

# SHAKESPEARE, EL TEATRO Y LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS UNA GUÍA PARA EL GERENTE

*Guía de Estudio y del Facilitador*

**Incluye Hojas para distribuir del Programa**



Quality Media Resources, Inc.  
PO Box 1706  
Bellevue, WA 98009-1706  
TEL: (800) 800-5129  
e-mail: [info@qmr.com](mailto:info@qmr.com)

WEB: [www.qmr.com](http://www.qmr.com)

© Quality Media Resources, Inc.

# SHAKESPEARE, EL TEATRO Y LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS

## UNA GUÍA PARA EL GERENTE

Notas del Facilitador	1
Enfoque de clase sugerido	2
Enfoque de Autoestudio	3

### *Cómo defenderse de los golpes y las saetas*

Contratación – Hoja para Distribuir	5
Hoja de trabajo previa a la exhibición	7
Hoja de trabajo posterior a la exhibición	8
Exploración adicional	9
Clave para respuestas sugeridas	10
Acatamiento de la IOT – Hoja para Distribuir	12
Hoja de trabajo previa a la exhibición	13
Hoja de trabajo posterior a la exhibición	14
Exploración adicional	15
Clave para respuestas sugeridas	16
El acoso en el trabajo – Hoja para Distribuir	18
Hoja de trabajo previa a la exhibición	20
Hoja de trabajo posterior a la exhibición	21
Exploración adicional	22
Clave para respuestas sugeridas	23
Terminación de contrato – Hoja para Distribuir	25
Hoja de trabajo previa a la exhibición	27
Hoja de trabajo posterior a la exhibición	28
Exploración adicional	29
Clave para respuestas sugeridas	30
Administración del desempeño – Hoja para Distribuir	32
Hoja de trabajo previa a la exhibición	34
Hoja de trabajo posterior a la exhibición	35
Exploración adicional	36
Clave para respuestas sugeridas	37

## ***Dirigir o no dirigir***

Comunicación eficaz – Hoja para Distribuir	40
Hoja de trabajo previa a la exhibición	42
Hoja de trabajo posterior a la exhibición	43
Exploración adicional	44
Clave para respuestas sugeridas	45
Entrenamiento – Hoja para Distribuir	47
Hoja de trabajo previa a la exhibición	48
Hoja de trabajo posterior a la exhibición	49
Exploración adicional	50
Clave para respuestas sugeridas	51
Manejo de conflictos – Hoja para Distribuir	53
Hoja de trabajo previa a la exhibición	55
Hoja de trabajo posterior a la exhibición	56
Exploración adicional	57
Clave para respuestas sugeridas	58
Administración del tiempo – Hoja para Distribuir	60
Hoja de trabajo previa a la exhibición	62
Hoja de trabajo posterior a la exhibición	63
Exploración adicional	64
Clave para respuestas sugeridas	65
Liderazgo – Hoja para Distribuir	67
Hoja de trabajo previa a la exhibición	68
Hoja de trabajo posterior a la exhibición	69
Exploración adicional	70
Clave para respuestas sugeridas	71
Quién es quién	73
Bibliografía	75

## Prólogo

Estaba corriendo por la pista de una escuela de enseñanza media en compañía de mi amigo Bill, director de noticieros de televisión, y le explicaba el reto al que me estaba enfrentando al decidir qué nuevo producto de entrenamiento crear. “¿Sabes lo que REALMENTE utilizaría yo en la estación?”, me preguntó Billie mientras sudábamos al tomar una curva de la pista. Adoro esa frase –“lo que REALMENTE utilizaría”. Hace que se me paren las orejas y que mi cerebro empiece a hormiguar.

Ese fue el origen de la **Una guía para el gerente**. Lo que Bill quería era un curso de fundamentos de administración –algo que cada gerente de su organización pudiera utilizar para entender bien los aspectos esenciales que necesitan para sobrevivir y prosperar en sus puestos. Quería abarcar todo, desde las leyes de IOT (Igualdad de Oportunidades de Trabajo) hasta la administración del desempeño –toda la historia. Quería que el programa fuera adecuado para nuevos gerentes así como para instructores experimentados que buscan refrescar sus habilidades. Y también quería que fuera conciso y completo. Sería mejor si también fuera entretenido.

Ideamos, entonces, una serie de 2 videos. El Programa 1, *Cómo defenderse de los golpes y las saetas* trata sobre los problemas de supervivencia que tiene que enfrentar un Gerente. Examinamos la contratación, el acatamiento de la IOT (Igualdad de Oportunidades de Trabajo) (*EOO, Equal Employment Opportunity*), el acoso en el trabajo, la terminación de contrato y la administración del desempeño. En el programa 2, *Dirigir o no dirigir*, exploramos las habilidades que deben tener los gerentes para ser superiores, incluyendo la comunicación eficaz, el entrenamiento, el manejo de conflictos, la administración del tiempo y las habilidades de liderazgo. Cada programa trata cinco temas con tres puntos clave de aprendizaje en cada uno de ellos.

Nosotros recomendamos a los gerentes que tomen la serie completa de entrenamiento, pero cada programa puede considerarse como una fuente de aprendizaje separada.

Hemos creado también unas prácticas “Tarjetas de Oro” (disponibles sólo en Inglés) del tamaño de las tarjetas de crédito que pueden comprar para sus gerentes. Cada tarjeta, de dos vistas, incluye los 30 puntos clave de aprendizaje presentados en los programas y constituyen una referencia atractiva y conveniente o una herramienta para recordar.

Escogimos utilizar una metáfora teatral para dramatizar cada segmento y recalcar los puntos clave de aprendizaje. Los programas nos llevan a través del reparto y los ensayos de una producción de la obra más famosa de Shakespeare, “Hamlet”. Escogimos este enfoque por diferentes razones. Un director de teatro tiene que practicar todas las funciones básicas de la administración en un periodo de tiempo reducido. El o ella deben seleccionar el reparto (contratar), ensayar (entrenar), perfeccionar (retroalimentación del desempeño) y tratar con todos los problemas interpersonales habituales, comunes a cualquier lugar de trabajo –todo en un periodo de unas cuantas semanas. Los directores de teatro son grandes líderes que establecen una clara visión de la misión, entrenan a un equipo talentoso de profesionales y marcan la pauta sobre cómo el reparto y el equipo deben interactuar y tratarse unos a otros. Desde luego que el teatro también es muy entretenido, satisfaciendo así uno de los criterios de Bill para el programa de entrenamiento que “REALMENTE” utilizaría”.

Estamos muy orgullosos de esta **UNA GUÍA PARA EL GERENTE** y le agradecemos que la haya seleccionado. Confiamos en que será un componente valioso para el currículo de entrenamiento de su organización.

Robert Rosell, Productor

# SHAKESPEARE, EL TEATRO Y LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS

## UNA GUÍA PARA EL GERENTE

### Notas del Facilitador

Estimado facilitador:

¡Bienvenido a la Organización como Teatro! Y bienvenido a la **SHAKESPEARE, EL TEATRO Y LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS, UNA GUÍA PARA EL GERENTE**, un drama moderno en dos actos en un lugar de trabajo: *Cómo defenderse de los golpes y las saetas* y *Dirigir o no dirigir*.

Shakespeare dijo: “El mundo es un escenario...” y eso incluye al lugar de trabajo. Utilizando, como nuestra metáfora, una compañía de teatro que prepara una producción de “Hamlet”, los invitamos a que se vea a sí mismo, a sus compañeros de trabajo y a sus empleados como actores en un escenario organizacional. Nuestra “obra dentro de una obra” le ofrecerá la oportunidad de observar, imaginar y aprender.

Los materiales de este manual han sido preparados para acompañar los videos de la serie. Confiamos en que los Hojas para distribuir, las Preguntas previas y posteriores a la exhibición, las Respuestas sugeridas y las guías de programa ampliado le ofrecerán fuertes fundamentos y un marco con suficiente flexibilidad para incluir su propio ingenio y sabiduría.

Hemos construido estos programas como recursos flexibles. Cada programa de la serie –“*Cómo defenderse de los golpes y las saetas*” y “*Dirigir o no dirigir*”, pueden presentarse en formato corto (2½ horas) o largo (4 horas). Nosotros recomendamos que se utilicen ambas partes de la serie aunque cada una puede ser un recurso de entrenamiento independiente.

### Notificación de derechos de autor

Estos videos están protegidos por derechos de autor y no pueden ser copiados o transmitidos en ningún formato sin la adquisición de una licencia de transmisión o duplicación de QMR.

Al adquirir una licencia para utilizar estos programas de entrenamiento, Quality Media Resources, Inc. le otorga permiso para realizar todas las copias necesarias del material impreso incluido en esta guía para ser utilizadas dentro de su organización.

### Utilizando esta Guía

El material impreso se divide en *Hojas para distribuir, Hojas de Trabajo, Ejercicios Adicionales* y una *Clave para respuestas sugeridas*.

Las **Hojas para distribuir** contienen información y antecedentes de cada tema.

Las **Hojas de Trabajo** contienen preguntas sobre cada tema para consideración y discusión.

La **Exploración adicional** son actividades que puede usted utilizar para profundizar y reforzar el entrenamiento.

La **Clave para respuestas sugeridas** ofrece orientación para responder a las preguntas en las hojas de trabajo. *Estas hojas de respuesta también se pueden utilizar como hojas para distribuir, si usted gusta.*

## Enfoque de clase sugerido

Antes de iniciar la clase, reproduzca copias suficientes de las Hojas para Distribuir y de las Hojas de Trabajo para cada miembro de la misma. También deberá tener un pizarrón blanco o utilizar algún otro método para adherir las notas y puntos clave que surjan del entrenamiento.

### Presentación de 2½ Horas:

*Preséntese a usted mismo y al programa.* Si tiene algún grado, habilidades o experiencia que lo califiquen excepcionalmente para dar esta clase, este es el momento de decirlo. Informe a la clase lo que está planificado y cómo las hojas de trabajo, las hojas para distribuir, y el video se usarán juntos en segmentos. Añada sus propios comentarios, expectativas y objetivos.  
(5 minutos)

*Pida a los miembros de la clase que se presenten,* si el tiempo y el número de participantes lo permiten. En el programa largo, los participantes pueden presentar un lema o artefacto que hable sobre la clase de gerente que desean ser o pueden compartir lo que esperan aprender de esta clase.  
(5 minutos)

*Preguntas previas a la exhibición.* Cada programa cubrirá cinco temas. Las hojas de trabajo están adaptadas a los temas y cada una tiene preguntas Previas y Posteriores a la Exhibición. Antes de ver un segmento del tema, distribuya las Hojas de Trabajo adecuadas y pida a la clase que conteste las *Preguntas previas a la exhibición.* Como referencia, en la Guía hay una hoja de *Claves para respuestas sugeridas.* Si el tiempo lo permite, puede tomarse unos cuantos minutos para hacer ahora preguntas sobre esta sección o combinar la discusión de las preguntas Previas a la Exhibición con la discusión Posterior a la Exhibición.

*Exhiba el segmento del video del tema correspondiente.* Cada tema se lleva aproximadamente cinco minutos. Después de que los narradores hayan resumido los puntos clave de aprendizaje, detenga el video antes de que empiece el siguiente tema.  
(5 minutos por segmento)

*Responda las preguntas posteriores a la exhibición.* Después del segmento del video, pida a la clase que responda a las Preguntas posteriores a la exhibición. En la Guía continúan las *Claves para respuestas sugeridas* y pueden ser utilizadas para discusión o simplemente distribuirse para una revisión posterior por los participantes. Formule las preguntas en una discusión de clase, anotando los puntos importantes en el pizarrón blanco.  
(10 minutos por segmento).

*Presente las Hojas para Distribuir.* Los puntos clave de aprendizaje para cada tema están resumidos en las Hojas para distribuir. Utilice esta información y sus propios comentarios para resumir brevemente y concluir cada segmento.  
(5 minutos por segmento).

Concluya el programa con su propio resumen o pida a los participantes su resumen de lo más importante o de sus observaciones, elaborando una lista en un rotafolios. Agradezca a los estudiantes su participación.  
(10 minutos).

### La presentación de 4 Horas:

Para el programa largo, siga el enfoque sugerido para el programa de 2½ horas, dando más tiempo para la discusión de las preguntas Previa y Posterior a la Exhibición. El formato de cuatro horas le permite ampliar estas discusiones según lo crea conveniente. (8 minutos adicionales por segmento).

Cada segmento de la Guía ofrece una *Exploración Adicional* descrita al final de las preguntas Posteriores a la Exhibición. Estas son actividades sugeridas que pueden ser modificadas o remplazadas con sus propios ejercicios para ajustarse mejor a las necesidades y cultura de su organización. El tiempo para estas actividades variará dependiendo de la implementación que usted le dé. (10 minutos adicionales por segmento)

## **Enfoque de Auto estudio**

Estos programas han sido diseñados para permitir a un individuo trabajar con el material sin una clase guiada. Recomendamos el siguiente enfoque:

Cada programa de la serie se divide en cinco temas. La guía incluye una Hoja para distribuir así como *Preguntas previas y posteriores a la exhibición* para cada tema.

*Lea la Hoja para distribuir del primer tema:*

*Responda las preguntas Previa a la exhibición para dicho tema.*

*Vea el segmento del video de ese tema y deténgalo cuando dicho segmento termine (los narradores resumirán los puntos clave de aprendizaje al final de cada segmento del tema).*

*Responda las preguntas Posteriores a la exhibición.* Muchas de las preguntas Posteriores a la exhibición se refieren al contenido del video y quizás usted quiera regresarle para ver algunas partes de nuevo.

Se incluye una página titulada *Exploración Adicional* para cuando el facilitador está trabajando con un grupo. Se le invita a leer las instrucciones e ideas para actividades de grupo y a adaptarlas para usted mismo.

Finalmente, la *Clave para Respuestas Sugeridas* completa cada segmento. Aquí encontrará usted respuestas sugeridas a las preguntas planteadas en las Exhibiciones Previa y Posterior. Compare sus respuestas con las respuestas sugeridas. Una vez que haya terminado un segmento, continúe con el siguiente.

Si desea explorar, debatir o proseguir con más respuestas o temas le recomendamos que revise la bibliografía que se proporciona al final de esta Guía o que se ponga en contacto con su Departamento de Recursos Humanos para apoyo adicional.

# **SHAKESPEARE, EL TEATRO Y LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS UNA GUÍA PARA EL GERENTE**

## **PROGRAMA 1**

### **Cómo defenderse de las golpes y las saetas**

Materiales de apoyo impresos





## Hoja para distribuir

# Contratación

### **Aspectos relevantes:**

- **Promueva la organización – la gente debe desear trabajar aquí.**
- **Haga sólo preguntas relacionadas con el trabajo en las entrevistas de trabajo.**
- **El mejor pronosticador de un futuro éxito es la conducta pasada. Verifique las referencias.**

Algunos de los errores más costosos que cometen las compañías son fallas de contratación. El traer a bordo a un nuevo empleado que no puede realizar eficientemente el trabajo o que no puede llevarse bien con los demás miembros del equipo puede originar grandes dificultades en cuanto a la pérdida de productividad, la baja de moral en el lugar de trabajo, los problemas legales y la rotación de personal. No está por demás insistir en lo que está en juego al hacer una buena selección de empleados.

Su primera responsabilidad es dar al candidato una imagen precisa de la organización. Haga que se sienta bienvenido y cómodo durante la entrevista. Comparta algunas de las ventajas y beneficios que se obtienen al trabajar aquí.

El empleo deberá contar con una descripción del puesto que defina las tareas y responsabilidades que se esperan de la persona que lo ocupará. Nada puede sustituir el poder realizar el trabajo requerido y esta capacidad puede depender de un entrenamiento en particular, de la educación o de los años de experiencia. Su tarea, como gerente, será determinar si el candidato tiene los antecedentes y experiencia requeridos.

