



# AUTOGESTIÓN

Mejorando como gestor



## ÍNDICE

1. ¿Posee usted las cualidades emprendedoras requeridas?
2. ¿Qué hace usted para mejorar su ambiente de trabajo?
3. ¿Posee usted las 15 cualidades personales requeridas para destacar en su trabajo?
4. Auto-evaluación de sus actitudes directivas para la toma de decisiones
5. Auto-evaluación de la actitud personal para el trabajo en equipo
6. Auto-evaluación ¿Es usted una persona-conflicto?
7. Auto-evaluación de los rasgos de personalidad
8. Auto-evaluación ¿Administrador o líder? Auto-evaluación
9. ¿Le está afectando la falta de planificación?
10. ¿Es usted una persona asertiva?

## PRESENTACIÓN

El objetivo de este conjunto de herramientas es poner a disposición de las empresas monegrinas, independientemente de su actividad o tamaño, una guía práctica para la reflexión y el análisis. Con el objetivo de aprovechar y potenciar las posibilidades comerciales de cada negocio.

Lea detenidamente las herramientas que le planteamos y reflexione sobre los planteamientos que se desarrollan aplicándolos a su negocio.

Los objetivos que pretendemos conseguir son los siguientes

- Realizar un análisis y el posterior diagnóstico de aspectos claves de su negocio.
- Planificar y reflexionar con objeto de organizar el modelo de negocio
- Incorporar la creatividad y la innovación a su día a día.
- Aprovechar las más mínima oportunidad que el entorno le presente

## ¿POSEE USTED LAS CUALIDADES EMPRENDEDORAS REQUERIDAS?

Hasta hace unos años se pensaba que sólo los emprendedores dueños de empresas requerían poseer determinadas cualidades “empresariales” para asegurar el éxito de sus emprendimientos. Hoy en día, sin embargo, se considera que esas mismas cualidades debe poseerlas cualquier persona que trabaje en una organización y que pretenda tener éxito en su función, pero, muy en especial, deben poseerlas y desarrollarlas al máximo aquellas personas que ocupan niveles de mando altos y medios (directivos o ejecutivos).

Es importante conocer esas cualidades y el grado en que cada uno de nosotros las tienen o no desarrolladas ya que:

**Al igual que todas las demás habilidades intelectuales o mentales del ser humano, las mismas pueden ser aprendidas, mejoradas y desarrolladas a voluntad.**

Contrario a lo que muchos piensan, las mismas no son innatas (“nadie nace sabiendo”), sino que se desarrollan con la formación, la educación formal recibida, las experiencias, que deben enfrentar las personas en sus vidas.

Pero, además (y esto es lo más importante), **pueden ser mejoradas y potenciadas como resultado del esfuerzo personal de cada uno.**

4

### ¿Cuáles son esas cualidades?

Al mismo tiempo que las señalamos, le pedimos que se auto-evalúe considerando, por una parte, el nivel que usted considera que posee cada cualidad y, en segundo lugar, en qué grado es capaz de aplicarla en su trabajo diario.

**5 = Excelente**

**1 = Deficiente**

En cada línea horizontal se debe marcar una sola casilla en “Nivel” y otra en “Grado”.

Una vez se haya evaluado en el cuadro anterior, puede elaborar un cuadro resumen de la siguiente manera:

	Cualidades	Nivel que la posee	Grado en que la aplica	Promedio
<b>1</b>	<b>Creatividad</b>			
<b>2</b>	<b>Confianza en sí mismo</b>			
<b>3</b>	<b>Iniciativa</b>			

4	Capacidad de asumir riesgos y enfrentarlos			
5	Predisposición hacia el trabajo en equipo			
6	Tenacidad			
7	Expectativas de control			
8	Capacidad de organización y planificación			
9	Orientación comercial			
10	Orientación al logro			
11	Tolerancia a la frustración			
12	Actitud positiva hacia el trabajo			

Esta auto-evaluación no sólo le indicarán en cuáles cualidades usted podría tener deficiencias (y el nivel de las mismas), sino que además le mostrarán un cuadro indicativo de cuáles son las cualidades que debe desarrollar y si las mismas deben potenciarse a nivel intelectual o práctico (de aplicación).

## ¿QUÉ HACE USTED PARA MEJORAR SU AMBIENTE DE TRABAJO?

El ambiente de trabajo que existe en una empresa o en un área operativa de ella no surge por generación espontánea. No se puede esperar que un ambiente o clima de trabajo positivo, estimulante, productivo, se cree por sí solo. De ahí que los niveles de mando tienen la responsabilidad de hacer todo lo que esté a su alcance para crear y consolidar ese tipo de ambiente o clima de trabajo. Es decir, uno que facilite (y no obstaculice) altos niveles de productividad y rentabilidad. Incluso, si se quiere ver así, estimular el justo clima de trabajo puede llegar a ser una actitud altamente egoísta por parte de los niveles de mando: si el mismo mejora, los resultados del área serán atribuidos a la buena guía del “jefe” y sus reconocimientos subirán de forma importante. De ahí que la pregunta de este diagnóstico es importante.

