

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**INFORME FINAL DEL CURSO DE ESPECIALIZACIÓN:
EN DIRECCION ESTRATÉGICA EMPRESARIAL**

**TÍTULO:
DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS**

**PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE:
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRESENTADO POR:
ROSA MARÍA RAMÍREZ TREJO N° CARNÉT RT17009**

**DOCENTE ASESOR:
MTRO. FRANFLIN ARTURO ALVARADO MOLINA**

AGOSTO DE 2023

SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES



RECTOR:

MTRO. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

VICERRECTOR ACADÉMICO:

DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO:

ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA

SECRETARIO GENERAL:

ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL

DEFENSOR DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIO:

LIC. LUIS ANTONIO MEJÍA LIPE

FISCAL GENERAL:

LIC. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

AUTORIDADES



DECANO:

MTRO. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

VICEDECANO:

DR. OSCAR VILLALOBOS

SECRETARIO:

MTRO. ISRAEL LÓPEZ MIRANDA

DIRECTOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADO:

MTRO. JORGE PASTOR FUENTES CABRERA

DIRECTOR DE LA ESCUELA O JEFE DE DEPARTAMENTO:

MSC. RAÚL ANTONIO QUINTANILLA PALACIOS

COORDINADOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADO:

MTRO. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTÍNEZ

ÍNDICE

RESUMEN	6
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I	11
Marco Teórico	12
Habilidades Directivas.....	12
El liderazgo	12
HABILIDADES PERSONALES	13
➤ Inteligencia Emocional.....	13
➤ Toma de decisiones.....	14
➤ Adaptabilidad al cambio	17
HABILIDADES INTERPERSONALES	18
Gestión de conflictos	18
➤ Gestión del tiempo.....	20
HABILIDADES GRUPALES	21
➤ Facultamiento y delegación.....	21
➤ Gestión de Equipos de Trabajos.....	22
HABILIDADES ESPECÍFICAS DE COMUNICACIÓN	22
➤ Elaboración de presentaciones orales y escritas.....	22
➤ Comunicación efectiva	23
CAPÍTULO II	25
Instrumento	26
CAPÍTULO III	29
Propuesta de Desarrollo de Habilidades Directivas	29
Programación y Módulo: Desarrollo de habilidades de liderazgo	30
Módulo: Desarrollo de habilidades de liderazgo.....	31
Programación y Módulo: Desarrollo de Inteligencia Emocional	39
Módulo: Desarrollo de Inteligencia Emocional	40
Programación y Módulo: Desarrollo de Toma de decisiones	46

Módulo: Desarrollo de Toma de decisiones.....	47
Programación y Módulo: Adaptabilidad al cambio	55
Módulo: Adaptabilidad al cambio.....	56
Programación y Módulo: Resolución de Conflictos.....	62
Módulo: Resolución de conflictos.....	63
Programación y Módulo: Gestión del tiempo	69
Módulo: Gestión del tiempo.....	70
Programación y Módulo: Facultamiento y delegación	76
Módulo: Facultamiento y delegación	77
Programación y Módulo: Gestión de Equipos de Trabajos	89
Módulo: Gestión de Equipos de Trabajos.....	90
Programación y Módulo: Elaboración de presentaciones orales y escritas	97
Módulo: Elaboración de presentaciones orales y escritas.....	98
Programación y Módulo: Comunicación efectiva	100
Módulo: Comunicación efectiva	101
BIBLIOGRAFIA	109

RESUMEN

Las habilidades directivas son todas aquellas habilidades que una persona debe tener para desempeñar un puesto de alta responsabilidad, en el que es necesario gestionar equipos de trabajo y tomar decisiones que a menudo tienen gran relevancia y que afectan a muchas personas, por ello es indispensable desarrollarlas y aplicarlas en el contexto de trabajo diario.

En el primer capítulo se desarrollan las principales habilidades directivas, comenzando con: el liderazgo, ya que, esta característica genera que las personas desarrollen las habilidades directivas enfocándose en un estilo determinado o combinando estos estilos de acuerdo a su personalidad, esto acompañado de las habilidades personales como lo es: la inteligencia emocional, que juega un papel crucial por lo que ayuda a identificar, reconocer y controlar las emociones de cada persona, la toma de decisiones que hacen que una persona tenga seguridad de sí misma que pueda decidir y pensar de una forma ágil. La habilidad de adaptabilidad proporciona el acoplarse y trabajar de mano del desarrollo constante. Gestionar bien el tiempo, las actividades a realizarse, identificar las cosas y priorizar también son habilidades directivas.

Existen habilidades grupales que nos permiten el manejo de un equipo de trabajo como: facultamiento y delegación que consiste en un empoderamiento que se le concede a otra persona y que provoca que se sienta importante, delegarle actividades importantes, la gestión de equipo de trabajo que conlleva a una administración y control del equipo de trabajo con el que se cuenta.

Entre las habilidades de comunicación se encuentran: la elaboración de una presentación y de que forma la defenderás, la comunicación efectiva que conlleva el dar una idea clara, certera, darse a entender y con ello poseer una escucha activa.

En el segundo capítulo se realizó un instrumento para identificar cada una de las habilidades que posee una persona y cuáles son las que necesitan ser tratadas. Por lo que en el capítulo tres se proponen las alternativas para desarrollar estas habilidades, ya que, una persona puede presentar liderazgo y no poseer todas las

habilidades directivas, pero estas con el tiempo, la práctica se puede desarrollar para llegar a ser los profesionales que algún día soñaron.

Palabras claves: habilidades directivas; liderazgo; inteligencia emocional; adaptabilidad; facultamiento; delegación; gestión de equipo; comunicación efectiva; habilidades de comunicación; habilidades personales; habilidades interpersonales.

ABSTRACT

Management skills are all those skills that a person must have to perform a highly responsible position, in which it is necessary to manage work teams and make decisions that are often of great relevance and that affect many people, which is why it is essential to develop them. and apply them in the context of daily work.

In the first chapter, the main managerial skills are developed, starting with: leadership, since this characteristic causes people to develop managerial skills by focusing on a certain style or combining these styles according to their personality, this accompanied by personal skills. such as: emotional intelligence, which plays a crucial role in helping to identify, recognize and control the emotions of each person, making decisions that make a person self-confident and able to decide and think in a right way. agile way. The skill of adaptability provides the ability to adapt and work hand in hand with constant development. Managing time well, the activities to be carried out, identifying things and prioritizing are also management skills.

There are group skills that allow us to manage a work team such as: empowerment and delegation, which consists of empowerment that is granted to another person and that makes them feel important, delegating important activities, the management of a work team that entails to administration and control of the work team that is available.

Communication skills include: preparing a presentation and how you will defend it, effective communication that entails giving a clear, accurate idea, making yourself understood and thus having active listening.

In the second chapter, an instrument was made to identify each of the skills that a person has and which ones need to be treated. Therefore, in chapter three, alternatives are proposed to develop these skills, since a person can present leadership and not possess all the management skills, but over time, the practice can be developed to become the professionals who someday they dreamed.

Keywords: management skills; leadership; emotional intelligence; adaptability; empowerment; delegation; team management; effective communication; communication skills; personal skills; interpersonal skills.

INTRODUCCIÓN

Las habilidades directivas son aquellas competencias, capacidades y conocimientos necesarios para poder manejarse, así como las relaciones con otros, que involucran un nivel de compromiso planificado que lleve a un despliegue supervisado, y que con ello permita alcanzar los objetivos trazados.

El trabajo consta de tres capítulos, los cuales se dividen así: el primero lleva el marco teórico de las habilidades directivas donde detalla cuales son las habilidades y en primer lugar la gran importancia del liderazgo y como este influye en el desarrollo de todas las habilidades.

El capítulo II es un instrumento para medir las habilidades directivas de las personas; y el capítulo III incluye la programación y los módulos de cada una de las habilidades directivas.

CAPÍTULO I



Marco Teórico

Habilidades Directivas

¿Qué son las habilidades directivas?¹

Las habilidades directivas son todas aquellas que una persona debe tener para desempeñar un puesto de alta responsabilidad en el que es necesario gestionar equipos de trabajo y tomar decisiones que a menudo tienen gran relevancia y afectan a muchas personas.

Un enfoque para el desarrollo de habilidades

Las habilidades administrativas: 1. están vinculadas con un conocimiento básico más complejo que otros tipos de habilidades, y 2. están asociadas de forma inherente a la interacción con otros individuos (frecuentemente impredecibles). Es posible contar con un enfoque estandarizado para soldar o lanzar tiros libres en baloncesto, pero no es posible un enfoque estandarizado para administrar seres humanos. Así pues, el desarrollo de competencias en las habilidades directivas está ligado tanto al aprendizaje conceptual como a la práctica conductual.

El liderazgo

El Liderazgo es la facultad de dirigir a un determinado grupo de personas en una determinada tarea o misión (Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2008). También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. (Marcé, 2014).

¹ (Cameron D. A., 2011)

Estilos de liderazgos²

- **Liderazgo autoritario.** Este estilo se muestra como uno de los menos resonantes, de hecho, es un estilo que destruye la motivación en poco tiempo. Es un estilo que se debe utilizar en situaciones críticas
- **Liderazgo democrático.** Este tipo de líder deja en el equipo la capacidad de decidir. El líder no adquiere una relevancia importante y su actuación no aporta demasiado valor añadido.
- **Liderazgo afiliativo.** Su lema es “primero las personas”, lo cual hace de este tipo de líderes que tengan una relación extraordinaria con los demás, que sean cercanos y exista una familiaridad importante con el equipo
- **Liderazgo timonel.** Aquí el líder dice qué hay que hacer, lo monitoriza y corrige. Su papel, al igual que
 - el timonel de un barco, es poner rumbo y mantenerlo.
- **Liderazgo coaching.** El líder coach, es un líder que utiliza habilidades, técnicas y modelos de coaching para sacar lo mejor de su equipo.
- **Liderazgo visionario.** Definido como el más resonante. El líder visionario consigue gracias a una visión muy inspiradora y a su compromiso con ella que las personas se contagien y sean fieles a ella.

HABILIDADES PERSONALES

Las habilidades personales son las aptitudes que tiene una persona que le capacitan para desarrollar adecuadamente una actividad o, en el caso de las empresas, integrarse adecuadamente en un ambiente laboral.

➤ **Inteligencia Emocional**

La inteligencia emocional se refiere a: 1. la capacidad de identificar y reconocer las propias emociones; 2. la capacidad de controlar las propias emociones; 3. la

² (Goleman, Estilo de Liderazgo, 1998)

capacidad de reconocer e identificar las emociones de los demás, y 4. la capacidad de responder apropiadamente a esas señales emocionales.

Sin embargo, existe el autoconocimiento que es la habilidad que nos permite, el poder identificar rasgos de nuestra manera de ser, temperamento, carácter, fortalezas, oportunidades, actitudes, valores, gustos y disgustos, es esa capacidad que permite construir sentido con la misma persona, los demás y el ambiente. Ser, conocerme y fluir.³

La función de la autoevaluación consiste en sentar las bases para la introspección, sin la cual no puede darse el crecimiento. La introspección es el sentimiento de “ah, ahora lo veo” que debe preceder, de manera consciente o inconsciente, al cambio en el comportamiento. La introspección (imagen real y genuina de nosotros mismos, de cómo somos en realidad) se logra únicamente con dificultad y, en ocasiones, hasta con dolor psíquico real. Sin embargo, es la base del crecimiento. Por lo tanto, la autoevaluación es una preparación para la introspección, una preparación para las semillas del entendimiento de uno mismo que gradualmente florecerán en un cambio de comportamiento.

¿Por qué es importante la inteligencia emocional en el trabajo?

Según Daniel Goleman, la importancia de la inteligencia emocional en el liderazgo implica que las personas puedan llevar a cabo su trabajo de modo eficaz. La competencia de un jefe puede medirse según el aprovechamiento del talento de sus empleados.

La inteligencia emocional según Daniel Goleman tiene cinco elementos clave: Autoconocimiento, Autorregulación, Automotivación, Empatía, Habilidades sociales

➤ Toma de decisiones

La toma de decisiones es un acto intrínseco a la gestión empresarial. Gerentes y directivos deben ser capaces de decidir de forma racional y acertada para conducir el negocio hacia los objetivos marcados durante un determinado periodo de tiempo.

³ (Aparicio, 2010)

Etapas en la toma de decisiones⁴

Identificar el problema: se trata de haber detectado que hay una diferencia entre el estado actual de la situación y el estado deseado. el administrador debe disponer de la autoridad, el dinero, la información y cuantos recursos sean necesarios para actuar.

Determinar los criterios para la toma de decisiones es necesario señalar la pauta o los métodos que resultan relevantes para solucionar el problema. en algunos casos existe una especie de protocolo basado en un abanico de criterios que guían en su cometido.

Priorizar de forma correcta los criterios siempre se buscará seleccionar criterios más relevantes que impulsen la toma de decisiones, es decir, se basan en las necesidades, ¿qué se pretende lograr? ¿en qué tiempo? ¿a qué costo? normalmente existe un criterio preferente, y el resto se pueden ponderar comparándolos entre ellos y valorándolos en relación al preferente. se deben considerar los siguientes aspectos:

Desarrollo de alternativas siempre debe haber un haz bajo la manga, de esto se trata el desarrollo de alternativas pues consiste en ser capaz de obtener y presentar todas las opciones factibles que podrían resolver el problema con éxito.

Análisis de las alternativas las fortalezas y las debilidades de cada alternativa deberían ponerse de manifiesto de forma clara una vez comparadas con los criterios seleccionados y ordenados en la segunda y la tercera etapa.

Selección de una alternativa una vez establecidas y presentadas todas las alternativas, y evaluadas por el responsable de la toma de decisiones según los

⁴ (Zanatta, 2021)

criterios establecidos y jerarquizados, es el momento de elegir una sola alternativa: la mejor.

New call-to-action es la implantación de la alternativa y lo primero que hay que hacer para llevar a cabo la decisión es comunicar a las personas afectadas y conseguir que se comprometan con ella. es más fácil conseguirlo si las personas responsables de ejecutar una decisión participan en el proceso.

Evaluación de la efectividad de la decisión evaluar el resultado obtenido a raíz de la decisión tomada y la solución adoptada y comprobar si se ha corregido el problema. si éste todavía persiste, tendrá que estudiarse cuál de las fases anteriores resultó errónea y afrontar una nueva decisión respecto a la decisión inicial.

Métodos de toma de decisiones

El análisis DAFO es una de las herramientas más populares y eficaces para la toma de decisiones. Implica identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas asociadas con cada decisión particular con el objetivo de contemplar los diferentes factores y tomar decisiones informadas.

El diagrama de Pareto, bautizado en honor al economista italiano Vilfredo Pareto, se basa en el principio de que el 20% de las causas produce el 80% de los resultados.

El análisis PESTEL que analiza el entorno externo de la empresa (aspectos políticos, económicos, sociológicos, tecnológicos, legales y ambientales) se puede utilizar en una amplia variedad de escenarios y permite guiar a los directivos en la toma de decisiones estratégicas.

La matriz de decisión es una herramienta gráfica que ayuda comparar diferentes opciones y variables con claridad. Podría asimilarse a un listado de ventajas y desventajas, con la diferencia de que los responsables de la toma de decisiones pueden asignar un nivel de importancia a cada factor.

➤ **Adaptabilidad al cambio**⁵

La adaptación al cambio es la habilidad para transformarse y alcanzar un objetivo puntual, el objetivo final es sobrevivir.

¿Cómo se mide la adaptación al cambio?

Las empresas determinan que una persona tiene habilidades para adaptarse a los cambios si:

- Demuestra versatilidad para adecuarse a nuevas estrategias.
- Puede resolver problemas con cambios repentinos en las reglas, y asimila con rapidez nuevos conocimientos para aplicarlos con eficacia en su puesto de trabajo.
- Tiene la habilidad para modificar con rapidez una rutina incorporada y valora sus consecuencias positivas o negativas.
- Ejerce proactividad en el equipo, con el fin de conseguir un objetivo común.
- Tiene resistencia al estrés, a las presiones y a los conflictos, demostrando fortaleza, tolerancia y autocontrol.
- Percibe los cambios como una oportunidad de aprendizaje.
- Demuestra capacidad para la comunicación, la empatía y la escucha.
- Tiene la capacidad para prever cambios y anticiparse a los problemas.

⁵ (Frieser, 2019)

Cinco claves para una buena adaptación al cambio⁶

- **Reconocer los escenarios de cambio.** No hay nada más perjudicial que darle la espalda a lo que está pasando en nuestro entorno.
- **Actuar en concordancia a los cambios.** Ojo, no se trata de lanzar cohetes, pero tampoco de quedarse sin reacción. ¿Te acuerdas de Kodak, el gigante de la industria fotográfica? Pues bien, es el ejemplo clásico de la empresa que no supo adaptarse al contexto de la imagen digital; con el paso del tiempo, otras marcas ocuparon el privilegiado lugar que ocupaba en el mercado.
- **Conocer al máximo el nuevo escenario.** La adaptación al cambio depende sobre todo de cuánto sepamos del nuevo contexto, sus dinámicas esenciales, los competidores, entre otros aspectos.
- **Ser flexible y crear valor empresarial.** Es imposible concebir un proceso de adaptación al cambio si nos aferramos a ideas o estrategias tradicionales.

Tolerancia a la ambigüedad se refiere al grado en el que los individuos se sienten amenazados por situaciones ambiguas o tienen problemas para afrontarlas, ya sea porque ocurren cambios rápidamente o en forma imprevista, o porque la información es inadecuada, poco clara o compleja

Locus de control El locus de control se refiere a la actitud que desarrollan los individuos respecto a qué tanto controlan sus propios destinos.

HABILIDADES INTERPERSONALES

Gestión de conflictos

Es el proceso para manejar los desacuerdos entre dos o más partes involucradas. Este sistema busca minimizar los factores negativos que surgen del conflicto y

⁶ (Pérez, 2017)

alentar a los participantes a llegar a un acuerdo en el que todos salgan beneficiados.⁷

De esta manera, se gestiona un desacuerdo entre varias partes **mediante** técnicas para manejar los conflictos que alivien la tensión entre los involucrados y así alcanzar un acuerdo satisfactorio.

Tipos de conflictos laborales

Según el nivel organizacional que afectan, los conflictos laborales pueden ser:

- **Intrapersonales:** hablamos de una contradicción personal entre valores y funciones;
- **Interpersonales:** aquí puede haber un desacuerdo entre funcionarios, o entre clientes y funcionarios;
- **Intragrupales:** los conflictos ocurren dentro del mismo grupo de trabajo;
- **Intergrupales:** como lo dice su nombre, el desacuerdo se produce entre dos o más grupos diferentes;
- **Interorganizacionales:** aquí hablamos de algo más complejo, un conflicto entre organizaciones. Pueden ser competencia o aliadas.

Técnicas y estilos para manejar los conflictos

1. Complaciente El estilo complaciente lo adoptan quienes suelen anteponer las necesidades o deseos de otros frente a las propias.

2. Evasivo Este estilo evita por completo el enfrentamiento. Al adoptarlo, no perseguirás tus creencias ni las de los otros.

3. Comprometido En cambio, este estilo intenta encontrar una solución que intente satisfacer lo más posible a todas las partes.