Debe usted determinar *qué* probabilidades tiene el candidato para realizar el trabajo. ¿Será de pensamiento rápido, que toma decisiones intuitivamente y un jugador de equipo –o será un estudiante diligente que toma decisiones deliberadas y que es un individuo sumamente colaborador? ¿Cuál de estos enfoques se ajusta más a este puesto? ¿Traerá nuevos enfoques y perspectivas frescas a la organización?

Además, debe determinar *por qué* el candidato desea trabajar para usted. ¿Qué lo motiva a colaborar sistemática y productivamente? ¿Qué le permitirá seguir adelante cuando las cosas se ponen difíciles? ¿Qué le hará desear permanecer en su organización? Vale la pena saber si los valores y compromisos del candidato se ajustan a su organización y si está en sus manos el ofrecer las oportunidades que él valora. Por ejemplo, un candidato que valora la oportunidad de trabajar en diversos proyectos creativos con poca supervisión puede no ser el adecuado para un trabajo sumamente estructurado y con un enfoque de restricción.

### **Contratación ... continuación**

Una vez que haya determinado su perfil ideal del *qué, cómo y por qué* de un candidato, su tarea, durante el proceso de selección, será descubrir si tiene suficiente de lo que está usted buscando y que esto es adecuado para el trabajo a desempeñar. Rara vez se obtiene una concordancia al 100% por lo que es importante considerar lo que está usted dispuesto a negociar y a lo que están dispuestos sus “saboteadores”.

Si quiere usted saber lo que alguien hará en el futuro, ¡investigue que hizo en el pasado! La mayoría de la gente cambia muy poco – y lentamente. Aunque la descripción de un puesto pueda parecer diferente superficialmente, la forma en la que el empleado se ha desempeñado en trabajos previos revelará sus patrones de conducta. El preguntar sobre su desempeño pasado, no solo lo *que* hizo sino *cómo y por qué*, le dará la oportunidad de saber *cómo y por qué* ejecutará el trabajo para el cual lo está considerando.

Una de las indagaciones más eficaces sobre un candidato será: “Hábleme sobre alguna ocasión en que...”. Piense en las probables situaciones con las que pueda haberse topado en el trabajo para el cual está usted entrevistando y descubra cómo las ha manejado en el pasado. Por ejemplo: “Hábleme sobre alguna ocasión en la que era usted responsable del cumplimiento de una tarea y no contaba con los recursos adecuados para realizarla.” Preguntas consecuentes excelentes son: “¿Qué aprendió de esto? y ¿Qué cosas diferentes haría si volviera a estar en esa situación?”

Habrán muchas cosas que desee saber acerca de su candidato y que sencillamente no le puede preguntar por razones legales. ¡Cualquier pregunta que indague directa o indirectamente sobre la edad de la persona, su discapacidad, nacionalidad, preferencia sexual o situación familiar están fuera de límites! Si el candidato voluntariamente da información que pudiera dar paso a una discusión de una “área restringida”, desvíe la conversación de nuevo hacia los temas relacionados con el trabajo. Esto también se aplica en la verificación de las referencias. No le está permitido preguntar a las referencias algo que no le pueda preguntar al candidato.

El propósito de restringir este tipo de preguntas es prevenir la discriminación y la violación de los principios de la Igualdad de Oportunidades de Trabajo (IOT). El no apegarse a la ley hará que su organización, y quizás usted mismo, sean vulnerables a demandas por discriminación. El ajustarse a las reglas evita litigios – y además, es lo correcto.

Su Departamento Legal o el de Recursos Humanos deberá proporcionarle las directrices adicionales y responder cualquier pregunta que tenga en esta área.

Alguna de la información más importante que puede recabar acerca de un candidato vendrá de las referencias que proporciona. Sus habilidades para la entrevista en cuanto a preguntar, investigar y dar seguimiento se aplican también a la verificación de las referencias. Tiene aquí otra oportunidad de descubrir *cómo y por qué*, así como *qué* hizo el candidato en su trabajo anterior. Vale la pena preguntar si la referencia volvería a contratar al candidato. Asegúrese de obtener el permiso del candidato antes de ponerse en contacto con las referencias.

**Contratación: Preguntas previas a la exhibición**

**Medición de la persona**

1. ¿Qué cualidades o características considera las más importantes en un empleado, independientemente de los aspectos laborales?
  
2. ¿Cuál será el indicador más confiable de que el candidato posee esas cualidades?

**Medición de la capacidad de la persona para desempeñar el trabajo**

1. Recuerde algún empleo que actualmente esté vacante o que probablemente lo estará en un futuro cercano. ¿Qué habilidades, educación y experiencia se necesitan para realizar ese trabajo?
  
2. ¿Cuál sería la causa por la que una persona fallara en ese trabajo?

**Promoviendo la organización**

1. En su opinión, ¿cuál es el aspecto más atractivo de su organización para los nuevos empleados?
  
2. ¿Cómo puede usted determinar qué es lo que más le atrae a un candidato de su organización? (¡Pudiera no ser lo mismo que lo convenció a usted de la compañía!)

## Contratación: Preguntas posteriores a la exhibición

### Medición de la persona

1. ¿Qué es lo que Homero Hitchcock, Director/gerente, pudo haber sabido de Juan a través de la pregunta:  
¿Qué es lo que más le gustó del papel (uno previo)?
  
2. ¿Qué preguntas adicionales haría usted si estuviera en el lugar de Homero?

### Medición de la capacidad de la persona para desempeñar el trabajo.

1. ¿Qué es lo que hace Homero para determinar la capacidad de Juan para desempeñar el papel?
  
2. ¿Qué más podría hacer Homero para determinar la idoneidad de Juan para el papel?

### Preguntas relacionadas con el trabajo.

1. ¿Porqué es importante hacer preguntas únicamente relacionadas con el trabajo?
  
2. **Dé un ejemplo de cambiar una pregunta personal (como:  
“¿Cuenta con una guardería adecuada?” o “¿Cuál es su religión?”) por una relacionada con el trabajo.**



## **Contratación: Exploración adicional**

### **Dramatización**

Haga el reparto de la escena permitiendo a los participantes que interpreten los personajes de Homero y Juan.

Pida a estos “actores” que interpreten una versión de la escena empeorando todo. En otras palabras, Homero hace sentir incómodo a Juan, le hace preguntas inadecuadas y no lo contrata dentro de “la compañía”. Invite a la clase a que reaccione y haga comentarios . Observe qué fácil es caer en este tipo de conductas. Permita que los participantes den ejemplos de lo que estuvo mal en sus propias experiencias de entrevistas.

Ahora, con los mismos “actores” o con otros miembros de la clase, pida que vuelvan a interpretar a Homero y a Juan mejorando la entrevista y ampliando el conjunto de habilidades. Permita que los participantes hagan sugerencias sobre cómo mejorar aún más. Pida a los participantes que compartan historias exitosas en las cuales hayan sido el entrevistador o el candidato.

## **Contratación: Clave para respuestas sugeridas**

### ***Preguntas previas a la exhibición:***

#### **Medición de la persona**

1. *¿Qué cualidades o características considera más importantes en un empleado, independientemente de los aspectos laborales?* (Respuestas sugeridas: Busque respuestas que vayan más allá de la habilidad, educación o experiencia, como la honestidad, la responsabilidad, la integridad, el sentido del humor, la perseverancia, la buena comunicación, la alta motivación, el ingenio).
2. *¿Cuál sería el indicador más confiable de que un candidato posee estas cualidades?* (Respuestas sugeridas: Dado que el mejor pronóstico de la conducta futura es el desempeño pasado, un indicador confiable sería ejemplos específicos en los que el candidato muestre estas cualidades en diversas situaciones. También, el verificar las referencias para ver si sus anteriores empleadores observaron las características deseadas).

#### **Medición de la capacidad de la persona para desempeñar el trabajo.**

1. *Recuerde un empleo que actualmente esté vacante o que probablemente lo estará en un futuro cercano. ¿Qué habilidades, educación y experiencia se necesitan para desempeñar el trabajo?* (Respuestas sugeridas: Usted está buscando las especificaciones requeridas como “tres años de experiencia en administración de redes de computadora”. Ahora, pregúntese si realmente necesita usted esos tres años o si dos son suficientes. ¿Cuál es la importancia de los años de experiencia? Asimismo, ¿en realidad es necesario poseer un título para realizar el trabajo o simplemente es preferible?).
2. *¿Cuál sería la causa por la que una persona fallaría en ese trabajo?* (Respuestas sugeridas: De nuevo las especificaciones como “incapacidad para programar en C++” –o– “sin experiencia en cirugía del cerebro en sus trabajos previos”).

#### **Promoviendo la organización.**

1. *¿En su opinión, cuál es el aspecto más atractivo de su organización para los nuevos empleados?* (Respuestas sugeridas: Salario, prestaciones, ambiente laboral, diversión, cultura, oportunidades de ascenso).
2. *¿Cómo puede usted determinar qué es lo que más le atrae a un candidato de su organización?* (Respuestas sugeridas: ¡¡Pregunte!! Investigue, también, porqué está dejando su actual trabajo. Si la respuesta es que no hay posibilidades de ascenso en esa compañía y dentro de su organización tampoco las hay, el candidato se irá pronto por la misma razón).

## **Contratación: Clave para respuestas sugeridas ... continuación**

### **Preguntas posteriores a la exhibición**

#### **Medición de la persona**

1. *¿Qué es lo que Homero Hitchcock, Director/Gerente, pudo haber sabido de Juan a través de la pregunta: ¿Qué es lo que más le gusta del papel (uno previo)?* (Respuestas sugeridas: Pudo haber conocido la preferencia de Juan por un determinado estilo de gerente. Por ejemplo, ¿le gusta mucha o poca retroalimentación? Pudo haber sabido que a Juan le gustan los grandes retos o que le gusta trabajar con determinada clase de equipo).
2. *¿Qué preguntas adicionales haría usted si estuviera en el lugar de Homero?* (Respuestas sugeridas: ¡Esto es muy abierto! ¿Qué es lo que desearía saber? ¡Asegúrese de que las preguntas estén relacionadas con el trabajo! Por ejemplo -¿Cuál es el reto más grande que ha enfrentado al trabajar con otros miembros del reparto? ¿Qué fue lo que más le gustó del estilo de trabajo del director?).

#### **Medición de la capacidad de la persona para desempeñar el trabajo.**

1. *¿Qué es lo que hace Homero para determinar la capacidad de Juan para desempeñar el papel?* (Respuestas sugeridas: Le pide que muestre su trabajo haciendo un monólogo para la audición. Observa que Juan ha realizado anteriormente un trabajo similar cuando escenificó a Proteo, y lo discute con él).
2. *¿Qué más podría hacer Homero para determinar la idoneidad de Juan para el papel?* (Respuestas sugeridas: ¡Verifique las referencias! Recuerde que al hacerlo debe concretarse a las preguntas relacionadas con el trabajo. Haga que Juan lea una sección de la obra con alguno de los actores para ver cómo interactúan).

#### **Preguntas relacionadas con el trabajo**

1. *¿Porqué es importante hacer preguntas únicamente relacionadas con el trabajo?* (Respuestas sugeridas: Para evitar la discriminación, aún involuntariamente. Para evitar aún una aparente discriminación, lo cual pudiera ser el fundamento para una demanda. Si la pregunta no está relacionada con el trabajo, no es de su incumbencia).
2. *Dé un ejemplo de cambiar una pregunta personal (como: “¿Cuenta con una guardería adecuada?” o “¿Cuál es su religión?”), por una relacionada con el trabajo.* (Respuestas sugeridas: “¿Podrá usted siempre ser puntual y tener disponibilidad para los horarios de este trabajo?” ¡La pregunta no es acerca de niños o de fiestas religiosas! Es sobre tener al empleado en el trabajo cuando se le necesita).



Hoja para distribuir

## **Acatamiento de IOT (Igualdad de Oportunidades de Trabajo)**

### ***Aspectos relevantes:***

- **Utilice únicamente criterios relacionados con el trabajo al momento de tomar decisiones sobre el empleo.**
- **Valore la diversidad de la fuerza de trabajo y respete las diferencias culturales y otras.**
- **La discriminación lastima a todos – incluyendo a la organización.**

Ya sea que contrate, despida, ascienda o revise, su directriz básica para el acatamiento de la Igualdad de Oportunidades de Trabajo (IOT) es utilizar únicamente criterios relacionados con el trabajo al momento de tomar decisiones de empleo. Su acatamiento puede ser medido objetivamente por el contenido específico de sus preguntas y comentarios en un procedimiento de entrevista o de terminación de contrato. Los comentarios verbales u observaciones escritas que sugieran que la raza, sexo, religión, color, estado civil o preferencia sexual de una persona fueron considerados para su contratación, ascenso o terminación pueden ser el fundamento de una acción legal.

¡*Nunca* escriba notas en las solicitudes de empleo, resumen o registros de entrevista que puedan referirse a cualquiera de las categorías protegidas por IOT! Aún la nota más inocente al margen acerca del color o nacionalidad de una persona que sirva para que la recuerde de entre toda una población de candidatos, puede sugerir que usted permitió que esas observaciones entraran en juego en su decisión.

La violación de las directrices de IOT no solo expone a su organización a una posible demanda sino que también puede usted encontrarse enfrentando responsabilidad personal como gerente. Obtenga de su departamento legal o del de recursos humanos, una copia de las directrices .

El propósito de las leyes de IOT es asegurar a los ciudadanos que reúnan los requisitos necesarios, un terreno de juego uniforme en lo que se refiere a oportunidades de empleo. Más allá de cumplir con las reglas, el acatamiento de las leyes de IOT es justo y le proporciona, a usted y a su organización, acceso a una fuente diversa de talento.

La discriminación es indebida e ilegal. ¡No lo haga y no lo tolere!

## Igualdad de Oportunidades de Trabajo: Preguntas previas a la exhibición

### Revisando sus reacciones automáticas

1. ¿Hay algunos grupos de personas (mujeres, japoneses, homosexuales, musulmanes...) ante quienes tenga alguna reacción positiva o negativa?
2. ¿Cómo puede neutralizar sus reacciones y preferencias personales al tomar decisiones de colocación?

### Criterios relacionados con el trabajo

1. ¿Qué ejemplos puede citar de criterios *adecuados* que pudieran considerarse al decidir quién está mejor calificado para un ascenso?
2. ¿Qué ejemplos puede citar de criterios *inadecuados* para decidir quién está mejor calificado para un ascenso?

### Daños por discriminación

1. ¿Qué piensa que es lo que motiva la discriminación?
2. ¿Cómo puede dañar la discriminación a la organización o al que discrimina?

**Igualdad de Oportunidades de Trabajo: Preguntas posteriores a la exhibición**

**Tomándole el pulso de la IOT**

1. ¿Porqué Homero Hitchcock, el Director/Gerente, no quería dar el papel de Hamlet a Juan? ¿Piensa que el punto de vista de Homero es válido? ¿Por qué sí o por qué no?
  
2. ¿Cuáles fueron los argumentos de Gwen, la asistente de Homero, para darle el papel de Hamlet a Juan?

**El mensaje que usted envía**

1. Suponiendo que para todos es obvio que Juan es el mejor actor ¿qué le sugiere al resto del reparto el que Homero no le haya dado el papel?
  
2. Poniéndose en el lugar de Gwen, la asistente de Homero, pero trasladando la escena a su propia organización, ¿cuál sería la acción adecuada si se diera cuenta de que existe discriminación sutil o notoria?



## **IOT: Exploración adicional**

### **Reforzamiento de políticas**

Esto requerirá que usted sepa algunos detalles sobre las políticas de su organización. Representa también una gran oportunidad para invitar a un representante legal o de recursos humanos a participar en el programa y dirigir una conversación/presentación educativa sobre este tema y otros elementos del programa como los aspectos legales de la contratación, terminación y el acoso.

