MEMORIA

I I I Congreso Nacional en Administración de Oficinas:
Factores de éxito para la organización
29, 30 de junio y 1º de julio de 2011

651.3 Universidad Nacional (Costa Rica). Facultad de Ciencias Sociales.
U58m Escuela de Secretariado Profesional
Memoria III Congreso Nacional de Administración de oficinas. “Factores de éxito para la organización”/Universidad Nacional (Costa Rica). Facultad de Ciencias Sociales. Escuela de Secretariado Profesional. –Heredia, C.R.:UNA-FCS, 2011.
134p.:28cm.

ISBN 978-9968-9947-3-6

1. COSTA RICA. 2. ADMINISTRACIÓN DE OFICINAS. 3. TECNOLOGÍA.
I. Título

ESCUELA DE SECRETARIADO PROFESIONAL

Dirección Administrativa Escuela de Secretariado Profesional

MGPP. Leonardo Salas Quirós	Director
MSc. Gloriana Sánchez Rodríguez	Subdirectora
Licda. Lillianne García Villalobos	Profesional Ejecutiva
Licda. Ana Lorena Campos Varela	Técnico General en Servicios Paraacadémicos
Br. Jéssika Morales Vargas	Técnico Asistencial en Servicios Secretariales
Br. Marilu Muñoz Rodríguez	Técnico Auxiliar en Servicios Secretariales
Sra. Dinia Araya Cambronero	Gestor Auxiliar en Servicios Secretariales

Comisión Editora

MGPP. Leonardo Salas Quirós
MSc. Gloriana Sánchez Rodríguez
Licda. María Eugenia Ugalde Villalobos
Licda. Patricia Arce Rojas
Licda. Ana Lorena Campos Varela

TABLA DE CONTENIDO

	Página No.
Organización de Comisiones ……..	i
Programa ……..…	ii
Instituciones participantes ……	iii
Presentación ……..…..	1
Discurso inaugural ……..…	3
Competencias del Administrador de oficinas del Siglo XXI: Centro de gestión efectiva del entorno organizacional ……..	5
Planificación efectiva del tiempo en el quehacer administrativo .....….	27
Plataforma tecnológica para la gestión de oficina ……..……	36
Construyendo talentos y competencias del personal de oficina……..…	47
La comunicación asertiva en el trabajo ……..….	70
Las tablas de plazos de conservación: Un instrumento de la gestión administrativa **……**	77
Estrategias de comunicación oral en inglés para la atención al cliente …….....	80
La estrategia empresarial y el quehacer del Administrador de Oficina ……..…	86
Comunicación interpersonal asertiva en el entorno organizacional ……..**.**	96
Factores de calidad en la prestación del servicio al cliente **……**	115
Cómo superar el desempeño en nuestras labores administrativas …….	126
Discurso de clausura ***.....***	132

Nota: Algunos artículos del Congreso no fueron aportados por los expositores.

Organización de Comisiones

Para la celebración del III Congreso Nacional en Administración de Oficinas: Factores de éxito para la organización, se conformaron las siguientes comisiones:

Comisión Organizadora
MSc. Margarita Vargas Calvo
Licda. Ana Lorena Campos Varela
Licda. Patricia Arce Rojas

Comisión Apoyo Logístico
MSc. Carlos Ulate
MSc. Ingrid Sánchez
MEd. Ana María Fournier Vargas
Licda. María Eugenia Ugalde Villalobos
Lic. Alexander Delgado Lépiz

Comisión de Finanzas
Licda. Ana Lorena Campos Varela

Comisión de Prensa e Información
MSc. Carolina España

Comisión de Protocolo
MSc. Gloriana Sánchez Rodríguez
MSc. Yamileth Jenkins Alvarado

Comisión de Apoyo Estudiantil

29 de junio de 2011

8:00 a-m. Recepción y entrega documentos Auditorio Clodomiro Picado

8:30 a.m. Palabras MGGP. Leonardo Salas Quirós
Director, Escuela Secretariado Profesional

8:45 a.m. Palabras PHD. Carlos Buezo Cruz
Decano, Facultad Ciencias Sociales

9:00 a.m. Palabras Licda. Sandra León Coto,
Rectora, Universidad Nacional

9:15 a.m. Homenaje póstumo MSc. Margarita Segreda
Fundadora, Escuela Secretariado Profesional

9:25 a.m. Acto Cultural
Escuela de Danza, Universidad Nacional

9:40 a.m. Refrigerio
10:00 a.m. Conferencia Inaugural
Competencias del administrador de oficinas del Siglo XXI: centro de gestión efectiva del entorno organizacional. MSc. Magdalena Elizondo Torres

12:00 m. a 1:00 p.m Receso

Desarrollo de Talleres. Edificio Ciencias Sociales
1:15 p.m. a 3:p.m. / 3:15 p.m. a 5:00 p.m.

Planificación efectiva del tiempo en el quehacer administrativo.
MSc. Margarita Vargas Calvo

Agenda electrónica: apropiación y opciones tecnológicas.
MSc. Willy Castro Guzmán

Plataforma tecnológica para la gestión de oficina MSc. Xinia Corrales Escalante / MEd. José Francisco Zúñiga Benavides

Asertividad comunicativa oral y escrita en la Oficina. Mag. Ana María Fournier Vargas / Licda. María Eugenia Ugalde Villalobos .

¿Cómo elaborar tablas de conservación de plazos?
Licda. Xinia Vargas Matamoros

Estrategias de comunicación oral en inglés para la atención al cliente Lic. Álvaro Cortés González

30 de junio de 2011

Ciclo de conferencias **Auditorio Clodomiro Picado**

8:00 a.m. a 9:45 am. .
Construyendo talentos y competencias del personal de oficina
MEd. Ana Isabel Hidalgo Barahona

9:50 a.m. a 10:10 a.m. Refrigerio

10:15 a.m. 12:00 m..
La estrategia empresarial y el quehacer del administrador de oficina. MSc. Randall Retana Moreno

12:00 m. Receso

1:00 p.m. a 3:00 p.m.
Comunicación interpersonal asertiva en el entorno organizacional.
M.S.c. Magdalena Elizondo Torres

3:00 p.m. a 3:15 p.m. Refrigerio

3:20 p.m. a 5:00 p.m.
Factores de calidad en la prestación del servicio al cliente. MGPP. Leonardo Salas Quirós

1 de julio de 2011

Ciclo de conferencias

Hotel La Condesa

9:30 a.m. a 12: m. Conferencia
Manejo de expedientes administrativos y judiciales Licda. Ana Lorena Brenes Esquivel
Lic. Iván Vincenti Rojas

12:00 m. Almuerzo

1:00 p.m. a 3:00 p.m. Conferencia de cierre
Metanoia: cómo superar el desempeño en las labores administrativas
Lic. Mario Alberto Arguedas Ramírez

3:00 p.m. Clausura del Congreso

Escuela
UNIVERSIDAD NACIONAL
Secretariado Profesional

INSTITUCIONES PARTICIPANTES

Decanato Ciencias Sociales, UNA
Colegio Médico y Cirujanos
Colegio Universitario Cartago
CONARE- SINAES
Contraloría General de la República
Corte Suprema de Justicia
Colegio Técnico Profesional Liberia
Dirección Docencia, UNA
Esc. Administración, UNA
Esc. Economía, UNA
Esc. Ecuménicas, UNA
Esc. Informática, UNA
Esc. Literatura, UNA
Esc. Medicina Veterinaria, UNA
Esc. Psicología, UNA
Esc. Secretariado Profesional, UNA
Fac. Tierra y Mar, UNA
Instituto de Estudios Sociales en Población, UNA
INFOCOOP
Junta de Becas, UNA
Junta de Protección Social
Liga de la Caña de Azúcar
Ministerio de Vivienda
Municipalidad Barva
Municipalidad de Goicoechea
Poder Judicial
Registro Nacional
Sede Regional Brunca UNA
Sede Regional Chorotega, UNA
Contraloría Universitaria, UNA
Consejo Universitario, UNA
Centro de Información Documental Ciencias Sociales, UNA
Campus Liberia, UNA
Centro de Gestión Informática, UNA
Campus Nicoya, UNA
Esc. Ciencias Biológicas, UNA
Esc. de Topografía, UNA
Centro de Investigación y Docencia en Educación

Instituto de Estudios de la Mujer
Esc. Matemática, UNA
Campus Coto, UNA
Región Brunca, UNA
División de Educología, CIDE-UNA
INEINA, UNA
Decanato, CIDE-UNA
Decanato, Facultad Ciencias Sociales, UNA
Decanato, Facultad Ciencias Exactas y Naturales, UNA

PRESENTACION

Licda. Patricia Arce Rojas
Coordinadora

La Administración de Oficinas, como disciplina, forma parte de la integración e interacción entre objetivos, recursos, procesos, actividades y personas, por citar algunos, que las organizaciones desarrollan para realizar tareas esenciales que contribuyan con el fortalecimiento de su quehacer.

El recurso humano es vital para que la organización alcance sus objetivos, sin el cual el trabajo simplemente no se podría realizar, ya que forman parte de los factores de éxito hacia los cuales la organización presta especial atención.

Los cambios constantes de la sociedad conlleva no solo a la evolución de las formas de administrar sino de las profesiones también. En el caso particular de la profesión secretarial, con el transcurrir del tiempo, los cambios experimentados en el quehacer se han hecho presentes de una manera sutil, pero con una firmeza que exige respuestas inmediatas, ante los cambios que la organización moderna experimenta del entorno en el cual se desarrolla.

Es por eso que la actividad secretarial y la administración de oficinas ocupan un lugar predominante en los procesos administrativos. Hoy en día el profesional, de estas disciplinas, debe estar en capacidad de responder ante esos retos, así como mostrar una actitud positiva hacia los cambios que el entorno demanda de su profesión.

El desarrollo de un pensamiento crítico y objetivo, la asertividad en los procesos de comunicación, la actitud positiva para el manejo de problemas y resolución de conflictos, el deseo permanente por aprender y aplicar nuevas tecnologías de la comunicación que permitan hacer el trabajo de una mejor manera, incentivar el desarrollo del talento y las competencias del personal de oficina, son factores que unidos a otros, aportan éxito a las organizaciones y enriquecen la profesión secretarial, desde una

óptica multidimensional dentro de la administración de las oficinas modernas.

Es por las razones expuestas y con la firme convicción de que uno de los factores de éxito de las organizaciones se alcanza cuando el personal aporta ideas críticas, objetivas y pone a disposición el desarrollo de sus conocimientos y competencias, que durante el III Congreso Nacional en Administración de Oficinas se han incorporado temáticas de relevancia que fortalezcan ese quehacer en beneficio de la organización para la cual presta sus servicios.

DISCURSO INAUGURAL

MGPP. Leonardo Salas Quirós
Director, Escuela Secretariado Profesional

Buenos días
Señores y señoras

Con gran orgullo damos inicio al III Congreso Nacional en Administración de Oficinas. Este tiene la particularidad de ser dedicado a Margarita Segreda, fundadora y primera directora de nuestra Escuela. Esa es precisamente la razón de nuestro lazo negro, una señal clara en recordatorio de una gran mujer que lo dio todo por su profesión.

Estoy seguro que ella se siente sumamente contenta por ver este auditorio tal como ustedes mismos lo pueden observar, con más de 150 participantes. Debo indicarles que tuvimos que rechazar decenas de solicitudes pues sobrepasaban los cupos de este congreso. Y uno puede preguntarse, ¿por qué será?

El hecho de que sea el III Congreso dice mucho. Con esta gran asistencia, los excelentes profesionales que estarán con nosotros durante estos tres días y la rapidez con la que se llenaron los espacios disponibles se demuestra que hay un posicionamiento cada vez mayor y mejor no solo del objeto de estudio que es el secretariado sino también de la labor que nuestra Unidad Académica ha venido realizando por medio de sus docentes, estudiantes y personal administrativo.

Durante estos primeros días, tal como lo pueden ver en el programa estaremos inmersos en nuestra querida UNA, recorriendo sus pasillos y salones de clase. Luego, al tercer día y por primera vez en la historia de estos congresos tendremos una clausura engalanada en un bello lugar y rodeada de las bellas montañas y paisajes heredianos.

Tendremos una variedad de temas muy edificantes, nos visitarán distinguidos académicos de nuestra Universidad y reconocidos profesionales que se desempeñan en la toma de decisiones a alto nivel.

Estas son las muestras de una escuela que camina, que desea crecer y mejorar, que sabe que ha tenido algunos críticos, algunas piedras en el camino pero

eso no ha sido suficiente para frenarla, todo lo contrario, han sido motivos para dar más, para mostrar y demostrar que cuando las cosas se hacen bien se llega lejos.

Todo lo que ustedes ven aquí, lo que está y lo que falta por llegar a lo largo de estos días fue preparado por un excelente equipo que tiene la Escuela. Aquí no ha habido excusas de “eso no me toca a mi”, “yo salgo a las 5”, “’¿por qué solo yo?”, o ninguna de esas frases que escuchamos cuando la gente no tiene el deseo de hacer las cosas. El trabajo que han hecho es digno de mi admiración y respeto, les agradezco por todo ese logro.

No resta más que ustedes, estimados y estimadas participantes disfruten de esto que hemos estado planificando de hace varios meses. Ustedes, y el hecho de que estén aquí es el mejor premio que podemos recibir.

Gocemos y vivamos estos momentos, solo lo que aprendemos es lo que realmente nos pertenece.

CONFERENCIA INAUGURAL
COMPETENCIAS DEL ADMINISTRADOR DE OFICINAS DEL SIGLO XXI: CENTRO DE GESTIÓN EFECTIVA DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL

COMPETENCIAS DEL ADMINISTRADOR DE OFICINAS DEL SIGLO XXI: CENTRO DE GESTIÓN EFECTIVA DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL"

Lic. Magdalena Elizondo Torres, MC
Profesora Titular del Depto de Comunicación y
Periodismos ITESM, Campus Monterrey, México

Resumen

El presente trabajo aborda el cambio conceptual y cualitativo del trabajo del administrador de oficinas, así como la demanda por ampliar las tradicionales competencias por las que exige los cambios en la tecnología y la administración de las empresas; del mismo modo, identificar los rasgos que definen a este profesional.

Se señala como la tecnología ha querido desplazar al asistente ejecutivo, ante la incapacidad de algunos de desarrollar competencias que enriquezcan y determinen su valor como un gestor efectivo dentro del entorno organizacional desde el punto de vista operativo, actitudinal y de índole cardinal.

Introducción:

Odisea Empresarial afirma, con lo cual converjo, que un administrador de oficinas o bien una secretaria, es una colaborador inmediato de un centro de gestión, con un conocimiento cabal de las actividades de su jefe y del sector en que trabaja, además está capacitada para la delegación de ciertas áreas o trabajos que desarrollan o pueden desarrollar sus jefes (2011). Es además quién facilita los flujos de información que van desde lo alto del organigrama hasta el punto más lejano y operativo de una organización, es quién además permite que el flujo de información viaje y llegue por la misma o diferente ruta pero en sentido contrario.

El administrador de oficinas es quien detiene o permite que las acciones y actividades que deben ser realizadas, sean comunicadas y asignadas con eficiencia pues es quien controla la salida y flujos de información que impacta en la productividad de toda una organización. Con esta conferencia, pretendo señalar cuatro temas fundamentales que son: 1. El cambio en el concepto del papel del administrador de oficinas, 2. El cambio hacia la definición de competencias en la

educación, 3. Qué son las competencias, 4. El papel del administrador de oficinas y 5. Las competencias del administrador de oficinas como gestor en una organización.

Cambio en el concepto del papel del administrador de oficinas

Pensar en un administrador de oficinas, asistente ejecutivo, secretaria (o) ejecutivo se circunscribía, en el pasado, a la de recibir órdenes de su jefe inmediato y acatarlas sin el menor dejo de reclamo, así como resolver todos los problemas que se fueran presentando en la organización para evitar el mayor número de disgustos, molestias o trabajo a su jefe. Cuidando claro la secrecía de todo tipo de información que pudiera escaparse de la privacidad de su recinto sagrado.

No podemos olvidar claro está, ganarse a pulso el mote o sobrenombre, con o sin razón de “Fiera”, “Maléfica”, “Buldog”, “Serpiente”, “Depredador”, entre otros, cuando realmente lo que se hace es preservar dentro de lo posible, que el jefe realice las actividades de alto rendimiento de su puesto, sin intromisiones o problemas que pueden ser resueltos por otros o por él mismo como su asistente ejecutivo o administrador de oficinas.

Actualmente las demandas del entorno han tecnificado las labores de todo miembro de una organización, y el administrador de oficinas no es la excepción, motivo por el cual sus competencias no sólo han cambiado en algunos aspectos, sino que se han ampliado en otros.

El administrador de oficinas es un Gestor, pero que significa ser un gestor, si buscamos en el diccionario WordReference.com encontramos que significa “quien hace gestiones por oficio” (2010); por otra parte, a qué nos referimos por gestionar, el mismo diccionario nos señala que significa “hacer los trámites o diligencias necesarios para resolver un problema” (2010).

Aquí encontramos la clave del trabajo del administrador de oficinas, pues es quién se convierte en la persona estratégica para resolver los problemas de una organización, y que además debe discernir los que le competen a él mismo, lo que le competen a alguna personas específica, distinta a su jefe en la organización, y cuáles le corresponden por su importancia para la organización y orden en jerarquía, a su jefe.

Por eso cuando afirmo que el administrador de oficinas es el centro de gestión en una organización, no estoy exagerando. Es quién realmente hace llegar o detiene, en el peor de los casos la labor de quienes dependen de las decisiones de su jefe para avanzar en cualquier actividad de la empresa u organización. Es el brazo derecho, son los ojos y oídos en lo que respecta a mucho más que aspectos relacionados con la operación efectiva, es también el mediador, termómetro, filtro y portero de toda un gran variedad de eventos que se asocian al clima organizacional y que muchas veces no pueden o no se perciben desde cierto nivel del organigrama.

Les contaré una experiencia, me correspondió conocer hace algunos años a la asistente personal del Sr. Lorenzo Zambrano, socio mayoritario de la empresa CEMEX, una de la cinco cementeras más importantes del mundo y una de las empresas de mayor tamaño e importancia en el país, además, presidente del Consejo del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, en un Diplomado para Asistentes Ejecutivos.

Ella nos contó muchas historias que van desde lo cómico/trágico hasta lo más representativo de lo lejos que puede estar un ejecutivo de lo que pasa en el mundo de los simples mortales. Nos contó que llegó la época navideña y ella preguntó que dónde se guardaban los adornos navideños, le contestaron que en CEMEX no se adornaba con nada navideño, extrañada preguntó que porqué y la respuesta fue: “Al Sr NO LE GUSTA”. Ella extrañada le dio varios días vueltas en la cabeza para averiguar cómo preguntarle por qué a él no le gustaba que se adornaran las oficinas; un día, calculando que fuera un buen momento, le preguntó al Sr. Zambrano: “Disculpe Sr, quisiera saber, ¿porqué no le gusta que se adornen las oficinas con motivos navideños?, nos comentó que el Sr levantó la cabeza y le contestó: “¿Cómo?”, ella agregó: “es que me dicen que aquí no se adorna con nada porque que ud no le gusta”, con una media sonrisa le replicó: “ A mí nadie me ha preguntado nada”. Entonces ella riendo le comentó, “¿entonces sí puedo adornar?, y el levantado su rostro y con una sonrisa le señaló: “Claro, hago ud lo que quiera”.

