



Curso de Habilidades directivas

Profesora: María Dolores Romillo Rodríguez



Para muchos emprendedores conducir adecuadamente el entramado de relaciones interpersonales que presupone una empresa constituye una tarea mucho más complicada y difícil que administrar los recursos financieros, tecnológicos o productivos de su empresa.

Una encuesta de la Revista Fortune reveló que la razón por la que más fracasaban los directivos era precisamente, por inadecuadas habilidades en las relaciones interpersonales. Sorprende, que se despidan hoy más administradores por deficiencias en sus relaciones que por carencias en sus habilidades técnicas.

El presente curso, se orienta en el propósito de detenernos en el “lado más humano” de la dirección de la empresa.



Temas

- I- Inteligencia emocional y habilidades directivas
- II - Comunicación interpersonal.
 - Comunicación asertiva.
 - El arte de escuchar.
 - Feedback: poderoso regulador del comportamiento organizacional.
- III- Motivación
 - Motivación: esencia del proceso directivo.
 - Estrategias practicas para motivar.
- IV- Negociación y solución de conflictos interpersonales
 - Fuente, estructura y dinámica de los conflictos interpersonales
 - Comunicación verbal y no verbal en la solución de conflictos
 - Habilidades y estrategias en la solución de conflictos interpersonales
- V- Gestión del tiempo y delegación de tareas.
 - Nuevo paradigma en la gestión efectiva del tiempo.
 - Ladrones del tiempo.
 - Planificar y delegar.
 - Reglas y criterios para delegar tareas
- VI-Calidad en la atención y servicio al cliente



Inteligencia Emocional

- Las normas que gobiernan al mundo laboral están cambiando. En la actualidad no sólo se nos juzga por nuestra formación académica y experiencia, sino también por el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos y con los demás.
- Investigaciones realizadas en cientos de empresas, demuestran que las raíces de la excelencia no las encontramos en los títulos académicos, ni en la pericia técnica, sino en competencias que pertenecen al dominio de la llamada **INTELIGENCIA EMOCIONAL**.

Competencias emocionales

Competencias personales

Determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos. Incluye:

- Conciencia de uno mismo
- Autorregulación
- Motivación

Competencias sociales

Determinan el modo en que nos relacionamos con los demás. Incluye:

- Empatía
- Habilidades sociales

Conciencia de uno mismo

(Conciencia de nuestros propios estados internos, recursos e intuiciones)

- **Conciencia emocional**: Reconocer las propias emociones y sus efectos
- **Valoración adecuada de uno mismo**: Conocer las propias fortalezas y debilidades
- **Confianza en uno mismo**: Seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades



Autoregulación

Control de nuestros estados, impulsos y recursos internos

- **Autocontrol**: capacidad de manejar adecuadamente las emociones e impulsos conflictivos
- **Confiabilidad**: Fidelidad al criterio de sinceridad e integridad
- **Integridad**: Asumir las responsabilidades de nuestra propia actuación
- **Adaptabilidad**: Flexibilidad para afrontar cambios
- **Innovación**: Sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas enfoques e información.



- **Motivación de logro**: esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia.
- **Compromiso**: Secundar los objetivos de un grupo u organización.
- **Iniciativa**: Prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión.
- **Optimismo**: Persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos.



Empatía

Conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas

- **Comprensión de los demás:** Tener la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan.
- **Orientación hacia el servicio:** Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.
- **Aprovechamiento de la diversidad:** Aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas.
- **Conciencia política:** Capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y las relaciones de poder subyacentes en un grupo.