Presente una copia de las políticas de su organización sobre las leyes de acatamiento de la IOT. Su organización puede dar igual oportunidad a grupos que no estén protegidos por la ley. Haga notar a la clase que sus políticas de brindar protección a todos los empleados, independientemente de su raza, religión, sexo, discapacidad, etc., son básicos dentro de los valores de su organización.

Genere una discusión sobre los beneficios de los que disfruta su organización debido a su enfoque positivo hacia la diversidad en el lugar de trabajo y el acatamiento de la IOT.

## **IOT: Clave para respuestas sugeridas**

### ***Preguntas previas a la exhibición:***

#### **Verificando sus reacciones automáticas – en la puerta**

1. *¿Hay algunos grupos de personas (mujeres, japoneses, homosexuales, musulmanes) ante quienes tenga alguna reacción positiva o negativa?* (Respuestas sugeridas: Curiosamente, las respuestas más comunes incluyen a los fumadores y a los que tienen exceso de peso. Los participantes pueden mostrarse resistentes a contestar por escrito a esta pregunta, lo cual está bien. El objetivo es observar que todos tienen sus respuestas “automáticas”, las cuales pueden hacerse a un lado con el propósito de ser justo, legal y de contratar al candidato mejor calificado. Observe, además, que todos tienen también reacciones automáticas favorables que también deben hacerse a un lado por las mismas razones).
2. *¿Cómo puede neutralizar sus reacciones y preferencias personales al tomar decisiones de colocación?* (Respuestas sugeridas: Apéguese a los criterios relacionados con el trabajo al tomar decisiones relacionadas con el mismo. Esté consciente de sus preferencias personales y de cómo pueden influir en sus decisiones).

#### **Criterios relacionados con el trabajo**

1. *¿Qué ejemplos puede citar de criterios adecuados que pudieran considerarse al decidir quién está mejor calificado para un ascenso?* (Respuestas sugeridas: La experiencia del empleado, sus habilidades, antigüedad y capacidad de liderazgo. ¿Puede aportar ideas nuevas o perspectivas frescas al puesto? ¿Complementará o mejorará al equipo?)
2. *¿Qué ejemplos puede citar de criterios inadecuados para decidir quién está mejor calificado para un ascenso?* (Respuestas sugeridas: El número de hijos que tiene el empleado, su no asistencia a la iglesia o sinagoga a la que la mayoría de los líderes de su organización pertenecen, la notoriedad que el empleado y su pareja del mismo sexo tienen en su comunidad como una pareja homosexual, el matrimonio mixto del empleado).

#### **Daños por discriminación**

1. *¿Qué piensa que motiva la discriminación?* (Respuestas sugeridas: Temor, ignorancia, inseguridad, no tomar en cuenta la ley, carencia de empatía, experiencias personales negativas con miembros de un grupo en particular).
2. *¿Cómo puede dañar la discriminación a la organización o al que discrimina?* (Respuestas sugeridas: Demandas en contra de la organización y/o del individuo. Pérdida de respeto y baja moral en el lugar de trabajo. Pérdida de oportunidades de obtener talento de grupos diversos).

## **Preguntas posteriores a la exhibición:**

### **Tomando el pulso a IOT**

1. *¿Porqué Homero Hitchcock, el Director/Gerente, no quería dar el papel de Hamlet a Juan? ¿Piensa que el punto de vista de Homero es válido? ¿Porqué sí o porqué no? (Respuestas sugeridas: Porque en la obra Hamlet es danés, y Juan es afroamericano). ¿Piensa que el punto de vista de Homero es válido ¿Por qué sí o por qué no? (Respuestas sugeridas: ¿Por qué sí?: Homero está tratando de apegarse a la historia original. ¿Por qué no? Es una obra. El reparto mixto en las obras es una práctica aceptada y establecida)*
2. *¿Cuáles fueron los argumentos de Gwen, la asistente de Homero, para darle el papel de Hamlet a Juan? (Respuestas sugeridas: Es el mejor actor. Verificó sus referencias. Ve la posibilidad de hacer la obra más interesante a través de la diversidad).*

### **El mensaje que usted envía**

1. *Suponiendo que para todos es obvio que Juan es el mejor actor, ¿qué les sugiere al resto del reparto el que Homero no le haya dado el papel? (Respuestas sugeridas: Pensarán que Homero está utilizando el aspecto racial como criterio para la contratación. Empezarán a preguntarse porqué fueron escogidos para sus puestos).*
2. *Poniéndose en el lugar de Gwen, la asistente de Homero, pero trasladando la escena a su propia organización, ¿cuál sería la acción adecuada si se diera cuenta de que existe discriminación sutil o notoria? (Respuestas sugeridas: Hacer del conocimiento del ofensor que está infringiendo o torciendo la ley. Si esto continúa, ponerse en contacto con Recursos Humanos. Documentar las observaciones que ha hecho al ofensor y su interacción con recursos humanos).*



## El acoso en el lugar de trabajo

### ***Aspectos relevantes:***

- **¡El acoso en el trabajo es un asunto serio, así es que tómelo con seriedad!**
- **Cuando esté frente a un caso ilegal de acoso, pida ayuda.**
- **Es el impacto que tiene en la víctima y no la intención del acosador lo que cuenta.**
- **Modele una conducta adecuada y envíe el mensaje correcto.**

El acoso es una forma de discriminación en la cual la persona está sujeta a amenazas, intimidación, vergüenza u otras conductas ofensivas debido a su sexo, raza, origen étnico, religión, edad, discapacidad, preferencia sexual o alguna otra característica distintiva.

El acoso en el trabajo es un asunto serio y necesita tomarlo con seriedad. Cuando se dé cuenta de algún posible incidente de acoso, tiene la responsabilidad de llevar a cabo una acción. El no responder rápida y eficientemente puede poner a su organización, y a usted mismo, en responsabilidad legal. Al manejar un incidente de acoso en el trabajo, es prudente obtener la ayuda del Departamento Legal y de Recursos Humanos.

Su primera responsabilidad es escuchar. Motive a la parte ofendida a que sea comunicativa. Tome nota de los detalles de la queja –qué fue lo que pasó, cuándo, quién estaba presente, qué hizo el blanco del acoso (si es que hizo algo) para detener dicha conducta.

No puede garantizarle al empleado que no actuará respecto a lo que le diga o que la situación se mantendrá en estricta confidencialidad. Otros, en especial el acosador acusado, necesitan tener conocimiento de esta queja. Sin embargo, la gente sólo será informada sobre la base de una “necesidad de saber”. Si se abre una investigación, pida la ayuda de profesionales dentro (o fuera) de la organización. Debe asegurarse de que toda investigación sea adecuadamente manejada y que no existen represalias en contra de la parte quejosa.

No son las intenciones del acosador lo que importa; lo que cuenta es el impacto que esa conducta tiene en el blanco. Las ofensas inocentes o accidentales que humillen a alguna persona son tan atroces como las palabras o acciones que ofenden conscientemente. Sin embargo, será más fácil poner un alto al acoso sin intención.

***El acoso en el lugar de trabajo ... continuación***

Su mejor práctica para engendrar respeto entre su equipo es comportarse igual que como quiere que lo hagan los demás. Como líder, usted establece el estándar para una conducta adecuada. Sus acciones dirán más que sus palabras.

Debe estar consciente de las directrices legales específicas en relación con la discriminación sexual. El acoso sexual se define como “avances sexuales inoportunos, peticiones de favores sexuales y otras conductas verbales o físicas de naturaleza sexual cuando (1) la sumisión a tal conducta se vuelve una condición, explícita o implícita, del empleo; (2) la sumisión o rechazo de tal conducta es utilizada como base para las decisiones de contratación, afectando al individuo; o (3) tal conducta tiene el propósito o efecto de interferir injustificadamente en el desempeño del trabajo de un individuo o de crear un ambiente de trabajo intimidante, hostil u ofensivo”.

**El acoso en el trabajo: Preguntas previas a la exhibición**

**Vocabulario de acoso**

1. Escriba tantos ejemplos como pueda que describan la conducta de acoso.
  
2. El acoso sexual ha recibido mucha atención y es claramente ilegal. ¿Qué otras categorías de acoso serían ilegales y/o inadecuadas en el trabajo?

**El acoso es un asunto serio**

1. ¿Cuáles son los posibles impactos del acoso en el trabajo?
  
2. ¿Quiénes son las autoridades sobre el acoso en el trabajo dentro de su organización?

**¿Qué hacer?**

1. ¿Cuál sería la acción adecuada a seguir si fuera testigo de un acoso?
  
2. ¿Qué haría usted si estuviera siendo acosado?

**El acoso en el lugar de trabajo: Preguntas posteriores a la exhibición**

**Escribiendo en la pared**

1. ¿Qué es lo que está mal en la conducta de Roberto?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
2. ¿Manejó Homero adecuadamente esta situación?

**En su propio mundo**

1. Imagine una situación como la de Susana en la que nadie, como sí lo hizo Homero, va a detener el acoso. ¿Cuál sería, dentro de su organización, la acción adecuada que Susana debería seguir?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
2. Poniéndose en el lugar de Homero, pero trasladando la escena a su propia organización, ¿qué acción adicional seguiría si observara este tipo de acoso?



## **El acoso en el lugar de trabajo: Exploración adicional**

### **Dramatización**

Trabajando en pequeños grupos o con toda la clase, pida a los participantes que imaginen (¡o recuerden!) escenas de acoso, y que creen “guiones” cortos para el gerente y la persona que se siente acosada, diseñados para dar una retroalimentación eficaz al acosador y a recursos humanos.

Interprete los guiones, dando la oportunidad a los empleados de ensayar situaciones en las que pudieran necesitar confrontar a un acosador y que detengan adecuadamente su conducta.

## El acoso en el lugar de trabajo: Clave para respuestas sugeridas

### ***Preguntas previas a la exhibición:***

#### **Vocabulario de acoso**

1. *Escriba tantos ejemplos como pueda que describan la conducta de acoso.* (Respuestas sugeridas: burlas, bromas, contacto físico no deseado, sobrenombres, exclusión, amenazas, represalias).
2. *El acoso sexual ha recibido mucha atención y es claramente ilegal. ¿Qué otras categorías de acoso serían ilegales y/o inadecuadas en el trabajo?* (Respuestas sugeridas: raza, religión, color, país de origen, edad, capacidad física (dependiendo de la jurisdicción –preferencia sexual, estado civil).

#### **El acoso es un asunto serio**

1. *¿Cuáles son los posibles impactos del acoso en el trabajo?* (Respuestas sugeridas: Responsabilidad legal de la organización y en forma individual, del gerente, impacto negativo en la moral, rotación de personal, disminución de la productividad)
2. *¿Quiénes son las autoridades sobre el acoso en el lugar de trabajo dentro de su organización?* (Respuestas sugeridas: El Departamento de Recursos Humanos y el Legal)

#### **¿Qué hacer?**

1. *¿Cuál sería la acción adecuada a seguir si fuera testigo de un acoso?* (Respuesta sugerida: Decir al acosador que lo que está haciendo es inadecuado y detenerlo. Reportar al Departamento Legal o de Recursos Humanos. Documentar con observaciones específicas incluyendo tiempo y lugar y guardar esos documentos en un lugar seguro).
2. *¿Qué haría usted si estuviera siendo acosado?* (Respuesta sugerida: Decirle al acosador que no le gusta lo que está haciendo y detenerlo. Si el acosador es su jefe, acudir con el jefe de éste. Reportar al Departamento Legal o de Recursos Humanos. Documentar con observaciones específicas incluyendo tiempo y lugar y guardar esos documentos en un lugar seguro).

## **Preguntas posteriores a la exhibición:**

### **Escribiendo en la pared:**

1. *¿Qué es lo que está mal de la conducta de Roberto?* (Respuestas sugeridas: Continúa haciendo insinuaciones sexuales después de que Susana le pidió que no lo hiciera y de haber sido advertido por Homero. Le está dificultando a Susana la realización de su trabajo).
2. *¿Manejó Homero adecuadamente esta situación?* (Respuesta sugerida: Sí, Homero le advirtió a Roberto y le insistió que dejara de acosar a Susana tan pronto como se dio cuenta de esta conducta. Fue específico en cuanto a las expectativas y consecuencias que habría si Roberto ignorara la advertencia).

### **En su propio mundo**

1. *Imagine una situación como la de Susana en la que nadie, como sí lo hizo Homero, va a detener el acoso. ¿Cuál sería, dentro de su organización, la acción adecuada que Susana debería seguir?* (Respuestas sugeridas: Diga al acosador que no le gusta lo que está haciendo y deténgalo. Informe a su gerente. Reporte al departamento de recursos humanos o al legal. Documente con observaciones específicas incluyendo tiempo y lugar y guarde los documentos en un lugar seguro).
2. *Poniéndose en el lugar de Homero, pero trasladando la escena a su propia organización, ¿qué acción adicional seguiría si observara este tipo de acoso?* (Respuestas sugeridas: Involucre al departamento de recursos humanos o al legal. Dé a Roberto una advertencia por escrito).



## Terminación de contrato

### ***Aspectos relevantes:***

- **Trate a todos los empleados con justicia y respeto.**
- **Siga los procedimientos organizacionales y documente su proceso.**
- **Asegure el cierre y, si es necesario, un proceso curativo para el grupo de trabajo.**

Existen muchas razones por las cuales un empleado puede ser despedido. Algunas separaciones son “con causa”, cuando el empleado es el principal responsable de los acontecimientos que condujeron a la decisión de dar fin a su empleo. A menudo, la terminación ocurre por razones que no tienen relación con el desempeño del empleado, como cuando hay recorte de personal o alguna reestructuración organizacional.

Independientemente de la razón de la separación, la terminación del contrato es traumática para el empleado, para el gerente y para el equipo. Aun cuando existe una sensación de alivio, los acontecimientos que condujeron a la terminación, incluyendo a ésta misma, son perturbadores y deben manejarse con cuidado.

A veces, la terminación es la única solución a un problema de desempeño, actitud o ética. Mucho antes de llegar al punto de despedir a un empleado, siempre habrá señales del problema. Necesitará usted determinar si el desempeño del empleado puede mejorar lo suficiente. ¿Puede cambiar totalmente la situación? ¿Qué es lo que usted, el gerente, necesita hacer para contribuir a una solución? ¿Qué oportunidades le ofrecerá al empleado para corregir el problema? Si existe alguna esperanza de que pudiera convertirse en un miembro de su equipo, por lo general es preferible hacer que esto suceda. Cuando no hay esperanza, no tendrá otra opción más que la de terminar la relación laboral.

Independientemente de lo que sienta por la persona o por su desempeño, es fundamental darle un trato justo y respetuoso, no solo por el bien del empleado en cuestión sino por el mensaje que le llega al resto del equipo sobre el trato que le da. Para esto, se necesita que usted permanezca ecuánime y sereno. Probablemente haya algunos puntos e información que deban ser confidenciales. Su habilidad y buena disposición para que estos temas delicados se mantengan confidenciales indicará el respeto con que trata a los miembros de su equipo.

Los siguientes capítulos sobre Entrenamiento y Administración del Desempeño tratarán sobre algunas ideas para cambiar la conducta y mejorar el desempeño. Los pasos que dé en cuanto al entrenamiento y la administración del desempeño deberán estar cuidadosamente documentados, junto con las conductas observables que están ocasionando el problema.

### ***Terminación ... continuación***

Nunca se podrá exagerar la importancia de documentar cuidadosamente sus interacciones con el empleado desde las primeras señales del problema. Si no tiene experiencia en los procedimientos de su organización y en la ley, no intente manejar esto solo. Un buen representante de recursos humanos puede ayudarlo a identificar formas de mejorar la situación que quizás usted no percibió. Y lo más importante, le puede guiar a lo largo del proceso.

En cuanto a la contratación, sus acciones respecto a la terminación del contrato están delimitadas por leyes que impiden la discriminación. Asegúrese de que sus razones para la terminación, y toda la documentación de soporte, estén relacionadas con el trabajo. Una persona no puede ser finiquitada debido a su edad, sexo, raza, religión, país de origen (a menos que se descubra que está trabajando sin haber obtenido la ciudadanía o permiso para trabajar), discapacidad (a menos que no puedan realizar el trabajo y no se les pueda acomodar en otro puesto) o (en algunas jurisdicciones) la preferencia sexual.

