso entre nosotros	26
✓ Atención a las condiciones de trabajo.	25
✓ Honradez y valentía personal	20
✓ Comunicación fácil y fluida entre los niveles	20
✓ Amistad y solidaridad	20

☑ CUESTIONARIO SOBRE EL CARÁCTER Y APTITUD PARA NAVEGAR CON EFICIENCIA EN LAS CONDICIONES ACTUALES. (Anexo 3.8)

A través del cuestionario relacionado con las aptitudes y el carácter para navegar con eficiencia en las condiciones actuales, se facilitó información de mucha importancia para el estudio. A continuación se recogen los principales resultados según los diferentes aspectos a evaluar:

Respecto a Usted. Referente a las decisiones que toman los trabajadores al día la principal respuesta enunciada fue: *“tomo decisiones según se presentes las cosas”, “las necesarias”, “están en dependencia a las circunstancias”,* etc., con esto se puede inferir que existe un círculo de influencia amplio, en función a satisfacer las necesidades que surjan en la UEB. Existe una amplia percepción de la responsabilidad (96.3%), solo un trabajador respondió no saber y otro *“no del todo”*. También se observan respuestas que fomentan el trabajo en equipo (el 92.6%), pero en general el 94.45% lo afirman, solo el 11.11%, es decir, 2 trabajadores no se consideran responsables de las tareas de los demás, este aspecto se debe seguir de cerca para ir mejorando e ir fortaleciendo el trabajo en equipo y más si se quiere cumplir el trabajar por una Comunidad Creativa.

El hecho de ocupar un puesto en al jefatura produce sensaciones de responsabilidad, aunque algunos plantean que no les interesa este puesto, esto está dado principalmente porque consideran que los jefes que estás ahora son los idóneos para seguir haciéndolo (esta información fue corroborada a través de entrevistas). El 100% no se reconocen mejor que los demás. En relación a la 6ta pregunta (*¿Qué cambiaría en usted si dejase de ser Jefe?*), la gran mayoría no ven cambio alguno, ya que refieren que como no son jefes no pueden experimentar sensación alguna, que podría tener menos responsabilidades, aunque perderían a buenos guías. Por su parte, la directiva de la UEB plantea que dejaría de ayudar a los demás, ya que eso es lo que tratan de realizar en su trabajo día a día.

Por último, se recogen afirmaciones de que se realizan varias tareas en el cuadrante 2, alrededor del 64% de las actividades, así lo conciben el 70.4% de los trabajadores (20 trabajadores), el resto hace mención al cuadrante 1 vinculado con el 2, ya que refieren en estos cuadrantes trabajamos en función a la IMPORTANTE y que solamente se dan las órdenes necesarias, las que puedan surgir de imprevisto, ya que el plan de tareas comprenden todas las acciones que cada cual debe cometer en su área de trabajo.

Respecto a los Demás. Los colaboradores esperan *“cuando es oportuno y eso en muy pocas veces”*, solamente 2 trabajadores plantean que esperan. Estos trabajadores son *“focos Rojos”* en al empresa, tienen rasgos de dependencia y no posibilitan el trabajo en

encargados, por lo que se tiene que ir trabajando poco a poco con ellos, para lograr los objetivos.

En la UEB se le da mucha importancia el compartir, ya que refieren que *“esto puede ayudar a los demás”*, *“facilita el bienestar del trabajador”*, etc., por lo que se comparte lo importante de la vida personal en un 66.66% (18 trabajadores), de estos el 55.55% comparten aquello que es importante con compañeros de la empresa, y los demás (33.34%) prefiere compartir solo algunas cosas con algunos compañeros. Sobre este aspecto las expectativas son buenas y altas, ya que la mayoría plantean que esperan de los demás *“compromiso”*, *“que lo escuchen”*, *“amistad”*, *“ayuda”*, etc. Otros plantean no esperar *“nada”*. Existe una gran relación entre estas respuestas y la que corresponden a la siguiente pregunta (*¿Qué espera de usted mismo, cuando comparte?*). Por último, el 100% consideran importante conocer las necesidades de las partes para alcanzar Acuerdos Ganar – Ganar.

Respecto a la Proactividad. El 100% afirman que tiene vinculación la Delegación en Acuerdo Ganar – Ganar con el crecimiento personal. Buscando argumentos sobre estas respuestas, a través de una entrevista grupal, los trabajadores planteaban que *“para lograr esto es necesario tener madurez”*, *“hay que pensar en el NOSOTRO”*, etc. Esta delegación en encargados surge en el cuadrante 2 para el 92.6% (25 trabajadores), aunque el resto hace mención al cuadrante 1 también.

Entre las respuestas más emitidas en relación a la diferencia entre planes que surgen de la Visión y Misión de aquellos que no tienen ese marco está: *“con los 2do no se logran los planes”*, *“si se planea algo eso ni sirve”*, *“si no hay una buena planificación perdemos el tiempo”*, es por esto que para el 100% de los trabajadores afirman que si pretendemos sostener la excelencia debe ser a partir del trabajo con planes que surjan de la Visión y de la Misión.

Finalmente, las consecuencias de una vida sin Visión y Misión conllevan *“al fracaso”*, *“malísima vida”*, *“pérdida de tiempo”*, *“desorientación”*, *“no se logra la felicidad”* y *“no existe calidad de vida, ni significado”*, estas fueron las principales respuestas.

Como puede apreciar se evidencia un crecimiento personal, un incremento del comprometimiento de los trabajadores, sensibilidad y para lograr alineamiento se necesita de estos elementos. Esto requiere de un trabajo constante de todos para seguir consolidando los resultados deseados e ir cumpliendo las metas de nuestro objetivo, propiciando una mejora personal en cada trabajador y con ello el mejoramiento de nuestra EIMA.

ENCUESTA SOBRE CONDICIONES LABORALES Y REGIMENES DE TRABAJO Y DESCANSO. (Anexo 3.9)

A través del cuestionario sobre las condiciones laborales y el régimen de trabajo y descanso se brindó una información muy valiosa.

El turno laboral es fijo, el cual comienza a las 8:00am hasta las 5:00pm. La temperatura en la UEB es considerada como inadecuada, ya que: “*se produce calor*”. Hay buena iluminación, el nivel de ruido es adecuado (100%), sin vibraciones en los puestos de trabajo, así como un esfuerzo físico bajo.

Los puestos de trabajo generalmente están alternando ambas posiciones (de pie y sentado) y existe una percepción cómoda de su puesto de trabajo (100%), aunque hay dificultades en cuanto a la escasez de recursos materiales. Dentro de estas necesidades se destacan: el transporte, utensilios (stop de piezas). Al indagar sobre este aspecto los trabajadores refieren que la dirección de la UEB hace el esfuerzo por satisfacer las necesidades que estén en sus manos, ya que todos conocen detalladamente el uso y distribución de la Divisa, además, existe participación, por parte de ellos, en esta toma de decisiones. Se comienza a trabajar descansados (100%) y al finalizar el horario laboral se sienten algo cansados, este cansancio se manifiesta principalmente como: el 81,48% manifiesta cansancio general, el 66,66% dolores en la espalda, el 55,55% dolores en las piernas y el 22,22% se le cansa la vista, esto está dado, al parecer, por fijar tanto la vista en la computadora.

A partir de la 7ma. hora de la jornada laboral es que se comienza a sentir cansancio (48,14%), el 33,33% en la 8va hora y finalmente, el 18,52% a partir de la 6ta hora. El viernes es el día de la semana que más cansados se sienten (88,88%), de aquí se adopto que todos los viernes a partir de las 3:00 PM se podía jugar, si se desea, fundamentalmente se juega domino, además como modo de consolidar el equipo y halla intercambio entre los trabajadores de los diferentes grupos, evidenciándose que el que tiene alguna información importante que realizar en ese momento no se distrae, aún sin tener que señalársele, no obstante el 11,12% señalan que el jueves es el día de la semana que más cansado se sienten, destacándose condiciones de trabajo desfavorables las principales causas del cansancio en el trabajo. Al tratar de explorar esta “*problemática*” la mayoría plantea que esta respuesta estaba en dependencia a las otras posibles respuesta a emitir en el cuestionario, porque realmente las condiciones no son críticas, pero si las otras opciones a marcar, por lo que inferimos que no existen grandes dificultades en relación a esto. El horario de trabajo, para el 100% de los trabajadores es adecuado.

Podemos apreciar que las principales dificultades son: falta de algunos medios para trabajar, aunque están satisfechas las necesidades básicas, el calor, manifestándose un cansancio general, donde sobresalen los dolores de espaldas y en las piernas.

TEST SATISTEC 1 Y 2. (Anexo 3.10)

A continuación se hace alusión a los principales resultados del test Satisfec 1 y 2, teniendo en cuenta los indicadores que esta prueba califica.

Organización del trabajo: Respecto al análisis realizado en el primer diagnóstico en la empresa se mantiene una adecuada distribución de la jornada laboral, así como la cantidad de horas que deben trabajar, existiendo una correcta correspondencia entre la actividad de trabajo que deben realizar con la capacidad de trabajo y rendimiento. Se mantiene la programación de los horarios de inicio y terminación de la jornada laboral como acertada.

Condiciones de vida: La estimulación que existía en la UEB contribuía a solucionar las necesidades del trabajador y la familia, pero en este nuevo análisis y teniendo en cuenta la nueva realidad por la que esta atravesando el país aumentó considerablemente de 4.35% a 41.18%, es decir, hay un 36.83 de diferencia en relación al anterior. Como podemos ver este indicador está en desventaja con respecto al anterior, por lo que debemos tener presente, ya que pudiera ser un elemento (económico) que provoque fluctuación en la Empresa.

Dirección participativa: Podemos ver que sigue existiendo participación por parte de los trabajadores en la toma de decisiones en la empresa, y el jefe inmediato acepta siempre las sugerencias de cada compañero y se evidenciándose que se toman en cuenta estos criterios.

