

Mi/450.2

ej. 2

**INDEC**

**Instituto Nacional de  
Estadísticas y Censos**

26 MAY 1998



**Seminario Gerencial  
Diseño de la Organización Futura  
y de un Contexto Motivante**

**Carpeta del Seminario 1**

**Seminario a cargo de:  
Mariano Bernardez  
Luis Bolomo  
Nora Socolinsky**



## OBJETIVOS DEL SEMINARIO



- **Desarrollar la aplicación de sus Lineamientos estratégicos con los niveles medios**



- **Rediseñar contextos laborales estimulantes y productivos**



- **Preparar nuevas propuestas de organización para consensuar con sus colaboradores**



- **Mejorar el uso de su tiempo y el de los colaboradores**



- **Iniciar el programa de transformación en grupo e individualmente**

# Agenda del Seminario

## DIA 1

### MAÑANA

1. Apertura
2. Expectativas
3. Objetivos
4. Analisis del desarrollo de los Lineamientos Estrategicos Trabajo en equipos

### CAFÉ

5. Presentacion de conclusiones

### ALMUERZO

6. Video y discusion grupal
7. Puntos a priorizar para implementar la organizacion planteada por los Lineamientos Estrategicos
8. Comunicaciones Interpersonales en el marco del gerenciamiento Feed Back

## DIA 2

### MAÑANA

1. Comunicaciones.Comentarios
2. Administración del tiempo
3. Técnicas de trabajo en equipo
4. Trabajo en equipo con las herramientas para elaborar propuestas de acción en los temas estratégicos priorizados

### CAFÉ

5. Presentacion de conclusiones

### ALMUERZO

6. Detección de puntos de mejora en el gerenciamiento a partir de los Lineamientos y Principios definidos
8. Presentación de conclusiones y compromisos de trabajo
9. Cierre y seguimiento

# **METODOLOGIA DE TRABAJO**

## **A. ESTRATEGIA GRADUAL Y SISTEMATICA:**

**PREPAREN  
DISPAREN  
APUNTEN**

## **B. DESARROLLO GERENCIAL: COMPARTIR CONCEPTOS Y HERRRAMIENTAS**

## **C. CONSULTORIA Y APOYO AL CAMBIO**

## **E. EXPERIENCIAS PILOTO**

## **F. SEMINARIOS DE REFLEXION**

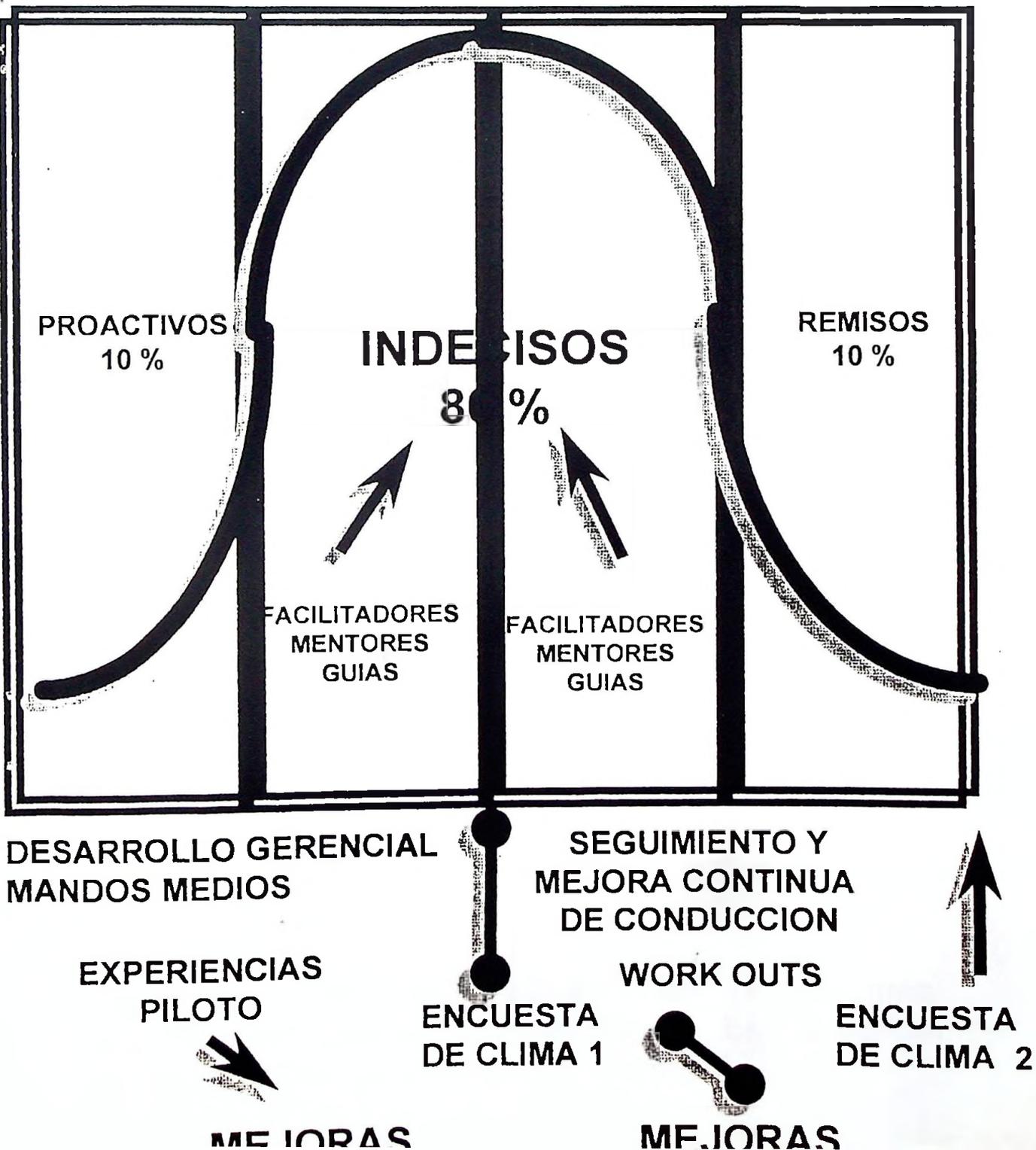
## **G. EXPANSION**

## **H. SEGUIMIENTO**

# REACCIONES HUMANAS EN LA TRANSFORMACION

AÑO 1

AÑO 2



PROACTIVOS  
10 %

INDECISOS  
80 %

REMISOS  
10 %

FACILITADORES  
MENTORES  
GUIAS

FACILITADORES  
MENTORES  
GUIAS

DESARROLLO GERENCIAL  
MANDOS MEDIOS

SEGUIMIENTO Y  
MEJORA CONTINUA  
DE CONDUCCION

EXPERIENCIAS  
PILOTO

ENCUESTA  
DE CLIMA 1

WORK OUTS

ENCUESTA  
DE CLIMA 2

MEJORAS

MEJORAS

# LAS NUEVAS REALIDADES DEL PENSAMIENTO ESTRATEGICO

- Somos lo que hacemos... Y lo que logramos
- No hay viento bueno para un barco sin timón.
- Cada vez nos volvemos más capaces y competentes para hacer cosas que nunca deberían haberse hecho (Drucker)
- La “conformidad” nunca llega a ser tan importante como la competencia
- La nueva estructura de las organizaciones no está basada en jerarquías sino en redes
- La vitalidad de una organización sólo es tan buena como lo sea la de su gente
- El mañana no es una proyección lineal del presente
- No se puede resolver los problemas de hoy con los mismos paradigmas y herramientas que los crearon
- La realidad no está dividida en:
  - ◆ disciplinas
  - ◆ cursos
  - ◆ departamentos
  - ◆ sectores
  - ◆ divisiones
  - ◆ leyes, políticas o temas
- Hay dos “cuadros de resultados” para cualquier organización: el convencional y el social
- Hacer cosas positivas para la sociedad ya no es más una “opción” para las organizaciones... Es una obligación
- (Faith Popcorn: Lo que vendrá - Granica)

# LAS NUEVAS REALIDADES DEL PENSAMIENTO ESTRATEGICO

- Somos lo que hacemos... Y lo que logramos
- No hay viento bueno para un barco sin timón.
- Cada vez nos volvemos más capaces y competentes para hacer cosas que nunca deberían haberse hecho (Drucker)
- La “conformidad” nunca llega a ser tan importante como la competencia
- La nueva estructura de las organizaciones no está basada en jerarquías sino en redes
- La vitalidad de una organización sólo es tan buena como lo sea la de su gente
- El mañana no es una proyección lineal del presente
- No se puede resolver los problemas de hoy con los mismos paradigmas y herramientas que los crearon
- La realidad no está dividida en:
  - ◆ disciplinas                      ◆ sectores
  - ◆ cursos                              ◆ divisiones
  - ◆ departamentos                      ◆ leyes, políticas o temas
- Hay dos “cuadros de resultados” para cualquier organización: el convencional y el social
- Hacer cosas positivas para la sociedad ya no es más una “opción” para las organizaciones... Es una obligación (Faith Popcorn: Lo que vendrá - Granica)

# LAS NUEVAS REALIDADES DEL PENSAMIENTO ESTRATEGICO

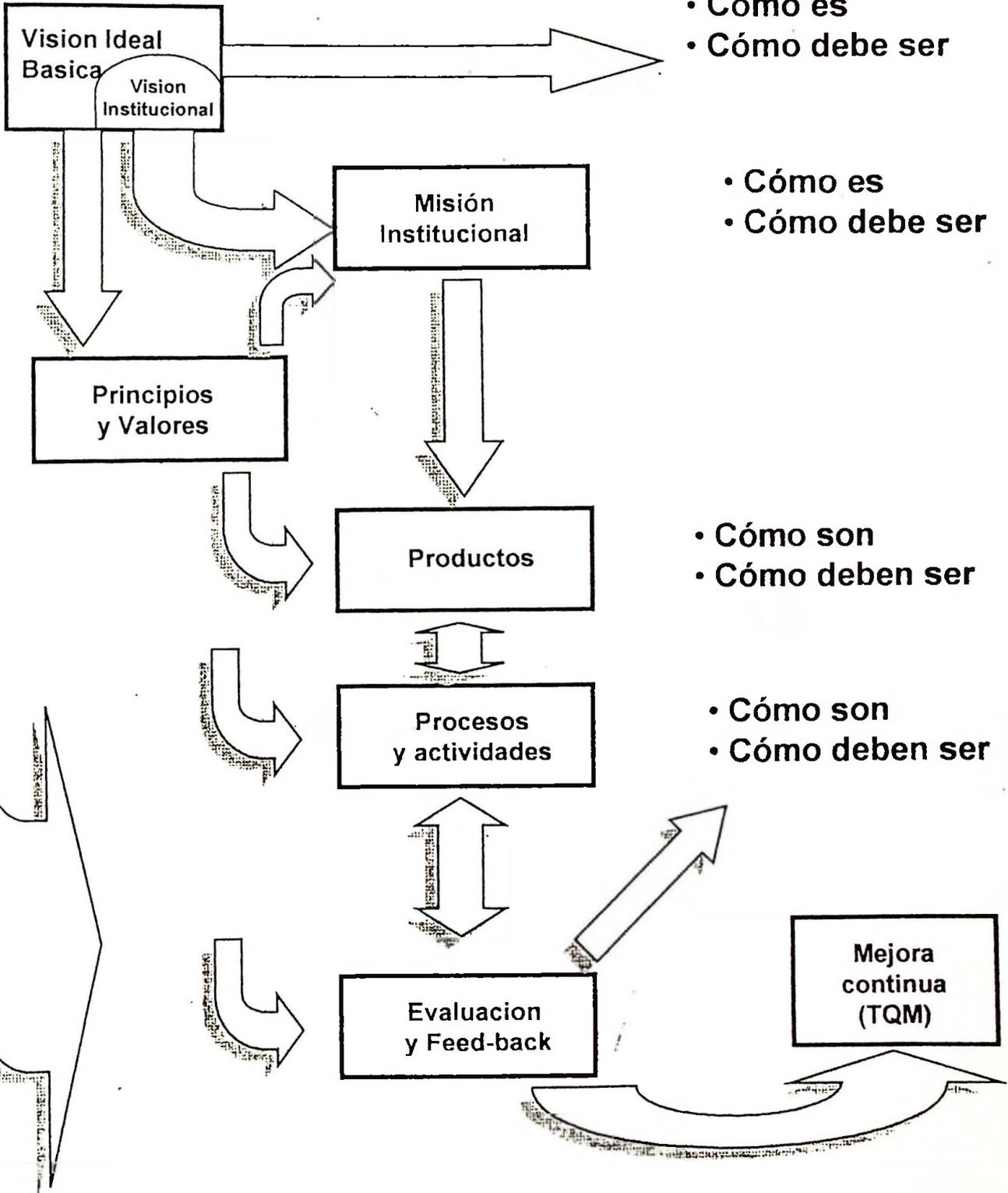
- Somos lo que hacemos... Y lo que logramos
- No hay viento bueno para un barco sin timón.
- Cada vez nos volvemos más capaces y competentes para hacer cosas que nunca deberían haberse hecho (Drucker)
- La “conformidad” nunca llega a ser tan importante como la competencia
- La nueva estructura de las organizaciones no está basada en jerarquías sino en redes
- La vitalidad de una organización sólo es tan buena como lo sea la de su gente
- El mañana no es una proyección lineal del presente
- No se puede resolver los problemas de hoy con los mismos paradigmas y herramientas que los crearon
- La realidad no está dividida en:
  - ◆ disciplinas
  - ◆ cursos
  - ◆ departamentos
  - ◆ sectores
  - ◆ divisiones
  - ◆ leyes, políticas o temas
- Hay dos “cuadros de resultados” para cualquier organización: el convencional y el social
- Hacer cosas positivas para la sociedad ya no es más una “opción” para las organizaciones... Es una obligación
- (Faith Popcorn: Lo que vendrá - Granica)

# **LAS NUEVAS REALIDADES DEL PENSAMIENTO ESTRATEGICO - II**

- **La resistencia a una nueva idea se incrementa al cuadrado de su importancia (Bertrand Russell)**
- **Todos tienen derecho a tener sus propias opiniones, pero no a tener sus propios datos...**
- **Podemos ser los amos del cambio o bien ser sus víctimas**
- **Si no puede predecir el futuro, créelo (Drucker)**
- **No sea el mejor de los mejores...  
Sea el único que hace lo que usted hace (Jerry García)**

# El Ciclo del Gerenciamiento

## El Ciclo Estratégico



**PONIENDO LA ESTRATEGIA  
EN ACCION**

# DESARROLLO GERENCIAL

## EJERCICIO 1:

Identifiquen los puntos clave de los Lineamientos Estratégicos que deberían en su opinión ser objeto del mayor esfuerzo para su concreción a corto plazo.

Elijan los 4 que consideren más críticos en términos de su incidencia para

- A. El logro de la Visión y Misión del Indec
- B. La mejora de la organización como tal

Elaboren una breve fundamentación para comentar al grupo

PUNTOS CLAVE

PORQUE

## DESARROLLO GERENCIAL – EJERCICIO 2

## SEGUIMIENTO ESTRATEGICO

Indiquen cómo ven a la organización y a su grupo (nivel) en términos de:

## NUESTRA VISION

Factores Clave	++	+-	-+	--
<p>Concebimos nuestra Misión y contribución como la de una institución dedicada al desarrollo y mejora continua de nuestra sociedad y su inserción en el mundo a través de la búsqueda continua de oportunidades de generar y proveer a la misma de información veraz, pertinente y oportuna que contribuya claramente a la mejora continua de:</p>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La educación, salud, vivienda y cobertura social</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La generación de riqueza y empleo que den sustento continuo al y genuino al bien común</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El desarrollo armónico de la Nación, sus Provincias y Municipios</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El acceso al conocimiento de la sociedad por los integrantes de la misma para favorecer la consolidación de la convivencia democrática y el pleno ejercicio de la ciudadanía.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El uso eficiente del capital y los recursos de los actores sociales a través de un proceso de toma de decisiones firmemente sustentado por la información producida y comunicada.</li> </ul>				

Factores Clave	+ +	+ -	- +	- -
<p>En tal sentido, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos contribuirá al logro de esta Visión a través del cumplimiento del pleno cumplimiento de la Ley 17.622 y la Misión institucional de ellas derivada, la guía de sus Valores y Filosofía institucional y el ejercicio de sus Políticas de Gestión en el accionar cotidiano.</p>				
<p>Pensamos esta Visión desde el trabajo conjunto y la comunicación cotidiana de todos los integrantes y niveles de la institución y la sociedad a la que debe servir y la constante aplicación y renovación de los avances conceptuales, tecnológicos y de gestión que puedan contribuir a ella.</p>				

## MISION INSTITUCIONAL

Factores Clave	++	+-	-+	--
<p>Para contribuir al logro de la Visión mencionada, el INDEC ha definido como su Misión fundamental:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Asegurar la producción y difusión de información estadística fidedigna y oportuna de la realidad económica y social de la República Argentina para satisfacer las necesidades de los usuarios del país y del extranjero.</i></li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Promover el desarrollo de un Sistema Estadístico Nacional brindando orientación, coordinación y asistencia técnica para el cumplimiento de sus objetivos y prioridades</i></li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Estimular la utilización de información estadística en la toma de decisiones por parte de los poderes del Estado, como así también de las demás entidades de orden público o privado.</i></li> </ul>				