⁷ (Licari, 2018)

4. Colaborativo El estilo colaborativo es similar al comprometido, pero busca una solución que satisfaga las necesidades de todas las partes.

5. Competitivo El estilo competitivo toma una postura firme, y a diferencia del colaborativo, se niega a ver las perspectivas de los demás.

➤ **Gestión del tiempo**

¿Qué es la administración del tiempo?

La administración del tiempo no es más que un conjunto de herramientas, prácticas y métodos para mejorar el desempeño de las tareas con el fin de obtener un resultado satisfactorio dentro del plazo estipulado. Es decir, es una forma de mejorar la productividad optimizando la jornada laboral.⁸

Técnicas para optimizar la administración del tiempo

Además de estos procesos y tácticas para implementar y construir una buena administración del tiempo en empresas, industrias y confección, todavía existen algunas técnicas muy conocidas en el universo de la gestión de proyectos, pero que, al combinarse con la administración del tiempo, proporcionan un resultado más rápido. Son los siguientes:

Kanban (método)

Kanban, del japonés «card», es una metodología de gestión de flujo de trabajo basada en el uso de un sistema visual, generalmente compuesto por *tarjetas o post-its*, para visualizar y gestionar una etapa particular de un proceso de producción.

Método Pomodoro

Esta técnica, inventada por el italiano Francesco Cirillo en 1988, se basa en ciclos de trabajo y descanso. Funciona de la siguiente manera: se monta una

⁸ (Romero, 2015)

lista de verificación con todas las actividades a realizar en un período de tiempo determinado.

Método GTD

Finalmente, el método GTD (getting things done) se basa en crear un flujo de distribución de actividades de acuerdo con su tiempo de entrega, priorizando lo que se debe hacer primero, independientemente de la complejidad de la demanda.

HABILIDADES GRUPALES

➤ Facultamiento y delegación

Facultar significa permitir; ayudar a las personas a desarrollar un sentimiento de confianza personal; ayudar a los demás a superar sentimientos de impotencia o indefensión, y vigorizarlos para que emprendan acciones; significa activar la motivación intrínseca para realizar una actividad. Los individuos que han recibido facultamiento no sólo poseen los medios para lograr algo, sino que también tienen un concepto de sí mismos distinto del que tenían antes de recibir el facultamiento. Un facultamiento hábil implica crear sensaciones de: 1. autoeficacia; 2. autodeterminación, 3. consecuencia personal; 4. significado, y 5. Confianza.⁹

Delegación. La delegación implica asignar trabajo a otras personas, y es una actividad inherente a todos los puestos directivos. Sin la delegación y el facultamiento correspondiente, ninguna organización o directivo podría disfrutar de éxito a largo plazo.

Una vez que los directivos deciden delegar una actividad, deben considerar si incluirán a un solo individuo o a un equipo de subalternos.

Los resultados positivos de la delegación con facultamiento dependen de que los directivos sigan los 10 principios del proceso. 1. Comenzar con la finalidad en mente, 2. Delegar por completo, 3. Permitir la participación en la delegación de las actividades, 4. Establecer la paridad entre la autoridad y la responsabilidad, 5.

⁹ (Cameron D. A., 2011)

Trabajar dentro de la estructura organizacional, 6. Brindar apoyo adecuado para las actividades delegadas., 7. Enfocar la responsabilidad en los resultados, 7. Enfocar la responsabilidad en los resultados, 9. Evitar la delegación ascendente, 10. Aclarar las consecuencias.

➤ **Gestión de Equipos de Trabajos**

“Un equipo es un conjunto de personas con habilidades complementarias que realizan una tarea para alcanzar resultados comunes. En definitiva, un equipo de trabajo está conformado por profesionales con habilidades complementarias que deben alcanzar un objetivo común.”

La gestión de equipos de trabajo es un conjunto de procesos cuyo objetivo es la organización y coordinación de un grupo de individuos dentro de una empresa u organización.

Los equipos de trabajo son grupos cuyos miembros trabajan para alcanzar un objetivo común y específico, actuando sobre la base de la responsabilidad individual y mutua con el fin de aprovechar las sinergias de las competencias adicionales para trabajar juntos. Mediante esfuerzos coordinados y sinergias, los equipos de trabajo demuestran un mayor nivel de productividad que la simple suma de las contribuciones individuales. Tuckman establece las 4 etapas de un equipo de trabajo: formación, normatividad, enfrentamiento y desempeño.

HABILIDADES ESPECÍFICAS DE COMUNICACIÓN

➤ **Elaboración de presentaciones orales y escritas**

Una preparación adecuada es la piedra angular de una comunicación eficaz (Collins y Devanna, 1990; Gelles-Cole, 1985; Wells, 1989). 1. Formular una estrategia para la audiencia y la ocasión específicas. En esta etapa se desarrollan los objetivos en relación con la audiencia y la situación. 2. Desarrollar una estructura clara. Esta etapa traduce la estrategia general en un contenido específico. 3. Sustentar las ideas con ejemplos, ilustraciones y otro material adaptado para la audiencia. Esto reforzará las ideas. 4. Preparar el material para crear un estilo de presentación que enriquezca las ideas. La forma en que se presenten las ideas suele ser tan

importante como lo que se presenta. 5. Complementar la presentación con respuestas seguras e informadas a las preguntas y los desafíos. El desempeño en una discusión espontánea y de libre flujo o en un intercambio de memorandos debe ser tan impresionante e informativo como el contenido que se presenta.¹⁰

➤ **Comunicación efectiva**

La comunicación efectiva es el proceso de compartir ideas, pensamientos, conocimientos e información de la forma más comprensible para el receptor del mensaje. Algunas de sus características son la claridad, la empatía y la escucha activa.

La comunicación efectiva desempeña un papel esencial en el éxito tanto laboral como personal. Las personas que saben cómo comunicarse de manera eficaz impulsan su productividad y mejoran sus relaciones personales en todos los aspectos de su vida, ya que fomentan la confianza de los demás y ayudan a prevenir o solucionar problemas.

Evaluación de la comunicación efectiva en las organizaciones

Reconociendo la relevancia del poder de la persuasión como parte de la comunicación intencional en las organizaciones, McEntee (1996) expresa los siguientes estándares para evaluarla, basándose en la ética del mensaje:

- La comunicación efectiva de las organizaciones se debe basar en realidades y conocimientos.
- Se debe contar con apoyo verbal. Evite la argumentación sin este apoyo, dar argumentos sin pruebas o razones a través de ejemplos, testimonios o base para emitir opiniones, es generalizar, las cuales pueden conducir a malos entendidos por ser ambiguas y prestarse para ser interpretadas de diversas maneras.

¹⁰ (Cameron D. A., 2011)

- Ser auténtico. Evite presentarse como experto cuando no lo es la, falsedad, la mentira y la deshonestidad siempre será una falta de ética y una clara evidencia de ello es hablar de lo que no se sabe.
- Dar fe de lo que se dice y lo que se ha vivido. Evite las apelaciones a la emoción que no se sustentan por razones, aunque son importantes para motivar a las personas a sentirse orgullosos de pertenecer a la organización y trabajo, respetar al prójimo, etc., se debe hacer con precaución y basado en hechos.
- Presentar las dos caras de la moneda. Evite omitir o distorsionar los efectos negativos de una propuesta, presentar las bondades y debilidades del plan presentado, así cada quien sabrá como colaborar cuando se requiera.
- Hay que ser conscientes de la complejidad de las relaciones humanas. Evite polarizar los asuntos o situaciones, los asuntos humanos son muy complejos y no se les debería reducir a opciones predeterminadas.
- Recomiende lo que ha vivido y experimentado. Evite recomendar lo que no se crea, por cuanto la forma en que lo diga evidenciará en algún momento su falta de compromiso con lo que dice.

CAPÍTULO II



Instrumento

INSTRUCCIONES

Para obtener el resultados de las habilidades directivas personales, es importante ser sincero consigo mismo y dar respuestas propias para desarrollar un resultado verdadero

Califique con porcentajes las afirmaciones, donde:

20%	escasa habilidad
40%	poca habilidad
60%	media habilidad
80%	alta habilidad
100%	máxima habilidad

Colocar los numeros 20, 40, 60, 80 o 100 en los cuadros que corresponde

No colocar dos veces porcentajes en una misma afirmacion

INSTRUMENTO PARA EVALUAR LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

N°	Preguntas	Porcentajes					Resultado
		20%	40%	60%	80%	100%	
Liderazgo							0%
1	Descubro los intereses de mis compañeros e intento orientarlos hacia una meta en común						0%
2	Delego actividades y tareas para fomentar la participación de todos						0%
3	Mantengo una comunicación abierta sobre los objetivos del equipo y su relación con las expectativas de mis compañeros						0%
4	Construyo mi proyecto sobre el optimismo, la esperanza en el futuro y el compromiso de mi equipo						0%
5	Exigo superar las metas que consigue mi equipo con el fin de seguir mejorando						0%
Inteligencia Emocional							0%
1	No me cuesta expresar mis emociones						0%
2	En términos generales, ¿estás satisfecho con quién eres?						0%
3	Muestras empatía hacia las demás personas						0%
4	¿Te consideras capaz de influir positivamente en los sentimientos de alguien que está pasando por un mal momento?						0%
5	¿Controlas tus emociones en cualquier circunstancia?						0%
Toma de decisiones							0%
1	No te cuesta tomar decisiones						0%
2	Tomas decisiones basados en tu propio razonamiento						0%
3	No dudas de las decisiones tomadas						0%
4	Cuando tomo una decisión considero las condiciones obligatorias que debo satisfacer y las restricciones que enfrentaré						0%
5	Cuando hago planes importantes, aplico acciones preventivas y elaboro un plan de contingencia						0%
Adaptabilidad al cambio							0%
1	Acepto y me adapto fácilmente a los cambios que surgen en mi entorno personal						0%
2	Cuando ocurre un cambio en mi entorno me pregunto a que ha obedecido dicho cambio						0%
3	Considero que los cambios que pueden surgir son un reto, más que algo a lo que temer						0%
4	Me considero una persona proactiva, suelo promover cambios cuando considero que hay otras formas más eficaces de hacer los trabajos						0%
5	Adapto mis respuestas y tácticas a las circunstancias cambiantes						0%
Facultamiento y delegación							0%
1	Doy empoderamiento a las demás personas						0%
2	¿Es importante explicar de forma clara la tarea a la persona que la va a realizar						0%
3	Creo que debo decir con toda exactitud qué es lo que deseo conseguir						0%
4	Doy a mi equipo libertad para poder establecer sus propios objetivos						0%
5	Tiendo a ofrecer a mi equipo un resumen general de lo que quiero y después de que continúe solo						0%
Gestión de Equipos de Trabajos							0%
1	Alcanzar el objetivo común o meta, a través del trabajo y responsabilidades compartidas, dependerá de todos y cada uno de los miembros del equipo						0%
2	Las metas comunes y compartidas en el equipo se han cumplido						0%
3	El sentido de responsabilidad es más alto y hay un mayor intercambio de opiniones						0%
4	Suelo proponer alternativas a la persona con la que estoy hablando en caso de no estar de acuerdo con ésta						0%
5	Mi compromiso con otras personas es total y absoluta.						0%
Elaboración de presentaciones orales y escritas							0%
1	Tomo tiempo para realizar mis presentaciones orales y escritas						0%
2	Utilizo las herramientas apropiadas para realizar presentaciones						0%
3	Preparo con atención mi presentación						0%
4	Muestro seguridad ante los demás						0%
5	Contesto correctamente las preguntas de los demás						0%
Comunicación efectiva							0%
1	Expreso mis opiniones con facilidad.						0%
2	Me gusta telefonar a instituciones y empresas.						0%
3	Evito ofender los sentimientos de otras personas aun cuando me hayan molestado.						0%
4	Provoco abiertamente una discusión para obtener la participación de la mayoría de los colaboradores						0%
5	Luchó, como la mayoría de la gente, por mantener mi posición.						0%
Resolución de conflictos							0%
1	Me gusta resolver los problemas						0%
2	Me apoyo en personas con coeficiente altos para mejorar mi toma de decisión						0%
3	Propongo un campo intermedio						0%
4	Comparto el problema con otra persona de modo que podemos encontrar una solución						0%
5	Si las demás personas tienen la razón se las doy						0%
Gestión del tiempo							0%
1	¿Preparas todos los días una lista de cosas para hacer?						0%
2	¿Marcas prioridades dentro de la lista de cosas que hacer?						0%
3	¿Actualizas por escrito sus metas profesionales y personales?						0%
4	¿Actúas con decisión?						0%
5	¿Llegas a tiempo al trabajo, a las reuniones y a los demás actos a los que acude?						0%

RESULTADOS DE LA PRUEBA DE HABILIDADES DIRECTIVAS

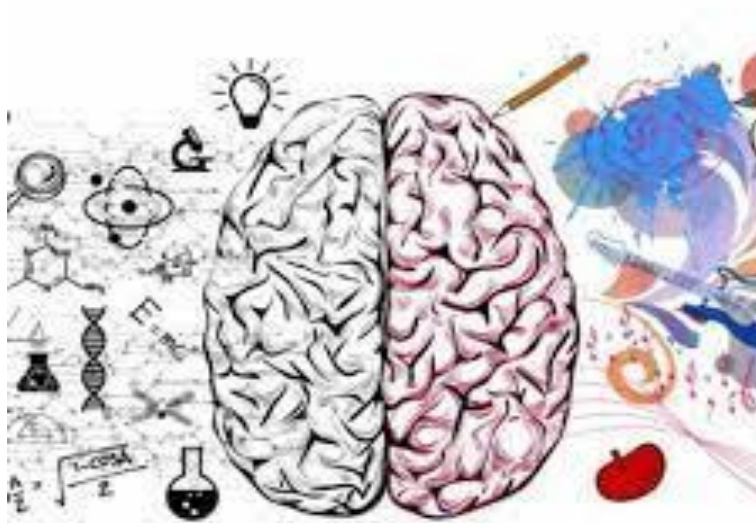
N°	HABILIDADES DIRECTIVAS	RESULTADOS
1	LIDERAZGO	0%
2	INTELIGENCIA EMOCIONAL	0%
3	TOMA DE DECISIONES	0%
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	0%
5	FACULTAMIENTO Y DELEGACION	0%
6	GESTION DE EQUIPOS DE TRABAJO	0%
7	ELABORACION DE PRESENTACIONES ORALES Y ESCRITAS	0%
8	COMUNICACIÓN EFECTIVA	0%
9	RESOLUCION DE CONFLICTOS	0%
10	GESTION DE TIEMPOS	0%

Los resultados indican el porcentaje que la persona tiene de cada una de las habilidades por ende si posee un porcentaje bajo o medio puede trabajar sus habilidades con los Módulos que estan programados.

CAPÍTULO III

Propuesta de Desarrollo de Habilidades

Directivas



Programación y Módulo: Desarrollo de habilidades de liderazgo

Módulo: Desarrollo de habilidades de liderazgo	
Duración del módulo:	1 mes
Horas de Capacitaciones:	2 horas semanales
Horas de practica:	Práctica diaria
Duración de horas de capacitación:	8 horas
Fuentes a consultar:	<ul style="list-style-type: none"> - Las 21 leyes irrefutables del liderazgo (Jhon C. Maxwell) - Los 7 hábitos de las personas altamente efectivas (Stephen R. Covey) - Desarrollo del Liderazgo (04. Desarrollo del liderazgo autor Paul Akio Kawata (3).pdf)
Enlaces recomendados:	<ul style="list-style-type: none"> - https://www.youtube.com/watch?v=WsGRpdpV1LQ "Liderazgo, Influencia y Educación" - https://www.youtube.com/watch?v=x5JD8_mY3lo 10 acciones para crecer como líder - JHON MAXWELL
Descripción del Módulo 1:	El módulo sobre el desarrollo del liderazgo contempla una parte teórica donde se detalla conceptos, temas principales, pasos a realizar como practica y unos enlaces sobre charlas y libros sugeridos.
Temas a Impartir:	Capacitación sobre el desarrollo del liderazgo <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué es liderazgo? - Atributos de un Líder

	<ul style="list-style-type: none"> - Estilo de liderazgos - Once Principios de Liderazgo - Pasos a seguir para el desarrollo del liderazgo
--	---

Módulo: Desarrollo de habilidades de liderazgo

¿Qué es liderazgo?

El liderazgo es la capacidad que tiene una persona de influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones para lograr sus fines y objetivos que involucren a personas y grupos en un marco de valores.

El liderazgo es un potencial y se puede desarrollar de diferentes formas y en situaciones muy diferentes unas de otras. Se relaciona de manera muy estrecha con el cambio y con la transformación personal y colectiva.

Atributos de un Líder¹¹

Este manual trata sobre aptitudes de liderazgo: el conocimiento y las habilidades requeridas para ser no solamente un jefe, sino también un líder. En particular, el liderazgo requiere:

- ✓ Personalidad: entusiasmo, integridad, auto-renovación.
- ✓ Análisis: fortaleza, criterio perceptivo.
- ✓ Logro: rendimiento, audacia, desarrollo de equipos.
- ✓ Interacción: colaboración, inspiración, servicio a los demás

¹¹ (Kawata, 2019)

Las aptitudes de liderazgo incluyen:

- **Habilidades de liderazgo:** los líderes poseen atributos (creencias, valores, ética, carácter, conocimiento, valentía y destrezas) que hacen que la gente se sienta orgullosa de seguirlos. Proporcionan un sentimiento de confianza y pueden reunir a las tropas y levantar la moral cuando hay dificultades.
- **Visión:** los líderes tienen la capacidad de incrementar la productividad en las áreas más necesitadas de mejoras. Crean y establecen metas y pueden claramente presentar una visión que los subordinados y colegas se sientan motivados de lograr.
- **Desarrollo de equipos:** los líderes desarrollan equipos de alto rendimiento que se unen para colaborar en una misión o meta común, en lugar de dejar simplemente que los objetivos queden sin asignar.
- **Resolución de conflicto con ganancia por ambas partes:** los líderes pueden efectivamente resolver desacuerdos y conflictos. Resuelven disputas al enfocarse en solucionar problemas sin ofender el ego de las personas. Proporcionan apoyo y experiencia a otros líderes y evalúan la idoneidad de mecanismos alternativos de resolución de disputas.
- **Evaluación exacta y rápida de la situación:** los líderes asumen la responsabilidad cuando la situación lo demanda y hacen que las cosas correctas se hagan a tiempo.
- **Capacitación/preparación:** los líderes saben que hasta los errores pueden ser oportunidades de aprendizaje. Proporcionan un análisis sobre el

rendimiento, preparación y asistencia para el desarrollo profesional de las personas en una manera que aumenta el éxito individual y organizativo.

- **Compromiso de participación del empleado:** los líderes promueven el sentido de pertenencia al involucrar a los empleados en el proceso de toma de decisiones y planificación. Dan más poder de decisión a los empleados al otorgarles la autoridad de hacer que las cosas se cumplan de la manera más eficiente y oportuna.