Esto demuestra claramente cómo se asumen muchas cosas sin darse la oportunidad de preguntar y lejos de acercar a nuestro jefe al resto de la organización, lo alejamos y lo convertimos en un ícono lejano e inalcanzable.

Debemos recordar que mientras más grande es la organización, más lejos está la cúpula ejecutiva de los puestos operativos de la misma y por ende, menos

información llega, aún cuando se encuentren expresados en el organigrama la forma en la que “debe” fluir la información de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, encontramos que este proceso de comunicación falla, dificultando y filtrando lo “relevante e importante” para la operación exitosa de toda empresa, del resto de la información de valor o relevancia cualitativa que impacta de manera significativa en el clima organizacional, y por ende una baja en la satisfacción en el trabajo y un aumento en el estrés laboral.

Nuevamente aparece la importancia del papel de gestor de todo administrador de oficinas, pues puede y debe ser el enlace que acerque todos los niveles de la organización, tampoco pensar que será el o la salvadora de la empresa, pero sí un elemento facilitador del los procesos pues su antiguo rol ha quedado extinto.

Clara Doblas (2011), consultora experta en el tema señala que al administrador de oficinas:

> “las nuevas tendencias en materia organizacional incluso las han querido borrar del mapa empresarial. Producto de la competencia y la necesidad de bajar los gastos, las empresas redujeron el número de secretarias o nunca reemplazaron a aquella que |alguna vez abandonó la compañía.
>
> De hecho, hoy es toda una rareza que una secretaría maneje las cuestiones de un solo director. En muchas compañías les cambiaron hasta el nombre: hoy las llaman **team assistant**, lo que traducido es ***asistente del equipo***, una manera elegante de decir que dan soporte a varios gerentes o, en muchos casos, a toda un área.
>
> A la hora de los aumentos salariales, las empresas argumentan que la actividad estrictamente secretarial disminuyó ante el surgimiento de nuevas tecnologías. Hoy, las reuniones se convocan vía intranet y las agendas se chequean electrónicamente. Nuevas y viejas funciones. La vieja función de cubrirle las espaldas al jefe, de ser bloqueadora de visitas y llamados, desapareció”.

Es por esto que es importante redefinir las competencias que hacen vigente y de suma importancia el rol del administrador de oficinas, pero comencemos por hablar de qué son las competencias y cuál es el origen e importancia de esta nueva manera de pensar, identificar y evaluar a todos los profesionales. Por eso, desde las escuelas

es necesario planificar, desarrollar y evaluar las competencias que pretendemos desarrollar en nuestros alumnos y futuros egresados.

El cambio hacia la definición de competencias en la educación

Pensar en una educación basada en competencias no es una idea nueva, pero no había sido identificada o definida como tal, y tuvimos que pasar por la evolución tecnológica natural, que nos ha llevado a dar saltos más largos en espacios de tiempo más cortos. Por obvias razones, no podían quedarse las modelos y teorías educativas congeladas, sino debían como lo han hecho, a evolucionar en función a las necesidades y demandas de una sociedad cada vez más especializada.

Cruz Domínguez señala que la educación del siglo XIX en Latinoamérica estaba basada en que la mayoría de las naciones logró articular las escuelas, colegios y universidades, valorándolos como espacios privilegiados para la enseñanza, el aprendizaje y la producción de los saberes públicos. En todos los países, después de más de un siglo, la educación llegó a contar, en mayor o menor medida, con rituales institucionales (ideológicos, políticos, académicos, administrativos), un cuerpo de personal especializado en la tarea de enseñar, tradiciones e historias educacionales de las personas, las instituciones y las naciones.

De ahí hay cambios sustanciales provocados por la Revolución Industrial, demandando cambios a los modelos educativos para que pudieran proveer profesionales capaces de enfrentar las demandas de una sociedad que comenzaba a paso lento, y luego en grandes zancadas, a evolucionar y a modificar los estándares de desempeño y de vida en general. Ya en pleno siglo XX Idalmys Cruz afirma que:

> En los años 60, América Latina había experimentado los más elevados índices de crecimiento educacional del mundo. La tasa de alfabetización había crecido entre 1970 y 1990, se seguían incorporando masivamente las mujeres al sistema escolar y la tasa de escolarización primaria estaba evolucionando favorablemente. La represión en la cultura y en la educación pública que ejercieron las dictaduras militares no había alcanzado para interrumpir totalmente el impulso que tenía la educación desde mediados de siglo y luego, durante los primeros años de la normalización constitucional en varios países, se dio un nuevo empuje a la instrucción pública.

> Esta época denominada “Sociedad Industrial” dio pasó conformarse como una “Sociedad de la Información”, a partir de la evolución tecnológica en esta denominada “Éra de la Información”

Quiero reiterar este concepto al señalar lo que Yolanda Argudín (2011) señala en su artículo Educación basada en competencias de la publicación de la Universidad Iberomericana que indica que el paso siguiente en los modelos educativos era crear:

> un proyecto de la educación basada en competencias nace a partir de las nuevas tecnologías, ya que éstas han generado tal cúmulo de información que la vida entera no nos alcanzaría, no sólo para leerla, sino para al menos ojearla. De aquí que la época que vivimos actualmente haya sido llamada la "edad de la información".

Ya que, lo afirma la autora, las competencias indican la capacidad de hacer de un profesional, y en el presente siglo dentro de un mundo globalizado, nos guste o no, éste será un criterio importante con el que todos seremos medidos a partir de criterios que deben elaborarse de manera estructurada en toda organización.

Incluso encontramos que en México, ya está vigente este modelo educativo basado en competencias, que nos lleva a redefinir cada curso de todos los niveles educativos para traducirlos a competencias. Aspecto que no estaba muy alejado de la realidad del aula de los niveles básicos de la educación; sin embargo, la brecha entre lo que se aprende y lo que se hace en la escuela, crecía a pasos agigantados y en dirección inversa a los descubrimientos y avances tecnológicos que hacía, de los recién egresados, profesionales obsoletos antes de conseguir su primer empleo.

En el trabajo del administrador de oficinas no es la excepción, ya que los avances en la computación, transporte y telecomunicaciones revolucionó el mundo de las organizaciones, haciendo que el trabajo en el que se basaba y justificaba su puesto de manera operativa, los deberes de los asistentes ejecutivos se redujera cuantitativamente, pero de ninguna manera cualitativamente; ya que sus responsabilidades se especializaron y diversificaron, permitiéndoles sumar actividades de alto rendimiento intelectual que antes se disolvía en el mar de actividades que hoy la tecnología ha permitido optimizar.

Las Universidades tienen el deber de observar las necesidades de las empresas, mismas que están inmersas en un mundo globalizado y cambiante, que evoluciona a paso veloz gracias a los avances de la tecnología, lo cual exige el

desarrollo de un currículo capaz de proveer profesionales, listos para responder competentemente a las exigencias del mundo empresarial.

Un ejemplo claro es el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey en Monterrey, México, quien primero desarrolló la Misión y Visión para el 2015 y a partir del estudio de las tendencias nacionales y globales, un sondeo entre los empleadores, los egresados, padres de familia e incluso los estudiantes, puedo identificar y definir con precisión su misión y visión. Y a partir de ésta, poder identificar las competencias que considera que todo egresado y son:

Visión

En el año 2015, el Tecnológico de Monterrey será la institución educativa más reconocida de América Latina por el liderazgo de sus egresados en los sectores privado, público y social; y por la investigación y desarrollo tecnológico que realiza para impulsar la economía basada en el conocimiento, generar modelos de gestión e incubación de empresas, colaborar en el mejoramiento de la administración pública y las políticas públicas, y crear modelos y sistemas innovadores para el desarrollo sostenible de la comunidad.

Misión

Es misión del Tecnológico de Monterrey formar personas íntegras, éticas, con una visión humanística y competitiva internacionalmente en su campo profesional, que al mismo tiempo sean ciudadanos comprometidos con el desarrollo económico, político, social y cultural de su comunidad y con el uso sostenible de los recursos naturales.

A través de sus programas educativos y de investigación y desarrollo el Tecnológico de Monterrey forma personas y transfiere el conocimiento para:

1) Promover la competitividad internacional de las empresas con base en el conocimiento, la innovación, el desarrollo tecnológico y el desarrollo sostenible.

2) Desarrollar modelos de gestión de empresas para competir en una economía globalizada.

3) Crear, implantar y transferir modelos y redes de incubadoras para contribuir a la generación de empresas.

4) Colaborar en la profesionalización de la administración pública; y analizar y plantear políticas públicas para el desarrollo del país.

5) Contribuir al desarrollo sostenible de la comunidad con modelos y sistemas innovadores para mejorarla en lo educativo, social, económico y político.

El Tecnológico de Monterrey promueve, a través de actividades diversas, que sus estudiantes desarrollen, además de los mencionados para toda la comunidad educativa, los siguientes valores, actitudes y habilidades para que los manifiesten como egresados:

- Coherencia ética como personas, profesionistas y ciudadanos.
- Aprecio por la cultura humanística en sus diversas manifestaciones.
- Aprecio por la identidad histórica y cultural de México y sus regiones.
- Aprecio por el conocimiento.
- Aplicación del conocimiento para el bien personal y el bien común.
- Pensamiento crítico.
- Valoración crítica del desarrollo tecnológico.
- Capacidad de investigar y aprender por cuenta propia.
- Capacidad emprendedora y de innovación.
- Capacidad de liderazgo.
- Visión y cultura internacional.
- Interés en actualizarse a lo largo de su vida profesional.
- Comunicación efectiva, oral y escrita, en español y en inglés.
- Asimismo, durante sus estudios deberán adquirir los conocimientos requeridos para tener un desempeño profesional de alto nivel (ITESM, 2011).

Esto significa que en cada clase de la currícula, se identifica la o las competencias que cada profesor trabaja de forma explícita para reforzar las competencias que el Instituto ha señalado como parte de la visión y misión como Institución.

1. Qué son las competencias en la organización

Pero, qué son las competencias, definamos el concepto, Martha Alles en su libro Gestión por competencias (2007) cita a David McClelland quien es el propulsor de estos conceptos y señala que

> competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.
>
> Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones o desafíos laborales.
>
> Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.
>
> Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar (p. 22)

Por otra parte Ducci, M (1997) define a las competencias como la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo (García, 2010). Así mismo García señala que Zayas Agüero (2002) define a las competencias, , como "configuraciones en las que se produce la integración de los resultados, los objetivos y las características de la actividad en relación con los requisitos cognitivos, afectivos, físicos y sociales necesarios para desempeñar con éxito determinadas funciones. Por los que la competencia laboral según Sánchez Rdz (2007), es el elemento operativo que vincula la capacidad individual y colectiva para generar valor con los procesos de trabajo, por lo que constituye una nueva alternativa para mejorar el desempeño de los trabajadores y de la organización. Esta es sin duda la finalidad de la gestión por competencias (García, 2010).

Spencer y Spencer citado por Allen señala que son cinco los principales tipos de competencias: :

A. Motivación: los intereses que una persona desea consistentemente, ya que las motivaciones “dirigen y seleccionan” el comportamiento hacia ciertos objetivos y acciones, de la misma manera que lo aleja de otros. Por ejemplo: una persona motivada al éxito se traza objetivos, estrategias y acciones para conseguirlas.

B. Características: son las características físicas y respuestas consistentes a situaciones e información. Ejemplo: tiempo de respuesta y el número de palabras que se pueden escribir por minuto son competencias de un administrador de oficinas.

C. Concepto de uno mismo: son las actitudes, valores e imagen propia de una persona. Ejemplo: la confianza en sí mismo, la seguridad para poder desempeñarse bien en cualquier situación.

D. Conocimiento: es la información que una persona posee sobre áreas específicas. Ejemplo: conocimiento de los procesos y características de los productos que se producen o venden en una empresa.

E. Habilidad: es la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Ejemplo: la habilidad de diseñar los apoyos visuales para el informe anual de la empresa o la capacidad de sintetiza una gran cantidad de información en pocas palabras (Alles, 2007, pp. 22-24).

Cabe señalar que las competencias mentales o cognoscitivas en las que se incluye la categoría de conocimiento y las competencias de habilidades son relativamente fáciles de desarrollar y más fáciles de medir o evaluar. Mientras que las de concepto de uno mismo o autoestima, características y motivación están más escondidas en la complejidad de la personalidad humana reflejados en el Modelo del Iceberg de Spencer y Spencer (Alles, 2007, p. 24).

Quiero destacar lo señalado por Díaz Barriga (2005), quién nos dice, citando a Agut y Grau (2001) que:

> Los términos aptitudes y habilidades se encuentran de alguna forma relacionados con el de competencias, si bien el primero da cuenta de diversas disposiciones de cada individuo, el segundo remite a la pericia que ha desarrollado a partir de tales disposiciones. Ello ha llevado a algunos autores a precisar dos tipos de competencias: las competencias umbral y las diferenciadoras. Se reconoce que las primeras reflejan los conocimientos y habilidades mínimas o básicas que una persona necesita para desempeñar un

puesto, mientras que las competencias diferenciadoras "distinguen a quienes pueden realizar un desempeño superior y a quienes tienen un término medio".

Existen una gran cantidad de clasificaciones de competencias y la definición de cada uno de los elementos de las mismas, sin embargo la presentada integra de manera general, los elementos significativos que definen cada una de las subdivisiones de competencias que señalaré a continuación, mismas que tomé como base en lo señalado por Martha Alles (2007), cuando clasifica las competencias en competencias cardinales, niveles ejecutivos, niveles intermedios y otros niveles, niveles iniciales, competencias del conocimiento, y las llamadas E-competences que son las relacionadas con el uso de las tecnologías para el desempeño de sus funciones, en donde el internet es el negocio o el medio para realizar los negocios.

Se señala que algunas de la competencias son valores, pues éstos subyacen en el sujeto y son el motor a través del cual se mueve el individuo y permea en su comportamiento, Alles (2007) los identifica y los define, a la par que se ven integrados a la gran lista de valores cardinales, mismos que pueden ser incluidos como prioridad en toda persona, o bien seleccionar aquellos que correspondan a la misión de cada institución, sin importar su tipo, desde la familiar hasta la institucional y son 10 (pp. 92-98):

Compromiso: sentir como propios los objetivos de la organización	Perseverancia: firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos
Ética: sentir y obrar conforme al los valores morales y profesionales	Integridad: obrar con rectitud y probidad
Prudencia: moderación en los actos, discernir entre lo bueno y lo malo	Iniciativa: actitud permanente de adelantarse a los demás: proactividad
Justicia: dar a cada uno lo que le corresponde	Innovación: modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad
Fortaleza: una actitud permanente entre vencer el temor y huir de la temeridad	Flexibilidad: disposición a adaptarse con facilidad en distintas situaciones o personas
Orientación al cliente: deseo de ayudar, comprender y satisfacer su necesidad	Temple: serenidad y dominio ante las circunstancias
Orientación a los resultados: encaminar los actos al logro de los resultados	Empowerment: dar poder al equipo potenciándolo. Proporciona dirección y define responsabilidades
Calidad en el trabajo: excelencia en lo que va a realizar. Aprender	Autocontrol: dominio de sí mismo. Controlar las emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad
Sencillez: expresarse sin dobleces ni engaños, diciendo la verdad y lo que siente	Desarrollo de las personas: ayudar a que otros crezcan intelectual y moralmente: fomentar la capacitación
Adaptabilidad al cambio: capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos, retos.	Conciencia organizacional: comprender las relaciones de poder en la propia empresa entre clientes internos y externos e identificar quiénes toman las decisiones y el impacto de las mismas

Alles (2007). Valores que subyacen en el sujeto.

Así mismo se destaca y concuerda con el enfoque que define al ser humano como un ser que tiene el derecho de formarse de la cuna a la tumba y observar en el modelo basado en competencias como un enfoque que según Combariza (2010) se debe :

> Ver la educación y formación permanente como un derecho irrenunciable del ser humano. Aparece así el enfoque de las competencias como una deducción lógica de considerar al hombre como un proyecto. Es necesario descubrir las potencialidades de cada ser humano y crear el entorno favorable para querer, saber y poder desarrollarlas de acuerdo a las necesidades y a las exigencias de la época y del desarrollo de la humanidad. (…)

El crecimiento en humanidad se basa en el desarrollo del ser, del hacer, del conocer, del convivir. Las competencias emergen como las habilidades, destrezas y conocimientos que permiten al hombre ser un aporte a la construcción de la sociedad de acuerdo con las exigencias del entorno. De esta forma la educación es para toda la vida y el hoy, es decir el aquí y ahora de cada ser humano es la oportunidad de convertir su proyecto de vida en gozo y entusiasmo constante al afrontar retos, solucionar problemas, unir esfuerzos, encontrar fórmulas, abrir horizontes...en una palabra sentirse útil en el mundo.

Esto redefine el papel de las Universidades como formadoras de personas/ciudadanos capaces de enfrentar los retos que la autosuperación demanda de forma consciente; pues no encontramos inmersos en un entorno cada día más tecnificado, cada día más competido y competitivo, en donde sobresalir y sobrevivir no es cuestión de promedio en la escuela, sino de haber aprendido y aprehendido que hay que saber desarrollar a base de esfuerzo, dedicación, terquedad o perseverancia el

- -potencialidad para aprender a realizar un trabajo, poder.
- -la capacidad real y actual para llevar a cabo el trabajo, saber.
- -disposición para realizarlo es decir motivación e interés, querer.

- Se agrega; además, la colaboración que es el aprender a trabajar con otros.

Esto justifica el papel de las Universidades de "Vincluar" los cursos a través de compartir experiencias dentro del aula y fuera de ella, por eso el afán de los maestros de construir experiencias de aprendizaje en contextos mixtos que permitan a los educandos acercarse a lo que será el entorno de trabajo, por lo que García cita a Ducci, M (1997) define a las competencias como la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo" (2010).

2. El papel de los administradores de oficinas

Ahora bien, cuando hablamos de los administradores de oficinas, o bien asistentes ejecutivos o secretarias o secretarios ejecutivos, encontramos, como ya lo he dicho, un perfil complemente diferente al que comúnmente estábamos acostumbrados a identificar, eran profesionales con formación básica en mecanografía, taquigrafía, contabilidad, etc., y se dedicaban básicamente a contestar el teléfono, organizar la agenda del jefe, recordarle sus citas o pendientes y en el mejor y más ambiciosos de los casos, llevarle asuntos personales como la chequera o enviarle flores a la esposa o clientes en fechas memorables.

