



www.chcapacita.cl

*Técnicas para Aplicar en la
Atención Primaria de Salud*

*Tu espacio, tu comodidad, tu **Chile Capacita***

GESTIÓN ESTRATÉGICA Y CAPITAL HUMANO.

Introducción

Toda organización requiere Capital, infraestructuras, Equipos y Recursos, para el manejo global de una entidad, hoy podemos ser testigos como las demandas actuales exigen a las empresas tener nuevas estrategia que pueda ser aplicable para el rendimiento y funcionamiento de la misma. Las instituciones de mayor éxito en el mundo actualmente poseen áreas de recursos humanos especializadas que logran estrategias para unificar las áreas como personal, capacitación, organización, salario u otras y centralizarlas en un punto congruente “las persona”, donde los planes, metas y acciones interactúen de forma coherente entre sí, potenciando el desarrollo empresarial mediante su personal de trabajo. Las denominadas gerencias estratégicas requieren en particular, la participación del capital humano, quien sin duda es un pilar fundamental de las organizaciones que pretendan lograr una organización trascendente con estrategias coordinadas y asertivas para lograr la visión, misión y objetivo de la entidad.

Cada autor posee sus propias partes y clasificaciones, como cada empresa tendrá sus propias áreas y recursos, nosotros no entraremos en detalles, sino en particular nuestro foco apuntará a las organizaciones que presentan servicios en Salud y que requieren imperiosamente personas, y no solo su conocimiento, sino más aún sus valores, principios y habilidades. Son estas las cuales podrán marcar una diferencia en las nuevas estrategias que requieren de capital humano para enfrentar las demandas y desafíos de los pacientes Clientes y/o usuarios.

Por otra parte la Salud es un Derecho constitucional fundamental que en Latinoamérica al igual que la educación y derecho a un medioambiente sano, aún queda mucho por hacer desde las Políticas públicas. El panorama es por lo tanto interesante para los emprendedores y gestores del cambio, que va en cumplir los tradicionales objetivos, tal como la acreditación de todos los centros de salud para el 2020.

Sin ser grandes expertos en estos temas, nos daremos cuenta que el perfil de una persona para un proceso productivo como la minería, será muy distinto al que trabajará en áreas de ventas de Intangibles y definitivamente otro para quienes trabajamos en el área Servicios de Salud.

Al escuchar a un cliente o usuario de servicios de salud Privado y Estatal, nos daremos cuenta

de los distintos grados de insatisfacción y si vamos más allá y nos atrevemos a consultar por su experiencia, veremos repetirse las experiencias negativas, que no se resuelven con hotelería ni Súper Profesionales especialistas y Expertos en técnicas y tecnología de última generación.

Si miramos las metas MINSAL para la década (2011-2020), en el objetivo N° 8, **“Mejorar la calidad de la atención de salud en un marco de respeto de los derechos de las personas”**, podemos ver que la meta es:

- ✓ Bajar en un 30% la “Insatisfacción usuaria en consultorios”. Bajar de 18,3% a 12,8%.
- ✓ Bajar en un 30% la “Insatisfacción usuaria en urgencias”. Bajar de 26,6% a 18,6%.
- ✓ Establecimientos acreditados. Aumentar de 2, 1 a 100%.
- ✓ Fármacos con bioequivalencia. Aumentar de 0% a 90%.
- ✓ Resolución de Listas de esperas. Subir del 21% al 100%. Solución a las esperas de más de 1 año.

No enfrentamos a la pregunta de ¿Cómo hacerlo?, decisión que para los que actualmente están en cargos de Gestión de Personas, Políticas Públicas y consultoría a veces es mejor seguir con lo tradicional, que tomar el desafío de poner su propio sello.

Los invito a ser entes de cambio en sus organizaciones, porque hasta hoy no hay nada dicho; cada organización es una familia con sus propios códigos y la sinergia de sus miembros motivados y porque no decirlos FELICES, marcarán la diferencia, siendo ésta, una verdadera **VENTAJA COMPETITIVA** para enfrentar a los usuarios, clientes, pacientes, enfermos y en verdadero desafío de mantener la acreditación en calidad, que por estos días, ya nos ha mostrado algunas sorpresas, por no considerar a las personas y entregar la responsabilidad a las unidades de Calidad, donde no existe compromiso de la alta Gerencia, ni lograron alinear a la organización.

Tema 1

Gerencia de Personas a las Gerencias de Capital Humano

El conocimiento y estudio de las personas es un elemento básico entender las Organizaciones y particularmente la gestión de Recursos Humanos se coincide en que las personas son el recurso

más valioso de una organización. Tratar a las personas por su características propias, personalidad motivación y valores es el principal problema de la gestión de Recursos Humanos En este concepto ya se hace consciente que las personas no son instrumentos y lo vemos hoy en sector público y área privada donde se entiende la importancia de las personas, pero se hace lo mínimo sin sustento ni desarrollo.

Es la transición entre las unidades de Recursos humanos y Remuneraciones y los Departamentos o Gerencias de Personas, sus áreas tradicionales de gestión son:

Áreas tradicionales de Gerencias Personas:

✓ **Reclutamiento y selección de personal:**

Se hace ambas actividades, pero el cargo fue definido por algún profesional desde su oficina.

✓ **Administración de sueldos y salarios:**

Lo tradicional pagar lo indicado en contrato.

✓ **Prevención Accidentes:**

Reporte accidentes y acciones legales. No existen programas preventivos, se actúa posterior al accidente.

✓ **Capacitación:**

Los cursos y programas, si estos existen no tienen impacto y no se miden.