Para dar respuesta a la misma, en el Instituto **Great Place to Work®** (“Un Gran Lugar para Trabajar”, en castellano), una organización internacional especializada en la investigación y gestión de las relaciones humanas en los entornos laborales, han creado un modelo que explica los cinco elementos clave de un justo y positivo entorno de trabajo:

- **CREDIBILIDAD. El personal cree y confía en los niveles de mando**, debido a que se han ganado su confianza porque interactúan y hablan con los miembros del personal bajo sus mandos y les escuchan; porque son capaces (son verdaderos líderes) y porque hacen lo que dicen que van a hacer, y tienen mucho cuidado al comprometerse en hacer algo, pues saben que una promesa rota puede destruir la confianza en un abrir y cerrar de ojos.
- **RESPECTO. Se trata al personal subalterno con respeto**, lo que implica que se le proporciona un entorno seguro y saludable, con las herramientas y los recursos necesarios para desarrollar su trabajo. Se apoya a las personas para que se desarrollen profesionalmente, e implicándolas en decisiones que les afectan; es decir, si hay que hacer un cambio en las estrategias de la empresa, se obtienen mejores resultados implicando a las personas que participarán en la ejecución de las nuevas estrategias. Y, no menos importante: los niveles de mando se preocupan y ocupan por proporcionar al personal un entorno dónde cada uno de ellos pueda equilibrar su vida personal y profesional.
- **EQUIDAD. El personal siente que recibe un trato justo**, no sólo en relación a su retribución sino al reconocimiento, a las posibilidades de promoción y a la existencia de igualdad de oportunidades para todos los integrantes.
- **ORGULLO. El personal está orgulloso de lo que hace y, por lo tanto, está comprometido** con su trabajo y los resultados que se alcancen; los integrantes del personal están orgullosos del equipo en que participan y de la empresa u organización para la que trabajan.

- **CAMARADERÍA.** Existe un fuerte sentimiento de amistad y confianza entre los miembros del personal; los compañeros de trabajo se apoyan y se preocupan los unos por los otros, existe un buen ambiente entre los empleados y una sensación de estar todos en el mismo barco.

Al mismo tiempo, en Great Place to Work han determinado los tres factores clave que integran cada uno de los cinco elementos anteriores.

<b>Credibilidad</b>	Comunicación
	Capacidad
	Integridad
<b>Respeto</b>	Apoyo
	Implicación
	Cuidado
<b>Equidad</b>	Trato
	Imparcialidad
	Justicia
<b>Orgullo</b>	Trabajo
	Equipo
	Empresa
<b>Camaradería</b>	Confianza
	Acogida
	Cooperación

7

A partir de este esquema, hemos elaborado el siguiente cuestionario de auto-evaluación. Para cada uno de los **15 factores** que aparecen en el mismo, usted debe auto-evaluarse en una escala del **1 al 5**, en la que:

- **1 = Deficiente, muy poco, nunca.**
- **5 = Excelente, todo el tiempo, de forma programada.**

La pregunta a hacerse es: **¿Me preocupo, sincera y honestamente, de forma sistemática, coherente y permanente, por estimular y fomentar el desarrollo y consolidación de este factor entre el personal que está bajo mi mando?**

		<b>Factores componentes</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	<b>Credibilidad</b>	Comunicación fluida y positiva, horizontal y vertical.					
		Capacidad, liderazgo, habilidades directivas, dotes de mando, gestión participativa.					
		Integridad, honestidad, firmeza de carácter, de los niveles de mando.					

2	<b>Respeto</b>	Apoyo al personal subalterno.					
		Implicar al personal subalterno en la toma de decisiones de los asuntos que le competen.					
		Tratar a todos de forma que perciban con claridad el valor que reconocen en ellos los niveles de mando.					
3	<b>Equidad</b>	Trato igualitario a todos los miembros del personal subalterno, al margen de la posición jerárquica que ocupen.					
		Imparcialidad, ausencia de favoritismos y de prejuicios raciales, de sexo, sociales.					
		Evaluación justa y equilibrada de cada miembro del personal; aplicar correctivos sólo cuando son absolutamente necesarios y merecidos.					
4	<b>Orgullo</b>	Enriquecimiento continuado del trabajo que hacen los subordinados.					
		Fomentar el trabajo en equipo y reconocer los logros de sus integrantes (no sólo del "jefe").					
		Trasladar al personal subalterno un fuerte sentimiento de orgullo por la empresa en que trabaja, su historia, sus logros, su proyección social, su imagen pública.					
5	<b>Camaradería</b>	Estimular la confianza entre los miembros del personal subalterno; evitar los chismes; no estimular una competencia excesiva.					
		Acoger positivamente recién llegados; facilitar su integración al resto del equipo; integrarlos rápidamente en grupos de trabajo.					
		Estimular la solidaridad y cooperación entre todos los miembros del personal subalterno.					



## ¿POSEE USTED LAS 15 CUALIDADES PERSONALES REQUERIDAS PARA DESTACAR EN SU TRABAJO?

En **ACT**, una entidad independiente sin fines de lucro, han elaborado una lista de **15 cualidades personales** que identifican a los empleados que se destacan en sus trabajos y que, consecuentemente, tienen mayores probabilidades de promociones, ascensos, aumentos de sueldo, y otros beneficios.