Estilos de liderazgos¹²

- **Liderazgo autoritario.** Este estilo se muestra como uno de los menos resonantes, de hecho, es un estilo que destruye la motivación en poco tiempo. Es un estilo que se debe utilizar en situaciones críticas.
- **Liderazgo democrático.** Este tipo de líder deja en el equipo la capacidad de decidir. El líder no adquiere una relevancia importante y su actuación no aporta demasiado valor añadido.
- **Liderazgo afiliativo.** Su lema es “primero las personas”, lo cual hace de este tipo de líderes que tengan una relación extraordinaria con los demás, que sean cercanos y exista una familiaridad importante con el equipo. Sin embargo, a menudo se olvidan de los resultados, lo que hace que su estilo no sea el más resonante.
- **Liderazgo timonel.** Aquí el líder dice qué hay que hacer, lo monitoriza y corrige. Su papel, al igual que el timonel de un barco, es poner rumbo y mantenerlo. Es un liderazgo muy efectivo y quizás de los más utilizados.

¹² (Piqueras, 2016)

- **Liderazgo coaching.** El líder coach, es un líder que utiliza habilidades, técnicas y modelos de coaching para sacar lo mejor de su equipo. El líder-coach sitúa al equipo en zona de aprendizaje y hace que el propio equipo e individuos se cuestionen su forma de funcionar, potenciando la mejora constantemente.
- **Liderazgo visionario.** Definido como el más resonante. El líder visionario consigue gracias a una visión muy inspiradora y a su compromiso con ella que las personas se contagien y sean fieles a ella. El líder visionario es ese tipo de persona que mueve a las masas.

Once Principios de Liderazgo¹³

Cuando se refiere a la responsabilidad compartida, los buenos líderes saben el concepto de “ser, hacer, conocer,” inherente en estos once principios:

- Conózcase a sí mismo y trate de mejorar. Fortalezca sus habilidades de liderazgo leyendo, estudiando, tomando clases apropiadas, etc.
- Sea técnicamente capaz. Como líder, debe conocer su trabajo y tener un conocimiento sólido del trabajo de sus empleados
- Busque y asuma la responsabilidad por sus acciones. Busque maneras de conducir a su organización hacia nuevos horizontes. Y cuando las cosas vayan mal, no culpe a los demás. Analice la situación, tome la acción correcta y avance hacia el próximo reto.
- Tome decisiones firmes y oportunas. Utilice herramientas apropiadas para la resolución de problemas, toma de decisiones y planificación.

¹³ (Kawata, 2019)

- Mantenga informada a las personas. Sepa cómo comunicarse con los empleados, directivos y otras personas claves dentro de la organización.
- Desarrolle un sentido de responsabilidad en los demás. Promueva buenos atributos de personalidad entre las personas para que les permitan llevar a cabo sus responsabilidades profesionales.
- Asegúrese que las tareas se entiendan, se supervisen y se cumplan. La comunicación es clave para esta responsabilidad.
- Prepare a sus empleados como un equipo. Aunque muchos líderes llaman “equipo” a su departamento, sección, etc., se trata en realidad de un grupo de personas que hacen su trabajo. Los buenos líderes forman equipos sólidos.
- Use toda la capacidad de su organización. Al desarrollar un espíritu de equipo, podrá hacer que su organización, departamento, sección, etc. utilice toda su capacidad.
- Predique con el ejemplo. Sea un modelo para sus empleados. Ellos no sólo deben escuchar lo que usted espera que hagan, sino también ver que usted lo hace.
- Conozca a sus empleados y vele por su bienestar. Entienda la importancia de interesarse sinceramente en sus trabajadores.

Pasos a seguir para el desarrollo del liderazgo¹⁴

1. Motívate para desarrollar tus competencias

Para convertirte en un líder eficaz, debes tener la motivación y el impulso para desarrollarte. Usamos el término «preparación para el desarrollo». Y eso significa: ¿estás listo para trabajar duro para desarrollar tus competencias de liderazgo?, ¿eres capaz de tomar una crítica constructiva en un esfuerzo por mejorar?, ¿estás dispuesto a renunciar a estrategias antiguas e ineficaces y probar otras nuevas? Si respondiste que «sí» a todas estas preguntas, tienes la motivación para desarrollar tus competencias de liderazgo.

2. Evalúa tus fortalezas actuales y tus necesidades de desarrollo

Todos los programas de desarrollo necesitan un punto de partida. Comenzamos con una evaluación de tus fortalezas actuales y áreas que necesitas mejorar. Participar en la autorreflexión. ¿En qué eres bueno? También, puedes obtener comentarios sobre las fortalezas de tu liderazgo y las necesidades de desarrollo al preguntar a tus compañeros de trabajo sobre tus colaboradores, tus compañeros y tus superiores. En las organizaciones, recibir comentarios de todas las «direcciones» se refiere a la retroalimentación de 360° y es una parte importante de la mayoría de los programas de desarrollo de líderes. La ventaja es que puedes obtener información de quienes te rodean y que te ven en diferentes roles y desde diferentes perspectivas.

3. Las competencias principales que los líderes más a menudo necesitan

El liderazgo ha sido estudiado durante más de un siglo. Sabemos qué competencias necesitan los líderes para ser efectivos. En resumen, el líder debe ser inteligente emocionalmente y tener el carácter adecuado para dirigir con eficacia. Cada una de estas competencias puede desarrollarse, pero todas requieren un trabajo arduo. Hemos aprendido mucho sobre lo que sucede si te falta un área de las

¹⁴ (Cameron D. A., 2011)

competencias básicas mediante el estudio del liderazgo fallido. A veces, los líderes solo toman malas decisiones.

Las tres áreas de competencias centrales:

4. Desarrollar habilidades cognitivas y sociales

Los líderes efectivos deben ser inteligentes. Eso no significa que tienes que tener un coeficiente de inteligencia súper alto, pero sí significa que debes saber lo que estás haciendo y cómo tomar las decisiones correctas. Aprende sobre tu negocio y sobre tu equipo de trabajo. Aprende a recopilar y analizar datos para informar las decisiones. Se «socialmente inteligente», aprendiendo a ser discreto en las comunicaciones y viendo las cosas desde las perspectivas de los demás. Aprende cómo solicitar información valiosa de tu equipo de trabajo, compañeros y mentores.

5. Desarrollar habilidades emocionales

No es suficiente ser simplemente inteligente. Un buen líder, también, necesita ser emocionalmente inteligente. La inteligencia emocional es la capacidad de leer las emociones de los demás: saber cuándo están felices o disgustados con lo que estás diciendo o haciendo. También, se trata de aprender a controlar tus propias expresiones emocionales: no actuar con ira y mantener el estrés bajo control.

6. Desarrollar tu carácter

Los líderes pueden ser inteligentes y competentes, pero todo es en vano si el líder no tiene la capacidad de hacer lo correcto. El carácter es críticamente importante para mantener a un líder en el camino correcto. Un modelo bien probado para el desarrollo del carácter del líder es enfocarse en las 4 virtudes cardinales:

Justicia: ser justo en su tratamiento de los demás.

Templanza: regula tus emociones y pasiones.

Prudencia: ser sabio y considerar los puntos de vista de los demás.

Fortaleza o coraje: tener el coraje de hacer lo correcto, tomar riesgos calculados y estar dispuesto a arriesgar su carrera en lugar de hacer algo no ético.

7. Establece buenos objetivos de desarrollo

Independientemente de las competencias que intentas desarrollar, es importante establecer buenos objetivos de desarrollo. El acrónimo SMART es la guía para establecer objetivos. Los objetivos deben ser:

Específicos: saber exactamente a qué competencia te diriges para tu desarrollo.

Mensurables: descubre cómo evaluar la mejora.

Alcanzables: no establezcas metas tan altas que te frustren.

Realistas: del mismo modo, no hagas los objetivos demasiado fáciles para que no exista desafío.

Oportunas: establece un marco de tiempo específico para desarrollar las competencias de liderazgo.

8. Obtén comentarios

Es sumamente importante que recibas comentarios durante todo el proceso de desarrollo de tus competencias. Tener un mentor o entrenador que te dé retroalimentación honesta y constructiva en tu estrategia. Si te unes con un compañero que, también, está trabajando en el desarrollo del liderazgo, os daréis retroalimentación mutua. Otra estrategia es preguntar en tus informes directos si has notado mejoría. Usa los errores como una herramienta de aprendizaje para desarrollar aún más tus competencias de liderazgo.

9. Recompénsate

El desarrollo del liderazgo es un trabajo duro. Por lo tanto, es muy importante que te tomes un tiempo para recompensarte por mejorar. Celebra incluso las pequeñas «victorias» y mejoras.

10. Mejora continua

Desarrollar competencias de liderazgo no es un evento de una sola vez. Es un programa continuo de mejora. Recuerda que el liderazgo es un viaje y no un destino

Programación y Módulo: Desarrollo de Inteligencia Emocional

Módulo: Desarrollo de Inteligencia Emocional	
Duración del módulo:	1 mes
Horas de Capacitaciones:	2 horas semanales
Horas de practica:	Práctica diaria
Duración de horas de capacitación:	8 horas
Fuentes a consultar:	<ul style="list-style-type: none"> - Inteligencia emocional (Daniel Goleman) - El líder resonante crea más (Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie McKee) - Emociones: una guía interna, cuáles sigo y cuáles no (Leslie Greenberg)
Enlaces recomendados:	<ul style="list-style-type: none"> - https://www.youtube.com/watch?v=Fbt7qNMMdas Psicología del éxito Inteligencia Emocional Brian Tracy - https://www.youtube.com/watch?v=ZNI4BK3qnis La inteligencia emocional - Daniel Goleman
Descripción del Módulo:	El módulo sobre el desarrollo de la inteligencia emocional conlleva unos enlaces sugeridos para escuchar charlas sobre la inteligencia emocional, también incluye una parte teórica y libros para reforzar la información.
	Capacitación sobre La Inteligencia Emocional <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué es la Inteligencia emocional?

Temas a Impartir:	<ul style="list-style-type: none"> - Características de la Inteligencia Emocional - Tipos de inteligencia emocional - Importancia de la inteligencia emocional - Naturaleza de la inteligencia emocional - Pasos a practicar para desarrollar la inteligencia emocional
--------------------------	--

Módulo: Desarrollo de Inteligencia Emocional

Inteligencia Emocional¹⁵

La inteligencia emocional se define como un conjunto de habilidades que una persona adquiere por nacimiento o aprende durante su vida, donde destaca la empatía, la motivación de uno mismo, el autocontrol, el entusiasmo y el manejo de emociones.¹⁶

¿Qué características tienen las personas con alto grado de inteligencia emocional?

- **Prestan atención a sus emociones:** las personas que desarrollan este tipo de inteligencia analizan sus emociones y las escuchan, no solo se limitan a sentirlas.
- **Conocen sus sentimientos y no los reprimen:** estas personas son auténticas y sinceras, ya que expresan sus sentimientos de forma clara.
- **Analizan sus proyectos y sueños:** no viven en un sueño constante, sino que saben razonar sobre lo que sienten y si alguna meta puede ser alcanzada o no.

¹⁵ (Pleites, 2018)

¹⁶ (Goleman, 1999)

- **Tienen un balance constante en sus acciones:** saben que todo tiene su lado bueno o malo, por lo que dirigen su atención a las cosas que pueden solucionar o que pueden ser de utilidad para ellos mismos.
- **No toman nada personal:** cuando una persona los altera o algo en su entorno no sale como lo tenían planeado, analizan qué pudieron haber hecho mal y qué cosas mejorar a futuro. No se concentran en algo que no pueden controlar.
- **Son autocríticos con sus acciones:** las emociones no los controlan, ellos controlan lo que deciden hacer con ciertas emociones y reconocen cuando algo se les fue de las manos.
- **Se fijan en las emociones de otras personas:** intentan ser siempre empáticos con sus semejantes para saber cómo expresan sus emociones. Así, se relacionan mejor con los demás.
- **Conocen siempre gente nueva, pero se rodean de aquellos con los que tienen una conexión:** A través de otras personas, conocen diferentes puntos de vista y comparten más con aquellos que son compatibles con la suya. No pierden tiempo en relaciones tóxicas ahorrándose así una incomodidad innecesaria.

¿Cuáles son los tipos de inteligencia emocional?

La inteligencia emocional no es una sola. Abarca diferentes tipos y características que definen el coeficiente intelectual (ci) de un aspecto de la persona. Estas pueden dividirse en cinco categorías básicas:

Empatía: Consiste en entender cómo se sienten los demás y aprender a comunicarse correctamente para lograr un objetivo común. Cada persona reacciona de diferente manera a ciertos estímulos dependiendo de su contexto y su experiencia.

Habilidades sociales: las buenas relaciones interpersonales guían a las personas al éxito, ya que pueden lograr más cosas con liderazgo, gestión de conflictos, cooperación y trabajo en equipo.

Autoconocimiento: este tipo de inteligencia emocional consiste en la capacidad de reconocer los sentimientos que uno alberga y cómo estos pueden afectar las acciones que hacen. La conciencia emocional y la confianza son vitales para su desarrollo.

Motivación: este tipo se relaciona con el compromiso de llegar a los objetivos que uno se plantea, cómo se mantiene el positivismo ante las adversidades y cuál es la iniciativa que una persona maneja para plasmar determinadas metas.

Autorregulación: las técnicas de autocontrol son esenciales en la inteligencia emocional. Controlar la duración de nuestras emociones y que tanto influyen estas en nuestras decisiones es vital para este tipo de inteligencia emocional.

Goleman identificó cinco habilidades clave dentro de la inteligencia emocional o IE:

Autoconocimiento: La habilidad para comprender tus propias emociones. Tener autoconocimiento significa entender tus fortalezas personales, debilidades, valores, metas y el impacto en los demás.

Autorregulación: La habilidad de regular tus emociones. En lugar de actuar impulsivamente, los líderes con una alta autorregulación son capaces de detenerse y examinar sus emociones antes de reaccionar.

Motivación: Las razones por las que quieres tener éxito. Reconocer tu motivación te ayuda a adaptar tu comprensión empática.

¿Por qué la inteligencia emocional es indispensable?

Las habilidades académicas y la experiencia profesional nos habilitan para realizar un determinado trabajo. La inteligencia emocional nos da la capacidad de hacer ese trabajo de forma más eficiente y alcanzando mejores niveles de rendimiento, porque considera las medidas para conocer más sobre nuestra salud mental y física, así como la de los demás.

En un contexto en que el trabajo en equipo y la interacción a distancia se están volviendo cada vez más común en nuestros tiempos, las habilidades para funcionar

mejor en grupo y comunicarnos claramente sin la ventaja de una dinámica presencial, ya son asignaturas básicas a considerar en un mundo postpandemia.

¿Cuál es la naturaleza de la inteligencia emocional?

Las características de la llamada inteligencia emocional son: la capacidad de motivarnos a nosotros mismos, de perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de diferir las gratificaciones, de regular nuestros propios estados de ánimo y la capacidad de empatizar y confiar en los demás.

Inteligencia emocional en la empresa

La inteligencia emocional es tan importante como la racional para el éxito en la vida profesional. Las competencias emocionales determinan qué tan bien una persona se relaciona con sus colegas y compañeros de trabajo y son un factor fundamental para las labores en equipo.

La inteligencia emocional en la empresa también juega un papel básico para procesar la frustración y el estrés, ya que un buen manejo de emociones y sentimientos negativos representa una ventaja en el desempeño.

Pasos a practicar diariamente para desarrollar la inteligencia emocional

1. Se motivan a sí mismos constantemente:

Estas personas se emocionan cuando sucede algo que les gusta o realizan una acción determinada. No se enfrascan en por qué ya no les motivan cosas antiguas, sino que buscan siempre renovar su emoción con nuevas experiencias.

2. Haz una autoevaluación

En primer lugar, es importante saber cómo está nuestra inteligencia emocional en este momento. Además, considerando los elementos de esta habilidad, permítete reflexionar sobre cuáles son tus fortalezas y debilidades.

3. Identifica tus emociones

Trata de hacer pausas a lo largo de tu día y considera cómo te estás sintiendo. Ponle nombre a esa emoción y busca entender por qué surgió, es decir, qué la detona. De la misma manera, cuando estés en situaciones estresantes pregúntate qué emoción tienes y realmente cómo te gustaría responder al problema.

4. Conoce tus gatilladores

A partir de nuestras experiencias de vida, existen situaciones a las que somos más sensibles que otros y pueden traernos emociones fuertes. Es importante aprender a reconocer cuáles son estas situaciones y qué nos ayuda a manejarlas. De esta forma, podremos prestar atención cuando se estén dando y saber qué hacer.

5. Desarrolla estrategias para regular tus emociones

Si bien hay situaciones que nos pueden mover y hacer que nuestras emociones se presenten de manera intensa, es importante aprender herramientas de regulación. Pueden ser estrategias de respiración, meditación, movimiento, etc. Es importante ponerlas en práctica en nuestro día a día, de esa forma, cuando las situaciones complicadas se presenten, sabremos utilizarlas.

6. Observa cómo te relacionas con los demás

Trata de reflexionar sobre cómo te relacionas con los demás. Pregúntate: ¿Te comunicas de manera asertiva? ¿Sientes que te puedes poner en el lugar del otro? ¿Sueles juzgar frecuentemente? Reconoce tus puntos de mejora y proponte ponerlos en práctica en tus siguientes interacciones.

7. Practica la escucha activa

Cuando una persona te cuente algo, prueba escuchar atentamente, en lugar de simplemente esperar a tu turno para hablar. Demuéstrale con tu lenguaje corporal que estás realmente presente en la conversación. Y cada cierto tiempo, verifica que estás entendiendo de manera correcta lo que te está compartiendo.

8. Considera cómo reaccionas a situaciones de estrés

Examina cómo estás respondiendo a situaciones de estrés. Observa si tu conducta cambia de manera significativa, o si te es posible mantener la calma incluso cuando las cosas van mal. Reconoce si en estas situaciones tu trato hacia las demás personas cambia.

9. Toma responsabilidad por tus acciones

Reconoce que tus acciones pueden impactar a los demás, incluso cuando esta no es tu intención. En caso cometas un error y hieras las emociones de alguien, pide perdón de manera directa y busca formas de mejorar la situación. Trata de imaginarte qué pasaría si tú estuvieses en su lugar.

10. Reconoce que es un proceso de toda la vida

La inteligencia emocional es una habilidad que se desarrolla a lo largo de la vida. Con el tiempo vamos aprendiendo más sobre nosotros mismos, cómo nos relacionamos y cómo son nuestras emociones, lo cual nos permite cultivar esta inteligencia. De la misma forma, a lo largo de la vida se presentan situaciones complicadas que la pueden poner a prueba.

11. Pide ayuda si lo necesitas

Cultivar la inteligencia emocional no es una tarea fácil. En muchas ocasiones, podemos haber vivido situaciones complejas que interfieren con nuestra capacidad de regular las emociones. Si consideras que ese es el caso, recuerda que siempre es una buena idea pedir ayuda profesional para desarrollar tu inteligencia emocional.