Eso ha quedado totalmente atrás, claro que no dudo que en algún momento nos toquen asuntos de esta naturaleza, sin embargo se espera y se exige en un entorno como este, en pleno siglo XXI, que su perfil corresponda más o menos a lo que se señala a continuación en la revista ArtículoZ.com (2011)

> que reúna las características que estas hoy deben tener para colaborar eficientemente con la gestión de la gerencia; una secretaria, que además de manejar adecuadamente las relaciones humanas, trato con el personal, clientes, debe saber administrar adecuadamente la agenda diaria de la gerencia, jerarquizar aquellas acciones, compromisos prioritarios de acuerdo a las exigencias que el cargo origina en su operatividad , debe saber jerarquizar las necesidades, darles preferencias a las más prioritarias, ser objetiva en su

planificación. Manejo de agenda y correspondencia interna y externa,. soporte en tareas administrativas. Organización de reuniones, viajes, archivos.

Debe la secretaria ejecutiva saber que constituye un determinante punto de apoyo para la gerencia, compenetrarse con aquellas acciones que son determinantes en el desempeño exitoso de esta en su diario actuar, planificar, organizar sus acciones y establecer controles que les permitan garantizar resultados beneficiosos que favorezcan a la gerencia y todo lo que involucre a la empresa. No se puede improvisar en el contrato de la secretaria de la gerencia, dándole preferencia a los compromisos de amistad, políticos, familiares, deben ser seleccionadas personas que reúnan condiciones básicas en el alcance, repercusiones efectos de los principios básicos de la administración; de los acontecimientos del diario vivir en los escenarios económicos y administrativos, integrada a los avances, beneficios, ventajas que genera la telemática, Internet, así como la destreza, habilidad en el manejo de las relaciones humanas, presencia física, emprendedora, manejo de idiomas, preferentemente el inglés, organizada, metódica, ejecutiva, con capacidad para adaptarse a los cambios organizacionales

Una secretaria que esté plenamente identificada con las necesidades de logro, eficiente, puntual, con ser cada vez mejor con ánimo de superarse, responsable, motivada, asertiva, autoestima alta, creativa, innovadora, servicial, identificada con la organización y sus compromisos, con la colaboración eficaz de hacer que la gerencia a quien le presta sus servicios, alcance su gestión, rendimiento, logros exitosamente.

Este es el ambicioso perfil del administrador de oficinas, que realmente corresponde a las demandas de cualquier empresa que quiera formar parte del mapa, y deseé poseer una porción en el mercado de la industria a la que pertenece. Es por eso que debemos identificar las competencias que todo administrador de oficinas debe poseer, además de las competencias cardinales que he definido anteriormente y que se reflejan en el perfil antes descrito.

3. Competencias de los administradores de oficinas

Haciendo una revisión de diferentes autores, encontré que coinciden en aspectos que incluiré pues son una mezcla de lo ya revisado en el tema, sin embargo encuentro tres grandes áreas que son: competencias operativas clásicas,

competencias actitudinales muy centradas en la gestión y las competencias cardinales propias del puesto.

Es importante señalar que éstas han sido integradas de la lectura de los diferentes autores y que me permito postular. Así mismo es una oportunidad para utilizar la hoja de autoevaluación en la que cada uno de nosotros debemos y podremos elaborar una autoevaluación; a fin de determinar qué aspectos debo responsablemente trabajar para hacer un excelente papel en mi trabajo dentro de la empresa, pues soy quién permite y facilita una pésima o una excelente gestión en la organización a la pertenezco o perteneceré en el futuro inmediato:

A. Competencias operativas clásicas e imposibles de eliminar del trabajo del administrador de oficinas son:

- Organizar, y en ciertos casos, asistir a reuniones
- Organizar el directorio telefónico y establecer buenos contactos con clientes tanto internos como externos
- Poseer una excelente ortografía y conocimiento de la gramática.
- Redactar y presentar correctamente informes, comunicados, etc vía tradicional o vía electrónica.
- Planificar su tiempo y organizar su agenda y la de su jefe
- Preparar y tratar la información adecuadamente
- Concertar, acoger y atender a las visitas
- Preparar presentaciones de productos o servicios
- Organizar los viajes de negocios, etcétera.
- Manejo el archivo físico y digital de la empresa
- Manejar la tecnología informática moderna para obtener información y conocimiento de valor agregado
- Manejo de todos los aparatos electrónicos de la oficina como: teléfono, scanner, computadora, copiadora, etc.

B. Competencias Actitudinales: tiene que ver con la predisposición mental que guía nuestro comportamiento y es la actitud, a diferencia de las otras competencias mencionadas, una cualidad natural o motivada por factores internos del individuo o externos a del ser humano y son:

- Capacidad de Liderazgo
- Iniciativa y tenacidad
- Relaciones públicas
- Comunicación interpersonal oral
- Planificación y organización estratégica
- Orientación a resultados
- Orientación a la calidad
- Conciencia organizacional
- Autoridad
- Desarrollo y motivación de personas
- Trabajo en equipo y delegación
- Negociación y persuasión
- Asumir los riesgos
- Confianza en sí mismo y autocontrol.

C. Competencias cardinales inherentes al puesto y que de alguna manera tienen que ver con toda persona que trabaje en la parte administrativa de todo negocio y son:

- Capacidad para adaptarse a los cambios, sin morir en el intento. Privilegiar las relaciones interpersonales y el conocimiento justo a tiempo de técnicas y principios de gestión y flujo de información.
- Estudiosa y lectora de todo tipo de libros y material sobre el cambio y mejoramiento organizacional.
- Tolerante a la incertidumbre con que se mueven los negocios.
- Con capacidad de crear, innovar e implementar.
- Con visión global del negocio de la empresa.
- Hablar a lo menos inglés.
- Carácter.
- Auto confianza.
- Auto desarrollo.

- Automotivación.
- Disponibilidad.
- Gestión de conflictos.
- Gestión de recursos: orden y organización (5´S).
- Capacidad para trabajar en equipos.
- Colaboración, impacto e influencia.
- Discreción.
- Puntualidad
- Responsabilidad.
- Personalidad, hábitos y estilos proactivos y de alto estándar profesional
- Autoestima
- Comunicación asertiva
- Trato y tacto tanto con los clientes internos como externos a la empresa.
- Necesidades de logros personales.

Conclusión:

Es innegable el papel crucial que un administrador de oficinas tiene, al convertirse o ser, el eje que puede y debe facilitar las gestiones que garanticen la efectividad organizacional o en definitiva, de no ser así, sólo podrá obstaculizar los procesos productivos en la organización en la que esté.

Es por eso que los asistentes ejecutivos o administradores de oficinas, sea cual fuere el término con que cada empresa los llame, necesitan ser conscientes y capaces de desarrollar las competencias de su importante rol, y marquen una diferencia substancial que permita a las organizaciones revalorar su papel y restituir el valor estratégico como gestores para la eficiencia organizacional al permitir que la información, las órdenes y las decisiones (entre otras funciones) fluyan y se acaten en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por otra parte, la educación superior actualmente necesita de una visión renovada para su planeación, que sea congruente con las características de la nueva sociedad de la información, explorar las competencias de acuerdo con las exigencias del mundo laboral para los profesionistas de la siguiente década o décadas del siglo XXI; para ello requiere una constante consulta con los egresados, empleadores, padres de familia e incluso, estar al tanto de las tendencias no sólo tecnológicas sino de las corrientes administrativas y de gestión que emergen en este entorno globalizado.

Yolanda Argudín (2011) señala, que se ha propuesto un cambio a escala mundial con el fin de garantizar la excelencia educativa y satisfacer las necesidades de la práctica laboral. Éste debe iniciarse desde un marco conceptual que cimiente la consonancia entre los conocimientos, las habilidades y los valores. En donde el marco conceptual lo constituyen la misión y el sello específico de cada institución.

Se agrega que se suma a esto la motivación y la libertad de aprender de los propios profesionales ya en funciones, por lo que es su deber, el gestionar y realizar dentro de las organizaciones, la capacitación necesaria para estar al día con las demandas de un entorno en donde la única constante es el cambio.

FUENTES DE CONSULTA

Artículos Z. com. Perfil de una nueva secretaria. 2011. Disponible en: http://www.slideshare.net/crismi/microsoft-power-point-cap-1-descripcion-oficina-mod278/download

Alles, M. Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. 2005. Ediciones Gránica S.A.: Argentina.

Alles, M. Selección por competencias. 2007. Ediciones Gránica S.A.: Argentina.

Alles, M. Gestión por competencias: diccionario. 2007. Ediciones Gránica S.A.: Argentina.

Argudín, Y. Educación basada en competencias. (2011). Disponible en: http://www.lag.uia.mx/acequias/acequias17/a17p8.html

Combariza, H. Competencias: hilo conductor del desarrollo humano. Gestiópolis.com. 2010. Disponible en: http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/competencias-desarrollo-humano-empresa.htm

Cruz, D. Breve evolución de los sistemas educativos latinoamericanos. Revista Iberoamericana de Educación. (49-7). 2009. Disponible en: http://www.rieoei.org/2920.htm

Combariza, Helena. Competencias: hilo conductor del desarrollo humano. 2011. Gestiopolis. Disponible en: http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/competencias-desarrollo-humano-empresa.htm

Díaz, B. A. El enfoque de competencias en la educación. ¿Una alternativa o un disfraz? Perfiles Educativos. (2006). Disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-26982006000100002&script=sci_arttext

Doblas, C. El nuevo rol de la secretaria y del asistente ejecutivo. 2011. Disponible en: http://www.slideshare.net/claudiosortiz/11f-el-nuevo-rol-de-la-secretaria-ejecutiva/downlo

García, D. Y. y Reyes J. L. Metodología para determinar competencias laborales. Gestiópolis.com. 2010.

http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/metodologia-para-determinar-competencias-laborales.htm

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. 2011. Disponible en: http://www.itesm.edu/wps/wcm/connect/ITESM/Tecnologico+de+Monterrey/Nosotros/Principios%2C+vision+y+mision/Vision+y+Mision+2015/

Odisea Empresarial. Competencias de vanguardia de la secretaria y asistente administrativa. 2011. http://www.slideshare.net/carmenqr/comptencias-de-vanguardia-para-secretarias/download

WordReference.com. 2011. Diccionario de la Lengua Española.http://www.wordreference.com/

CONFERENCIA
PLANIFICACION EFECTIVA DEL TIEMPO
EN EL QUEHACER ADMINISTRATIVO

PLANIFICACION EFECTIVA DEL TIEMPO EN EL QUEHACER ADMINISTRATIVO

M.Sc. Margarita Vargas Calvo
Profesora, Escuela de Secretariado Profesional
Correo electrónico margavarga@gmail.com

Resumen

Para una planificación efectiva del tiempo tenga siempre presentes sus objetivos de una manera clara, a través de una lista que lleve siempre consigo y que pueda consultar con frecuencia, de este modo, se garantizará un enfoque claro en aquellos objetivos que usted mismo ha determinado como importantes para su vida y para su trabajo en el quehacer administrativo.

El desarrollo de una mejor planificación del tiempo es un recorrido que puede comenzar con ayuda, pero para ello se requerirá práctica y seguir instrucciones que nos guiarán por el camino correcto.

Pero para ello, uno de los objetivos es adquirir consciencia de cómo empleamos nuestro tiempo. Para lograr la efectividad, se debe planear, organizar, priorizar para tener éxito, en un contexto de actividades incompatibles: con los amigos, el trabajo, la familia, etc.

Palabras claves planificación, tiempo, efectividad, eficiencia.

PLANIFICACIÓN EFECTIVA DEL TIEMPO EN EL QUEHACER ADMINISTRATIVO

Al hablar sobre la planificación efectiva del tiempo en cualquier ámbito hay que tomar en cuenta uno de los elementos más importantes que es el tener claro que Planificar es coordinar actividades, tiempo y recursos, así como personas responsables de las actividades con el fin de lograr los objetivos propuestos con calidad y eficiencia.

La importancia de planificar radica en la necesidad de organizar de manera coherente lo que se quiere lograr; ello implica tomar decisiones previas sobre qué es lo qué se obtendrá, para qué se hará y cómo se puede lograr de la mejora manera.

Por otro lado, en este escenario se debe aprender a priorizar entendido como el proceso de determinación de la posición que ocupará cada una de las situaciones y acciones por desarrollar, en una escala que se extiende desde lo imprescindible e impostergable hasta lo deseable.

En nuestra oficina regularmente encontramos trabajando a otras personas, las cuales es muy posible que no utilicen su propio tiempo efectivamente. Peor aún, es posible que malgasten el tiempo de uno y le frustren sus esfuerzos de diversas maneras. Es por esto que debemos de transformar nuestra oficina en una plataforma para la acción efectiva.

En este paso de la planificación hay que tener claridad en que este nos ayuda a decir a la toma de decisiones tomando en cuenta lo siguiente:

1. QUE HACER
2. COMO HACERLO
3. EVALUAR LO QUE SE HACE ANTES DE HACER

Según lo indica Jiménez, (1982) la toma de decisiones se puede alcanzar en un futuro deseado, teniendo en presente la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos. Este autor también nos dice que es el proceso consciente de selección y desarrollo del mejor curso de acción para lograr el objetivo.

Debido a lo anterior, en la planificación se deben tomar en consideración los siguientes elementos:

1. Propósitos: aspiraciones fundamentales de tipo cualitativo que se persiguen en forma permanente
2. Objetivos: resultados que se desean obtener. Son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y para realizarse en un tiempo determinado
3. Estrategias: curso de acción general o alternativas de dirección y el empleo de recursos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas

Uno de los factores que hay que tener siempre presente es el tiempo, para ello este es fundamental a la hora de planificar, el tiempo es un recurso escaso y único, pero sobre todo que todos tienen el mismo tiempo.

Para hacer un buen aprovechamiento del tiempo es conveniente realizar un análisis de actividades a realizar, así como de su importancia y urgencia.

Para saber que es importante se debe de preguntar lo siguiente:

a- muy importante: debe hacerse
b- importante: debería hacerse
c- no tan importante: puede ser útil pero no es necesario
d- no importante: no logra nada

Pero también conocer que es urgencia:

a- muy urgente: debe hacerse ahora
b- urgente: debería hacerse ahora
c- no es urgente: puede hacerse más adelante
d- no tan urgente: el tiempo no es un factor cómo utiliza usted su tiempo?

El tiempo es un recurso que es:

- Atípico
- Equitativo
- Inelástico
- Indispensable
- Insustituible
- Inexorable
- Paradójico

Por otra parte, hay factores que condicionan el aprovechamiento del tiempo por lo que se deben de analizar, entre los que están; la falta de fecha límite o fecha límite muy lejana, miedo al fracaso o falta de motivación. Sin embargo, no hay que olvidar que este aspecto de aprovechamiento del tiempo también existen distractores o ladrones del tiempo, como lo son entre otros el teléfono, reuniones, superiores, burocracia, puerta abierta, colaboradores, ausencia de planes, entre otros.

Asimismo, cuando se proponen objetivos para logar lo que se pretende hay que definitivamente planificar pero que significa esto, hay que empezar por definir este término y según algunos autores y sus definiciones se indique que la planificación se anticipa a la toma de decisiones, es decir es un proceso antes de que se requiera la acción, así lo indica Asckoff (1981), por otra parte según Jiménez (1992), es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuanta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir para el logro de los objetivos, indicando además, que es proceso consciente de selección y desarrollo del mejor curso de acción para lograr el objetivo.

Ahora bien, la planificación tiene propósitos, aspiraciones fundamentales de tipo cualitativo que se persiguen en forma permanente; por lo que sus objetivos serán resultados que se desean obtener, por lo que son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y que se deben realizar en un tiempo determinado.

Por otra parte, deben existir estrategias que se entenderían como cursos de acción general o alternativas de dirección, sin olvidar las alternativas de dirección y por ende el empleo de recursos para logar los objetivos en las condiciones más convenientes.

Ahora bien, cuando se piensa en la gestión eficaz del tiempo se indicarán algunas recomendaciones:

- Defina claramente sus objetivos
- Respete el tiempo de sus colaboradores
- Planifique el uso del tiempo
- Establezca prioridades
- Programe sus actividades
- Evite la burocracia
- Sea ejemplo de los demás
- Capacite a sus colaboradores

- Evalúe el aprovechamiento de su tiempo y el de sus colaboradores
- Genere hábitos de aprovechamiento del tiempo en sus colaboradores

Razones para cuidar su tiempo

Cuando se habla de la importancia de cuidar el tiempo se mencionará en este apartado primero que nada a:

- **A nivel personal**

Necesidad de encontrar el equilibrio vital (trabajo, pareja, familia, estudio, salud, deporte, pasatiempos, etc) y entonces hay que descubrir formas de ahorrar tiempo, buscando hacer lo que se desea, por otra parte, aumentar la autoestima y esto se logra haciendo lo que se desea, sintiéndose bien y sin carreras.

Asimismo, compartir el tiempo con la pareja, familia, amigos, etc,

En el aspecto de la salud, el hacer ejercicios y la salud mental, también es tiempo que se debe emplear, por ello se debe pensar en uno mismo, invirtiendo en disfrutar la vida, buscando un desarrollo personal y profesional, en otras palabras disfrutar de la vida, ya que es solo una.

A nivel organizacional:

Es muy importante logar mayor productividad a través del rendimiento y la eficiencia.

Otro aspecto a considerar es competitividad el satisfacer con mayor calidad las necesidades del cliente mejorando la competencia. La creatividad, generando espacios para analizar y crear nuevas alternativas de desarrollo organizacional.

La comunicación con los colaboradores y compañeros de trabajo es un aspecto importante a considera para así dar un mejor rendimiento y cumplimiento y por ende disminuir los costos y desperdicio de tiempo.

En toda organización es deber de todo empleado dar cumplimento con los compromisos sin desgastes inadecuados, dando seguimiento a las actividades delegadas, logrando con ello la misión del empleado cuál es disfrutar su profesión y su cargo.

Sugerencias para no desperdiciar el tiempo laboral

- Escriba su plan de trabajo
- Ubíquelo en un lugar visible
- Defina prioridades
- No inicie trabajo sin planear
- Divida su día en actividades y tiempos
- Planee actividades según el bioritmo
- No se retire sin verificar logros del día

Claves muy efectivas para planificar cada día de manera extraordinaria

- Mantener su intención en el futuro y su atención en el presente
- Cuando reserve un tiempo para completar una tarea, respete al máximo esa cita con usted mismo
- Procure planificar las tareas que hayan de estar completadas para una fecha determinada con anterioridad
- Cuando tenga muchas tareas que completar en una misma semana, procure planificar las más importantes al comienzo de la semana.
- Su Planificación ha de incluir tanto los aspectos profesionales de su vida, como los aspectos personales

- Haga una prioridad el hecho de disfrutar cada instante de su vida.

Reflexión final

NO TE DETENGAS

Siempre ten presente que la piel se arruga, el pelo se vuelve blanco, los días se convierten en años.