En el siguiente cuestionario la transcribimos, con una breve descripción de cada una, que le permitirán auto-evaluarse no sólo con el fin de identificar sus posibles fallos o lagunas, sino para:

**Disponer de una guía con la que pueda trabajar, en un esfuerzo continuado y prolongado, para mejorar su propio desempeño.**

Califique su personalidad y hábitos de trabajo respecto a las **15 cualidades** en una escala de **1 a 5**, en la que:

- **1 = Deficiente.**
- **5 = Excelente.**

Tome nota de que con la palabra “empleado” incluimos a todo el personal de la empresa, incluidos los niveles de mando. Como es lógico, si una persona ocupa una posición de mando deberá tener esas **15 cualidades** más desarrolladas y consolidadas que una persona que ocupe una posición de bajo nivel jerárquico, **lo que quiere decir que, como mando, deberá ser más exigente en su auto-evaluación.**

	<b>Cualidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	<b>Prudencia</b>	La persona prudente tiende a pensar y planificar con, cuidado, atención y detenimiento antes de actuar; esta cualidad le ayuda a evitar costos errores y a mantener un flujo constante de trabajo.					
<b>2</b>	<b>Cooperación</b>	Deseo y predisposición para trabajar con otros, formando equipo, y aportando todo cuanto puede al logro de los resultados deseados.					
<b>3</b>	<b>Creatividad</b>	Las empresas desean contar con personal innovador que le aporte ideas frescas, en especial en estos momentos en que se producen tantos y tan acelerados cambios en los mercados.					
<b>4</b>	<b>Disciplina</b>	Incluye la habilidad para mantenerse centrado en su trabajo y llevar a término los proyectos que se le encomiendan.					

5	<b>Entusiasmo</b>	Son personas que inician toda nueva tarea con positividad, ánimo favorable y con la aspiración de dar lo mejor de sí en toda ocasión.					
6	<b>Actitud positiva</b>	Son personas que nunca asumen posiciones contraproducentes en el trabajo.					
7	<b>Buena voluntad</b>	Es la capacidad para creer que los demás están siempre bien intencionados.					
8	<b>Influencia positiva</b>	La persona es capaz de influir en sus compañeros de trabajo para llevarlos a asumir actitudes y comportamientos positivos (no destructivos).					
9	<b>Optimismo</b>	Una actitud que ayuda a incrementar la productividad en el puesto de trabajo.					
10	<b>Orden</b>	La persona ordenada evita una gran cantidad de distracciones y obstáculos en el adecuado flujo de su trabajo.					
11	<b>Seguridad</b>	La persona se preocupa y ocupa por la seguridad en su puesto de trabajo y la de sus compañeros, evitando accidentes personales, roturas, desperfectos, de los equipos.					
12	<b>Sabiduría</b>	No se trata tan solo de la “cantidad” de conocimientos que haya acumulado la persona, sino de su capacidad para aplicarla en su ambiente trabajo, con sus compañeros y para enriquecer el flujo de conocimientos de la empresa.					
13	<b>Sociabilidad</b>	Es la persona que se siente bien y disfruta interactuando y trabajando con sus compañeros de trabajo.					
14	<b>Estabilidad</b>	La persona es capaz de mantener la compostura y la racionalidad incluso en situaciones de estrés extremo.					
15	<b>Vigor</b>	Es la cualidad que le permite a una persona sostener un ritmo adecuado en su trabajo y mantenerse siempre ocupado.					

## AUTO-EVALUACIÓN DE SUS ACTITUDES DIRECTIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES

Es importante recordar que las **actitudes son un producto de la formación cultural** de cada individuo, no cualidades innatas, y que, como tales, **pueden ser modificadas y mejoradas**, si existe suficiente voluntad y decisión para ello.

Para cada asunto planteado en este esquema de auto-evaluación existen tres posibles respuestas:

- **Siempre.**
- **A veces.**
- **Nunca.**

Analice su propio comportamiento personal y habitual y marque la casilla que mejor se corresponda con el mismo.

Sea lo más honesto posible: a menos que usted decida lo contrario, nadie verá los resultados de su auto-evaluación. **Como se sabe, aunque se pretenda, es imposible engañarse a uno mismo.**

Veamos.

AUTO-EVALUACIÓN DE SUS ACTITUDES DIRECTIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES				
		Siempre	A veces	Nunca
1	Evita limitarse únicamente a los síntomas del asunto analizado y profundiza hasta llegar a sus verdaderas causas.			
2	No se establece límites a la búsqueda, identificación y análisis de los hechos que le van a permitir conocer mejor el asunto.			
3	Es capaz de concentrarse cien por ciento en la toma de decisión, dejando a un lado todos los otros asuntos de su trabajo.			
4	No trata de encontrar todas las soluciones por sí solo: recurre a sus colaboradores.			
5	Cuando está a "mitad de camino" en el proceso de toma de decisión, sabe detenerse y determinar si, en realidad, está siguiendo el rumbo correcto.			
6	Utiliza sin prejuicios su intuición, sus "relámpagos de genialidad", pero sin limitarse tan sólo a ellos.			

7	Mantiene su mente abierta a todas las posibilidades (usualmente, existen varias soluciones óptimas).			
8	Establece un procedimiento o proceso estándar para la toma de decisiones y le exige a sus colaboradores que lo sigan.			
9	Se concentra en el objetivo que se pretende alcanzar; lo importante es llegar al objetivo, no cómo se llega.			
10	No toma una decisión hasta estar plenamente seguro de saber que es lo que se procura lograr y de conocer todos los aspectos implicados.			
11	En caso necesario, está dispuesto a modificar todos los pasos dados hasta un determinado momento si descubre que sus enfoques iniciales estaban equivocados.			
12	Se cerciora, antes de implantarla, de que la decisión adoptada se ajusta y responde a la realidad, las condiciones y las circunstancias de la empresa.			
13	Procura alcanzar la solución ideal, pero no es excesivamente soñador.			
14	Toma siempre en consideración al parecer de otras personas.			
15	Sabe evaluar la importancia de una decisión: le dedica el tiempo necesario a los asuntos importantes, pero no le da vueltas y vueltas a una decisión de escaso impacto en la organización.			
16	Cuando llega el momento de elegir la “mejor alternativa”, es cauto; es siempre posible que exista otra solución mejor, pero sin caer en el extremo de la parálisis por exceso de análisis.			
17	Es consciente de que cuando se toma una decisión sobre un aspecto de la empresa es siempre necesario considerar su impacto en las otras áreas de la organización.			
18	No olvida nunca que los problemas no se solucionan por si solos: es necesario enfrentarlos y resolverlos.			
19	Sabe identificar cuáles son los prejuicios que pueden estar condicionando y desviando su decisión.			
20	No basa sus decisiones actuales en eventos posibles que espera que sucedan o que ansía o procura que se produzcan.			