Habilidades Sociales

Capacidad para inducir respuestas deseables en los demás

- Influencia: Disponer de tácticas de persuasión eficaces.
- Comunicación: Capacidad de producir mensajes claros y convincentes.
- Liderazgo: Capacidad de dirigir e influir en grupos y personas.
- Catalización del cambio: Capacidad de promover y dirigir cambios.
- Resolución de conflictos: Capacidad de negociar y resolver satisfactoriamente los conflictos.
- Colaboración y cooperación: Ser capaces de colaborar y cooperar en la consecución de una meta común.
- Habilidades de equipo: Ser capaz de desatar la sinergia grupal en el logro de metas colectivas



Diez orientaciones para la buena escucha (Keith Davis)

- 1. Deje de hablar, Ud. no puede oír si está hablando.**
- 2. Ponga cómodo al que habla.**
- 3. Muéstrole que Ud. quiere oír. Parezca interesado.**
- 4. Elimine las distracciones.**
- 5. Intente ser empático.**
- 6. Sea paciente.**
- 7. Mantenga su humor.**
- 8. Sea prudente con los argumentos y críticas.**
- 9. Haga preguntas.**
- 10. Pare de hablar!!!!!!**



Escucha activa:

Damos señales a nuestro interlocutor de que le prestamos atención, demostramos ser comprensivos, y nuestra disposición a entenderle aunque no estemos de acuerdo.

Escuchando activamente precisamos la manera de pensar y lo que está sintiendo la otra persona, lo que nos ayuda a decidir qué decir... hacer.... y en qué momento.



En nuestras relaciones con clientes, proveedores, compañeros de trabajo... algunas veces hay comportamientos que nos disgustan, y que quisiéramos corregir para que no se repitan. La dificultad está en que no sabemos cómo.

Deseamos que el comportamiento cambie pero dudamos acerca del modo de corregirlo pues tememos que “al pararle los pies” se afecten nuestras relaciones.

Ante esta disyuntiva, muchas veces pensamos que sólo hay dos únicas vías de acción o dos estilos de afrontamiento:

- No decir nada, mantenernos callados.... tratar la situación que nos molesta de una manera poco directa asumiendo caminos tortuosos. En este caso estaríamos hablando de un **estilo inhibido** o pasivo.
- Demandar enérgicamente un cambio inmediato de conducta usando la intimidación, el sarcasmo, la violencia, perdiendo los estribos. En este caso estaríamos hablando de un **estilo agresivo**.



Ambos estilos tienen características propias, pero también tienen una característica en común... **la situación es la que manda o decide nuestro comportamiento.**

En un caso la situación nos inhibe o paraliza. En el otro caso nos desborda y descontrola, como la gota que rebosa el vaso de agua.

Como consecuencia ambos estilos resultan ser poco efectivos en el logro de los objetivos más importantes, ambos suelen generar conflictos y desarrollar una baja autoestima.

Por suerte existe una tercera variante....



Estilo asertivo

Comportamiento verbal

- Firme y directo... “Deseo... Opino que.... Me estoy sintiendo..... Qué podemos hacer para.... ”

Comportamiento no verbal

- Postura relajada
- Contacto visual
- Movimiento del cuerpo y cabeza orientados hacia el interlocutor
- Tono de voz firme
- Espacio interpersonal adecuado

Otras características

- Protege sus derechos y respeta los de los demás
- Logra sus objetivos sin ofender a los demás
- Se siente satisfecho consigo mismo. Tiene confianza en sí mismo
- Permite a la otra persona saber que se le comprende y cómo uno se siente
- Establece su posición y lo que desea con claridad



Ventajas de desarrollar un estilo asertivo...

- Mayor probabilidad de **lograr lo que se desea**
- Aunque en algún momento no se alcancen los resultados, queda la **satisfacción de haber dicho o hecho** aquello que uno quería decir o hacer.
- Del estilo con que nos comunicamos depende en mucho la **reacción de los “otros”**. Esto si bien es válido para cualquier relación interpersonal es trascendente cuando, al frente de una empresa, tratamos con clientes, proveedores...