Programación y Módulo: Desarrollo de Toma de decisiones

Módulo: Desarrollo de Toma de decisiones	
Duración del módulo:	1 semana
Horas de Capacitaciones:	3 horas semanales
Horas de practica:	Práctica diaria
Duración de horas de capacitación:	3 horas
Fuentes a consultar:	<ul style="list-style-type: none"> - Business think: las 8 reglas para tomar decisiones acertadas, Steve Smith.
Enlaces recomendados:	<p>https://www.youtube.com/watch?v=gADITJX1cGU</p> <p>Ética, la Única Regla para Tomar Decisiones, John Maxwell</p>
Descripción del Módulo:	El módulo sobre el desarrollo de toma de decisiones conlleva unos enlaces sugeridos para escuchar charlas sobre la toma de decisiones, información teórica y libros que verifiquen esta información
Temas a Impartir:	<p>Capacitación sobre La Toma de decisiones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definición - Las decisiones estratégicas en la administración - Etapas en la toma de decisiones - Técnicas y herramientas de toma de decisiones - Tipología por decisiones - Tipología de métodos - Pasos para practicar la toma de decisiones

Módulo: Desarrollo de Toma de decisiones

Toma de decisiones¹⁷

Freemont E. Kast: la toma de decisiones es fundamental para el organismo la conducta de la organización. La toma de decisión suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas. (KAST, 1979).

Las decisiones estratégicas en la administración

Para aquel que ocupa el cargo de administrador o gerente, tomar decisiones representa una de las mayores responsabilidades que debe asumir a nivel laboral, y es un proceso que implica riesgo, planeación y confrontar diferentes alternativas. Sin duda que es la toma de decisiones en administración una de las metas de quienes practican la gerencia, para ello deben contar con ciertos conocimientos, una amplia experiencia en el tema y seguridad personal.

Como hemos dicho, la toma de decisiones debe obedecer ciertos criterios, sin embargo, existen dos mecanismos que se consideran como los que impulsan este acto de selección:

- ✚ **Racionalidad**: Proceso donde se elaboran modelos sencillos en los que se analizan las características de los problemas sin enfatizar en la complejidad.
- ✚ **Intuición**: Es un enfoque donde las decisiones se toman inconscientemente, por experiencia dilatada.

Etapas en la toma de decisiones

¿Qué es la toma de decisiones en administración? ¿Cómo se hace?, siendo éste un proceso de gran importancia queremos señalar ocho etapas que van implícitas en este.

¹⁷ (Koontz, 1977)

1. Saber cuál es el problema

Se trata de haber detectado que hay una diferencia entre el estado actual de la situación y el estado deseado. El administrador debe disponer de la autoridad, el dinero, la información y cuantos recursos sean necesarios para actuar.

2. Determinar los criterios

Para la toma de decisiones es necesario señalar la pauta o los métodos que resultan relevantes para solucionar el problema. En algunos casos existe una especie de protocolo basado en un abanico de criterios que guían en su cometido.

3. Priorizar de forma correcta los criterios

Siempre se buscará seleccionar criterios más relevantes que impulsen la toma de decisiones, es decir, se basan en las necesidades, ¿qué se pretende lograr? ¿en qué tiempo? ¿a qué costo? Normalmente existe un criterio preferente, y el resto se pueden ponderar comparándolos entre ellos y valorándolos en relación al preferente. Se deben considerar los siguientes aspectos:

- ✚ Voluntad.
- ✚ Dirección.
- ✚ Propósito.
- ✚ Concreción.

4. El desarrollo de alternativas

Siempre debe haber un haz bajo la manga, de esto se trata el desarrollo de alternativas pues consiste en ser capaz de obtener y presentar todas las opciones factibles que podrían resolver el problema con éxito.

5. El análisis de las alternativas

Las fortalezas y las debilidades de cada alternativa deberían ponerse de manifiesto de forma clara una vez comparadas con los criterios seleccionados y ordenados en la segunda y la tercera etapa.

6. La selección de una alternativa

Una vez establecidas y presentadas todas las alternativas, y evaluadas por el responsable de la toma de decisiones según los criterios establecidos y jerarquizados, es el momento de elegir una sola alternativa: la mejor.

7. New Call-to-Action

Es la implantación de la alternativa y lo primero que hay que hacer para llevar a cabo la decisión es comunicar a las personas afectadas y conseguir que se comprometan con ella. Es más fácil conseguirlo si las personas responsables de ejecutar una decisión participan en el proceso.

8. La evaluación de la efectividad de la decisión

Evaluar el resultado obtenido a raíz de la decisión tomada y la solución adoptada y comprobar si se ha corregido el problema. Si éste todavía persiste, tendrá que estudiarse cuál de las fases anteriores resultó errónea y afrontar una nueva decisión respecto a la decisión inicial.

Técnicas y Herramientas para la toma de decisiones

En lo referente a las técnicas tendremos en cuenta el modelo desarrollado por Simón para la descripción del proceso de toma de decisiones, y el cual es la base de todos los modelos realizados al respecto. El mismo consta de tres fases principales:

1. **Investigación** (inteligencia) exploración del ambiente sobre las condiciones que requieren las decisiones. Los datos de entrada se obtienen, se procesan y se examina en busca de indicios que pueden identificar problemas u oportunidades.
2. **Diseño.** Invención, desarrollo y análisis de los posibles cursos de acción. Esto involucra los procesos para entender el problema, para generar las soluciones y para probar las soluciones según su factibilidad

3. **Elección.** Selección de una alternativa o curso de acción entre aquella que están disponibles. Se hace una selección y se implementa.

En referencia a las herramientas vamos a conceptualizar, en primera instancia algunas de las teorías más importantes que tienen directa injerencia en la toma de decisiones, nos referimos a: teoría de juegos, teoría de la utilidad cardinal y teoría de las restricciones.

En los últimos veinte años, la teoría de juegos (o teoría de las decisiones interactivas) se ha convertido en el modelo dominante en la teoría económica y ha contribuido significativamente a la ciencia política, la biología y a estudios de seguridad nacional. El papel central de la teoría de juegos en teoría económica fue reconocido con el premio nobel de economía otorgado a John C. Harsanyi, John Nash y Reinhard Selten en 1994, esta teoría analiza el comportamiento estratégico cuando dos o más individuos interactúan y cada decisión individual resulta de lo que él (o ella) espera que los otros hagan. Es decir que debemos esperar que suceda a partir de las interacciones entre los individuos.

En la década de los 40' Von Neumann y Morgenstern sostuvieron que la gente no siempre toma decisiones buscando maximizar el valor monetario esperado, sino que busca maximizar la utilidad esperada, así nace la teoría de la utilidad cardinal o utilidad en riesgo. Con base en supuestos lógicos acerca de la manera como la gente elige entre opciones, ambos autores desarrollaron un procedimiento para cuantificar o medir la utilidad que los bienes o el dinero tienen para una persona.

Tipos de Decisiones (Ariana, 2021)

Todas las decisiones no son iguales, ni producen las mismas consecuencias, ni tampoco su adopción es de idéntica relevancia, por ello existen distintos tipos de decisiones, para su clasificación destacaremos las más representativas. (Claver, 2000).

1. Tipología por niveles

Está conectada con el concepto de estructura organizativa y la idea de jerarquía que se deriva de la misma, las decisiones se clasifican en función de la posición

jerárquica o nivel administrativo ocupado por el decisor. Desde este planteamiento distinguiremos.

- a. **Decisiones estratégicas** (o de planificación), son decisiones adoptadas por decisores situados en el ápice de la pirámide jerárquica o altos directivos. Estas se refieren a las relaciones entre la organización o empresa y su entorno. Son decisiones de una gran trascendencia puesto que definen los fines y objetivos generales que afectan a la totalidad de la organización; son decisiones singulares a largo plazo y no repetitivas, por lo que la información es escasa y sus efectos son difícilmente reversibles; los errores pueden comprometer el desarrollo de la empresa y en determinados casos su supervivencia, por lo que requieren un alto grado de reflexión y juicio.
- b. **Decisiones tácticas o de pilotaje**; son decisiones tomadas por directivos intermedios. Estas decisiones pueden ser repetitivas y el grado de repetición es suficiente para confiar en precedentes, los errores no implican sanciones muy fuertes a no ser que se vayan acumulando.
- c. **Decisiones operativas**, adoptadas por ejecutivos que se sitúan en el nivel más inferior. Son las relacionadas con las actividades corrientes de la empresa. El grado de repetitividad es elevado: se traducen a menudo en rutinas y procedimientos automáticos, por lo que la información es disponible. Los errores se pueden corregir rápidamente ya que el plazo al que afecta es a corto y las sanciones son mínimas.

2. Tipología por métodos

Esta clasificación se debe a Simón (1977) quien realiza una clasificación basándose en la similitud de los métodos empleados para la toma de decisiones, independientemente de los niveles de decisión. Así distingue una serie continua de decisiones en cuyos extremos están las decisiones programadas y no programadas.

- Se entiende por decisiones programadas aquellas que son repetitivas y rutinarias, cuando se ha definido un procedimiento o se ha establecido un criterio (o regla de decisión) que facilita hacerles frente, permitiendo el no ser

tratadas de nuevo cada vez que se debe tomar una decisión. En este tipo de decisiones no es el mayor o menor dificultad en decidir, sino que se encuentra en la repetitividad y la posibilidad de predecir y analizar sus elementos componentes por muy complejos que resulten estos.

- Las decisiones no programadas son aquellas que resultan nuevas para la empresa, no estructuradas e importantes en sí mismas. No existe ningún método establecido para manejar el problema porque este no haya surgido antes o porque su naturaleza o estructura son complejas, o porque es tan importante que merece un tratamiento hecho a la medida. También se utiliza para problemas que puedan ocurrir periódicamente pero quizá requiera de enfoques modificados debido a cambios en las condiciones internas o externas. Koontz y Weihrich, ponen de manifiesto la relación entre el nivel administrativo donde se toman las decisiones, la clase de problema al que se enfrentan y el tipo de decisión que es necesario adoptar para hacerle frente. Los directivos de alto nivel se enfrentan a decisiones no programadas, puesto que son problemas sin estructurar y a medida que se desciende en la jerarquía organizacional, más estructurados o comprensibles resultan los problemas y por tanto, más programadas resultaran las decisiones.¹⁸

Pasos para practicar la toma de decisiones diaria

1. Conócete a ti mismo

El autoconocimiento es esencial en el proceso de toma de decisiones. Saber tus gustos y valores, así como tus habilidades y limitaciones ayudará a que al momento de elegir lo hagas correctamente.

2. Enfócate en el presente

Pensar en las posibles consecuencias que tu elección puede ser positivo; sin embargo, hacerlo de modo exagerado puede llevarte a la inacción. Si bien es

¹⁸ (Koontz, 1977)

importante considerar las repercusiones, la realidad es que no tenemos la capacidad de predecir el futuro.

3. Confía en tus instintos

Puedes pensar que para tomar buenas decisiones es necesario un largo tiempo para analizar varias alternativas y sopesar sistemáticamente todos los pros y contras. A veces un juicio rápido puede ser igual de bueno, o incluso mejor.

4. Toma en cuenta tus emociones

Tu estado emocional influye más de lo que piensas en las decisiones que tomas. El que estés alegre, triste, entusiasmado o cansado puede provocar que hagas una elección apresurada o de manera pesimista. Evalúa tu estado de ánimo y cómo está influyendo tu razonamiento antes de decidir.

5. Identifica los riesgos

La familiaridad genera comodidad. Es probable que tomes decisiones que no son buenas simplemente porque es a lo que estás acostumbrado. Puede ser que tengas hábitos nocivos y quizá no estés consciente del daño que te hacen. Por ejemplo hay personas que se alimentan de comida rápida o no hacen ejercicio frecuentemente y creen que está bien porque hasta el momento no han percibido ningún daño en su cuerpo

6. Cambia de perspectiva

El modo en que abordas un problema juega un papel importante en cómo respondes frente a él. Al enfrentar una decisión, plantéate el problema de modo diferente. Tómate un minuto para ver el problema de forma distinta, esa puede ser la respuesta.

7. Ten cuidado con la presión social

Puedes considerarte una persona segura de sí misma que toma sus decisiones sin que los demás influyan, el hecho es que nadie es inmune a la presión social.

Innumerables experimentos revelan que las personas se dejan influir por figuras de autoridad o sus pares y toman malas decisiones.

8. Reduce tus opciones

Al tomar una decisión es posible que evalúes entre distintas opciones e incluso consideres más posibilidades. Lo mejor es que descartes las opciones que no sean viables desde el principio. De este modo, tomar una buena decisión será más fácil.

9. Reconoce tus limitaciones

Es normal tener sesgos, aunque cueste trabajo admitirlo. Nuestro criterio está sesgado. Es imposible ser completamente objetivo.

La mente tiene estrategias que le ayudan a entender situaciones y tomar decisiones más rápido. Y aunque estos atajos mentales permiten simplificar nuestras vidas, en ocasiones pueden llevarnos a tomar malas decisiones.

10. Ponte en otros zapatos

Al enfrentar una decisión difícil, pregúntate: ¿Qué harías si fueras alguien más? o ¿Qué te aconsejaría tu mejor amigo? Es probable que descubras la respuesta más fácilmente cuando al imaginarte como otra persona o desde la sabiduría de otra persona.

Ponerte en otros zapatos o hablar contigo mismo como un amigo de confianza permite distanciarte emocionalmente de la ecuación y ver el problema desde otra perspectiva. Esto te dará la oportunidad de ser más objetivo.

Programación y Módulo: Adaptabilidad al cambio

Módulo: Adaptabilidad al cambio	
Duración del módulo:	1 semana
Horas de Capacitaciones:	3 horas semanales
Horas de practica:	Práctica diaria
Duración de horas de capacitación:	3 horas
Fuentes a consultar:	<ul style="list-style-type: none"> - La adaptación al cambio El negocio de la resiliencia climática https://editorial.urosario.edu.co/pageflip/acceso-abierto/la-adaptacion-al-cambio.pdf - Reorg (tephen Heidari-Robinson; Suzanne Heywood, Emilio Atmetlla Benavent)
Enlaces recomendados:	<p>https://egade.tec.mx/es/blog/adaptabilidad-al-cambio-clave-para-transformar-los-negocios-frente-covid-19</p> <p>Reinvención del negocio en un entorno desafiante</p>
Descripción del Módulo:	El módulo sobre la adaptabilidad al cambio conlleva unos enlaces sugeridos para escuchar charlas sobre la toma de decisiones, información teórica y libros que verifiquen esta información
Temas a Impartir:	<p>Capacitación sobre La Toma de decisiones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definición - Importancia - ¿Qué esperar del cambio? - 7 concejos para lidiar con el cambio

	<ul style="list-style-type: none"> - Pasos para mejorar la adaptabilidad del cambio - Ejercicios prácticos para incrementar la adaptabilidad al cambio
--	--

Módulo: Adaptabilidad al cambio

Adaptabilidad al cambio

Adaptarse al cambio significa ser lo suficientemente capaz para ser versátil sin presentar resistencia ante circunstancias inesperadas. Al contrario, la adaptación al cambio nos ayuda a recibir cualquier modificación en el entorno.

¿Por qué es importante adaptarse al cambio?¹⁹

Esto nos permite rectificar conductas para que nos ayuden a encarar con seguridad y confianza variaciones en las rutinas, comportamientos e incluso sistemas a los que estamos acostumbrados.

Lo curioso es que, dentro del mercado laboral actual, que se caracteriza por su continua reestructuración, la habilidad de adaptarse se ha vuelto una constante.

Hoy en día, la adaptación al cambio funge como una competencia indispensable e insustituible para que los empleados puedan estar dispuestos a instruirse y aprender otras formas de realizar su trabajo, pues las nuevas estrategias influyen directamente en el progreso de cualquier negocio.

Sin duda las empresas conocen las virtudes de esta capacidad y saben lo básica que es para sus colaboradores. Es por eso que no solo buscan prospectos que cuenten con ella, sino también aquellos proactivos y capaces de transmitir los conocimientos necesarios para fomentar la adaptación dentro del equipo de trabajo.

¿Qué esperar del cambio?

¹⁹ (Sanches, 2020)

Los cambios y alteraciones no dan aviso, no acontecen lentamente y tampoco suceden por un tiempo específico, por lo que disponer no solo de una persona sino de todo un equipo que se valga de facultades para atenderlos puede salvar el futuro de una compañía.

A pesar de que muchas empresas y equipos de trabajo saben que los cambios se presentan con frecuencia, muchas veces no son conscientes de cómo influyen sobre ellos, pues las modificaciones pueden suceder en detalles pequeños o en interrupciones significativas.

Esto puede generar estrés, ansiedad e incluso depresión si no se sabe lidiar con las alteraciones y los sentimientos que estas provocan.

Existe la creencia de que una reorganización o renovación es a causa de un problema o fallo, pero los cambios no siempre se suscitan por necesidad urgente, también pueden brindar equilibrio y presentar soluciones a obstáculos que no se sabía que se tenían.

Que las modificaciones se reciban de manera positiva y, por ende, la adaptación al cambio se ejecute de forma efectiva, dependerá tanto de la cantidad y detalle de información, como de la forma y el medio con el que el líder la transmita.

En tal sentido, el papel del Coach, o líder, es de mucho peso, ya que este debe estar preparado no solo para enfrentar a los cambios él mismo, sino también para guiar a sus colaboradores a recibirlo positivamente.

Como ves, la adaptación al cambio es un gran indicador de liderazgo. Rápidamente se ha vuelto una habilidad sumamente valorada por las empresas porque las ayuda a seguir avanzando hacia sus objetivos sin importar los obstáculos que se presenten.

Esto ha ocasionado que muchos profesionales deseen adquirir esta aptitud y trabajan a diario para desarrollarla y mejorarla.

Afortunadamente, existen muchas claves y conductas para lograr acoplarse a las modificaciones.

7 consejos para lidiar con el cambio

Aunque la adaptación al cambio no es una habilidad que se consigue de un día para otro, puedes seguir pasos para construir, desarrollar y perfeccionar hábitos que ayuden a cultivarla.

Enseguida, te presentamos 7 de los más relevantes:

1. Estar preparado

Uno de los perjuicios más fuertes que puede provocar un cambio inesperado es que obligan a las personas y organizaciones a modificar e interrumpir su vida como la conocen, obligándolos a implementar nuevos sistemas y estructuras que posiblemente no conozcan.

Para adaptarse al cambio, hay que estar atento al futuro y a los posibles eventos que se pueden avecinar. Así es posible tomar acciones proactivas que ayuden a hacer frente a las alteraciones.

Aunque los cambios no se pueden predecir, uno sí puede estar preparado. Ser capaz de modificar el comportamiento para adecuar nuevas estrategias sirve como apoyo para retomar el control y sentirse seguro.

2. Reconocer señales

Es esencial estar muy atento a la información de la empresa, ya que esta nos mantiene al tanto de la situación tanto externa como interna en la que se encuentra.

Con ella, contamos con un vasto historial de comportamiento que ayuda a reparar en detalles de modificaciones que antes podrían pasar desapercibidos.

Reconocer los indicios que anteceden a un posible cambio sirven de apoyo para una toma de decisiones consciente sobre cómo impactarán en el bienestar de la compañía.

Además, contar con una perspectiva amplia y certera del entorno donde se desarrolla el negocio permite apuntalar los esfuerzos en identificar en qué consisten los cambios que se avecinan y cómo la empresa puede adaptarse a ellos.

3. Conquistar el miedo

La adaptación al cambio se basa en habilidades sobre todo mentales. Una de las creencias limitantes que nos impiden alcanzar las metas y solucionar problemas es el miedo a fracasar.