La terminación del contrato nunca debe constituir una sorpresa. El empleado deberá haber recibido tanto apoyo como se le pueda ofrecer para ayudarlo a mejorar la situación; debe entender claramente cuáles son las expectativas y consecuencias de no alcanzar dichas expectativas y debe sentirse tratado con justicia y respeto. Es muy importante que no se avergüence al empleado en frente de sus compañeros. Deberá dejar la organización con su dignidad intacta.

Finalmente, el proceso de terminación del contrato no está concluido cuando el empleado ya ha dejado la organización. A menudo, un despido deja al grupo de trabajo con preocupaciones, temores, enojo y otros sentimientos no resueltos. Parte de su responsabilidad es tratar estos asuntos y ayudar al equipo a que los resuelva y siga adelante. El pretender que todo está bien, cuando claramente no lo está, solo agravará los resentimientos. En tanto que se respeta la privacidad del empleado que se va a finiquitar y se conserva su dignidad, al grupo de trabajo se le deberá dar la oportunidad de comprender lo que ha pasado y expresar sus preocupaciones. También se le debe reafirmar cómo impactará este cambio a ellos y al trabajo del equipo.

## **Terminación: Preguntas Previas a la Exhibición**

### **Siguiendo las Reglas**

1. ¿Cuáles son las políticas de terminación del contrato de su organización?
  
2. ¿Qué debe hacer un gerente cuando empieza a sospechar que existe una conducta o desempeño que pudieran conducir a un despido?

### **¿Hay esperanza?**

1. Si actualmente está manejando a alguien que está en peligro de despido, ¿qué modificación en su conducta o desempeño podría cambiar por completo las cosas?
  
2. ¿Qué acciones puede llevar a cabo un gerente para asegurarse que un empleado ha tenido la oportunidad adecuada para corregir su conducta o desempeño?

### **Una transición para todos**

1. ¿Qué impacto produce el despido de un empleado en el trabajo del grupo?
  
2. ¿Qué puede hacer un gerente para suavizar la transición cuando un miembro del grupo es despedido?

**Terminación: Preguntas posteriores a la exhibición**

**El papel del gerente**

1. Enumere lo que Homero hizo bien cuando despidió a Roberto.
2. Si esto sucediera en su lugar de trabajo, ¿qué otros pasos debería dar Homero?

**Revisión del procedimiento**

1. ¿Cuáles son los pasos clave a seguir en un despido?
2. ¿Cómo puede asegurar que el empleado que sale se va con su dignidad intacta?



## **Terminación del contrato: Exploración adicional**

### **Ensayando la terminación del contrato:**

Necesitará saber detalles específicos acerca de las políticas de terminación del contrato de su organización. Esto representará también una gran oportunidad para invitar a un representante legal o de recursos humanos a participar en el programa y dirigir una conversación/presentación sobre este tema y otros elementos del programa como los aspectos legales de la contratación, la IOT y el acoso.

Divida a la clase en pequeños grupos (dependiendo del tamaño de la clase, estos grupos pueden ser de 3 a 6 miembros). Haga que cada grupo decida el escenario en el que un miembro del grupo será despedido y otro será el gerente que llevará a cabo la entrevista de terminación. Determine rápidamente cuál es la razón de la terminación del contrato, cuál ha sido el proceso hasta ahora, como reaccionará el empleado ante la noticia de su liquidación y como desea el gerente que se desarrolle la entrevista de terminación. Represente dicha entrevista como un psicodrama. Una vez terminada la entrevista, haga que el grupo discuta qué tal estuvo. Junte a los grupos y rinda un informe, resumiendo los puntos clave aprendidos por los grupos.

## Terminación de contrato: Clave para respuestas sugeridas

### **Preguntas previas a la exhibición:**

#### **Siguiendo las reglas**

1. *¿Cuáles son las políticas de terminación de contrato de su organización?* (Respuestas sugeridas: Facilitador, deberá usted obtener una copia de su departamento de recursos humanos e incluirla junto con las Hojas para distribuir de esta sección)
2. *¿Qué debe hacer un gerente cuando empieza a sospechar que existe una conducta o desempeño que pudieran conducir a un despido?* (Respuestas sugeridas: Hable con el empleado y hágale saber que está percibiendo un problema. Empiece a documentar y a guardar copias en un lugar seguro. Hable con un representante de recursos humanos).

#### **¿Hay esperanza?**

1. *Si actualmente está manejando a alguien que está en peligro de despido, ¿qué modificación en su conducta o desempeño podría cambiar por completo las cosas?* (Respuestas sugeridas: Las repuestas variarán ampliamente. El punto importante al examinar esta cuestión es determinar si se le ha dado al empleado la oportunidad de redimirse, si las expectativas razonables han sido claramente comunicadas y si el empleado ha reconocido su capacidad e intención de cumplirlas).
2. *¿Qué acciones puede llevar a cabo un gerente para asegurarse que un empleado ha tenido la oportunidad adecuada para corregir su conducta o desempeño?* (Respuestas sugeridas: Asegúrese de que el empleado entiende lo que se necesita y desea en cuanto a un “desempeño satisfactorio”. Ofrezcale capacitación, entrenamiento y retroalimentación. Dele el tiempo suficiente para demostrar su cambio mientras continúa monitoreando, documentando y reportando el progreso).

#### **Una transición para todos**

1. *¿Qué impacto produce el despido de un empleado en el trabajo del grupo?* (Respuestas sugeridas: Si el empleado estaba ocasionando problemas a los demás, ¡puede ser un alivio! Algunos se pueden preguntar si su trabajo están en peligro. Las cargas de trabajo pueden repartirse hasta que el puesto sea otra vez llenado. Aquellos a quienes les caía bien el empleado despedido, pueden estar enojados).
2. *¿Qué puede hacer un gerente para suavizar la transición cuando un miembro del grupo es despedido?* (Respuestas sugeridas: Reafirme a los empleados la integridad del trabajo de grupo. Trace un plan para que el trabajo se lleve a cabo hasta que se contrate a un reemplazo. No se centre en los problemas de la persona despedida sino que permita que los empleados se desahoguen).

## **Terminación del contrato: Clave para respuestas sugeridas ... continuación**

### **Preguntas posteriores a la exhibición:**

#### **El papel del gerente**

1. *Enumere lo que Homero hizo bien cuando despidió a Roberto.* (Respuestas sugeridas: Homero habló en privado con Roberto, a Roberto se le advirtió formalmente, los hechos habían sido investigados, Homero reconoció las virtudes de Roberto diciéndole "...eres un actor talentoso", pero se aferró a su decisión y no alargó el proceso. Se comunicó con el resto del equipo después que Roberto se fue).
2. *Si esto sucediera en su lugar de trabajo, ¿qué otros pasos debería dar Homero?* (Respuestas sugeridas: Involucrar a recursos humanos. Asegurarse que había seguido el "proceso debido" dentro de la ley. Quizás debería entregarse una advertencia por escrito).

#### **Revisión del procedimiento**

1. *¿Cuáles son los pasos clave a seguir en un despido?* (Respuestas sugeridas: Empezar a documentar las comunicaciones y guardar copias en un lugar seguro tan pronto como parezca que la terminación del contrato será la única solución. Hablar con su representante de recursos humanos para asegurar que todas las bases legales están cubiertas. Al tener la discusión de terminación del contrato, hacerlo en privado para evitar avergonzar al empleado frente a sus compañeros. Afirmar claramente la razón de la liquidación, las medidas que se han tomado para ayudarlo a cumplir con las expectativas, que la decisión es final y los pasos que el empleado y la organización tomarán para llevar a cabo la separación. Asegure un proceso curativo para el grupo de trabajo).
2. *¿Cómo puede asegurar que el empleado que sale se va con su dignidad intacta?* (Respuestas sugeridas: No sostenga ninguna conversación de terminación del contrato frente a sus compañeros. Si es posible, permítale que junte sus cosas y se vaya cuando no estén presentes los demás empleados. Explíquele que la terminación se debe a que no cumplió con las expectativas de desempeño o conducta y no porque sea una mala persona. Permítale que se desahogue si es necesario. En la medida de lo posible, asegúrese de que sienta que ha sido escuchado y tratado justamente).



## Administración del desempeño

### **Aspectos relevantes:**

- **Comunique expectativas de desempeño medibles y alcanzables.**
- **La retroalimentación debe ser frecuente, de mucho apoyo y respetuosa.**
- **Reconozca y recompense los éxitos.**
- **Elogie públicamente pero critique constructivamente en privado.**

Si usted administra gente, usted administra el desempeño. El desempeño no solo incluye *qué* hace la persona, sino *cómo* lo hace. El empleado cuyo trabajo es preciso y a tiempo, pero que lo entrega quejándose y a regañadientes es un buen candidato para la retroalimentación de su desempeño. A la inversa, un empleado que es jovial y que cae bien pero que siempre entrega el trabajo tarde y lleno de errores es alguien que necesita apoyo en su desempeño.

El primer paso en la administración del desempeño es expresar claramente sus expectativas respecto a *qué* y *cómo* se debe hacer el trabajo. Asegúrese de que sus expectativas sean claras, medibles y realistas. Si es posible, involucre al empleado en la determinación de lo que son las expectativas alcanzables y cómo se medirá su éxito. Un esfuerzo de colaboración entre usted y su empleado les proporcionará, a ambos, una comprensión clara del acuerdo y la expectativa.

Una vez que se han reconocido las expectativas y se ha llegado a un acuerdo respecto a ellas, su nivel de implicación, supervisión y retroalimentación dependerá de la complejidad de las tareas, la independencia del empleado y la seriedad de la situación (si es esto un asunto de comportamiento). En general, la retroalimentación debe ser frecuente y de mucho apoyo. Mientras más frecuentemente vea el empleado si va por el camino correcto o si necesita ajustar su desempeño, más rápidamente podrá alcanzar los resultados deseados. La retroalimentación oportuna es su mejor herramienta para reforzar un desempeño excelente o modificar la que necesite mejorar.

Si está usted administrando a un empleado a través de acciones correctivas o de prueba, su implicación será crucial para una resolución exitosa de la situación.. Una resolución exitosa puede significar que el empleado ha retomado (o alcanzado) un desempeño o comportamiento exitoso. Sin embargo, la resolución puede implicar la reinstalación o terminar en un despido. Asegúrese de involucrar al departamento de recursos humanos en el momento adecuado. Su retroalimentación frecuente y documentada será crucial. Los empleados que sienten que han sido tratados injustamente antes de su despido o de alguna otra acción laboral negativa, a menudo sienten que la razón de su falla en el desempeño fue que no recibieron retroalimentación adecuada y oportuna.

### ***Administración del desempeño ... continuación***

Los que se desempeñan con excelencia son recursos valiosos. Son sus principales productores, sus mejores aliados, sus líderes de trincheras y sus modelos a seguir (especialmente para los nuevos empleados). La retroalimentación positiva por su buen trabajo refuerza el desempeño que usted desea mantener. Es tan importante el dar retroalimentación positiva por un trabajo superior como lo es el corregir el trabajo que necesita mejorarse. Determine cómo desea ser recompensado un empleado exitoso y haga todo lo que pueda para reconocerlo de esa forma. Si el empleado se siente a gusto con el reconocimiento público por su desempeño, asegúrese de recompensarlo públicamente. Tal reconocimiento motiva al ejecutor fuerte y envía un mensaje a todo el equipo sobre lo que es apreciado.

Al dar una retroalimentación de crítica, hágalo en forma privada y confidencial. La humillación pública puede ser poderosa pero puede ser perjudicial y tener repercusiones nocivas. Los empleados que han sido avergonzados frente a sus compañeros pueden responder desautorizando su liderazgo o con franca rebeldía. Los menosprecios públicos también crean una atmósfera de temor o intimidación y lo ponen en riesgo de perder el respeto de su equipo.

Las personas son diferentes y son motivadas de modo diferente. Mientras no comprenda la motivación de una persona, sólo estará adivinando qué reforzamientos apoyarán o activarán la conducta deseada. Es riesgoso proyectar sus propias motivaciones en sus empleados. Sus estímulos de motivación pueden ser muy diferentes a los de ellos. Usted debe descubrir lo que ellos valoran para determinar la mejor forma de recompensar sus éxitos y de apoyar un mejoramiento necesario.

El capítulo sobre Entrenamiento tratará sobre los métodos para expresar las expectativas y el desempeño a medir.

**Administración del desempeño: Preguntas previas a la exhibición**

**Administración del desempeño**

1. ¿Cuáles son las “reglas” de una administración eficaz del desempeño?
2. ¿Qué mérito tiene para usted el elogiar públicamente y criticar en privado?
3. ¿Cómo debe evaluarse el desempeño?

**Retroalimentación**

1. ¿Porqué es importante que la retroalimentación sea frecuente?
2. Si la retroalimentación frecuente no es adecuada ni posible, ¿cómo puede saber el empleado que va por buen camino?

**Reforzamiento del desempeño excelente**

1. ¿Cómo puede saber qué es lo que motiva al empleado?
2. ¿Cuál es su principal motivador personal y cómo desea ser reconocido y recompensado?

**Administración del desempeño: Preguntas posteriores a la exhibición**

**Notando la diferencia**

1. ¿Qué técnicas utilizó Homero para ayudar a Susana y a Juan a mejorar su desempeño?
  
2. ¿Cómo trató Homero el punto de que Juan memorizara sus líneas?

**Su propio escenario**

1. Piense en algún empleado a quien actualmente esté dirigiendo (o que haya dirigido en el pasado) y cuyo desempeño o conducta le gustaría modificar. Describa los cambios que desearía observar.
  
2. Pensando en el mismo empleado de la pregunta 1, describa la mejor forma de lograr los resultados que enumeró anteriormente.



## **Administración del desempeño: Exploración adicional**

### **Tormenta de ideas sobre el desempeño:**

La administración del desempeño a menudo implica motivar y dirigir el cambio. En un rotafolios o pizarrón blanco, haga que la clase elabore una lista de puntos sobre el desempeño. Seleccione dos o tres para un “estudio de caso”. Pida a los participantes que expresen claramente qué desearían como cambio de conducta. No acepte descripciones de lo que no quieran. Esto no ayudará a que el empleado sepa lo que el gerente *quiere*. Si el tiempo lo permite, continúe enumerando los incentivos o castigos que pudieran motivar al empleado a cambiar.

## Administración del desempeño: Clave para respuestas sugeridas

### Preguntas previas a la exhibición:

#### Administración del desempeño

1. *¿Cuáles son las “reglas” de una administración eficaz del desempeño?* (Respuestas sugeridas: La retroalimentación debe ser específica, conductual, descriptiva, de apoyo y realista).
2. *¿Qué mérito tiene para usted el elogiar públicamente y criticar en privado?* (Respuesta sugeridas: El elogio público refuerza la conducta deseada y permite que los demás miembros del grupo sepan qué es lo que se aprecia. La crítica en privado evita que se humille al empleado y le da la oportunidad de mejorar sin exponerlo a un escrutinio público.
3. *¿Cómo debe evaluarse el desempeño?* (Respuestas sugeridas: Teniendo estándares de acción y de conducta medibles, alcanzables y acordados).