Pero lo importante no cambia, tu fuerza y convicción no tiene edad.

Detrás de cada línea de llegada, hay una de partida. Detrás de cada logro hay un desafío.

Mientras estés vivo, siéntete vivo.

Si extrañas lo que hacías vuelve a hacerlo.

Cuando por lo años no puedas correr, trota.

Cuando no puedas trotar, camina. Cuando ni puedas caminar usa un bastón.

PERO NUNCA TE DETENGAS.

Madre Teresa de Calcuta.

FUENTES DE CONSULTA

Burack.E. (1990). Planificación y aplicaciones creativas de recursos Humanos.

http://www.neo3w.es/articulos/articulo6.htm**,** (Fuente: Artículo tomado del Manual de Gestión Eficaz del Tiempo de María Sanz) **consultada 20 de junio de 2011.**

http://es.wikibooks.org/w/index.php?title=Administración_de_tiempo/Eficiencia_en_la_oficina&action=edit&section**=, Consultado 15 de junio, 2011.**

http://www.degerencia.com/tema/administracion_del_tiempo**., Consultado el 8 de mayo de 2010.**

PLATAFORMA TECNOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE OFICINA

PLATAFORMA TECNOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE OFICINA

MSc. Xinia Corrales Escalante
xcorrale@una.ac.cr
MEd. José Francisco Zúñiga Benavides
jzuniga@una.ac.cr

Introducción

El impacto de las Tecnologías para la Información y Comunicación (TIC) en la oficina, ha generado nuevas formas de trabajar, de comunicarse, de relacionarse, de aprender, de pensar y de construir. De esta forma las organizaciones y empresas han extendido sus operaciones y actividades a un mundo globalizado y en constante cambio, ofreciendo una amplia variedad de productos, servicios y posibilidades de comunicación, interacción y producción. Ahora bien, estos desafíos demanda de un profesional en oficinas que se ajuste a nuevos ambientes laborales, desarrolle destrezas tecnológicas en sistemas basados en la web, para un mejor desempeño laboral y se adapte a una oficina moderna caracterizada por nuevas estructuras y diversas tareas colaborativas con el uso de herramientas tecnológicas.

Dentro de ese contexto, surgen nuevas aplicaciones tecnológicas basadas en Internet que promueven el trabajo colaborativo en la oficina, facilitan la toma de decisiones o la solución de problemas y la flexibilidad para adaptarse a las constantes transformaciones que confrontan a diario las empresas y organizaciones.

De ahí la importancia de reflexionar sobre la era digital que estamos viviendo, la cual demanda a los funcionarios actuales de nuevas funciones porque en esta era se deja de lado conceptos clásicos de comunicación e interacción, automatización, velocidad, precisión y rapidez para pasar a nuevos y diferentes conceptos a en un mundo sin fronteras, donde el surgimiento de internet ha posibilitado la conexión de personas y organizaciones a bajo costo, basadas en el conocimiento, logrando que la información que se produce en la oficina fluya libremente.

Es así, como podríamos citar herramientas tecnológicas tangibles comunes hoy en día, como la computadora, las tabletas electrónicas, dispositivos como teléfonos inteligentes, lectores de códigos de barras, escáner y herramientas

intangibles como los sistemas inteligentes, las oficinas virtuales, las aplicaciones en la web, que son medios de apoyo para desarrollar las diferentes acciones en una oficina.

Asimismo, surge una herramienta tecnológica que se describirá en este artículo denominada BSCW (Basic Support For Cooperative Work), basada en tecnología Web y creada bajo licencia de Código Abierto o de Software Libre que pretende facilitar el trabajo en grupo, almacenar y organizar la información, compartirla con otros usuarios, disponer agendas comunes, mantener debates, ya que está organizado en espacios grupales para colaborar en proyectos comunes.

Gestión de oficinas

El acto de gestionar una oficina abarca funciones administrativas genéricas como planear, organizar, coordinar, guiar, controlar funciones y procesos para alcanzar los objetivos de una empresa u organización. Sin embargo, para lograr estos principios es necesaria la creación de ambientes laborales de oficina altamente colaborativos.

Los ambientes de oficina colaborativos, se caracterizan porque sus funcionarios realizan una serie de acciones y procesos en equipo, se comunican asertivamente, establecen nuevos roles, tienen buenas relaciones humanas y desarrollan una serie de actividades que se relacionan, complementan y diferencian para alcanzar un objetivo en común. Los trabajadores no actúan o reaccionan individualmente, sino como miembros de un grupo, trabajan juntos para producir algo que nunca podrían producir solos/as.

Según Martínez (2003) el trabajo colaborativo se caracteriza básicamente por:

- Situación social de interacción entre grupos no muy heterogéneos de sujetos.
- Se persigue el logro de objetivos a través de la realización individual o conjunta de tareas.
- Existe una interdependencia positiva entre todos los miembros del grupo.
- El trabajo colaborativo exige a los participantes: habilidades comunicativas, técnicas interpersonales y de trabajo grupal.
- Deseos de compartir la resolución de la tarea con responsabilidad individual en el logro del éxito grupal.

En la gestión de oficina, y para lograr la producción colaborativa es importante que se identifiquen, planifiquen y ejecuten las acciones necesarias para que todos los funcionarios involucrados estén preparados para desarrollar las diferentes actividades con creatividad e innovación, tomar decisiones con sentido ético y responsabilidad social, resolver problemas juntos, usar las TIC apropiadamente y comunicarse de forma verbal y escrita. Tomando en consideración lo anterior, se identifican diferentes actores y prácticas como se muestran en la siguiente figura:

Figura 1. Gestión de Oficinas.. Fuente: Elaboración propia de los autores

Un actor principal son las personas, recurso humano que ejecuta las diferentes actividades en una oficina y que deben estar preparados para trabajar en ambientes labores colaborativos, de ahí la importancia de que se capaciten y desarrollen las competencias necesarias para laborar en una oficina moderna, tales como: capacidad para adaptarse y trabajar en diferentes situaciones y con grupos diversos, coordinar y planificar su trabajo, iniciativa y creatividad en la toma de decisiones, compromiso con la empresa u organización y aprendizaje continuo, atendiendo a los cambios que se producen en la oficina, además de poseer conocimiento técnicos y profesionales.

Para que el personal de oficina sea productivo y cuente con información completa, organizada, fiable y oportuna para la toma de decisiones debe transformar los ambientes labores y apoyar sus acciones con herramientas tecnológicas en donde el nuevo medio es Internet, permitiendo trabajar con increíbles volúmenes de información digitales en espacios denominados virtuales.

Pensando en esta realidad, se da a conocer una alternativa tecnológica gratuita desarrollada por Basic Support for Cooperative Work (BSCW) para la gestión de la oficina.

II. BSCW para la gestión de oficinas.

BSCW (Basic Support for Cooperative Working) es una aplicación informática basada en web, que permite compartir un espacio de trabajo y sólo requiere una conexión a Internet, por lo que utiliza un navegador Web. Este sistema, brinda la oportunidad a los usuarios de compartir documentos a través de distintas plataformas como Windows, Macintosh, Linux y Unix.

El servidor que provee BSCW es público y de acceso libre. El software se puede bajar e instalar libremente. Para registrarse sólo es necesaria una dirección de e-mail.

Las actividades que el usuario crea en este sistema posibilitan acceso y creación de documentos, carpetas, foros y otros. Además, brinda opciones para almacenar, organizar la información y compartirla de manera significativa. Organiza espacios de trabajo para desarrollar proyectos grupales, donde se puede almacenar, gestionar y crear documentos en común. Otra ventaja, es que se pueden publicar documentos y se mantiene alerta de todas las actividades que sucedan en el espacio

de trabajo, por ejemplo: creación, lectura o modificación de objetos, sin necesidad de instalar ningún tipo de software adicional.

En BSCW, un espacio colaborativo puede estar integrado por un grupo de personas, cuyos miembros se encuentren alejados físicamente, incluso en diferentes países y empleando diversos sistemas, facilitando el proceso de compartir información, guardar y modificar documentos en común.

Estos documentos pueden ser de diferentes tipos: texto, imágenes, bases de datos, foros, correos electrónicos, direcciones URL (Uniform Resource Locator) y otros enlaces.

Al ser un sistema basado en web, su funcionalidad radica en que los documentos no están almacenados en la PC, sino más bien en un servidor de la red. Si se realizan ajustes o cambios en las carpetas o documentos, el sistema automáticamente genera informes y avisos a todas las personas que integran el espacio de trabajo. En otras palabras, el sistema mantiene informado a todos los integrantes de las actividades que suceden en el área de trabajo.

BSCW es una plataforma muy potente para ayudar a controlar la información y los procesos de una oficina, en ella encontramos una serie de utilidades, como por ejemplo:

a. Creación de zonas para el trabajo colaborativo entre varios miembros (que pueden, o no, estar lejanos geográficamente o pertenecer a diferentes oficinas, empresas o organizaciones) para el trabajo colectivo y ejecutar proyectos comunes.
b. Entrada restringida a esas áreas mediante un acceso controlado, permitido solamente a miembros previamente registrados y, en los casos que sea necesario, limitar sus posibilidades de manipulación de la información.
c. Documentos siempre disponibles para todos los componentes del proyecto en cualquier momento, pues se encuentran almacenados en el servidor BSCW y no en ordenadores locales.
d. Permite almacenar en un mismo espacio, todos los tipos de objetos que puedan resultar útiles en el desarrollo del trabajo colaborativo: documentos de texto, bases de datos, imágenes, sonidos, anotaciones, comentarios y listas de direcciones.
e. BSCW hace posible entender la web, como un lugar en donde manipular la información y no sólo leerla o tener acceso a ella, pues admite su modificación.

f. Una vez que se ha creado un documento concreto y quiere hacerse público, es muy fácil disponer de él desde cualquier página web, mediante la inclusión de su URL, sin necesidad de abrir una cuenta FTP.

g. Presenta ciertas aplicaciones que pueden ser entendidas dentro de un contexto de workflow o flujo de información como lo es el hecho de que integra herramientas de

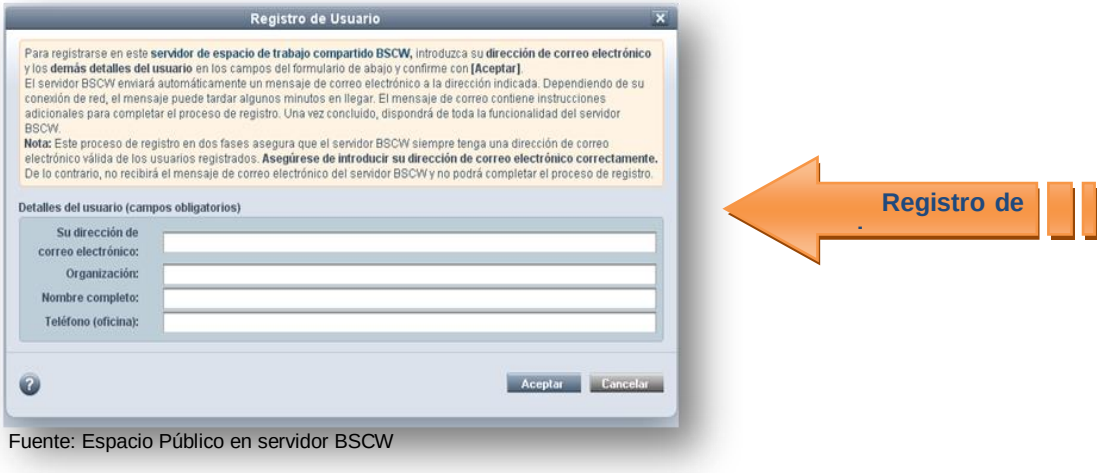
comunicación de eventos entre sus miembros.

Para poder utilizar BSCW, los requerimientos mínimos son:

1. Disponer de una dirección de correo electrónico (válida y en uso) para registrarse como usuario del servidor público.
2. Contar con un navegador de Internet que soporte formularios y autenticaciones por ejemplo Internet Explorer de Microsoft, Firefox de Mozilla y Chrome de Google.

Para crear una cuenta en el servidor público de BSCW, el usuario debe digitar la siguiente dirección **http://public.bscw.de/bscw/bscw.cgi/** y aparecerán las siguientes figuras:

Fuente: Espacio Público en servidor BSCW



Fuente: Espacio Público en servidor BSCW

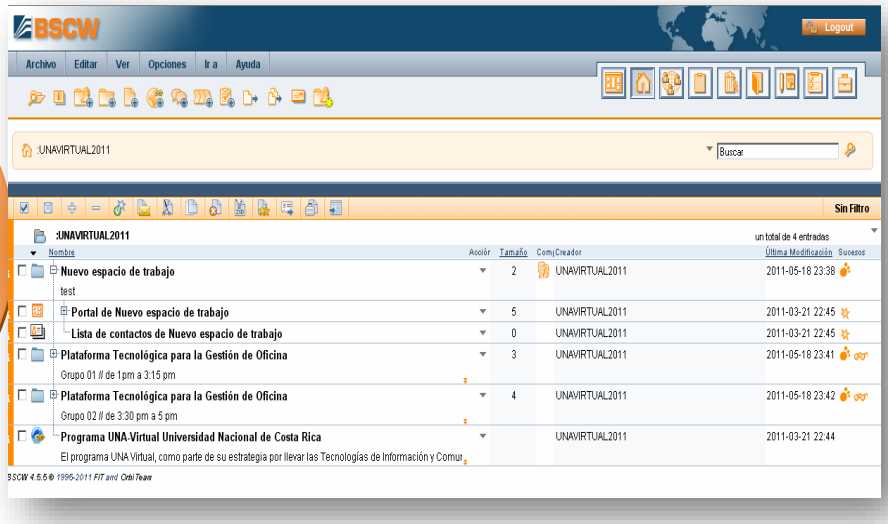
Una vez creada la contraseña el usuario debe digitar y luego dar click en la siguiente dirección http://public.bscw.de/bscw/bscw.cgi/, con su nombre de usuario y contraseña puede acceder al espacio compartido pulsando en el enlace “acceder a sus espacios de trabajo” y visualizar las carpetas y documentos a los que tiene acceso.

Objetos de información en BSCW

Un concepto fundamental alrededor del cual gira toda la estructura de la aplicación, es el de espacio de trabajo compartido, “shared workspace”, que consiste en una especie de depósito o almacén que puede ser empleado por los usuarios para dejar allí documentos (upload), mantener conversaciones de forma controlada y obtener información sobre actividades previas llevadas a cabo por otros miembros del grupo, para así coordinar su propio trabajo. Este es el elemento principal para la cooperación asíncrona ofrecida por el sistema.

El tipo de información que se puede crear, manipular y compartir en un espacio de trabajo es muy amplio, en BSCW se denominan como objetos de información compartidos, como se muestra en la siguiente figura:

- Carpetas
- Documentos con formato (Ej: Pdf, Doc,…)
- Documentos para control de versiones
- URL (enlaces)
- Artículos



Fuente: Espacio Público en servidor BSCW

De esta forma los profesionales en oficina tienen la posibilidad de contar con un espacio en la web con diferentes tipos documentales para el desarrollo de sus funciones.

Reflexiones finales

- El éxito de gestionar una oficina abarca funciones administrativas genéricas como planear, organizar, coordinar, guiar, controlar funciones y procesos para alcanzar los objetivos de una empresa y organización. Sin embargo, para lograr estos principios es necesario la creación de ambientes laborales de oficina altamente colaborativos.
- Actualmente, las organizaciones y empresas buscan personal de oficina comprometidos con la calidad y con altos desempeños que les permita adaptarse a los cambios mundiales y que aprendan a trabajar en equipo apoyados con las TIC.
- El mundo ha cambiado, así como las empresas y organizaciones con nuevas formas de trabajo, comunicación y las posibilidades que presentan los entornos colaborativos en la web son muy útiles para la gestión del conocimiento.

- BSCW es una alternativa gratuita para la gestión de oficinas, permite compartir un área de trabajo, promover la colaboración entre los funcionarios de una oficina y solo se requiere de una conexión a Internet.

FUENTES DE CONSULTA

Chiavenato, I (2006). Introducción a la teoría general de la administración. McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. Séptima edición.

Turban, E (2006). Tecnologías de información para la administración. Compañía Editorial Continental. Segunda Edición.

CONFERENCIA

CONSTRUYENDO TALENTOS Y COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE OFICINAS

CONSTRUYENDO TALENTOS Y COMPETENCIAS EN EL PERSONAL DE OFICINA

Ana Isabel Hidalgo Barahona
Escuela de Secretariado Profesional

Introducción

En los últimos tiempos, las organizaciones han estado modificando la gestión del recurso humano, ya no solo se habla de contar con personal profesional idóneo para ejercer las diversas funciones administrativas de la empresa, sino más bien, de contratar personas talentosas a partir de un perfil por competencias requerido. Es así, como las organizaciones tienen mayores exigencias, las actividades administrativas han modificado el quehacer del personal de oficina significativamente, y juega un papel predominante la contratación de personas que sean no solo profesionales sino, con una serie de talentos y competencias idóneas que integralmente les permee su actuar en las empresas y les haga sobresalir.

Insertarse en el mundo laboral ya no es tarea fácil, la exigencias globales y los avances siguen modificando las estructuras organizativas, adaptarse al "nuevo" sistema organizacional, sin negar el yo, es todo un desafío ante el advenimiento de los avances tecnológicos; cabe entonces reflexionar sobre algunos elementos que competen al desarrollo de talentos y competencias laborales, sin dejar de considerar la parte que involucra el ser; el yo, como son las emociones, actitudes y creencias que como seres humanos se tienen. Se debe dar respuesta a la demanda de una persona que lleve consigo la motivación, actitud y aptitud para que sea competitivo y eficiente en lo que hace, sobre todo que demuestre calidad humana y valores éticos y espirituales, que fortalezcan las relaciones de todo tipo, comerciales e institucionales.

Este artículo que interrelaciona el talento humano a partir del óptimo desarrollo de la inteligencia emocional y por ende, de las competencias debidas, pretende ser una ayuda para aquellas personas que laboran en empresas y organizaciones públicas y privadas, líderes o colaboradores que tienen una responsabilidad a cargo y forman equipos de trabajo. Busca la meditación personal, sobre el desarrollo y la construcción continua de sus talentos con capacidades personales y sociales; que involucre la inteligencia emocional y logre un crecimiento integral por competencias,

para conseguir un mayor bienestar en la vida y en su profesión; modelo que está relacionado con un desempeño superior en un puesto de trabajo, que involucra no solo los conocimientos, las habilidades y la experiencia, sino también, los rasgos, motivos, actitudes de las personas, actores principales en el éxito organizacional.