No se trata de fingir o evitar sentir la emoción. El temor es un instinto de supervivencia, pero hay que saberlo usar.

La clave es cambiar la forma de pensar y mantener una mente activa y serena para tomar los fracasos como oportunidades de aprendizaje.

Si no te atreves a hacer el intento entonces nunca vas a saber si es posible que lo logres.

4. Aceptar apoyo

Recibir ayuda no quiere decir que no tengas las capacidades para alcanzar las metas, sino todo lo contrario, que has abierto tu mente a tomar perspectivas que quizá por ti mismo no te permitías vislumbrar.

Coaching de vida es una gran herramienta para formar líderes y enseñarles a mostrar flexibilidad y una mente abierta para adquirir nuevos talentos y pericias que agilicen los procesos e impacten positivamente en sus resultados y en las personas en las que influyen.

5. Inspírate

Es cierto que una de las claves para conseguir adaptarse al cambio es mantener buena energía y pensamientos positivos, sin embargo, pueden presentarse dudas que no siempre podemos resolver.

Contar con un modelo que ha cursado por la misma incertidumbre resulta de gran apoyo cuando prestamos atención a los pasos que tomó para superar los obstáculos.

6. Prestar atención al tiempo

El tiempo puede ser nuestro aliado o nuestro peor enemigo, todo depende de la consideración que tengas de él y la manera en que lo uses.

Pese a que los cambios son impredecibles, mantener una buena organización y calendarización establecen las pautas por las que las acciones deben ir encaminadas.

Así, si surge una alteración, podremos tomar decisiones enfocadas a los objetivos con una actitud razonable que no repercutan en los resultados de otras áreas.

7. Crecimiento constante

Evidentemente, si lo único constante es el cambio entonces una excelente decisión es establecer un aprendizaje continuo que permita prestar atención a nuevas oportunidades, estar informado de posibles variaciones y mantenerse actualizado para implementar nuevas herramientas que cumplan objetivos o solucionen problemas.

Tomar sesiones de Coaching, por ejemplo, es muy útil tanto para descubrir capacidades propias que no se conocían como para potenciar habilidades que antes no se desarrollaban correctamente.

El crecimiento constante no es solo para cuestiones laborales, académicas o de conocimiento, sino también intra e interpersonales. Nos ayuda a conocernos a nosotros mismos y a generar un buen ambiente con el resto de nuestros colaboradores.

Pasos para practicar la adaptabilidad de cambio²⁰

- **Reconocer los escenarios de cambio.** No hay nada más perjudicial que darle la espalda a lo que está pasando en nuestro entorno. La idea es tratar

²⁰ (Sanches, 2020)

de identificar en qué consisten dichos cambios y qué posibilidades tenemos como marca o empresa de adaptarnos a ellos.

- **Actuar en concordancia a los cambios.** Ojo, no se trata de lanzar cohetes, pero tampoco de quedarse sin reacción. ¿Te acuerdas de Kodak, el gigante de la industria fotográfica? Pues bien, es el ejemplo clásico de la empresa que no supo adaptarse al contexto de la imagen digital; con el paso del tiempo, otras marcas ocuparon el privilegiado lugar que ocupaba en el mercado.
- **Conocer al máximo el nuevo escenario.** La adaptación al cambio depende sobre todo de cuánto sepamos del nuevo contexto, sus dinámicas esenciales, los competidores, entre otros aspectos. O dicho, en otros términos: para adaptarnos, antes debemos saber a qué nos adaptamos.
- **Ser flexible y crear valor empresarial.** Es imposible concebir un proceso de adaptación al cambio si nos aferramos a ideas o estrategias tradicionales. Eso es justamente la flexibilidad: saber aceptar nuevas formas de gestión y tener la capacidad suficiente para crear valor empresarial en las nuevas condiciones.

Ejercicios prácticos para incrementar nuestras maneras de SER en la adaptación al Cambio.

1. **Ejercitar la capacidad de Escucha:** Desarrollar la paciencia y la escucha activa. Ponte la meta de no interrumpir cuando alguien esté hablando, toma nota de las ideas que te parecen interesantes, procura estar atento al lenguaje no verbal y verbal de tu interlocutor, enfoca tu atención en comprender su idea y genera curiosidad de cómo llegó a esa forma de ver las cosas, no uses el celular.

2. **Ejercicios para fortalecer nuestra capacidad para Innovar:** Entra en el juego de crear múltiples formas de llegar al mismo resultado. Activa la creatividad y ten cuidado con la frase que frena la innovación

3. Ejercicio para incrementar la manera de ser Flexible: Muéstrate receptivo y obligate a abstenerte de decir NO a la primera vez, así no estés de acuerdo, di: Qué interesante, no lo había pensado de esa manera, cuéntame más. también decir: - "y que tal si..." es una frase que abre posibilidades, no te aferres a una sola forma de hacer las cosas. Recuerda: Gracias a que muchas personas pensaron diferente y rompieron el molde tradicional hoy tenemos la tecnología, el hombre fue a la luna y podemos hacer las cosas de múltiples formas posibles.

4. Ejercicio para incrementar la capacidad de comunicación. Esfuérzate por comunicar las ideas de forma clara y precisa. "Menos, es más" es una frase que en la comunicación a veces no aplica. Nunca des nada por sentado, así que pregunta, no asumas, clarifica el mensaje, pide feedback y ve hacia el feedforward. Recuerda no se trata de lo que decimos, se trata de lo que las personas entendieron y hacen con lo que les hemos indicado.

Programación y Módulo: Resolución de Conflictos

Módulo: Resolución de conflictos	
Duración del módulo:	1 semana
Horas de Capacitaciones:	3 horas
Horas de practica:	Práctica diaria
Duración de horas de capacitación:	3 horas
Fuentes a consultar:	Manual de negociación y resolución de conflictos Villa Casal, Juan Pablo Manual de Gestión y resolución de conflictos Redorta, Josep
Enlaces recomendados:	https://www.youtube.com/watch?v=Z-9IFMmf494 Liderazgo y Resolución de Conflictos - Fermin Carrillo

Descripción del Módulo:	El módulo sobre resolución de conflictos conlleva unos enlaces sugeridos para escuchar charlas sobre la toma de decisiones, información teórica y libros que verifiquen esta información
Temas a Impartir:	Capacitación sobre la resolución de conflictos <ul style="list-style-type: none"> • Definición • Importancia • Estrategias • Habilidades para la resolución de conflictos • Pasos para desarrollar la resolución de conflictos

Módulo: Resolución de conflictos

Resolución de conflictos

La resolución de conflictos es el proceso que utilizan dos o más partes para encontrar una solución cordial a un problema. Pueden producirse conflictos entre amigos y miembros de la familia, pero también entre compañeros de trabajo, clientes y usuarios. En el lugar de trabajo, una mala capacidad de resolución de conflictos puede repercutir muy negativamente en tu organización.

¿Por qué es importante la resolución de conflictos?

La resolución de conflictos es crucial tanto para el lugar de trabajo como para las relaciones con los clientes. La resolución de conflictos une a las personas para encontrar una solución a un problema en lugar de separarlas. El objetivo de un lugar de trabajo es crear un entorno integrador de personas que sepan cómo gestionar y limitar los conflictos. No puedes esperar tener un lugar de trabajo libre de conflictos, por lo que debes intentar asegurarte de que todos tengan las habilidades para manejar los conflictos de manera profesional.

La resolución de conflictos también significa que los problemas se resolverán mucho más rápido, lo que puede conducir a una mayor eficiencia en el lugar de trabajo. En lugar de estancarte en un problema durante horas o incluso días, puedes resolver el problema de forma rápida y eficaz, para que todos puedan volver al trabajo.

Un conflicto mal manejado puede hacer perder tiempo y dinero en tu negocio, mientras que la resolución de conflictos puede mejorar las relaciones con tus empleados, el rendimiento de los empleados y las tasas de retención. Conocer cómo resolver los conflictos con los clientes también puede ayudar a mejorar la retención de clientes y a mantener una sólida identidad de marca y fiabilidad.

Estrategias de resolución de conflictos

Al abordar un conflicto, hay varias estrategias que puedes seguir. Todas estas estrategias se utilizan a menudo en los tribunales de justicia, pero se pueden aplicar a cualquier tipo de situación de conflicto, incluso en el lugar de trabajo.

1. Negociación

Negociar puede ser difícil, pero es crucial cuando se trata de resolver conflictos. Negociar significa dejar a un lado vuestras diferencias y trabajar juntos para llegar a una conclusión. La negociación te ayuda a construir mejores relaciones en el lugar de trabajo, porque muestra que estás dispuesto a dejar de lado tus ideales para encontrar una solución que funcione para todos los implicados. Cuando puedes negociar con éxito una solución con alguien, esto te sitúa por delante en el lugar de trabajo y te llevará a una mayor eficiencia.

2. Meditación

La mayoría de las personas están familiarizadas con tener un mediador a consecuencia de nuestra época en la escuela primaria, pero esta estrategia todavía se puede aplicar, incluso en el lugar de trabajo. La estrategia de mediación implica recurrir a un tercero neutral e imparcial, que puede ayudaros a llegar a una conclusión. A veces, tener otra persona involucrada en una discusión es todo lo que necesitas para encontrar una solución.

Con un mediador, puedes obtener una opinión completamente imparcial de la situación. Por ejemplo, si tienes una discusión sobre un proyecto con un compañero de trabajo, puedes pedir a otro compañero de trabajo que no esté relacionado con el proyecto que sea tu mediador. De esta manera, puede dar una opinión que se base simplemente en hechos y no se vea influida por sentimientos personales.

3. Arbitraje

El arbitraje implica tener a un tercero que actúa como “juez” que tomará la decisión final para finalizar la disputa. Esta persona escuchará a ambas partes de la discusión y luego tomará una decisión basada en las pruebas que se le presentan. Esta decisión será definitiva y las partes involucradas en la disputa no pueden apelar la decisión. Sin embargo, pueden intentar negociar ciertos aspectos de la decisión.

El objetivo de esta estrategia es tener una tercera opinión completamente imparcial, que tome una decisión que se base completamente en las pruebas que se presentaron.

4. Litigios

En el caso de los litigios, las partes involucradas en la disputa se someterán a un juez o un juez y un jurado que escucharán a ambas partes del litigio, sopesarán las pruebas y luego tomarán una decisión. El juez y el jurado pueden ser simplemente cualquier persona que no esté directamente involucrada en el conflicto.

5 habilidades importantes para la resolución de conflictos

1. Escucha activa

El primer paso para resolver un problema es tomarse el tiempo para escuchar lo que la otra parte tiene para decir. Es fácil asumir que tú tienes la razón en la situación y descartar los pensamientos de la otra persona, pero esa mentalidad no ayuda a resolver el problema. En su lugar, es imperativo hacer una escucha activa.

La escucha activa implica centrarse en lo que la otra persona tiene que decir, permanecer callado mientras habla y escuchar cómo expresa las cosas. Escuchar de forma sincera sus preguntas y preocupaciones con los oídos abiertos le muestra

que te importa lo que está diciendo, estableciendo un sentido de respeto. Siempre debes entrar en la resolución de conflictos con una mente abierta, para que puedas ver realmente cuál es la situación de la otra persona.

Si la otra persona expresa las cosas de una determinada manera, debes formular tus palabras de la misma manera. Si estás confuso con algo que ha dicho, haz preguntas. Esto indica que realmente escuchaste, lo que demuestra que te importa resolver el problema en cuestión. Escuchar de forma activa a la otra parte durante un conflicto es probablemente una de las habilidades más importantes que debes tener en lo referente a la resolución de conflictos.

2. Comunicación

La comunicación es clave en cada relación, ya sea profesional o personal. Si no comunicas tus pensamientos y sentimientos a las personas que te rodean, ¿cómo puedes esperar que comprendan cómo te sientes?

Aunque pueda ser tentador permanecer cerrado después de una discusión, esa no es la mejor manera de resolver el problema. Debes alimentar la relación para asegurarte de que cicatrice después del conflicto, teniendo una línea abierta de comunicación para ambas partes. Todas las personas involucradas en el conflicto deben tener la sensación de estar dispuestas a hablar abiertamente sobre sus pensamientos y sentimientos para llegar a una resolución juntos.

La comunicación también es clave para garantizar que la relación se mantenga sana a largo plazo. Deseas crear un entorno de trabajo que fomente la inclusión, para que nadie se sienta juzgado o temeroso de hablar sobre una disputa o discusión. La comunicación abierta también puede evitar que un problema vaya a más.

3. No culpes

Lo último que debes hacer durante un conflicto es culpar a la otra parte. No debes apuntar con el dedo, ya que esto puede incrementar el conflicto y hacer que las cosas empeoren. En su lugar, crea un entorno seguro que no culpe a una persona específica.

También debes evitar pasar a lo ofensivo, ya que esto puede hacer que sea más difícil encontrar una solución. En su lugar, todo el mundo debe tener la misma oportunidad de hablar sin ser silenciado. Es crucial dejar que todos pongan sus sentimientos y pensamientos sobre la mesa.

Cuando te enfrentes a un conflicto en el trabajo o en tu vida personal, todas las partes involucradas deben trabajar juntas para resolverlo. Ninguna persona específica debe ser responsable de encontrar la solución. Trabajar juntos para encontrar una solución no solo resolverá el problema más rápido, sino que también unirá a todos y fomentará el trabajo en equipo.

4. Mantén la calma

A veces, nuestra respuesta natural durante una discusión es dejar que emociones como la ira y la frustración tomen el control, pero eso rara vez da como resultado una resolución. Tu tono de voz influye mucho en una conversación, por lo que es importante mantener la calma al resolver un conflicto. Aunque puede ser difícil mantener la sensatez durante un desacuerdo, es necesario para no empeorar el problema.

Por eso también es una buena idea esperar después de la discusión inicial, antes de mantener otra conversación. En el calor del momento, es fácil que tus emociones tomen el control y digas cosas que no piensas. En su lugar, concédete algún tiempo para que tus emociones desaparezcan antes de pasar inmediatamente a la resolución del conflicto. De esa manera, tanto tú como la otra parte podéis dedicar tiempo a reflexionar sobre la discrepancia y pensar críticamente sobre lo que sucedió y por qué. Deberías sentirte tranquilo y sereno al iniciar la resolución de un conflicto y asegurarte de ordenar tus pensamientos de antemano para saber exactamente qué decir y cómo decirlo.

5. Colaboración

En un conflicto, ambas partes a menudo piensan que están en lo cierto, por lo que es importante colaborar y encontrar un terreno común y llegar a un compromiso. La resolución de conflictos es un esfuerzo conjunto. No puede esperar que una parte

llegue a la solución por sí misma. En su lugar, debéis trabajar juntos para alcanzar una solución que funcione para todos. Tener la disposición de colaborar también mostrará a la otra parte que puede dejar a un lado sus diferencias para llegar a una conclusión como equipo.

La colaboración garantiza que se escuche a todas las partes, por lo que la solución no favorecerá a una persona por encima de la otra. Trabajar juntos también significa que es probable que lleguéis a una conclusión mucho más rápido. La colaboración significa liberarse de tu orgullo y trabajar juntos para que podáis resolver el problema en cuestión.

Pasos para la resolución de conflictos

Analiza el problema

Un buen líder gerencial también debe evaluar el grado en que el problema ha afectado al negocio en general. Debe buscar patrones generales y hacer las preguntas necesarias para comprender la escala del impacto. El objetivo es encontrar la causa del problema para implementar una solución permanente y no temporal.

Se comunica asertivamente

Una vez identificado, definido y analizado el problema, el líder debe ser capaz de comunicar la situación y la posible resolución del problema de forma eficaz. Para ello debe contar con buenas habilidades comunicativas tanto para transmitir el mensaje de forma clara, como para inspirar a los demás a que permanezcan involucrados hasta conseguir la resolución del problema.

Tiene una mente abierta

La resolución de problemas no será eficaz si los líderes gerenciales son reacios al cambio o al riesgo. Un líder capacitado evalúa los problemas más allá de lo obvio y está dispuesto a asumir riesgos para encontrar una mejor y más innovadora solución. También debe tener una mente abierta para escuchar a los miembros del equipo que quieran aportar ideas y mostrar soluciones desde otra perspectiva.

Ve el conflicto como una oportunidad

El conflicto no debe verse como un obstáculo, sino como una gran oportunidad de aprendizaje. En los desacuerdos y con los errores existe un gran potencial para el desarrollo y el crecimiento, y eso es algo que un líder gerencial debe saber aprovechar. Este tipo de situaciones ofrece una excelente ocasión para formar equipos de alto desempeño y fomentar habilidades sólidas para la resolución de problemas.

Programación y Módulo: Gestión del tiempo

Módulo: Gestión del tiempo	
Duración del módulo:	1 semana
Horas de Capacitaciones:	3 horas
Horas de practica:	Práctica diaria
Duración de horas de capacitación:	3 horas
Fuentes a consultar:	Manual de negociación y resolución de conflictos Villa Casal, Juan Pablo Manual de Gestión y resolución de conflictos Redorta, Josep
Enlaces recomendados:	https://www.youtube.com/watch?v=Z-9IFMmf494 Liderazgo y Resolución de Conflictos - Fermin Carrillo
Descripción del Módulo:	El módulo sobre resolución de conflictos conlleva unos enlaces sugeridos para escuchar charlas sobre la toma de decisiones, información teórica y libros que verifiquen esta información
Temas a Impartir:	Capacitación sobre la resolución de conflictos <ul style="list-style-type: none"> • Definición • ¿Cómo se lleva a cabo la gestión de tiempo? • Importancia de la gestión de tiempo

	<ul style="list-style-type: none"> • Como mejorar la gestión de tiempo • Pasos para mejorar la gestión de tiempo
--	--

Módulo: Gestión del tiempo²¹

La gestión del tiempo es la planificación y ejecución de un control de la cantidad de tiempo que se dedica a determinadas actividades, con el fin de ganar eficiencia y productividad.

¿Cómo llevar a cabo la gestión del tiempo?

1. Empieza a planificar

La planificación es uno de los puntos principales de la gestión del tiempo. En primer lugar, debes tener autoconocimiento para saber cuánto tiempo dedicas a esas actividades. Es inútil intentar "hacerlo funcionar", ya que el tiempo es algo matemático y es difícil realizar varias cosas en simultáneo.

2. Define las prioridades

Después define las prioridades de tu día. ¿Qué es lo más importante que hay que entregar hoy? Haz una lista de todo, utiliza un planificador, el calendario de tu teléfono móvil, una aplicación de gestión de proyectos o cualquier herramienta que te sirva.

El Principio de Pareto dice que el 80% de tu éxito proviene del 20% de tus actividades. Y es ese 20% el que debes identificar y poner como prioridad.

3. Establece plazos

Cuando se tiene un objetivo tangible, resulta mucho más fácil realizar una tarea. El plazo funciona como un incentivo para la realización de las actividades. Además, con las fechas definidas los gestores pueden hacer un seguimiento de las entregas de los empleados.

²¹ (Machado, 2022)

4. ¿Imprevistos predecibles?

Tienes que entender que los imprevistos ocurren y que, aunque no tengas control sobre el tiempo que te van a quitar en el día, tienes que planificar los huecos en tu agenda.