#### Retroalimentación

1. *¿Porqué es importante que la retroalimentación sea frecuente?* (Respuestas sugeridas: Permite que el empleado sepa si va por buen camino durante un marco de tiempo significativo, en lugar de esperar hasta un periodo de revisión formal para descubrir que sí (o que no) estaba logrando las expectativas de desempeño. Da la oportunidad de corregir y ajustar en el transcurso del desempeño. Le muestra al empleado que al gerente le interesa su desempeño).
2. *Si la retroalimentación frecuente no es adecuada ni posible, ¿Cómo puede saber el empleado que va por buen camino?* (Respuestas sugeridas: Retroalimentación de los compañeros. Habiendo acordado, como cosa excepcional, que el empleado puede hacer una revisión independiente. Poniéndose en contacto por teléfono o correo electrónico cuando la retroalimentación en persona no es posible)

#### Reforzamiento del desempeño excelente

1. *¿Cómo puede saber qué es lo que motiva al empleado?* (Respuestas sugeridas: ¡Pregunte! También pregunte como motivaría a los demás para que le den una pista de qué es lo que lo motiva. Intente un sistema de recompensas; si el empleado responde a esa clase de reconocimiento o recompensa, entonces ¡esto es lo que funciona! Si no es así, intente alguna otra cosa).
2. *¿Cuál es su principal motivador personal y cómo desea ser reconocido o recompensado?* (Respuestas sugeridas: Las respuestas pueden variar ampliamente – es muy poco común que el dinero sea la número 1).

## Administración del desempeño: Clave para respuestas sugeridas ... continuación

### **Preguntas posteriores a la exhibición**

#### **Notando la diferencia**

1. *¿Qué técnicas utilizó Homero para ayudar a Susana y a Juan a mejorar su desempeño?* (Respuestas sugeridas: Homero utilizó el entrenamiento y el descubrimiento guiado para que Juan y Susana comprendieran mejor lo que motivaba a los personajes que estaban representando. Los dejó que descubrieran sus propias respuestas a través de las preguntas que hacían).
2. *¿Cómo trató Homero el punto de que Juan memorizara sus líneas?* Así como brindó todo su apoyo, Homero explicó la expectativa de desempeño (que Juan memorizara sus líneas) y le pidió a Juan un compromiso de tiempo de logro de esta expectativa. Homero se aseguró que tanto él como Juan entendieran su ‘contrato’ de desempeño, el cual era específico, medible y alcanzable).

#### **Su propio escenario**

1. *Piense en algún empleado a quien actualmente esté dirigiendo (o que haya dirigido en el pasado) y cuyo desempeño o conducta le gustaría modificar. Describa los cambios que desearía observar.* (Respuestas sugeridas: Las respuestas variarán. He aquí algunos ejemplos: Ser puntual. Contribuir. Ser preciso. Si da respuestas como ‘ser un jugador del equipo’ debe nombrar las conductas que lo ejemplifican. Asegúrese que las respuestas sean específicas, conductuales, medibles y alcanzables.)
2. *Pensando en el mismo empleado de la pregunta 1, describa la mejor forma de lograr los resultados que enumeró anteriormente.* (Respuestas sugeridas: De nuevo, las respuestas pueden variar. Estas pueden incluir –entrenamiento, establecimiento de metas claras y alcanzables, retroalimentación frecuente e identificación de recompensas por los éxitos y castigos por los incumplimientos).

# **SHAKESPEARE, EL TEATRO Y LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS UNA GUÍA PARA EL GERENTE**

**PROGRAMA II**

**Dirigir o no dirigir**

**Materiales de apoyo impresos**





## Comunicación eficaz

### **Aspectos relevantes:**

- **La meta de la comunicación es el entendimiento mutuo.**
- **Escuchar es la herramienta de comunicación más útil de un gerente.**
- **Aliente la difusión –infunda confianza.**

La comunicación abarca todo, desde habilidades básicas como hablar y escuchar, hasta los recursos complejos como los medios de difusión y el internet. Nosotros tenemos, en diversas ocasiones, una variedad de metas de comunicación. Podemos querer aprender, enseñar, convencer, negociar, dictar, discutir, etc. En la mayoría de los casos, la meta de estos esfuerzos es la información compartida y el entendimiento mutuo.

No podemos ‘no’ comunicarnos. Todo lo que digamos o hagamos comunica algo. Aún lo que no digamos o no hagamos puede enviar poderosos mensajes. El ser un buen comunicador requiere más que ser un orador o escritor que se exprese bien o aún un buen oyente. El ser un buen comunicador requiere de la vigilancia del impacto que tenga todo lo que hace y dice, así como el entender cuándo un enfoque particular de comunicación es adecuado y cuándo no lo es. Debe ser cuidadoso y selectivo respecto a sus elecciones sobre comunicación.

Los comunicadores aprenden que lo que funciona para ellos puede no funcionar de la misma manera para los demás. Como comunicador responsable, a usted le toca determinar no solo *qué* es lo que dirá y *cómo* lo dirá, sino qué fue lo que el receptor de esa comunicación entendió de lo que dijo. Esta es una ciencia inexacta; es quizás más, un arte.

Existen diversas herramientas que puede utilizar para asegurarse que su comunicación será entendida. Una forma confiable es pedirle a su receptor que le repita lo que piensa que usted dijo. El parafrasear lo que ha escuchado o pedirle a alguien que parafrasee lo que usted ha dicho abre un diálogo que permite una mayor claridad.

Quizás la herramienta más útil de un gerente es escuchar. El escuchar le da acceso a la información, discernimiento e ideas de la gente más cercana al proceso, información, costumbres y prácticas de su organización. El escuchar establece relaciones. El escuchar es el regalo máspreciado para alguien que está estancado o alterado. El escuchar es la señal más fuerte que puede enviar para mostrar su respeto por otra persona.

## Hoja para distribuir

### ***Comunicación eficaz ... continuación***

Para la mayoría de la gente, la barrera más grande para escuchar es la casi irresistible urgencia que tenemos de preparar lo que vamos a responder. Para ayudarlo a vencer esta tendencia, centre su atención haciéndose usted mismo la pregunta: ¿"Qué es lo que me está diciendo ahora esta persona"?, más que "¿Cómo refutaré o contestaré a lo que me está diciendo"?

Si desea que sus empleados lo mantengan informado de todo lo que debe saber, debe usted alentar la difusión. Esto significa que la gente con la que trabaja esté dispuesta a compartir información con usted –aun cuando no sea positiva o agradable. La difusión requiere de confianza. Si sus empleados están temerosos de difundir información porque desconfían de los motivos que tiene para indagarla o porque temen su reacción, será menos probable que sean comunicativos.

El ofrecer información importante no debe requerir de un acto de valor. Los empleados deben sentirse seguros cuando se comunican con sus supervisores y gerentes. Esta seguridad solo puede existir en un medio de confianza y respeto mutuo. Si los empleados sienten que existe una relación de depredador/presa entre usted y ellos, la comunicación eficaz se bloqueará.

Una forma de infundir confianza es actuar como que quisiera que lo hicieran sus empleados. En el área de la comunicación esto significa que deberá estar dispuesto a compartir información importante con su equipo, aunque ésta sea desagradable. Si sus empleados confían en que siempre es usted honesto en su comunicación con ellos, es más probable que respondan de la misma manera. Si los empleados creen que a usted le importa, a ellos también les importará.

**Comunicación eficaz: Preguntas previas a la exhibición**

**La voz que usted oye**

1. ¿Cuál cree que es su más grande barrera para escuchar eficazmente?
2. ¿Cuál cree que es su más grande barrera para ser oído y entendido?

**Mutuo entendimiento**

1. Si la meta de la comunicación es el mutuo entendimiento, ¿qué herramientas y métodos puede emplear para asegurar que su mensaje sea recibido tan intacto como sea posible?
2. ¿Qué necesita de sus empleados (¡compañeros de trabajo, clientes o miembros de su familia!) que lo ayude a entender mejor lo que comunican?

**Asuntos delicados**

1. Si debe comunicar un “asunto delicado ” (malas noticias, retroalimentación negativa, emociones perturbadoras), ¿cómo puede prepararse para obtener el mejor resultado de esta conversación?
2. Si alguien comunica que se siente estancado o perturbado o tiene que dar malas noticias, ¿cuál es el mejor modo de que usted responda?”

**Comunicación eficaz: Preguntas posteriores a la exhibición**

**El Shakespeare corporativo**

1. ¿Qué problema nota Homero Hitchcock, el Director/Gerente, en la comunicación de Polonio (Luis) conforme empieza la escena?
2. ¿Qué significan para usted las palabras de Shakespeare: “no traduzcáis en palabras vuestro pensamiento”?
3. ¿Qué añadiría al guión si Polonio en realidad quisiera asegurarse de que Laertes “le entendió”?

**Confianza a través de la comunicación**

1. ¿Qué conductas son las que más probablemente impiden o disminuyen la confianza?
2. ¿Qué conductas son las que más probablemente infunden o fomentan la confianza?

## Comunicación eficaz: Exploración adicional

### Dramatización

Haga el reparto de la escena permitiendo a los participantes que interpreten los personajes de Homero, Luis y Arturo.

Pida a estos “actores” que interpreten una versión de la escena, empezando cuando Homero interrumpe el ensayo, empeorándolo todo. En otras palabras, Polonio (Luis), mediante un diálogo contemporáneo, podría estar a la defensiva lamentándose. Laertes (Arturo) podría estar aburrido o indiferente. Homero pudiera ser autoritario o estar molesto. Invite a la clase a que reaccione y haga comentarios. Observe qué fácil es caer en estas conductas. Permita que los participantes den ejemplos de sus propias experiencias de comunicación que hayan sido negativas

Ahora, con los mismos “actores” o con otros miembros de la clase, haga que interpreten a Homero, Luis y Arturo, pero ahora mejorando la conversación y ampliando el conjunto de habilidades. Permita que los miembros de la clase hagan sugerencias sobre cómo mejorar aún más. Pida a los participantes que compartan historias exitosas en las que intentaron entender o ser entendidos.

## Comunicación eficaz: Clave para respuestas sugeridas

### ***Preguntas previas a la exhibición:***

#### **La voz que usted oye**

1. *¿Cuál cree que es su más grande barrera para escuchar eficazmente?* (Respuestas sugeridas: La primera repuesta común es : “Estoy ocupado pensando cómo voy a responder”. También: Ideas preconcebidas sobre la persona. He oído esto antes. Distracciones).
2. *¿Cuál cree que es su más grande barrera para ser oído y entendido?* (Respuestas sugeridas: Doy muchos detalles –o doy muy pocos. Me dejo “arrastrar” por mis sentimientos y enturbio el tema con mis emociones. ¡En esta pregunta, tenga cuidado de no culpar al oyente! Se trata de *su propia* barrera más grande).

#### **Entendimiento mutuo**

1. *Si la meta de la comunicación es el mutuo entendimiento, ¿qué herramientas y métodos puede emplear para asegurar que su mensaje sea recibido tan intacto como sea posible?* (Respuestas sugeridas: Pida retroalimentación o parafraseo de su mensaje para confirmar que el oyente lo captó. Apoye su comunicación con material escrito en ese momento o como seguimiento. Pida preguntas).
2. *¿Qué necesita de sus empleados (compañeros de trabajo, clientes o miembros de familia) que lo ayuden a entender mejor lo que comunican?* (Respuestas sugeridas: Esto será personal e individual. Algunas personas necesitan más detalles –y otras menos. Comunicación tanto escrita como hablada. Quizás un enfoque diferente, más tranquilo o más oportuno).

#### **Puntos delicados**

1. *Si debe comunicar un asunto delicado (malas noticias, retroalimentación negativa, emociones perturbadoras), ¿cómo puede prepararse para obtener el mejor resultado de esta conversación?* (Respuestas sugeridas: Hable en forma confidencial con alguien que no esté involucrado. Practique lo que quiere decir. Escríbalo, ya sea en un diario o como una lista de puntos. Considere anticipadamente como puede ayudar o ser parte de la solución).

## **Comunicación eficaz: Clave para respuestas sugeridas ...continuación**

2. *Si alguien comunica sentimientos de que se siente estancado o perturbado o tiene que dar malas noticias, ¿cuál es la mejor forma de que usted responda?* (Respuestas sugeridas: ¡Escuche!. Empiece por reconocer los sentimientos de las personas –¡esto no significa que deba necesariamente estar de acuerdo con ellos! Incluya las palabras clave de ellos para que sepan que usted les entendió. Por ejemplo: “He oído que estás muy frustrado porque sientes que tienes toda la responsabilidad y ninguna autoridad. ¿Es eso cierto?”)

## **Preguntas posteriores a la exhibición:**

### **El Shakespeare Corporativo**

1. *¿Qué problema nota Homero Hitchcock, el Director/Gerente en la comunicación de Polonio (Luis) conforme empieza la escena?* (Respuestas sugeridas: Polonio está hablando tan rápido que Laertes no puede entender lo que está diciendo. Su forma de expresarse no sugiere que en realidad se preocupe por que su hijo “lo entienda”. El no escucha).
2. *¿Qué significan para usted las palabras de Shakespeare: “no traduzcáis en palabras vuestro pensamiento”?* (Respuestas sugeridas: Es otra manera de decir: “Cállate”. Podría significar: “Escucha” o “Resérvate tu opinión”).
3. *¿Qué añadiría al guión si Polonio en realidad quisiera asegurarse de que Laertes “le entendió”?* (Respuestas sugeridas: Polonio podría preguntarle a Laertes si tiene alguna pregunta al respecto. Laertes podría pedir ejemplos sobre lo que está hablando Polonio. Polonio le podría pedir a Laertes que parafraseara lo que le dijo).

### **Confianza a través de la comunicación**

1. *¿Qué conductas son las que más probablemente impiden o disminuyen la confianza?* (Respuestas sugeridas: Abuso de confianza. Menosprecios –¡especialmente los que se hacen en forma pública! Ignorar los consejos o quejas. Falsas promesas. Acuerdos no cumplidos).
2. *¿Qué conductas son las que más probablemente infunden o fomentan la confianza?* (Respuestas sugeridas: La confidencialidad. Cumplir las promesas. Hacer caso de las quejas. Tomar los consejos de los demás. Compartir ideas. Permitir las acciones independientes. Escuchar. La empatía.).



## Entrenamiento

### ***Aspectos relevantes:***

- **Escuche más de lo que habla –pregunte más de lo que contesta.**
- **El entrenamiento facilita el aprendizaje.**
- **Adapte el entrenamiento a las necesidades de la persona que está entrenando.**

El entrenamiento puede ser una experiencia sumamente estimulante tanto para el entrenador como para la persona en entrenamiento. Sabemos la importancia del entrenamiento en los deportes y en el entretenimiento y quien haya visto una presentación aparentemente impecable, ya sea en la arena política o de negocios, sabe que una buena cantidad de práctica y entrenamiento entraron en juego para hacer de ella un éxito.

Muchos de nosotros entrenamos a otros como parte natural de nuestras interacciones con ellos. Los padres entrenan a sus hijos a hacer buenas elecciones. Un abogado entrena a su cliente para manejar preguntas hostiles “de la otra parte”.

Para entrenar eficientemente, necesitamos seguir algunas directrices básicas.

Primera, el entrenamiento consta más de descubrimiento guiado que de ‘relatos’. Si alguien descubre una mejor forma de llevar a cabo una tarea o mejorar su desempeño a través de sus propios discernimientos, el aprendizaje será mucho más poderoso y permanente. Por lo tanto, un entrenador trata de escuchar más que de hablar y de preguntar más que de contestar. La meta es guiar a la persona que está en entrenamiento a que haga sus propios descubrimientos.

Segunda, un entrenador facilita el aprendizaje. La meta es eliminar barreras y ayudar a la persona en entrenamiento a lograr más de lo que piensa. El entrenador inspira y anima, buscando las formas eficaces de ayudar a la persona a aprender y crecer.

Finalmente, un entrenador es flexible. Está consciente que las diferentes personas aprenden de forma diferente. Algunas necesitan ver algo antes de entenderlo. Otras necesitan pensarlo. Y, más aún, algunas otras no entienden hasta que hayan intentado “hacerlo físicamente”. La mayoría de la gente utiliza alguna combinación de estos enfoques. El entrenamiento no es un proceso que a todos les queda. El entrenador debe adaptar el entrenamiento al estilo de aprendizaje y necesidades de la persona en entrenamiento.