En síntesis, este documento no pretende "acotar" la temática tan interesante que me correspondió exponer como conferencia, el día 25 de junio del 2011, durante del " III Congreso Nacional en Administración de Oficinas: Factores de éxito para la organización", organizado por la Escuela de Secretariado Profesional de la Universidad Nacional, sino más bien, focaliza algunos aspectos sobre la construcción de talentos y competencias en el personal de oficina, a partir de las actitudes y motivaciones que se deben practicar, con pretensión a su interiorización para el logro de éxito personal y profesional y con la posibilidad de querer buscar aprender más al respecto.

El propósito de la conferencia y de este artículo es, "concientizar sobre el desarrollo de talentos y competencias para el éxito organizacional"; se discursa la temática alrededor de cuatro aspectos: algunas conceptualizaciones y creencias básicas; elementos sobre la inteligencia emocional, el talento y las competencias y algunas reflexiones finales. Es así, como se trata de empoderar sobre la temática, a partir de preguntas generadoras como:

- ¿Tengo el talento y las competencias que requiere mi organización?
- ¿Mis talentos y competencias hacen que sea indispensable en el quehacer de esta oficina?
- ¿Me siento realmente satisfecha/o con mis talentos y competencias para llevar a cabo las funciones en esta empresa?
- ¿Puedo desarrollar mejoras en mi organización, a partir de la construcción de talentos y competencias.

La idea es que al finalizar la lectura de este artículo, producto de la conferencia en el Congreso, se haga una reflexión profunda sobre la forma de actuar en los diversos ámbitos como funcionarios/as de una organización y se puedan encontrar las respuestas a ellas. El propósito es que este corto escrito, figure como la posibilidad de que el lector "tome un carro, se pare frente a la góndola de un

supermercado y tome lo que le sirve, esperando que al terminar tengan el carro, sino lleno, casi lleno…." y que le sirva para su desempeño en la oficina de hoy.

Conceptualizaciones básicas

Es importante partir de que se concibe como organización, el lugar donde se aplica la ejecución de actividades demostrando el talento y las competencias laborales y personales debidas para el logro de sus objetivos. Se considera entonces, una organización, concebida como una empresa o institución pública o privada, donde se realizan funciones mediante la suma de actitudes positivas de todos los funcionarios, en forma individual y en equipo, para prestar el mejor servicio, buscando satisfacer plenamente la clientela y las necesidades sociales y del mercado. En éstas se evoluciona constantemente con innovaciones e inteligencias, se tienen posibilidades de crear nuevas formas de hacer y de ser, pero lo que hace valer esto es la capacidad de las personas que las integran; capacidad demostrada a partir de los talentos y competencias profesionales y personales de cada uno de los miembros que integran esa organización.

Por otra parte, la organización está distribuida en oficinas, cada una con su propia misión y objetivos, e interrelacionada a la vez, con el quehacer dentro del todo que forma esa organización. La suma de actividades, quehaceres, logros o no logros de cada una de esas oficinas, son las que alcanzan el impacto en el servicio que brinda la organización.

Si de la capacidad de cambiar hábitos deriva la mejora en las organizaciones, es preciso que se reconozcan ciertas características que se deben asumir para cumplir a cabalidad con los requerimientos de ellas:

- No pueden haber cambios organizacionales si no hay cambios personales en sus funcionarios. En forma permanente las personas deben revelar cambios que contribuyan positivamente en las innovaciones y los cambios requeridos.
- Lo que impulsa al éxito de las empresas son el talento y las competencias de los empleados, por eso cada vez más la gestión del talento se está convirtiendo en una pieza clave de la estrategia de éstas.

- El desarrollo de talentos y competencias en las organizaciones debe ser en forma permanente y se ejercen a partir del compromiso y voluntad de los funcionarios.

Actualmente, predomina la manipulación de los conceptos talento y competencias en los funcionarios y, es así como, las organizaciones han venido gestionando la contratación del recurso humano en forma diferente, y las valoraciones sobre la calidad en que asumen sus funciones en las empresas. La estrategia es contar con personal que integralmente tenga el talento y las competencias para el desempeño laboral.

Despertar en el funcionario el uso adormecido de su talento, ha sido en los últimos tiempos una de las preocupaciones de los empresarios. Descubrir, construir y reconstruir el talento humano es lo importante ahora, porque en la medida en que se descubran a sí mismo sus talentos, el funcionario asumiría eficaz y eficientemente su compromiso con la organización. Se requieren funcionarios más pensantes, polivalentes y poli-competentes, totalmente comprometidos en su lugar de trabajo.

Es así como el personal líder de hoy y de mañana, debe contar con una posición mental y física positiva, haciendo parte de su cotidianidad laboral, pensamientos como:

D. Hoy todo es posible.
E. Hoy todo es nuevo.
F. Hoy se requiere una renovación permanente.
G. Hoy es posible ser una persona diferente.
H. Hoy debo tener equilibrio emocional y espiritual para mi desempeño

A pesar de cualquier circunstancia negativa que se presente dentro de la organización, es importante tener la fortaleza, perseverancia, compromiso y el anhelo de ser un funcionario digno, íntegro y feliz con cada situación o actividad que se presente en el diario convivir en ésta, porque todavía, en esas nuevas prácticas de estrategias empresariales, se encuentran muchos errores de los ejecutivos, con los cuales se debe lidiar, entre otros: son inaccesibles, no se reúnen con la gente, viven muy ocupados, no tienen tiempo, escuchan poco, participan poco, delegan solo lo que no les gusta o no saben, juegan a importantes, les gusta figurar, viven impresionando, poco amables, muy distantes, gerencia de puerta cerrada, todo tiene

que ser con cita, quieren controlar todo, lentos para decidir y no siempre asumen responsabilidades.

Como se puede observar, en ocasiones debemos "comprender" a cabalidad con qué tipo de jefatura se cuenta y hasta discernir, cuál debe ser la actitud y aptitud con que se deben ejecutar las funciones en la organización. Es aquí, donde es prescindible considerar una parte muy importante de todo ser humano, y de la que en los últimos tiempos, muchos sicólogos han discursado, la inteligencia emocional.

La interrelación de la inteligencia emocional con los talentos de una persona, es lo que llevaría a una adquisición y práctica idónea de las competencias para ejecutar las acciones en cualquier ámbito de acción. En la cotidianidad, tanto la inteligencia emocional como los talentos, son permeados y modificados por las circunstancias, en ese sentido, podría afirmarse que están interconectados y en permanente construcción y reconstrucción.

Inteligencia Emocional

Un administrador de oficinas o bien una secretaria/o, como tradicionalmente se denominaba, es una colaborador/a inmediato de un centro de gestión, con los conocimientos y habilidades para desarrollar las actividades del sector u oficina en que trabaja y a la vez, asistenciales a su jefe; es el profesional capacitado para actuar haciendo valer todas sus cualidades personales y profesionales, que sean de calidad en todo sentido. Es además, quién maneja los flujos de información que involucra el quehacer y la operación de toda la organización y si se quisiera caracterizar las funciones de este profesional, seguro habría mucho que anotar, sin embargo, lo que se pretende es que se visualice este profesional como un ser humano integral, que está involucrado en todo el sistema de la organización; su actuación no podría ser aislado del todo, y es por eso que debe tener un equilibrio entre la inteligencia racional, espiritual y emocional, que involucra a todo su ser, lo emocional, lo físico y lo intelectual, solo así, sería un funcionario con el talento y las competencias de éxito para la organización.

Tal y como lo plantea Goleman (1999, p.62), "las reglas de trabajo están cambiando. Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importan solo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros

mismos y con los demás. Esta norma se aplica cada vez más para decidir quién será contratado y quién no, a quién se retiene y a quién se deja ir, a quién se asciende y a quién se pasa por alto....".

Para este mismo autor, la inteligencia emocional es la "capacidad de establecer contacto con los propios sentimientos, discernir entre ellos y aprovechar este conocimiento para orientar nuestra conducta, y la capacidad de discernir y responder adecuadamente a los estados de ánimo, temperamento, motivaciones y deseos de los demás." (p. 82), por eso es fundamental que el administrador/a de oficinas la tenga en el más alto rango.

Por otra parte, Goleman se refiere a la Inteligencia Emocional como:

> Una aptitud clave para dominar los impulsos consiste en conocer la diferencia entre los sentimientos y las acciones y en aprender a adoptar mejores decisiones emocionales, controlando el impulso de actuar e identificando las distintas alternativas de acción y sus posibles consecuencias. Muchas de estas habilidades son marcadamente interpersonales: la capacidad de interpretar adecuadamente los signos emocionales y sociales, la de escuchar, de resistirse a las influencias negativas, de asumir la perspectiva de los demás y de comprender la conducta que resulte más apropiada a una determinada situación (1999, p.394)

Desde esta perspectiva, la inteligencia emocional procura ayudar a las personas a mejorar las relaciones y reducir conflictos en las organizaciones, en su sentir, pensar y actuar en las funciones administrativas; al mismo tiempo a ser personas emocionalmente sanas, que tengan una actitud positiva ante la vida, que controlen y expresen libremente sus sentimientos, que se conecten con las emociones de otras personas, capaces de tener autonomía y tomar decisiones adecuadas y puedan superar las dificultades y conflictos que surgen. Por otra parte, el manejo de la inteligencia emocional en el comportamiento organizacional, genera motivación intrínseca en los involucrados, que promueve el liderazgo y genera agentes de cambio en las personas que se sumen al equipo de trabajo.

Entre las características de la persona emocionalmente inteligente, se podrían destacar:

1. Actitud positiva: Se resaltan los aspectos positivos por encima de los negativos; se busca el equilibrio entre la tolerancia y la exigencia.
2. Se reconocen los propios sentimientos y emociones y se es capaz de expresarlos.
3. Es capaz de tomar decisiones adecuadas: Integra lo racional y lo emocional en el proceso de toma de decisiones.
4. Se tiene la capacidad de controlar sentimientos y emociones: Se encuentra el equilibrio entre expresión y control; se sabe esperar y se tolera la frustración.
5. Es empática: Se pone con facilidad en el lugar del otro, en la piel del otro, capta sus emociones, aunque no las exprese en palabras sino a través de la comunicación no-verbal.
6. Tiene motivación, ilusión e interés. La persona es capaz de motivarse ilusionarse por llegar a metas e interesarse por las personas y las cosas que le rodean. Aprecia en forma permanente todo lo bueno que está a su alrededor para comprender situaciones.
7. Tiene valores que dan sentido a su vida y los practica en su cotidianidad en cualquier circunstancia en que se encuentre.
8. Autoestima adecuada: Supone sentimientos positivos hacia sí misma y confianza en sus capacidades para hacer frente a los retos que se encuentre en sus desempeños profesionales y en la vida en general.
9. Es capaz de superar las dificultades y frustraciones aunque hayan sido muy negativas
10. Sabe dar y recibir. Expresa las emociones positivas
11. Es capaz de integrar polaridades: Hay un buen equilibrio y discernimiento entre el actuar desde lo cognitivo y lo emocional; soledad y compañía; tolerancia y exigencia; derechos y deberes.

La inteligencia emocional en la organización

Aplicar la inteligencia emocional en la oficina, significa promover el desarrollo de los cinco elementos que la distinguen en las personas:

- Conocer las propias emociones**:** crear conciencia de su cuerpo, identificar lo que le gusta, reconocerse como individuo y miembro de una familia e identificar las diferentes emociones.
- Manejar las emociones: identificar sentimientos, aceptarlos, expresarlos, desarrollar el humor, aumentar el vocabulario emocional.
- Empatía: Reconocer emociones de los demás**.** Promover la comprensión, cooperación, participar en variadas actividades de la oficina.
- Auto motivación**:** ordenar las emociones al servicio de un objetivo (Reconocer su persona, identificar sus talentos y habilidades, crear vínculo sincero, elogiar de manera apropiada, brindarse oportunidad de toma de decisiones).
- Manejar las relaciones sociales**:** Es la habilidad de manejar las emociones de los demás (promover las interacciones sociales, motivar el trabajo en equipo, establecer normas y tareas).

Un buen desarrollo de la inteligencia emocional lleva a la aprehensión de la famosa frase, citada por Cantinflas en una de sus películas, "La esencia de la vida es que venimos a ser felices, y si no somos felices mejor regresemos". Asimismo, Walter Riso (2009, p.52) afirma, "Solamente se tiene éxito cuando se pone el corazón en todo lo que se hace"

Se fracasa cuando se pierde el entusiasmo y cuando se deja de intentar. La palabra mágica es PASIÓN, pero programada para actuar con:

Un funcionario con inteligencia emocional se permite vivir positivamente, no temerle a nada, saber correr riesgos, no parar nunca, esperar que todo salga bien, mejorar todos los días, amar lo que se hace.

Estrategias para trabajar lo emocional en la oficina

- Cualquier actividad que se realice debe ser vivida por el funcionario también desde la emoción, desde su motivación e interés para cumplir.
- La comunicación asertiva, preguntar en caso necesario
- La reflexión sobre el impacto emocional que involucra la ejecución de una función en la oficina.
- La utilización de materiales, recursos, equipos apropiados para ejecutar las acciones.
- La imaginación en toda labor que se ejecute, esto es una emoción básica: la curiosidad.
- El trabajo en equipo (team), en forma colaborativa y cooperativa. No es un secreto .

Todos los problemas que vive la humanidad son formados en el desequilibrio que el mismo ser humano crea; no se dude que la clave de la felicidad está en soñar y el éxito es convertir los sueños en realidad; cuando hay fe en el futuro, hay fuerza en el presente y se hace fácil lo imposible cuando te enfocas en lo posible. En la palabra VIDA está la clave, si la llevamos adentro y se practica en su máximo potencial, se empodera con:

SERVICIO DESDE EL SER

El Talento

Talento es un concepto subjetivo, su definición no es una definición universal. La definición es de alguien que mira a una persona o empleado y lo ve como un talentoso, es decir, que lo hace desde su propio modelo o esquema de creencias y percepciones. No obstante esta visión subjetiva, hay ciertos datos en común que hacen que se puedan considerar a algunas personas como talentosas y se puede afirmar que el talento en una persona es un conjunto de elementos que hacen una diferencia personal, que se traduce en comportamiento diferenciado.

Se puede considerar el talento como la manifestación óptima de la inteligencia emocional; es una aptitud o conjunto de aptitudes o destrezas sobresalientes respecto a las de un grupo para realizar una tarea determinada en forma exitosa. Es el impacto que tienen la capacidad, las habilidades o destrezas para realizar una tarea concreta.

El talento puede darse de dos formas, ser heredado o adquirido mediante el aprendizaje.

- Talento Intrínseco: El individuo lo puede dejar de ejercer por mucho tiempo y volver a usarlo con la misma destreza que cuando dejó de usarlo
- Talento Extrínseco: El individuo desarrolla el talento a partir de aprendizajes, se requiere ejercitar en forma continua para no perder la destreza.

Desarrollo de talento

Desarrollar el talento es focalizarse en el continuo desarrollo, capacitación y crecimiento personal y profesional, preparándose en competencias esenciales para un máximo desempeño y en futuras oportunidades, para llenar sus propias expectativas y las de la organización.

Cinco componentes claves del talento y que es hacia donde debemos focalizar las fuerzas como funcionarios y como personas, son:

- Credibilidad: Es la coherencia entre lo hecho y lo dicho, es actuar conforme los valores y creencias que se dicen tener, la credibilidad se gana

- ❖ Asertividad: Se debe decir lo que es necesario, no lo que queda bien ante los demás, con discreción pero con sinceridad y mucha claridad.
- ❖ Sensatez en la actividad: Discernir prioridades atinentes al éxito, no ir de una cosa a otra, sino logrando el conjunto de metas (no ir como pollo sin cabeza)
- ❖ Disfrutar: Satisfacción plena en todo lo que se hace sin importar lo que se interponga, tener sentido de plenitud, no sólo inconsistencia
- ❖ Perseverancia: Intentar una y otra vez, sin importar los factores externos, reaccionar pero con mucha fuerza, deseos y voluntad.

A partir de los anteriores componentes, cabe recordar algunos elementos fundamentales para que se haga efectiva la aplicación del talento en diversas situaciones. Entre otros:

- Atención y escucha
  - I. Punto de partida de la comunicación interpersonal.
  - II. No basta poner atención, hay que mostrar que está atendiendo.
  - III. Escuchar y comunicar que se está escuchando, significa que estamos alerta a todos los mensajes verbales y no verbales que envía nuestro interlocutor.
- La asertividad
  - La asertividad refleja la habilidad para expresar pensamientos, sentimientos, ideas, opiniones o creencias a otros, de una manera efectiva y cómoda en situaciones de conflicto
  - " … es la capacidad de autoafirmar los propios derechos, sin dejarse manipular y sin manipular a los demás" (Castanyer, 1998, p. 67)
- Trabajo en equipo
  - Ejecución de las actividades con efectividad y eficacia

Características de una persona con talento

Algunas características que hacen diferente a una persona son:

1. El compromiso personal con el éxito. Siempre anda en busca de sobresalir a partir de sus propios esfuerzos
2. La capacidad de auto dirección. Es líder en sus propias acciones y por ende, funde papel de liderazgo a nivel de equipo.
3. La capacidad y actitud de aprendizaje continuo. Permanente búsqueda de conocimientos, e innovaciones nuevas
4. La capacidad de interactuar con otros. Se comunica en forma asertiva
5. La flexibilidad y adaptación al cambio. Admite el permanente cambio y asume la búsqueda de mejorar sus acciones a partir de él. No se resiste al aprender a aprender.
6. Los conocimientos técnicos. Se destaca en el desempeño por sus conocimientos, habilidades y destrezas para ejecutar sus labores.
7. La calidad del servicio al cliente. Siempre desea dar satisfacción a las otras personas, tanto clientes internos como externos. Busca la empatía y aplica la tolerancia y el respeto.
8. La capacidad de innovación y generación de ideas: Es proactivo en todo lo que hace.

- El ejercicio del auto desarrollo: Permanente búsqueda por crecer a nivel personal y profesional, construye y reconstruye su visión de mundo a partir de la realidad que predomina.

Entonces, el TALENTO HUMANO lo constituye la articulación de los siguientes aspectos:

- Identificación competencias
- Desarrollo competencias
- Cultura de servicio

Prepararse para el futuro es la única salida inteligente, pero hay que hacerlo YA; el tiempo de respuesta es la mayor defensa para sobrevivir

El talento hace la diferencia

Una persona con TALENTO hace la diferencia; es ALGUIEN DIFERENTE para los clientes; para los proyectos; para la organización y es importante para los compañeros, clientes, jefes y empleados.

Como se puede apreciar, sin tener inteligencia emocional es difícil hacer la diferencia, mientras las emociones no ”caminen derecho” es imposible actuar destacándose y proyectando hacer la diferencia mediante el impacto en acciones concretas.

Evaluación del talento humano

Es importante resaltar algunos aspectos que en la evaluación actualmente hacen las organizaciones respecto al talento humano, se valoran las:

1) Características Individuales (aptitudes, actitudes, valores, personalidad, conocimientos, experiencia, estilos de trabajo).

2) Características de Grupos (liderazgo, comunicación, estilos de trabajo, redes de interacción).