Reglas para un feedback efectivo

1. Sea descriptivo
2. Sea positivo
3. Sea específico
4. Asegúrese de ser una persona digna de crédito y confianza
5. Elija el momento y lugar oportuno
6. Proporciónelo en el momento que tenga lugar el comportamiento
7. Lo que no va bien oriéntelo al presente o al futuro
8. Reconozca la paternidad del feedback
9. Admita que puede estar en un error
10. Escuche por sistema



Secuencia del proceso de feedback

1. Comenzar por dar información positiva acerca de lo correcto de las ejecuciones.
 2. Sugerir alternativas de cómo mejorar lo incorrecto de las ejecuciones.
- Ej. “Me ha gustado como.... podrías”



La conducta humana es una función
de sus consecuencias

Las conductas pueden ser
controladas

(fortalecerse, mantenerse o
eliminarse) mediante la
administración sistemática de las
consecuencias de esta conducta.



Para Motivar...

- Cuestiona la información negativa como valor cultural
- Cuando se produzca un comportamiento valioso y deseable haga o diga algo que refuerce ese comportamiento positivo. No lo pase por alto.
- Identifique incentivos potenciales o consecuencias gratificantes para las personas que Ud. dirige.
- “Límpiese las gafas”
- Sea oportuno
- Sea inmediato
- Evite que los elogios sean percibidos insinceros y como fórmulas para obtener algo
- Procure que sea reconocido como propio y merecido
- No recuerde el pasado
- Sea abundante en argumentos
- Sea discriminativo con lo que desea recompensar y con lo que no desea recompensar
- Sea equitativo
- Dé significación a la tarea



Fuentes de significación a la tarea

1. Del conocimiento del por qué y para qué hacemos las cosas
2. Del conocimiento de los resultados
3. De la acomodación del perfil del trabajador a la tarea
4. De las expectativas



Otras recomendaciones...

- Sea grato también en su trato sin necesidad de vincularlo a resultados o ejecuciones de tareas.
- Tome como base para motivar la medida que le proporciona el progreso en la tarea
- Sea fiable
- Dé buenas noticias
- Sea un censor de información positiva... no solo espere que llegue: búsquela
- No retenga información positiva: pásela
- Dé las buenas noticias delante de otros
- No sólo trasmita buenas noticias que oye: générelas Ud. mismo. Hable bien de otras personas con otras personas.
- Sea fuente de recursos y oportunidades para el desarrollo personal, profesional y la autoestima



Creencias que interfieren a la hora de motivar....

- Es su obligación....
- Si ya lo sabe... qué añade que yo se lo diga...?
- Pueden pensar que soy muy blando...
- Se lo va a creer....
- Y si el horno no está para bollos...?
- Y si las cosas no funcionan bien...?



Cuando las cosas no marchen bien

Y necesite criticar a alguien de mi equipo, debo recordar que....

criticar es dar criterios para cambiar....

Criticar no es humillar, no es sentenciar ...

Criticar es una oportunidad de desarrollo.



Algunos consejos....

- Recuerde que errar es de humanos.
- No subraye e insista en lo que está mal y céntrese en lo que debería mejorarse
- Delimite el comportamiento que desea criticar
- Sea oportuno
- Sea tan beligerante con el comportamiento que crítica como respetuoso con la persona a quien critica
- Evite hacer acusaciones (dirigir la crítica a la conducta no al individuo)
- Sea sensible al impacto emocional que la crítica puede producir



Pasos a seguir:

1. Acotar la conducta que molesta.

Describir la conducta que molesta en términos objetivos. Empleo de términos concretos, describiendo el momento, lugar y frecuencia específicos de la actuación.

“Cuando tu....”

2. Expresar lo que sentimos.

De forma positiva y con calma, centrándonos en la conducta y no en la persona.

“Me siento.....” “Pienso....”

3. Expresar empatía (si la relación es íntima)

“.... entiendo que esto es difícil para ti, porque vas muy liado...”

4. Hacer una petición clara y directa de cambio

“preferiría...”, “quisiera...”, “me gustaría....”