El entrenador tiene una meta –ayudar al empleado a triunfar. El punto no es establecer qué tan hábil y experimentado es un entrenador. Más bien, el foco de atención se centra en la persona en entrenamiento. Juntos, el gerente y el empleado exploran los obstáculos que éste último encuentra en el camino, buscan las formas de vencerlos, analizan opciones creativas y soluciones innovadoras. Es ésta una sociedad que, si es efectiva, conducirá al empleado a exceder aún sus propias expectativas de lo que es capaz de hacer.

**Entrenamiento: Preguntas posteriores a la exhibición**

**El Gerente como entrenador**

1. ¿Qué cualidades o características más eficaces tenía el mejor ‘entrenador’ que ha usted tenido?
  
2. ¿Qué habilidades, cualidades o características posee actualmente que lo conformen como un entrenador de éxito?

**El entrenador como un agente de cambio**

1. Dentro de su experiencia y observación, ¿qué hace que la gente se resista al entrenamiento?
  
2. ¿Qué puede hacer como gerente/entrenador para motivar a sus empleados a actuar de forma diferente?

**El diálogo del entrenamiento**

1. Enumere algunas preguntas generalmente útiles que puede utilizar durante el entrenamiento.
  
2. ¿Porqué el escuchar es una herramienta de entrenamiento tan importante?

## Entrenamiento: Preguntas posteriores a la exhibición

### Entrenamiento en acción

1. ¿Qué técnicas de entrenamiento utiliza Homero Hitchcock, el Director/Gerente, en este segmento?
2. ¿Cómo ve a los actores cuando muestran que están abiertos al entrenamiento?

### Auto entrenamiento

1. Recuerde un proyecto, interacción o evento reciente en el que haya participado. Pregúntese: “¿Si tuviera que hacerlo de nuevo, qué haría diferente?”
2. Piense en una habilidad, conducta o actitud que le gustaría mejorar y enumere las ideas que tiene para ayudarse a lograr esa mejora.



## **Entrenamiento: Exploración adicional**

### *Grandes entrenadores que he conocido*

En un rotafolios, enumere los nombres de entrenadores excelentes que la clase ofrezca a partir de sus experiencias personales. Deje suficiente espacio después de cada nombre para añadir una o dos cualidades que los hicieron grandes. Pida ejemplos de cómo el entrenador, dentro de la experiencia del participante, demostró dichas cualidades.

## **Entrenamiento: Clave para respuestas sugeridas**

### ***Preguntas previas a la exhibición:***

#### **El gerente como entrenador**

1. *¿Qué cualidades o características más eficaces tenía el mejor ‘entrenador’ que usted ha tenido?* (Respuestas sugeridas: Inspiración. Siempre claro acerca de las expectativas. Hacía lo que decía. Exigente pero justo. Entendía qué era lo que me motivaba. Me escuchaba).
2. *¿Qué habilidades, cualidades o características posee actualmente que lo conformen como un entrenador de éxito?* (Respuestas sugeridas: Entiendo el trabajo que se tiene que hacer. Soy buen oyente. Me puedo adaptar a diferentes estilos de aprendizaje y necesidades motivacionales. He realizado los trabajos de los que actualmente soy entrenador, por lo que los puedo ver desde el punto de vista del empleado. Admito que no sé lo que no sé).

#### **El entrenador como agente de cambio**

1. *Dentro de su experiencia y observación, ¿qué hace que la gente se resista al entrenamiento?* (Respuestas sugeridas: Temor al fracaso. Falta de claridad sobre las expectativas. Falta de preparación, experiencia o capacidad para aprender y hacer nuevos trabajos. Apegado a lo familiar o conocido. Temor de admitir que no saben algo).
2. *¿Qué puede hacer como gerente/entrenador para motivar a sus empleados a actuar en forma diferente?* (Respuestas sugeridas: Mostrarles los beneficios de una nueva habilidad o conducta. Mostrarles las consecuencias de no adoptar o incorporar nuevas habilidades o conductas. Explicarles cómo una nueva habilidad o conducta abre un panorama más grande. Asegurar que el empleado tiene entrada en el proceso).

#### **El diálogo del entrenamiento**

1. *Enumere algunas preguntas generalmente útiles que puede usar durante el entrenamiento.* (Respuestas sugeridas: ¿Qué desea? ¿En qué puedo ayudarlo? ¿Qué necesita? ¿Qué funcionó? ¿Qué no funcionó? ¿Qué haría diferente si tuviera que hacerlo de nuevo? ¿Qué le sorprendió sobre...?).
2. *¿Por qué el escuchar es una herramienta de entrenamiento tan importante?* (Respuestas sugeridas: Se pueden obtener mejores ideas del empleado de las que usted tenía? Puede descubrir lo que desean y necesitan. Pueden revelar porqué están tan resistentes o porqué están teniendo dificultades. Se ven envueltos en el proceso. El escuchar infunde confianza).

## **Entrenamiento: Clave para respuestas sugeridas ...continuación**

### **Preguntas posteriores a la exhibición**

#### **Entrenamiento en acción**

1. *¿Qué técnicas de entrenamiento utiliza Homero Hitchcock, el Director/Gerente, en este segmento?* (Respuestas sugeridas: Hace muchas preguntas, permite que los actores compartan sus ideas sobre cómo hacer el trabajo en escena, les permite intentar alguna idea antes de decidir si es la forma “correcta” o “incorrecta” de hacerlo).
2. *¿Qué observa usted en los actores cuando muestran que están abiertos al entrenamiento?* (Respuestas sugeridas: Ofrecen ideas, están dispuestos a hacer tormenta de ideas aunque no estén seguros de lo que están haciendo, están abiertos a tomar riesgos).

#### **Auto entrenamiento**

1. *Recuerde un proyecto, interacción o evento reciente en el que haya participado. Pregúntese: ¿Si tuviera que hacerlo de nuevo, qué haría diferente?* (Respuestas sugeridas: ¡Las respuestas varían ampliamente! Algunas personas hubieran actuado antes –o esperado a actuar hasta saber más. Hubieran sido más comunicativos –o menos divulgadores. Hubieran sido más amables y compasivos. Hubieran tomado mayores riesgos).
2. *Piense en una habilidad, conducta o actitud que le gustaría mejorar y enumere las ideas que tiene para ayudarse a lograr esa mejora.* (Respuestas sugeridas: Tomar una clase. Leer un libro. Buscar un entrenador, mentor o experto que lo ayude. Escribir un plan paso a paso. Pedir retroalimentación).



## Manejo del conflicto

### *Aspectos relevantes:*

- **Escuche en todas direcciones –deje que la gente se desahogue.**
- **Utilice el “Yo” en sus afirmaciones y deje que la gente sepa cómo se siente.**
- **Si un conflicto se le sale de las manos –pida ayuda.**

Hay muchas clases de conflictos. La mayoría son productivos y conducen a la creatividad organizacional y a la estimulación de nuevas formas de pensamiento. Podemos pensar que estos son conflictos “buenos”. Sin embargo, cuando consideramos el manejo de conflictos, generalmente pensamos en la otra clase de los mismos. Es aquí donde encontramos un esfuerzo por manipular o amedrentar, acosar o intimidar. Este tipo de conflictos pone a unos contra otros. La meta es causar daño. Estos son los conflictos “malos”.

Como gerente, se encontrará a sí mismo manejando conflictos. Algunas veces estos conflictos existirán entre dos o más empleados y necesitará plantear un proceso para calmar una situación explosiva. En otras ocasiones usted mismo será una de las partes en conflicto.

Su más importante herramienta para el manejo de conflictos es escuchar. Las personas a menudo pueden resolver sus propios problemas simplemente al escucharse a sí mismos pensando en voz alta en presencia de un testigo que no se erija en juez. La situación puede requerir escuchar a cada una de las partes por separado y en forma confidencial antes de reunirlos para una conversación abierta. Deje que la gente se desahogue, liberando sus fuertes emociones. Algunas veces el solo hecho de “ser oído” es suficiente para ver un conflicto en forma objetiva y transformar un conflicto negativo en un proceso positivo y creativo.

Una vez que todas las partes estén en la mesa, su principal trabajo será insistir en que se escuchen unos a otros con respeto. Por más que deseemos resoluciones de ganar-ganar, el resultado final será que una de las partes o todas deje la mesa sin alcanzar su meta. Lo que pueda hacer para ayudar a cualquiera o a todas las partes que perdieron a “guardar las apariencias” contribuirá a la conservación de las relaciones y la restauración de la armonía.

¿Pero qué pasa si usted es una parte en el conflicto? No puede ser jugador y árbitro al mismo tiempo. Será adecuado que busque un árbitro externo. Si está en conflicto con otro gerente, su propio director puede tomar cartas en el asunto.

### ***Manejo de Conflictos ...continuación***

Como parte en un conflicto, aún su mejor herramienta es escuchar. Quizás capte más del punto de vista de su adversario o quizás no, pero nada es tan eficaz para suavizar un conflicto como que las partes implicadas sientan que sus preocupaciones han sido escuchadas.

Puede usted reconocer los sentimientos de los demás, sin estar de acuerdo con ellos. Sea dueño de sus propios sentimientos utilizando el “Yo” en sus afirmaciones. Diga, por ejemplo, “Yo *siento* que me mueven el tapete cuando toma usted determinadas medidas sin que me lo haga saber”, en lugar de, “¡Me está *usted* quitando autoridad!”. La elección de las palabras aunada a un tono acusatorio accionará los botones de defensa aún de la persona más reservada. El señalar con el dedo y hacer acusaciones solo intensificará el conflicto.

Esfuércese por lograr ganar-ganar; pero, independientemente de que se gane o se pierda, la gentileza con que actúe puede establecer la tónica de futuros debates. Sobre todo, si le parece que no ha salido triunfante, no busque una venganza sutil quejándose o desautorizando a las otras partes. Para sus empleados, su conducta es el mejor indicador de lo que espera de ellos en circunstancias similares. Adopte los mismos valores que espera que ellos muestren al tratar los conflictos.

No sucede a menudo, pero si alguna vez se ve envuelto en un conflicto que parece estar saliéndose de control, pida ayuda. La seguridad es su principal prioridad. Si siente que las cosas se están moviendo hacia terreno peligroso, exprese. Describa como se siente, sus preocupaciones y su intención de llamar a otras personas que puedan ayudar a manejar mejor la situación. Algunas veces, el traer a una persona neutral y respetada es suficiente para disminuir el nivel de tensión. Puede que sea necesario que pida tiempo fuera y aún enviar a una o más partes a casa para que se “enfrien”.

La mayoría de los incidentes de violencia en el trabajo provienen del “síndrome de derecho al trato injusto”. Un empleado siente que una o más personas del trabajo lo han tratado injustamente. Como resultado se siente con derecho a igualar los tantos. Para evitar esta clase de panorama, asegúrese de que los empleados sientan que se les permitirá explicarse. Escuche sus preocupaciones con verdadero interés y sensibilidad. No tiene por qué estar de acuerdo con ellos, pero debe escucharlos.

**Manejo de conflictos: Preguntas previas a la exhibición**

**Lo quiero a mi modo**

1. Recuerde algún conflicto actual en el que sea usted un extraño u observador. ¿Puede identificar lo que cada una de las partes desea?
2. Recuerde algún conflicto en el que esté usted involucrado. ¿Puede identificar claramente lo que desea, así como lo que desean las otras partes?

**El árbitro**

1. Si es usted el gerente o árbitro de dos o más personas envueltas en un conflicto, ¿qué enfoque o métodos piensa que son los más eficaces?
2. Si usted está personalmente involucrado en el conflicto, ¿cómo trata de manejar la situación?

**Consecuencias organizacionales**

1. ¿Cuál es el precio de un conflicto negativo continuo en una organización?
2. ¿Qué medidas debe tomar, como gerente, para proteger a la organización en caso de un conflicto serio, amenazante y continuo?

**Exponiendo su caso**

1. Al expresar un punto de vista conflictivo, ¿cómo puede exponer su caso con la mayor efectividad?
2. ¿Cómo puede convencer a alguien sobre su punto de vista?

**Manejo de conflictos: Preguntas posteriores a la exhibición**

**¿Cuál es el problema?**

1. ¿Qué es lo que le molestaría si estuviera en el lugar de Gwen?
  
2. ¿Porqué piensa que Arturo es tan defensivo y agresivo?

**Tomando el camino más fácil**

1. ¿Qué pudiera haber hecho Gwen diferente cuando llegó Arturo?
  
2. ¿Qué haría usted si uno de sus empleados le grita como Arturo le gritó a Gwen?



## **Manejo de conflictos: Exploración adicional**

### **Dramatización**

Dé los papeles de Gwen y Arturo a dos miembros de la clase y pídeles que interpreten la escena en que Gwen utiliza oraciones en primera persona y muestra la habilidad de saber escuchar para mejorar la interacción entre los dos. Deje que los demás miembros de la clase “dirijan”, ofreciendo sugerencias para una mejor resolución. Una vez que haya sido interpretada la escena, pida a la clase que discuta otras formas en que Gwen pudiera haber suavizado la situación entre ella y Arturo, manejando mejor, de esta modo, el conflicto.

## **Manejo de conflictos: Clave para respuestas sugeridas**

### ***Preguntas previas a la exhibición***

#### **Lo quiero a mi modo**

1. *Recuerde algún conflicto actual en el que sea usted un extraño u observador. ¿Puede identificar lo que cada una de las partes desea?* (Respuestas sugeridas: Estas varían ampliamente, pero a menudo implican aspectos de control, poder, dinero, reconocimiento o estar en lo correcto).
2. *Recuerde algún conflicto en el que esté usted involucrado. ¿Puede identificar claramente lo que desea hacer así como lo que desean las otras partes?* (Respuestas sugeridas: También varían ampliamente, pero a menudo implican aspectos de control, poder, dinero, reconocimiento o estar en lo correcto).

#### **El arbitro**

1. *Si es usted el gerente o árbitro de dos o más personas envueltas en un conflicto, ¿qué enfoque o métodos piensa que son los más efectivos?* (Respuestas sugeridas: ¡Escuchar! Deje que la gente se desahogue. Descubra lo que quieren las partes. Hable con las partes por separado y en forma confidencial antes de reunirlos. Trate de evitar la apariencia de que está tomando partido por alguna de las partes).
2. *Si usted está personalmente involucrado en el conflicto, ¿cómo trata de manejar la situación?* (Respuestas sugeridas: ¡Escuche! Descubra lo que desea la otra persona. Examine cuidadosamente sus propias motivaciones. Utilice oraciones en primera persona para describir cómo se siente respecto a la situación. Evite señalar con el dedo o las acusaciones).

#### **Consecuencias organizacionales**

1. *¿Cuál es el precio de un conflicto negativo continuo en su organización?* (Respuestas sugeridas: Pérdida de productividad. Baja de moral. Rotación de personal).
2. *¿Qué medidas debe tomar, como gerente, para proteger a la organización en caso de un conflicto serio, amenazante y continuo?* (Respuestas sugeridas: ¡Pida ayuda! Póngase en contacto con seguridad o con recursos humanos. Describa la situación y cómo se siente respecto a ella. Trate de separar a las partes, enviando a casa a uno o a ambos si es necesario. Si es posible, escuche a las partes por separado, permitiéndoles que se desahoguen).

## **Manejo de Conflictos: Clave para respuestas sugeridas ...continuación**

### **Exponiendo su caso**

1. *Al expresar un punto de vista conflictivo, ¿Cómo puede exponer su caso con la mayor efectividad?* (Respuestas sugeridas: Hable respetuosamente con las partes. Use oraciones en “primera persona” para expresar como se siente respecto a la situación. Evite señalar con el dedo o hacer acusaciones).
2. *¿Cómo puede convencer a alguien sobre su punto de vista?* (Respuestas sugeridas: Empiece por escuchar. Asegúrese de que entiende la posición de la otra persona, repitiéndosela si es posible. Presente evidencia que respalde su punto de vista. Muéstrelas qué es lo que hay para ellos dentro de su punto de vista).