## COMPETENCIAS CLAVE DEL INDEC

Factores Clave	+ +	+ -	- +	- -
<p>El INDEC brindará un aporte diferencial en base al desarrollo de las siguientes competencias clave de toda la organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La capacidad gerencial de sus cuadros de conducción</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El proceso de gestión del Programa Anual de Estadísticas y Censos</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los Sistemas de Información y Comunicación</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La coordinación con los organismos del SEN</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El intercambio con otras entidades estadísticas y organismos internacionales</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El diseño y mejora de productos, procesos de trabajo y de gestión</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El nivel de formación , actualización y desempeño profesional de su personal</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El fortalecimiento de los organismos integrantes del SEN y la obtención de datos por parte de otros informantes</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La generación de productos y servicios de valor económico que posibiliten la generación de recursos por medio de su promoción y venta</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El acceso fluido y eficiente a la información y asesoramiento a usuarios mediante diferentes medios y canales</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Calidad de Atención (conjugando idoneidad, compromiso con la tarea, trato y presencia de su personal)</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Calidad de los Servicios que brinda (considerada en términos de facilidad de uso, eficacia y eficiencia de sus procesos y prácticas)</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La funcionalidad y estética de su equipamiento e instalaciones</li> </ul>				
<p>El establecimiento de vínculos de alta calidad con diversos grupos de interés diferenciados por estas competencias clave</p>				

## VALORES Y PRINCIPIOS RECTORES DEL INDEC

Factores Clave	++	+-	-+	--
La gestión de cada uno de los integrantes de la organización tendrá en cuenta estos valores y principios rectores sobre los que cada integrante de la Institución deberá responder e interrogarse regularmente de modo de asegurar su cumplimiento y mejora continua.				
Mediremos el progreso en el cumplimiento de estos valores en forma constante, a través de instancias y mecanismos de autoevaluación, consulta a los colaboradores, proveedores y clientes en la convicción de que ésta será la mejor forma de asegurar su concreción real.				
Proveeremos a nuestros integrantes y en particular a los funcionarios responsables de liderar y ejercer la conducción institucional en todos los niveles, oportunidades y programas de formación y reflexión continua que les permitan el desarrollo de capacidades de gerenciamiento en proporción a los principios que se enuncian y de cuya custodia y cumplimiento serán responsables.				
<p><b>Con los usuarios:</b></p> <p>Diseñar y proveer productos y servicios innovadores que aporten soluciones eficientes, prácticas y accesibles a sus necesidades</p>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar y mejorar en forma continua, prácticas y dispositivos que provean:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plantear requerimientos en forma ágil y efectiva</li> </ul> </li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evacuar eficazmente consultas</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso, visualización e interpretación adecuada y comprensible de la información estadística requerida</li> </ul>				
<p><b>Con los empleados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un ambiente organizacional que permita:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atraer</li> <li>• Motivar</li> <li>• Retener</li> <li>• Desarrollar</li> </ul> </li> </ul>				

Factores Clave	+ +	+ -	- +	- -
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Personas idóneas que:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Comprendan, compartan y apliquen la Misión y Principios del Instituto</b></li> <li>• <b>Manifiesten en su desempeño cotidiano</b></li> </ul> </li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Para lo cual es responsabilidad de los funcionarios con cargos de conducción:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ser modelo de cumplimiento de estos valores y principios</b></li> <li>• <b>Brindar su plena cooperación para el logro de los mismos .</b></li> <li>• <b>Estimular y apoyar el desempeño de sus colaboradores</b></li> </ul> </li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Asegurar que cada colaborador conozca y comprenda cabalmente:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Metas organizacionales, grupales e individuales</b></li> <li>• <b>Propósitos y expectativas hacia cada colaborador</b></li> <li>• <b>Planes y estrategias</b></li> <li>• <b>Filosofía, prácticas y principios</b></li> <li>• <b>Logros organizacionales, grupales e individuales</b></li> </ul> </li> </ul>				
<p><b>Del INDEC a todos sus colaboradores en forme oportuna y regular</b></p>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Escuchar y atender a las inquietudes de sus colaboradores manteniendo una comunicación abierta , franca y respetuosa en ambos sentidos.</b></li> </ul>				

Factores Clave	+ +	+ -	- +	- -
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover en su ámbito de acción un ambiente de trabajo basado en:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• El respeto y la confianza mutuas</li> <li>• La equidad del trato</li> <li>• La honestidad e integridad de las prácticas</li> <li>• Promover el desarrollo personal y profesional en el marco institucional</li> </ul> </li> </ul>				
<p><b><u>Con las Direcciones Provinciales de Estadística:</u></b></p>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar y mantener con las DPF un vínculo de cooperación recíproca basado en:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• El respeto y la confianza mutuas</li> <li>• La equidad de trato</li> <li>• La honestidad e integridad de práctica</li> </ul> </li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El servicio al usuario como prioridad rectora y principio compartido</li> </ul>				
<p><b><u>Con los Municipios Provinciales:</u></b></p>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar el desarrollo de Sistemas de Información Municipales a efectos de su integración a nivel provincial.</li> </ul>				
<p><b><u>Con los demás organismos del Sistema Estadístico Nacional:</u></b></p>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer y mantener la responsabilidad recíproca y legal de proveer determinada información estadística, informaciones y servicios (SEN) y la nuestra de proporcionarles guía metodológica.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener una información abierta y franca acerca de los requerimientos actuales y esperados del INDEC</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistirlos en la interpretación y superación de obstáculos que tengan para cumplimentar los requerimientos</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidarlos como proveedores competentes y confiables del SEN</li> </ul>				

Factores Clave	+ +	+ -	- +	- -
<p><u>Con la Secretaría de Programación Económica:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Considerar y tratar a la SPE como uno de los principales usuarios del INDEC y a su vez integrante del SEN aplicando a ella los principios referidos a los mismos</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajar con la SPE en forma conjunta y coordinada, conformando equipos mixtos, con el propósito de optimizar la respuesta a los requerimientos de la dependencia funcional que el INDEC mantiene con este órgano del Poder Ejecutivo Nacional.</li> </ul>				
<p><u>Con los Informantes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tratarlos en todo momento como proveedores principales de los datos clave para el cumplimiento de la Misión institucional</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar prácticas que contemplen sus restricciones, temores, dificultades y resistencias permitiendo desarrollar relaciones eficaces y constructivas.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Plantear nuestros requerimientos en forma considerada y respetuosa de sus circunstancias</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Respetar en todo momento el secreto estadístico</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Corresponder a su cooperación con la contraprestación de servicios informativos que agreguen valor a su consideración.</li> </ul>				

**CONCLUSIONES:  
PUNTOS CLAVE**

## **GRUPO (INTEGRANTES)**

**1. TEMAS PRIORIZADOS (Dia 1)**

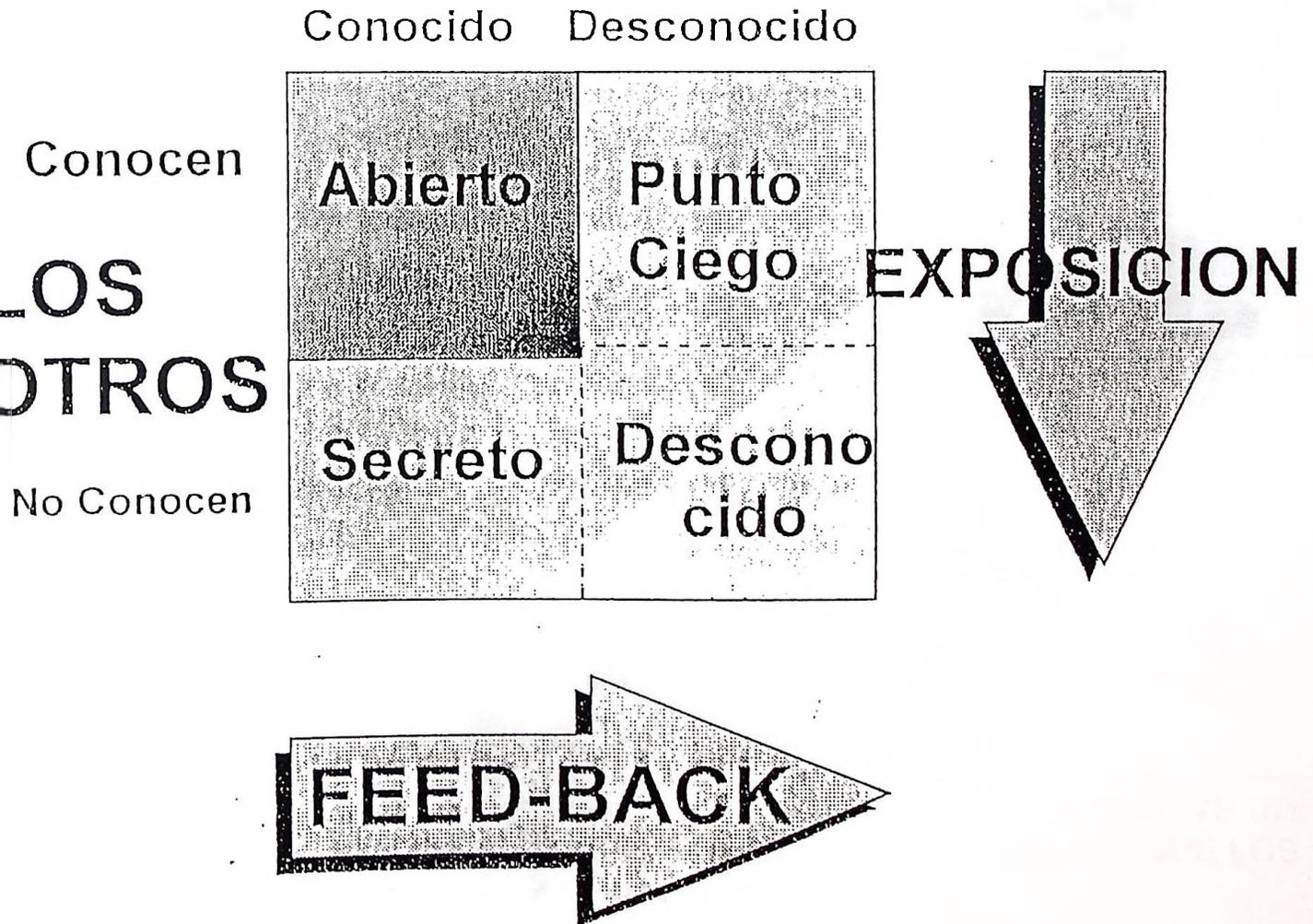
**2. PROPUESTAS DE ACCION (Dia 2)**

## 2. PROPUESTAS DE ACCION (Dia 2)

**COMUNICACION**

# COMUNICACION: COMO ME VEN

## YO



## Y NUESTRAS COMUNICACIONES ? ... COMO FUNCIONAN ?



EN EL TEST QUE SIGUE USTED PODRA COMPROBAR COMO SE COMUNICA CON:

COMO ME VEO:

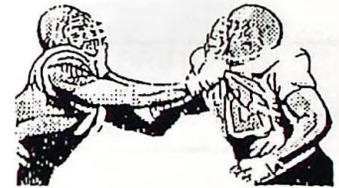


\* SUS COLABORADORES

COMO ME VEN:



\* SUS PARES



\* SU JEFE DIRECTO



RECUERDE: EL TEST LE MOSTRARA CÓMO LO VEN , NO CÓMO SE VE UD.  
Y ALGO MÁS: UNO NO ES EL JEFE QUE CREE QUE ES , SINO EL QUE LOS  
DEMÁS VEN (AUNQUE NO SE ANIMEN A DECÍRSELO)

# COMUNICACIONES CON COLABORADORES

SECCION 1: RELACIONES CON LOS SUBORDINADOS

*Puntajes Brutos: Volcar los de las Páginas a*

**Suma:**

1 A: \_\_\_\_\_

4 B: \_\_\_\_\_

6 B: \_\_\_\_\_

9 B: \_\_\_\_\_

11 B: \_\_\_\_\_

13 B: \_\_\_\_\_

15 B: \_\_\_\_\_

17 B: \_\_\_\_\_

18 B: \_\_\_\_\_

19 B: \_\_\_\_\_

**Suma:**

2 B: \_\_\_\_\_

3 A: \_\_\_\_\_

5 A: \_\_\_\_\_

7 A: \_\_\_\_\_

8 B: \_\_\_\_\_

10 B: \_\_\_\_\_

12 B: \_\_\_\_\_

14 B: \_\_\_\_\_

16 A: \_\_\_\_\_

20 A: \_\_\_\_\_

TOTAL EXPOSICION:

TOTAL FEED-BACK:

PUNTAJES BRUTOS DE EXPOSICION	PERCENTILES (*)	PUNTAJES BRUTOS DE FEED BACK
46	99	45
41	90	39
38	80	36
36	70	34
35	60	33
33	50	31
31	40	30
29	30	28
28	20	26
25	10	24
18	1	18

(\*) Muestra: 12.809 gerentes

EXPOSICIÓN

FEED-BACK

Vuelque estos dos resultados en el gráfico de la página siguiente (Feed Back en el eje X y Exposición en el eje Y)

# COMUNICACIONES CON PARES

SECCION 2: RELACIONES CON PARES

*Puntajes Brutos: Volcar los de las Páginas a*

**Suma:**

1 A: \_\_\_\_\_

4 B: \_\_\_\_\_

6 B: \_\_\_\_\_

9 B: \_\_\_\_\_

11 B: \_\_\_\_\_

13 B: \_\_\_\_\_

15 B: \_\_\_\_\_

17 B: \_\_\_\_\_

18 B: \_\_\_\_\_

19 B: \_\_\_\_\_

**Suma:**

2 B: \_\_\_\_\_

3 A: \_\_\_\_\_

5 A: \_\_\_\_\_

7 A: \_\_\_\_\_

8 B: \_\_\_\_\_

10 B: \_\_\_\_\_

12 B: \_\_\_\_\_

14 B: \_\_\_\_\_

16 A: \_\_\_\_\_

20 A: \_\_\_\_\_

TOTAL EXPOSICION:

TOTAL FEED-BACK:

PUNTAJES BRUTOS DE EXPOSICION	PERCENTILES (*)	PUNTAJES BRUTOS DE FEED BACK
46	99	46
39	90	40
36	80	37
33	70	35
31	60	33
29	50	32
28	40	30
26	30	29
23	20	27
20	10	24
12	1	10

(\*) Muestra: 12.809 gerentes

EXPOSICIÓN

FEED-BACK

*Vuelque estos dos resultados en el gráfico de la página siguiente (Feed Back en el eje X y Exposición en el eje Y)*



# COMUNICACIONES CON SUPERIORES

SECCION 3: RELACIONES CON SUPERIORES

*Puntajes Brutos: Volcar los de las Páginas a*

**Suma:**

1 A: \_\_\_\_\_  
 4 B: \_\_\_\_\_  
 6 B: \_\_\_\_\_  
 9 B: \_\_\_\_\_  
 11 B: \_\_\_\_\_  
 13 B: \_\_\_\_\_  
 15 B: \_\_\_\_\_  
 17 B: \_\_\_\_\_  
 18 B: \_\_\_\_\_  
 19 B: \_\_\_\_\_

**Suma:**

2 B: \_\_\_\_\_  
 3 A: \_\_\_\_\_  
 5 A: \_\_\_\_\_  
 7 A: \_\_\_\_\_  
 8 B: \_\_\_\_\_  
 10 B: \_\_\_\_\_  
 12 B: \_\_\_\_\_  
 14 B: \_\_\_\_\_  
 16 A: \_\_\_\_\_  
 20 A: \_\_\_\_\_

TOTAL EXPOSICION:

TOTAL FEED-BACK:

PUNTAJES BRUTOS DE EXPOSICION	PERCENTILES (*)	PUNTAJES BRUTOS DE FEED BACK
45	99	47
38	90	41
35	80	38
32	70	36
30	60	34
28	50	32
26	40	31
24	30	29
21	20	27
18	10	24
10	1	15

(\*) Muestra: 12.809 gerentes

EXPOSICIÓN

FEED-BACK

Vuelque estos dos resultados en el gráfico de la página siguiente (Feed Back en el eje X y Exposición en el eje Y)



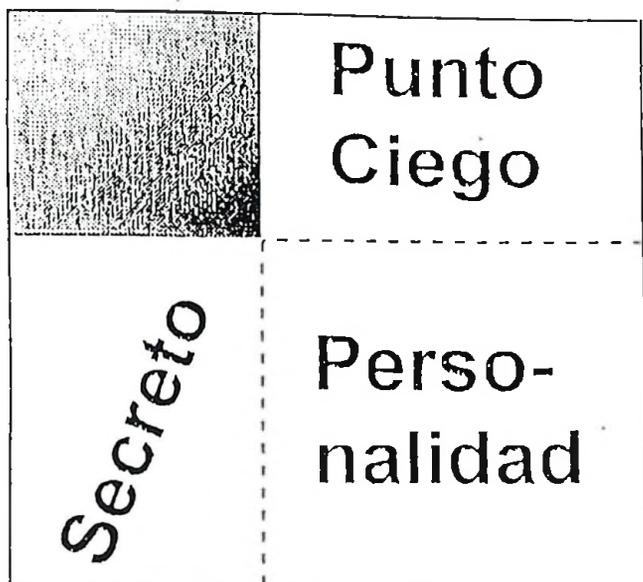
# ANALICE SUS COMUNICACIONES



COMPARE LA FORMA DE LOS DIAGRAMAS OBTENIDOS CON CADA NIVEL CON LOS DE LAS PÁGINAS SIGUIENTES Y SAQUE SUS CONCLUSIONES.