21	No permite que los eventos negativos del pasado, incluidos los propios errores cometidos, influyan en sus decisiones actuales.			
22	No se preocupa por los problemas, se ocupa de solucionarlos.			
23	No trata de solucionar al mismo tiempo todos los problemas; establece un plan de trabajo que incluye una escala de prioridades, y luego lo cumple.			
24	Es capaz de delegar en otros la toma de ciertas decisiones o la solución de algunas partes de un problema mayor.			
25	Es consciente de que ni la buena voluntad ni las palabras (reuniones, discusiones) son sustitutos de la acción.			
26	Reconoce que la excusa de ser “prácticos” no es suficiente para justificar que las cosas se hagan de la misma forma como se han hecho siempre.			
27	Si el problema que debe resolver es de tal magnitud que le abruma, es capaz de dividirlo en partes más manejables y afrontarlas en orden de importancia.			
28	Es consciente de las cuatro principales causas de error en la toma de decisiones:			
	a) Iniciar el proceso sin antes haber definido con precisión qué es lo que se pretende lograr.			
	b) Pasar a la decisión sin antes haber analizado en profundidad la situación bajo análisis.			
	c) Tomar la decisión en función de la primera alternativa que surge.			
	d) Tomar la decisión sin antes haber evaluado las diferentes alternativas posibles.			

## AUTO-EVALUACIÓN DE LA ACTITUD PERSONAL PARA EL TRABAJO EN EQUIPO

En las empresas modernas el trabajo en equipo es una condición indispensable. Incluso se ha llegado a criticar el “exceso de reuniones” que se produce en muchas empresas. Y, muy posiblemente, estén en lo cierto: todos los extremos son negativos. Pero, también es cierto que un equipo debidamente cohesionado, dirigido y motivado puede encontrar más fácilmente el camino a seguir que el trabajo aislado de las personas, cada una encerrada en su pequeño mundo.

Pero, en definitiva, antes o después, usted tendrá que volver a participar y trabajar en un equipo. Lo desee usted o no, y parafraseando una vieja publicidad: “Hay un equipo en su futuro”. En consecuencia, es importante que usted evalúe sus habilidades personales para el trabajo en equipo con el fin de corregir las posibles deficiencias que tenga y mejorar las actitudes positivas que ya posee. El siguiente esquema, que hemos re-elaborado a partir de un esquema original de Terry Wilson, le será útil para esa auto-evaluación.

La idea es que si todas las personas que participan en equipos mejoran sus actitudes y habilidades para trabajar en ellos, los equipos se harán cada vez más productivos, menos conflictivos y se convertirán en un sitio cada vez más agradable para estar.

Además, si tiene un colega de trabajo al que usted le tenga suficiente confianza y hayan trabajado (idealmente) más de tres veces en el mismo equipo, puede utilizarlo como “espejo” para que esa persona lo evalúe a usted aplicando el mismo esquema. Si usted es una persona afortunada y tiene varios colegas de absoluta confianza, puede repetir la experiencia con más de uno. Cada uno de ellos enriquecerá su visión de sí mismo y le ayudará a mejorar.

Evalúe su nivel de habilidad en cada caso, en una **escala de 1 a 7**, en la que:

- 1 es igual a **Muy deficiente**.
- 7 es igual a **Excelente**.

### **AUTO-EVALUACIÓN DE LA ACTITUD PERSONAL PARA EL TRABAJO EN EQUIPO**

Habilidad para:		Muy deficiente ↔ Excelente						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Comunicarse sin barreras con los miembros del equipo							
2	Solucionar los problemas que se plantean como trabajo del equipo							

3	Influir en las decisiones colectivas que se adoptan en el equipo								
4	En caso necesario, dirigir los trabajos del equipo								
5	Presentar datos, informes, información en sentido general, de manera clara y precisa								
6	Aportar ideas creativas								
7	Mantener el equipo centrado en sus objetivos, evitando desviaciones y pérdida de tiempo								
8	Ser sensible y respetar los sentimientos de los demás integrantes del equipo								
9	En caso necesario, organizar los trabajos del equipo								
10	Crear un ambiente relajado e, incluso, divertido en las sesiones de trabajo del equipo								
11	Desarrollar sentimientos de lealtad, confianza y cohesión dentro del equipo								
12	Evaluar de manera objetiva las ideas que se presentan para el análisis del equipo								
13	Dar apoyo y sostener a los miembros más débiles del equipo que enfrenten dificultades o tareas especialmente complejas								
14	Ayudar, colaborar y cooperar con los demás miembros del equipo con el fin de realicen mejor sus tareas								
15	Escuchar de forma activa, consciente, respetuosa y con verdadero interés las intervenciones de los demás miembros del equipo								
16	Respetar y cumplir los horarios establecidos para las reuniones del equipo (tanto las horas de inicio como las de cierre de los trabajos)								
17	Dar retroalimentación a los demás miembros del equipo para que mejoren sus intervenciones y tareas								
18	Motivar a los demás miembros del equipo								
19	Mediar y solucionar los conflictos interpersonales que se presentan en el equipo								
20	Estimular las discusiones abiertas y sin cortapisas								

## AUTO-EVALUACIÓN ¿ES USTED UNA PERSONA-CONFLICTO?

Posiblemente sin saberlo, y de seguro que sin proponérselo, es posible que usted sea una persona-conflicto. El problema radica en que, salvo los casos de comportamiento negativo consciente y deliberado, **la persona-conflicto no sabe que lo es**: cree que lo está haciendo muy bien y que su forma de comportarse es “como debe ser”.