### **Preguntas posteriores a la exhibición**

#### **¿Cuál es el problema?**

1. *¿Qué es lo que le molestaría si estuviera en el lugar de Gwen?* (Respuestas sugeridas: Que Arturo siempre llega tarde. Que no se sabe sus líneas. Teme que esto perjudique a la representación. Siente que no la respeta, ni a ella ni al reparto).
2. *¿Porqué piensa que Arturo es tan defensivo y agresivo?* (Respuestas sugeridas: Porque no se sabe sus líneas y sabe que Gwen lo sabe. Siente que está siendo tratado como niño y esto es un punto delicado para él).

#### **Tomando el camino fácil**

1. *¿Qué pudiera haber hecho Gwen diferente cuando llegó Arturo?* (Respuestas sugeridas: Pudo haber expresado sus inquietudes diciendo: “Estoy preocupada por...” o “Me inquieta que...”, en lugar de acusarlo con toda una serie de “tú esto o tú lo otro”).
2. *¿Qué haría usted si uno de sus empleados le gritara como Arturo le gritó a Gwen?* (Respuestas sugeridas: A estas alturas, las cosas han alcanzado un nivel de preocupación por la seguridad. Es mejor separarlos y pedir ayuda. Si Gwen parece realmente amenazador, notifique a recursos humanos o a seguridad y documente la situación. Es muy improbable que, el intentar hablar racionalmente con él en este momento, surta un efecto positivo ).



## Administración del tiempo

### **Aspectos relevantes:**

- **La administración del tiempo es acerca del respeto a sus compromisos.**
- **Dar prioridad y sincronizar las tareas y responsabilidades.**
- **Usted no puede hacerlo todo. Sepa cuándo delegar.**

El término Administración del tiempo es un tanto inexacto. Todo el mundo tiene las mismas 24 horas, 1440 minutos, 86,400 segundos de cada día. Lo que haga con usted mismo en el día es administrable. Puede administrarse usted o a sus actividades, pero no al tiempo.

El elemento esencial de la administración del tiempo es *mantener su palabra*. Se escriben libros y se imparten seminarios sobre priorizar los puntos en su Lista de cosas por hacer, así sencillos como métodos de programación que van desde los más sencillos hasta los más sofisticados. Puede utilizar, para dicho propósito, el programador electrónico más caro o el reverso de un sobre. Las herramientas que utilice no son de gran importancia. Lo que sí importa mucho es su enfoque.

Usted elegirá, con base en su sistema de valores, si atenderá primero sus asuntos más importantes o más urgentes. (Para un excelente examen respecto a este concepto, vea el capítulo titulado *Principles of Personal Management* [Principios de la Administración Personal] del libro “*The 7 Habits of Highly Effective People*” [“Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Eficiente”] de Stephen Covey). Una vez que haya enumerado lo que tiene que hacer, ha hecho un acuerdo con usted mismo de lo que realizará en un día determinado. Sus acciones pueden también estar vinculadas con otras personas y con los acuerdos que con ellos haya hecho. Entonces el día se convierte en una jornada de integridad. ¿Quedó de acuerdo en reunirse a las 10:00 en punto con sus gerentes para una importante sesión de estrategia de alto nivel? ¿Acordó pasar por leche y pan a la tienda? Ambos acuerdos ponen a prueba su palabra.

El cumplir su palabra con usted mismo y con los demás no solo lo convierte en una persona eficiente y eficaz sino que reafirma su dignidad y su reputación ante los demás. Una larga lista de “Cosas no realizadas”, día tras día, rompe la tela de la integridad y lo mantiene a uno constantemente frustrado y sintiéndose fuera de control.

Uno de los culpables de la creación de la lista de “Cosas no realizadas” es la incapacidad de decir “no”. Las peticiones de los miembros de familia, demandas de los jefes, clientes y compañeros de trabajo, una lista de deseos y necesidades personales, reclaman su atención. Cada una parece ser válida, pero conforme crece la lista usted puede sentir que se desborda. Sabe que acordó hacer más de lo que puede. ¿Cómo sucedió esto? Las razones son muchas y variadas. Para algunos de nosotros el decir “no” no es una opción. Simplemente no queremos desilusionar a nadie. Otros sencillamente no quieren perderse nada que pueda ser interesante y encuentran que TODO lo es. Es inevitable que algunos “sí” no sean cumplidos y nos encontramos con que hemos desilusionado a nuestros colegas, familia y a nosotros mismos.

### ***Administración del tiempo ...continuación***

Debe usted calcular de modo realista la cantidad de tiempo que se necesita para llevar a cabo las tareas. Si está totalmente ajeno a los requerimientos de tiempo, es usted presa fácil para comprometerse de más. Empiece por fijarse cuánto tiempo le lleva hacer las cosas y, antes de que diga “sí”, pregúntese: “¿Realmente tengo tiempo para hacerlo?” y “¿Existe alguna otra manera de hacerlo mejor?”

Cuando vea usted que ya va rumbo a una colisión por algún acuerdo no cumplido, tiene más opciones que la de esperar el choque e imaginarse cómo va a recoger los pedazos. Es importante que trate de conservar la relación con la persona a la que le hizo la promesa. Si existe algún medio de anticiparse, hágale saber que el acuerdo no se cumplirá, *i.e.*, no podrá cumplirse en la fecha límite, llegará usted tarde a la reunión, los materiales no podrán ser entregados. Cuando sea posible, delegue. Si no puede asistir a la reunión, ¿habrá alguien que lo sustituya?. Finalmente, renegocie. Haga un nuevo acuerdo para completar la acción.

Si todos los intentos fallan y el choque ocurre, considere qué es lo que debe hacerse para reparar la relación. Discúlpese, reconózcalo y, si está dispuesto, pregunte: “¿Qué puedo hacer para corregirlo?”.

Si no está administrando bien sus actividades, es muy probable que pague un precio. Puede perder su tiempo personal, familiar y su sueño para poder cumplir con sus compromisos. Su autoestima puede estar debilitándose y se oirá a sí mismo decir: “No logro hacer nada”. Estas pueden ser banderas rojas para que examine sus prioridades, sus sistemas para hacer las cosas y el valor de cumplir con su palabra – especialmente a usted mismo.

El tiempo siempre es igual. Lo que puede cambiar es la forma como se organice y administre.

### Administración del tiempo: Preguntas previas a la exhibición

#### Administración de las actividades

1. ¿Cuál es su reto más grande al administrar sus actividades durante un día de 24 horas?
2. Cuando hay más actividades que tiempo, algo se tiene que dejar de hacer. ¿Qué es lo que más a menudo deja de hacer?

#### Cumplimiento de los acuerdos

1. Si considera que todo lo que está en su lista de “Cosas por hacer” es un acuerdo consigo mismo o con los demás, ¿qué porcentaje aproximado de dichos acuerdos está cumpliendo?
2. ¿Tiende a mejorar en el cumplimiento de sus acuerdos consigo mismo o con los demás?
3. ¿Cuáles dos o tres cosas haría diferente para poder cumplir mejor con sus acuerdos?

#### Decir que “no”.

1. ¿Le es difícil decir que “no” cuando le piden parte de su tiempo o que haga algo?. Si es así, ¿qué es lo que generalmente ocurre?
2. ¿Porqué es tan difícil decir que “no” aun cuando sepa que probablemente no podrá hacer todo aquello a lo que dijo que “sí”?

## **Administración del tiempo: Preguntas posteriores a la exhibición**

### **Sobrecargado de actividades y sin tiempo**

1. ¿Qué efecto tuvo en el reparto y en el equipo de producción la falta de administración del tiempo de Homero? ¿Qué efecto tuvo en él mismo?
2. ¿Qué es lo que pudo haber hecho durante los ensayos para evitar que esto sucediera?

### **Repare su acción**

1. Si no ha cumplido con un acuerdo de tiempo ¿qué puede hacer para repararlo?
2. Si ve que va rumbo a una colisión por un acuerdo de tiempo no cumplido, ¿qué puede hacer para minimizar el daño provocado en su relación y en su credibilidad?

### **Elaborando una lista y revisándola dos veces**

1. ¿Qué clase de acciones es más probable que lleve a cabo?
2. ¿Qué hay comúnmente en su lista de “Cosas urgentes por hacer” que innecesariamente descarten algo que pueda ser importante o necesario –y que estuviera dispuesto a renegociar con usted mismo?



## Administración del tiempo: Exploración adicional

### Las mejores prácticas

Conduzca una discusión sobre “Las mejores prácticas de la administración del tiempo” para ver qué es lo que han descubierto e implementado en sí mismos los participantes a la clase.

En un rotafolios haga una lista de “Cosas extravagantes por hacer” permitiendo que los participantes elaboren una inmensa lista de cosas que están programados para realizar. (Asegúrese que “dormir” se incluya en la lista. ¡Esta es una de las actividades que más se comprometen cuando hay problemas con el tiempo!)

Repase la lista y marque cada punto ya sea como Urgente (U) o como Importante (I). Llame la atención hacia la distribución.

Vuelva a repasar la lista y vea cuántos puntos podrían delegarse o aún eliminarse.

## Administración del tiempo: Clave para respuestas sugeridas

### Preguntas previas a la exhibición:

#### Administrando las actividades

1. *¿Cuál es su reto más grande al administrar sus actividades durante un día de 24 horas?* (Respuestas sugeridas: Tomarme tiempo para mí mismo o para mi familia. No queda tiempo para planificar o prever. Hay muchas demandas contradictorias. No puedo decir que “No”. Solo hay 24 horas).
2. *Cuando hay más actividades que tiempo, algo se tiene que dejar de hacer. ¿Qué es en lo que más a menudo deja de hacer?* (Respuestas sugeridas: Dormir, ejercicio, tiempo para la familia, vida social).

#### Cumpliendo con los acuerdos

1. *Si considera que todo lo que está en su lista de “Cosas por hacer” es un acuerdo consigo mismo o con los demás, ¿qué porcentaje de acuerdos está cumpliendo?* (Respuestas sugeridas: Varía para cada individuo).
2. *¿Tiende a mejorar en el cumplimiento de sus acuerdos consigo mismo o con los demás?* (Respuestas sugeridas: Estas serán personales e individuales. Asegúrese de hacer notar que “recoger la nota de la tintorería” es un acuerdo consigo mismos).
3. *¿Cuáles dos ó tres cosas haría diferentes para poder cumplir mejor con sus acuerdos?* (Respuestas sugeridas: Delegar. Aprender a decir que “No”. Incorporar “barreras contra el tiempo” para ponerse al día o cambiar el rumbo).

#### Decir que “No”

1. *¿Le es difícil decir que “no” cuando le piden parte de su tiempo o que haga algo? Si es así, ¿qué es lo que generalmente ocurre?* (Respuestas sugeridas: A la mayoría de la gente le es difícil decir que “no” por lo menos algunas veces. Esto generalmente conduce a una sobrecarga de actividades lo cual conduce a un rompimiento de los acuerdos).
2. *¿Porqué es tan difícil decir que “no” aun cuando sepa que probablemente no podrá hacer todo aquello a lo que dijo que “sí”?* (Respuestas sugeridas: El temor de desilusionar a los demás es la razón número uno de la resistencia a decir que “no”. Asimismo, la incapacidad para estimar el tiempo que se requiere para completar las tareas nos deja con la esperanza de que la “Hada del Tiempo” venga y nos deje horas extras debajo de nuestra almohada).

## **Administración del Tiempo: Clave para respuestas sugeridas**

### **Preguntas posteriores a la exhibición:**

#### **Sobrecargado de actividades y sin tiempo**

1. *¿Qué efecto tuvo en el reparto y en el equipo de producción la falta de administración del tiempo de Homero? ¿Qué efecto tuvo en él mismo?* (Respuestas sugeridas: Nadie obtiene las respuestas deseadas. No se puede centrar en nada porque todo es urgente. La gente siente que él no los considera importantes. Homero se siente frustrado y abrumado).
2. *¿Qué es lo que pudo haber hecho durante los ensayos para evitar que esto sucediera?* (Respuestas sugeridas: Establecer un programa de trabajo con luces, sonido y vestuario. Delegar autoridad en los jefes del equipo de producción. Detenerse y realizar una cosa a la vez, en lugar de dejar todo sin hacer)

#### **Repare su acción**

1. *Si no ha cumplido un acuerdo de tiempo, ¿qué puede hacer para repararlo?* (Respuestas sugeridas: Disculparse. Renegociar un nuevo acuerdo. No hacerlo de nuevo.)
2. *Si ve que va rumbo a una colisión por un acuerdo de tiempo no cumplido, ¿qué puede hacer para minimizar el daño provocado en su relación y en su credibilidad?* (Respuestas sugeridas: Anticiparse y hacer saber a la persona que usted o su entrega prometida llegarán tarde. Renegociar su acuerdo respecto al tiempo. Enviar a alguien en su representación.

#### **Elaborando una lista y revisándola dos veces.**

1. *¿Qué clase de acciones es más probable que lleve a cabo?* (Respuestas sugeridas: Las urgentes. Las importantes. Las necesarias. Algunos pueden hacer distinciones entre los asuntos personales y de negocios).
2. *¿Qué hay comúnmente en su lista de “Cosas urgentes por Hacer” que innecesariamente descarten algo que pueda ser importante o necesario –y que estuviera dispuesto a renegociar con usted mismo?* (Respuestas sugeridas: Las respuestas varían ampliamente –pero he aquí un ejemplo: “Muy bien, se me acabó la crema para rasurar, pero puedo ir por una mañana para que hoy pueda llegar a tiempo al juego de fútbol de mi hija”).



## Liderazgo

### **Aspectos relevantes:**

- **Tenga bien claro en dónde está dirigiendo. Comunique la misión ---a menudo.**
- **Viva los valores de su organización. Dirija con el ejemplo.**
- **Confíe en su equipo y gánese su confianza.**

No hay solo una forma de dirigir. Cada líder imprime su propio estilo de comunicación, personalidad y experiencias al proceso de inspirar a otros a que lo sigan. Sin embargo, la mayoría de los líderes de las organizaciones de hoy en día comparten ciertas cualidades y características.

La primera y más importante cualidad del liderazgo es saber hacia dónde va. Debe tener clara la imagen y la misión. Puede que no siempre sepa como llegar, pero necesita saber “dónde” está. Sin embargo, el tener esa claridad no es suficiente. Si va a inspirar a otros a que lo sigan, necesita comunicarles dicha imagen y misión con eficacia. Necesita hacer esto con regularidad, manteniendo a los empleados enfocados en la misión y reportando los progresos que el equipo está logrando.

La segunda característica de un líder es su credibilidad. La clave de la credibilidad es la honestidad. DEBE decir la verdad aunque sea difícil y dolorosa. La gente debe creer que *usted* cree lo que está diciendo. Esto no quiere decir que un líder sea perfecto o que se considere mejor que aquellos con quienes trabaja (o que los demás lo consideren así). Un líder debe admitir cuando comete errores, tomar la responsabilidad por sus malas elecciones o pobre desempeño. Si se presenta como perfecto o como una especie de super realizador, tarde o temprano desilusionará a su equipo y a usted mismo.

Como líder, debe ser un modelo de los valores que identifican a su organización. Deben apreciarlo como la personificación de dichos valores, viviendo de acuerdo a ellos tanto en el trabajo como en su vida personal. Los empleados lo buscarán para determinar si los valores establecidos de la organización son reales. ¿Informan y guían sobre todos los aspectos de la vida organizacional o son solo palabras? ¿Se les deberá tomar seriamente? Sus acciones los ayudarán a tomar la decisión.

Finalmente, a un líder debe tenerse confianza. Para ganarse dicha confianza debe usted a su vez demostrarles que confía en ellos. Confía en que los miembros del equipo tienen grandes ideas que ofrecer. Confía en que pueden hacer tan bien el trabajo como usted, o mejor. Confía en que cumplirán sus compromisos así como usted cumple con los suyos. Los empleados deben confiar en usted, y en la organización, para que realicen su mejor trabajo. Gánese esa confianza.