✓ **Beneficios:**

Se traduce a algo muy básico. Por ejemplo, administrar los beneficios dados por las Cajas Compensación y una caja de mercadería, un bono o descuentos.

Gerencia Capital Humano

La gestión estratégica apunta a la eficiencia, integrando la planificación estratégica con diferentes áreas de la que a la vez responsabiliza a todos los gerentes por el desarrollo e implementación

de estas. Es un proceso de evaluación y decisión continuo que modela el desempeño de la organización a favor de sus trabajadores como usuarios teniendo en cuenta sus fortalezas y debilidades.

En esta mirada las personas y sus competencias son consideradas Capital de la empresa, y lo más importante, son consideradas con una mirada integral, con manejo áreas estratégicas es decir, desde una planificación estratégica. Algunas características:

- ✓ Están presentes en Holding y empresas dónde dada su importancia cada área es un programa con indicadores y medición de impacto.
- ✓ Se suman a estándares internacionales de Calidad ISO9001, Medioambiente ISO 14001, Salud, Seguridad en el Trabajo OHSAS18001 y Responsabilidad Social Empresarial ISO 26000.

Al mirar las áreas tradicionales:

La administración del Capital Humano sustenta las funciones y responsabilidades dirigidas a atraer, contratar, desarrollar, retener los recursos de la gente y maximizar el valor del capital humano. Una parte esencial en el proceso de selección de personal exitoso incluye puestos claramente definidos, instrumentos de evaluación objetivos y procesos de contratación estandarizados.

- ✓ **Reclutamiento y selección de personal.**

La definición de perfiles, se hace por procesos o participan la dirección y todas las áreas involucradas.

- ✓ **Evaluación del desempeño:**

Lo primero y más importante, todos saben porque serán evaluados, y el proceso es durante todo el año. Parte con la autoevaluación, brechas y compromisos. Luego se hacen revisiones periódicas objetivas de los acuerdos. La Jefatura participa en el alcance de objetivos de su personal. Proceso constructivo y ameno.

- ✓ **Administración de sueldos y salarios:**

Existen estudios de mercado, encuestas internas, la estructura de sueldo para motivar,

incentivar y recompensar la buena gestión predefinida.

✓ **Prevención Accidentes. Se agrega, Departamentos de Calidad y Servicio al Cliente:**

Se integra visión del cuidado de las personas (Capital Humano), calidad de los procesos y Experiencia del Cliente/Usuario.

✓ **Capacitación. Acá ya son Programas anuales.**

Los programas, nacen de diagnósticos de necesidades estratégicos para logro de indicadores. Se mide impacto y hace seguimiento a indicadores. En algunos casos hasta se mide el Retorno a la inversión de esta área.

✓ **Beneficios**

El programa va con una mirada familiar y acá la creatividad desde las necesidades básicas; seguros salud complementarios hasta créditos vivienda, préstamos vacaciones, Becas para estudios hijos y cónyuge.

La gestión del capital humano su principal función es facilitar y maximizar el rendimiento de las capacidades, virtudes y talentos de las personas (empleados), para alcanzar los objetivos y metas que la compañía desea. Exista o no en la empresa una función o departamento de recursos humanos, todos los gerentes autoridades y pares deben interesarse en la persona.

Cambio en la organización

Las organizaciones se ven envueltas en un entorno que cambia constantemente y deben adaptarse a él, para mantenerse vigentes. Cuando hablamos de entorno nos referimos no solo al ámbito político, económico, social cultural, tecnológico, científico administrativo sino que también hacemos alusión a las expectativas del personal que trabaja en una organización, sin embargo podemos decir que son muchos los factores que afectan de un modo u otro a una organización cual sea su entidad, estas fuerzas se pueden denominar internas o externas

Las fuerzas externas tienen grandes repercusiones sobre el cambio ya que no dependen de la dirección, sin embargo esta debe aprender a interactuar con el ambiente externo manteniendo

estrategias adecuadas para innovar y cumplir los nuevos requerimientos tanto el servicio, clientes, productos y usuarios, mientras que las **fuerzas internas** son propias de la organización tales como una variación del objetivo de la empresa, políticas administrativas o actitudes de los empleados entre otras.

Las fuerzas no actúan de forma aislada sino que se encuentran siempre interrelacionadas entre sí. Es por eso que cualquier proceso de cambio resulta como un reto.

Cambio como un proceso reactivo: la dirección opta por mantener la organización en un curso fijo, solucionando conflictos y problemas según se presentan, lo cual la planificación de las situaciones no implican estrategias para el cambio.

Cambio un proceso proactivo: en este caso las modificaciones son medidas por *statu quo* con acciones de estrategias para anticiparse a los cambios tanto en el exterior como en el interior de la organización.

Tipología del Cambio.

Cambio evolutivo: el *statu quo* varía de manera mínima, el cambio es lento y moderado

Cambio revolucionario: transforma las expectativas de los involucrados y genera una gran resistencia. *El statu quo* varía de forma rápida y abrupta

Cambio sistemático: *statu quo* se transforma de manera continua de manera moderada, se corrigen errores que pueden ir apareciendo, este presenta mecanismos adecuados se puede percibir el cambio como un aliado y no como una amenaza.

Áreas más estratégicas para el cambio:

- ✓ Gestión del Cambio para Culturas Organizaciones de vanguardia.
- ✓ Liderazgo y habilidades directivas.
- ✓ Inteligencia Emocional.
- ✓ Gestión Competencias laborales.