Salario: Como antes se refleja el salario se ha deteriorado en relación al primer estudio, ya que no se reciben estimulaciones y por ende no se considera como adecuado y corresponde con el esfuerzo y aporte que se realiza, aún cuando lo conciben superior al que se recibe en otros centros similares y de otros tipos, pero en el análisis anterior el por ciento era grandísimo, actualmente este disminuyó notablemente existiendo una diferencia de 51.61% que manifiestan que es un salario parecido, con tendencia a ser inferior. Se mantiene el indicador relacionado con la no dificultad con el salario: ni demoras, descuentos injustificados, equivocaciones o de otro tipo.

Clima psicosocial: Existe un alto nivel de conocimiento por parte de los miembros de la UEB, detectándose buenas relaciones interpersonales entre todos. Este indicador se mantiene constante.

Eficiencia en la dirección y la información: Todos los jefes de grupos y la máxima dirección de la empresa mantienen una atención estable a todos los subordinados. Se preocupan por las dificultades personales y laborales, hay un trabajo en equipo, en conjunto

entre todos. Plantean que conocen a quien deben dirigirse para tratar cualquier dificultad o inquietud que presenten.

Estimulación: Este es el indicador que más cambio obtuvo en relación al diagnóstico anterior, aunque continúan casi los mismos por cientos algunos aspectos como la búsqueda de otro puesto de trabajo para obtener mejor reconocimiento social en desacuerdo, así como el promedio de aquellos que no están seguros si sea motivo seguro para cambiar su puesto de trabajo, lo significativo es que aumento el por ciento de aquellos que prefieren continuar en la empresa. En la UEB se continúan dando a conocer los resultados de las emulaciones que se originan tanto en los grupos como en la entidad, dándose a conocer aquellos trabajadores más destacado, eficientes y esforzados. Por lo demás se comporta muy similar al anterior.

Estimulación: Este indicador es percibido como adecuada, ya que se conciben interesantes el trabajo que cada cual ejerce o realiza, además, no se detectan signos de fluctuación laboral, solamente dos trabajadores se han ido y por grandes mejoras en su sistema salarial, recibiendo divisa como estimulación. La motivación se evidencia, ya que se plasman comprometimiento con la labor que realizan y con el centro de trabajo, aunque es importante señalar que este indicador está deteriorado con relación al anterior, dado por la falta de estimulación salarial.

Condiciones de trabajo: Este indicador no se afectó en relación a otros análisis realizados. La mayoría de los trabajadores (el 92%) considera que los instrumentos de trabajo que utilizan tienen calidad y de la misma forma se comportan la percepción de los medios de protección para evitar accidentes u otros daños al desempeñar su labor, encontrándose al 100% la calidad de estos medios.

Acotar que a través de entrevistas los trabajadores manifiestan la necesidad de continuar recibiendo la estimulación que con gran esfuerzo se merecen, porque para ellos no existe un centro de trabajo que tengan una visión positiva hacia los subordinados, donde se tomen en cuenta "de verdad" los criterios que emiten, donde su directora se interesa por los demás a partes iguales. Se puede poner varios ejemplos que demuestran el sentido de pertenencia que hay en los trabajadores, pero los dos trabajadores que han causado baja en la UEB han sido porque la retribución salarial es muy superior (obteniendo divisa), pero han manifestado públicamente que abandonan la empresa porque tienen hijos y el salario no les permite un sustento mínimo, pero abandonar a su colectivo de trabajo es muy difícil.

Aún cuando las condiciones económicas han variado notablemente se mantiene un clima de compañerismo y trabajo en equipo, donde cada trabajador tiene su espacio, se le oye y se le

exige que ocupe su lugar, tengan uso de sus facultades para tratar cualquier inquietud que tengan.

☑ ENCUESTA DE 40 PREGUNTAS. (Anexo 3.11)

Al analizar la encuesta conformada por 40 preguntas se pudo ampliar la información en relación a la UEB y corroborar varias hipótesis que han surgido de las pruebas anteriores analizadas. El 92.6% de los trabajadores se enfrentan a las grandes dificultades que se les presentan, nadie evade los problemas que van surgiendo en la vida cotidiana. Este aspecto demuestra como el colectivo va incrementando su círculo de influencia haciendo menor el círculo de problemas. El 44.44% teme a expresarse en público. Al explorar esto, mediante entrevistas, los trabajadores refieren que sus temores estaban relacionados con los grandes públicos, pero no con el colectivo de la UEB. Entre las características más comunes entre todos se encontró que son: pacientes, entusiastas, cooperadores, amistosos, modestos, pacíficos, con pequeñas dificultades para decir que no, compañeros, donde prima la ética profesional, la educación formal, etc., con gran conocimiento de sí mismos. El 59.26% prefiere, convocar al despacho u oficina, al compañero que critique insidiosamente a otro colega ausente, con el fin de decirle que no tolera esta actitud indigna. Referente al autoconocimiento de sí mismo cuando está nostálgico el 92.6% plantea conocer la causa. Existe solamente un trabajador que no sabe el por qué.

El 85.18% afirman que los fracasos tienen a veces poco impacto sobre su moral, uno afirma que siempre le sucede. Se aprecia una alta imaginación creativa, ya que el 96.3% buscan nuevas soluciones para lograr los objetivos de su labor en la UEB, nadie se considera inepto en su puesto de trabajo ni se perciben incapaces para darle solución a cualquier problemática que se presente.

Respecto al trabajo en grupo el 100% está plenamente interesado en el trabajo en grupo, aunque para ello tengan que exponerse a las críticas de los demás, el resto plantean que también, se exponen pero en una menor medida con respecto al grupo anterior. Corroborando como se va consolidando en trabajo en equipo.

No hay tendencia a aumentar el tono de voz para hacerse entender (77.78%), solo el 18.52% plantean que a veces suben su tono de voz y un solo trabajador tiende a hablar en voz alta. Para el 62.96% a veces manifiestan habilidades para hacer a otros entender cuando no están de acuerdo con algo, solamente uno no percibe tener esta habilidad. Raramente manifiestan sus emociones de manera extrema cuando las relaciones son tensas con otro compañero (88.89%). El 66.67% no tiende a fijarse en los aspectos negativos de las cosas que no les apasiona.

Existe conocimiento de las causas que provocan sus emociones (96.3%), solamente un trabajador desconoce las causas. Esto mismo ocurre en relación a defender sus opiniones en público sin importar las consecuencias. Encontramos un equilibrio entre: limitarse de momento a hacer lo que es necesario, en vez de arriesgarse a hacerlo mal y el asignarse objetivos muy elevados que sobrepasan lo que esperan de ellos. Se sienten felices el 100%. Detectamos un respeto hacia el otro, aún cuando este tenga criterios diferentes (esto le ocurre al 70.37%), el 11.11% plantean que les cuesta simpatizar con un individuo con puntos de vistas opuestos al que ellos tienen.

Para el 96.30% cuando hay un desacuerdo hacen lo posible para alcanzar un compromiso, solamente un trabajador prefiere que arbitrar para tomar las decisiones. La mayoría refiere que para hacerse respetar no es necesario imponer sus reglas. Finalmente cuando están reunidos en el equipo y un miembro está al margen se tiende a hacer lo posible por que este se integre al grupo.

ENCUESTA: “MI VIDA LABORAL ACTUAL”. (Anexo 3.12)

Por medio de la encuesta “Mi vida Laboral actual” se arrojó a los siguientes resultados. EL 100% de los trabajadores sienten que su vida laboral en estos momentos es interesante, feliz, valiosa, con amigos, llena de esperanzas, libre. Otros plantean que en ocasiones y en algunos aspectos es dura (para el 85.19%), donde existe un nivel de satisfacción (74.07%) casi cumplimentada y para el 25.91% totalmente lograda, nadie refiere tener su vida laboral vacía, ni desanimada, donde se sienten estimulados a ser cada día mejor (100%).

Por medio de la observación se pudo reafirmar todas las informaciones antes plasmadas, con el apoyo fuertemente en las entrevistas individuales y grupales que realizamos.

CUESTIONARIO DE COMPLETAMIENTO DE DIÁLOGO. (Anexo 3.13)

Por último se aplicó el cuestionario de Completamiento de diálogo, corroborando varias hipótesis que se tenían y por ello se considera de suma importancia recalcar estos resultados. Para su análisis tuvimos presentes 3 indicadores fundamentalmente: el estilo de dirección, los niveles de madurez y la disposición al cambio.

Estilo de Dirección. Respecto al estilo de dirección todos los trabajadores, en la 2da situación, afirman que en la UEB existe un estilo muy bueno, muy participativo. Dentro de los principales planteamientos encontramos: “...al contrario elevo y admiro el sistema que rige en la UEB”, “!¿Quién dijo eso?!", “...puedes creer que no es así, a mi si me gusta”, “...jamás he dicho semejante cosa”, “...este estilo si me gusta”, “estás equivocado”, etc., estos fueron los más repetidos (más o menos), pero en todos se defiende en estilo de dirección existente. En

la 6ta situación encontramos otros ejemplos que reafirma este planteamiento: *"Aquí se consulta, analiza y discute con los trabajadores para llegar a acuerdos"*, *"Aquí se trabaja en equipo"*, *"...entre todos podemos llegar a la mejor solución"*, *"Aquí todos confiamos en que el Consejo de Dirección hace lo más conveniente"*, *"...pues aquí se respeta la opinión de los trabajadores"*, *"...aquí el Jefe de Grupo tienen perfectas relaciones con sus subordinados y toma la decisión correcta..."*, *"...se comparten la ideas en colectivo"*, *"...aquí se valora la opinión de todos"*, *"...aquí todo el mundo participa"*, etc. Como podemos ver es más que evidente que nuestro estilo de dirección es Participativo, con gran percepción del trabajo en equipo, donde se sienten representados y confiados en su dirección (tanto en su grupo como en la directora de la UEB).