¡Adelante!

## **Liderazgo: Preguntas previas a la exhibición**

### **Respeto e inspiración**

1. ¿Qué conductas exigen respeto?
2. ¿Qué conductas inspiran a los demás?

### **¿Qué hace a un líder?**

1. Recuerde a alguien a quien haya considerado un buen (o inclusive un gran) gerente, pero que no era un líder. ¿Qué le impidió ser un verdadero líder?
2. Recuerde a alguien a quien haya considerado un líder y que no haya sido gerente. ¿Qué cualidades o conductas le hicieron seguirlo?

### **Dirigir o no dirigir**

1. ¿Qué es lo que lo atrae para querer adoptar el papel de líder?
2. ¿Cuáles son algunos de los riesgos del liderazgo?

### **Modelos de conducta**

1. ¿Quiénes son sus héroes y por qué?
2. ¿Para quién desearía usted ser un modelo de conducta?

**Liderazgo: Preguntas posteriores a la exhibición**

**Revisiones**

1. Recordando todo el video, ¿qué cualidades de liderazgo observó en Homero, el director?
  
2. ¿Puede recordar algún ejemplo en el que Homero no haya actuado como líder?

**En el último acto ...**

1. En la escena final, Homero agradece a los actores y les dice “...dejo todo lo que hemos creado juntos al cuidado de ustedes” ¿Cómo refleja esto su liderazgo?
  
2. ¿Cuál es la recompensa de Homero por su liderazgo?



## Liderazgo: Exploración adicional

### Liderazgo gratis para todos

He aquí una oportunidad para que los líderes del grupo brillen. Divida la clase en grupos de 4 ó 5 personas. Pida a cada grupo que plantee lo que piense que es el atributo más valioso de un líder. Deles dos minutos para decidir. Después de dos minutos vuelva a reunirlos en un solo grupo y pida la lista de atributos, que puede anotar en un pizarrón blanco o en un rotafolios. Ahora viene el verdadero valor del ejercicio. Pregunte cómo llegó cada uno de los grupos a su decisión. ¿Quién jugó el papel del líder dentro del grupo? ¿Cuál era el papel? ¿Cómo demostró su liderazgo? ¿Qué clase de líder era? Redacte las conclusiones y dé fin a la discusión.

## Liderazgo: Clave para respuestas sugeridas

### **Preguntas previas a la exhibición:**

#### **Respeto e inspiración**

1. *¿Qué conductas imponen respeto?* (Respuestas sugeridas: Cumplir con su palabra. Salir en defensa de otros. No apartarse de sus principios aunque sea difícil. Integridad. Honestidad. Producir resultados. Mostrar respeto por los demás).
2. *¿Qué conductas inspiran a los demás?* (Respuestas sugeridas: Pasión. Entusiasmo. Valor. Compasión. Sabiduría. Compromiso hacia una visión más grande. Tener confianza en los demás. Compartir el crédito de la gloria).

#### **¿Qué hace a un líder?**

1. *Recuerde a alguien a quien haya considerado un buen (o inclusive un gran) gerente, pero que no era un líder. ¿Qué le impidió ser un verdadero líder?* (Respuestas sugeridas: No se ganó la confianza o el respeto de los demás. Intimidaba a las personas. Dirigía en “descenso” y no en “ascenso”. Veía la tarea pero no toda la imagen. No se despegaba de los detalles para “salir adelante” y dirigir).
2. *Recuerde a alguien a quien haya considerado un líder y que no haya sido gerente. ¿Qué cualidades o conductas le hicieron seguirlo?* (Respuestas sugeridas: Integridad: hace lo que dice. Tiene buen discernimiento e instinto para decidir lo correcto y mejor –y luego lo realiza. Está profundamente comprometido con el bien común y las más altas virtudes. Es capaz de expresar sus valores y el porqué está comprometido con ellos. Se preocupa por los demás. Está dispuesto a conceder a otros el crédito que merecen).

#### **Dirigir o no dirigir**

1. *¿Qué es lo que le atrae para querer adoptar el papel de líder?* (Respuestas sugeridas: La oportunidad de marcar una diferencia. Promover mis valores. Ayudar a los individuos o a las organizaciones a tener éxito. Enseñar a otros a dirigir. Ser un héroe).
2. *¿Cuáles son los riesgos del liderazgo?* (Respuestas sugeridas: Se le puede culpar sin las cosas salen mal, independientemente de quién haya sido la culpa. Pérdida de la privacidad, flexibilidad, anonimato).

## **Liderazgo: Clave para respuestas sugeridas ...continuación**

### **Modelos de conducta**

1. *¿Quiénes son sus héroes y por qué?* (Respuestas sugeridas: Las respuestas varían de entre grandes figuras públicas, líderes religiosos, miembros de familia, maestros y entrenadores y demás)
2. *¿Para quién desearía usted ser un modelo de conducta?* (Respuestas sugeridas: Los papás a menudo dicen “para mis hijos”).

### **Preguntas posteriores a la exhibición:**

#### **Revisiones**

1. *Recordando todo el video, ¿qué cualidades de liderazgo observó en Homero, el director?* (Respuestas sugeridas: Defendió a Susana y despidió a Roberto por acosarla. Pidió la aportación de todos los actores y respetó sus ideas. Parecía tener siempre en mente la imagen y la misión. Decía la verdad).
2. *¿Puede recordar algún ejemplo en el que Homero no haya actuado como líder?* (Respuestas sugeridas: No quería darle el papel de Hamlet a Juan Paez porque es negro. Se enredó en demasiados detalles en el segmento de la administración del tiempo).

#### **En el último acto ...**

1. *En la escena final, Homero agradece a los actores y les dice: “...dejo todo lo que hemos creado juntos al cuidado de ustedes”. ¿Cómo refleja esto su liderazgo?* (Respuestas sugeridas: Reconoce que entregar el producto final es responsabilidad de los actores y que confía en que el reparto haga bien su trabajo. Comparte con el equipo el crédito del éxito del programa).
2. *¿Cuál es la recompensa de Homero por su liderazgo?* (Respuestas sugeridas: Una producción exitosa y el respeto del reparto y del equipo de producción).



Quién es quién en

## **SHAKESPEARE, EL TEATRO Y LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS – UNA GUÍA PARA EL GERENTE**

### **Benita R. Horn**

*Achievement Architects North*

Correo electrónico: brhorn2000@cs.com

Benita Horn es la presidente y principal asesora de *Achievement Architects-North*, fundada en 1990. La base de su práctica es Seattle, Washington y se especializa en desarrollo organizacional, con un énfasis en la planeación y aspectos de la diversidad. Su firma ha realizado evaluaciones organizacionales, ha desarrollado un currículo de capacitación, ha proporcionado presentaciones sobre capacitación, facilitación y congresos para una variedad de clientes, tanto locales como nacionales.

Antes de dar asesoría privada, Benita pasó veinte años en la administración de telecomunicaciones, diez de los cuales implicaron asesoría interna, desarrollo personal y capacitación.

Las actividades comunitarias son una parte importante del compromiso profesional de la señorita Horn. Trabaja en instituciones no lucrativas y de servicios a la comunidad, comités y oficinas de oradores.

### **Dayna Eberhardt**

Dayna Eberhardt ha trabajado en el área de capacitación en liderazgo/administración en industrias de alta tecnología, de asistencia médica, no lucrativas y en el gobierno. Actualmente trabaja para la industria de las aerolíneas.

La señorita Eberhardt tiene una Maestría en Psicología Organizacional de la Universidad de Antioquía, que se especializa en desarrollo organizacional. Su licenciatura es en comunicación lingüística en la Universidad de Gonzaga. La pasión de la señorita Eberhardt es apoyar un cambio sustentable en las organizaciones, ayudándolas a alcanzar sus metas en tanto que ayuda a sus empleados a encontrar el balance en sus vidas.

### **Mickey Fearn**

*The Synapse Group*

Correo electrónico: [fearnml@home.com](mailto:fearnml@home.com)

Mickey Fearn es el Asesor Principal del *Synapse Group*. Mickey tiene más de 34 años de experiencia como mediador, facilitador, asesor interno, capacitador, especialista en desarrollo organizacional y entrenamiento.

El *Synapse Consulting Group* (*Grupo Sinapsis de Asesoría*) se especializa en la creación y mantenimiento de la colectividad dentro del lugar de trabajo, la formación de equipos, innovación y creatividad en el trabajo, facilitación de grupos, liderazgo, desarrollo de equipos efectivos de funciones cruzadas y facilitación de la diversidad, diferencia y complejidad y asistencia en conflictos, mercadotecnia y planeación estratégica.

### **Bill Lord**

Bill Lord es Director de Operaciones de Transmisión y Noticias para una estación televisiva afiliada a la CBS. Ha estado involucrado en la administración televisiva de noticias por más de 15 años.

Antes de pasar a la administración, el señor Lord fue un reportero de noticias reconocido a nivel nacional. Trabajó como corresponsal de la NBC en el Medio Oriente durante la guerra civil de Líbano, de 1976 a 1979.

El señor Lord ha recibido numerosos honores por su excelencia periodística, incluyendo ocho Emmys locales, tres Premios Iris, el Premio Robert F. Kennedy por sus reportajes sobre las personas de condición social y económica baja, así como el prestigiado Premio George Foster Peabody por reportaje de investigación.

### **Kate Walker**

*Trimtab Communications*

Correo electrónico: [trimtabcom@aol.com](mailto:trimtabcom@aol.com)

Kate Walker es presidenta de *Trimtab Communications*. Desde 1983 ha diseñado y dado entrenamiento en habilidades de comunicación, principalmente para compañías de alta tecnología. La señorita Walker se especializa en la presentación del entrenamiento de habilidades, administración y ventas, con un enfoque en la transformación de las relaciones entre la gente y el lugar de trabajo. Dentro de sus clientes se incluyen a las compañías *Sun Microsystems*, *Microsoft*, *Apple Computer* y *The Seattle Times*. Para mayor información sobre la señorita Walker y *Trimtab Communications* puede visitar la página [www.TrimtabCommunications.com](http://www.TrimtabCommunications.com)

## Bibliografía

- Albretch, Karl, and Steven Albrecht. *The Creative Corporation*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1987.
- Aubrey, Charles A., and Patricia K. Felkins. *Teamwork: Involving People in Quality and Productivity Improvement*. Milwaukee: American Society for Quality Improvement, 1988.
- Barker, Joel Arthur. *Paradigms: The Business of Discovering the Future*. New York: HarperBusiness, 1992.
- Belasco, James A. and Ralph C.I Stayer. *Flight of the Buffalo: Soaring to Excellence, Learning to Let Employees Lead*. New York: Warner Brooks, 1993.
- Bennis, Warren. *On Becoming a Leader*. Reading, MA: Addison Wesley, 1994.
- Brandt, Steven, C. *Entrepreneuring in Established Companies: Managing toward the Year 2000*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1986.
- Burley-Allen, Madelyn. *Managing Assertively: How to Improve your People Skills*. New York: John Wiley & Son, 1983.
- Carlson, Richard and Bruce Goldman. *2020 Visions: Long View of a Changing World*. Stanford, CA: Portable Stanford Book Series, 1991.
- Covey, Stephen R. *Principle-Centered Leadership*. New York: Summit Books, 1992.
- . *The 7 Habits of Highly Effective People*. New York: Summit Books, 1990.
- Crosby, Philip B. *The Eternally Successful Organization*. New York: New American Library. 1988.
- de Bono, Edward. *Atlas of Management Thinking*. Harmondworth, England: Penguin Books, Ltd., 1981.
- DePree, Max. *Leadership is an Art*. New York: Dell Publishing, 1990.
- Drucker, Peter F. *Post-Capitalist Society*. New York: Harper Business, 1993.
- . *Innovations and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: Harper & Row, Publishers, 1985.
- . *Managing for the Future*. New York: Truman Talley Books, 1992.
- Drucker, Peter F. *Managing in Turbulent Times*. New York: Perennial Library, 1980.
- . *The Practice of Management*. New York: Perennial Library. 1986.
- Eisler, Riane, and David Loye. *The Partnership Way*. San Francisco: HarperSanFrancisco, 1990.
- Fisher, Roger and Scott Brown. *Getting Together: Building Relationships as We Negotiate*. New York: Books, 1988.

- Fritz, Roger. *Rate Yourself as a Manager*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1985.
- Gordon, Thomas. *Leadership Effectiveness Training: The No-Lose Way to Release the Productive Potential of People*. New York: Wyden Books, 1977.
- Helgesen, Sally. *The Web of Inclusion: The New Architecture for Building Great Organizations*. New York: Currency Book/Doubleday, 1995.
- . *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership*. New York: Currency Book/Doubleday, 1990.
- Hickman, C., and M. Silva. *Creating Excellence*. New York: New American Library, 1984.
- Johnson, Spencer and Kenneth Blanchard. *The One-Minute Manager. Blanchard Training & Development*, 1982.
- Kanter, Rosabeth Moss. *When Giants Learn to Dance*. Old Tappan, NJ: Simon & Schuster, Inc., 1989.
- Kelley, Robert. *The Power of Followership*. New York: Currency/Doubleday, 1994.
- Kouzes, James M. *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1990.
- Lane, Byron D. *Managing People*. Sunnyvale, CA: Oasis Press, 1985.
- Lundy, James L. Lead, *Follow or Get Out of the Way: Leadership Strategies for the Thoroughly Modern Manager*. San Diego: Avant Books, 1996.
- McKibben, Bill. *The Age of Missing Information*. New York: Plume, 1993.
- Messing, Bob. *The Tao of Management: An Age-Old Study for Modern Managers*. New York: Bantam New Age Books, 1992.
- Montuori, Alfonso, and Isabella Conti. *From Power to Partnership*. San Francisco: HarperSanFrancisco, 1993.
- Musashi, Miyamoto. *The Book of Five Rings*. New York: Bantam Books, 1992.
- Naisbett, John. *The Global Paradox*. New York: William Morrow, 1994.
- Pascarella, Perry and Mark Frohman. *The Purpose-driven Organization: Unleashing the Power of Direction and Commitment*. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.
- Peters, Thomas J., and Nancy Austin. *A Passion for Excellence: The Leadership Difference*. New York: Random House, 1985.
- Peters, Thomas J., and Robert H. Waterman. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row, Publishers, 1982.
- Peters, Thomas J. *Thriving on Chaos*. New York: Alfred A. Knopf, 1987.

- Rosell, Steven A. *Governing in an Information Society*. Montreal: The Institute for Research on Public Policy, 1992.
- . *Changing Maps: Governing in a World of Rapid Change*. Don Mills, Ontario: Oxford University Press, 1995.
- . *Renewing Governance: Governing by Learning in the Information Age*. Don Mills, Ontario: Oxford University Press, 1999.
- Rowan, Roy. *The Intuitive Manager*. New York: Berkley Books, 1986.
- Russel, Peter and Roger Evans. *The Creative Manager: Finding Inner Vision and Wisdom in Uncertain Times*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- Ryan, Kathleen D. and Daniel Oestreich. *Driving Fear out of the Workplace*. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- Senge, Peter M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice Of the Learning Organization*. New York: Doubleday Currency, 1990.
- Senge, Peter, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Rick Ross, and Bryan Smith. *The Fifth Discipline Fieldbook*. New York: Currency/Doubleday, 1995.
- Sloma, Richard S. *No-Nonsense Management*. New York: Macmillan Publishing Company, 1977.
- Ury, William. *Getting Past No: Negotiating with Difficult People*. New York: Bantam Books, 1991.
- Wheatley, Margaret. *Leadership and the New Science: Learning about Organizations from an Orderly Universe*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1992.
- Yankelovich, Daniel. *The Magic of Dialogue: Transforming Conflict into Cooperation*. New York: Simon and Schuster, 1999.