3) Características Organizacionales (clima, cultura, cambio, satisfacción, desempeño, calidad de vida).

A pesar de que “la mayoría de la gente cree saber que es idónea. Por lo común se equivoca. Con más frecuencia cree saber en qué no lo es, y aún allí son más los errores que los aciertos. Hay una sola manera de averiguarlo: el análisis retroalimentador” (Drucker, 2007, p. 73).

Cabe preguntarse entonces: ¿qué lugar concede a sus talentos?; ¿de qué modo hace lo que hace bien?; ¿Cree en sus potencialidades?; ¿qué nota le pone a su talento? ; ¿se centra sólo en sus puntos débiles?; ¿entiende que es más útil conocer sus puntos fuertes y desarrollarlos?.

Las Competencias

El desarrollo profesional por competencias en la administración moderna recobra importancia e impacto para el logro de los objetivos organizacionales, entiéndase competencia como la habilidad integral del ser humano para llevar a cabo acciones diversas.

Martha Alles (2007, p.22) cita a David McClelland quien es el propulsor de estos conceptos y señala que "competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación., característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones o desafíos laborales. Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar".

Es así como se podría afirmar que en un administrador/a de oficinas, competencia es la muestra de un "conjunto integrado de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes que le permiten cumplir con los roles, funciones, tareas y demás actividades de manera eficiente, eficaz, innovadora y creativa". Entonces una persona con competencias para cumplir con sus funciones, requiere tener excelentemente desarrollada la inteligencia emocional, porque eso le llevaría a destacarse con talentos inimaginables en la organización; el no perder energía y tiempo en asuntos superficiales y aprovechar al máximo las potencialidades para ser mejor persona y por ende, profesional, hacen la diferencia.

Tipos de competencias

- Técnicas**:** capacidades cognitivas, habilidades y destrezas (saber, hacer-poder)
- Metodológica**:** capacidad de saber reaccionar y tomar decisiones (ser - querer)
- Sociales: Actitudes y valores (creencias-vivencias) (ser - querer)
- Individuales: autoconfianza, autoestima, conocimiento de sí mismo, discernimiento
- (ser – querer)
- Adquiridas en desarrollo de formación humana: innata (ser-querer, hacer-poder)

Características del personal de oficina para desempeñarse por competencias

- Capaz de mejorar la calidad y eficiencia institucional – logro de objetivos
- Comportamiento ético - Creencias-valores
- Trabajadores más integrales- desarrollo humano- calidad de vida
- Desarrollar capacidades para aprender continuamente
- Desarrollar al máximo:
  - comunicación
  - relaciones humanas
  - solución de problemas
  - técnicos: aplicaciones informáticas, elaboración y administración de documentos
  - otras competencias
- Desarrollar funciones en menos tiempo - con calidad - compromiso institucional
- Habilidades directivas:
  - Discernir y adoptar conductas diversas
  - Liderazgo
  - Asertividad en la toma de decisiones
- Poli-multifuncionalidad: Cumplir nueva misión en su desempeño:
  - Fungir como asistente administrativo
  - Consultor – facilitador de procesos
  - Coordinador de tareas

Ser competente hoy en día, es tener la capacidad de transformar conocimientos, habilidades y actitudes en resultados. En este sentido, tiene un valor económico para la organización, pero además, un valor social para la persona. La nueva economía mundial y el desarrollo humano actual, exige agilidad, discernimiento, flexibilidad, trabajo en equipo, multiplicación de ideas y conocimientos, innovación, aprendizaje continuo, influencia, liderazgo y visión estratégica.

En esa estrategia de gestión humana, que no deja por fuera las organizaciones, surge la necesidad de tener personas con las competencias debidas para llevarlas al éxito. La competencia se hace efectiva a partir de la interacción y la interrelación de aspectos en un ser humano integral; es así como la concatenación del saber (conocimientos), que involucra, aprender, desaprender y reaprender (profesionalización); del querer ser o hacer (motivación); saber convivir (actitudes, intereses), poder hacer (habilidades, destrezas), es lo que hace que los funcionarios sean competentes.

Una vez más, "sale a flote", la importancia de tener inteligencia emocional bien desarrollada, porque la motivación, las actitudes, los intereses son producto del equilibrio emocional que tengan las personas. Como es sabido, hay competencias difíciles de desarrollar, sin contar con la inteligencia emocional debida, como son, el auto concepto, las actitudes y valores y la motivación; otras, como los rasgos de la personalidad se pueden seleccionar en función de las situaciones presentadas y otras, como las intelectuales y las referidas a destrezas y habilidades se adquieren con la formación continua, con la capacitación. Sin embargo, las que se pueden seleccionar y obtener a partir de la formación y capacitación, también requieren de un ser humano con deseos, con motivación, con ganas de mejorarse a sí mismo, es evidente, entonces que para el desarrollo de competencias y talentos, se requiere contar con la inteligencia emocional bien modelada.

Resultado de entrevistas a empleadores y funcionarios sobre competencias y talentos

Sobre la construcción, el desarrollo y la práctica de funcionarios talentosos y con las competencias debidas, se realizaron por correo electrónico, 50 encuestas con diez preguntas abiertas muy concretas, a personas que ocupan cargos de jefaturas

en diversas empresas, tanto públicas, como privadas. Concretamente se aplicaron a personas de 31 empresa privada y 19 públicas y todas fueron recibidas con sus respuestas.

Al respecto de la información recolectada, se obtuvo que los empleadores y funcionarios de estas empresas, consideran que los talentos que deben demostrar y las competencias que requieren del personal de oficina se focalizan en 10 aspectos:

- PROACTIVIDAD: Capacidad de tomar la iniciativa delante de situaciones profesionales o sociales asumiendo responsabilidades en la toma de decisiones con el objetivo de concretizar ideas.
- LIDERAZGO: Capacidad de influenciar personas para alcanzar objetivos profesionales y sociales
- VISIÓN ESTRATÉGICA: Tener claro el compromiso sobre los objetivos Tenerlos en la mente y metas claras.
- TRABAJO EN EQUIPO; Crear y trabajar con grupo de personas que tengan habilidades y conocimientos diversos y complementares, propiciando el surgimiento de energía y optimización de resultados.
- CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS: Dominio y aplicación efectiva de conocimientos técnicos, procedimientos, normativas y sistemas de gestión, objetivando que las actividades se cumplan.
- COMUNICACIÓN: Valorizar el proceso de comunicación expresando ideas de modo claro, garantizando entender mejor el mensaje en todos los niveles de la organización
- ADAPTABILIDAD: Capacidad de adaptarse. Saber aprender a vivir y a convivir. Practicar la visión sobre otras ópticas.
- CAPACIDAD DE ANALIZAR: Capacidad de identificar, relacionar, explicar y examinar los componentes de un proceso, basándose en las informaciones necesarias para tomar decisiones.
- APRENDIZAJE: Pre disposición para aprender, voluntad de mantenerse actualizado constantemente y buscar siempre oxigenar el conocimiento.
- NEGOCIACIÓN: Argumentar con el fin de tener resultados satisfactorios para las partes involucradas principalmente, para la organización, tanto en ambientes internos como externos.

Por otra parte, las personas encuestadas, consideran el perfil de características individuales focalizado en:

- Conocimientos, habilidades: Información acumulada en un área particular, demostración conductual de su especialidad.
- Rol social, autoimagen, rasgos, motivos : que proyecten imagen hacia afuera, tengan sentido de identidad y valor de una persona, buenos hábitos, que disfruten lo que hacen.

Señalaron además, entre los hábitos de las personas altamente efectivas

- Ser proactivo
- Comenzar con el fin en la mente
- Poner primero lo primero
- Pensar ganar-ganar
- Buscar primero entender, luego ser entendido
- Sinergizar
- Afilar la sierra con la renovación permanente

En sus opiniones, consideraron que el COMPROMISO INSTITUCIONAL requiere que la persona se desempeñe con **eficacia**, que se refiere a dar el mayor rendimiento posible; con **eficiencia**, o sea que desarrollen su trabajo con calidad del 100% y que puedan ser funcionarios para aplicar la **empleabilidad**, que funcionen en diversas actividades de la organización, que sea productivo y se mantenga activo.

Consideran que el talento y las competencias son conductas observables, medibles y que involucran en sí mismas, las competencias personales y una inteligencia emocional que permean las acciones del funcionario.

Reflexiones finales

Apoyo profundamente los planteamientos de Goleman, y en ese sentido considero que “las personas que han desarrollado adecuadamente las habilidades emocionales suelen sentirse más satisfechas, son más eficaces y más capaces de dominar los hábitos mentales que determinan la productividad. Quienes, por el contrario, no pueden controlar su vida emocional, se debaten en constantes luchas internas que socavan su capacidad de trabajo y les impiden pensar con la suficiente claridad. (1999, p.25)

Para lograr un desarrollo óptimo de la inteligencia emocional se requiere de una serie de elementos que fortalecen la capacidad de actuar con este tipo de inteligencia. Las características, cualidades o actitudes positivas, las cuales podrían llamarse las competencias emocionales se deben desarrollar, fortalecer y mantener a lo largo de la vida, por ende, el talento y las competencias profesionales estarían en constante desarrollo, construcción y reconstrucción, haciendo posible el éxito personal en pro de las organizaciones donde se labora.

Si los funcionarios logran favorecer las competencias de conocer sus propias emociones, la capacidad de controlarlas y de auto-motivarse, el reconocimiento de las emociones ajenas (empatía) y el control de las relaciones, en gran medida es una persona que se proyectará como alguien equilibrado, satisfecho y seguro, con un equilibrio en su vida, que le permite estar bien consigo mismo y consecuentemente, con quienes les rodean; tiene altas expectativas de éxito y de calidad de vida. Alguien inteligente emocionalmente, tiene un estado de bienestar integral; definitivamente tiene el talento y las competencias debidas para actuar y dejar actuar con empoderamiento, sin importar donde se desarrolle, sea a nivel personal o a nivel profesional.

Es importante entonces, desarrollar el entusiasmo para realizar el cambio, ayudaría mucho, preguntarse cuestiones como:

- ¿Qué personal se necesitará en cantidad y calidad para los próximos 2 a 5 años?
- ¿En qué áreas de trabajo cuesta más desarrollar el talento?
- ¿Qué competencias se necesitará para los próximos 2 a 5 años?
- ¿Qué ocurrirá si no las tenemos?
- ¿Qué áreas de la organización pueden sufrir mayores efectos de la rotación del personal?
- ¿Existen guías de competencias que ayuden a entender las consecuencias económicas de las decisiones sobre el talento en las organizaciones?

Concluyo estas reflexiones finales con diversas frases extraídas de uno de los textos de Riso (2009) y que se consideran apropiadas para distinguir el TALENTO HUMANO.

- “Para triunfar es preciso que seas dueño de ti mismo y que pongas toda tu energía al servicio de tu realización personal.

- Si conservas la mente lúcida y mantienes el control de tus emociones, podrás superar cualquier situación, como capitán que debes ser, de tu propia vida.
- Lleva las riendas de tu conducta y mantén bajo control todas tus acciones.
- Tu conciencia puesta al servicio de tu crecimiento y superación, es la que debe comandar tu voluntad."

Además, la frase de Hernán Cortés (1519), citada por Metens (p.86), "Me basta el ánimo para conquistar el mundo entero", las personas si pueden cambiar, si lo desean; recuerde "la semilla de la excelencia está dentro de ti. Aliméntala, y no habrá nada que no puedas hacer…" (Anónimo)

Al finalizar la conferencia brindada y por ende este artículo, concluyo con una reflexión que alguna vez me enviaron por correo y que apunta atinadamente al tema expuesto en estas páginas y dice así:

La piedra...

El distraído tropezó con ella
El violento la utilizó como proyectil
El emprendedor construyó, con ella
El campesino cansado la utilizó como asiento
Para los niños fue un juguete
David mató a Goliat y
Michelangelo le sacó la más bella escultura
En todos estos casos, la diferencia no estuvo
en la piedra, sino en el hombre
No existe piedra en tu camino que no puedas
aprovechar para tu propio crecimiento.
Tu actitud marcará siempre la diferencia.
(Autor desconocido)

FUENTES DE CONSULTA

Artículos Z. com. *Perfil de una nueva secretaria*. (2011). Recuperado de http://www.slideshare.net/crismi/microsoft-power-point-cap-1-descripcion-oficina-mod278/download

Alles, M. (2005). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Argentina: Ediciones Gránica S.A.

Alles, M. (2007). *Selección por competencias*. Argentina: Ediciones Gránica S.A.

Alles, M. (2007). *Gestión por competencias: diccionario*. Argentina: Ediciones Gránica S.A. Argudín, Y. 2011). *Educación basada en competencias*. Recuperado de http://www.lag.uia.mx/acequias/acequias17/a17p8.html

Castanyer, O. (1998). *La asertividad: Expresión de una sana autoestima*. Argentina: Flotter S.A.

Coelho, P. (2006). *Ser como el río que fluye*. Barcelona, España: Anglofort, S.A.

Combariza, H. (2011). *Competencias: hilo conductor del desarrollo humano*. Gestiopolis. Recuperado de http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/competencias-desarrollo-humano-empresa.htm

Díaz, B. (2006). *El enfoque de competencias en la educación. ¿Una alternativa o un Disfraz?* Perfiles Educativos. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-26982006000100002&script=sci_arttext

Doblas, C. (2011). *El nuevo rol de la secretaria y del asistente ejecutivo*. Recuperado de http://www.slideshare.net/claudiosortiz/11f-el-nuevo-rol-de-la-secretaria-ejecutiva/downlo

Drucker, P. (2007). *El Ejecutivo Efectivo.* Tercera Edición, Madrid, España: Editorial Morata.

Freid, R. (2003). *Estudio de competencias empresariales*. Centro de Investigaciones Administrativas. Quito, Ecuador.

García, D. Y. y Reyes J. (2010). *Metodología para determinar competencias laborales.* Gestiópolis.com. Recuperado de http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/metodologia-para-determinar-competencias-laborales.htm

Goleman, D. (1999). *La Inteligencia Emocional*. Segunda Edición. México: Vergara Editor S.A.

INA (1995). *El enfoque por competencias, una nueva forma de mirar*. San José, Costa Rica.

Odisea Empresarial. (2011). *Competencias de vanguardia de la secretaria y asistente administrativa*. Recuperado de http://www.slideshare.net/carmenqr/comptencias-de-vanguardia-para-secretarias/download

Machado, José (2002). *Sobre la idea de competencia*. Sao Paulo, Brasil: Artmed Editora,

Metens, L. (2000). *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional.* Recuperado de http://www.campus-oei.org/oeivirt/fp/iberfop01.htm

Reinoult, J. (2003). *El desarrollo de competencias en el campo de las labores administrativas*. San Juan, Puerto Rico: Editorial McLecum.

Riso, W. (2009). *El Camino de los sabios*. Colombia: Editorial Norma S.A.

Variados archivos en presentaciones de Power Point. Internet.

TALLER
LA COMUNICACIÓN ASERTIVA EN LA OFICINA

LA COMUNICACIÓN ASERTIVA EN LA OFICINA

MEd. Ana María Fournier Vargas
Licda. María Eugenia Ugalde Villalobos

La comunicación asertiva en la oficina incluye varios factores como qué es comunicación, qué es asertividad y qué es empatía. Además, cómo influyen algunos valores como el respeto y la responsabilidad y habilidades para lograr un buen trabajo de equipo no solo con los empelados y jefes sino también con los clientes.

Müller (1990) plantea que la comunicación consiste en trasmitir mensajes utilizando un código o lenguaje conocido por el emisor y por el receptor. Es necesario que tanto el emisor como el receptor se hayan puesto de acuerdo con respecto a su significado. Cuando ambos conocen el significado, se produce la buena comunicación.

Existen dos tipos de comunicación: la verbal y la averbal. La comunicación verbal o lingüística puede ser oral o escrita. La oral se realiza por medio de signos sonoros y se recibe e interpreta mediante el oído. La comunicación escrita se realiza mediante el uso de signos gráficos y son percibidos por la vista.

La comunicación averbal o no verbal es cuando se recurre al sistema de signos como luces, sonidos, ruidos, colores, gestos, miradas, imágenes, gráficos entre otros. No hay intervención de palabras.

Los componentes de la comunicación son el emisor, el cual es el que transmite el mensaje; el receptor se refiere a la persona o personas que reciben el mensaje; el mensaje es lo que el emisor transmite al receptor. El código es el sistema organizado de señales o de signos, previamente conocido por el emisor y por el receptor como claves, gestos, miradas, sonidos, gráficos, símbolos, miradas , etc.; el canal es el medio que utiliza el emisor para transmitir su mensaje. Por último, está la situación, la cual es el contexto o entorno ambiental, psicológico y social y las circunstancias personales que condicionan el hecho de la comunicación ya sea para facilitarlo o entorpecerlo.

La situación en la comunicación está muy relacionada con la asertividad porque depende del contexto o entorno se producirá la comunicación asertiva.

En el siglo XXI, el asunto de la comunicación asertiva es un desafío fundamental para que un equipo trabaje de la mejor manera. Si esta situación no se

cumple, siempre habrá grandes conflictos dentro de una organización, empresa u oficina. La comunicación es esencial.

La comunicación debe estar presente entre el jefe y los subalternos, entre los mismos subalternos y entre todas las jefaturas.

La palabra asertivo proviene del latín assertus y quiere decir “Afirmación de la certeza de una cosa”, de ahí podemos ver que está relacionada con la firmeza y la certeza o veracidad y se puede deducir que una persona asertiva es aquella que afirma con certeza.

La asertividad se refiere a una forma de interactuar efectivamente en diferentes circunstancias de las relaciones humanas, incluso en situaciones cuyo mensaje podría incomodar o provocar confrontación en quien lo recibe.

Ser asertivos implica el desarrollo de habilidades que promueven personas directas, honestas y expresivas, seguras, autorrespetables y con la habilidad para hacer sentir valiosos a los demás.

Elizondo (1999) plantea:

La asertividad es la habilidad de expresar tus pensamientos, sentimientos y percepciones, de elegir cómo reaccionar y de hablar por tus derechos cuando es apropiado. Esto con el fin de elevar tu autoestima y de ayudarte a desarrollar tu autoconfianza para expresar tu acuerdo o desacuerdo cuando crees que es importante, e incluso pedir a otros un cambio en su comportamiento ofensivo. (Pág. 17)

Si hay una buena relación entre el jefe y sus empleados dentro de la oficina habrá mejor comunicación, rendimiento, eficiencia, responsabilidad, motivación en un proceso de trabajo y equipo. Lo anterior se ejemplifica con la definición de Hunter (2001) citado por García (2005), que plantea que el liderazgo es el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común. En otras palabras, el jefe es líder porque trabaja para el bienestar de los empleados y de la empresa. La comunicación asertiva está netamente relacionada con la eficiencia y eficacia dentro de la empresa. Al jefe se le puede ver como un líder porque él es el encargado de velar por el bien común de una empresa.