ANTE LA DUDA, LLAME AL COORDINADOR.

# COMUNICACION: COMO ME VEN



## RETRAIDO

### COMO LO VEN LOS DEMÁS:

*Las personas con este tipo de perfil pueden parecer a las demás frías o desinteresadas por los aspectos humanos. Timidas, distantes o retraídas.*

### SI ASÍ LO VEN SUS SUBORDINADOS:

*Puede Ud. estarles dando una imagen de "jefe frío" y técnico, creando distancias y reduciendo la cooperación espontánea. También puede parecerles amenazador su silencio (si el jefe no me habla es tal vez porque no estoy en sus planes futuros)*

### SI ES ASÍ CON SUS PARES:

*Puede parecer inseguro, apocado o dar una imagen de no confiable. Serán seguramente reticentes a confiar en Ud. y no lo integrarán a su grupo informal.*

### SI ES ASÍ CON SU JEFE O SUPERIORES:

*Transmite una imagen de apocado, irresoluto o inseguro, de bajo perfil.*

*Alienta a pensar en que su desempeño no debe ser bueno. Un jefe dominante seguramente tenderá a "sobredirigirlo" y "sobrecontrolarlo".*

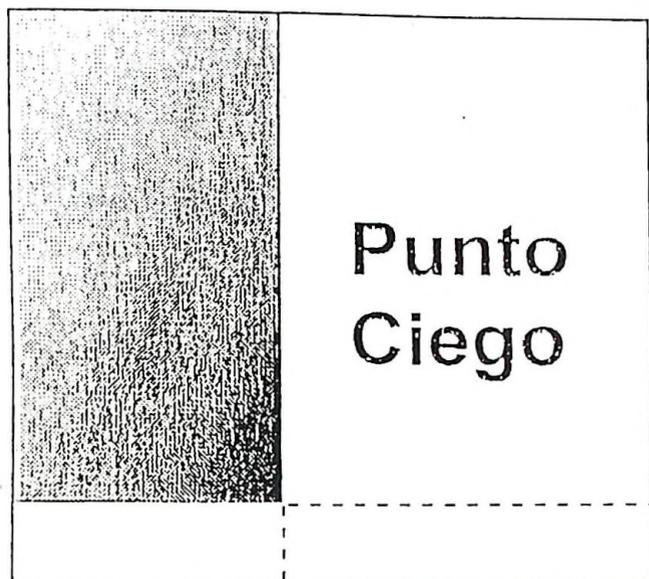
### POSIBLES CAUSAS DE ESTE ESTILO:

- Usted es nuevo en el grupo
- Tiene una personalidad muy orientada a lo técnico y/o introvertida
- Tiene una relación difícil con la o las personas con las que le dio este diagrama (jefe, colaboradores, pares)
- No se siente seguro en el puesto actual
- Tiene un jefe muy crítico e intimidante
- Tiene un grupo muy crítico e intimidante
- Está viviendo algún problema personal
- Es detallista y orientado a las cosas y los números antes que a las personas.

### COMO MODIFICARLO:

- Exponga más sus ideas y sentimientos
- Pida opinión a los demás (sobre todo a su jefe) sobre su desempeño
- Dé su opinión con franqueza
- Comparta momentos informales (no hable sólo de trabajo)
- Demuestre sentido del humor (mírese en el espejo: cuide de que lo que ve no asuste)
- Exprese abiertamente que su sequedad se debe a su personalidad si es así e invite a que lo interroguen o saquen de su aislamiento.
- Organice y emplee técnicas participativas (reuniones con los métodos que verá en este curso)
- Recuerde que la influencia no está basada solamente en su habilidad técnica sino en su trato y confiabilidad como persona (no se puede confiar en un enigma)

# COMUNICACION: COMO ME VEN



**DOMINANTE**

## COMO LO VEN LOS DEMÁS:

*Las personas con este tipo de perfil pueden parecer a las demás avasalladoras y desconsideradas con las opiniones ajenas, así como egocéntricas y en ocasiones, deseosas de poder.*

## SI ASÍ LO VEN SUS SUBORDINADOS:

*Puede Ud. estarlos sobre dirigiendo, centralizando en exceso las decisiones y creando dependencia de los menos capaces y desmotivación de los mejores. Se estará sobrecargando de tareas y probablemente tensionando, apresurando y empobreciendo sus decisiones (al no escuchar a los demás)*

## SI ES ASÍ CON SUS PARES:

*Puede generar rechazo, choques e incluso alianzas en su contra. Le pondrán apodosos y obstáculos con ahínco hasta que los consulte.*

## SI ES ASÍ CON SU JEFE O SUPERIORES:

*Usted va derecho a un choque o a una desagradable sorpresa en su evaluación anual. Su jefe lo puede ver como demasiado "frontal" y conflictivo para ser promovido..*

## POSIBLES CAUSAS DE ESTE ESTILO:

- Usted tiene mucha experiencia y/o solvencia profesional
- Tiene una personalidad muy orientada a la acción y necesitada de éxito
- Tiende a subestimar a las personas poniéndose por encima de ellas (como crítico o, en forma paternalista, como "tutor" eterno de sus colaboradores)
- No se siente satisfecho con su posición o lo que ha logrado
- Se pone metas ambiciosas y plazos cortos
- Viene de una "cultura" muy competitiva
- Está viviendo algún problema personal que lo lleva a necesitar más del éxito laboral
- Es controlador y orientado a resultados antes que a métodos y trato con personas

## COMO MODIFICARLO:

- Hable menos y escuche más
- Pida opinión a los demás (sobre todo a sus colaboradores)
- Demuestre que escucha aplicando los consejos o ideas que le dan
- Baje la presión sobre Ud. mismo y sobre sus colaboradores
- Delege en serio (de los medios y apoye al delegado sin sustituirlo)
- Reconozca públicamente sus errores y aprenda a pedir ayuda al grupo
- Trabaje en equipo y comparta los elogios reconociendo los aportes de los demás.
- Organice y emplee técnicas participativas (reuniones con los métodos que verá en este curso) que hagan que el grupo sea el protagonista
- Recuerde que la comunicación tiene dos vías y que ambas son igualmente importantes. Practique en su casa (escuche a su mujer y a sus hijos un rato)

# COMUNICACION: COMO ME VEN

## COMO LO VEN LOS DEMÁS:

*Las personas con este tipo de perfil pueden parecer a las demás intrigante o insiceras, "jugadores de póker" que no muestran cartas o intenciones.*

## SI ASÍ LO VEN SUS SUBORDINADOS:

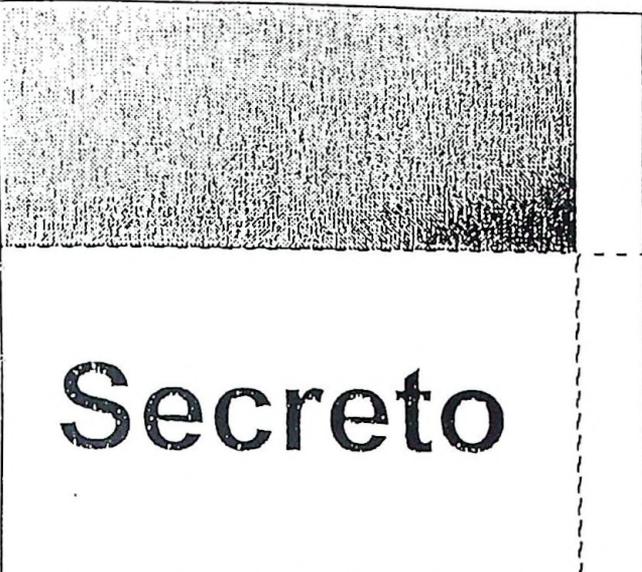
*Puede Ud. estarlos inhibiendo al hacerles preguntas u observarlos sin darles su opinión o comentario (recuerde lo que sentía cuando un profesor le ponía la nota en silencio). En una cultura empresaria que valora las decisiones, puede parecer irresoluto.*

## SI ES ASÍ CON SUS PARES:

*Cada vez le dirán menos de lo que realmente piensan. Usted va camino de parecerles un "espión".*

## SI ES ASÍ CON SU JEFE O SUPERIORES:

*Al principio su receptividad le gustará, pero luego tendrá a pensar que usted sólo busca complacerlo o que carece u oculta opiniones propias, o que no quiere tomar riesgos. Tenderá a consultarlo cada vez menos (total, ya sabe que le dirá que está de acuerdo)*



**Secreto**

## INQUISITIVO

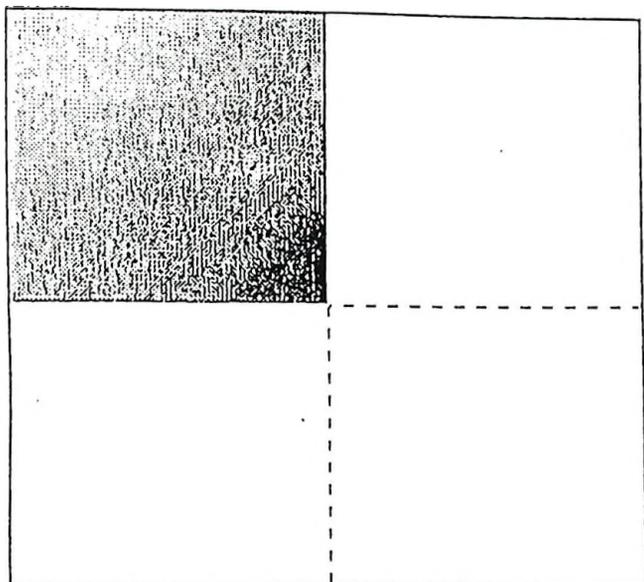
### POSIBLES CAUSAS DE ESTE ESTILO:

- Usted tiene poca experiencia y/o solvencia profesional para este puesto.
- Tiene una personalidad muy orientada a la gente y lo social y puede olvidar lo laboral.
- Tiende a subestimar su propio juicio y busca apoyo en el de otros.
- Está en una posición nueva y necesita ayuda.
- Viene de una "cultura" muy consultiva, donde las decisiones eran en grupo.
- Teme castigos por cometer errores y quiere asegurarse.
- Es una persona desconfiada y trata de "estudiar" a la gente.
- Le gusta controlar y verificar todo.

### COMO MODIFICARLO:

- Exponga más sus ideas (sin dejar de pedir las de los demás): intercambie.
- Afirme primero y pregunte después ("creo... no te parece que es así?")
- Demuestre que puede defender una idea o posición hasta que le demuestren algo mejor
- Baje la presión sobre sus colaboradores. Deles su aliento al observarlos.
- Dele en serio : no "tire" los problemas al otro sin darle su impresión.
- Exponga públicamente sus opiniones y hable en privado con cada uno.
- Trabaje en equipo y conduzca más las reuniones, organizándolas antes que meramente "observándolas"
- Recuerde que la comunicación tiene dos vías y que ambas son igualmente importantes. Practique en su casa : exponga sus ideas y sentimientos.

# COMUNICACION: COMO ME VEN



## ABIERTO

### COMO LO VEN LOS DEMÁS:

*Las personas con este tipo de perfil establecen rápidamente buenas relaciones y se integran a los equipos*

### SI ASÍ LO VEN SUS SUBORDINADOS:

*Si Ud. escucha y opina, trabajando en equipo, su gente lo verá como alguien sincero y solidario, sin perder su autoridad de jefe. Por el contrario, su consulta previa fortalece su imagen de autoridad final.*

### SI ES ASÍ CON SUS PARES:

*Podrá trabajar eficazmente en equipo y resolver en forma directa y rápida los conflictos*

### SI ES ASÍ CON SU JEFE O SUPERIORES:

*Su jefe se sentirá cómodo para serle franco y confiar en su franqueza y sinceridad.*

*Ser abierto con buenas formas fortalecerá su imagen de tener potencial para asumir más responsabilidad.*

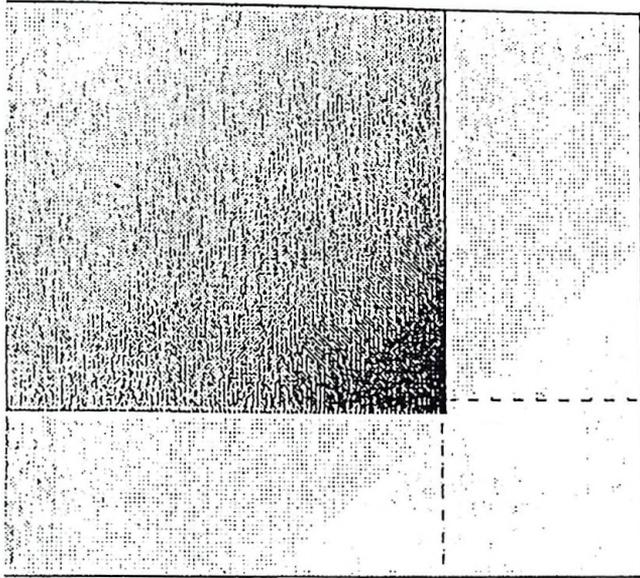
### POSIBLES CAUSAS DE ESTE ESTILO:

- Usted ha asimilado y aprendido de su experiencia cambiando y mejorando su estilo
- Usted ha tenido jefes abiertos o una formación de ese tipo
- Viene de una cultura de "equipo" (no de "camarilla")
- Ha experimentado el poder de mejora del trabajo en grupo.
- Está automotivado y se siente bien con Ud. y la organización.
- Está orientado a resolver problemas, no a buscarlos.
- Se siente bien en el ámbito personal y eso lo fortalece para abrirse a otros.
- Cree que el éxito es resultado colectivo, no individual.

### COMO MANTENERLO:

- Hable con los remisos (dominantes, cerrados, inquisitivos)
- Anime las reuniones e invite a la franqueza
- Modere con humor bajando los decibeles del conflicto
- Oriente a sus colaboradores dominantes, retraídos o inquisitivos
- Haga que el dominante coordine reuniones con la boca cerrada
- Haga que el inquisitivo opine y cuente cómo se siente.
- Pida opinión y elogie al retraído.
- Organice y emplee técnicas participativas (reuniones con los métodos que verá en este curso) que hagan que el grupo sea el protagonista
- Difunda y recompense el mérito grupal

# COMUNICACION: COMO ME VEN



## DEMASIADO ABIERTO ("Elefante en Bazar")

### COMO LO VEN LOS DEMÁS:

*Las personas con este tipo de perfil parecen desublicadas y se crean situaciones embarazosas al decir sin pensar lo primero que les viene a la boca.*

*Pueden parecer distractores del grupo.*

### SI ASÍ LO VEN SUS SUBORDINADOS:

*Puede parecer insensible, atropellado y con poco tacto. No poca gente guarda rencor por comentarios o consejos no pedidos o públicos de sus jefes.*

### SI ES ASÍ CON SUS PARES:

*Nuevamente, su tendencia puede acarrearle rencores o roces con colegas o ser malinterpretada (en especial si Ud. hace críticas ante el jefe)*

### SI ES ASÍ CON SU JEFE O SUPERIORES:

*Su jefe puede sentirse incómodo con su exceso de llaneza, pero muchas veces no se lo dirá... hasta que sea tarde. Una persona demasiado propensa a hablar sin pensar es generalmente descartada como candidata a puestos de responsabilidad que requieren reserva, tacto y capacidad de negociación.*

### POSIBLES CAUSAS DE ESTE ESTILO:

- Usted se ha "hecho en el campo". (En el pequeño mundo del equipo)
- Este ha sido su primer y único empleo y lo conocen "desde chico".
- Usted tiene una personalidad impulsiva y extrovertida.
- Experimenta un circunstancial momento de euforia y eso lo descontrola.
- No ha aprendido aún a controlar sus emociones y enojos.
- Tiende a bromear, divagar y a cultivar la "amistad de café" en el trabajo.
- Usted "viene de abajo" y teme ser visto como "presumido" si cambia.
- Le cuesta quedarse callado y quieto.

### COMO MODIFICARLO:

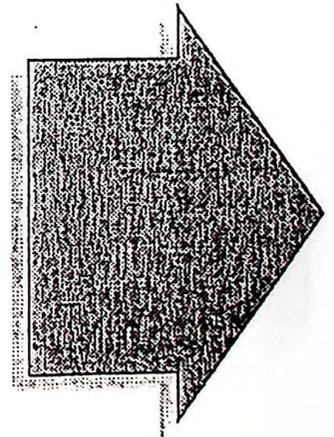
- Pida Feed-Back a su jefe, pares y subalternos sobre aquellas cosas que les moles tan o perturban de su forma de actuar. (Hágalo en positivo: "qué me aconsejarían para ser más efectivo....")
- Escriba sus comentarios antes de decirlos. Léalos y piense en cómo los tomarían los demás.
- Aprenda a reconocer sus estados "peligrosos": euforia o ira (y cierre la boca).
- Deles feed back a sus colaboradores "demasiado abiertos" para orientarlos.
- Ante la emoción fuerte, tome su tiempo: busque una excusa para retirarse a pensar
- No confunda franqueza con sinceridad ni delicadeza con hipocresía: eso lo lleva de cabeza a abrir la boca cuando no debe.
- Concéntrese en el trabajo y lleve buen registro de cómo usa su tiempo: evite la "charla social". Nunca repita lo que oye: haga que lo repita el que lo dijo.