- ✓ Gestión Conductual, para reflexionar.
- ✓ Gestión Experiencia clientes (internos y externos) y Humanización de la atención en Salud.
- ✓ Gestión Capital Humano y Social y Políticas públicas con responsabilidad Social Estatal Gestión del Cambio.
- ✓ Entenderemos por “cambio” una transformación significativa de estrategias, modelos de negocio, sistemas, procedimientos y/o prácticas de trabajo.
- ✓ Su propósito es mejorar la agregación de valor privado o público.
- ✓ Este cambio afecta de manera relevante a un número importante de personas y/o grupos de interés al interior o en el entorno de una o más organizaciones.

Las dificultades más comunes cuando deseamos gestionar un cambio organizacional

- ✓ Diseñar un cambio desde un punto de vista técnico es la parte grata, inspiradora y comparativamente fácil.
- ✓ Pero... todo cambio, por técnico que sea genera – por definición – fricciones, incomprendiones, cambios de hábitos y temores.
- ✓ Y esto es lo que hace que en TODO proyecto de cambio surja.

La Resistencia al Cambio

Constituye a una conducta natural ante una situación de desconocida (cambio) o esquema de pensamiento diferente, los obstáculos más comunes para el cambio son los factores ambientales que dificultan la aceptación y la aplicación del cambio.

Todo cambio tendrá “Resistencia”, si no planificamos y estamos atento a las señales, el cambio no ocurrirá...

- ✓ Es comprensible y esperable.
- ✓ No es fruto de la mala suerte ni una “desgracia divina”.
- ✓ No ocurre porque “la gente es tonta, egoísta o recelosa”.
- ✓ Los encargados de cambiar las cosas, que se encuentran con incomprensiones y resistencias al cambio, y se quejan de ello... pero ese es su trabajo...

Año 1513. Nicolás Machiavello, El Príncipe, 1513

“Ha de considerarse que no hay cosa más difícil de emprender, ni de resultado más dudoso, ni de más arriesgado manejo, que ser el primero en introducir nuevas disposiciones, porque el introductor tiene por enemigos a todos los que se benefician de las instituciones viejas, y por tibios defensores, a todos aquellos que se beneficiarán de las nuevas; tibieza que procede en parte de la incredulidad de los hombres, quienes no creen en ninguna cosa nueva hasta que la ratifica una experiencia firme”.

- ✓ Cambiar hábitos y culturas cotidianas es difícil. Si no lo cree, pregúntese cuántas veces Ud. ha tratado de hacer una dieta y ha fallado.
- ✓ Los afectados por el cambio, sean estos trabajadores, funcionarios, proveedores o clientes, sienten el legítimo temor de que a ellos les vaya a ir mal de algún modo.
- ✓ Pueden haber intereses creados.
- ✓ Se han intentado cambios previamente y no han funcionado. Esto genera desconfianza.
- ✓ Un ejemplo de la historia.

La experiencia a lo largo de la historia nos enseña que los grandes cambios organizacionales:

- ✓ Toman más tiempo de lo previsto, requieren más persistencia y paciencia de lo previsto.
- ✓ Consumen más energía, compromiso y dedicación de los ejecutivos de lo que originalmente se piensa.
- ✓ La explicación no es técnica. Es la gran cantidad de tiempo que se debe invertir en desarrollar relaciones interpersonales, y construir conversaciones en cascada con todos los involucrados.
- ✓ Mails, discursos masivos y posters no sirven. Sólo la conversación cara a cara entre personas o pequeños grupos da resultados de largo plazo, porque recibes todas las inquietudes de la organización y nos permite usar ese contacto como un termómetro de la realidad de la organización.
- ✓ No invertir el tiempo necesario para generar suficiente convicción en la cúpula.

Ello permite la “reorganización de la oposición pasiva”.

- ✓ No invertir el tiempo suficiente en agrandar tu “coalición por el cambio”.

Las únicas operaciones matemáticas que sirven son sumar y multiplicar. Restar y dividir no aplica.

- ✓ No generar una visión suficientemente seductora del futuro.
- ✓ Aplicable a tu realidad específica.
- ✓ Fácil de transmitir en 5 minutos.

¿Ud. remaría con fuerza en un bote si no le explican a dónde se dirige?

- ✓ Comunicar, difundir y discutir poco la nueva visión de futuro.
- ✓ No atreverse “el día D”. Todo cambio enfrenta obstáculos mayores. Puede ser una persona, un grupo de interés, una norma, una presión política...etc.
- ✓ Al principio, Ud. es gentil y trata de subir a todos al barco.
- ✓ Pero llega el momento inevitable en que Ud. tiene que “jugárselas y arriesgar el pellejo”.
- ✓ Si no lo hace, no sólo perderá una batalla, sino la guerra.
- ✓ No planear la aparición sistemática y continua de triunfos menores de corto plazo.
- ✓ Tu cambio NO es una ballena. Son muchos delfines que nadan en la misma dirección.
- ✓ Muchos de estos delfines pueden ser modestos cambios en prácticas de trabajo.
- ✓ Dejarse vencer por la cotidianeidad.
- ✓ Lo urgente es siempre más urgente que lo importante.
- ✓ Si no le dedicas un tiempo y organización especial al proyecto de cambio, nada ocurrirá.
- ✓ “Medición delirante de actividades y no de resultados”.
- ✓ Los cambios comienzan con resultados y terminan con resultados.
- ✓ No comienzan ni terminan con actividades, reuniones, cursos y discursos.