Niveles de Madurez. En relación al nivel de madurez hay una tendencia hacia la interdependencia, donde la proactividad es la cualidad que prima representado por un alto nivel de responsabilidad ante el trabajo, aún cuando las cosas no salgan como lo esperan. A continuación se recogen algunos de los principales planteamiento (5ta situación): *"Yo me siento responsable desde el momento en que me uno al equipo y si fuera solo trataría de que saliera bien, asumiendo total responsabilidad"*, *"...me siento responsable de lo que hago y de cómo lo realizo"*, *"...todos de alguna forma somos responsables"*, *"soy responsable de no haber sabido cual era la mejor situación"*, *"uno tiene que tener responsabilidad ante el trabajo"*, *"si eres responsables no se como puedes evadir situaciones que deber solucionar"*, etc. En la 4ta se recogen situaciones que impresionan un nivel de madurez, ya que parten del "yo responsable" hacia un "para nosotros", por ejemplo: *"Yo prefiero buscar las alternativas responsables y elegir"*, *"...me gusta pensar y que me dejen desarrollarme y mostrar mis habilidades"*, *"a mi me gusta participar con mis ideas y opiniones"*, *"claro que si es más fácil, pero eso es fraude"*, *"no, prefiero generar soluciones"*, *"eso le gusta a la gente, pero prefiero ayudar"*, etc. El sentido de la responsabilidad es el factor principal en cada completamiento, se centran en el nosotros, en el trabajo de equipo.

Disposición al Cambio. Otro indicador que a describir es la disposición al cambio, donde se encuentra valentía a enfrentar los cambios o situaciones que se presentan con la mejor de las expectativas, nuevas posibilidades, en fin, esto ofrece elementos para decir que se está preparados para enfrentar el mundo cambiante, desarrollando cualidades que les permita subsistir antes la Velocidad Exponencial del Cambio que se impone, por ello no se puede manifestar indicadores relacionados con la parálisis paradigmática. A continuación se reflejan algunas de los planteamientos de los trabajadores: *"...por eso debemos estar preparados"*, *"vamos a buscar soluciones para planificar los próximos días"*, *"...por lo tanto hay que seguir trabajando"*, *"...hay que guapear duro"*, *"hay que seguir trabajando para vencer las*

dificultades", "todo tiene solución, ya verás", "la cosa estará difícil, pero habrá que buscar soluciones", "a mi me parece que hay que mantener el ritmo de trabajo, no podemos parar ahora", etc. También en la 6ta situación encontramos completamiento que evidencian esta disposición al cambio, ya que ven posible el hecho de que en un lugar trabajaban con un estilo de dirección diferente al actual y sin embargo este cambio lo han asimilado satisfactoriamente.

CONCLUSIONES

Objetivos de la Investigación

Generales.

Aplicar el método de "La Cultura de la Confianza" para el alineamiento de los trabajadores y directivos en la EIMA Sancti Spiritus.

Específicos.

1. Revisar una amplia bibliografía actualizada que nos permita nutrirnos de los elementos fundamentales de la teoría para su aplicación.
2. Generar y sostener la actitud que permita una "mejora continua" en los trabajadores y directivos, a partir de la motivación, el liderazgo y el trabajo en equipo en EIMA Sancti Spiritus.
3. Implementación de "La Cultura de la Confianza" para el alineamiento de los trabajadores y directivos.

A partir de lo anterior dispuso la **hipótesis** de la investigación al afirmar que: con el método de "La Cultura de la Confianza" se logra el mejoramiento continua en la actitud de los trabajadores y directivos en la EIMA Sancti Spiritus.

Esperamos obtener como **resultados** una mejora continua en el trabajador, los grupos de trabajo y la entidad que le permita a la gente tener más deseos y estar motivados, mejorar continuamente nuestros servicios, obtener mayores resultados que redunden en una mayor aceptación de los clientes como parte de la integración del método, así como cumplir nuestros planes que nos permita una mayor utilidad y solvencia económica.

Después del amplio análisis de diferentes autores que han abordado los temas de APO, Planificación Estratégica y Dirección Estratégica, así como al proceso más importante, radical y profundo al que se enfrenta la empresa estatal socialista cubana actual, el Perfeccionamiento Empresarial, hemos llegado a la siguiente conclusión:

➤ No se puede desechar el valor de los distintos sistemas de dirección que hoy se aplican en la empresa cubana.

➤ El perfeccionamiento empresarial juega un papel fundamental dentro de la filosofía y sistemas que se aplican al tener como base la DPO en el marco de la PE y la DE.

- El subsistema de Métodos y Estilos de Dirección del Perfeccionamiento Empresarial favorece el uso de otra filosofía que refuerce la mejora continua en la actitud de directivos y trabajadores.
- Forman parte de la cultura imprescindible para la mejora continua la motivación, el liderazgo, el trabajo en equipo y la capacidad de adaptación.
- La elección del método de la Cultura de la Confianza por tener la motivación, el liderazgo, el trabajo en equipo y la capacidad de adaptación como aspecto medular es el elegido para fundamentar nuestro procedimiento en el próximo capítulo.

RECOMENDACIONES

Shfjkghdgkjkdjfk

BIBIOGRAFÍA

1. Alabart Pino, Y.- La Cultura Organizacional, una variable a considerar en la competitividad empresarial. / Yesmin Alabart Pino y Angel Luis Portuondo Vélez. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 3, Marzo 1999, Ciudad de la Habana, Cuba.
2. Cloke, K. - 14 valores que necesitamos para humanizar la forma en que trabajamos. / Kenneth Cloke y Joan Goldsmith. Ed. Centro Coordinador de Estudios de Dirección, La Habana, 1996.
3. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Bases para el Perfeccionamiento de la Empresa Estatal Cubana, 1998.
4. Cuesta, Armando ."Organización del trabajo y Psicología Social"/Armando Cuesta- La Habana;Ciencias Sociales;1990.
5. Díaz Pontones, V. - Relación entre la estrategia y el proceso de perfeccionamiento Empresarial. / Vicente Díaz Pontones. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del Mes. Año III, Número 12, Diciembre 1999, Ciudad de La Habana, Cuba.
6. Documento Programático: El Partido de la Unidad, la Democracia y los Derechos Humanos que Defendemos. V Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1997.
7. García, S. - La dirección por valores. / Salvador García y Simon L. Dolan. Mc Graw Hill, 1997.
8. Gonzáles, Diego Jorge."Teoría de la motivación y práctica profesional"/Diego Jorge Gonzáles- La Habana; Pueblo y Educación;1995.
9. http://fevaq.economia.umich.mx/Publicaciones/EconYSoc/ES07_14.pdf.
10. <http://gerenciaycambio.americas.tripod.com/gerenciaycambioorganizacional/>
11. <http://unamosapuntos.tripod.com/admon/planestra/Ev.T1.doc>.
12. <http://www.aulafacil.com>
Trabajo en equipo.htm
Liderazgo.htm
13. http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/pdf/planeacion_estrategica.pdf.
14. <http://www.eleconomista.cubaweb.cu/>
15. <http://www.gestiopolis.com/>
administracion por objetivos (apo).htm
gerencia por objetivo.htm
evolución del proceso administrativo.htm
introducción a la administración estratégica.htm
los tiempos cambian - evolución del pensamiento administrativo.htm
16. <http://www.gestiopolis.com/marcoteoricoycambioorganizacional/>
17. <http://www.leonardmertens.com/GRHfolleto.pdf>.
18. <http://www.monografias.com/cambioorganizacional/>

19. <http://www.ucf.edu.cu/publicaciones/anuario2002/economicas/articulo19.pdf>.
20. http://www.uhu.es/alfonso_vargas/CONCLUSIONES%20UIA.doc.
21. Kenneth Cloke y Joan Goldsmith. Ed – El fin del Management , Centro Coordinador de Estudios de Dirección (CCED) Ministerio de Educación Superior de Cuba, 2001
22. Kenneth Cloke y Joan Goldsmith. Ed – El Arte del Despertar a la Gente, Centro Coordinador de Estudios de Dirección (CCED) Ministerio de Educación Superior de Cuba, 2002.
23. Koontz, Harold y Wihrich Heinz. 1988. Administración, una perspectiva global.
24. Kotter, J.P.; (1997). El líder del cambio. McGraw-Hill, México. Robbins, S.P. (1999). Capit. 17- Cambio Organizacional y manejo de la tensión. En: Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. 7ma. Edición. (Págs. 624-675). Prentice-Hall, S.A. México.
25. Kotter, Jonh P. - El liderazgo de la empresa actual. En su: El factor liderazgo. / John P. Kotter. Ediciones Díaz Deusto S.A.
26. Kotter, Jonh P. - Escogiendo estrategias para el cambio. / Jonh P. Kotter y Leonard A. Schlesinger. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año I, Número 4, Abril 1997, Ciudad de La Habana, Cuba.
27. La actitud en la practica deportiva: concepto Antonio Hernández Mendo - Verónica Morales Sánchez (España) Lecturas: Educación Física y Deportes revista digital | Buenos Aires | Año 5 - Nº 18 - Febrero 2000
<http://www.efdeportes.com/>
28. Pilar González - Las actitudes y sus cambios. La Educación de la Creatividad. z, 1981.
29. Resolución Económica del V Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1997.
30. Robbins, S. - Administración, teoría y práctica. / Stephen Robbins. Hispanoamericana S.A., 1987.
31. S. Odiorne, G. - El lado Humano de la dirección. / George S. Odiorne. Ediciones Díaz de Santos. S.A.
32. Sistemas participativos, Primera y Segunda parte. / Angel Luis Portuondo Vélez. Revistas Información Directa Números 3 y 5 de 1990. Ed. Centro Coordinador de Información Científico –Técnica para Dirigentes del Estado. Comisión Coordinadora del SUPSCER. La Habana, 1990.
33. Stoner,J. "Administración. Quinta Edición"

ANEXOS

ANEXO 1.1 CICLO DE LA APO.