Según la comunicación asertiva cuando existe interés entre el receptor y el emisor se produce la empatía y el rendimiento dentro de la empresa mejora. Además, si se suma la asertividad del jefe se logra un trabajo en equipo de calidad.

La empatía es multifacética, involucra lo cognitivo (pensamiento), lo afectivo (sentimiento) y los componentes de la comunicación.

"Cognoscitivamente, la persona empática toma la perspectiva de otra persona y al hacerlo se esfuerza para ver el mundo desde otro punto de vista.

En el plano afectivo, la persona empática experimenta las emociones de la otra; él o ella siente las experiencias del otro. Comunicativamente, el individuo empático muestra comprensión e interés a través de claves verbales y no verbales.

Las personas asertivas consideran que todos los individuos tienen iguales derechos a expresarse honestamente, demuestran que respetan a los demás tanto como a sí mismos. Por lo tanto, el comportamiento asertivo aumenta la autoestima, conlleva al desarrollo del respeto mutuo y al logro de las metas propias sin sacrificar la de otros.

Las personas asertivas pueden escuchar las críticas, evaluarlas si son pertinentes y luego negociar los cambios de comportamiento deseables.

Entonces, una característica esencial en la comunicación asertiva es el respeto, el cual se refiere a una aceptación y valoración positiva del otro por ser persona.

El respeto lleva consigo una aceptación incondicional de la persona tal y como es. Es decir, una aceptación sincera de sus cualidades, actitudes y opiniones; una comprensión de sus defectos. En el plano humano, el respeto a las personas implica no considerarse superior a nadie. Por ejemplo, en una oficina, ningún empleado se debe considerar superior y el jefe debe mostrar respeto pero no debe sentirse superior para que se logre un mejor trabajo en equipo.

Otro valor esencial para que haya una comunicación asertiva es la responsabilidad, la cual es la capacidad de compromiso o de cuidado de una persona consigo misma y con todo lo de alrededor.

Según Mawell (2007), cuando una persona asume una responsabilidad, debe terminar el trabajo que comienza. Se debe ver como un trabajador por cuenta propia. Además, debe estar dispuesta a ir la milla extra. Las personas responsables nunca

dicen: “Ese no es mi trabajo”. Están dispuestas a hacer lo que sea necesario para completar el trabajo que necesita la organización. Si quieres tener éxito, pone a la organización a la cabeza de la agenda.

Otra característica apuntada por Marwell es estar motivado por la excelencia, esta es una gran motivadora. Las personas que desean la excelencia son casi siempre excelentes y cuando lo dan todo, viven en paz. Por último, las personas responsables producen a pesar de la situación. La cualidad fundamental de una persona responsable es la capacidad de terminar lo que comenzó.

Existen varias técnicas para mejorar la responsabilidad según Mawell (2007). En primer lugar, mantenerse pendiente. La inhabilidad de cumplir a pesar de las circunstancias difíciles puede deberse a un problema de persistencia. Se debe pensar en todas las posibilidades para poder cumplir con un trabajo. Después se debe admitir lo que no es suficientemente bueno. Se deben establecer cambios para establecer metas más altas. Por último, se deben buscar mejores herramientas. Se deben mejorar las habilidades tomando clases, leyendo libros, escuchando grabaciones o buscar un consejero.

Una cualidad esencial para que haya una comunicación asertiva es el arte de escuchar. Peter Drucker, el padre del concepto gerencial moderno de Estados Unidos cree que el sesenta por ciento de todos los problemas gerenciales son el resultado de comunicaciones pobres y Marwell plantea que la gran mayoría de los problemas de comunicación viene de no saber escuchar.

Hay muchas voces que reclaman nuestra atención. Cuando se escucha se buscan dos propósitos: relacionarse con las personas y aprender de ellas.

En primer lugar, se debe mantener el oído abierto a los seguidores. Por ejemplo, los buenos líderes son aquellos que a la gente le gusta seguir, no se limitan a conducir sus asuntos cuando interactúan con sus seguidores. Después se debe escuchar a los clientes. En una empresa se debe escuchar las preocupaciones, quejas y sugerencias de sus clientes. Además, es importante que se escuchen a los mismos compañeros de trabajo dentro de la oficina y a los subalternos para que haya una comunicación asertiva.

También hay que escuchar a los competidores. Sam Markewich mencionado por Marwell opina: “Si no estás de acuerdo conmigo, quiere decir que no me has

estado escuchando". Por último, hay que mantener el oído abierto a los consejeros. Nadie es tan experimentado o aventajado que pueda darse el lujo de carecer de un consejero. El consejero puede ser una persona o un libro.

Cambiar la agenda es una de las pautas para mejorar el hábito de escuchar. Se debe dedicar tiempo a escuchar a los seguidores, clientes, competidores y consejeros. En segundo lugar, está conocer a la gente en su ambiente. La próxima vez que se encuentre con un empleado o un cliente, se debe disciplinar para preguntarle cuatro o cinco cosas sobre él como persona. Se debe llegar a saber quién es para comenzar la relación y el tercer elemento es escuchar entre líneas. Se debe poner atención al contexto de los hechos sin ignorar el contenido emocional.

En vista de que la comunicación es escrita en una oficina, se deben tener en cuenta varias pautas para mejorarla. Se debe ser claro como una campana. Cuando escriba una carta, memorando o artículo pregúntese: ¿Son frases cortas o directas? ¿Son vagas? ¿Son capaces los lectores de captar el mensaje o hay que leer con un diccionario en la mano? ¿Ha usado la menor cantidad de palabras posibles? Los mejores amigos de la comunicación son la sencillez y la claridad. Después vuelva a enfocar tu atención. ¿Está puesto el enfoque en el material o en la audiencia? En tercer lugar, vive el mensaje. ¿Hay discrepancia entre lo que comunicas o lo que se hace?

En conclusión, los desafíos del siglo XXI es poder hacerle frente a los problemas de comunicación asertiva y la motivación no solo en una oficina sino también en un centro educativo, la familia, organizaciones, empresas y la sociedad en general. Si se logra trabajar de forma asertiva, los problemas de violencia, corrupción, drogas, rendimiento académico, relaciones interpersonales, mejorarían en gran medida en todos los ámbitos. Las situaciones que nacen en el seno de la familia a veces continúan en los centros de trabajo o centros educativos. En consecuencia, la estrategia para enfrentar la motivación y la asertividad, es despertar la habilidad para escuchar, que es básica para el éxito del proceso comunicativo y el desarrollo armonioso de las relaciones interpersonales tanto en una oficina como en la sociedad en general.

FUENTES DE CONSULTA

Maxwell (2007) Las 21 cualidades indispensables de un líder. México. Editorial Lidere

Elizondo. (1999). Asertividad y escucha en el ámbito académico. México. Editorial Trillas.

TALLER
LAS TABLAS DE PLAZOS DE CONSERVACIÓN
INSTRUMENTO DE LA GESTIÓN ARCHIVISTICA

¿CÓMO ELABORAR TABLAS DE CONSERVACIÓN DE PLAZOS? INSTRUMENTO DE LA GESTIÓN ARCHIVISTICA

Licda. Xinia Vargas Matamoros
Directora del Archivo Central
Compañía Nacional de Fuerza y Luz

La administración de documentos en sus diferentes etapas es un proceso que incluye una serie de actividades y tareas entre las que destaca la elaboración de la tabla de plazos de conservación. Éste instrumento permite definir los periodos de conservación de los documentos en los archivos de gestión de las oficinas, o bien su traslado al archivo central.

Las tablas de plazos son un instrumento archivístico, que propicia la normalización de la gestión documental, la racionalización de la producción documental en una organización. La tabla de plazos de conservación es un listado de tipos documentales producidos o recibidos por una unidad administrativa de una organización en cumplimiento de sus funciones; además a los documentos se les fija el tiempo de conservación en cada fase de archivo, según corresponda: archivo de gestión, archivo central, ó archivo histórico.

Ventajas de la elaboración y aplicación de las tablas de plazos

- Facilitan la administración de la información de la organización.
- Contribuyen a la racionalización de la producción documental dentro de la organización.
- Permiten a las dependencias proporcionar un servicio eficaz y eficiente.
- Facilitan el control y acceso a los documentos a través de los tiempos de vigencia establecidos.
- Garantizan la selección y conservación de los documentos que tienen carácter permanente.
- Regulan las transferencias de los documentos de los archivos de gestión al archivo central ó final.
- Sirven de apoyo a las dependencias y organización en los procesos administrativos.
- Permiten el manejo integral de los documentos.
- Facilitan la organización de los documentos a partir del concepto de un archivo normalizado.

- Ayudan a controlar la producción y trámite documental de las dependencias
- Identifican y reflejan las funciones de las dependencias e institucionales.

- Integra los procesos archivísticos desarrollados en los archivos de gestión para el manejo racional de los documentos.
- Permite identificar los documentos que sirven de apoyo a la gestión administrativa y que por su carácter pueden eliminarse en el archivo de gestión.
- Identifica los flujos de información de las organizaciones.
- Facilita el cumplimiento del marco jurídico aplicable.
- Ahorro de recursos económicos.

Procedimiento de elaboración de tablas de plazos de conservación

1. Primera etapa: Investigación de la información institucional contenida en marco jurídico relativo a la creación y cambios de la estructura organizacional, organigrama vigente, resoluciones, funciones y manuales de procedimientos.
2. Segunda etapa: Analizar la producción y trámite documental considerando las funciones asignadas a las dependencias y los manuales de procedimientos. Identificar los valores primarios de la documentación, sean estos administrativos ó, legales.
3. Tercera etapa: Elaboración y aprobación de la Tabla de plazos de la unidad administrativa.
4. Cuarta etapa: Aplicación de las tablas de plazos de conservación documentos por la dependencia.
5. Quinta etapa: Seguimiento y actualización de las tablas de plazos de conservación. Los archivos centrales de las entidad establecerán los mecanismos de seguimiento para la verificación de la aplicación de la tabla de plazos en las dependencias y un plan de mejoramiento permanente, para atender las modificaciones originadas por cambios en el marco jurídico, en los procedimientos, reformas organizacionales y funciones.

TALLER
ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN ORAL EN INGLÉS PARA LA ATENCIÓN AL CLIENTE

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN ORAL EN INGLÉS PARA LA ATENCIÓN AL CLIENTE

Lic. Álvaro Cortés González
Escuela de Secretariado Profesional

The phone is probably the most used tool in modern business. Not everyone admits to being confident or totally proficient in their use of the phone so it is worth looking at why phone skills are vital for effective business communication.

As we deal with customers over the telephone, we need to remember that:

1) It is a substitute for face-to-face conversations. Therefore we need to work at finding ways to compensate for what we are missing out on:

- we cannot see facial expressions, manners, reactions
- we cannot see what the other person is doing
- we cannot lip-read what the other person is saying
- we cannot use illustrations to help them understand

Managing Positive Customer Perceptions

It's not always "what we say", but "how we say it" that creates a good or bad customer perception. We need to be aware of the 'throw-away' statements which may mean little to us but will affect the way the customer perceives your organisation.

All of the statements below can produce a poor customer perception. Tip - imagine you are a customer hearing them during a call. Test them out on your colleagues; you'll be surprised how many people would consider some of these as perfectly acceptable.

"The shipping date on your order should be next Friday."

"I'm sorry I didn't call you back. My boss had us in another meeting that lasted all morning."

"I hope this will solve your problem."

"'I don't understand why customer service didn't help you."

"The order processing department has had a lot of problems lately. I'll call them and get this straightened out for you."

"Mr. King is in a meeting. Why don't you call back in an hour?"

"I'm sorry it took so long. Now what do you want?"

"I'm sorry it took so long. Now what do you want?"

"I'm sorry you had to wait. Our telephone operators are very slow."

"Can you call back because Mrs Jones is not here at the moment? I think she's gone to the loo.

Answering the phone professionally

The rules for answering a telephone are simple but they need to be continually reviewed and practised. Following are the most basic ones, which should always be employed.

1. Use the four answering courtesies:

- Greet the caller
- State your organisation (or department)
- Introduce yourself
- Offer your help

"Good afternoon, Accounts, Andrew Batt speaking. How may I help?"

2. Show enthusiasm when you answer. Help make the caller feel welcome

A tired voice lacking in enthusiasm is very unappealing and reflects on the professionalism of your organisation.

3. Use friendly phrases as part of your greeting.

- *"Thanks for calling."*
- *"May I help you?"*

4. Remember to smile as you pick up the receiver.

It may help if you have a mirror on your desk, this way you will be able to see how you sound on the telephone. Also, as a reminder, tape the word 'Smile' on your phone.

5. Closing the conversation

When you finish your telephone conversation there are some appropriate and courteous statements that should always be made. You should:

- ❖ Thank the caller.
- ❖ Let the caller know you appreciate his/her business.

- Provide assurance that any promises will be fulfilled.
- Provide assurance that any promises will be fulfilled.
- Leave the caller with a positive feeling
- Some courteous closing statement examples:
- *"Thank you for calling. We appreciate your business "*

"Thanks for your order."

"Feel free to call us anytime."

"I'm glad we were able to help."

"Goodbye and thanks for calling."

"I enjoyed talking with you."

"If you have any additional questions please call me."

Tip: Let the caller hang up first: This is simple courtesy, plus it gives the caller a final chance to add something.

6. How to transfer customers on the telephone

1. Tell customers what you can do for them. Avoid saying, "I can't help you", "That is not my responsibility" or "This department does not handle that". By giving the name of the correct person or department, you are helping the customer, so state your sentence positively. For example, "Mrs. Jones in our service area can help you with that."

2. Own the contact (or complaint!). Give the customer your name, department and phone number. This is especially necessary for telephone transfers. In case the customer gets cut off or transferred to the wrong area, he/she will have the necessary information to contact the appropriate person. Also, to save yourself from repeating information, ask if he/she has a pencil ready to copy down the information.

3. Inform the next employee. Fill him/her in on the details of your conversations with this customer. Also tell the next employee what the customer said as well as what his/her attitudes and feelings were.

7. How to make a problem call

Anytime you have to make a difficult call there are important steps to follow. Even though you may not be calling to sell a product, the basic steps of a successful telemarketing call still apply.

- Before you make your call, develop an action plan.
- Greet the customer in a friendly way
- Introduce yourself and your company
- State the purpose of the call
- Deliver your message in friendly, clear and business like way, leaving room for questions
- State customer benefits/options/alternatives, if appropriate
- Ask for agreement

Here's an example:

Cynthia mistakenly overbooked a training course. She needed to call Mrs. Haig to explain why the course she had booked had to be changed. Cynthia developed the following action plan.

Her objective: arrange a new course date.

The approach: briefly explain the need for the change and offer two alternative dates.

Customer benefits: the course will be less crowded and Mrs. Haig will receive more individual training support from the course leader.

"Good morning, Mrs. Haig. This is Cynthia Rogers from TST. How are you today? The reason for my call is to discuss your course booking. The date I booked for your group is overbooked. What I can do is offer an alternative date with fewer delegates. This means you will be able to ask more questions and receive more attention from the course leader. I have the 16th or 20th available. Do you have a preference?"

In the situation above, Cynthia did a good job because she turned a potential negative situation into a positive for the customer by planning ahead.

How to respond to a complaining customer

- Listen with understanding. Identify with the customer and "own" the complaint. This defuses anger and demonstrates your concern. Tell the customer something such as, “I am sorry you have been inconvenienced.” Tell me what happened so that I can help you." It is vital to show a sincere interest and willingness to help. *The customer's first impression of you is all important in gaining co-operation.*
- No matter what caused the problem, do not blame others or make excuses. Instead, take the responsibility and initiative to do whatever you can to solve the problem as quickly as possible.
- Paraphrase and record what the customer tells you. Whenever you hear an important point, say, "Let me make sure I understand: you were promised delivery on the 15th and you did not receive the product until the first of the following month. Is that correct?"
- Find out what the customer wants. Does he or she want a refund, credit, discount or replacement? The customer is complaining because he or she has a problem and wants it solved as quickly as possible. Find out what his or her

8. Dealing with communication problems.

When dealing with customer communication problems you may use different techniques:

Open-ended Question: they are questions that encourage continue conversation and help you get more information. When you want the other person to open up, ask open-ended questions.

Examples: what do you think…. How can this help you in…? Explain to me, tell me about…help me understand..

(see the video for samples)

Closed-ended Questions: they are fixed answer questions: Yes or No.

Examples: do you know, do you think… would you like to….

You can use both open-ended questions to get more information from a customer and use the closed-ended questions to narrow the conversation to a more specific topic.

CONFERENCIA
LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y EL QUEHACER
DEL ADMINISTRADOR DE OFICINA

LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y EL QUEHACER DEL ADMINISTRADOR DE OFICINA

MSc. Randall Retana Moreno
Asesor de la Gerencia de Electricidad
Instituto Costarricense de Electricidad

Resumen Ejecutivo

Este ensayo pretende efectuar una síntesis sobre el proceso de análisis, formulación e implementación de la estrategia empresarial, con los propósitos de mostrar su importancia dentro de la práctica empresarial e involucrar al administrador de la oficina en su rol facilitador.

Tanto en el proceso de formulación, así como en el correspondiente a la implementación, se identifican las habilidades que el líder y su equipo ejecutivo deben ser capaces de dominar.

En el primero se hace referencia a la experiencia e intuición en complemento con la sistematización de información sobre el entorno, la industria y el interno de la compañía.

En el segundo se hace referencia a la capacidad de comunicación y generación de compromiso alrededor de la ejecución de la estrategia empresarial, así como la sistematización de información necesaria para alinear, comunicar y controlar la estrategia.

Los esfuerzos de sistematización de información contemplan esencialmente dos aspectos dentro de los cuales se puede contar con el rol facilitador del administrador de la oficina: la ubicación, integración y síntesis de fuentes externas e internas de información, tales como diarios especializados en comercio e informes anuales, así como en la particular habilidad de insertar la estrategia empresarial en múltiples documentos que conforman el quehacer cotidiano de la oficina: tanto en directrices, expedientes y lineamientos, así como en la búsqueda consciente por lograr un ejercicio empresarial consistente con la estrategia desarrollada.

LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y EL QUEHACER DEL ADMINISTRADOR DE OFICINA

"…El motivo del éxito no es suficiente. Produce un mundo de visión corta que destruye las fuentes de su propia prosperidad. Los ciclos de depresión económica que afligen al mundo nos advierten que las relaciones de negocios están infectadas hasta la médula de la enfermedad de los motivos de visión corta…".

Alfred North Whitehead

Desde antaño, han existido hombres que han buscado sistematizar el concepto de estrategia para múltiples fines; tal es el caso de Sun Tzu (500 a.C.) quien se refería a la sabiduría concentrada sobre la conducta de la guerra y que en sí mismo es un tratado sobre estrategia que permanece vigente hoy en día.

De hecho, el término "estrategia" es un término cuyo origen se remonta a los antiguos griegos, quienes la empleaban para referirse a un primer magistrado o máxima autoridad militar. Se comprueba así el origen del término alrededor de interpretaciones castrenses, pero sus aplicaciones sin duda se encuentran en la cotidianidad misma del ser humano y, claro está, en el mundo de los negocios.