Lineamiento para plan de Gestión del Cambio

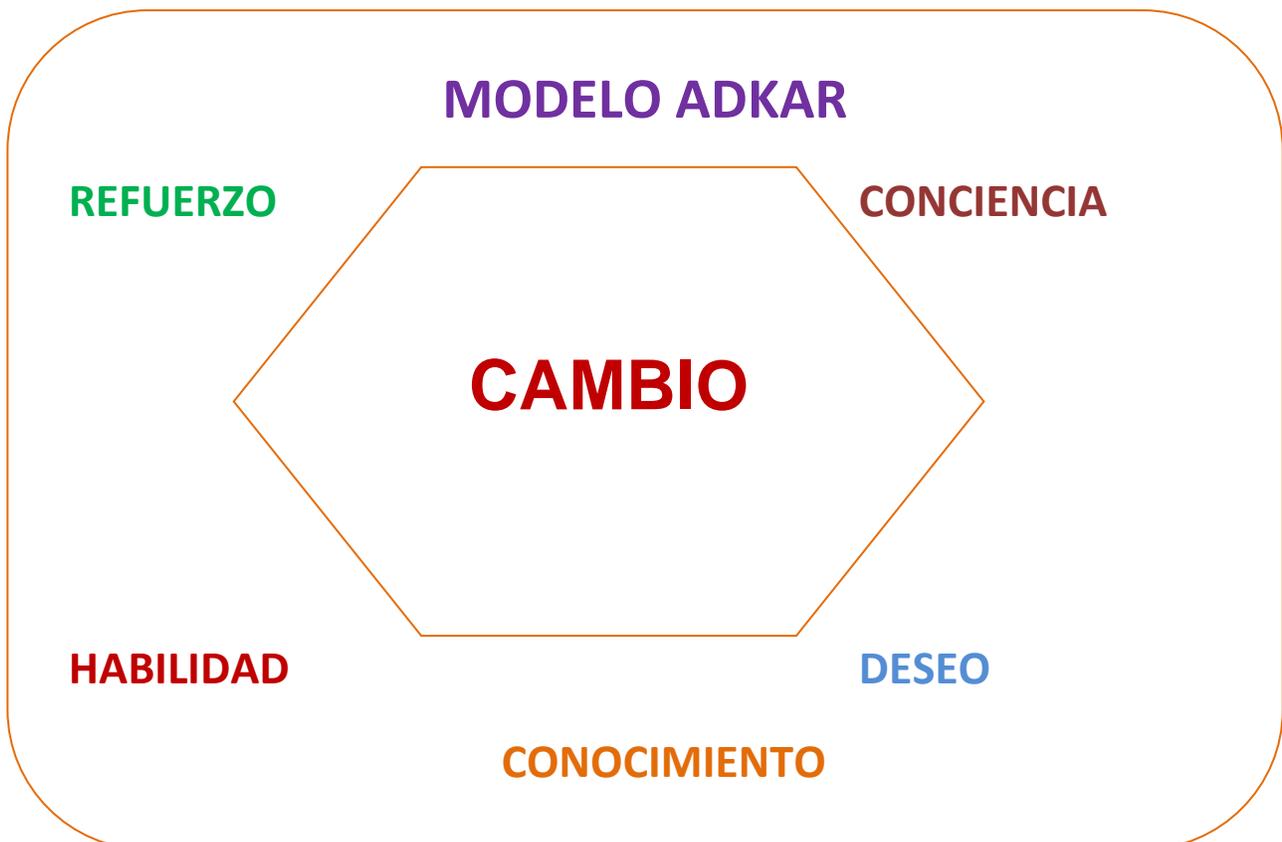
- ✓ Debes comenzar por realizar el “dibujo grueso” de tu visión de futuros deseables y seductores.
- ✓ Luego, decidir tu estrategia de gestión del cambio.
- ✓ Esta puede ser “de arriba abajo”, “de abajo arriba”, “muy participativa”, “poco participativa”, “rápida y dolorosa”, “lenta e indolora”, o una combinación de todas en diferentes momentos.

- ✓ Todas tienen “pros” y “contras”.

Existen muchos modelos, no son buenos ni malos, la importancia es adaptarlos a la cultura y tener en cuenta a las personas. Nosotros usaremos uno simple claro para ver sus etapas, veremos el modelo ADKAR.

Modelo ADKAR

- ✓ Este es un modelo diseñado por la empresa Prosci (líder mundial en investigación de gestión del cambio).
- ✓ **ADKAR** (sigla en inglés de: crear, conciencia, suscitar motivación, desarrollar conocimientos, fomentar, aptitudes y reforzar cambios en una organización) es el acrónimo de conciencia, el deseo, conocimiento, refuerzo capacidad, y refuerzo.
- ✓ ADKAR: (Awareness = Conciencia, Desire = Deseo, Knowledge = Conocimiento, Ability = Habilidad and Reinforcement = Refuerzo).



Este modelo consta de cinco etapas:

1. Conciencia del cambio.

¿Por qué es necesario el cambio? Éste es el primer aspecto clave para un cambio exitoso. Un individuo u organización tiene que saber por qué un cambio o una serie de cambios son necesarios, para ello es fundamental una Planificación de la comunicación.

2. Deseo.

Con objeto de apoyar la participación en el cambio. Bien el individuo o los miembros de la organización deben tener la motivación y el deseo de participar en el cambio o cambios. Naturalmente, el deseo de apoyar y ser parte del cambio sólo puede ocurrir después de la plena conciencia de la necesidad del cambio.

3. Conocimiento.

Para saber cómo cambiar. Saber por qué hay que cambiar no es suficiente, una persona u organización debe saber cómo cambiar. Dos tipos de conocimiento deben ser abordados: el conocimiento acerca de cómo cambiar (lo que debe hacer durante la transición) y el conocimiento sobre cómo continuar una vez que el cambio se lleva a cabo.

4. Capacidad – Habilidad.

Para implementar las nuevas habilidades y comportamientos. Toda persona y organización que realmente quiere el cambio debe aplicar nuevas habilidades y comportamientos para hacer que los cambios necesarios cristalicen. Durante y después del cambio, la persona debe ser apoyada a través de la práctica, entrenamiento y retroalimentación.