Modelo de HUMBLE

John W. Humble define la APO como "un sistema dinámico que busca integrar las necesidades de la empresa de definir y alcanzar sus propósitos de lucro y crecimiento con la necesidad del gerente de contribuir y desarrollarse. Es un estilo de gerencia exigente y estimulante". Provee los siguientes aspectos:

- ✓ revisión crítica de los planes estratégicos y tácticos de la empresa;
- ✓ esclarecimiento para cada gerente, de los resultados claves y los estándares de desempeño que él necesita alcanzar;

Estos están ligados a los objetivos por departamento y organizacionales, aumentando su compromiso y su contribución a estos objetivos:

- ✓ creación de un plan para mejorar las funciones, de tal manera que permita lograr los resultados claves y el plan de mejoramiento;
- ✓ uso sistemático de la evaluación del desempeño para ayudar a los gerentes a superar sus puntos débiles y aprovechar sus puntos fuertes, aceptando responsabilizarse por su autodesarrollo; y
- ✓ aumento de la motivación del gerente como consecuencia de la mayor responsabilidad, mejores planes salariales y la planeación de su carrera.

Modelo de ODIORNE

George Odiorne propone un modelo compuesto por un ciclo de siete etapas.

1. Establecimiento de medidas de desempeño de la organización y delineamiento de los objetivos organizacionales por alcanzar.
2. Revisión de la estructura de la organización, en función de los objetivos propuestos.
3. A partir de las dos etapas anteriores, cada directivo establece propósitos y medidas de evaluación para sus subordinados, que a su vez, propone objetivos.
4. El superior y cada uno de sus subordinados llegan a un mismo acuerdo de los objetivos y medidas de evaluación de su propio trabajo.
5. Seguimiento continuo efectuado sobre los resultados periódicos del trabajo del subordinado, frente a los plazos intermedios previamente establecidos en la 4 etapa.
6. Evaluación periódica y acumulativa de los resultados del trabajo del subordinado, de sus puntos fuertes y débiles, así como de aquellas medidas propuestas para su desarrollo.
7. Evaluación del desempeño de la organización como un todo.

ANEXO 1.2 CRÍTICAS A LA APO.

Críticas de Levinson

Levinson destaca que la APO no tomó en cuenta las raíces más profundas, emocionales y motivacionales de un gerente, pues puede colocarlo en una posición parecida a la de un conejillo de laboratorio, frente a sólo dos alternativas: acierta el camino en el laberinto y come, o sino, simplemente pasa hambre.

Según Levinson, el proceso "ideal" de la APO debe desarrollarse en cinco etapas.

1. Discusión del funcionario con su superior acerca de la descripción de funciones hecha por el propio subordinado.
2. Fijación de metas de desempeño a corto plazo.
3. Entrevista con el superior para analizar el proceso alcanzado hasta cierto momento.
4. Establecimiento de puntos de verificación para medir el progreso.
5. Análisis entre superior y subordinado, el final de determinado plazo, para evaluar los resultados de los esfuerzos desarrollados por el subordinado.

En conclusión, Levinson afirma que "la administración por objetivos y los procesos de evaluación del desempeño, tal como se ejecutan usualmente, son inherentemente autodestructivos a largo plazo, por estar basados en una psicología de la recompensa y el castigo, que intensifica la presión ejercida sobre cada individuo, al mismo tiempo que le proporciona una selección de objetivos muy limitados. Tales procesos pueden mejorarse, examinando los presupuestos psicológicos en los cuales se basan, ampliándolos de modo que incluyan la evaluación colectiva y dándole prioridad a las metas personales de los funcionarios.

Críticas de Lodi

Lodi recuerda que la APO tiende a exigir mucho de cada uno y que las personas deben ser preparadas para recibir el método y para poder aplicarlo con criterio. De lo contrario, podrán surgir diversos inconvenientes.

Lodi recuerda, incluso, que la formulación de una estrategia lleva a un conflicto entre los objetivos a largo y corto plazo. La planeación a largo plazo, permite una mejor comprensión del impacto futuro de las decisiones actuales, una mayor conciencia de los cambios económicos y sociales, la anticipación de cambios en la áreas que los requieren, y un incremento en la velocidad de la información relevante para un rápido control e implementación de las decisiones futuras. A corto plazo, perciben que el sistema de compensación premia el desempeño espectacular inmediato, en detrimento de una verdadera contribución a los resultados futuros de la empresa.

Otras Críticas

1. Los objetivos de la empresa se definen de manera muy superficial y no reflejan todos los intereses de la empresa.
2. No se cuenta con experiencia adecuada para la realización del plan, la implementación es incompleta o se efectúa fuera de tiempo.
3. Cuando los resultados inmediatos no son accesibles, las personas se impacientan con todo el proyecto.
4. En general, las empresas fallan en tomar decisiones para revisar y actualizar periódicamente el plan frente a los cambios de la empresa, las fluctuaciones económicas y los cambios en las tendencias sociales.

ANEXO 2.1 PASOS PARA ORGANIZAR NUESTRO TIEMPO.

1ro. Priorizando.

- ✓ Haga una lista con las tres o cuatro cosas que considere «prioritarias» en su vida. Hágala teniendo en cuenta las 4 necesidades.
- ✓ Considere las relaciones más importantes en su vida.
- ✓ ¿Cómo le gustaría le recordasen sus padres, sus hermanos, su conyugue, sus hijos, sus amigos, sus compañeros de trabajo?
- ✓ ¿Que principios le gustaría experimentar permanentemente en su vida: paz, confianza, felicidad, significado.
- ✓ ¿Que haría esta semana si supiera que le quedan dos meses de vida?
- ✓ ¿Que metas a largo plazo se fijaría?

Lo que se responda constituye la misión personal de su vida. Lo realmente importante para su vida.

Esos enunciados representan lo que usted desea ser y lo que desea hacer en su vida, y los principios sobre los cuales se basa el hecho de ser y hacer. Es primordial ser muy claro en estos temas porque influyen en todo lo demás: las metas que se ha fijado, las decisiones que tome, los paradigmas que adopte, el modo como emplee su tiempo. Si su misión incluye asuntos como el crecimiento personal, participación familiar, cualidades del ser, o áreas de contribución, al revisarlas se grabarán estas «cosas importantes» en su mente. Creará una eficaz estructura para la toma de decisiones en las siguientes etapas.

2do. Identifique sus roles.

Tenemos roles importantes en el trabajo, en la familia, en la comunidad o en otras áreas de la vida. Los roles simbolizan responsabilidades, relaciones y áreas de contribución.

Un claro conjunto de roles proporciona una estructura natural para crear orden y equilibrio. Si usted posee un enunciado de misión, sus roles derivarán de él. El equilibrio entre los roles no implica simplemente que dedique tiempo a cada uno, sino que estos roles funcionen juntos para realizar la misión.

Además de los roles que usted identifica, le sugerimos tener en cuenta un rol aislado y fundamental llamado “mejora personal”. Lo trataremos como un rol por separado por dos razones: se trata de un rol que todos poseemos, y resulta fundamental para el éxito en todos los otros. Algunas personas emplean su rol de mejora personal para organizar actividades semanales de “inversión”, como los ejercicios diarios o la lectura personal, y destinan uno de los otros roles a temas a largo plazo, como la planificación de una carrera o la continuación de los estudios. En realidad se trata de lo que más le

convenga a usted. Es importante darse cuenta de que todos estos roles no son divisiones definidas de la vida, sino que forman un conjunto sumamente interrelacionado. Al respecto Gandhi comentó: *“Un hombre no puede actuar de forma correcta en una sección de la vida mientras se ocupa de forma incorrecto en otra. La vida equivale a un todo indivisible”*.

Nuestros roles se convierten en los canales a través de los cuales vivimos, amamos, aprendemos y dejamos un legado. Todo rol tiene una importancia vital. El éxito en un rol no justifica el fracaso en otro. El éxito en los negocios no justifica el fracaso en el matrimonio; el éxito en el servicio prestado a la comunidad no justifica el fracaso como padre. El éxito o el fracaso en cualquier rol contribuyen a la calidad de todos los otros roles y de nuestra vida en su totalidad. Sin este conocimiento a gran escala de nuestros roles, podemos ser consumidos por algunos de ellos y descuidar los otros. Por eso dedicamos tiempo del proceso organizador del cuadrante II cada semana para anotar nuestros roles, pero esto no significa necesariamente que hayamos de fijar una meta en cada rol cada semana, tampoco que nuestros roles sean los mismos todas las semanas o que nos centremos en todos los roles todas las semanas.

La psicóloga y doctora Barbara Killinger afirma: *La sabiduría deriva del..., equilibrio. Los adictos al trabajo son muy inteligentes, interesantes, a menudo ingeniosos y encantadores, pero no poseen esa sabiduría interior. Lo atestiguan las crisis que sufren en su vida”*.

3ro. Seleccione las metas

Cuando fijamos nuestras metas semanales, el formulario «qué/por qué/cómo» más bien refleja una forma de pensar respecto a nuestros roles y metas. Al fijar nuestras metas, contemplamos cada rol y luego nos detenemos entre el estímulo y la reacción para preguntar: ¿Cuál es o cuáles son las dos cosas más importantes que podría llevar a cabo en este rol esta semana y que tendrían el mayor efecto positivo?

Al fijar sus metas, debe recordar las cinco características de las metas efectivas semanales.

1. Se rigen por la conciencia. Una meta efectiva está en armonía con nuestros imperativos internos. No se guía por la urgencia o la reacción. No es un reflejo del espejo social.
2. A menudo pertenecen al cuadrante II. El proceso organizador del cuadrante II crea de forma automática una conexión entre el «qué» y el «por qué». Como consecuencia, las metas que seleccionamos son por lo general importantes, pero no necesariamente urgentes. Podemos elegir algunas metas del cuadrante I que consideramos urgentes e importantes, pero las seleccionamos sobre todo porque son importantes.