# ANALICE SUS COMUNICACIONES

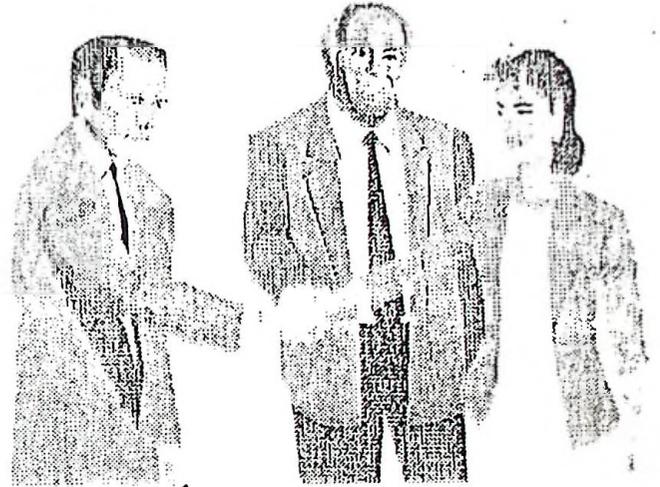
TENEMOS YA UN DIAGNÓSTICO,  
PERO CÓMO RESOLVER LOS  
PROBLEMAS  
DE COMUNICACIÓN QUE  
REVELA ?



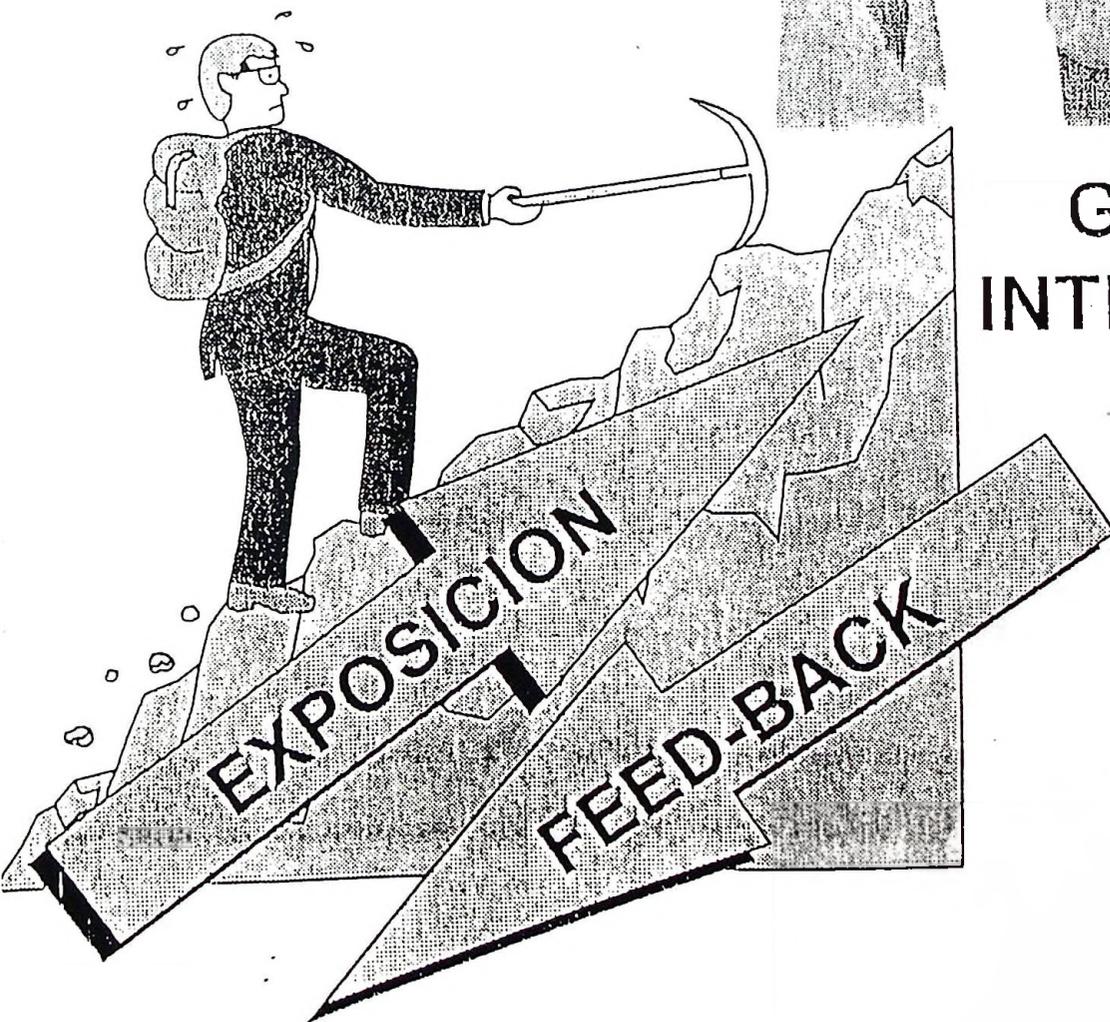
LA MEJOR FORMA ES  
RECURRIR AL FEED-BACK  
PERSONA A PERSONA...  
PERO CON CIERTAS REGLAS  
QUE VEREMOS A  
CONTINUACIÓN,



# LA CLAVE PARA MEJORAR: FEED BACK CRUZADO



**GRUPO  
INTEGRADO**



# LA CLAVE PARA MEJORAR: FEED BACK CRUZADO



- NO JUZGAR - DAR IMPRESION
- NO CALIFICAR NI ATACAR
- NO "ESCONDER" REALES OPINIONES



- NO OFENDERSE NI DEFENDERSE
- EXPLORAR MAS
- AGRADECER LOS "PALOS"
- COMPARAR -DETECTAR COINCIDENCIAS

# PASO 1: AUTODIAGNOSTICO

REGISTRE EN LA COLUMNA A COMO SE VE A UD. MISMO Y EN LA COLUMNA B, COMO LO VIERON LOS DEMÁS:

COLUMNA A: COMO ME VEO A MI MISMO

COLUMNA B: COMO ME VIERON LOS DEMÁS

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS POSITIVOS
ASPECTOS NEGATIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS

PASO 2:  
FEED BACK CRUZADO

---

CADA MIEMBRO DEL GRUPO ENTREGA A CADA UNO DE SUS COLEGAS UN MENSAJE ESCRITO DE PERSONA A PERSONA QUE INDICA TRES PUNTOS:



DE:

PARA:

- A. COMPORTAMIENTOS TUYOS QUE EN MI OPINION FAVORECEN TU RELACION CON MIGO Y LOS DEMAS
- B. COMPORTAMIENTOS TUYOS QUE EN MI OPINION PERJUDICAN TU RELACION CON MIGO Y LOS DEMAS
- C. SUGERENCIAS QUE TE HARIA PARA MEJORAR TU RELACION CONMIGO Y LOS DEMAS

**FEED-BACK ESCRITO PRIVADO DE PERSONA A  
PERSONA (PARA SER ENTREGADO AHORA Y LEIDO DESPUÉS**

---

DE:

PARA:

A. COMPORTAMIENTOS O CARACTERISTICAS TUYAS QUE EN  
MI OPINION FAVORECEN TU RELACION CONMIGO Y/O LOS DEMAS

B. COMPORTAMIENTOS O CARACTERÍSTICAS TUYAS QUE EN  
MI OPINION DIFICULTAN O PERJUDICAN TU RELACION CONMIGO  
O LOSDEMAS

C. CAMBIOS QUE TE SUGERIRIA PARA MEJORAR TUS RELACIONES  
CONMIGO Y/O LOS DEMAS

# FEED-BACK ESCRITO PRIVADO DE PERSONA A PERSONA (PARA SER ENTREGADO AHORA Y LEIDO DESPUÉS)

---

DE:

PARA:

A. COMPORTAMIENTOS O CARACTERÍSTICAS TUYAS QUE EN MI OPINION FAVORECEN TU RELACION CONMIGO Y/O LOS DEMAS

B. COMPORTAMIENTOS O CARACTERÍSTICAS TUYAS QUE EN MI OPINION DIFICULTAN O PERJUDICAN TU RELACION CONMIGO O LOSDEMÁS

C. CAMBIOS QUE TE SUGERIRIA PARA MEJORAR TUS RELACIONES CONMIGO Y/O LOS DEMAS

**FEED-BACK ESCRITO PRIVADO DE PERSONA A  
PERSONA (PARA SER ENTREGADO AHORA Y LEIDO DESPUÉS**

---

DE:

PARA:

A. COMPORTAMIENTOS O CARACTERISTICAS TUYAS QUE EN  
MI OPINION FAVORECEN TU RELACION CONMIGO Y/O LOS DEMAS

B. COMPORTAMIENTOS O CARACTERÍSTICAS TUYAS QUE EN  
MI OPINION DIFICULTAN O PERJUDICAN TU RELACION CONMIGO  
O LOSDEMÁS

C. CAMBIOS QUE TE SUGERIRIA PARA MEJORAR TUS RELACIONES  
CONMIGO Y/O LOS DEMAS

**FEED-BACK ESCRITO PRIVADO DE PERSONA A  
PERSONA (PARA SER ENTREGADO AHORA Y LEIDO DESPUÉS)**

---

DE:

PARA:

A. COMPORTAMIENTOS O CARACTERISTICAS TUYAS QUE EN  
MI OPINION FAVORECEN TU RELACION CONMIGO Y/O LOS DEMAS

B. COMPORTAMIENTOS O CARACTERÍSTICAS TUYAS QUE EN  
MI OPINION DIFICULTAN O PERJUDICAN TU RELACION CONMIGO  
O LOSDEMAS

C. CAMBIOS QUE TE SUGERIRIA PARA MEJORAR TUS RELACIONES  
CONMIGO Y/O LOS DEMAS

**FEED-BACK ESCRITO PRIVADO DE PERSONA A  
PERSONA (PARA SER ENTREGADO AHORA Y LEIDO DESPUÉS**

---

DE:

PARA:

A. COMPORTAMIENTOS O CARACTERISTICAS TUYAS QUE EN  
MI OPINION FAVORECEN TU RELACION CONMIGO Y/O LOS DEMAS

B. COMPORTAMIENTOS O CARACTERÍSTICAS TUYAS QUE EN  
MI OPINION DIFICULTAN O PERJUDICAN TU RELACION CONMIGO  
O LOSDEMAS

C. CAMBIOS QUE TE SUGERIRIA PARA MEJORAR TUS RELACIONES  
CONMIGO Y/O LOS DEMAS

**FEED-BACK ESCRITO PRIVADO DE PERSONA A  
PERSONA (PARA SER ENTREGADO AHORA Y LEIDO DESPUÉS)**

---

DE:

PARA:

A. COMPORTAMIENTOS O CARACTERISTICAS TUYAS QUE EN  
MI OPINION FAVORECEN TU RELACION CONMIGO Y/O LOS DEMAS

B. COMPORTAMIENTOS O CARACTERÍSTICAS TUYAS QUE EN  
MI OPINION DIFICULTAN O PERJUDICAN TU RELACION CONMIGO  
O LOSDEMÁS

C. CAMBIOS QUE TE SUGERIRIA PARA MEJORAR TUS RELACIONES  
CONMIGO Y/O LOS DEMAS

**FEED-BACK ESCRITO PRIVADO DE PERSONA A  
PERSONA (PARA SER ENTREGADO AHORA Y LEIDO DESPUÉS**

---

DE:

PARA:

A. COMPORTAMIENTOS O CARACTERISTICAS TUYAS QUE EN  
MI OPINION FAVORECEN TU RELACION CONMIGO Y/O LOS DEMAS

B. COMPORTAMIENTOS O CARACTERÍSTICAS TUYAS QUE EN  
MI OPINION DIFICULTAN O PERJUDICAN TU RELACION CONMIGO  
O LOSDEMAS

C. CAMBIOS QUE TE SUGERIRIA PARA MEJORAR TUS RELACIONES  
CONMIGO Y/O LOS DEMAS

**FEED-BACK ESCRITO PRIVADO DE PERSONA A  
PERSONA (PARA SER ENTREGADO AHORA Y LEIDO DESPUÉS**

---

DE:

PARA:

A. COMPORTAMIENTOS O CARACTERISTICAS TUYAS QUE EN  
MI OPINION FAVORECEN TU RELACION CONMIGO Y/O LOS DEMAS

B. COMPORTAMIENTOS O CARACTERÍSTICAS TUYAS QUE EN  
MI OPINION DIFICULTAN O PERJUDICAN TU RELACION CONMIGO  
O LOSDEMAS

C. CAMBIOS QUE TE SUGERIRIA PARA MEJORAR TUS RELACIONES  
CONMIGO Y/O LOS DEMAS

**FEED-BACK ESCRITO PRIVADO DE PERSONA A  
PERSONA (PARA SER ENTREGADO AHORA Y LEIDO DESPUÉS**

---

DE:

PARA:

**A. COMPORTAMIENTOS O CARACTERÍSTICAS TUYAS QUE EN  
MI OPINION FAVORECEN TU RELACION CONMIGO Y/O LOS DEMAS**

**B. COMPORTAMIENTOS O CARACTERÍSTICAS TUYAS QUE EN  
MI OPINION DIFICULTAN O PERJUDICAN TU RELACION CONMIGO  
O LOSDEMAS**

**C. CAMBIOS QUE TE SUGERIRIA PARA MEJORAR TUS RELACIONES  
CONMIGO Y/O LOS DEMAS**

**FEED-BACK ESCRITO PRIVADO DE PERSONA A  
PERSONA (PARA SER ENTREGADO AHORA Y LEIDO DESPUÉS**

---

DE:

PARA:

A. COMPORTAMIENTOS O CARACTERÍSTICAS TUYAS QUE EN  
MI OPINION FAVORECEN TU RELACION CONMIGO Y/O LOS DEMAS

B. COMPORTAMIENTOS O CARACTERÍSTICAS TUYAS QUE EN  
MI OPINION DIFICULTAN O PERJUDICAN TU RELACION CONMIGO  
O LOSDEMAS

C. CAMBIOS QUE TE SUGERIRIA PARA MEJORAR TUS RELACIONES  
CONMIGO Y/O LOS DEMAS

**FEED-BACK ESCRITO PRIVADO DE PERSONA A  
PERSONA (PARA SER ENTREGADO AHORA Y LEIDO DESPUÉS**

---

DE:

PARA:

A. COMPORTAMIENTOS O CARACTERISTICAS TUYAS QUE EN  
MI OPINION FAVORECEN TU RELACION CONMIGO Y/O LOS DEMAS

B. COMPORTAMIENTOS O CARACTERÍSTICAS TUYAS QUE EN  
MI OPINION DIFICULTAN O PERJUDICAN TU RELACION CONMIGO  
O LOSDEMAS

C. CAMBIOS QUE TE SUGERIRIA PARA MEJORAR TUS RELACIONES  
CONMIGO Y/O LOS DEMAS

**FEED-BACK ESCRITO PRIVADO DE PERSONA A  
PERSONA (PARA SER ENTREGADO AHORA Y LEIDO DESPUÉS**

---

DE:

PARA:

A. COMPORTAMIENTOS O CARACTERISTICAS TUYAS QUE EN  
MI OPINION FAVORECEN TU RELACION CONMIGO Y/O LOS DEMAS

B. COMPORTAMIENTOS O CARACTERÍSTICAS TUYAS QUE EN  
MI OPINION DIFICULTAN O PERJUDICAN TU RELACION CONMIGO  
O LOSDEMAS

C. CAMBIOS QUE TE SUGERIRIA PARA MEJORAR TUS RELACIONES  
CONMIGO Y/O LOS DEMAS

**FEED-BACK ESCRITO PRIVADO DE PERSONA A  
PERSONA (PARA SER ENTREGADO AHORA Y LEIDO DESPUÉS**

---

DE:

PARA:

A. COMPORTAMIENTOS O CARACTERISTICAS TUYAS QUE EN  
MI OPINION FAVORECEN TU RELACION CONMIGO Y/O LOS DEMAS

B. COMPORTAMIENTOS O CARACTERÍSTICAS TUYAS QUE EN  
MI OPINION DIFICULTAN O PERJUDICAN TU RELACION CONMIGO  
O LOSDEMÁS

C. CAMBIOS QUE TE SUGERIRIA PARA MEJORAR TUS RELACIONES  
CONMIGO Y/O LOS DEMAS

**FEED-BACK ESCRITO PRIVADO DE PERSONA A  
PERSONA (PARA SER ENTREGADO AHORA Y LEIDO DESPUÉS**

---

DE:

PARA:

A. COMPORTAMIENTOS O CARACTERÍSTICAS TUYAS QUE EN  
MI OPINION FAVORECEN TU RELACION CONMIGO Y/O LOS DEMAS

B. COMPORTAMIENTOS O CARACTERÍSTICAS TUYAS QUE EN  
MI OPINION DIFICULTAN O PERJUDICAN TU RELACION CONMIGO  
O LOSDEMÁS

C. CAMBIOS QUE TE SUGERIRIA PARA MEJORAR TUS RELACIONES  
CONMIGO Y/O LOS DEMAS

**FEED-BACK ESCRITO PRIVADO DE PERSONA A  
PERSONA (PARA SER ENTREGADO AHORA Y LEIDO DESPUÉS**

---

DE:

PARA:

A. COMPORTAMIENTOS O CARACTERISTICAS TUYAS QUE EN  
MI OPINION FAVORECEN TU RELACION CONMIGO Y/O LOS DEMAS

B. COMPORTAMIENTOS O CARACTERÍSTICAS TUYAS QUE EN  
MI OPINION DIFICULTAN O PERJUDICAN TU RELACION CONMIGO  
O LOSDEMAS

C. CAMBIOS QUE TE SUGERIRIA PARA MEJORAR TUS RELACIONES  
CONMIGO Y/O LOS DEMAS

**FEED-BACK ESCRITO PRIVADO DE PERSONA A  
PERSONA (PARA SER ENTREGADO AHORA Y LEIDO DESPUÉS**

---

DE:

PARA:

A. COMPORTAMIENTOS O CARACTERISTICAS TUYAS QUE EN  
MI OPINION FAVORECEN TU RELACION CONMIGO Y/O LOS DEMAS

B. COMPORTAMIENTOS O CARACTERÍSTICAS TUYAS QUE EN  
MI OPINION DIFICULTAN O PERJUDICAN TU RELACION CONMIGO  
O LOSDEMAS

C. CAMBIOS QUE TE SUGERIRIA PARA MEJORAR TUS RELACIONES  
CONMIGO Y/O LOS DEMAS

**ORGANIZACIÓN  
Y PRODUCTIVIDAD  
PERSONAL**

ACTITUDES HACIA  
EL TRABAJO

# CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES: Constar "SI" o "NO" a cada una de las preguntas marcando la columna correspondiente.