5. Refuerzo.

Para mantener el cambio. Los individuos y organizaciones deben ser reforzados para estabilizar y mantener la nueva situación, de no ser así, probablemente se volverá a las condiciones iniciales, a su antiguo comportamiento.

Liderazgo

- ✓ Definamos líder, como **una persona que muestra una visión, guía a otros a una meta, que los acompaña por el camino y logra que sus seguidores se sientan involucrados hacia una misma misión.**
- ✓ Cuando pensamos en líder inmediatamente viene a la mente en nuestra infancia ese niño o niña que era quien tenía la iniciativa, organizaba los juegos y los demás lo seguían, o quizás recuerdes a aquellos personajes que a lo largo de la historia han dejado huella, por ejemplo: **Jesús, Cleopatra, Catalina la Grande, Martin Luther King, Adolfo Hitler, Mahatma Gandhi**, otros.
- ✓ Por lo tanto, si quiero hacer gestión del Cambio, no es suficiente entregar la responsabilidad a los Jefes, porque existe una forma más de hacerlo, esa es con los líderes... pero si no los tengo, no los formé, no los recluté?
- ✓ Y ¿Cómo diferencio de entre mis Jefes a los Líderes que requiero? Debemos partir por tener claras las diferencias.

Para lo anterior, ver cuadro comparativo, adjunto:

JEFE	LIDER
Existe por su AUTORIDAD	Existe por buena voluntad
Considera la AUTORIDAD, privilegio de mando	Considera autoridad un privilegio de servicio
Empuja al grupo	Va al frente comprometiéndose con sus acciones
Inspira MIEDO	Inspira confianza
Se impone con largos argumentos	Se impone con ejemplos entrañables
Sabe cómo se hacen las cosas	Enseña a hacer las cosas
Maneja al grupo	Prepara a las personas... las desarrolla
Dice a uno... ¡vaya!	Dice a uno ...Vamos

JEFE	LIDER
Busca culpables frente a errores	Busca causas. Resuelve el error y educa al grupo
Maneja al grupo como recursos o cosas	El líder trata con empatía, por nombre
El Jefe llega a tiempo	Planifica y llega antes
Asigna tareas	Da el ejemplo
Hace el trabajo una carga	Hace el trabajo un privilegio, transmite motivación
	Hace de personas comunes y simples personas EXTRAordinarias. Les transmite la visión (y no la tarea o actividad) que les permite trascendencia y realización personal.

Para reforzar aún más la importancia al terminar de leer ítem Liderazgo, deberás hacer la siguiente tarea. Usted deberá autoevaluarse característica por característica, poniendo Si o No, ya sea que usted posea características de Jefe o Líder, sino tiene gente a cargo, con honestidad indique si ocupara cargo de Jefatura y no supiera las diferencias ¿cómo habría actuado?

JEFE	AUTOEVALUACIÓN SI O NO	PLAN DE MEJORA
Existe por su AUTORIDAD		
Considera la AUTORIDAD, privilegio de mando		
Empuja al grupo		
Inspira MIEDO		
Se impone con largos argumentos		

Sabe cómo se hacen las cosas		
Maneja al grupo		
Dice a uno... ¡vaya!		
Busca culpables frente a errores		
Maneja al grupo como recursos o cosas		
El Jefe llega a tiempo		
Asigna tareas		
Hace el trabajo una carga		
Líder		
Existe por buena voluntad		
Considera autoridad un privilegio de servicio		
Va al frente comprometiéndose con sus acciones		
Inspira confianza		
Se impone con ejemplos entrañables		
Enseña a hacer las cosas		
Prepara a las personas... las desarrolla		
Dice a uno ...Vamos		
Busca causas. Resuelve el error y educa al grupo		
El líder trata con empatía, por nombre		
Planifica y llega antes		
Da el ejemplo		

Hace el trabajo un privilegio, transmite motivación		
Hace de personas comunes y simples personas EXTRAordinarias. Les transmite la visión (y no la tarea o actividad) que les permite trascendencia y realización personal.		

Los Líderes se hacen...

Henry Ford dijo:

Busco hombres que crean que no hay cosas imposibles.

Ésta es una frase que engloba lo que se define como líder.

Nuestra historia se construyó por hombres y mujeres que creyeron que podían lograr cosas que los demás no harían, que sobresalieron con sus actos trascendentes y su nombre dejó huella en los libros.

Al ver a cada Líder en la Historia, descubriremos que muchos de ellos contaban con una Inteligencia (Coeficiente Intelectual) normal, pero con una inteligencia emocional desarrollada.

INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LIDERAZGO

2016, Vol. 1, No. 4, 16-21. ISSN 2477-9024.

Revista mensual de la UIDE extensión Guayaquil.

Inteligencia Emocional

- ✓ Los buenos líderes son aquellos que nunca pierden el control, que se enfrentan a sus retos dejando a un lado sus problemas personales y que confían plenamente en sí mismos.
- ✓ Los buenos líderes se reconocen también porque escuchan a los suyos y son comunicativos, y también porque se informan concienzudamente antes de tomar decisiones, valorando seriamente sus posible repercusiones. Así, la inteligencia emocional juega un papel fundamental en liderazgo.
- ✓ El liderazgo es una capacidad que todos deberíamos potenciar, porque seguramente, en

alguna ocasión, tendremos la oportunidad de ponerla en práctica como empresarios, como padres, como maestros, como terapeutas, etc.

- ✓ Por lo tanto, es necesario que tengamos en cuenta las implicaciones que la inteligencia emocional tiene para jugar este papel para desarrollar las capacidades necesarias.