3. Reflejan nuestras cuatro necesidades y capacidades básicas. Las buenas metas pueden basarse en la acción dentro de la dimensión física, pero también en la comprensión y el hecho de ser (dimensión espiritual), la creación de relaciones (dimensión social) y el crecimiento y el aprendizaje (dimensión mental). A veces nos sentimos insatisfechos y desequilibrados porque las metas que perseguimos están esencialmente limitadas por el tiempo y son físicas.
4. Se hallan en nuestro centro de atención En este círculo se encuentran las cosas que nos preocupan, que caen bajo nuestra capacidad de influencia, que se sincronizan con nuestra misión y surgen oportunamente. Si gastamos tiempo y esfuerzos en cualquier otro círculo, la efectividad se reduce. Cuando actuamos en el círculo de preocupación, básicamente desperdiciamos esfuerzos en cosas que no podemos controlar ni influir. Cuando actuamos dentro de nuestro círculo de influencia, realizamos en parte lo correcto, pero lo hacemos tal vez a expensas de algo mejor. Cuando fijamos y alcanzamos metas que se hallan en nuestro centro de atención, maximizamos la utilización de nuestro propio tiempo y esfuerzo.

Fijar una meta y trabajar para lograrla representan actos de coraje. Cuando actuamos con coraje al establecer metas conectadas con principios y la conciencia, y al trabajar para alcanzarlas, tendemos hacia resultados positivos. Con el tiempo creamos una espiral ascendente de confianza y coraje, este es el proceso de crecimiento, de llegar a ser todo lo que podemos ser. El poder de fijar una meta basada en principios equivale al poder de los principios: la confianza de que las metas que fijamos mejoran la calidad de vida, de que nuestra escalera está apoyada en la pared correcta. Es el poder de los cuatro dones humanos que trabajan juntos para crear la pasión, la visión, el conocimiento, la creatividad y la fuerza de carácter que fomentan el crecimiento. La obtención de este poder es crear la espiral ascendente que nos capacite para poder situar siempre primero lo primero en nuestras vidas.

4to. Cree un marco de toma de decisiones para la semana

La mayoría de la gente intenta sin cesar encontrar tiempo para las actividades "importantes" en los ya densos horarios de los cuadrantes 1/3. Transfieren las tareas, las delegan, las cancelan, las posponen, todo con la esperanza de hallar tiempo para lo principal, no obstante, la clave es programar sus prioridades.

Para programar las metas del cuadrante II, en la hoja de trabajo semanal puede establecer un período específico durante el día para dedicarse a la meta o anotarla como prioridad. En algunos casos, resulta más efectivo no programar una meta en un determinado horario del día, sino anotarla como prioridad. Por ejemplo, si su meta consiste en mejorar las relaciones con su hija adolescente, es importante tener en cuenta que quizá la oportunidad no surja en un momento predecible. En lugar de

planificar una actividad específica durante la semana, encontrará más efectivo escribir simplemente el nombre de su hija en la parte superior de la lista de las otras prioridades, y esperar que surja la oportunidad. Si usted hace esto un lunes y nada ocurre, dibuje una flecha en la misma línea hacia el casillero del martes. En caso de que no surja la oportunidad ese día, vuelva a dibujar una flecha hacia el miércoles. De esta manera, tendrá presente esa prioridad. Usted está buscando la ocasión apropiada. Más tarde, el miércoles por la noche, cuando usted esté leyendo el periódico y su hija llegue y desee conversar, estará motivado para dejar de lado el diario y no a su hija.

La programación de las metas importantes del cuadrante II constituye un paso esencial para determinar primero lo primero. Si no colocamos las actividades del cuadrante II en primer lugar, la semana desbordará de actividades de los cuadrantes I y III que reclaman nuestra atención constantemente. Cuando usted observe la programación de la semana, es importante que advierta que es crucial no dedicar cada momento de cada día a citas que no permitan cambios de horario. Es indispensable crear flexibilidad.

5to. Ejerza integridad en el momento elegido

Ejercer la integridad, o la integralidad, implica el traslado de la misión al momento con paz y confianza, ya sea que dar prioridad a lo primero signifique llevar a cabo el plan o bien crear un cambio establecido de conciencia.

Todas las etapas por las que pasamos en el proceso se diseñaron para mejorar su carácter, sus aptitudes, su forma de juzgar y su capacidad para acceder a la brújula interior en los momentos de toma de decisiones cuando el motor se pone en marcha.

Existen otras tres tareas adicionales que usted puede realizar al comienzo del día para mejorar su habilidad de poner primero lo primero:

1. Prever el día. Consiste en dedicar unos pocos momentos al comienzo del día para revisar su agenda, lo cual le permite ubicarse, controlar la brújula, observar el día según el contexto de la semana y renovar la perspectiva que fortalece para responder de forma significativa a la oportunidad o el desafío inesperados.
2. Priorizar. Como paso previo a la priorización en el sentido tradicional de la palabra, le será útil identificar sus actividades como tareas pertenecientes al cuadrante I o al cuadrante II, lo cual le ofrece la oportunidad adicional de cerciorarse de que las actividades del cuadrante III no se infiltraron en la agenda disimuladamente.

6to. Evalúe

Al finalizar la semana, antes de revisar el enunciado de su misión para comenzar la organización de la siguiente, usted debe formularse estas preguntas: ¿qué metas alcancé?, ¿qué desafíos afronté?, ¿cómo los superé?, ¿fue el logro de estas metas el

mejor empleo de mi tiempo?, ¿qué metas no logré?, ¿qué evitó que las alcanzara?, ¿qué metas no alcanzadas debo pasar a la semana próxima?, ¿dediqué tiempo a la mejora personal, a la reflexión y a nuevos compromisos?, ¿cuáles fueron mis maneras de crear sinergia entre los roles las metas?, ¿qué principios apliqué o no durante la semana? ¿cuál fue el resultado?, ¿cuánto tiempo empleé en el cuadrante 2? ¿en el cuadrante 1? ¿en el cuadrante 3? ¿en el cuadrante 4? y ¿qué aprendí durante la semana en conjunto?

Lo importante que utilice su brújula al leer sus preguntas: ser justo y auto-consciente, conectar con la conciencia, recurrir a la voluntad independiente y a la imaginación creativa para considerar posibilidades y comprometerse a lograr un cambio positivo.

Considere cómo una profunda comprensión al capacitarlo para poner primero lo primero en su vida, y las seis etapas pueden:

- ✓ conectar con la misión lo capacita para acceder al “sí” que arde en su interior, creado por el conocimiento de las cosas primordiales en su vida, el “sí” que genera pasión y energía y que posibilita decir “no”, con confianza y tranquilidad a lo menos importante;
- ✓ revisar los roles le permite volver a conectar con las vías que conducen a la realización de lo primero de forma equilibrada y sinérgica;
- ✓ identificar las metas lo capacita para centrarse con efectividad en lo más importante que puede realizar en cada rol cada semana, para cumplir con su misión. lo faculta para fijar metas basadas en principios que producirán resultados de calidad de vida;
- ✓ organizar la semana lo capacita para colocar primero las «piedras grandes» —sus metas importantes del cuadrante ii— y a programar después las demás actividades; y
- ✓ ejercitar la integridad en cada momento lo faculta para detenerse en el espacio entre el estímulo y la respuesta, y actuar con integridad respecto de lo primero en cualquier momento de elegir en la vida.

Evaluar le otorga el poder para convertir sus semanas en una espiral ascendente de aprendizaje y vida. El cambio no radica en efectuar más tareas en menos tiempo, sino en realizar lo importante de forma efectiva, equilibrada y sinérgica. En enfoque de la vida que nos permite anteponer lo importante, es capaz de integrar el modo de vivir, amar, aprender y dejar un legado.

ANEXO 3.1 TÉCNICA DE LOS DESEOS (RAMDI).

1. Todos tenemos deseos, todos añoramos cosas que de una forma u otra quisiéramos que llegaran a cumplirse. A continuación exprese sus cinco mayores deseos teniendo en cuenta el orden de prioridad que le brinda a los mismos. Por anticipado le damos las gracias.

1- _____

2- _____

3- _____

4- _____

5- _____

2. Por favor escriba al lado de cada deseo en qué tiempo piensa alcanzarlos.

3. ¿Qué hace en la actualidad para alcanzarlos?

ANEXO 3.2 CUESTIONARIO PARA MEDIR LOS NIVELES DE MADUREZ.

Este cuestionario busca conocer cuál es tu comportamiento habitual asociado a las situaciones que te mostramos. Evalúa tu respuesta marcando el número que más se corresponde con la frecuencia de aparición en ti de cada comportamiento. Es importante que no dejes ninguna situación sin responder y que tus respuestas sean lo más sinceras posible. Muchas gracias.

No.	SITUACIONES	1	2	3	4	5
1.	Tu cooperación en el grupo es significativa, sustentada en tus propios criterios y en el reconocimiento y aceptación de los criterios del grupo.					
2.	Prefieres tener poca responsabilidad ante situaciones complejas, salvo que te encuentres bajo presión.					
3.	Eres una persona segura que confía, por sobre todas las cosas, en sí misma.					
4.	Tus criterios coinciden sin cuestionamientos, con el de los demás integrantes de tu grupo.					
5.	Te autovaloras, por lo general, adecuadamente y te enorgulleces de tu capacidad para resolver problemas complejos.					
6.	Tu comportamiento se sustenta en los valores reconocidos por ti, pero estos no se encuentran centrados, necesariamente en principios sólidos.					
7.	Expresas suficiente respeto hacia ti mismo y hacia los demás.					
8.	Prefieres evitar los compromisos, pues tu experiencia te ha demostrado que en ocasiones no puedes cumplir con ellos.					
9.	Por lo general escuchas con atención al otro, pero sin dejar de centrarte en tus propios criterios y experiencias.					

10.	Eres capaz de expresar tus pensamientos y sentimientos aún cuando alguien pueda salir lastimado, ya que en tu opinión "la verdad no ofende".					
11.	Por lo general te conoces poco y sueles valorarte, o muy bien, o muy mal.					
12.	Prefieres los trabajos grupales puesto que tienes en ellos la oportunidad de sobresalir por tus conocimientos y habilidades.					
13.	Lo importante para ti es el autorrespeto, más allá del respeto que puedas sentir hacia los otros.					