Para llegar a comprender si usted es o no una persona-conflicto, veamos, antes que nada, las principales y más frecuentes tipologías de las mismas.

	TIPOLOGÍA	PRINCIPALES RASGOS DE PERSONALIDAD
1	<b>Temperamental</b>	Nunca se sabe de qué humor va a llegar al trabajo cada día; arrastra todos sus problemas personales y familiares al lugar de trabajo. Poco fiable por impredecible.
2	<b>Problemático</b>	Se queja por todo; busca los problemas; cuando no tiene problemas, se los inventa.
3	<b>Holgazán</b>	Habla mucho pero hace muy poco; lo retrasa todo esperando que aparezca alguien que haga el trabajo que le corresponde a ella.
4	<b>Intrigante</b>	Desea destacar y busca formas de perjudicar a sus compañeros, incluso con mentiras; su idea es que los demás parezcan tontos; pretende ser el “mejor amigo” de todos, pero en realidad lo que busca es una buena oportunidad para clavar el cuchillo por la espalda.
5	<b>Entrometido</b>	Son personas impertinentes que creen saberlo todo; por lo general, están equivocados; les gusta “chismear” y se vanaglorian del más mínimo esfuerzo que hacen.
6	<b>Pesimista</b>	Se presenta como perfeccionista; cuando algo sale mal, pierde toda esperanza y se lo comunica a todos sus compañeros; es capaz de “matar” la esperanza en los demás.
7	<b>“Dr. No”</b>	Dice a todo que no por principio; desea que nada cambie a su alrededor; es capaz de destruir las mejores ideas con dos palabras.
8	<b>Disperso</b>	Aparenta una gran actividad, pero ocupa una gran parte de su tiempo en cosas innecesarias y poco útiles.
9	<b>“Mr. Love”</b>	Considera que la vida es una carrera permanente tras el sexo (preferiblemente fácil y sin compromisos) y que la empresa es su coto personal de caza; cree ser una persona atractiva e irresistible y que tiene poder de dominio sobre las personas del otro sexo (tipología más frecuente entre los hombres).

Ahora bien, las personas, usualmente, no actúan todo el tiempo de acuerdo con una de estas tipologías. Los comportamientos conflictivos pueden ser más o menos acentuados y/o más o menos recurrentes.



El **Diagnóstico** que aparece a continuación le ayudará a determinar si pertenece a algunas de las categorías antes descritas o si es proclive a convertirse en una de ellas.

### ¿ES USTED UNA PERSONA-CONFLICTO?

TIPOLOGÍA	¿Con qué frecuencia muestra rasgos propios de la tipología?		
	Nunca	Con frecuencia	Siempre
1 Temperamental			
2 Problemático			
3 Holgazán			
4 Intrigante			
5 Entrometido			
6 Pesimista			
7 “Dr. No”			
8 Disperso			
9 “Mr. Love”			

En caso de que haya contestado “**Siempre**” a una o varias tipologías, deberá usted hacer **una revisión en profundidad de su forma de ser**, sus valores, creencias y comportamientos. Es muy posible que se esté convirtiendo en una persona con la que resulte imposible convivir pacífica y positivamente. Usted le está haciendo más daño que bien (aunque ahora piense lo contrario) a sus compañeros y a la empresa.

En caso de que haya contestado con un “**Con frecuencia**” a una o varias tipologías, aún está a tiempo de corregir esos comportamientos indeseados, si hace una reflexión profunda y consciente de su forma de ser y decide corregir el rumbo antes de que sea demasiado tarde.

## AUTO-EVALUACIÓN DE LOS RASGOS DE PERSONALIDAD

En este cuestionario, que hemos elaborado a partir de los trabajos de Kolb, Rubin y McIntyre, **no existen respuestas correctas o incorrectas**

Lo único que se pretende es trazar un **perfil** o “radiografía” de la forma como usted, como persona, enfrenta las decisiones y determinar qué actitudes asume y qué otras no pone en práctica.

El cuestionario se compone de una lista de 30 posibles rasgos personales que podrían o no estar presentes, a nivel personal suyo, cuando toma una decisión.

Cada rasgo va acompañado de una escala que va de:

- 1= Nunca

- 5= Siempre.

Califique, en esa escala, cada rasgo dependiendo **de la frecuencia con que el rasgo está presente en sus tomas de decisión**

Al final, trace una línea vertical que vaya uniendo las calificaciones y de esa forma tendrá **su perfil personal** o también puede hacerlo, como lo hemos hecho en el ejemplo de la matriz que mostramos más adelante en este **Diagnóstico**, sombreando las casillas correspondientes a sus puntuaciones.

La línea del perfil puede trazarla en el mismo cuestionario o en una matriz por separado.

**IMPORTANTE:** El hecho de que en el cuestionario aparezcan 30 rasgos de personalidad no quiere decir que todas las personas deben mostrar la totalidad de ellos; la existencia o no de los mismos dependerá de la personalidad y carácter de cada persona.