5. Descentraliza el trabajo

Muchos profesionales acaban sobrecargándose simplemente porque les resulta difícil delegar tareas. La mayoría piensa: "Yo puedo hacerlo mejor y más rápido", pero lo cierto es que la actividad podría hacerla otra persona sin quitarte tiempo.

6. Reduce la cantidad de reuniones





La mayoría de los profesionales pierden gran parte de su tiempo en largas reuniones que podrían resolverse en poco tiempo o incluso enviando un correo electrónico.

¿Qué importancia tiene la gestión del tiempo?

Más que asegurar las entregas a tiempo, la gestión del tiempo ayudará a los profesionales a tener una mejor calidad de vida. Incumplir los plazos o estar siempre apretado con las tareas es uno de los principales motivos de estrés y burnout.

Con más organización, el trabajador tiene más motivación y disciplina para ejecutar sus tareas, puede tomarse tiempo libre durante la jornada laboral o terminarla antes (si hay flexibilidad para ello).

Para las empresas gestionar bien los plazos de entrega significa:

-  Reducir costos y ganar en eficiencia, es decir, producir más y mejor en menos tiempo.
-  Evitar errores, desperdicios y retrasos en la producción.
-  Tener un clima organizativo más tranquilo.
-  Asegurar la satisfacción del cliente y garantizar la ventaja competitiva.

¿Cómo mejorar la gestión del tiempo en el trabajo?

Para tener una buena gestión del tiempo, no basta con que los empleados hagan su propia gestión de la productividad individualmente. Es necesario que se realice

una gestión integrada, ya que cada proceso interfiere en el progreso del otro y el trabajo de un colaborador repercute en el trabajo de todo el equipo.

El uso de metodologías ágiles como el Scrum puede ser un método muy eficaz para medir la productividad de todo el equipo y la velocidad de entrega. Esta forma de trabajar es más flexible, pero al mismo tiempo se centra en horarios bien definidos, reuniones diarias de alineación rápida y el enfoque en mejorar/acelerar siempre los procesos.

Pasos para mejorar la gestión de tiempo

1. Utiliza una agenda

El uso de las agendas es primordial, ya sea en formato digital o físico, lo importante es que tengas una para organizar tus tareas y planificar los plazos de entrega o de ejecución. Debemos tenerla siempre disponible para apuntar nuestros compromisos y poder revisarla de manera regular para recordarlos. No siempre es bueno abusar de la memoria.

2. Divide tu tiempo en bloques

Otra de las recomendaciones que puede generar un cambio en la gestión de tiempo, es dividir la jornada laboral en bloques, puede ser o bien por temáticas, por dificultad o por prioridad. Si por ejemplo, contamos con tareas complejas lo ideal es descomponerlas en tareas más pequeñas. Por ejemplo, la metodología Scrum permite abordar proyectos complejos descomponiendo el proyecto en pequeñas tareas y optimizando recursos de tiempo, económicos y de organización de equipo.

3. Fíjate metas diarias

Por otro lado, es muy recomendable recurrir a la estrategia de fijar metas diarias. Además de dividir tu tiempo en bloques, recurrir a esta estrategia es una buena opción para poder realizar correctamente trabajos cortos. Tenemos que marcar objetivos ambiciosos, pero también realistas y alcanzables para ser capaces de motivarnos y estimularnos.

4. Prioriza tus tareas

Recuerda que no todas las tareas tienen la misma importancia, así que empieza por aquellas que son prioritarias, lo que no es importante, puede esperar. Además, debemos conocer cuáles son nuestras horas de mejor rendimiento, en las que estamos más concentrados. Intentaremos realizar las tareas prioritarias en estos tiempos para realizarlas del modo más eficiente posible. Las tareas no prioritarias las realizaremos siempre en nuestras franjas horarias de menor rendimiento, que, aunque dependen de cada persona, por lo general suele ser después de comer o al final de la jornada laboral.

5. Sé realista con los plazos

No es bueno planificar por encima de nuestras posibilidades. Así que estructura bien el trabajo y deja siempre un margen para aquellos imprevistos que puedan surgir.

6. Prepara el entorno de trabajo

El entorno en el que trabajamos influye más de lo que creemos. Por lo que trabajar en un sitio con escritorio, silla, iluminación y ventilación, entre otros factores, es muy recomendable. Aun así, has de intentar adaptarlo a tu gusto en la medida de lo que sea posible y siempre y cuando sea un entorno ordenado y organizado.

7. Evita la simultaneidad de tareas

Está demostrado que el rendimiento es mucho mayor cuando nos centramos en una sola tarea que cuando nos ponemos a realizar varias a la vez. Centrándonos solo en una, ganamos en concentración y el uso de recursos es mucho más óptimo. Así que no tengas prisa, y cada cosa a su tiempo.

8. Delega en terceros

En aquellas ocasiones que te veas superado por las circunstancias, como, por ejemplo, cuando tienes muchas más tareas de lo que esperabas, es importante no entrar en un círculo de estrés y delegar alguna de tus tareas a terceros para que se consigan realizar todas de manera exitosa. Tenemos que aprender a delegar responsabilidades.

9. Hacer repaso del día

Al finalizar el plazo que habíamos reservado para la ejecución de las tareas tenemos que realizar un ejercicio de control: ver qué tareas de las que nos habíamos comprometido hemos realizado, cuáles no hemos acometido y por qué no lo hemos hecho.

10. Organiza tus tiempos de descanso

El descanso es elemental en la gestión del tiempo. Para aprovechar al máximo nuestro tiempo no hace falta estar trabajando toda la jornada laboral, sino que el tiempo que lo hagamos saquemos toda nuestra productividad. Los descansos nos permiten recobrar energías, desconectar de tareas poco agradables y llenarnos de optimismo.

11. Identificar ladrones de tiempo

Ya estés teletrabajando o en la propia oficina, es importante identificar los ladrones de tiempo, es decir, aquellos factores que te impiden llevar a cabo tus tareas con eficiencia. Tan pronto sepas cuáles son y cómo actúan, tendrás que buscar soluciones específicas o globales para erradicarlos de tus rutinas.

Los principales ladrones del tiempo

Los ladrones de tiempo son aquellos factores que consumen tiempo indiscriminadamente. Si los identificamos podremos preparar una estrategia para minimizarlos todo lo posible.

Interrupciones

Las interrupciones son las peores enemigas de la organización y la gestión del tiempo. Cada vez que se produce una interrupción tardamos unos cuantos minutos en recuperar completamente la concentración. Concentración baja implica productividad baja y un aumento en la probabilidad de cometer un error.

Teléfono

El teléfono es uno de los mayores ladrones de tiempo. Interrumpir una tarea prioritaria por atender el teléfono nos hará perder nuestra concentración y nuestro tiempo. Todos tenemos la necesidad imperiosa de coger el teléfono tan pronto como lo oímos, pero no nos engañemos, una llamada telefónica en sí no es prioritaria aunque puede que lo sea el mensaje. Si recibes una llamada y estás realizando una tarea prioritaria no te preocupes, el interlocutor te dejará un mensaje en el buzón de voz al que podrás acceder una vez finalizada la tarea. Si no tienes más remedio que coger la llamada se breve y directo.

Visitas

Las visitas no deseadas son totalmente inaceptables. Salvo que el motivo de la visita sea urgente o el visitante sea alguien al que tengamos que dar prioridad, **no** deberemos aceptar visitas no planificadas.

Email

El **correo electrónico** es uno de los males de la era digital ¿Cuántas veces al día, a la hora, somos capaces de revisar el correo? Seguramente demasiadas. Gestionar el correo electrónico es una tarea que puede prolongarse mucho más de lo recomendable. Por ello, deberías fijar un intervalo de tiempo fijo para revisar correos y contestarlos, poner filtros, etiquetar correctamente, fragmentar la bandeja de entrada son algunas opciones básicas que todos deberíamos tener.

Reuniones

Respecto a las reuniones, si queremos gestionar adecuadamente nuestro tiempo deberemos asistir sólo a aquellas que tengan un objetivo definido. Las reuniones no tienen por qué ser improductivas, es más, una reunión con los objetivos bien definidos ayudará a planificar las tareas ahorrándonos mucho tiempo.

Aplazar tareas

Aplazar tareas desagradables o complejas es contraproducente a la hora de gestionar el tiempo: se pierde demasiado tiempo buscando excusas para aplazar la tarea. Afróntalas cuanto antes y en tus momentos más productivos para quitártelas

de encima en el menor tiempo posible. No comiences nunca las tareas sin haberlas planificado. La planificación tiene que preceder siempre a la acción o perderemos mucho tiempo bloqueados y sin saber qué dirección tomar.

Multitarea

La multitarea es otro de los grandes ladrones de tiempo. ¿Cuántas veces estamos terminando un informe, pero antes de terminar recordamos que tenemos que contestar un correo? Si estás realizando una tarea lo mejor es que anotes la nueva tarea para realizarla posteriormente y prosigas hasta terminarla.

Programación y Módulo: Facultamiento y delegación

Módulo: Facultamiento y delegación	
Duración del módulo:	1 semana
Horas de Capacitaciones:	3 horas semanales
Horas de practica:	Práctica diaria
Duración de horas de capacitación:	3 horas
Fuentes a consultar:	- Liderando el cambio (Juan Hernández)
Enlaces recomendados:	
Descripción del Módulo:	El módulo sobre facultamiento y delegación conlleva unos enlaces sugeridos para escuchar charlas sobre la toma de decisiones, información teórica y libros que verifiquen esta información
	Capacitación sobre el facultamiento y delegación - Definición de facultamiento

Temas a Impartir:	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos - Beneficios del facultamiento - Dimensiones del facultamiento - Definían de delegar - Tipos de delegaciones en una estructura administrativa - Herramientas que pueden ayudar a la delegación de funciones - Preguntas para responder antes de delegar - Pasos para delegar
--------------------------	---

Módulo: Facultamiento y delegación

Facultamiento

El facultamiento, se denomina así al proceso de delegar autoridad a los empleados para que tomen decisiones tendientes a lograr la satisfacción de los clientes que atiendes o a la obtención de los objetivos establecidos, sin necesidad de recurrir a consulta con niveles superiores. Es un proceso por medio del cual se puede maximizar la utilización de las diversas capacidades, destrezas, habilidades y competencias, de los recursos humanos creando un mejor ambiente de trabajo para sus integrantes.

Objetivos

“El objetivo principal es fomentar la participación activa de los individuos para construir de una forma activa y conjunta una organización, en la que los individuos

sean conscientes, se sientan competentes y sean realmente los constructores activos de su presente y futuro.”

Beneficios del facultamiento

- ✚ El aumento de la satisfacción y la confianza de las personas que integran la organización.
- ✚ El aumento de la responsabilidad, autoridad y compromiso en la satisfacción del cliente
- ✚ El aumento de la creatividad y la disminución de la resistencia al cambio.
- ✚ Se comparte por parte de los miembros de la organización el Liderazgo.
- ✚ El aumento en la confianza en las comunicaciones y las relaciones.
- ✚ El aumento del entusiasmo y una actitud positiva.
- ✚ Existe una mayor rapidez en los procesos con lo cual la toma de decisiones es más eficiente.

Dimensiones del facultamiento

Un facultamiento hábil implica crear sensaciones de:

1. Autoeficacia: poseer la capacidad y la competencia para desempeñar una actividad con éxito, las personas tienen confianza en que pueden desempeñarse adecuadamente, tienen una sensación de dominio personal y creen que pueden aprender y crecer para enfrentar nuevos retos. Bandura sugirió tres condiciones necesarias para que las personas tengan un sentimiento de autoeficacia: a) la

creencia de que tienen la capacidad de desempeñar una actividad, b) la creencia de que son capaces de hacer el esfuerzo necesario, c) la creencia de que ningún obstáculo externo les impedirá que completen la actividad.

2. Autodeterminación: sentimiento de tener una opción, experimentar un sentido de elección al iniciar y regular los propios actos. Los individuos con facultamiento tienen alternativas y una sensación de libertad, por consiguiente, se sienten responsables y dueños de sus actividades. La autodeterminación se relaciona más directamente con el hecho de tener opciones de los métodos utilizados para realizar una actividad.

3. Consecuencia personal: se refiere a la percepción de un efecto. Las personas con facultamiento sienten que cuando actúan, pueden generar un resultado. Quienes se sienten capaces de tener una influencia personal consideran que sus esfuerzos producirán un resultado. La consecuencia personal es la “creencia que tienen un individuo, en un momento dado, respecto a su capacidad para realizar un cambio en la dirección deseada”.

Tienen un sentimiento de control activo que les permite alinear el ambiente con sus deseos. Tratan de conservar el mando sobre lo que ven. Los directivos pueden ayudar a que otros desarrollen esta sensación de tener control sobre sus resultados laborales. Los individuos están motivados intrínsecamente para buscar control personal. Nadie tiene pleno control de los resultados en su vida. No obstante, el facultamiento sirve para que las personas aumenten la cantidad de resultados personales que pueden controlar.

4. Significado: se refiere a la percepción de valor. Valoran el propósito o las metas de la actividad en la que participan. Sus propios ideales y estándares son congruentes con lo que hacen. No solo se sienten capaces de generar un resultado, sino que creen en lo que producen y esto tiene importancia para ellos. Cuando los individuos realizan un trabajo que tienen significado para ellos, se comprometen más con este y muestran mayor participación. Las personas tienen mayor emoción y pasión por su trabajo y se perciben más valiosas cuando están relacionadas con actividades significativas.

5. Confianza: los individuos confiados son más aptos para remplazar la superficialidad y las apariencias por intimidad y acciones directas; son más aptos para mostrarse abiertos, honestos y congruentes, están más orientados a la búsqueda y tienen mayor autodeterminación. Muestran mayor grado de cooperación y están más dispuestos a asumir riesgos en los grupos que los individuos poco confiados

¿Qué es Delegar?

Delegar es transferir responsabilidades a otros para la ejecución de actividades específicas. Esto implica ceder la autoridad a elementos particulares y permitirles tomar las decisiones necesarias para alcanzar el objetivo, ya sea porque la carga de trabajo lo exige o algún miembro de tu equipo tiene las habilidades necesarias para ejecutar una actividad.

Tipos de delegaciones en una estructura administrativa

Tipos:

- **Delegaciones de funciones:** Es la estructura organizativa de forma vertical, donde a los trabajadores le delegan funciones administrativas, independientemente del departamento o área que se encuentren, con el fin de aligerar carga de trabajos, bien sea en tiempos limitados o indefinidos.
- **Delegación de las actividades operativas:** Es la estructura horizontal, es la que establece, los objetivos, procesos, práctica a través en la división de la delegación efectiva con el fin de lograr un objetivo deseado.

Modelos administrativos importantes

Centralización descentralización:

- **La centralización:** Es la que direcciona la acción de concentrar la autoridad en la toma de decisiones y que delega las obligaciones a las personas o grupo determinado de ella. Con el objetivo de optimizar el buen trabajo dentro de la gestores administrativos o de una empresa como tal.
- **La descentralización:** Es la que se relaciona con los entes de administración pública y las gestiones gubernamentales. En la toma decisiones son lo que dan la orden de delegar y cómo decidir, ya que son la figura mayor de un gobierno y por lo tanto deben respetar.

Ventajas de centralización y descentralización en la administración

En ambos modelos y/o términos, aplican o direcciona el buen manejo de su autoridad y su eficacia al llegar a lo que se quiere, por lo tanto, haremos mención de algunas de las ventajas:

Ventajas centralización:

- Una persona o un grupo de ellas, tienen el poder y la autoridad de delegar en la toma de decisiones, ya que ellos tienen una visión amplia y de beneficio para la empresa.
- Es uniforme la toma de decisiones o reglas, lo que a la vez facilita en aplicar los métodos y políticas de trabajos a asignar.

Ventajas descentralización:

- Es uno del que puedes tener mayor control de algunos temas laborales o gubernamentales.
- Es incrementada la captación del talento humano de jerarquía inferior, como de un personal subordinado, entre otras más.

Herramientas que pueden ayudar a la delegación de funciones

Ahora es momento de revisar cómo puedes delegar más fácil. Las siguientes cuatro herramientas harán que encargar y monitorear su ejecución sea más rápido y eficiente.

1. Asana

Asana es un software líder en el mercado para la gestión de proyectos y el control de trabajo en las organizaciones. Con esta plataforma, es sencillo reunir todos tus pendientes, separarlos en grupos, darles una jerarquía de prioridad y delegar su cumplimiento a cada uno de tus equipos o colaboradores.

Con Asana, puedes crear listas de cumplimiento, que harán más sencillo el monitoreo de desempeño y la medición de tus indicadores clave. Además, estas se controlan en forma de organigramas o líneas del tiempo, las cuales ayudan a gestionar los plazos de entrega y la ejecución progresiva de las actividades.

2. Sesame

Sesame se define a sí misma como una plataforma de recursos humanos dirigida a reinventar la experiencia laboral de los equipos de trabajo. Y no exagera. Con esta plataforma, avanzar un paso más allá en la delegación de funciones y crear programas definidos sobre quién tiene que cumplir cada tarea, cuándo y cómo debe hacerlo.

La plataforma integra canales de comunicación para mantenerte conectado con tu equipo, así como herramientas analíticas para que los líderes conozcan a simple vista el rendimiento de cada miembro de la organización.

3. Trello

Trello es una de las herramientas de gestión de proyectos más populares en el mundo. Esto se debe a que funciona como un centro neurálgico para las organizaciones, desde donde gestiona cada tarea, empleado y pendiente.

Trello es especialmente útil para quienes trabajan de forma remota, pues crea canales de comunicación, reuniones y listas de pendientes para que cada miembro de tu equipo sepa qué debe hacer. Además, gracias a sus tableros visuales, gestionará el proyecto por etapas, líder o prioridad.

4. Slack

Tal vez hayas escuchado hablar de Slack como una herramienta de comunicación organizacional. En realidad, esta aplicación cuenta con muchas funcionalidades ideales para la delegación de tareas, seguimiento de su ejecución y monitoreo de resultados.

Una de sus funciones más importantes es el generador de flujos de trabajo que automatiza la comunicación y define la prioridad de cada tarea. Además, cuenta con una herramienta de creación de canales para que tus equipos trabajen en paralelo en tareas diferenciadas sin que haya ruido en la interacción.

Con estas plataformas, estás un paso más cerca de gestionar más fácil y eficientemente tus tareas y proyectos. Revisemos ahora ejemplos de escenarios cotidianos en los que puedes usar estas herramientas y aplicar los consejos que te compartimos.

Preguntas para responder antes de delegar tareas:

- ¿Este trabajo está más alineado con las prioridades de otro miembro del equipo?
- ¿Alguien más conoce la información y el contexto para hacer este trabajo?
- ¿Este trabajo es una oportunidad para que otra persona crezca y desarrolle sus habilidades?

- ¿Este trabajo se repetirá en el futuro?
- ¿Tengo tiempo para delegar correctamente esta tarea, capacitar a la otra persona, responder sus preguntas y revisar su trabajo?
- ¿Debería trabajar en esto personalmente porque es de alto impacto o crítico para el negocio?
- ¿El fracaso en esta tarea afectaría el éxito del proyecto?
- ¿Tenemos tiempo para volver a hacer el trabajo si ocurre algo inesperado?