¿Qué es la Inteligencia Emocional?

La inteligencia emocional (IE) es la capacidad de entender y manejar tus propias emociones y las de las personas que te rodean. Las personas con un alto grado de inteligencia emocional saben lo que sienten, lo que significan sus emociones y cómo estas emociones pueden afectar a otras personas.

Para los líderes la inteligencia emocional es esencial para el éxito. Después de todo, ¿quién es más probable que tenga éxito, un líder que grita a su equipo cuando está bajo estrés, o un líder que controla y evalúa con calma la situación?

Según Daniel Coleman, psicólogo estadounidense que ayudó a popularizar la IE, hay cinco elementos principales de la inteligencia emocional:

- 1. Conciencia de sí mismo.**
- 2. La autorregulación.**
- 3. Motivación.**
- 4. Empatía.**
- 5. Las habilidades sociales.**

Cuanto mayor sea la capacidad del líder para administrar cada una de estas áreas mayor será su inteligencia emocional.

Conciencia de sí mismo

Si eres consciente de ti mismo y siempre sabes cómo se sientes sabrás cómo tus emociones y tus acciones pueden afectar a las personas que te rodean. Ser consciente de uno mismo cuando se está en una posición de liderazgo también significa tener una imagen clara de tus fortalezas y debilidades, y significa comportarse con humildad.

¿Cómo mejorar su conciencia de sí mismo?

Manteniendo un diario que ayuda a mejorar la auto-conciencia. Si empleas unos pocos minutos cada día para escribir tus pensamientos tendrás un mayor grado de conciencia de ti mismo. Reduciendo la velocidad en momentos de ira u otras emociones fuertes para examinar “por qué”. No importa cuál sea la situación, siempre se puede elegir cómo reaccionar ante ella.

Autorregulación

- ✓ Los líderes que se autoregulan de forma eficaz no atacan verbalmente a otros, ni toman decisiones apresuradas o emocionales, ni consideran a las personas como estereotipos ni comprometan sus valores.
- ✓ La autorregulación es lo que ayuda a mantener el control.
- ✓ Este elemento de la inteligencia emocional, según Goleman, cubre también la flexibilidad y el compromiso de un líder con la responsabilidad personal.

¿Cómo se puede mejorar la capacidad para autorregularse?

- ✓ Conoce tus valores dedicando algún tiempo a examinar tu "código ético". Si sabes lo que es más importante para ti no tendrás que pensar dos veces cómo enfrentarte a una decisión moral.
- ✓ Hazte responsable sin culpar a los demás cuando algo te salga mal.
- ✓ Admite tus errores y haz frente a las consecuencias, cualesquiera que sean.

- ✓ Practica con calma situaciones difíciles, para saber reaccionar cuando tengas la oportunidad y para administrar tus emociones adecuadamente.

Motivación

- ✓ Los líderes auto-motivados trabajar de forma constante hacia sus objetivos, y tienen estándares muy altos para la calidad de su trabajo.
- ✓ ¿Cómo puede mejorar su motivación?

Re-examina por qué haces lo que haces – Es fácil olvidar lo que realmente te gusta o el motivo que te empuja a hacer las cosas. Por lo tanto, toma algún tiempo para recordar por qué quieres hacer las cosas. Revisa y actualiza tus objetivos para que ten energía.

- ✓ Conoce tu postura y por qué estás tan motivado.
- ✓ Sé optimista y busca lo bueno, independientemente de los problemas. La adopción de esta forma de pensar puede llevar práctica, pero merece la pena el esfuerzo. Cada vez que te enfrentas a un reto, o incluso un fallo, trata de encontrar al menos una cosa buena acerca de la situación.

Empatía

Para los líderes, tener empatía es fundamental para la gestión de un equipo y para la organización exitosa. Los líderes con empatía tienen la capacidad de ponerse en la situación de otra persona. Ayudan a que las personas de su grupo o equipo se desarrollen, desafían a otros que están actuando injustamente, dan una retroalimentación constructiva, y escuchan a los que lo necesitan. Si quieres ganar el respeto y la lealtad de los demás debes ser empático.

¿Cómo puede mejorar la empatía?

Ponte en el lugar de otra persona para ver su punto de vista. Presta atención al lenguaje corporal a través el cual el otro dice, de forma inconsciente, cómo se siente. Responde a los sentimientos del otro y abórdalos hablando con el otro sobre ello para que éste se sienta comprendido y se muestre más receptivo y dialogante.

Habilidades sociales

Los líderes que dominan las habilidades sociales de la inteligencia emocional son grandes comunicadores. Son igual de abiertos a escuchar malas noticias como buenas noticias, y son expertos en conseguir apoyar a los suyos y que se sientan con una nueva misión o proyecto.

Los líderes que tienen buenas habilidades sociales también son buenos en la gestión del cambio y en la resolución de conflictos.

¿Cómo se pueden desarrollar las habilidades sociales?

- ✓ Resolver conflictos.
- ✓ Mejora las habilidades de comunicación.
- ✓ Aprende a reconocer lo positivo que hacen otras personas.

Tipos de Liderazgo

Estos son algunos de los **estilos de liderazgo** más populares no sólo en la teoría del liderazgo sino también en la práctica en las empresas de hoy.

1. Liderazgo autocrático

El **liderazgo autocrático** es una forma extrema de Liderazgo transaccional, donde **los líderes tienen el poder absoluto** sobre sus trabajadores o equipos. Los miembros del staff

tienen una pequeña oportunidad de dar sugerencias, incluso o si estas son para el bien del **equipo o de la organización**. Muchas personas se sienten resentidas al ser tratadas de esta manera.