El propósito es que una vez terminada la evaluación, usted llegue a conocerse mejor y sea consciente de en cuáles áreas muestra deficiencias y en cuáles muestra puntos fuertes respecto a la forma ideal como usted considera que debe reaccionar ante una decisión.

Nótese que se trata de una auto-evaluación personal e individual y que, si usted no lo desea, nadie está llamado a verla. Así que sea lo más sincero y honesto que pueda. En caso contrario, estaría tratando de mentirse a sí mismo (¡algo imposible!).

## AUTO-EVALUACION DE LOS RASGOS DE PERSONALIDAD QUE CARACTERIZAN LOS PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES

	RASGOS DE PERSONALIDAD	NUNCA— SIEMPRE				
1	Comprometido/responsable	1	2	3	4	5
2	Receptivo	1	2	3	4	5
3	Sensible	1	2	3	4	5
4	Flexible	1	2	3	4	5
5	Intuitivo	1	2	3	4	5
6	Concreto	1	2	3	4	5
7	Actualizado	1	2	3	4	5
8	Experimentado/conocedor	1	2	3	4	5
9	Intenso	1	2	3	4	5
10	Tentativo	1	2	3	4	5
11	Imparcial/objetivo	1	2	3	4	5
12	Vigilante	1	2	3	4	5
13	Consciente	1	2	3	4	5
14	Indagador	1	2	3	4	5
15	Observador	1	2	3	4	5
16	Reflexivo	1	2	3	4	5
17	Perceptivo	1	2	3	4	5
18	Reservado	1	2	3	4	5
19	Discriminador	1	2	3	4	5
20	Analítico	1	2	3	4	5
21	Intelectual	1	2	3	4	5
22	Racional/lógico	1	2	3	4	5
23	Abstracto	1	2	3	4	5
24	Futurista	1	2	3	4	5
25	Conceptual	1	2	3	<4	5
26	Productivo	1	2	3	4	5

<b>27</b>	Práctico/pragmático	1	2	3	4	<b>5</b>
<b>28</b>	Centrado	1	2	3	<b>4</b>	5
<b>29</b>	Orientado a la acción/ activo	1	2	3	<b>4</b>	5
<b>30</b>	Corredor de riesgos	1	<b>2</b>	3	4	5

## AUTO-EVALUACIÓN ¿ADMINISTRADOR O LÍDER? AUTO-EVALUACIÓN

Un tema recurrente de la cotidianidad de las empresas es el cambio. En los entornos de negocios, todo cambia. Alguien lo dijo: “**Lo único permanente es el cambio.**” Años atrás, esos cambios se producían muy lentamente, lo que permitía que las empresas se adecuasen con cierta facilidad a sus nuevos entornos de negocios. Pero hoy en día, **la aceleración y multiplicación de los cambios** obligan a los responsables de las empresas a desarrollar e implantar nuevas actitudes y realizar nuevas funciones.

Tradicionalmente, los responsables de las empresas podían limitarse a ser buenos **administradores**. En la actualidad, deben ser, además, excelentes **líderes**. Deben serlo para ser capaces de:

**Guiar a sus empresas en el proceso de continuo cambio que deben afrontar** para poder adaptarse a los cambios que se producen en sus entornos.

Si la empresa no se adapta a los cambios externos, desaparecerá sin remedio, como lo atestiguan miles de ejemplos de organizaciones que reposan en el “cementerio de empresas”.

Fundamentalmente, un **administrador se limita a gestionar la cotidianidad**; su principal misión es la de preservar el *statu quo* existente; en otras palabras, mantener sin grandes alteraciones lo que se le ha entregado para su “administración” (realiza, básicamente, una función de “mantenimiento y mejora paulatina”).

Por el contrario, **el líder persigue cambios positivos**; procura que se introduzcan modificaciones que mejoren las estructuras operativas de la empresa; al mismo tiempo que gestiona la cotidianidad, actúa en función de planes y objetivos de futuro claramente establecidos a medio y largo plazo (realiza una función de “desarrollo y transformación”).

Usualmente:

- **El administrador gestiona el presente con base en el pasado.**
- **El líder gestiona el presente con miras al futuro.**

¿A cual de los dos grupos pertenece usted? Todo depende de cuáles sean las funciones a las que usted dedique más tiempo como parte de sus responsabilidades en la empresa.

### INSTRUCCIONES

En este **Diagnóstico** hemos agrupado las funciones de un empresario, directivo o ejecutivo en dos grandes áreas: las **funciones del administrador** y las **funciones de líder**. Se trata de que usted haga una pausa de reflexión y

tomando como referencia **un período de seis meses o, mejor, un año**, establezca, en términos **porcentuales**, el tiempo que le dedica a cada una de esas funciones; en otras palabras, ¿cómo distribuye usted su tiempo en la empresa entre las diferentes funciones que está llamado a realizar en la organización? Para ayudarle en su reflexión, hemos incluido, después del esquema de evaluación la descripción de las funciones; pero **(IMPORTANTE)**:

- **No realice su reflexión sin antes leer detenidamente esas descripciones.**

Veamos el esquema de evaluación:

	<b>FUNCIONES</b>	<b>Tiempo que dedica a cada una (%)</b>
<b>A</b>	<b>Funciones del administrador</b>	
1	Planificar	%
2	Presupuestar	%
3	Organizar	%
4	Personal	%
5	Control	%
6	Solución de problemas	%
<b>B</b>	<b>Funciones de líder</b>	
1	Establecer directrices	%
2	Comunicar	%
3	Implicar	%
4	Motivar	%
	<b>Total</b>	<b>100%</b>

Al final del **Diagnóstico**, podrá determinar cuál es su perfil como empresario, directivo o ejecutivo y establecer si pertenece al grupo de los **administradores** o al grupo de los **líderes**. Todo depende de a qué grupo de funciones le dedica usted más tiempo.