CUADRO 1:

PREGUNTAS		SI	NO
1	Los demas quedan pasmados ante la actividad que usted alcanza a desplegar día tras día		
2	Los demas esperan que usted ponga liderazgo y direccion		
3	Los demas dependen de su fuerza y respaldo		
4	Sentirse apreciado por los demas es importante para usted.		
5	Usted es idealista		
6	Le gusta ser lider y cargar con la responsabilidad		
7	Usted completa tareas con mayor eficiencia y celeridad que los demas		
8	Usted es impaciente		
9	Usted funciona muy bien bajo presion		
10	Le agrada la intensidad del desafio y de la aventura		
11	Usted se aburre con facilidad y busca constantemente el cambio y la variedad		
12	Le cuesta dejar sobresalir a los demas. Le gusta estar en primer plano y tener poder para ejercer control		
13	Estar orgulloso de sus habilidades y muchas veces logra mas que otra gente de la misma edad		
14	Le cuesta descansar y "no hacer nada"		
15	Usted se mide contra el reloj y siente constantemente que el tiempo no le alcanza		
16	El tiempo y la energia que usted dedica a su trabajo son mayores que el promedio		
17	Un area determinada de su vida le reviste importancia desproporcionada.		
18	Usted cuida celosamente su imagen. Ser considerado competente es importante para usted.		
19	Usted quiere alcanzar la perfeccion		
<b>TOTAL</b>			

CUADRO 2:  
SECCION 1:

PREGUNTAS		SI	NO
1	Ultimamente se siente mas cansado		
2	Se irrita facilmente, tiene menos paciencia		
3	Ultimamente le gusta pasar mas tiempo en soledad		
4	Esta pasando mas tiempo en actividades que le sustraen a la realidad (mirar television, leer novelas romanticas, de misterios, de ciencia ficcion)		
5	Se siente agitado y le cuesta concentrarse sin dejarse distraer		
6	Le cuesta mas y mas tomar decisiones		
7	Se preocupa por cosas sin importancia		
8	Sufre un mayor numero de enfermedades leves (resfrios, gripes)		
9	Tiene ataques de alergia o una mayor frecuencia de sus dolores de cabeza		
10	Su animo tiende a decaer y usted se da cuenta de que se concentra mas en los problemas que en los aspectos positivos.		
11	Su memoria le esta fallando (se olvida de compromisos, citas, valores)		
12	Trabaja mas y logra menos		
13	Posterga trabajos importantes		
14	Se siente aburrido		
15	Ya no espera nada con placer anticipado.		
16	Piensa en su trabajo durante sus horas libres		
17	Tiene una propension creciente a moverse sin razon. Le cuesta quedarse sentado, quieto.		
TOTAL			

## CUADRO 2:

## SECCION 2:

PREGUNTAS		SI	NO
1	Su voluntad se ha debilitado y, por lo tanto, usted da rienda suelta a su "vicio" predilecto (se come las uñas, come demasiado, juega, toma pastillas, etc.)		
2	Sus ganas sexuales han decaído		
3	Pierde el control de sus emociones con mayor facilidad (arrebatos de ira, llanto incontrolable, risa histérica)		
4	Se distancia de sus clientes o compañeros de trabajo		
5	Realiza su trabajo de acuerdo con las políticas y procesos vigentes y carece de innovación y espontaneidad		
6	Hace la mínima cantidad de trabajo posible		
7	Echa la culpa a los demás por sus propias faltas y fracasos		
8	Su aspecto físico es descuidado y desprolijo. Emplea menos tiempo en vestirse y arreglarse.		
9	Adquiere una enfermedad crónica (diabetes, úlceras, artritis, alta presión, problemas de columna, colitis, jaquecas)		
10	Esta constantemente cansado		
11	Duerme más de lo acostumbrado: o tiene problemas por no poder dormir		
12	Esta seriamente cuestionando si sus esfuerzos sirven para algo		
13	Esta seriamente considerando dejar la situación que en su opinión es la causal de sus problemas		
14	Con frecuencia se toma días de trabajo para "descansar mentalmente" (mayor ausentismo, tardanza en llegar)		
15	Piensa que puede hacer su trabajo mejor que cualquier otro		
16	Piensa que los demás son unos vagos que no hacen el trabajo que les corresponde.		
17	Cree que los demás no lo aprecian y que todo el mundo está al acecho de verlo fracasar.		
TOTAL			

CUADRO 2:

SECCION 3:

PREGUNTAS		SI	NO
1	Se siente constantemente deprimido		
2	Tiene un problema serio (alcohol, drogas, come demasiado, o no come lo suficiente)		
3	Le gustaria dormir todo el dia esperando que mientras tanto sus problemas se esfumen		
4	Le parece que la vida carece de toda alegria y siquiera de proposito		
5	Esta perdiendo contacto con la realidad		
6	A usted todo le importa un bledo. Solo quiere que lo dejen tranquilo		
7	Quiere que alguien lo tome de la mano y lo cuide		
8	Tuvo un colapso nervioso o considero el suicidio o el homicidio		
TOTAL			
<u>TOTAL DE TODAS LAS RESPUESTAS:</u>			

# TEST

## INTERPRETACION

El proposito de este test es ayudarlo a detectar características, hábitos y actitudes personales que condicionan el uso del tiempo.

Combine estos resultados con los de los otros "test" suministrados

Considere cada "SI" como un llamado de atención

Vuelque aquí sus respuestas positivas de la lectura previa.

### CUADRO 1 (Pagina I - 13)

#### ITEMS POSITIVOS

1	7	8	9	10	11	14	15

#### CARACTERISTICA QUE REVELA

##### IMPULSIVIDAD:

Esta característica puede convertirse en "TRABAJO/ADICCION". Bajo su influjo, usted comienza a trabajar en exceso o autopresionarse para:

- \* Controlar su ansiedad
- \* Sentirse justificado
- \* Sentirse mejor ante usted mismo

El area laboral puede estar "desbalanceada" respecto de otras y "cubrir-carencias".

##### MEDIDAS SUGERIDAS:

- \* ABC - Prioridades
- \* Delegacion
- \* Incrementar tiempo de descanso
- \* Hora quieta

2	4	6	12	13

##### IMPETUOSO/COMPETITIVO

Esta característica puede debilitar la CALIDAD DE SU TRABAJO y su relacion con otros. Usted puede estar usando su trabajo para:

- \* Mejorar su autoestima
- \* Negar sus limitaciones

Recuerde que todo trabajo en una empresa tiene una funcion social, aunque se haga en forma individual y solitaria

##### MEDIDAS SUGERIDAS

- \* Ampliar contacto con otros
- \* Compartir/Consultar
- \* Delegar
- \* Invertir mas tiempo en planificacion

# TEST

## INTERPRETACION

CUADRO 1 (Pagina I - 13)

### ITEMS POSITIVOS

3	5

### CARACTERISTICA QUE REVELA

#### IDEALISMO:

El mundo de los negocios es pragmatico: cuide de no "idealizar" su trabajo u objetivos. No pierda de vista que son MEDIOS para su empresa y por lo tanto, subordinados a lo que ésta considera PRIORITARIO.

Recuerde a DRUCKER:

"En una organizacion, no hay nada peor que hacer a la perfeccion cosas que no sirven para nada"

#### MEDIDAS SUGERIDAS:

- \* Pida mas "feed-back" a su jefe
- \* Explore como ven realmente a su trabajo
- \* Trate de separar "ideal" de "objetivo"

16	17	18	19

#### PERFECCIONISMO:

Si bien la calidad de su trabajo puede ser impresionan- te, usted corre el riesgo de caer en el "perfeccionismo" y tener problemas con:

- \* Cuidado de costos
- \* Cumplimiento de plazos
- \* Errores de fondo por "auto-presion"
- \* Exceso de tension y nerviosismo

#### MEDIDAS SUGERIDAS:

- \* Fije y recuerde OBJETIVOS y PRIORIDADES
- \* Use el "ABC" y "PARETO"
- \* Evite "autodistraccion" con puntos "C"

76  
TEST

INTERPRETACION

CUADRO 2 Seccion I (Pagina 1 - 14). PRIMEROS SIGNOS DE DETERIORO

El exceso de presion provocado por una mala administracion de su tiempo genera sintomas que deben servir como "ALARMAS" para hacerlo revisar sus prioridades. Estos sintomas pueden surgir en cualquier momento "pico" en el que usted ha dejado de manejar adecuadamente su carga de trabajo.

Si usted registra mas de 5 items positivos, haga un replanteo serio de su actitud hacia el tiempo y el trabajo.

ITEMS POSITIVOS

1	10	14	15

2	12

3	4	5	11	13

6	7	16	17

8	9

CARACTERISTICA QUE REVELA

DEPRESION:

Este estado animo suele manifestarse con un incremento de las auto-demoras y dilaciones en temas clave.

SUGERIMOS: Variar / Hora quieta  
80/20

STRESS

Su respuesta psicofisica baja por cansancio.

SUGERIMOS: Concentrar tareas y darse un "dia libre" (al menos de tareas criticas)

AISLAMIENTO

Usted esta concentrando la carga en usted mismo. El contacto con otras realidades ayuda a tomar perspectiva y pensar.

SUGERIMOS: Reuniones/Actividad social extra laboral  
Apague la TV/Cierre el libro/  
Pasee acompañado

ANSIEDAD

Usted esta "pre-ocupado" en exceso y deteriora su capacidad de respuesta real.

SUGERIMOS: Dele mas tiempo a sus "A" (Ahora).  
No postergue.

SOMATIZACION:

Algunas personas expresan en su cuerpo los conflictos (si la tension se mantiene, todos lo hacemos)

SUGERIMOS: Trate de relacionar el "sintoma" con su causa y piense en como atacarla en lugar de que lo "ataque". Consulte a su medico (hay sintomas riesgosos)

77  
**TEST**  
**INTERPRETACION**

---

CUADRO 2 Seccion II (Pagina I - 15). DETERIORO AVANZADO

Frente a estas señales, no todos somos conscientes de que podemos contribuir a la causa agravando la situación.

Si registra alguno de estos síntomas, revise su actitud hacia el tiempo y replantee su actitud frente al trabajo.

Desconfíe del mecanismo de "echar la culpa hacia afuera"

CUADRO 2 Seccion III (Pagina I - 16). SITUACION DE CRISIS

En nuestros estudios, hemos comprobado que más de un 50% de las personas exitosas han pasado por más de una de estas situaciones en su vida laboral. Superarlas requiere a menudo ayuda profesional (no la rechace por prejuicio o temor). Para evitarlas, conviene usar las técnicas de este Manual y "chequearse" periódicamente con este test.

# CONCLUSIONES

---

PROBLEMAS DETECTADOS

ACCIONES A TOMAR

## REUNIONES

REUNIONES EFECTIVAS  
CUESTIONARIO DE EVALUACION  
A - AUTOPERCEPCION

SU NOMBRE:

PROPOSITO

El propósito de este instrumento es evaluar su percepción de su efectividad global al conducir incluyendo el planeamiento previo, la conducción de la reunión y el seguimiento posterior

INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR EL CUESTIONARIO

Piense en reuniones recientes que usted haya tenido que conducir o coordinar

Con esas reuniones en mente, conteste cada una de las siguientes 25 preguntas con la mayor precisión que le sea posible

Circule el numero que corresponda su impresión de Ud. mismo en esta escala:

- 4: Casi siempre
- 3: Con frecuencia
- 2: A veces
- 1: Casi nunca

COMENTARIO	MEDIDA
1. Las reuniones que convoco son claramente necesarias	1 2 3 4
2. Anticipo a los participantes la agenda a tratar	1 2 3 4
3. Anticipo a los asistentes claramente el lugar, hora y duración estimada de la reunión	1 2 3 4
4. Doy a los asistentes tiempo e información suficientes para que vengan preparados	1 2 3 4
5. Anticipo a las personas que deben asistir los motivos por los que los convoque	1 2 3 4
6. Me aseguro de antemano de que los que van a asistir a la reunión se mantienen dentro de los temas planteados y sin dilatarse	1 2 3 4
7. Se llevan registros adecuados de los temas tratados y las decisiones adoptadas durante las reuniones	1 2 3 4
8. Las anotaciones de la reunión se efectúan de modo que queden a la vista de todos (ej: rotafolios)	1 2 3 4
9. El tiempo de la reunión se emplea eficientemente	1 2 3 4
10. Se usan diferentes técnicas de discusión según lo requieran los temas a	1 2 3 4
11. Se hace un adecuado cierre de cada punto de la agenda	1 2 3 4
12. Se da a los participantes oportunidades adecuadas de hacer preguntas y/o aportar ideas y comentarios	1 2 3 4
13. El lugar de la reunión es adecuado y está preparado con anticipación para el tipo de reunión que tendrá lugar	1 2 3 4
14. Las decisiones que lo requieren se toman mediante un adecuado procedimiento de discusión y consenso grupal	1 2 3 4
15. Los que asisten a mis reuniones exponen libre y francamente sus opiniones y discrepancias	1 2 3 4
16. Las ideas de los participantes son escuchadas y consideradas debidamente	1 2 3 4
17. El lugar de reunión está libre de distracciones e interrupciones	1 2 3 4
18. En mis reuniones están todos los que tienen que estar (en función de su conocimiento, autoridad o pertinencia) y en el momento oportuno	1 2 3 4
19. Las conclusiones se resumen y clarifican antes de terminar la reunión	1 2 3 4
20. La gente deja las reuniones con responsabilidades claras y definidas sobre los puntos tratados	1 2 3 4
21. Se distribuyen oportunamente minutas de lo tratado en la reunión a todos los que corresponde	1 2 3 4
22. Al finalizar las reuniones, se dedican unos minutos a comentar y evaluar cómo fueron conducidas	1 2 3 4
23. Los que participaron quedan debidamente comprometidos a cumplir con las responsabilidades post-reunión asignadas	1 2 3 4
24. Hay suficiente seguimiento adecuado del avance de las tareas asignadas en la reunión	1 2 3 4
25. Se hacen oportunamente reuniones de seguimiento	1 2 3 4

INSTRUCCIONES PARA EVALUAR

*Planeamiento Previo*

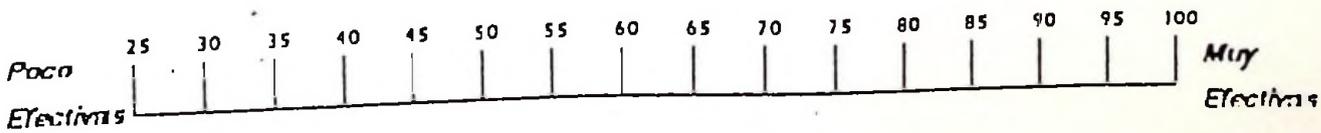
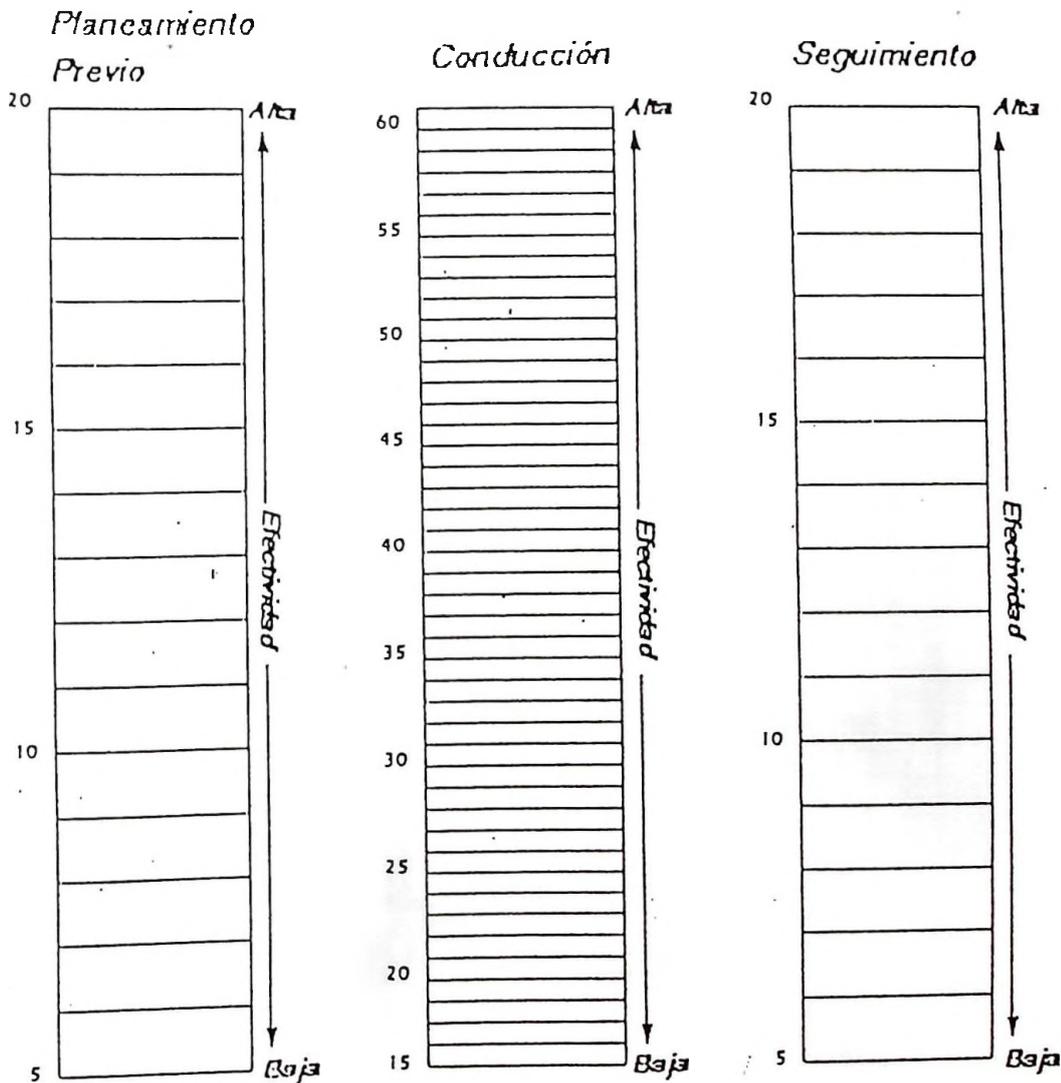
Total de puntaje circulado para las preguntas 1-5