A menudo el **liderazgo autocrático** tiene altos niveles de ausentismo y rotación de personal. Para algunas tareas y trabajos sin calificación, el estilo autocrático puede ser efectivo, porque las ventajas del control superan las desventajas.

2. Liderazgo burocrático

Los **líderes burocráticos** hacen todo según “el libro”. Siguen las reglas rigurosamente y se aseguran que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso. Es un estilo de liderazgo muy apropiado para trabajar **cuando existen serios riesgos de seguridad** (como trabajar con maquinaria, sustancias tóxicas, o peso peligroso) o cuando están en juego largas sumas de dinero.

3. Liderazgo carismático

Un estilo carismático de liderazgo es similar al **liderazgo transformacional**, porque estos líderes inspiran muchísimo entusiasmo en sus equipos y sus muy energéticos al conducir a los demás. De todas formas los líderes carismáticos **tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos** y esto genera problemas, y un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone la empresa. En los ojos de los seguidores, el éxito está ligado a la presencia del líder carismático.

4. Liderazgo participativo o democrático

A pesar de que el líder democrático es el que toma la última decisión, los líderes participativos o democráticos **invitan a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones**. Esto no solo aumenta la **satisfacción por el trabajo** sino que ayuda a desarrollar habilidades. Los miembros de equipo sienten en control de su propio destino así que están motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica. La participación democrática lleva tiempo, este abordaje puede durar mucho tiempo pero a menudo se logra un buen resultado. Este estilo de liderazgo puede adoptarse cuando es esencial el trabajo en equipo y **cuando la calidad es más importante que la velocidad o la productividad**.

5. Liderazgo 'Laissez-faire'

Esta expresión francesa significa “déjalo ser” y es utilizada para describir **líderes que dejan a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta**. Puede ser efectivo si los líderes monitorean lo que se está logrando y lo comunican al equipo regularmente. A menudo el **liderazgo *laissez-faire*** es efectivo **cuando los individuos tienen mucha experiencia e iniciativa propia**. Desafortunadamente, este tipo de liderazgo puede darse solo, cuando los mandos no ejercen el suficiente control.

6. Liderazgo orientado a las personas o liderazgo orientado a las relaciones

Es el **opuesto al liderazgo orientado a la tarea**. Con el liderazgo orientado a las personas, los líderes están completamente orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar sus equipos. Es un **estilo participativo**, y tiende a **empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa**. En la práctica la mayoría de los líderes utilizan tanto el liderazgo orientado a la tarea y el liderazgo orientado a las personas.

7. Liderazgo natural

Este término describe al **líder que no está reconocido formalmente como tal**. Cuando alguien en cualquier nivel de una organización lidera simplemente por satisfacer las necesidades de un equipo, se describe como líder natural. Algunos lo llaman liderazgo servil. De muchas maneras este tipo de liderazgo **es una forma democrática de liderazgo** porque todo el equipo participa del proceso de toma de decisiones. Quienes apoyan el modelo de **liderazgo natural** dicen que es una buena forma de trabajo en un mundo donde los valores son cada vez más importantes. Otros creen que en situaciones de mucha competencia, los líderes naturales pueden perder peso por otros líderes que utilizan otros estilos de liderazgo.

8. Liderazgo orientado a la tarea

Los líderes altamente orientados a la tarea, **se focalizan solo en que el trabajo se haya cumplido** y pueden ser un poco autocráticos. Estos líderes son muy buenos para definir el trabajo y los roles necesarios, ordenar estructuras, planificar, organizar y controlar. Pero no tienden a pensar mucho en el bienestar de sus equipos, así que tienen problemas para motivar y retener a sus colaboradores.

9. Liderazgo Transaccional

Este estilo de liderazgo nace con la idea de que los miembros de equipo acuerdan obedecer completamente a su líder cuando aceptan el trabajo. La transacción es el pago a cambio del esfuerzo y la aceptación hacia las tareas que les da su líder. El líder tiene derecho a castigar a quien considere que su trabajo no está como él desea. El **liderazgo transaccional es un tipo de management**, no un verdadero estilo de liderazgo, porque el foco es hacia la ejecución de tareas de corto plazo.

10. Liderazgo transformacional

Los líderes transformacionales son considerados los verdaderos líderes por la mayoría de los teóricos del liderazgo. **Inspiran a sus equipos en forma permanente** y le transmiten su entusiasmo al equipo. A su vez estos líderes necesitan sentirse apoyados sólo por ciertos empleados. **Es un ida y vuelta emocional.**

Es por ello que muchas organizaciones tienen que funcionar tanto con el liderazgo transformacional como con el liderazgo transaccional. Los líderes transaccionales (o managers) se aseguran de que la rutina se lleve adelante en forma apropiada, mientras que los del tipo transformacional busca nuevas iniciativas y agregar valor.

Gestión por Competencias Laborales

Algunas definiciones

- ✓ Comportamientos que exhiben las personas de desempeño sobresaliente y que las diferencia de las personas de desempeño promedio.
- ✓ Instrucciones que nos permiten trazar con más precisión cuál es el camino que deberá recorrer una persona para llegar a las metas que le propone la empresa.
- ✓ Conocimientos, actitudes y motivaciones que permiten a una persona actuar para alcanzar ciertos resultados.

Pasos para implementar gestión Competencias

- ✓ Definir Visión - Misión – Objetivos organizaciones.
- ✓ Definición de Competencias por la máxima dirección de la compañía.
- ✓ Definición de perfiles por posición.
- ✓ Prueba de las competencias.
- ✓ Validación.
- ✓ Brecha individual y grupal (*gap de performance*).
- ✓ Necesidades de desarrollo.
- ✓ Acciones de desarrollo.
- ✓ Diseño de Procesos de RRHH por Competencias.