5. Añadir consecuencias

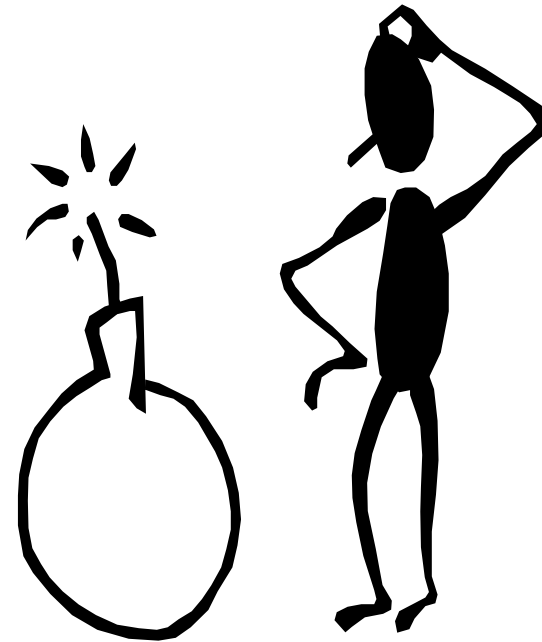
Señalar consecuencias positivas que tendrán lugar si la otra persona mantiene el acuerdo para cambiar.

6. Reforzar al otro por comprendernos

“.. me siento muy bien porque me entiendas...” “ me alegro que lo hayamos hablado”.

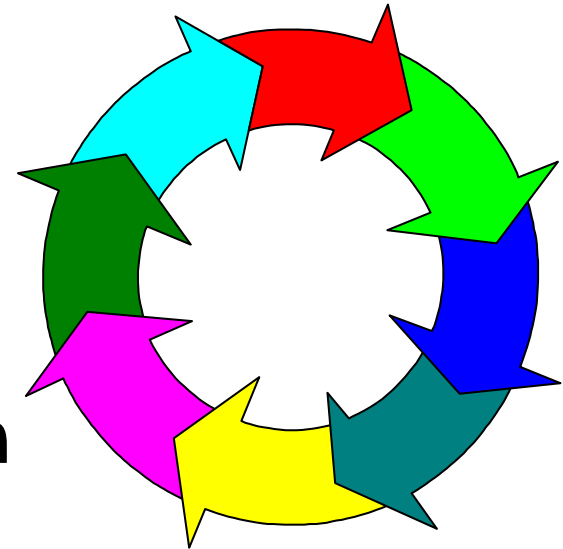
Conflictos...

- **Personas**
- **Problemas**
- **Proceso**



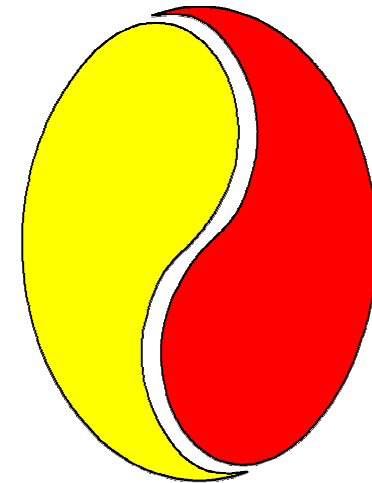
Dinámica del conflicto

- Se define el conflicto como dos posturas
- Se busca el apoyo de otros y se forman coaliciones
- La audiencia siente la presión de tomar parte
- Cada vez más tienen contacto con los que están de acuerdo con su perspectiva y menos con los que no están de acuerdo
- Se deteriora la comunicación



Problema

- **Conflicto Genuino**
 - Intereses, necesidades y deseos distintos de cada uno
 - Diferencias de opinión sobre los procedimientos a seguir
- **Conflicto innecesario**
 - Mala comunicación
 - Estereotipos
 - Desinformación



Habilidades y estrategias

- **El arte de escuchar**
- **Estilos de contender y el arte de negociar**
- **Definir la estructura del conflicto**
- **Replantear el conflicto**