*Conducción de la reunión*

Total de puntaje circulado para las preguntas 6-20

*Seguimiento de la reunión*

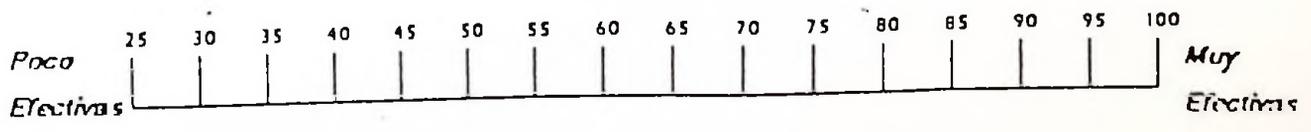
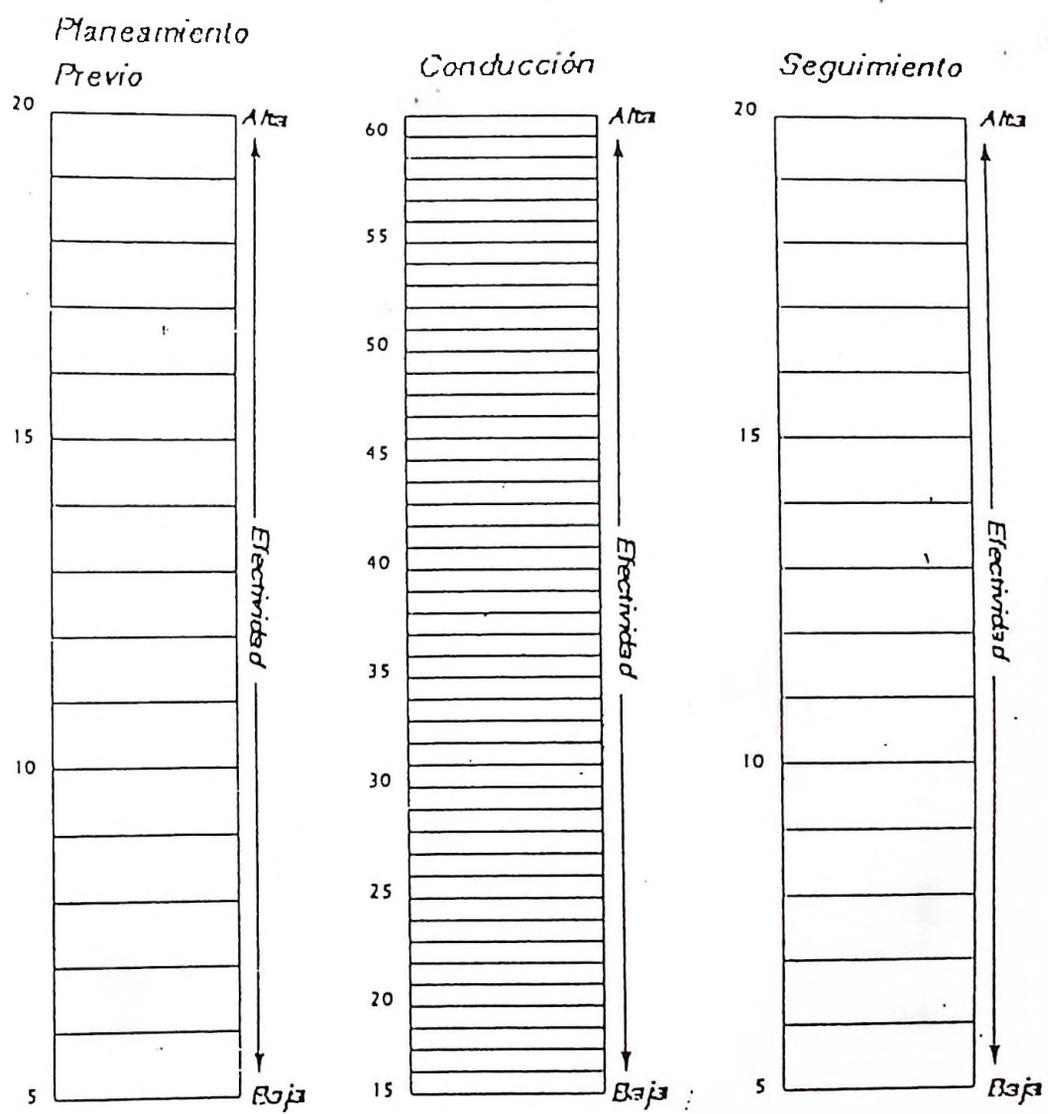
Total de puntaje circulado para las preguntas 21-25



COMENTARIO	MEDIDA
1. Las reuniones a las que me convocan son claramente necesarias	1 2 3 4
2. Se anticipa a los participantes la agenda a tratar	1 2 3 4
3. Se anticipa a los asistentes claramente el lugar, hora y duración estimada de la reunión	1 2 3 4
4. Me dan tiempo e información suficientes para que venga preparado	1 2 3 4
5. Se me anticipan claramente los motivos por los que fui convocado	1 2 3 4
6. Las discusiones se mantienen dentro del tema y plazos anunciados	1 2 3 4
7. Se llevan registros adecuados de los temas tratados y las decisiones adoptadas durante las reuniones	1 2 3 4
8. Las anotaciones de la reunión se efectúan de modo que queden a la vista de todos (ej: rotafolios)	1 2 3 4
9. El tiempo de la reunión se emplea eficientemente	1 2 3 4
10. Se usan diferentes técnicas de discusión según lo requieran los temas a tratar	1 2 3 4
11. Se hace un adecuado cierre de cada punto de la agenda	1 2 3 4
12. Se da a los participantes oportunidades adecuadas de hacer preguntas y/o aportar ideas y comentarios	1 2 3 4
13. El lugar de la reunión es adecuado y está preparado con anticipación para el tipo de reunión que tendrá lugar	1 2 3 4
14. Las decisiones que lo requieren se toman mediante un adecuado procedimiento de discusión y consenso grupal	1 2 3 4
15. Los que asisten a mis reuniones exponen libre y francamente sus opiniones y discrepancias	1 2 3 4
16. Las ideas de los participantes son escuchadas y consideradas debidamente	1 2 3 4
17. El lugar de reunión está libre de distracciones e interrupciones	1 2 3 4
18. En las reuniones están todos los que tienen que estar (en función de su conocimiento, autoridad o pertinencia) y en el momento oportuno	1 2 3 4
19. Las conclusiones se resumen y clarifican antes de terminar la reunión	1 2 3 4
20. La gente deja las reuniones con responsabilidades claras y definidas sobre los puntos tratados	1 2 3 4
21. Se distribuyen oportunamente minutas de lo tratado en la reunión a todos los que corresponde	1 2 3 4
22. Al finalizar las reuniones, se dedican unos minutos a comentar y evaluar cómo fueron conducidas	1 2 3 4
23. Los que participaron quedan debidamente comprometidos a cumplir con las responsabilidades post-reunión asignadas	1 2 3 4
24. Hay suficiente seguimiento adecuado del avance de las tareas asignadas en la reunión	1 2 3 4
25. Se hacen oportunamente reuniones de seguimiento	1 2 3 4

# INSTRUCCIONES PARA EVALUAR

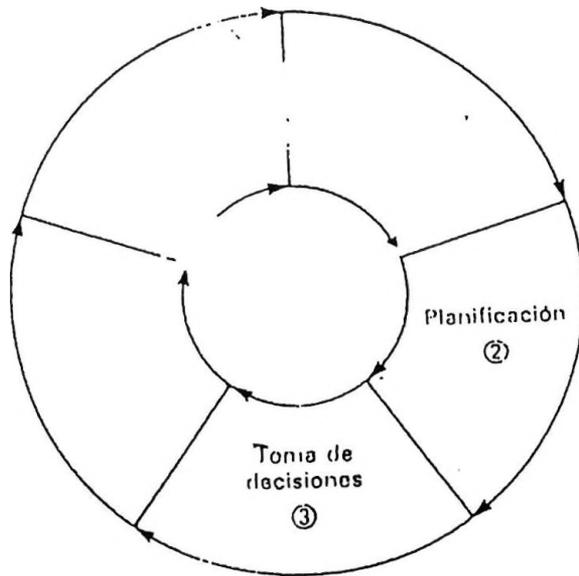
- Planeamiento Previo
- Total de puntaje circulado para las preguntas 1-5
- Conducción de la reunión
- Total de puntaje circulado para las preguntas 6-20
- Seguimiento de la reunión
- Total de puntaje circulado para las preguntas 21-25



---

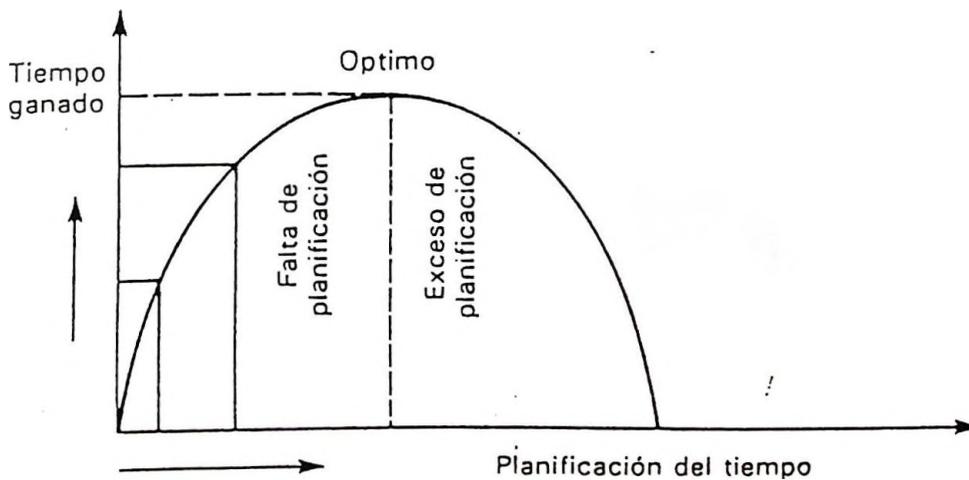
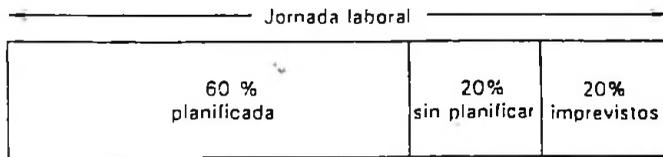
# PLANIFICACION Y TOMA DE DECISIONES

---



# CONCEPTOS BASICOS

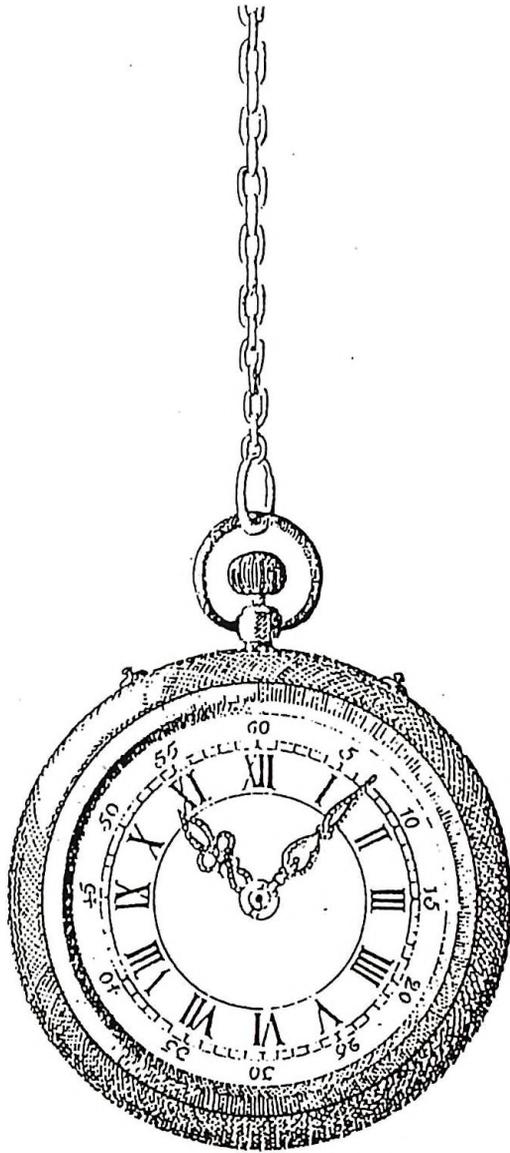
PLANIFICAR ES PERCIBIR HOY LOS  
PROBLEMAS DEL MAÑANA POR ESO  
NOS CUESTA COMENZAR



# PLANIFICACION

---

A partir de la película que han visto identifiquen principios de utilidad para emplear mejor el tiempo



# PLANIFICACION

## - EL METODO DE LAKEIN -

---

1. Lista de metas y prioridades

2. Lista diaria de "To Do's"

- Priorizar (A-B-C)
- Delegar

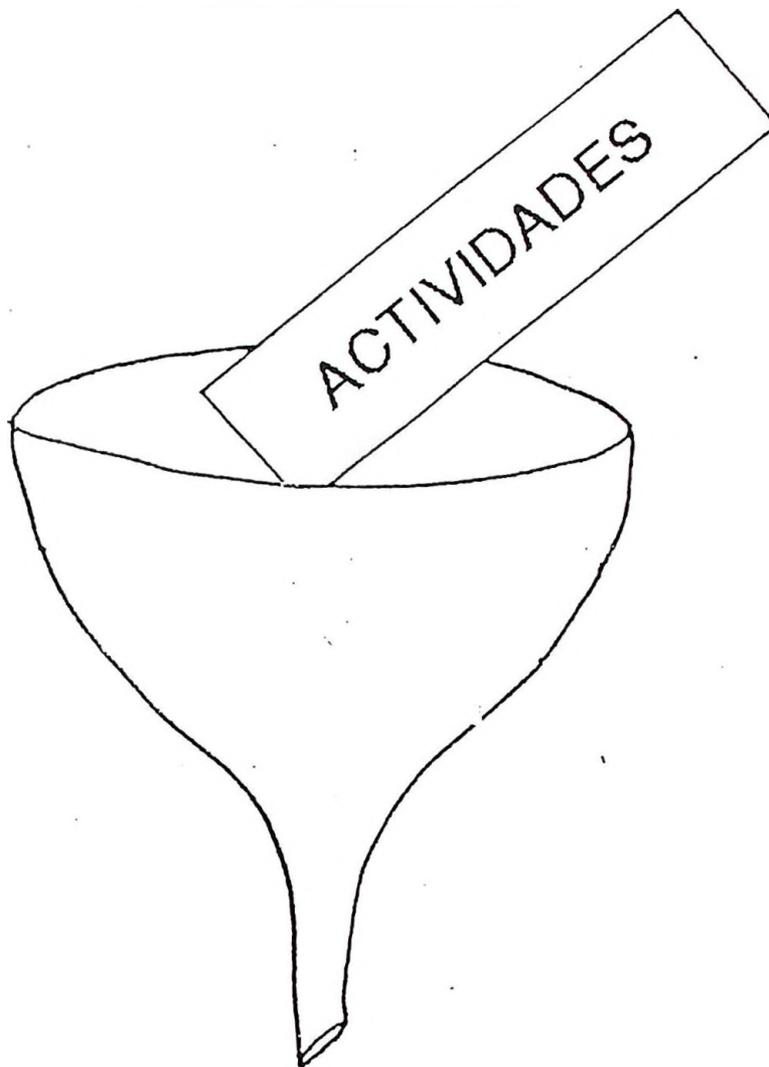
3. Comenzar con las "A"

4. ¿Cual es el mejor uso de mi tiempo ahora?