Objetivos para gestionar por Competencias

- ✓ Alinear el desempeño y el desarrollo de las personas con los objetivos estratégicos del negocio.
- ✓ Definir las conductas de éxito requeridas para cada posición.
- ✓ Determinar la brecha entre el desempeño actual y el requerido acorde a las definiciones.
- ✓ Estratégicas de la empresa.

¿Por qué definir Competencias dentro de la organización?

- ✓ Identificar comportamientos que producen resultados requeridos:
 - ✓ Individual.
 - ✓ Grupal.
- ✓ Traducir características en descriptores objetivos.

- ✓ Alinear las herramientas de RR.HH.

Una vez definido el modelo a aplicar, se debe aplicar en todas las áreas de Gestión Capital Humano: Reclutamiento, selección, Capacitación, desarrollo, Remuneraciones, etc.

Ejemplos prácticos de Familias de Competencias a definir, según organización:

Competencias de Estrategia

- ✓ Visión de Negocios.
- ✓ Gestión del Cambio.
- ✓ Business Partnership.
- ✓ Conocimiento de Industria y de Mercado.
- ✓ Alineamiento Organizacional.
- ✓ Desarrollo Estratégico de Negocios.
- ✓ Construcción de Relaciones de Negocio.

Competencias de Logro y Acción

- ✓ Orientación al Logro.
- ✓ Preocupación por el orden, calidad, precisión.
- ✓ Iniciativa.
- ✓ Búsqueda de Información.

Competencias Cognitivas

- ✓ Pensamiento Analítico.
- ✓ Razonamiento Conceptual.

- ✓ Experiencia técnica - Profesional - De dirección.

Competencias Interpersonales

- ✓ Influencia.
- ✓ Construcción de Relaciones.
- ✓ Conciencia Organizacional.
- ✓ Empatía.

Competencias Gerenciales

- ✓ Desarrollo de Personas.
- ✓ Liderazgo.
- ✓ Trabajo en Equipo.
- ✓ Cooperación.

Competencias de Gestión

- ✓ Toma de decisiones.
- ✓ Detección de Oportunidades.
- ✓ Detección de Amenazas.
- ✓ Solución de Problemas.

Competencias de Eficacia Personal

- ✓ Autocontrol.

- ✓ Confianza en sí mismo.
- ✓ Comportamiento ante los fracasos.
- ✓ Flexibilidad.
- ✓ Autodeterminación.

Fijar las propias metas de manera ambiciosa por encima de los estándares y expectativas establecidos por otros, mostrando insatisfacción con el desempeño promedio.

Caso práctico: Competencia “Orientación al Logro”

✓ **Indicadores conductuales Nivel I**

Trabaja para alcanzar los estándares establecidos por el management. Intenta hacer bien el trabajo. No introduce mejoras concretas.

✓ **Indicadores conductuales Nivel II**

Establece sus propios estándares y objetivos utilizando métodos propios para medir los resultados y compararlos con un nivel de excelencia fijado por sí mismo.

✓ **Indicadores conductuales Nivel III**

Introduce cambios concretos en sus métodos de trabajo comprometiendo recursos y tiempo para mejorar su propia performance y la de otros.

✓ **Indicadores conductuales Nivel IV**

Establece objetivos desafiantes y realistas haciendo consideraciones explícitas del posible beneficio o rentabilidad del negocio.

✓ **Indicadores conductuales Nivel V**

Asume riesgos de negocios calculados. Emprende acciones numerosas y sostenidas en el tiempo para alcanzar un objetivo difícil

Grados o Nivel de Competencias

No olvidar que lógicamente existirá una EVOLUCIÓN DE COMPETENCIAS SEGÚN JERARQUÍA.

Ejemplo: Grados o Niveles de las Competencias

- ✓ Alto o desempeño superior (Sobre estándar).
- ✓ Bueno (estándar).
- ✓ Mínimo indispensable.
- ✓ Insatisfactorio/ No necesaria.

Importante es tener en cuenta a toda la organización para gestionar el cambio

- ✓ Determinar distancia entre desempeño actual y requerido (Brechas).
- ✓ Siempre...Comunicar resultados.
- ✓ Orientar el desarrollo.
- ✓ Transferir la metodología a toda la organización.

Gestión por conductas, una alternativa rápida y centrada en indicadores.

Finalmente les planteo algunos desafíos para enfrentar una Acreditación, Reacreditación, Cambios radicales y reencantamiento de los Clientes internos o Trabajadores desmotivados.

Definamos, “Experiencia de cliente”:

Vivencia del cliente (Interno o Externo) al adquirir y consumir los productos o servicios ofrecidos.

Experiencia de cliente, otra definición... Cada cliente crea para si una percepción en cada interacción sobre la compañía y sobre lo que le ofrece, lo cual repercute en su satisfacción, fidelización y vinculación.

¿Qué piensa cuando espera a ser atendido al teléfono?

¿Cómo influyen los estímulos que recibe en el punto de venta?

¿Qué recuerda de la persona con la que interactúa?

¿Con qué sensación sale después de una atención?

La **Experiencia de Cliente** gira en torno a preguntas como éstas, buscando generar reacciones en los clientes que se **traduzcan en una vivencia positiva**.

- ✓ Los clientes somos más exigentes y ya no es suficiente con encontrar un producto que satisfaga nuestras necesidades básicas cruciales.
- ✓ Las organizaciones se enfrentan a una competencia tal, que no pueden ser meros proveedores de productos o servicios, han de buscar una diferenciación percibida por el cliente.