Veamos, pues, la descripción o contenido de las funciones que aparecen en el esquema de evaluación.

## DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

<b>A FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR</b>		
<b>1</b>	<b>Planificar</b>	Establecer los objetivos a corto plazo de la organización (un año) y, luego, programar, con todo detalle, en el espacio y en el tiempo, las acciones y pasos que se consideren necesarios para alcanzar esos objetivos.
<b>2</b>	<b>Presupuestar</b>	Distribuir y asignar, de forma eficiente, los recursos que sean necesario para que las acciones y pasos programados se ejecuten.
<b>3</b>	<b>Organizar</b>	Crear y mantener operando de manera eficaz las estructuras operativas y funcionales que permitan ejecutar y cumplir el plan.
<b>4</b>	<b>Personal</b>	Dotar de personal las estructuras, delegar, definir directrices de trabajo, establecer procedimientos, establecer los métodos y sistemas que permitan controlar su comportamiento.
<b>5</b>	<b>Control</b>	Verificar los resultados que se van alcanzando y compararlos con las metas y objetivos previstos en el plan.
<b>6</b>	<b>Solución de problemas</b>	Determinar las desviaciones que se produzcan entre el plan y lo realizado y, luego, prever y organizar la solución de esos problemas; atender y resolver los problemas que se presentan en la gestión cotidiana de la empresa (problemas de rendimiento, costes, personal, proveedores, registros, controles, hechos ilícitos, amenazas, mercado y competencia, etcétera).
<b>B FUNCIONES DE LIDER</b>		
<b>1</b>	<b>Establecer directrices</b>	Estructurar una visión de futuro para la organización a medio y largo plazo y determinar las grandes líneas estratégicas que se han de seguir para lograr que la visión se convierta en una realidad.
<b>2</b>	<b>Comunicar</b>	Transmitir, por medios orales y escritos, cuyo contenido sea de fácil comprensión, la visión de futuro y las estrategias a todos los miembros del personal cuya participación y cooperación sea necesaria para la implantación de las estrategias.
<b>3</b>	<b>Implicar</b>	Convencer e influir en el personal para lograr la creación de grupos activos fuertemente comprometidos con la visión y la implantación de las estrategias.
<b>4</b>	<b>Motivar</b>	Estimular a las personas para que superen todas las barreras (estructurales, culturales, de políticas internas, burocráticas, etcétera) y se realicen los cambios requeridos de todas aquellas situaciones que podrían impedir u obstaculizar la conversión de la visión en una realidad.
<b>Y, además, todas las funciones del administrador.</b>		

## ¿LE ESTÁ AFECTANDO LA FALTA DE PLANIFICACIÓN?

La clave de esta auto-evaluación es que usted sea cien por ciento sincero y objetivo en sus respuestas. Note que, a menos que usted decida lo contrario, nadie verá sus resultados. Cada asunto está expuesto en forma de “afirmación”. Usted debe indicar hasta qué punto está:

- a) **Totalmente de acuerdo** con la afirmación (puntuación: 5).
- b) **Totalmente en desacuerdo** con la afirmación (puntuación: 1).
- c) Un punto intermedio entre ambas situaciones (puntuación de 2 a 4).

		Totalmente de acuerdo	↔	Totalmente en desacuerdo		
1	Con frecuencia percibo que no puedo controlar al cien por ciento las operaciones de la empresa o del área que dirijo.	5	4	3	2	1
2	Con excesiva frecuencia, la empresa o mi área debe enfrentar situaciones “imprevistas”.	5	4	3	2	1
3	No dispongo de una medida para controlar con precisión el desarrollo de la empresa o de mi área.	5	4	3	2	1
4	Con frecuencia tengo la sensación de que la empresa o mi área “funciona por sí sola”, bajo la presión de fuerzas externas, sin una verdadera guía que coordine y oriente todas las actividades.	5	4	3	2	1
5	La realidad es que tiendo a tener una visión a muy corto plazo de la empresa o de mi área.	5	4	3	2	1
6	La realidad es que no dispongo de criterios claros para decidir las inversiones y gastos que debe realizar la empresa o mi área (muchas veces tomo decisiones puramente emocionales).	5	4	3	2	1
7	Con excesiva frecuencia percibo que la empresa o mi área se me escapa de las manos.	5	4	3	2	1
8	Me doy cuenta de que muchas veces perdemos importantes oportunidades de desarrollo y crecimiento debido a que no disponemos de instrumentos que nos permitan proyectar hacia el futuro el desarrollo de la empresa o de mi área.	5	4	3	2	1



## ¿ES USTED UNA PERSONA ASERTIVA?

Las “personas asertivas” se reconocen por las siguientes características:

- Se sienten libres de manifestarse tal y como son.
- Pueden comunicarse fácilmente con personas de cualquier nivel social o económico.
- En la vida, se orientan activamente.
- Actúan de forma tal que muestran un alto nivel de respeto por sí mismas.
- Llegan a hacerse dueñas de su tiempo y de sus vidas.
- Respecto a las otras personas, las aceptan o rechazan de su mundo en una actitud emocional.
- Son capaces de expresar libremente sus sentimientos.
- Pueden llegar a ejercer poder sin necesidad de volverse impositivas.
- Reconocen los derechos básicos de la persona y los respetan en los demás y exigen que los respeten en ellas.