5. Maneje el papel solo una vez

6. Hagalo AHORA

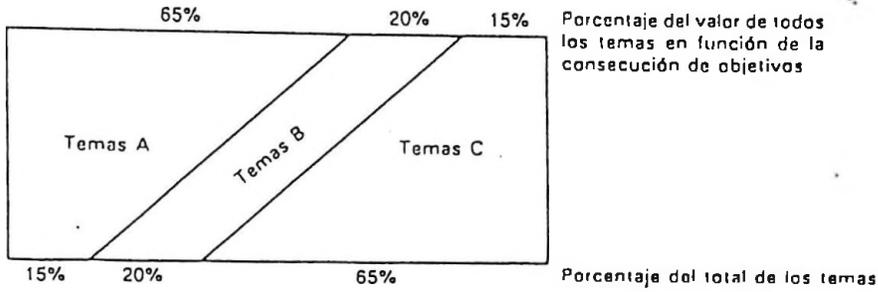
# SELECCION PREGUNTAS CLAVE



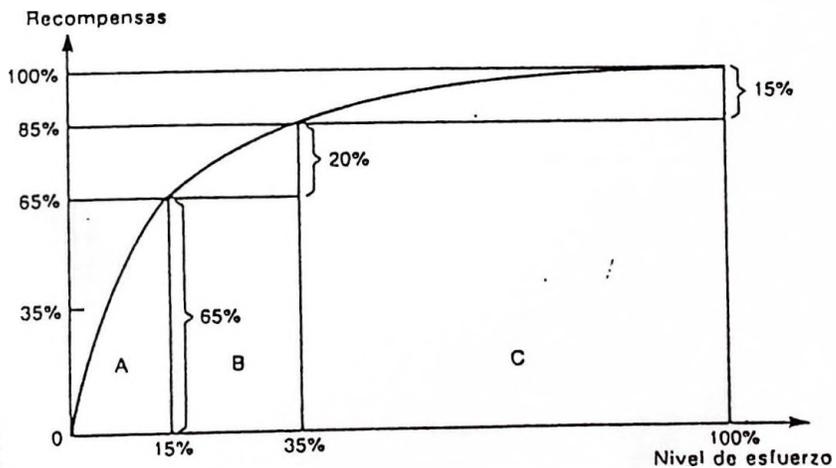
PREGUNTAS PARA TENER MAS TIEMPO LIBRE	ACCIONES
¿ Por que ? ----->	Eliminar
¿ Por que yo ? ----->	Delegar
¿ Por que precisamente ahora ? ----->	Terminar
¿ Por que de esta manera ? ----->	Sistematizar

TIEMPO LIBRE

# PRIORIZACION METODO ABC



Temas A	Temas B	Temas C
Sumamente importantes	De importancia media	Menos importante o sin importancia
Supone el 15 % de todos los temas y el 65 % de la importancia de los mismos	Supone el 20 % de todos los temas y el 20 % de la importancia de los mismos	Supone el 65 % de todos los temas y el 15 % de la importancia de los mismos
Hágalo usted mismo, no lo delegue	Intente delegar parte	Delegue, abrevie o recorte



# PRIORIZACION

## PRINCIPIO DE EISENHOWER

---

### PRIORIDAD

A (Hacer ya)

B (Hacer pronto)

C (Puede esperar)

I  
M  
P  
O  
R  
T  
A  
N  
C  
I  
A

1  
ALTA

2  
MEDIA

3  
BAJA

	A (Hacer ya)	B (Hacer pronto)	C (Puede esperar)
1 ALTA			
2 MEDIA			
3 BAJA			

# PRIORIZACION

## PRINCIPIO DE PARETO

Input	Conduce a	Output
80 % del tiempo empleado (Problemas "Muchos secundarios")		20 % de los resultados
20 % del tiempo empleado (problemas "pocos fundamentales")		80 % de los resultados

LISTA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES  
"CLAVE"  
PARA RESULTADOS

95

# HOJA DE PRIORIDADES DIARIA

ACTIVIDADES DE HOY	TIEMPO A INSUMIR	PRIORIDAD			DELEGADO/ TRANSFERIDO A	ELIMINADO	POSTERGADO PARA
		A	B	C			
<b>TIEMPO TOTAL</b>							

PREGUNTAS PARA TENER MAS TIEMPO LIBRE	ACCIONES
¿ Por que ? ----->	Eliminar
¿ Por que yo ? ----->	Delegar
¿ Por que precisamente ahora ? ----->	Terminar
¿ Por que de esta manera ? ----->	Sistematizar

# HOJA DE PRIORIDADES DIARIA

ACTIVIDADES DE HOY	TIEMPO A INSUMIR	PRIORIDAD			DELEGADO/ TRANSFERIDO A	ELIMINADO	POSTERGADO PARA
		A	B	C			
TIEMPO TOTAL							

PREGUNTAS PARA TENER MAS TIEMPO LIBRE	ACCIONES
¿ Por que ? ----->	Eliminar
¿ Por que yo ? ----->	Delegar
¿ Por que precisamente ahora ? ----->	Terminar
¿ Por que de esta manera ? ----->	Sistematizar

# PLANIFICACION PERSONAL

## I. PLAN A LARGO PLAZO

N°	Objetivos (Tareas)	1989	1990	1991	1992	1993	1994
1.	Comprar mi propia casa. Convertirme en director de ventas Tener un sueldo anual de 100.000 dólares USA				x	x	
2.				x			
3.			x				

## II. PLAN A MEDIANO PLAZO (ANUAL)

Programa anual

	0	1° Trimestre			2° Trimestre			3° Trimestre			4° Trimestre		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Sistema de actualización del proceso de datos 20 días	Hasta el 15.11			x		x	x				x	x	
Informe anual 1.8 días	Hasta el 20.2		x										
Evaluaciones del personal 6 días	Hasta el 30.9								x	x			
Curso de idiomas 10 días	Hasta el 1.10							x	x	x			
Estrategia de mercado para 1990 4 días	Hasta el 31.10										x	x	

## III. PLAN A CORTO PLAZO

<p>NOVIEMBRE</p> <table border="1"> <tr><td>L</td><td>M</td><td>X</td><td>J</td><td>V</td><td>S</td><td>D</td></tr> <tr><td></td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td></tr> <tr><td>12</td><td>13</td><td>14</td><td>15</td><td>16</td><td>17</td><td>18</td></tr> <tr><td>19</td><td>20</td><td>21</td><td>22</td><td>23</td><td>24</td><td>25</td></tr> <tr><td>26</td><td>27</td><td>28</td><td>29</td><td>30</td><td></td><td></td></tr> </table>	L	M	X	J	V	S	D		1	2	3	4			5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30			<p>DICIEMBRE</p> <table border="1"> <tr><td>L</td><td>M</td><td>X</td><td>J</td><td>V</td><td>S</td><td>D</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td>1</td><td>2</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td></tr> <tr><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td><td>14</td><td>15</td><td>16</td></tr> <tr><td>17</td><td>18</td><td>19</td><td>20</td><td>21</td><td>22</td><td>23</td></tr> <tr><td>24</td><td>25</td><td>26</td><td>27</td><td>28</td><td>29</td><td>30</td></tr> <tr><td>31</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	L	M	X	J	V	S	D				1	2			3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31							<p>ENERO</p> <table border="1"> <tr><td>L</td><td>M</td><td>X</td><td>J</td><td>V</td><td>S</td><td>D</td></tr> <tr><td></td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr> <tr><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td></tr> <tr><td>14</td><td>15</td><td>16</td><td>17</td><td>18</td><td>19</td><td>20</td></tr> <tr><td>21</td><td>22</td><td>23</td><td>24</td><td>25</td><td>26</td><td>27</td></tr> <tr><td>28</td><td>29</td><td>30</td><td>31</td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	L	M	X	J	V	S	D		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31				<p>Plan diario</p> <p style="font-size: 2em; font-weight: bold;">13</p> <p>Jueves</p> <p>Semana 50 17/349    Diciembre 1990</p>
L	M	X	J	V	S	D																																																																																																																																		
	1	2	3	4																																																																																																																																				
5	6	7	8	9	10	11																																																																																																																																		
12	13	14	15	16	17	18																																																																																																																																		
19	20	21	22	23	24	25																																																																																																																																		
26	27	28	29	30																																																																																																																																				
L	M	X	J	V	S	D																																																																																																																																		
			1	2																																																																																																																																				
3	4	5	6	7	8	9																																																																																																																																		
10	11	12	13	14	15	16																																																																																																																																		
17	18	19	20	21	22	23																																																																																																																																		
24	25	26	27	28	29	30																																																																																																																																		
31																																																																																																																																								
L	M	X	J	V	S	D																																																																																																																																		
	1	2	3	4	5	6																																																																																																																																		
7	8	9	10	11	12	13																																																																																																																																		
14	15	16	17	18	19	20																																																																																																																																		
21	22	23	24	25	26	27																																																																																																																																		
28	29	30	31																																																																																																																																					
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <th>⌚</th> <th>Programa</th> <th>OK</th> </tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>8:00</td><td>⏸ Hora Tranquila</td><td></td></tr> <tr><td>9:00</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>10:00</td><td></td><td></td></tr> </table>	⌚	Programa	OK							8:00	⏸ Hora Tranquila		9:00			10:00			<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <th>✉</th> <th>Contacto</th> <th>OK</th> </tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>X</td><td>Miller (lista proceso electrónico de datos)</td><td></td></tr> <tr><td>X</td><td>Canon (máquina de fax)</td><td></td></tr> <tr><td>X</td><td>Meyer (falta de personal)</td><td></td></tr> <tr><td>X</td><td>John (hacer deporte)</td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>X</td><td>Información de Susan Hill</td><td></td></tr> </table>	✉	Contacto	OK				X	Miller (lista proceso electrónico de datos)		X	Canon (máquina de fax)		X	Meyer (falta de personal)		X	John (hacer deporte)					X	Información de Susan Hill																																																																																														
⌚	Programa	OK																																																																																																																																						
8:00	⏸ Hora Tranquila																																																																																																																																							
9:00																																																																																																																																								
10:00																																																																																																																																								
✉	Contacto	OK																																																																																																																																						
X	Miller (lista proceso electrónico de datos)																																																																																																																																							
X	Canon (máquina de fax)																																																																																																																																							
X	Meyer (falta de personal)																																																																																																																																							
X	John (hacer deporte)																																																																																																																																							
X	Información de Susan Hill																																																																																																																																							

**TRABAJO EN  
EQUIPO**



# TECNICAS BASICAS DE TRABAJO EN EQUIPO

- 1. PROBLEMA- SOLUCION**
- 2. MEDIOS-FINES**
- 3. MEJORA DE PROCESOS**
- 4. ORIENTACION AL CLIENTE**

# Problema - Solucion

- Problemas

---

- Soluciones

---

# Cadena de Medios-Fines

- Objetivos clave  
(Para qué)
- 

- Ideas para  
lograrlo  
(Como)
-

# Mejora de procesos y/o normas

❖ Cosas que no  
agregan valor/  
encarecen/  
Demoran

---

❖ Qué podemos  
hacer Eliminar  
/Modificar  
Pasos

---

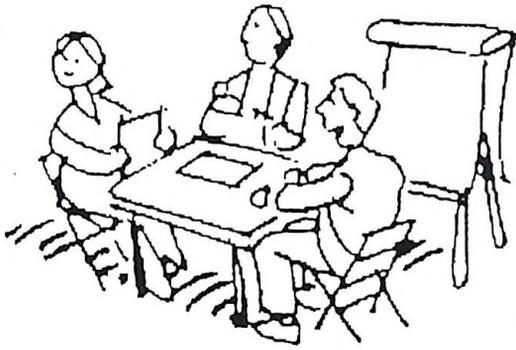
# Cadena de Valor para el Cliente

❖ Nuestros clientes nos piden/se quejan

---

❖ Qué podemos hacer

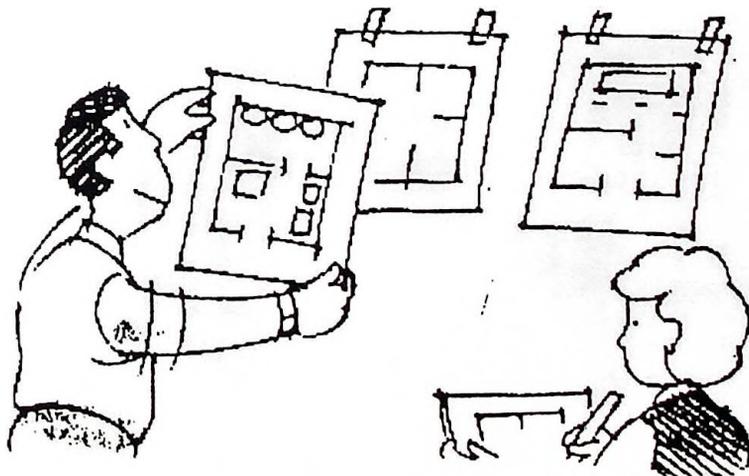
---



# TRABAJO EN EQUIPO APLICACION

## POR GRUPO

1. ELIJAN UN TEMA COMUN
2. USEN LA TECNICA PROPUESTA
3. ANOTEN EN TRANSPARENCIA O PAPEL DE ROTAFOLIOS
4. EXPLIQUEN AL GRUPO SUS IDEAS