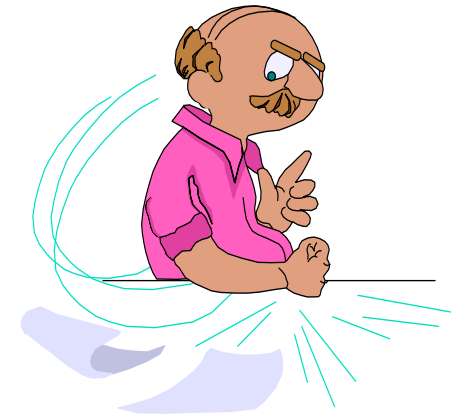


Delimitando los asuntos a tratar

- 1- En vez de generalizar pida un ejemplo concreto de lo que le molesta**
- 2- Si no logran especificar, ayúdele resumiendo la generalización del problema en términos más concretos**
- 3- Céntrese en un aspecto cada vez**
- 4- Registre los asuntos en un papel**
- 5- Indicar que hablen por sí mismos y no por otros**
- 6- Separa a las personas del problema**

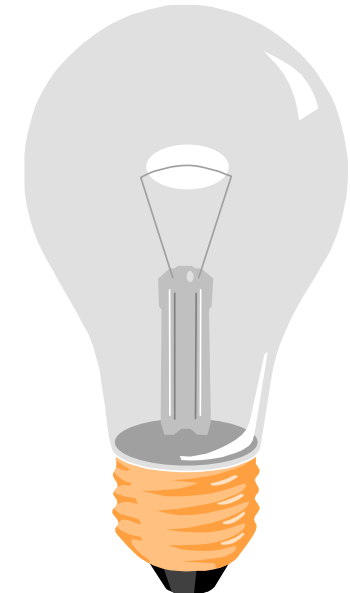
Maneras de replantear el conflicto...

- **Ayudar a valorar el significado e importancia que tiene el asunto**
- **Hacer hincapié en los puntos de común y de unión**
- **Enfocar el problema en puntos concretos manejables**
- **Ubicarse en el lugar del otro**
- **Centrarse en las posibles soluciones**



Generando soluciones!

- **Separar las posibles soluciones de su evaluación**
- **Pensar en las posibles soluciones que pueden satisfacer las necesidades del otro.**
- **Animar sugerencias que expresen deseos y no lo que no se desea.**
- **Estrategia del acuerdo en principio**
- **Estrategia del acuerdo fraccionado**
- **Estrategia del acuerdo de procedimiento**



Estilos de contender...

- **Competir.** Obtener lo que uno quiere es lo único que importa
- **Evitar.** No importa ni lo que uno quiere ni lo que quiere el otro.
- **Convenir/ negociar.** Se pretende el punto medio entre las dos posturas, “dividir el pastel”
- **Acomodar.** Se cede con tal de satisfacer los deseos de los demás.
- **Colaborar** Significa encontrar una solución en la que todos salgan con lo suyo: más que dividir el pastel de lo que se trata es de agrandarlo y después dividirlo.



- No son los “esfuerzos dramáticos”, visibles e intensos que realizamos en un momento de nuestras vidas los que nos garantizan el éxito duradero. Ese deberá conquistarse paso a paso en las decisiones que tomamos día a día...
- Nuestra capacidad para comprometernos a mantener los compromisos que establecemos con nosotros mismos, de hacer lo que decimos y creemos que debemos hacer, realizará un servicio imprescindible.



- El éxito en nuestras carreras profesionales no es necesariamente un resultado del “trabajo duro”, de la buena suerte ni de la habilidad para relacionarnos con otras personas... aunque todos estos ingredientes son importantes...
- Existe una cualidad decisiva que trascenderá y materializará resultados: **la capacidad de empezar por lo primero.**
- Las personas que tienen éxito, hacen las cosas que los que fracasan no hacen, pues aunque no les guste hacerlas su disgusto está subordinado a la **fuerza de sus propósitos.**
- Por supuesto esta subordinación requiere de un sentido de dirección, de un propósito, de la claridad de una misión y una visión de futuro.
- Más que administrar eficientemente nuestro tiempo de lo que se trata es de administrarnos eficientemente a nosotros mismos...!!!