Las personas asertivas muestran tres rasgos de personalidad principales:

- Tienen una muy eficaz comunicación intra-personal;** es decir, consigo mismas; son claramente conscientes de sus pensamientos, sentimientos, motivaciones, necesidades y deseos, pero sin juzgarlos; administran muy bien sus emociones y asumen las situaciones de manera responsable.
- Han logrado desarrollar el valor que se requiere para ser siempre quien se es;** son conscientes de ser tan importantes como cualquier otra persona en este mundo: ni mejor ni peor, todos igual de importantes.
- Reconocen y se sienten bien con los talentos recibidos y las cualidades y habilidades que han desarrollado;** reconocen que la inteligencia que poseen es suficiente para valorar las situaciones a las que se enfrentan y tomar sus propias decisiones sin necesidad de esperar la aprobación de los demás.

Podríamos resumir diciendo que una persona asertiva es muy consciente de sí misma, de sus potencialidades y limitaciones, no tiene miedo a mostrarse tal cual es y será siempre tal y como es al margen de las circunstancias y al margen de si tales actitudes le puedan resultar de provecho o serles contrarias. Es, en síntesis, lo que se ha definido desde siempre como **una persona coherente y auténtica.**

### **Comparación**

Para tener un cuadro más completo de las actitudes asertivas, comparémoslas con los dos casos extremos de actitudes humanas: con las **personas pasivas** y con las **personas agresivas.**

La idea es que usted se proponga, de manera consciente y voluntaria, desarrollar los comportamientos asertivos con el fin de facilitar la comunicación con los demás, dentro de los parámetros que sean de justicia y sinceridad.

El cuadro comparativo es el siguiente:

	Persona pasiva	Persona asertiva	Persona agresiva
<b>Conducta general</b>	Actúa a la espera de que los demás adivinen sus deseos; su apariencia es de inseguridad.	Actúa con naturalidad; escucha atentamente.	Exagera para demostrar su creída superioridad; refleja agresividad.
<b>Verbalmente</b>	Se disculpa constantemente; envía mensajes indirectos; habla con rodeos; encuentra las palabras adecuadas; no dice lo que quiere decir; habla mucho para clarificar sus mensajes; se queda callado por miedo o por vergüenza; se humilla a sí mismo.	Expresa lo que quiere; expresa sus sentimientos; habla objetivamente; habla cuando tiene algo que decir; habla bien de sí mismo si es necesario o conveniente; su comunicación es directa.	Exige; utiliza palabras altisonantes; hace acusaciones; impone su opinión; se comunica a base de mandatos; habla mucho para no ser contrariado y para llamar la atención; se sobreestima; habla sólo de sí mismo.
<b>Voz</b>	Débil, temblorosa; volumen bajo.	Firme, calurosa, relajada, bien modulada.	Fuerte; con frecuencia grita; voz fría y autoritaria.
<b>Mirada</b>	Evita el contacto visual; ojos caídos y llorosos.	Ve a los ojos; mirada franca: ojos expresivos.	Sin expresión; fija, penetrante y orgullosa.
<b>Postura</b>	Agachada; mueve la cabeza en forma afirmativa constantemente.	Bien balanceada; relajada y tranquila.	Rígida, desafiante y soberbia.
<b>Manos</b>	Temblorosas y sudorosas.	Movimientos relajados, naturales y acogedores.	Usa el dedo acusatorio: movimientos de rechazo o de aprobación.

## CALCULE SU ÍNDICE PERSONAL DE ASERTIVIDAD

### Instrucciones

Responda, con total honestidad y sinceridad, a las siguientes preguntas. Para cada pregunta, marque la casilla que mejor se corresponda con su realidad personal. **Note** que las casillas de evaluación no están todas en el mismo orden.

		Columna 1	Columna 2	Columna 3
1	¿Expresa usted general lo que realmente piensa, sin sentirse cohibido por las demás personas?	Siempre	A veces	Raras veces
2	¿Le resulta difícil tomar decisiones, en especial cuando está ante otras personas?	Raras veces	A veces	Siempre
3	¿Protesta usted cuando alguien toma su lugar en una fila?	Siempre	A veces	Raras veces
4	¿Evita algunas personas o algunas situaciones porque siente vergüenza?	Siempre	A veces	Raras veces
5	¿Se le hace difícil participar en una discusión aunque usted esté consciente de que tiene la razón?	Siempre	A veces	Raras veces
6	Cuando una persona le debe dinero, un libro o cualquier otra cosa, ¿le resulta difícil hacer mención del hecho o exigir su devolución?	Siempre	A veces	Raras veces
7	En un restaurante, como cliente, si tiene algún problema, ¿le pides al camarero que le cambie el plato (por ejemplo, carne no cocida como usted la pidió)?	Siempre	A veces	Raras veces
8	¿Expresas sus muestras de afecto, cariño o amor con total libertad?	Siempre	A veces	Raras veces
9	Cuándo un amigo le pide un favor que usted no está dispuesto a hacer, ¿le responde con un rotundo NO?	Siempre	A veces	Raras veces
10	Cuando alguien muestra afecto o reconocimiento por algo que usted ha hecho, ¿le resulta embarazoso recibir el halago o la felicitación?	Raras veces	A veces	Siempre

### Evaluación

1. Calcule:
  - **3 puntos** por cada respuesta en la **Columna 1**;
  - **2 puntos** por cada respuesta en la **Columna 2**; y
  - **1 punto** por cada respuesta en la **Columna 3**.
2. **La puntuación máxima sería 30 y la más baja 10.**
3. Cuanto mayor sea su puntuación, más se acerca usted a las características de una persona asertiva.