**CONCLUSIONES:  
PROPUESTAS DE MEJORA  
COMPARTIDAS**

**PLAN DE ACCION  
PERSONAL:  
COMPROMISO CON EL  
CAMBIO**

**Copia personal**

**Nombre y Apellido:**

**Cargo:**

**A. Aspectos personales que me propongo mejorar para contribuir al cambio de mi organización**

**B. Acciones que pienso iniciar con mis colaboradores para la mejora de nuestra organización**

**C. Acciones que propongo encarar con mis pares y supervisores para mejorar nuestra coordinación y actuación**

**HERRAMIENTAS Y  
CONCEPTOS  
COMPLEMENTARIOS**



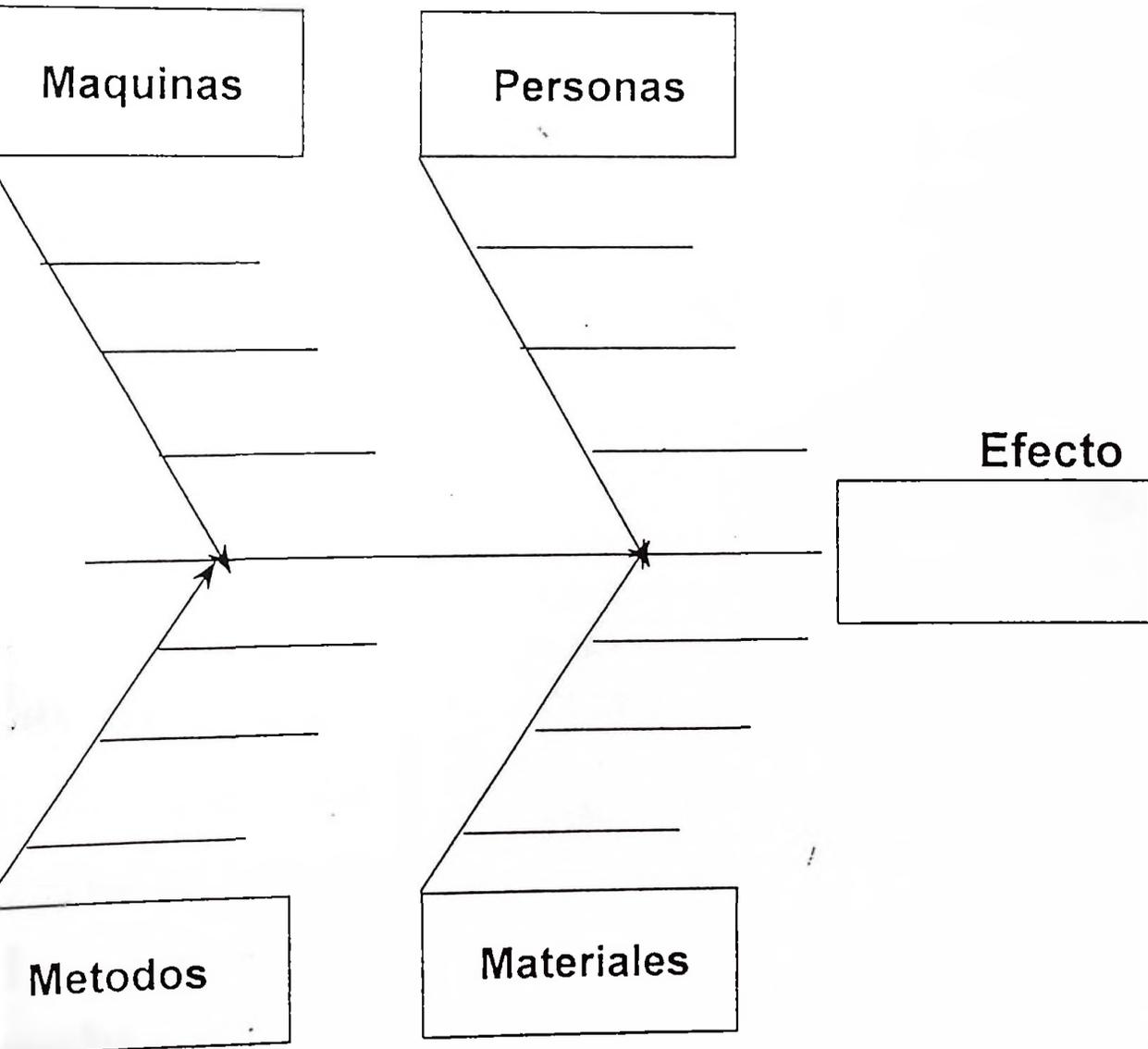
# TECNICAS COMPLEMENTARIAS DE TRABAJO EN EQUIPO

1. FISHBONE / ISHIKAWA
2. PARETO
3. FLUJOGRAMA
4. MATRIZ DE PRIORIZACION
5. IMPACTO



# TECNICAS DE MEJORA

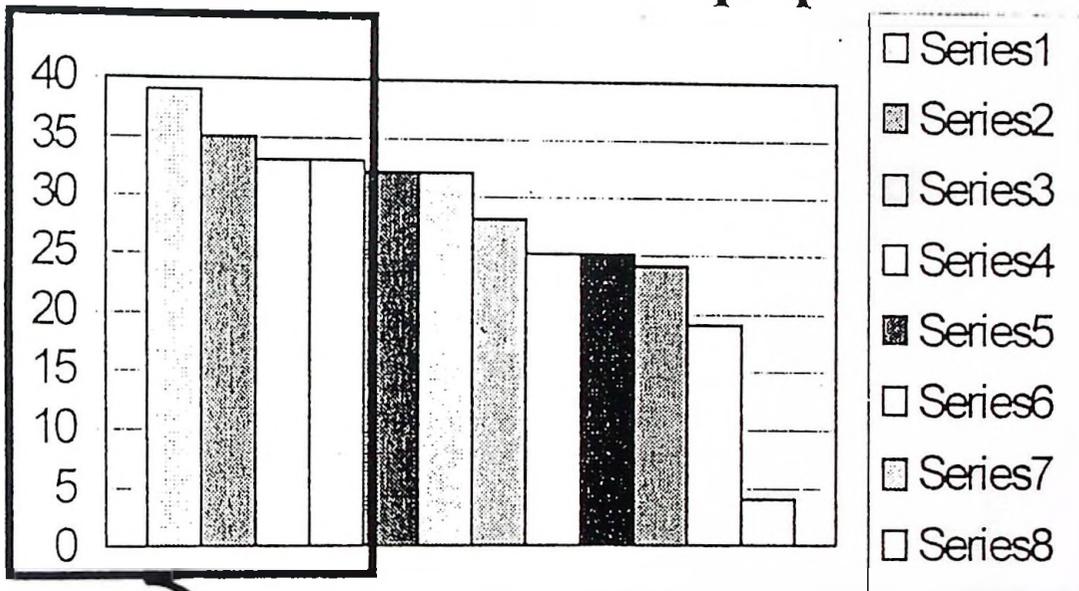
## ESPINA DE PESCADO-FISHBONE-ISHIKAWA



# Diagrama de Pareto

Ejemplo:

Diagnostico de un equipo



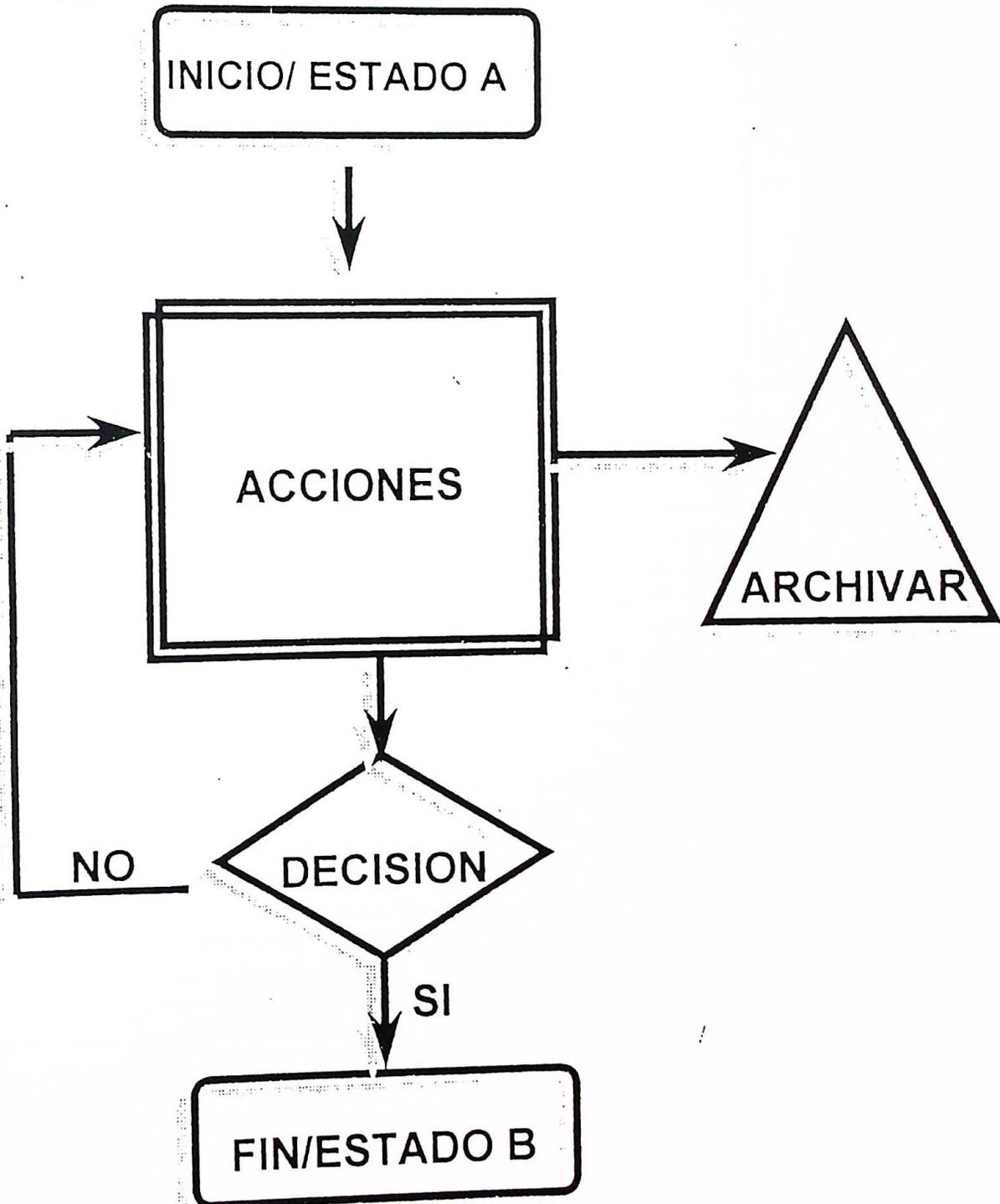
ley de Pareto:  
 El 20 % de los  
 actores causa  
 el 80 % de los  
 problemas

39	FALTA DE AUTOCRITICA Y FRANQUEZA
35	DESARROLLO INDIVIDUAL BLOQUEADO
33	LIDERAZGO INAPROPIADO
33	CLIMA NO CONSTRUCTIVO
32	BAJA ORIENTACION AL RESULTADO
32	ROL ORGANIZACIONAL POCO ELABORADO
28	RELACIONES INTERGRUPALES NEGATIVAS
25	MIEMBROS NO CAPACITADOS
25	INADECUADA ORGANIZACION DEL EQUIPO
24	METODOS INEFICACES DE TRABAJO
19	FALTA DE CREATIVIDAD
4	INSUFICIENTE COMPROMISO GRUPAL



# FLUJOGRAMA

---





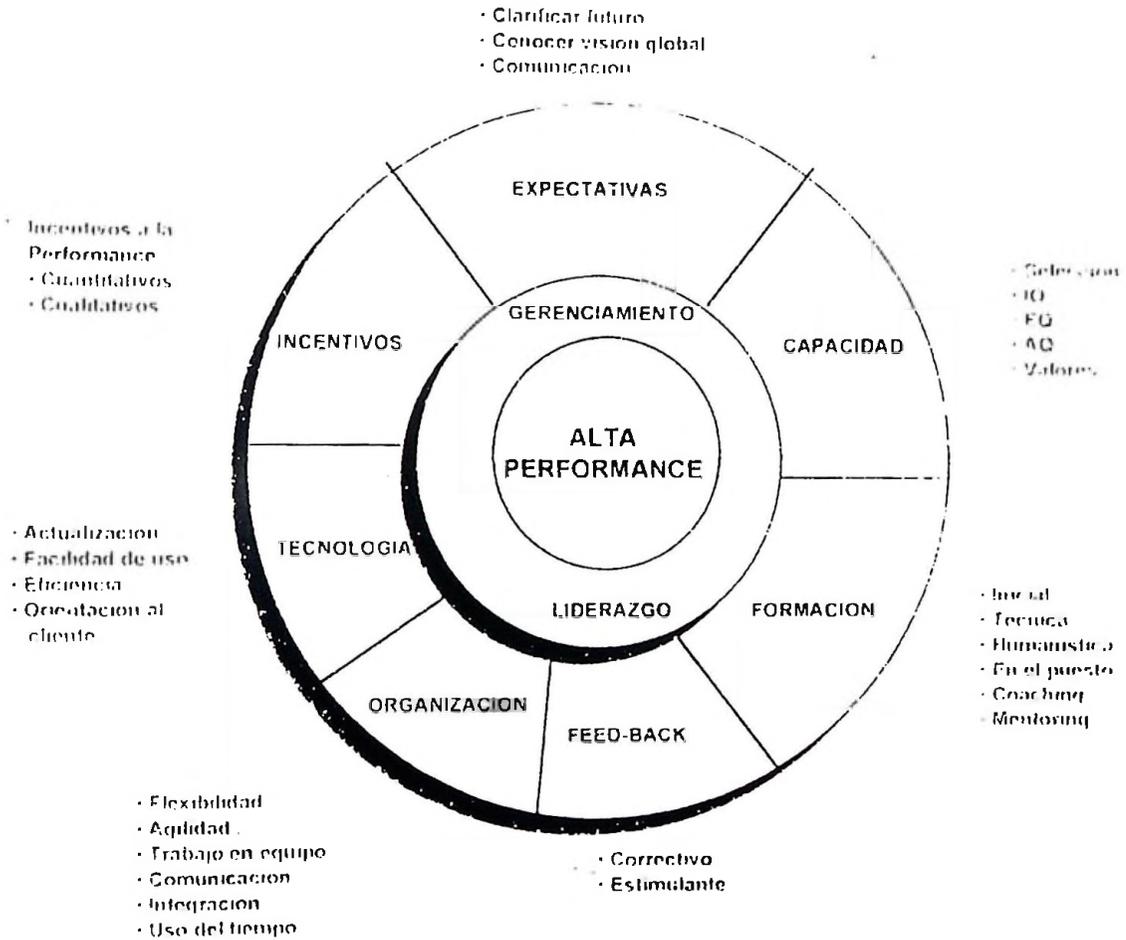
# MATRIZ DE PRIORIZACION

VACACIONES PARA 2	CRITERIOS			
OPCIONES	MENOS DE \$ 2000	SOL, MAR, PRIVACIDAD	LUGAR EXOTICO	TOTAL
BUZIOS	X	X	X	3
RIO DE JANEIRO	X	0	X	2
PARIS	0	0	X	1





# PERFORMANCE: FACTORES CLAVE



Dean Spitzer, 1987. Actualizado en 1996 con Mariano Bernaríez

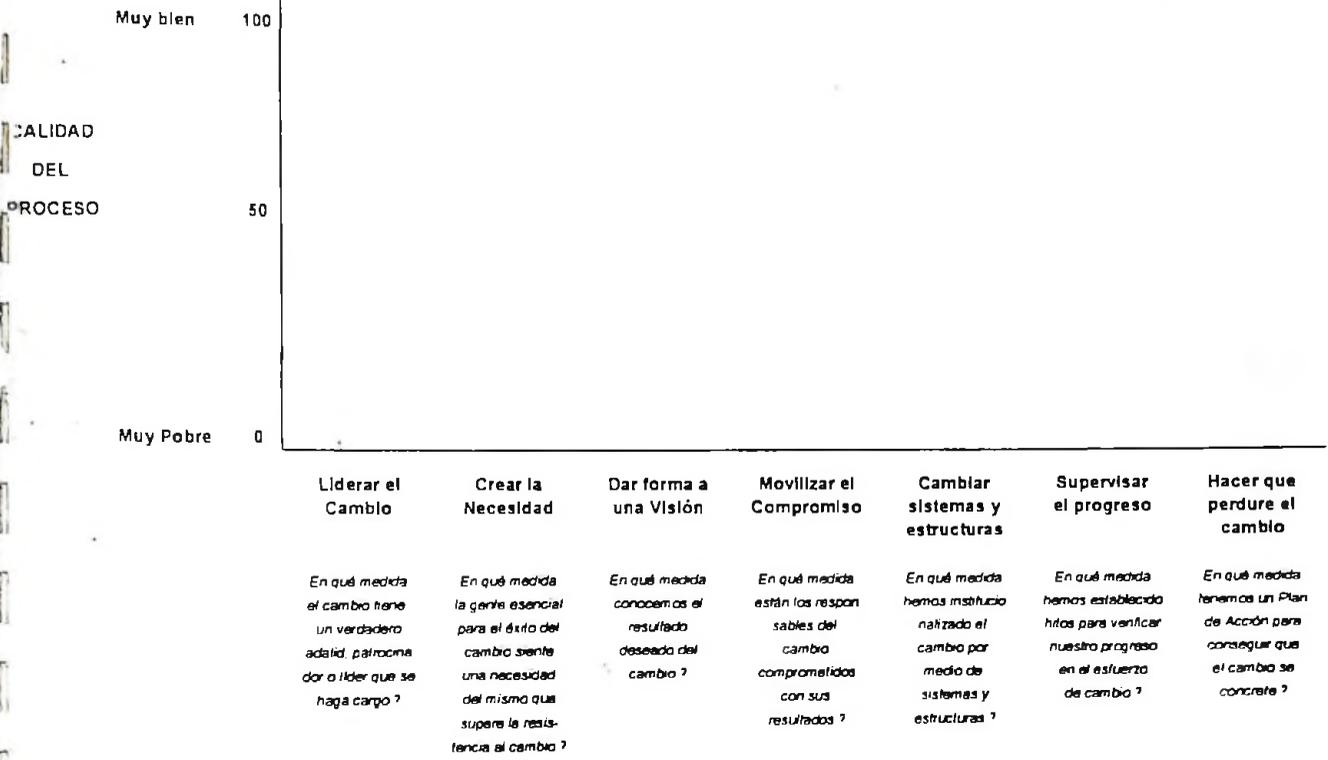
<b>ETAPAS DEL PROCESO DE CAMBIO</b>
-------------------------------------

	<i>Liderar el Cambio</i>	<i>Crear una necesidad compartida</i>	<i>Modelar una vision</i>	<i>Movilizar el compromiso</i>	<i>Cambiar sistemas y estructuras</i>	<i>Monitorear progresos</i>	<i>Hacer que el cambio dure</i>
<i>Round 1 Turnaround</i>	Tener un sponsor o campeon	Ver la necesidad de intentar algo nuevo	Articular el futuro	Lograr que las personas clave participen	Cambiar los sistemas de liderazgo	Poner medidas para monitorear en etapas	Construir planes de accion
<i>Round 2 Transformacion</i>	Hacer que cada uno sea un lider	Hacer que esa necesidad sea sentida por todos	Hacer que esa vision sea real para todos	Superar la resistencia al cambio ganando el apoyo de todos	Repensar todas las practicas de organizacion	Crear nuevos standares que midan la evolucion de todos	Aprender haciendo

<b>COMO ESTAMOS EN CADA ASPECTO ?</b>
---------------------------------------

PUNTOS LOGRADOS	AREAS A TRABAJAR

**PERFIL DE CAPACIDADES A DESARROLLAR PARA EL CAMBIO**



# Proverbios del Viejo Paradigma

**“ Primero analizamos el problema y luego lo resolvemos”**

**“ Un día de trabajo por un día de paga”**

**“ Hay que tratar los problemas de uno a la vez”**

**“ Los académicos no entienden el mundo real”**

**“ Las acciones han alcanzado lo que parece como un nivel permanentemente alto”**  
 -- Irving Fisher, Profesor of Economics, Yale University, 1929.

**“ Todo lo que puede ser inventado ya ha sido inventado”**  
 -- Charles H. Duell, Commisioner, US Office of Patents, 1899.

**“ Si lo hubiese pensado, no habría hecho el experimento. La literatura técnica está llena de ejemplos que dicen que esto no se puede hacer”**  
 -- Spencer Silver comentando el trabajo que llevó a los originales adhesivos para el “Post It” de 3-M

**“ La teoría de los gérmenes de Louis Pasteur es una ficción ridícula”**  
 -- Pierre Pachtet, Profesor de Fisiología de Tolouse, 1872

**“ 640 K deberían ser suficientes para cualquiera”**  
 -- Bill Gates, 1981

**“ Las máquinas voladoras más pesadas que el aire son algo imposible”**  
 -- Lod Kelvin, president, Royal Society, 1895

**“ Creo que hay un mercado mundial para tal vez cinco computadoras”**  
 -- Thomas Watson, Presidente y fundador de IBM, 1943

**“ No hay ninguna razón para que alguien quiera tener una computadora en su casa”**  
 -- Ken Olson, presidente, director y fundador de Digital Equipment Cop., 1977