- Administrar con eficiencia nuestro tiempo significa “EMPEZAR POR LO PRIMERO”
- Una vez que reconocemos qué es lo PRIMERO, deberemos administrar con disciplina, asignándole tiempo día a día, momento a momento, de manera que lo urgente no mate lo importante.
- Deberemos organizar y ejecutar según prioridades.

Matriz de administración del tiempo

	Urgente	No urgente
Importante	<p>I</p> <p>Crisis</p> <p>Problemas apremiantes</p> <p>Proyectos cuyas fechas vencen</p>	<p>II</p> <p>Prevención</p> <p>Reconocer nuevas oportunidades</p> <p>Actividades CP</p> <p>Construir relaciones</p> <p>Planificación</p>
No Importante	<p>III</p> <p>Interrupciones</p> <p>Algunas llamadas, correos...</p> <p>Algunos informes, reuniones...</p> <p>Cuestiones inmediatas</p>	<p>IV</p> <p>Trivialidades, ajetreo inútil</p> <p>Algunas cartas, llamadas...</p> <p>Perdida de tiempo</p>

Resultados

<p> Estrés Agotamiento Administración de crisis “Apagando incendios” </p>	<p> Visión, perspectiva Disciplina Control Pocas crisis Equilibrio </p>
<p> Se siente impotente, sin control Relaciones frágiles Concentración en los plazos cortos </p>	<p> Irresponsabilidad Despido de los empleos Dependiendo de otros y gobernado por los apremios básicos </p>



Lo importante...

- Tiene que ver con los resultados, son actividades que aportan a nuestra misión, a nuestros valores, a nuestras metas de alta prioridad.
- Si bien ante lo urgente reaccionamos, lo importante exige más iniciativa, más proactividad.
- De lo que se trata es de pensar con anticipación, trabajar sobre las raíces de los problemas, adoptando (dentro de lo posible) las medidas que impidan que las situaciones lleguen a convertirse en crisis.



Las cosas urgentes...

- Significan que se requiere de una atención inmediata: AHORA!!!.
- Nos presionan, reclaman atención
- Muy a menudo “complacen a otros”
- Lamentablemente, en muchas ocasiones, lo urgente, carece de importancia...
- ... Y a esas cosas con apariencia de importancia, tenemos que aprender a decir que NO!!! Y tenemos que aprender a delegar...



Asuma la delegación como una oportunidad....

- Reduce el estrés por exceso de trabajo.
- Disponemos de más tiempo para dedicarnos a las tareas importantes que no es posible delegar.
- Se alivian los “cuellos de botella” generados por la acumulación de tareas pendientes.
- Capacita al personal que trabaja con nosotros.
- Motiva, compromete e implica a los miembros del equipo.



Seleccione las tareas objeto de la delegación

- Evite la “delegación fraccionada”.
- Reflexione sobre los aspectos valiosos de las tareas que delega... “Venda” las tareas de manera que genere una actitud favorable.
- Asegurese que la persona a la que delega la tarea dispone de la capacidad y preparación suficiente para realizarla.



Implemente la delegación

- Suministre la información necesaria
- Compruebe que la persona ha comprendido la encomienda.
- Suministre de ser necesario entrenamiento adicional
- Acuerde un calendario de realización de la tarea así como del seguimiento y supervisión de las mismas
- Mantenga canales abiertos de comunicación para aclarar dudas y tratar problemas que puedan surgir
- Informar a las personas que de alguna manera se puedan ver afectadas por la decisión adoptada
- Contemple la delegación en la toma de decisiones
- Tolere la incertidumbre y el riesgo de no tener todo absolutamente controlado