Pasos para delegar

1. Identifica qué trabajo delegar

No todo se puede delegar. Algunas tareas son estratégicas o críticas para el negocio y deben contar con toda tu atención. Antes de comenzar a delegar trabajo, evalúa su importancia y las implicaciones de que otra persona lo haga.

Esto no quiere decir que no puedes delegar tareas importantes. Si hay otro miembro del equipo con el contexto, la experiencia o el conjunto de habilidades para hacer este trabajo de manera eficaz, delegarlo podría ser una buena opción. Pero ten en cuenta que el resultado final sigue siendo tu responsabilidad.

Tareas que puedes delegar:

Trabajo que se repetirá en el futuro: Si tienes una tarea recurrente, a menudo vale la pena delegarla a otra persona que tenga el tiempo y la energía para hacer bien el trabajo.

Trabajo que se alinea con los intereses de algún miembro del equipo: Si una persona expresó interés en desarrollar una habilidad nueva o perfeccionar una existente, revisa si hay algún trabajo que puedas delegarle para que las desarrolle.

Trabajo relacionado con los objetivos de un miembro del equipo: Una de las mejores formas de delegar es asignar trabajo relacionado con los objetivos profesionales de la otra persona.

2. Practica

Delegar puede ser difícil si es tu primera experiencia como gerente o líder porque estás poniendo un trabajo importante en manos de otra persona. Probablemente te sientas conectado con tu trabajo y responsable de que se haga bien.

Aprender a delegar es una habilidad fundamental, pero tampoco deberías sentirte incómodo cada vez que lo haces. Entonces, practica con tareas pequeñas al principio, antes de pasar a proyectos más grandes. Sé paciente, tanto contigo como con los otros miembros del equipo. Te llevará tiempo desarrollar estas competencias y los miembros de tu equipo pueden tardar más que tú en hacer este trabajo. Sin embargo, al delegarlo, ellos tendrán la oportunidad de desarrollar sus habilidades con el tiempo y tú tendrás más tiempo disponible.

3. Define claramente las prioridades

Comprender las prioridades y la dificultad de las tareas hace que sea más fácil delegarlas. Si algo es de alta prioridad, tú o alguien más en el equipo debe hacerlo pronto. Según el tipo de trabajo, puedes tomar la decisión de hacerlo tú o delegarlo.

La mejor manera de definir claramente las prioridades consiste en conectar el trabajo con los objetivos del equipo y de la empresa. Cuando todos comprenden por qué una tarea es importante, es más fácil priorizar de manera eficaz y generar resultados positivos. Si aún no lo hiciste, este es el momento. Centraliza todo el trabajo del equipo en una fuente de referencias compartida, como una herramienta de gestión de proyectos. De esta manera, todos tendrán visibilidad directa de quién está haciendo qué, cuándo y por qué.

4. Comprende las fortalezas de cada persona

Primero, debes asegurarte de que la persona que recibe el trabajo está preparada para tener éxito. Hay dos aspectos importantes en el momento de delegar: asignar las tareas a aquellos miembros del equipo con habilidades en esa área y darles a todos oportunidades para desarrollar competencias nuevas.

Para hacer esto, asegúrate de comprender claramente las fortalezas de cada miembro del equipo, así como sus intereses. Dedicar tiempo durante la próxima reunión individual a preguntarles qué habilidades tienen y cuáles les gustaría desarrollar.

5. Ofrece información del contexto y orientación

Cuando delegues una tarea, asegúrate de que la otra persona tenga todo lo que necesita para tener éxito. Esto incluye:

- Orientación sobre cómo hacer el trabajo
- Fechas de entrega de la tarea delegada
- Información del contexto, documentos y detalles sobre el trabajo
- Herramientas necesarias para realizar la tarea
- Conocimiento sobre la prioridad, las metas y las expectativas del trabajo
- Información sobre el resultado deseado
- Cualquier trabajo relacionado

Ten en cuenta que este trabajo puede parecerse fácil a ti, pero podría ser algo totalmente nuevo para los demás miembros de tu equipo. Dedicar tiempo a guiarlos a través de la tarea y responde cualquier pregunta que tengan antes de comenzar para asegurarte de que están listos.

6. Invierte en la capacitación

Hay ciertas tareas que quizá eres la única persona que puede hacerlas. Algunos gerentes piensan que eso significa que no pueden delegar el trabajo, pero, en función de las prioridades, a menudo es mejor capacitar a los miembros del equipo sobre estas tareas así pueden llevarlas a cabo en el futuro.

La capacitación lleva tiempo y es tentador hacer estas tareas por tu cuenta, pero debes pensar en la formación como una inversión en los miembros del equipo y en tu propia carga de trabajo. Con el paso del tiempo, recuperarás el tiempo, ya que

otras personas podrán hacer tu trabajo. Delegar tareas demandantes es una excelente manera de desarrollar tus propias habilidades de gestión del tiempo mientras brindas a los miembros del equipo oportunidades nuevas.

Al capacitar a alguien más sobre cómo hacer el trabajo, debes darle espacio para resolver problemas en lugar de brindarle una solución de inmediato. Si quien realiza el trabajo se encuentra con un obstáculo, haz preguntas para que evalúe cómo afrontarlo. En lugar de proporcionar soluciones, pide sugerencias a la otra persona para ayudarla a desarrollar sus propias habilidades de toma de decisiones y guiarla hacia la respuesta correcta.

7. Prioriza la comunicación y los comentarios

Delegar tareas es una muy buena oportunidad para ofrecer y recibir comentarios y mejorar la comunicación. Asegúrate de que quien realice la tarea tenga una forma de comunicarse contigo si llegase a tener alguna pregunta y programa reuniones con frecuencia, por ejemplo, para revisar todo con más detalle.

Ofrece comentarios sobre su trabajo para los próximos proyectos. Además, pide a los miembros de tu equipo su opinión. ¿Proporcionaste suficiente información para que tengan éxito? ¿Hubo alguna pregunta sin responder que hubiera facilitado el trabajo? Ten en cuenta que delegar es una habilidad a largo plazo que estás comenzando a desarrollar, por lo que solicitar comentarios te ayudará a prepararte para el éxito futuro.

8. Céntrate en los resultados

Cuando delegas tareas, el objetivo no es que otros hagan exactamente lo que tú hubieras hecho. Todos trabajan diferentes, y eso está bien si se logran los resultados deseados.

En el momento de delegar y orientar a los miembros de tu equipo, no dediques demasiado tiempo a explicar cómo se deben hacer las cosas. En cambio, céntrate en el objetivo final y deja que los demás decidan qué proceso seguir para hacer el trabajo. Así, ellos podrán desarrollar sus propias habilidades y tú podrás demostrar que confías en que pueden descubrirlo por su cuenta.

9. Confía, pero verifica

Una vez que hayas delegado la tarea, intenta dar un paso atrás y dejar que la otra persona haga el trabajo. Consulta con ella periódicamente para asegurarte de que no necesita ayuda adicional, pero no intervengas demasiado. Así demostrarás que confías en tu equipo.

Sin embargo, en última instancia, eres responsable del éxito del proyecto. Si es la primera vez que delegas este tipo de trabajo, implementa un ciclo de revisión o un período de seguimiento para analizar las tareas que se realizaron y orientarlas en la dirección correcta si es necesario.

10. Reconoce el trabajo de otros

Al delegar tareas de manera eficaz, brindas a otros miembros del equipo la oportunidad de desarrollar habilidades nuevas e involucrarse en proyectos importantes. Una vez que se finaliza el trabajo, asegúrate de que la persona que lo realizó reciba el crédito.

Miembros de equipos de otros departamentos pueden darte el crédito por este trabajo, especialmente si es algo que has hecho en el pasado, pero asegúrate de no atribuirte el mérito de otra persona y dedica tiempo a agradecer a los demás por su trabajo.

No tengas miedo, ¡delega!

Delegar trabajo es una excelente manera de desarrollar tus habilidades de gestión personal y de respaldar el desarrollo profesional de todo tu equipo.

Programación y Módulo: Gestión de Equipos de Trabajos

Módulo: Gestión de Equipos de Trabajos	
Duración del módulo:	1 semana
Horas de Capacitaciones:	3 horas semanales
Horas de practica:	Práctica diaria
Duración de horas de capacitación:	3 horas
Fuentes a consultar:	<ul style="list-style-type: none"> - Multiplicadores - Liz Wiseman - Five Dysfunctions of a Team - Patrick Lencioni -
Enlaces recomendados:	<p>https://www.youtube.com/watch?v=GBWKB93b6bA</p> <p>Trabajo en equipo</p>
Descripción del Módulo:	El módulo sobre la gestión de equipos conlleva unos enlaces sugeridos para escuchar charlas sobre la toma de decisiones, información teórica y libros que verifiquen esta información
Temas a Impartir:	<p>Capacitación sobre gestión de equipos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión de equipos - Administración de tiempos de equipos de trabajo - Como gestionar equipos de trabajos - Comunicación interna - Actividades de desarrollo profesional - Estilos de gestión - Formas de gestionar - Herramientas para gestionar

Módulo: Gestión de Equipos de Trabajos

Gestión de Equipos

La gestión de equipos de trabajo es un conjunto de procesos cuyo objetivo es la organización y coordinación de un grupo de individuos dentro de una empresa u organización.

Administración del tiempo equipos de trabajo

Sé realista. En muchas ocasiones, los cargos altos tienen la percepción de que una tarea se hace en menos tiempo del que en verdad conlleva. Una solución es utilizar un cronómetro en la realización de una tarea, de forma que la próxima vez que se tenga que ejecutar la misma tarea, el tiempo esté aproximadamente calculado.

Di no a fugas de tiempo. Sí, estamos hablando de las famosas reuniones de 20 minutos que acaban siendo de 3 horas. Para evitar estas pérdidas de tiempo, los convocados deberán ceñirse al tema a tratar y llevar todo el material preparado.

Practica el time blocking. Esta técnica de organización consiste en organizar tu tiempo en bloques por tarea. De esta forma evitarás pasar de una tarea a otra cada 15 minutos. Un buen consejo es organizar el día anterior esos bloques. Determina el tiempo que se va a dedicar y qué tarea se va a realizar en los diferentes horarios.

Cómo gestionar equipos de trabajo.

Conseguir que tu equipo genere resultados está directamente relacionado con su bienestar dentro de la empresa. Si buscas que tu equipo funcione, estás buscando el éxito empresarial. Vamos a ver cuatro consejos que debes tener en cuenta a la hora de establecer la organización de los trabajadores.

Comunicación interna

Apostar por una comunicación transparente y fluida dentro debe ser parte de tu filosofía. Los altos cargos o el departamento de recursos humanos deben poner en marcha un plan de comunicación interna. Dentro de este documento se suelen especificar acciones de cohesión de equipo, de motivación y de organización.

Relacionado con la comunicación interna están los rumores. Estos son un tipo de comunicación informal que debes evitar. Crean situaciones incómodas y malentendidos que pueden desembocar en una crisis. Con una comunicación fluida no debería haber problemas de malentendidos. En el caso que se propagase un rumor, el líder del departamento deberá aclarar la información lo antes posible.

Satisfacción y motivación del equipo

La satisfacción y motivación de los trabajadores también debe tenerse en cuenta. Te proponemos organizar actividades de team building (construcción de equipos) como las siguientes:

- ❖ Comida de empresa
- ❖ Celebrar los cumpleaños con un pequeño desayuno
- ❖ Celebrar los cumpleaños con un pequeño desayuno
- ❖ Escapadas en equipos (Por ejemplo, un fin de semana en una casa rural)
- ❖ Organizar rutas
- ❖ Asistir a un escape room
- ❖ Existen un sinnúmero de actividades que se pueden organizar para fortalecer los lazos entre los compañeros de trabajo.

Actividades de desarrollo profesional

Es fundamental que los empleados se sientan parte de la empresa. Una buena forma de lograrlo es crear planes de desarrollo profesional o de carrera, así como organizar sesiones de formación.

En lo que respecta a los planes de formación, podrás implementar todo tipo de clases. Además, con la llegada de la digitalización, Internet pone a nuestra disposición recursos de coste cero. Hablamos de webinars gratuitas, blogs, eBooks, tutoriales en Youtube...

Si quieres dar un paso más en el terreno de la formación, puedes organizar sesiones formativas de:

- ❖ Clases de inglés
- ❖ Uso de nuevas herramientas
- ❖ Actualización en nuevas tecnologías
- ❖ Tendencias en el sector

Gestión dentro de los valores empresariales

Para crear un ambiente positivo dentro de la empresa u organización, cualquier proceso que forme parte del employee journey map, debe respetar los valores empresariales.

Se conoce como employee journey map el recorrido que hace un trabajador desde que entra hasta que sale de la empresa. Es decir, desde la primera entrevista de trabajo, hasta que su relación con la empresa llega a su fin.

De esta forma no solo habrá un ambiente positivo y libre de tensiones. También mejorará la credibilidad e imagen de la organización.

Estilos de gestión de equipos de trabajo

Cada empresa es un mundo, con lo cual la forma de organización de equipos siempre será diferente. Además, con la digitalización han aparecido nuevos modelos de negocio que incluso innovan en la gestión de su personal.

Formas de gestionar equipos:

Estilo funcional

Es la más tradicional. Esta forma coincide con un organigrama totalmente vertical. Es decir, hay cargos superiores y subordinados. Los niveles de autoridad y responsabilidad están claramente delimitados.

Estilo multifuncional

Su principal característica es que estos equipos están formados por profesionales. Esto significa que, si hay que tomar una decisión, no se requiere la autorización de

un grupo de dirección más alto. Pues, al ser profesionales y especialistas, cuentan con los conocimientos suficientes para la toma de decisión.

Se les llama multifuncionales porque los departamentos están organizados por funciones y todos ellos dependen de un departamento superior.

Estilo autónomo

Este estilo de organización suele aplicarse a proyectos que se ejecutan en distintos idiomas o en distintas zonas geográficas. Al no depender de ningún cargo superior, es fundamental que el proceso de selección y reclutamiento se realice de forma exhaustiva. Un error de contratación podría determinar el éxito o fracaso del equipo autónomo.

Cómo gestionar conflictos y crisis

Antes mencionamos el rumor como forma de comunicación informal dentro de la empresa. Antes una situación de crisis o de conflictos potenciales, los altos cargos deberán contar con un documento que recoja el protocolo de actuación. Así, no habrá sorpresas o sobresaltos.

Pasos a seguir para saber cómo gestionar conflictos y crisis son los siguientes:

1. Observación constante del ambiente laboral y uso de encuestas de satisfacción laboral.
2. En el caso de detectar un posible punto caliente, reunir a los departamentos o a las personas implicadas.
3. Delegar el asunto a una persona imparcial y que no muestre preferencias por alguno de los implicados. Se recomienda que esta persona tenga un puesto superior.
4. Proponer soluciones para resolver el conflicto
5. Aplicar la solución y poner en una balanza si el conocimiento de la situación debe ser conocida por el resto del equipo.

Herramientas para gestionar equipos de trabajo

Para mejorar y potenciar la comunicación entre compañeros, es interesante que pongas en marcha diferentes canales de comunicación y hagas uso de herramientas de organización. Aquí te dejamos un listado

- ✓ –Slack. Es un chat interno.
- ✓ –Team Work / Trello / Asana. Son plataforma de organización de tareas.
- ✓ -Google calendar. Permite compartir los calendarios y reuniones de todo el equipo.
- ✓ -Google drive. Es una plataforma que te permite trabajar en tiempo real con tus compañeros.

Concejos diarios para gestionar equipos de trabajos

1. Actitud

Para gestionar un grupo es vital mantener una buena actitud, sobre todo en los momentos más complicados. Aunque con actitud no nos referimos solo a tener una actitud favorable frente a las adversidades, nos referimos a una actitud en la que los prejuicios hacia los miembros del equipo desaparecen para potenciar las habilidades de cada uno de ellos.

Un responsable de equipo debe esforzarse en motivar y satisfacer a los miembros del equipo por medio de una buena actitud. No importan los malos días, los malos momentos... ¡debe prevalecer una actitud positiva y motivadora!

2. Fomentar la cohesión

Los buenos líderes fomentan la cohesión entre los miembros del equipo. ¿Cómo lo hacen? Con reuniones recurrentes, donde todos los integrantes pueden compartir sus ideas, reconociendo los méritos del grupo, pero también los méritos individuales, compartiendo decisiones estratégicas y tácticas importantes.

La cohesión también puede fomentarse con reuniones personales fuera de la oficina, para estrechar lazos.

3. Conocer a todos los miembros del grupo

Es uno de los mejores consejos que pueden darse: conocer a todos los miembros del equipo. Este conocimiento es una parte esencial en la gestión de un grupo porque ayuda a crear vínculos más fuertes.

No se trata solamente de crear un buen ambiente, se trata de que empatices y conozcas a cada trabajador de manera personal y profesional.

4. Construir relaciones fuera de la oficina

¿Por qué es importante construir relaciones fuera de la oficina? La respuesta es sencilla. Piensa con quién te gusta trabajar más, ¿con amigos o compañeros que te caen bien, o con personas que no te importan?

Por este motivo es tan importante el team building. Éste ayuda a generar relaciones fuertes, donde la cercanía y el respeto están muy presentes, algo que para el trabajo y el equipo es fundamental.

5. Definir metas y plazos de entrega

Cualquier proyecto de éxito requiere la definición de metas, y también establecer plazos de entrega. Si no se parte de esto, es difícil que haya una progresión adecuada.

Todos los empleados necesitan que el responsable del equipo les plantee metas individuales en un determinado lapso de tiempo, para así poder observar el progreso conforme avanza el tiempo. Es la mejor forma de conseguir que el grupo sea eficiente, y conseguir mejorar las capacidades de todo el grupo, ahorrándole todos los recursos posibles a la empresa.

Los gestores de equipos son una figura profesional que debe velar por el bienestar del equipo, pero también por el bienestar de la empresa.

6. Promover la inclusión

Los buenos líderes son aquellos que fomentan la participación y promueven la inclusión de todos los integrantes de un grupo de trabajo.

No todos los miembros de un equipo son extrovertidos. La función de un buen líder es ayudar a que los más introvertidos se sientan parte del equipo y a que sean capaces de hablar en público con confianza, mostrando sus habilidades y aportando soluciones e ideas como cualquier otro miembro del equipo.

7. Confiar en el equipo

Hay que tener confianza en el equipo y no ser demasiado autoritario. Si eres autoritario y no confías ni delegas tareas importantes en tus empleados no sacarás lo mejor de ellos. Además, inspirarás miedo y harás que se sientan poco valorados.

La confianza es clave en una buena gestión de equipos, pero para tener confianza es necesario... ¡seleccionar a un buen equipo! La selección del equipo también es una tarea importante que debe realizar un buen gestor. No solo hay que seleccionar el talento, también el compromiso, el carácter, la honradez...

8. Orientar el talento

Todas las personas que poseen un gran talento son personas creativas, líderes e independientes. Los buenos responsables de un equipo tienen que saber orientar a este tipo de personas para que el talento no se disperse y beneficie a la empresa.