14.	Expones y defiendes, tu criterio personal con poca consideración a la validez de los criterios de tus compañeros.					
15.	Tienes poca seguridad y confianza en ti mismo salvo cuando te reconoces tus logros.					
16.	Por lo general te comprometes resueltamente y cumples con lo prometido demostrándote a ti y al resto del grupo, que "sí puedes".					
17.	Eres capaz de expresar tus pensamientos y sentimientos de manera respetuosa con una profunda consideración hacia el otro.					
18.	Posees un buen conocimiento de ti mismo, tanto de aspectos positivos como negativos aunque en ocasiones, no aceptas los señalamientos críticos que te hace el grupo.					
19.	Prefieres reconocer que no tienes aptitud para determinada tarea, antes que realizarla y no cumplir con las expectativas.					
20.	Aceptas los cambios y te enfrentas sin temor, aunque con poco reconocimiento a la diversidad de criterio.					
21.	Por lo general compartes la responsabilidad con uno varios integrantes del grupo.					
22.	Has debido actuar en ocasiones contrario a tus principios.					
23.	Tienes criterio propio, que expones y defiendes con resolución, aunque valoras y estás dispuesto a aceptar también, los criterios del resto de los compañeros de tu grupo.					
24.	Te comprometes y cumples con un profundo sentido de contribución al grupo.					
25.	Te cuesta comprender y responder a las experiencias del otro, incluso esforzándote mucho.					
26.	Posees un buen conocimiento de ti mismo que pones en función del trabajo en equipo y puedes aceptar con tranquilidad tus aciertos y errores					
27.	Asumes los cambios y la diversidad como algo natural, nutriéndote de ellos, sin temor a lo desconocido.					
28.	Has ocultado tus propios pensamientos y sentimientos para evitar lastimar los sentimientos de las otras personas.					
29.	Eres una persona segura de sí y confías en los integrantes de tu grupo tanto como en ti mismo.					

30.	Prefieres los trabajos grupales porque en ellos no te sientes obligado a participar ya que otros compañeros pueden hacerlo mejor que tú.					
-----	--	--	--	--	--	--

31.	Tu conducta, en todas las facetas de tu vida, está regida por valores centrados en principios sólidos.					
32.	Eres capaz de comprender y responder a las experiencias del otro.					
33.	Eres cuidadoso del respeto hacia los demás, incluso al precio de resultar tú mismo lastimado.					

Leyenda: 1- Nunca 2- Casi nunca 3- A veces 4- Casi siempre 5- Siempre

ANEXO 3.3 DIAGNÓSTICO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS DONES HUMANOS.

Hagamos una encuesta sobre nuestra madurez de los cuatro dones.

Nunca	A veces		Siempre	
0	1	2	3	4

Autoconciencia

1. ¿Soy capaz de apartarme de mis pensamientos o sentimientos para luego examinarlos y cambiarlos.
2. ¿Conozco mis paradigmas básicos y el efecto que tienen en mis actitudes y conductas así como los resultados que producen en mi vida?
3. ¿Advierto la diferencia entre mis hábitos y mis propios y profundos pensamientos?
4. Cuando la respuesta de otros sobre mi, desafía mi modo de verme, ¿soy capaz de aprender de ello?

Conciencia Moral

1. ¿Suelo sentir un impulso interior que me dice lo adecuado de llevar a cabo algo que estoy a punto de hacer?
2. ¿Percibo la diferencia entre «conciencia social» —lo que la sociedad me impuso que valorara— y mis directrices internas?
3. ¿Reconozco cómo se experimentan en mi determinados valores como la integridad y la confianza?
4. ¿Soy consciente de que no hay calidad de vida sin una vida orientada por los valores basados en principios?

Voluntad independiente

1. ¿Soy capaz de hacer y cumplir las promesas que me hago o que hago a los demás?
2. ¿Tengo la aptitud para actuar según mis propias creencias, incluso si eso implica nadar contra la corriente?
3. ¿He desarrollado la capacidad de fijar y lograr metas significativas en la vida?
4. ¿Puedo subordinar mi estado de ánimo a mis compromisos?

Imaginación creativa

1. ¿Pienso en el futuro?
2. ¿Soy capaz de verme de forma muy distinta a la actual?
¿Soy capaz de mantener esa visión para hacer realidad mis metas de cambio y mejora personal?
3. ¿Soy creativo al solucionar problemas y soy capaz de valorar los diferentes puntos de vista de los demás?

ANEXO 3.4 DIAGNÓSTICO SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO.

Encuesta: ¿Hasta qué punto lo urgente controla su vida?

Valore las respuestas a las preguntas de la siguiente diapositiva.

0.....1.....2.....3.....4
Nunca Algunas veces Siempre

1. Hago mi trabajo mejor bajo presión.
2. Con frecuencia culpo a las prisas y la presión externas por los resultados.
3. A menudo me siento frustrado por la lentitud de la gente y las cosas que me rodean. Odio esperar o hacer cola.
4. Me siento culpable si me tomo unos minutos de descanso.
5. Siempre "estoy saltando" de un lugar o situación a otro.
6. Con frecuencia descubro que termino los proyectos de mis subordinados.
7. Siento ansiedad cuando no estoy en contacto con la oficina siquiera unos minutos.
8. A menudo me preocupo por algo cuando estoy haciendo otra cosa.
9. Rindo lo máximo cuando gobierno una situación de crisis.
10. El flujo de adrenalina debido a una nueva crisis me satisface más que la segura obtención de resultados a largo plazo.
11. En lugar de emplear el tiempo con personas importantes en mi vida, suelo destinarlo a solucionar problemas del trabajo.
12. Presumo que la gente comprenderá que la desilusione o no la atienda cuando debo solucionar una crisis.
13. Cuento con solucionar una situación de crisis para que el día tenga significado y propósito.
14. Suelo trabajar mientras desayuno o almuerzo.
15. Estoy seguro de que algún día haré lo que en realidad deseo.
16. Si la bandeja de salida de mi escritorio está llena, siento que fue un día productivo.

ANEXO 3.5 DIAGNÓSTICO DE ESTILOS DE LIDERAZGO.

Cuestionario a aplicar:

Lea detenidamente las siguientes afirmaciones y señale la o las que con mayor frecuencia ha percibido en la UEB.

1. El Director toma las decisiones y las da a conocer.
2. El Director “vende” las decisiones.
3. El Director presenta ideas y después solicita opiniones.
4. El Director presenta una decisión y aclara que aún está sujeta a cambios.
5. El Director plantea un problema, recibe sugerencias y toma la decisión.
6. El Director, definiendo los límites, solicita a los grupos tomar la decisión.
7. El Director permite a los subordinados trabajar en los límites marcados por él.

ANEXO 3.6 DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL, BASADO EN 4 ELEMENTOS: LIDERAZGO, MOTIVACIÓN, RECIPROCIDAD, PARTICIPACIÓN.

A continuación aparecen una serie de reflexiones o afirmaciones de cosas que son comunes dentro de un centro de trabajo. Su colaboración consiste en vincular cada una de ellas con la realidad de su UEB. Sus respuestas son estrictamente confidenciales.

Lea cuidadosamente cada una de estas afirmaciones y establezca si se aplican o no a su UEB. Si la reflexión se ajusta, marque la V (Verdadero); en caso contrario marque F (Falso) Es importante que sus respuestas sean lo más honestas y objetivas. Gracias.

1. El jefe se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo.
2. Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.
3. La mayoría del trabajo de esta unidad exige raciocinio.
4. En esta organización se busca que cada cual toma decisiones de cómo realizar su propio trabajo.
5. El ambiente que se respira en esta institución es tenso.
6. La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones.
7. Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la institución.
8. Esta institución ofrece buenas oportunidades de capacitación.
9. Aquí las promociones carecen de objetividad.
10. Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la institución.
11. Los objetivos de los departamentos son congruentes con los objetivos de la organización.
12. La información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente.
13. La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelos.
14. Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quien debe resolverlo.
15. Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo.
16. Aquí todos los problemas se discuten de manera constructiva.
17. Para cumplir con las metas del trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades.
18. En este trabajo me siento realizado profesionalmente.
19. En esta institución se estimula a la persona que trabajan bien.
20. En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.
21. Las condiciones de trabajo son buenas.
22. Aquí uno se siente automotivado con el trabajo.
23. Da gusto ver el orden que reina en nuestro local de trabajo.
24. Yo me siento muy motivado por formar parte de este grupo.
25. Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad.

26. Cuando hay un reto para la organización, todos los departamentos participan activamente en la solución.
27. Lo importante es cumplir los objetivos del departamento, lo demás no interesa.
28. Generalmente, cuando se va a hacer algo mi departamento es el último en enterarse.
29. Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores.
30. Si un trabajo parece difícil se retarda hasta que se pueda.
31. A nuestro superior sólo le podemos decir lo que quiere oír.
32. En este departamento se reconoce lo valioso de los trabajadores.
33. No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.
34. Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones.
35. Cuando uno no sabe como hacer algo, nadie lo ayuda.
36. Cuando tenemos un problema de índole laboral nadie se interesa en resolverlo.
37. Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la institución.
38. Los programas de desarrollo de esta empresa preparan al trabajador para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada.
39. Aquí únicamente están pendientes de los errores.
40. Aquí se traslada o se expulsa al trabajador con facilidad.
41. En general el trabajo se hace superficial o mediocrementemente.
42. Casi todos hacen su trabajo como mejor le parece.
43. Realmente nos preocupa el prestigio de la empresa.
44. La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase.
45. Aquí cada departamento trabaja por su lado.
46. Aquí el poder está concentrado en unos pocos departamentos.
47. Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (chismes).
48. Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad.
49. Nuestro jefe es comprensivo pero exige muy poco.
50. A menudo se inician trabajos que no se sabe porque se hacen.
51. El jefe no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.
52. Los programas de capacitación son para pocos.
53. En esta organización ser promovido significa poder enfrentar desafíos mayores.
54. Existen poca libertad de acción para la realización del trabajo.
55. Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas.
56. La dedicación de este grupo merece reconocimiento.

57. Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.
58. Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo.
59. La mayoría significativa de los funcionarios de esta institución nos sentimos satisfechos con el ambiente físico.
60. Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestro departamento.
61. El espíritu de equipo de esta organización es excelente.
62. Los recursos limitados de nuestro departamento los compartimos fácilmente con otros grupos de la institución.
63. Los que poseen información nos la dan a conocer fácilmente.
64. En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios.
65. Cada uno cuenta con los elementos de trabajo necesarios.
66. Por lo general, las personas que trabajan bien son reconocidos en la institución.
67. Por lo general, tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cual empezar.
68. Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan algunos de mis compañeros no siempre son sinceras.
69. Normalmente se da un reconocimiento especial al buen desempeño del trabajo.
70. A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo.
71. A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes.
72. En general todos tratan con cuidado los bienes de la institución.
73. Aquí los resultados son el fruto del trabajo de unos pocos.
74. Los obreros se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución.
75. Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.
76. El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.
77. Los diferentes niveles jerárquicos de la institución no colaboran entre ellos.
78. Aquí todos los departamentos viven en conflicto permanente.
79. Aquí la información está concentrada en unos pocos grupos.
80. Los niveles superiores no propician cambios positivos para la institución.

ANEXO 3.7 CUESTIONARIO DE NORMAS Y VALORES ORGANIZACIONALES.

A continuación aparecen características de algunos centros laborales. Seleccione las diez que más se ajustan a su centro. Para ello coloque la **X** por encima de la línea.

1. ----Trabajo duro y sistemático.

2. ----Trato respetuoso entre nosotros.
3. ----Corrección y eficiencia en las tareas.
4. ----Lealtad en la Organización.
5. ----Promociones logradas por la capacidad y el esfuerzo.
6. ----Análisis objetivo de los problemas y dificultades.
7. ----Reconocimiento de la dignidad de cada persona.
8. ----Comunicación fácil y fluida entre los niveles.
9. ----Cumplimiento estricto de las normas establecidas.
10. ----Creatividad e iniciativa.
11. ----Superación y desarrollo de los empleados.
12. ----Retribución equitativa al personal.
13. ----Beneficio de los trabajadores.
14. ----Trabajo de equipo.
15. ----Protección y seguridad al trabajador.
16. ----Honradez y valentía personal.
17. ----Rapidez en la ejecución de las tareas.
18. ----Amistad y solidaridad.
19. ----Introducción de tecnología y experiencia de avanzada.
20. ----Estímulos materiales al trabajador.
21. ----Trato amable a los clientes.
22. ----Respeto al criterio personal de cada cual.
23. ----Calidad en todo lo que se hace.
24. ----Atención a las condiciones de trabajo.

Usted ha señalado aquellas que más se ajustan a su centro. Ahora subraye del mismo listado las diez que según su criterio deberían estar presentes en su organización. No importa que algunas se repitan. Añada otras características que considere importantes para su centro de trabajo y que no aparecen en el listado.

Gracias por su sincera colaboración.

**ANEXO 3.8 CUESTIONARIO SOBRE EL CARÁCTER Y APTITUD PARA
 NAVEGAR CON EFICIENCIA EN LAS
 CONDICIONES ACTUALES.**

ANEXO 3.9 ENCUESTA SOBRE CONDICIONES LABORALES Y REGIMENES DE TRABAJO Y DESCANSO.

ANEXO 3.10 TEST SATISTEC 1 Y 2.

SATISTEC 1.

A continuación encontrará una serie de planteamientos relacionados con su trabajo, necesitamos su evaluación sincera de los mismos, para poder valorar la

situación laboral de su centro de trabajo, es importante que responda todas las preguntas. Si no entiende alguna pregunta puede pedir aclaración de la misma. No es necesario que escriba su nombre las respuestas son anónimas. Contamos con su ayuda. Gracias.

1. La distribución de la jornada de trabajo (horario de trabajo, descanso, almuerzo, etc.) la considera
----- adecuada ----- no sé ----- inadecuada.
2. Los instrumentos de trabajo (herramientas, equipos, medios de trabajo, etc.) que Ud. utiliza tienen una calidad
----- buena ----- regular ----- mala
3. Los trabajadores, pueden dar sus opiniones cuando se van a tomar decisiones importantes en el centro de trabajo
----- siempre ----- algunas veces ----- nunca
4. Considera que de acuerdo al esfuerzo y aporte que realiza, el salario que recibe es
----- adecuado ----- no sé ----- menos de lo que debía recibir
5. Conoce a los compañeros que forman su brigada equipo o grupo de trabajo
----- a todos ----- a algunos ----- a ninguno
6. Poseen los trabajadores los suficientes medios de protección para evitar accidentes u otros daños al desempeñar su labor (botas, guantes, espejuelos de protección, orejeras contra ruido. etc.)
----- si ----- no sé ----- no
7. Considera que la cantidad de trabajo que debe realizar es
----- correspondiente con su capacidad ----- inferior a su capacidad ----- superior a su capacidad
8. Su jefe inmediato atiende a los trabajadores cuando tienen alguna dificultad
----- siempre ----- algunas veces ----- nunca
9. Los otros jefes de la empresa atienden a los trabajadores que tienen alguna dificultad
----- siempre ----- algunas veces ----- nunca
10. El salario que reciben los trabajadores en este centro de trabajo, en comparación con
 - A) Otros centros similares es:
----- superior ----- parecido ----- inferior
 - B) Centros de otro tipo es:
----- superior ----- parecido ----- inferior

11. Considera Ud. que la cantidad de herramientas, instrumentos y otros medios de trabajo que utiliza en su labor es
----- la necesaria ----- menos de la que necesita ----- totalmente insuficiente
12. Cuando es necesario, su jefe inmediato trabaja junto a los demás trabajadores
----- siempre ----- algunas veces ----- nunca
13. Los otros jefes, cuando es necesario, trabajan junto a los trabajadores
----- siempre ----- algunas veces ----- nunca
14. Ud. se relaciona con los compañeros de su brigada, equipo, o grupo de trabajo
----- siempre ----- algunas veces ----- nunca
15. Conoce Ud. a quien expresarle sus opiniones cuando aparece alguna dificultad en su trabajo
----- si ----- no sé ----- no
16. Ha tenido dificultades con su salario en cuanto a demora en recibirlo, descuentos injustificados, equivocaciones, o de otro tipo
----- nunca ----- a veces ----- frecuentemente
17. Los medios de protección contra accidentes u otros daños al desarrollar el trabajo, están en estado
----- bueno ----- regular ----- malo
18. Su jefe inmediato acepta las sugerencias que Ud. o sus compañeros le hacen, con relación al trabajo
----- siempre ----- algunas veces ----- nunca
19. Los otros jefes de su centro de trabajo, aceptan las sugerencias que Ud. o sus compañeros le hacen
----- siempre ----- algunas veces ----- nunca
20. La relación entre los miembros de su brigada, grupo o equipo de trabajo son
----- buenas ----- regulares ----- malas
21. Le agradaría trabajar en un centro de trabajo que tenga mayor reconocimiento social
----- no ----- no sé ----- si

SATISTEC 2

A continuación encontrará una serie de planteamientos relacionados con su trabajo, necesitamos su evaluación sincera de los mismos, para poder valorar la situación laboral de su centro de trabajo, es importante que responda todas las

preguntas. Si no entiende alguna pregunta puede pedir aclaración de la misma. No es necesario que escriba su nombre las respuestas son anónimas. Contamos con su ayuda. Gracias.

1. Se da a conocer la marcha de emulación a nivel de
----- todo el centro de trabajo ----- la brigada, grupo o equipo de trabajo ----- no se conoce
2. Se dan a conocer los trabajadores más esforzados y eficientes
----- si ----- no se ----- no
3. Cuando cumple con eficiencia su trabajo le gusta que lo conozca sus compañeros
----- si ----- me es indiferente ----- no
4. Considera Ud. que existe una verdadera emulación en su centro de trabajo
----- si ----- no sé ----- no
5. Como Ud. califica la calidad de los chequeos de emulación
----- buena ----- regular ----- mala
6. El trabajo que UD. realiza es
----- interesante ----- ni interesante ni aburrido ----- aburrido
7. Se siente Ud. estimulado a emular con sus compañeros
----- si ----- me es indiferente ----- no
8. Deseará Ud. cambiar de trabajo
----- no ----- me es indiferente ----- si
9. Desearía Ud. dejar de trabajar en este centro de trabajo, y hacerlo en otro en la misma labor que hace aquí
----- no ----- me es indiferente ----- si
10. Los ganadores de la emulación
----- obtienen estímulos(sean morales o materiales) ----- no sé ----- no obtiene estímulos
11. Considera Ud. que los estímulos que se les otorga a los trabajadores destacados se corresponde con el esfuerzo realizado
----- si ----- no sé ----- no
12. Cuando se organizan las brigadas, turnos de trabajos, grupos o equipos de trabajo, toman en cuenta las opiniones de los trabajadores para su integración
----- si ----- algunas veces ----- no
13. La cantidad de horas que debes trabajar diariamente la consideras
----- correcta ----- menos de lo posible ----- excesiva
14. El horario de inicio y terminación de la jornada laboral lo consideras

----- correcto ----- no tengo opinión ----- incorrecto

15. Las opiniones de los trabajadores se toman en cuenta para definir los horarios de trabajo

----- si ----- algunas veces ----- no

16. El plan de estimulación material que existe en su centro de trabajo, contribuye a solucionar las necesidades del trabajador y su familia

----- si ----- no sé ----- no

17. El autoconsumo de su centro de trabajo contribuye de forma importante a mejorar la comida en los comedores del mismo

----- si ----- no sé ----- no

18. Los estímulos materiales que reciben los trabajadores es una razón importante para que Ud. se mantenga trabajando en este centro

----- si ----- no sé ----- no

ANEXO 3.11 ENCUESTA DE 40 PREGUNTAS.