Es muy importante saber detectar el talento, pero también saber cómo orientarlo para que no caiga en saco roto.

9. Resolución de conflictos

Los conflictos no se resuelven solos. Una buena gestión de equipos exige la resolución de conflictos de forma temprana, para evitar que repercuta en el éxito de los proyectos. Cualquier responsable de grupo debe atender los problemas, lidiar con todo tipo de situaciones, y estar preparado para asistir a todos los integrantes si fuese necesario.

10. Imparcialidad con el grupo

Es muy importante ser un responsable ecuánime y no favorecer a ningún trabajador. Hay que intentar ser imparcial con todo el grupo y no favorecer a aquellos con quien

tenemos más afinidad. No puede haber desigualdad en el trato porque puede perjudicar el trabajo con la aparición de conflictos, e incluso podría poner en riesgo la autoridad del responsable.

Programación y Módulo: Elaboración de presentaciones orales y escritas

Módulo: Elaboración de presentaciones orales y escritas	
Duración del módulo:	1 día
Horas de Capacitaciones:	2 horas
Horas de practica:	Práctica diaria
Duración de horas de capacitación:	2 horas
Fuentes a consultar:	Hablar en público en 4 pasos. Método basado en El Viaje del Héroe (Cristina Juegas, Agustí López y Robert Ferrer) Presentación Zen (Garr Reynolds)
Enlaces recomendados:	http://www.presentable.es/consejos-practicos/20-1-recursos-que-puedes-utilizar-en-tus-presentaciones/
Descripción del Módulo:	El módulo sobre Elaboración de presentaciones orales y escritas conlleva unos enlaces sugeridos para escuchar charlas sobre la toma de decisiones, información teórica y libros que verifiquen esta información
Temas a Impartir:	Capacitación sobre Elaboración de presentaciones orales y escritas - Pasos para elaborar presentaciones y exponerla

Módulo: Elaboración de presentaciones orales y escritas

Pasos para elaborar presentaciones y exponerla

1. Conoce a tu público

Antes de elaborar un discurso, analiza a quién está dirigido y aférrate a ello. Investiga sus intereses y motivaciones e inclúyelos, teniendo en cuenta el mensaje principal, así como los puntos que necesitas enfatizar. Recuerda que cuanto más se identifique el oyente con tu exposición, mayor será tu influencia.

2. Considérate uno más en la audiencia

Cuando escribas el discurso que posteriormente será verbalizado, sitúate en el lugar del público y piensa qué conceptos pueden resultar aburridos o incomprensibles. Una vez que los distingas, intenta explicarlos de forma fácil y entretenida. Ten presente que, si tú no entiendes el mensaje, menos lo hará el resto.

3. Ensayá

Una presentación impactante depende, fundamentalmente, del empeño que pongas en ella. Repetir tu discurso una y otra vez en voz alta es una buena manera de internalizarlo y reducir el riesgo de equivocación. Además, practicar te ayudará a lucir confiado ante el público.

4. Utiliza diapositivas

Muchas veces la exposición oral requiere explicar conceptos difíciles de digerir. Una presentación de diapositivas permite asimilar mejor la información, en tanto es un material de apoyo para el receptor, pero también para el emisor. Puedes resumir los datos medulares de tu discurso en un Power Point o Prezi, presentadores electrónicos que se descargan de forma gratuita y online.

5. Pon en práctica la regla de 10-20-30

Esta regla creada por Guy Kawasaki implica que, si utilizas una presentación electrónica para dinamizar la exposición, no debe tener más de 10 diapositivas, 20 minutos de duración, ni menos de 30 puntos en el tamaño de letra empleado.

6. Comienza con una historia

Esta táctica funciona como un enganche al resto de la exposición. Debe ser una historia entretenida con la cual todos los presentes puedan identificarse. Captar el interés desde un principio e introducir las ideas principales de forma amena te ayudará a controlar la presentación.

7. Mantén contacto visual

Mirar directamente a los ojos es la forma más efectiva de persuadir. Quienes te escuchan deben sentir que el discurso se pensó especialmente para ellos, contemplando sus necesidades e intereses, así que tómate el trabajo de hacer contacto visual con cada persona que asistió a la instancia.

8. Memoriza

Conocer el discurso a la perfección genera credibilidad. La vacilación juega en contra a la hora de persuadir, recuerda que todos los ojos estarán puestos en ti. Leer no solo distraerá a los oyentes, sino que transmitirá la sensación de que no entiendes tu propio mensaje.

9. Repite el mensaje central

Es importante que, al finalizar tu exposición, el mensaje principal persista claro y fuerte en la mente de los oyentes. Las palabras verbalizadas desaparecen en su articulación, por lo tanto, para fijarlo necesitarás reiterarlo al menos tres veces durante la exposición.

10. Interactúa con tu público

Incluir a la audiencia es una buena estrategia para mantener su atención a lo largo de toda la instancia. Puedes emplear frases como “Es una buena pregunta”, “¿Tú qué opinas?”, “Excelente aporte”, para demostrar que te interesan sus participaciones. Asimismo, tendrás unos segundos extra para organizar tu respuesta.

Y lo más importante: ¡relájate y diviértete! El entusiasmo es contagioso. Si te sientes a gusto con lo que haces, esa sensación se transmitirá al público y tu presentación oral será un éxito.

Programación y Módulo: Comunicación efectiva

Módulo: Comunicación efectiva	
Duración del módulo:	1 semana
Horas de Capacitaciones:	3 horas
Horas de practica:	Práctica diaria
Duración de horas de capacitación:	3 horas
Fuentes a consultar:	COMUNICACIÓN EFECTIVA Navarro, Daniel Corona comunicación Altamente Efectiva Aguilar, Shaun
Enlaces recomendados:	https://www.youtube.com/watch?v=uwXUJ0quTlg Comunicación efectiva Maricela Gastelú Userralde
Descripción del Módulo:	El módulo sobre la comunicación efectiva conlleva unos enlaces sugeridos para escuchar charlas sobre la toma de decisiones, información teórica y libros que verifiquen esta información
Temas a Impartir:	Capacitación sobre la comunicación efectiva <ul style="list-style-type: none"> • Definición • Importancia • Beneficiarios • Características • Elementos • Tipos de comunicación

- | | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none">• Pasos a seguir |
|--|--|

Módulo: Comunicación efectiva

Comunicación efectiva

La comunicación efectiva es el proceso de compartir ideas, pensamientos, conocimientos e información de la forma más comprensible para el receptor del mensaje. Algunas de sus características son la claridad, la empatía y la escucha activa.

Importancia de la comunicación efectiva

La comunicación efectiva desempeña un papel esencial en el éxito tanto laboral como personal. Las personas que saben cómo comunicarse de manera eficaz impulsan su productividad y mejoran sus relaciones personales en todos los aspectos de su vida, ya que fomentan la confianza de los demás y ayudan a prevenir o solucionar problemas.

La importancia de la comunicación efectiva radica en que proporciona claridad en el mensaje y, por lo tanto, crea mejores relaciones laborales y personales. En las ventas, por ejemplo, una comunicación efectiva te ayudará no solo a comunicar mejor los beneficios de tus productos, sino también a comprender mejor las dudas y necesidades de tus clientes; esto te permitirá cerrar más y mejores tratos.

Quiénes pueden beneficiarse al aplicar una comunicación efectiva

La comunicación efectiva es una parte integral en el lugar de trabajo. Para que un negocio o empresa sea eficiente y exitoso es necesario aplicar una comunicación óptima que favorezca a todos por igual.

Líderes de las empresas. Por medio de una comunicación efectiva pueden transmitir sus conocimientos y experiencia, que inspiran a sus trabajadores y generan confianza.

Vendedores. El valor principal es que les permite generar confianza que conduce al compromiso de sus clientes. Esto requiere no solo tener contactos frecuentes e informales con los proveedores.

Gerentes. La comunicación efectiva mejora la experiencia laboral para los gerentes, ya que les permite crear cohesión dentro de sus equipos de trabajo. Con esto alcanzarán de manera óptima sus objetivos y aumentar la productividad, además de que los integrantes de los equipos comprenderán mejor sus funciones.

Representantes de servicio al cliente. La comunicación efectiva contribuye a acrecentar la calidad de servicio al cliente y ayuda a los representantes a transmitir los mensajes de forma clara, para evitar cualquier tipo de confusión y brindar una experiencia exitosa al cliente.

Diferencia entre comunicación efectiva y asertiva

La comunicación efectiva permite mejorar las relaciones personales, la comunicación asertiva se refiere a la manera de expresarse; por lo tanto, para que sea posible se requiere asertividad para expresarse de manera directa y honesta en diferentes tipos de situaciones.

La diferencia entre comunicación efectiva y asertiva radica en la forma en que se transmite el mensaje. Por ejemplo, en la comunicación efectiva el énfasis está en la claridad del mensaje que se quiere transmitir, mientras que en la comunicación asertiva se hace hincapié en los demás factores que intervienen en el proceso de comunicación, como la postura corporal o la articulación.

Características de la comunicación efectiva

1. Es de fácil comprensión

La comunicación es efectiva cuando el receptor del mensaje logra comprender fácilmente la información; luego puede recordarla y actuar con base en ella.

2. Brinda información concisa

La información que se transmite a través de la comunicación efectiva debe ser concisa y completa. Esto evita cualquier tipo de dudas, confusiones o posibles interpretaciones equivocadas por parte del receptor.

3. Es de interés para el receptor

Otra de las características de la comunicación efectiva es que el mensaje es motivador e interesante para los que lo reciben.

4. Es objetiva

La comunicación efectiva tiene como característica la objetividad, es decir, la información transmitida por el emisor debe ser veraz, auténtica y lo más imparcial posible. Esto transmite confianza y genera credibilidad.

8 elementos de la comunicación afectiva

1. Claridad

Clarifica tanto tu pensamiento como tu expresión, así evitarás dar mensajes ambiguos. Puedes comenzar por utilizar estos consejos que se enfocan en la psicología y en los comportamientos comunicativos:

- ✚ Si sueles hablar rápido, reduce la velocidad.
- ✚ Evita las referencias a situaciones o contextos culturales que no entienda tu interlocutor, como libros o series, sobre todo si lo conoces recientemente.
- ✚ Practica tu pronunciación y proyecta tu voz.

2. Propiedad

Selecciona tus palabras de forma escrupulosa, de acuerdo con el nivel de formalidad entre tus clientes y con los propósitos que tienes en mente. Además, cuida la ortografía, la gramática, el contenido y el formato si envías un mensaje por escrito.

3. Concisión

Ofrece únicamente la información relevante: la regla es que reduzcas al mínimo la cantidad de palabras, mientras no esté en peligro la claridad. Un mensaje conciso

ahorra tiempo, atrae la atención de tus clientes y reduce el ruido. Primero asegúrate de que el material siga una secuencia lógica y coherente, y luego ve al grano.

4. Feedback

La comunicación es una calle de dos vías: necesita del emisor y del receptor para ser efectiva. Es un proceso complejo. En ocasiones, a pesar de todos los esfuerzos, la comunicación falla porque el receptor es incapaz de brindar retroalimentación o el emisor interpreta sus comentarios de forma incorrecta.

Asegúrate de no tergiversar lo que expresan tus clientes y que tus mensajes sean tan claros que no haya lugar a dudas. En la resolución de problemas, 23 % de los clientes prefiere una atención personalizada y abierta.

5. Empatía

Usa frases tan sencillas como «entiendo lo que dices». Esto demuestra que tienes una actitud abierta y sintonizas con lo que tu compañero de conversación piensa y siente. Esto, a su vez, hará que sea más fácil crear empatía.

6. Escucha activa

Saber escuchar es una de las mejores características de un comunicador efectivo. Haz un espacio en tu día para practicar la escucha activa. Esta involucra prestar mucha atención a lo que la persona dice y pregunta.

7. Comunicación no verbal

Tu lenguaje corporal (como el contacto visual, el movimiento de tus manos y tu cuerpo) sustenta el mensaje que tratas de transmitir.

Procura tener una postura relajada y abierta con los brazos abiertos y las piernas relajadas, así como usar un tono amistoso. Esto te hará parecer accesible y alentará a tus clientes a hablar abiertamente contigo.

Presta atención a las señales no verbales de los otros mientras hablas. A menudo, estas transmiten cómo se siente realmente una persona. Por ejemplo, si no te mira

a los ojos, es un indicador de que se siente incómoda o prefiere ocultar alguna información.

8. Respeto

La persona se comprometerá más si la tratas con respeto. Una acción tan simple como llamarla por su nombre la hará sentirse apreciada. Si la comunicación es telefónica, concéntrate en la conversación y evita distraerte.

Cuando sea por correo, detente en construir y editar tu mensaje, y dirígete al receptor por su nombre.

Tipos de comunicación asertiva

1. Formal

El tipo de comunicación efectiva formal se utiliza para transmitir órdenes e instrucciones de manera profesional, siguiendo niveles jerárquicos y los protocolos establecidos en una organización. También puede darse en un aspecto social en general.

2. Informal

Se utiliza entre personas que tienen la necesidad de comunicarse de manera eficaz, sin la necesidad de seguir algún tipo de protocolo establecido.

3. Ascendente

La comunicación efectiva también puede incluir la transmisión de mensajes hacia arriba, es decir, de los empleados a los gerentes comerciales o líderes empresariales.

4. Descendente

En este caso, se refiere a la transmisión de mensajes de arriba abajo, por ejemplo, cuando los directivos de una empresa dan información a los empleados.

5. Horizontal

Este tipo de comunicación efectiva sucede entre los miembros de un mismo nivel jerárquico, en la que se transmiten mensajes para tomar decisiones importantes

Pasos a realizar para practicar la comunicación efectiva

1. Mira a los ojos de tu receptor

Mantener el contacto visual es fundamental a la hora de comunicar, pero hay que saber cómo hacerlo. Lo más recomendable es sostener la mirada de manera natural, mostrando cierto interés, pero nunca hacerlo de forma forzada y por obligación. Ojo aquí porque si evitas el contacto visual, la interpretación será de falta de seguridad o incluso falta de sinceridad y la sensación en el otro será todo menos positiva. Mirar hacia otro lado mientras nos hablan expresa falta de interés; hacerlo hacia abajo sugiere que podemos estar mintiendo.

2. Utiliza tu lenguaje corporal

Es fundamental que tus gestos y los movimientos de tu cuerpo acompañen y se correspondan con lo que dices, para que todo tenga coherencia.

3. Emplea un mensaje claro y conciso

Para que algo se entienda bien es básico que el mensaje sea claro y conciso. Utiliza un vocabulario fácil de entender, que no sea muy técnico, enrevesado no ambiguo.

4. Utiliza los cumplidos de vez en cuando

Hacer un halago y/o frases de aprobación van a reforzar el discurso y lo van a enriquecer. Los halagos refuerzan el discurso de la otra persona: *“eso es estupendo”, “me parece perfecta tu propuesta”, “estoy totalmente de acuerdo contigo”, “genial” ...*

5. No te olvides del contexto

Es muy importante que tengamos muy presente este elemento ya que nos dará muchas pistas hacia cómo encaminarlo: el número de personas a los que me dirijo, el lugar en el que me encuentro, posibles interferencias que puedan darse, etc. Y es que no es lo mismo hablar en una conferencia en tu trabajo, que hacerlo en una

boda con amigos y familiares, o ante un tribunal en la exposición del trabajo final de tu doctorado, por ejemplo.

6. Emplea el tono de voz adecuado al contexto

El tono de voz es otra de las claves que tenemos que tener muy en cuenta cuando transmitimos cualquier mensaje y queremos conseguir una comunicación efectiva. No cualquier tono de voz nos vale, no, no, el tono adecuado va a depender del tipo de comunicación que se establezca, del contenido concreto del mensaje y/o de la situación en la que se está.

7. Se empático

Utiliza la empatía para ponerte en el lugar del otro cuando comunicas un mensaje. ¿Eres poco empático? Tranquilo, no todos somos igual de empáticos, pero sí se puede entrenar y cuando lo hagas y la utilices te darás cuenta de que mejorará de forma considerable la fluidez. Y es que gracias a la empatía se crea un clima más positivo de entendimiento y de confianza y hace parecer al emisor más cercano y atento. En nuestro post Empatía: si te pones en mi lugar, quizá entiendas mi comportamiento, puedes profundizar mucho más sobre la empatía.

8. Escucha de manera activa

La escucha activa también se puede entrenar. Es fundamental no sólo hablar y oír, si no ESCUCHAR. Un error súper habitual es hacer monólogos en vez de dialogar a la hora de tratar de conversar. Y es que tendemos a hablar sin escuchar lo que el otro nos dice, mostrando cero intereses. Intenta no hacer esto y emplea a partir de ahora la escucha activa para **mejorar la comunicación efectiva**.

9. Respeta los turnos

Al igual que es muy importante escuchar al otro, también es fundamental respetar, sin llegar a interrumpir, los turnos y los tiempos que la otra persona emplea para transmitir sus ideas. Cuando no se respetan, además de ser un acto de mala educación, todo deja de fluir, y la comunicación se torna incómoda, lenta,

desagradable y nada efectiva. Es necesario esperar a que al otro haya terminado de hablar para hacer nuestra aportación.

10. Parafrasear y preguntar

Hacer y devolver preguntas y parafrasear con tu público muestra interés en la audiencia y el interés es beneficioso para que la comunicación sea efectiva. Se genera empatía (de la que ya hemos hablado en un punto anterior) y facilita la escucha activa, demostrando de verdad que estamos escuchando y que queremos entender el mensaje.

BIBLIOGRAFIA

- Aparicio. (2010). Conceptos y definiciones. *Ediciones Cooperativas*.
- Ariana, C. (2021). Desarrollo la toma de decisiones. *Habilidades Directivas*.
- Cameron, D. A. (2011). Desarrollo de Habilidades Directivas. pág. 737.
- Cameron, D. A. (2011). Desarrollo de Habilidades Directivas 8va Edición. En D. A. Cameron. Mexico.
- Frieser, A. (2019). Adaptación al Cambio Una habilidad en alza en las Organizaciones. *Dirección de Empresas*.
- Goleman. (1998). Estilo de Liderazgo. En I. Emocional.
- Kawata, P. A. (2019). Desarrollo de Liderazgo.
- Koontz, S. (1977). Habilidades interpersonales. *Adaptabilidad* .
- Licari, S. (2018). 5 estilos de manejo de conflictos para cada situación. *Manejo de conflictos* .
- Machado. (2022). Gestion del Tiempo. *Cambios Globales*.
- Marcé, A. C. (2014). Liderazgo y dirección de empresas en el siglo XXI. En A. C. Marcé, *Liderazgo y dirección de empresas* (pág. 87).
- Pérez, A. (2017). Claves para una eficaz adaptación al cambio. *Adaptación en tiempos difíciles*.
- Piqueras, C. (2016). Manual Para Líderes de Equipo. *Dirección Empresarial*.

Pleites. (2018). Facultamiento. *Facultamiento y Delegación*.

Romero, L. (2015). Aprende a administrar el tiempo de manera eficiente para alcanzar resultados. *Gestión de tiempo*.

Sanches. (2020). El desafío de la adaptación. *Globalización*.

Zanatta, M. (2021). Etapas del proceso de toma de decisiones. *Toma de decisiones*.