Verdaderamente en este tiempo en que se ha introducido el concepto de inteligencia emocional no se le puede dar de lado, pues lo que básicamente ella plantea nos resulta grandemente útil para esta obra que estamos gestando, en base a ello, estas

preguntas nos pueden ser de gran utilidad en la conformación de nuestros "instrumentos de trabajo".

Instrucciones: Este cuestionario consta de 40 preguntas, pero sencillas. Algunas de ellas, debe posicionarse sobre una escala de 1 a 4 puntos.

1-: No le corresponde

2: Más bien no le corresponde

3: Le corresponde bien

4+: Le corresponde plenamente

Para la pertinencia de sus resultados, le invitamos a contestar de una manera espontánea y sincera.

Importante: "No conteste en función de lo que estima ser la "respuesta correcta" sino en función de lo que estima ser USTED MISMO en la vida real."

1. A veces prefiero cambiar de dirección cuando estoy enfrentado/a a grandes dificultades

1(-) ___ 2 ___ 3 ___ 4(+) ___

2. Cuando alguien quiere hablarme:

a) le escucho atentamente, aunque tarde en abordar los hechos ___.

b) le animo, si es posible, a ir directo al tema ___.

3. En el trabajo, uno tiene mejor que hacer que atenuar las pequeñas susceptibilidades de cada uno:

1(-) ___ 2 ___ 3 ___ 4(+) ___

4. A veces me siento tenso(a) sin razón aparente

1(-) ___ 2 ___ 3 ___ 4(+) ___

5. Cuando tengo que expresarme en público:

a) tengo tendencia a asustarme _____.

b) esto tiene tendencia a estimularme_____.

c) no me afecta en exceso_____

6. Dicen de mí que soy muy paciente

1(-) ___ 2 ___ 3 ___ 4(+) ___

7. Me entusiasmo fácilmente ante cualquier cosa

1(-) ___ 2 ___ 3 ___ 4(+) ___

8. Uno de sus colegas parece tener preocupaciones:

a) le pregunta lo que le molesta con el fin de ofrecerle su servicio_____.

b) le hace saber que está dispuesto(a) para escucharlo si lo desea_____.

c) mientras no venga hacia Ud, prefiere no implicarse en ello ____.

9. No pienso que mis cualidades sean superiores a las de otros:

1(-) ___ 2 ___ 3 ___ 4(+) ___

10. Cuando dos colegas empiezan a alzar su tono de voz en una conversación:
- a) prefiero mantenerme a distancia de dicha discusión _____.
 - b) inmediatamente intento tranquilizarlos _____.
 - c) intento tranquilizar el ambiente con una broma_____.
11. Tengo dificultades en decir que no
- 1(-) ____ 2 ____ 3 ____ 4(+) ____
12. Anima una reunión cuando un colaborador se permite criticar insidiosamente a un colega ausente:
- a) a pesar de todo, piensa que es mejor dejar que cada uno se exprese _____.
 - b) lo convoca en su despacho con el fin de decirle que no tolera esta actitud indigna _____.
 - c) le remarca delante del grupo que el hecho de criticar a un colega no le parece correcto _____.
13. A veces, me ocurre de sentirme nostálgico sin saber porqué
- 1(-) ____ 2 ____ 3 ____ 4(+) ____
14. Viene de concluir una venta o de firmar un contrato importante:
- a) su radiante sonrisa desvela un sentimiento de victoria_____.
 - b) evita manifestar signos de satisfacción _____.
 - c) en un tono caluroso, agradece a su interlocutor su confianza _____.
15. Los fracasos que puedo vivir tienen generalmente poco impacto sobre mi moral
- 1(-) ____ 2 ____ 3 ____ 4(+) ____
16. Es responsable de prospección en una compañía de seguros. Tras una mañana de llamadas, ningún cliente desea citarse, usted piensa:
- a) quizás no estoy verdaderamente hecho(a) para este trabajo_____.
 - b) voy a probar de abordar los clientes de otra manera _____.
 - c) hoy no es mi día _____.
17. Los diversos problemas de los demás no me afectan en exceso:
- 1(-) ____ 2 ____ 3 ____ 4(+) ____
18. Soy muy púdico en lo que concierne a la expresión de mis sentimientos
- 1(-) ____ 2 ____ 3 ____ 4(+) ____
19. Cuando tengo que trabajar en un grupo:
- a) prefiero no destacar en el equipo con el fin de conservar una cierta seguridad _____.
 - b) busco a conducir el grupo aunque esté expuesto a las críticas de los demás_____.
20. A veces tengo tendencia a aumentar el tono de voz para hacerme entender

1(-) ___ 2 ___ 3 ___ 4(+) ___

21. Cuando la tensión sube entre una persona y yo, no me doy cuenta enseguida de lo que siento precisamente

1(-) ___ 2 ___ 3 ___ 4(+) ___

22. Soy muy hábil para conciliar personas que no consiguen entenderse

1(-) ___ 2 ___ 3 ___ 4(+) ___

23. Cuando las relaciones son tensas entre una persona y yo:

a) a veces tengo tendencia a enfadarme ____.

b) raramente manifiesto mis emociones de manera extrema ____.

24. Cuando una tarea no me apasiona, tengo tendencia a ver los aspectos negativos de las cosas

1(-) ___ 2 ___ 3 ___ 4(+) ___

25. A veces dudo de mis capacidades

1(-) ___ 2 ___ 3 ___ 4(+) ___

26. En el trabajo o en los estudios, tengo más bien tendencia a:

a) asignarme objetivos muy elevados que sobrepasan lo que esperan de mí ____.

b) limitarme de momento a hacer lo que es necesario, en vez de arriesgarme a hacerlo mal ____.

27. Cuando tengo sentimientos hacia una persona, se lo digo:

1(-) ___ 2 ___ 3 ___ 4(+) ___

28. Me dicen que soy susceptible

1(-) ___ 2 ___ 3 ___ 4(+) ___

29. Comunico mi desacuerdo con la sonrisa y nunca mostrando agresividad

1(-) ___ 2 ___ 3 ___ 4(+) ___

30. Cuando siente la cólera o la exasperación :

a) la expresa lo más rápidamente posible con el fin de que no se acumule ____.

b) la reprime con el fin de no dejarla explotar brutalmente ____.

c) la expresa mirando de no molestar a las personas que le rodean ____.

31. Cuando siento una emoción, siempre sé cual es la causa

1(-) ___ 2 ___ 3 ___ 4(+) ___

32. Estoy siempre preparado para defender mis opiniones en público, sin importar las consecuencias

1(-) ___ 2 ___ 3 ___ 4(+) ___

33. A menudo estoy feliz sin saber porqué

1(-) ___ 2 ___ 3 ___ 4(+) ___

34. Cuando se trata de presentar un producto o una idea a un grupo de personas, prefiero usar palabras:

a) matizadas y neutras con el fin de ser lo más creíble posible ____.

b) un poco más fuertes, incluso exageradas, con el fin de transmitir mejor el mensaje ____.

35. Me cuesta simpatizar con un individuo que tiene puntos de vista opuestos a los míos

1(-) ____ 2 ____ 3 ____ 4(+) ____

36. Cuando tengo que esperar haciendo cola, tengo tendencia a impacientarme rápidamente

1(-) ____ 2 ____ 3 ____ 4(+) ____

37. Siempre consigo imponerme en un grupo

1(-) ____ 2 ____ 3 ____ 4(+) ____

38. Cuando hay un desacuerdo:

a) a veces pienso que hay que arbitrar para tomar las decisiones ____.

b) hay que hacer todo lo posible para alcanzar un compromiso ____.

39. Hay que saber imponer sus reglas para ser respetado/a:

1(-) ____ 2 ____ 3 ____ 4(+) ____

40. Está reunido con todo su equipo, uno de sus colegas está al margen del grupo:

a) consensua con él un medio para que se integre en el grupo ____.

b) le deja tranquilo, piensa que tiene que tener sus motivos para mantenerse fuera del grupo ____.

c) bromea con él con el fin de relajar el ambiente ____.

ANEXO 3.12 ENCUESTA: “MI VIDA LABORAL ACTUAL”.

Nombre _____ y _____ apellido:

Sexo: _____ Edad: _____ Puesto de trabajo:

Ultimo grado cursado: _____ Experiencia en el puesto de trabajo:

Instrucciones: Ponga una cruz en el espacio en que considera está más cercano a como Ud. siente que es su vida laboral en estos momentos.

1 2 3 4 5 6 7

Aburrida								Interesante
Feliz								Miserable
Facil								Dura
Inutil								Valiosa
Con amigos								Solitaria
Llena de satisfacciones								Vacia
Sin esperanzas								Llena de esperanzas
Esclavizada								Libre
Desanimadora								Recompensadora
Me estimula a ser mejor								No me da oportunidad

ANEXO 3.13 CUESTIONARIO DE COMPLETAMIENTO DE DIÁLOGO.

¿Qué responderías en cada una de las situaciones que aparecen a continuación?
Completa en cada caso los diálogos presentados teniendo en cuenta que se hace referencia en todo momento a su UEB. Gracias.

1- La cosa se está poniendo difícil para nosotros, uno nunca sabe lo que pueda suceder mañana...

2- ¿Por qué me dices que no te gusta el estilo de Dirección que aquí se aplica?

3- ¿Cómo prefieres que te dirijan tu trabajo?

4- Realmente cuando te dicen todo lo que hay que hacer es más fácil, no me desgasto pensando...

5- Aunque estaba trabajando con eso, yo no soy el responsable de que no hayan salido bien las cosas...

6- De la Empresa que yo vengo se le consultaba a los trabajadores pero al final se hacía lo que el jefe decía. no sé