A principios del Siglo XX, desde los administradores de alto nivel de grandes compañías como General Motors, hasta las obras de destacados académicos provenientes de las principales universidades de los Estados Unidos, el mundo de los negocios empezó a sistematizar conceptos y herramientas sobre el desarrollo y ejecución de la estrategia empresarial como una poderosa herramienta para llevar los negocios a desempeños superiores, apalancando así su crecimiento y rentabilidad.

En esencia, la estrategia empresarial implica la creación de ventajas competitivas, con el propósito de retener y atraer nuevos clientes, así como repeler las acciones de los competidores. Tal creación no es el producto de la casualidad, sino de una visión de largo alcance combinada con acciones consistentes en el tiempo, alrededor de competencias distintivas, sustentadas en las decisiones de un líder capaz de superar los límites de los paradigmas tradicionales e impulsar a un grupo de colaboradores a ejecutar la estrategia con compromiso y excelencia.

Son incontables los casos que denotan tal situación: Herb Kelleher, precursor de Southwest Airlines, logró que sus empleados pensaran que trabajar para dicha empresa era una aventura; Sam Walton, inculcaba en sus empleados la idea de que Walmart tenía su propia manera de hacer las cosas, y trataba de que la vida en la compañía fuera algo impredecible, interesante y divertido. Y David Packard pregonaba en un discurso de 1960 que "…Uno puede mirar alrededor [en el mundo de los negocios y] ver personas que se interesan nada más en el dinero, pero los impulsores fundamentales provienen principalmente de un deseo de hacer algo más: fabricar un producto, brindar un servicio; generalmente para hacer algo que tenga valor…".

Entre muchos otros Kelleher, Walton y Packard son precursores de compañías que han desarrollado una visión estratégica por encima de las regularidades de los sectores industriales en los cuales se desenvuelven. El éxito duradero de las compañías que iniciaron, refleja la importancia de gestionar una empresa a partir de una estrategia simple, concreta y consistente en el tiempo.

En este breve ensayo, pretendo referirme en líneas generales a la estrategia empresarial, tanto en su concepto, así como en sus determinantes, alcances y principales factores críticos para su implementación, con el propósito de extraer de estos aspectos, diversas consideraciones que el administrador de oficinas debe tener alrededor del tema, y el rol que esencialmente le correspondería jugar tanto en su desarrollo así como en su ejecución.

Conceptos sobre estrategia empresarial

Existe una enorme cantidad de escuelas sobre estrategia empresarial. De la lectura de más de dos mil documento, Henry Mintzberg (Safari a la Estrategia, 2000) logró sistematizar al menos diez escuelas dentro de las cuales destacan la escuela de la planificación, la escuela del posicionamiento y la escuela empresarial.

Para Alfred Chandler, *"…la estrategia puede definirse como la detemrinación de metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de líneas de acción y la asignación de los recursos necesarios para llevar a cabo dichas metas…"* (Ghemawat, 2000).

En cuanto a Michael Porter, representante de la escuela del posicionamiento, la estrategia *"…Es la búsqueda consciente de un plan de acción que permita a una organización posicionarse en la industria de manera tal que obtenga una ventaja competitiva sostenible que le permita alcanzar un retorno superior en el largo plazo…"* (Porter, 1997).

Independientemente de la escuela y su determinado enfoque, el concepto de estrategia hace referencia a la definición de acciones a desarrollar en el tiempo para alcanzar un desempeño superior de la empresa. Este es un enorme desafío que compromete todas las competencias de un líder: desde la búsqueda de información objetiva, datos y hechos, producto de su conocimiento sobre la industria en la cual se desarrolla, hasta el pensamiento abstracto sustentado en su intuición, mediante la cual desarrolla un concepto sobre el negocio, para crear valor para los clientes, los accionistas y la sociedad como un todo.

En este proceso, el líder no actúa en forma solitaria y abstraído de su realidad empresarial: además de los ejecutivos que lo apoyan desde las diferentes áreas funcionales de la empresa, requiere del soporte de sus colaboradores más cercanos, dentro de los cuales sin duda se encuentra el administrador de la oficina.

Determinantes y alcances de la estrategia empresarial

La estrategia empresarial tiene al menos cuatro determinantes de especial consideración: el propósito estratégico que determina la visión, misión y valores de la empresa; el campo competitivo dentro del cual se desarrollarán las operaciones de la compañía; la ventaja competitiva que debe desarrollarse, con relación a los rivales, para lograr una rentabilidad creciente y superior a la Industria, y las bases de implementación que garantizan la ejecución de la estrategia (inversiones, organización, sistemas de información, cultura y clima organizacional, entre otros aspectos).

Para lograr un modelo conceptual que integre los cuatro determinantes señalados, además de experiencia, talento e intuición, el líder necesita sistematizar información proveniente del ambiente externo e interno a la empresa.

En el ambiente externo, denotan dos ámbitos de análisis: el entorno y, dentro de éste, la industria dentro de la cual participa la compañía.

En el análisis de la Industria, entendida ésta "…*como un grupo de empresas que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí, es decir, productos o servicios que satisfacen las mismas necesidades básicas de los clientes…"* (Hill y Jones, 2011), se logra una comprensión rigurosa de diversos actores, entre otros, proveedores, competidores y compradores, así como las relaciones que presentan entre sí, lo cual favorece la definición de la estrategia de la empresa con relación a sus alcances a nivel horizontal (gama de productos y mercados a servir), vertical (actividades a desarrollar en el contexto de un Sector Industrial) y geográfico (fronteras locales, regionales, nacionales y globales). Estos alcances determinan el campo competitivo de la compañía.

En el análisis del entorno, el líder sistematiza información, entre otras, de naturaleza política, económica, social, tecnológica y ambiental, buscando comprender las principales fuerzas impulsoras que inciden en la Industria donde opera la compañía.

De manera que la información recabada permite comprender mejor las oportunidades de negocio, así como las amenazas que puede enfrentar la compañía.

Por su parte, en el ambiente interno, el líder busca sistematizar información sobre la gestión de su empresa, específicamente lo concerniente a recursos y capacidades.

Los recursos se refieren a los activos tangibles e intangibles de una empresa, en tanto que las capacidades se refieren a las habilidades de una empresa para coordinar sus recursos y darles un uso productivo (Hill, y Jones, 2011).

En este proceso de análisis, se pueden distinguir las fortalezas y debilidades de la compañía que impulsan o limitan la definición de competencias distintivas que "…*dan forma a las estrategias que una empresa adopta, lo cual genera una ventaja competitiva y una rentabilidad superiores…"* (Hill y Jones, 2011).

Como podrá concluirse, el esfuerzo de sistematizar información para complementar la intuición del líder en el proceso de definición de la estrategia es enorme: requiere de la consulta de fuentes externas como publicaciones generales, diarios especializados en comercio e industria, periódicos locales y servicios en línea, así como fuentes internas a la compañía tales como informes anuales, expedientes y bases de datos sobre el desempeño histórico.

En la sistematización de esta multiplicidad de fuentes de información, tanto el líder así como su equipo ejecutivo requiere del soporte de sus colaboradores más cercanos, entre ellos del administrador de la oficina, quien sin duda puede facilitar el proceso de recopilación y síntesis, ya sea de manera directa, o bien como soporte a asesores externos que eventualmente ayudan a las compañías en el proceso estratégico.

Factores críticos para la ejecución de la estrategia

Si el proceso de análisis y formulación de la estrategia empresarial es complejo y laborioso, lo es más el proceso de implementación. Como se mencionó, el proceso de formulación debe contemplar las bases de implementación para que la compañía pueda desempeñarse en el campo competitivo que ha escogido, desarrollar en éste su ventaja competitiva y lograr las metas estratégicas que ha configurado en su visión empresarial.

Entre otras las bases de implementación hacen referencia, entre otros aspectos, a las inversiones, organización, sistemas de información, cultura y clima organizacional, necesarios para desarrollar la estrategia.

Por lo que éstos aspectos requieren de un enorme esfuerzo del líder tendiente a alinear la estrategia con la organización de la competencias individuales de todos los empleados de la compañía.

Asimismo, requiere de un proceso aún más complejo de control en relación con el plan estratégico, documento que contiene el conjunto de acciones necesarias para llevar la estrategia empresarial a la práctica.

Para una mejor comprensión de lo anterior, es necesario comprender que la estrategia empresarial comprende, en esencia, un conjunto de acciones con metas claras, particularmente cuantitativas, que es posible controlar y medir.

Cuando la estrategia ha sido concebida, el líder y su equipo ejecutivo deben comunicarla y así asegurarse que todos los colaboradores de la compañía, desde los mandos medios hasta los profesionales, los técnicos y los operarios, la comprenden y pueden desarrollarla con compromiso y entusiasmo.

De manera que deben distinguirse particularmente dos importantes tareas: la definición de una organización que soporte la estrategia, esto es, la definición de los procesos y la estructura organizacional necesarias para responder con efectividad a

los imperativos de la estrategia, así como la definición de metas individuales sobre las cuales se puede medir el desempeño de todos los colaboradores.

En la definición de los procesos, se establecen las actividades esenciales a desarrollar, con sus respectivos protocolos de operación y normativas necesarias para asegurar una labor estandarizada y en mejora continua. En la definición de la estructura organizacional, se identifican las líneas de autoridad, los niveles de facultación y ámbitos de operación de las áreas funcionales de la compañía.

Por su parte, en la definición de las metas individuales, se descomponen las metas principales de la compañía, en las metas individuales de cada colaborar, no sólo para medir el desempeño sino particularmente, para comprender la capacidad de cada quien para desarrollar con eficiencia y eficacia su puesto de trabajo, lo cual necesariamente favorecerá la definición de planes de capacitación para el cierre de brechas según sean requeridos.

Finalmente, destacan las herramientas de control de la estrategia empresarial: por excelencia, destacan en la actualidad dos herramientas: el plan estratégico y el cuadro de mando integral.

El plan estratégico es un documento que aglutina la visión, la misión, los valores, los objetivos, las acciones, las metas, los indicadores, los recursos, los plazos y los responsables involucrados.

El cuadro de mando integral, es una herramienta creada hace casi veinte años por Robert Kaplan y David Norton (1992) quienes lograron desarrollar una herramienta para traducir la estrategia en un sistema de medición estratégico, compuesto por indicadores y metas, capaz de comprender además las relaciones causa-efecto involucradas en la ejecución de la estrategia. Su éxito ha popularizado su aplicación en la mayor parte de las compañías que se rigen por las mejores prácticas empresariales existentes.

Como puede concluirse, el esfuerzo de alineamiento es complejo y requiere sistematizar información, integrar reportes y dar fluidez al conjunto de instrucciones, directrices, políticas y lineamientos que caracterizan el diario quehacer de los líderes.

En esta tarea, sin duda, se requiere nuevamente un administrador de la oficina, capaz de comprender la estrategia como un todo, al punto de contribuir con su trabajo, para que las pequeñas tareas del día, se integren en un todo congruente en orden a operacionalizar la estrategia empresarial.

Un ejemplo simple que permite comprender este proceso, es el manejo de la agenda: cómo lo urgente desplaza lo importante, es un paradigma bien conocido en la práctica empresarial; y éste a su vez es un elemento distorsionante que afecta la ejecución eficiente y eficaz de la estrategia empresarial.

Conclusiones

La estrategia empresarial es el centro articulador de la gestión del líder de la compañía y su equipo ejecutivo, en procura de lograr un desempeño superior que redunde en beneficios económicos para sus clientes, los accionistas y la sociedad en general.

En este esfuerzo, destacan dos importantes tareas: el análisis, desarrollo y formulación de la estrategia empresarial, así como su implementación y ejecución.

En la primera tarea, confluyen dos importantes habilidades: la experiencia e intuición del líder, así como la sistematización de información, ambas esenciales para lograr un modelo mental que integre la dirección estratégica de la compañía.

En la segunda tarea, confluyen dos importantes habilidades: la capacidad del líder para traducir la estrategia y comunicarla a todos los involucrados, así la sistematización de información, de manera ordenada y ejecutiva, que permitan su control y medición en todo momento.

Se ha establecido que en ambas actividades, el líder requiere del apoyo, facilitación y compromiso de todos sus colaboradores, y en particular, del administrador de la oficina: su rol, habilidades y comprensión general sobre el quehacer cotidiano, le da una perspectiva útil, necesaria para recabar información en ambas fases (formulación e implementación) pero también, fundamental para que la estrategia se impregne en el quehacer cotidiano de la oficina, en lo relativo a informes, directrices, lineamientos y demás salidas de información.

Se requiere entonces una comprensión integral de la estrategia, tanto en lo conceptual, así como en el compromiso necesario para su ejecución.

FUENTES DE CONSULTA

Charles W.L. Hill; Gareth R. Jones(2011). Administración Estratégica: Un enfoque integral. CENGAGE Learning, Novena Edición.

Ghemawat, Pankaj (2006). ESTRATEGIA Y EL PANORAMA EMPRESARIAL. 2ª. Edición, Prentice Hall.

Brenes y Mena (2010): Los tres vértices de la estrategia competitiva. **www.bacyasociados.com**

Porter, Michael (1997, PP. 35-52). ¿Qué es estrategia? Revista INCAE. Vol X, No. 1, 1997.

Hamel y Prahalad (2005). Propósito Estratégico. Lo mejor de HBR

Mintzberg, Henry. Ahlstrand, Bruce. Lampel, Joseph. (1999). SAFARI A LA ESTRATEGIA. Granica.

Robert Kaplan y David Norton (2002). El Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000.

CONFERENCIA
COMUNICACIÓN INTERPERSONAL ASERTIVA EN EL ENTORNO ORGANIZACIONAL

COMUNICACIÓN INTERPERSONAL ASERTIVA EN EL ENTORNO ORGANIZACIONAL

Lic. Magdalena Elizondo Torres, MC
Profesora Titular del Depto de Comunicación y Periodismos ITESM, Campus Monterrey, México

Resumen

La conferencia versa sobre el desarrollo de la habilidad de la asertividad, en la que se van sumando aspectos que te permitirán expresar lo que deseas de manera oportuna, directa y consiente de tus necesidades y del respeto que se debe a la integridad humana del otro. Estos aspectos son: definición del ser asertivo, el conocer las características del comportamiento humano y las consecuencias positivas de asumir un comportamiento asertivo, así como el proceso de aprender y aprehender a ser asertivo a partir del modelo de Bower y Bower.

Introducción

Cabe señalar que la comunicación es una capacidad humana, y la asertividad es una habilidad que podemos desarrollar. Como herramienta de comunicación no la podemos desligar de sus componentes: el verbal, el vocal y el visual, mismos que en conjunto nos permiten impactar a nuestros interlocutores; ahora bien, cabría cuestionar la efectividad con la que los manejamos a fin de eficientar los procesos dentro de las empresas en las que laboramos, e incluso en cualquier contexto y con cualquier personas con la que entramos en contacto.

En esta conferencia no haremos mucho énfasis en la comunicación no verbal, sin embargo la abordaremos con elemento inseparable de la comunicación humana y por ende de la comunicación asertiva, objetivo de esta charla en la que no sólo la definiremos, sino que la abordaremos desde sus componentes, objetivos, usos y ventajas. Todo ello con el fin de poder señalar que en las organizaciones, no importa el giro comercial en el que se desempeñe, la personas trabajan bajo el esquema de “Pura Vida”.

Comunicación Interpersonal

Hay quien considera que asertividad y habilidades sociales son términos sinónimos. Sin embargo, vamos a considerar que la asertividad es solo una parte o una herramienta de comunicación que le permite al ejecutivo ser más competente en el ámbito de las relaciones sociales, aquella que reúne las conductas y pensamientos

que nos permiten defender los derechos de cada uno sin agredir ni ser agredido. Mejor aún, mejorando la calidad de la interacción dentro del contexto de las organizaciones, esto es maravilloso porque permite equivocarse, sentir, vibrar, acelerar pero sobre todo la posibilidad de mostrarnos tal y cual somos desde la premisa básica del respeto.

Obtienes poder personal al tomar decisiones basadas en tus valores y deseos personales. Renuncias a ese poder al permitir o pedirle a otra persona que decida por Tí.

Cuando tu poder personal aumenta, construye autoestima al hacer de tus elecciones algo tuyo, al sentirte orgulloso de tus logros y al recuperar el control sobre los distintos aspectos de la vida diaria.

Obtienes poder personal al afirmarte a tí mismo, al preguntarte qué es lo que necesitas y al expresar tus ideas o sentimientos sobre asuntos que te afectan directamente. (Vida emocional, 2010). La asertividad te permite, como herramienta, mejorar la calidad de la interacción en un entorno donde generalmente, por las características propias del trabajo, nos vemos sometidos a estrés, que se suma a todo lo que como individuos llevamos a cuestas: casa, esposo, esposa, novio, hijos, madre, padre y además las tarjetas de crédito.

¿No creen que sea suficiente para que de pronto nuestro estado mental y conductual se vea afectado? Es momento de poner en práctica nuestra inteligencia emocional y todas las herramientas que nos permitan ser muy efectivos en nuestro trabajo y aprender a separar lo personal, lo emocional de lo estrictamente laboral. Pero antes de continuar, es preciso definir asertividad.

4) Definición de Asertividad

Algunos textos, señalan a la asertividad como la capacidad afirmativa del ser humano, claro cuando éste entra en relación con alguien más. Aunque cabe señalar que en el diálogo interno también se presenta la asertividad, pero a nivel intrapersonal y permite al individuo ejercitar el uso de la razón y de evaluar la capacidad de razonamiento de los demás en todos los contextos.

El contexto de la organización posé una ingrediente diferencial, que es el que estamos ahí para servir y servir a personas con las que nada nos une, a veces ni siquiera un lazo de amistad, pero si es importante construir puentes unidos con lazos de cordialidad que lo vuelven sólido y más fácil de transitar.
Y no están lejos de la verdad; ya que al expresarnos de manera directa y honesta, afirmando nuestra posición ante el objeto de discusión, estamos afirmando:

- Lo que pensamos.
- Lo que sentimos.
- Lo que percibimos.

En las relaciones interpersonales, cualquiera que sea el contexto donde el organizacional no es la excepción, este aspecto es muy relevante pues nos permite discernir y no enfrascarnos en la penosa tarea del juicio de valor que en un gran porcentaje de oportunidades está basado en suposiciones sin fundamento o confirmación, por eso es tan importante definir el concepto asertividad.

Veamos ahora algunas definición de asertividad como la de Walter Riso (2002) que señala que “cuando es capaz de ejercer y/o defender sus derechos personales, como por ejemplo, decir "no", expresar desacuerdos, dar una opinión contraria y/o expresar sentimientos negativos sin dejarse manipular, como hace el sumiso, y sin manipular ni violar los derechos de los demás, como hace el agresivo”. En ella encontramos como la persona asertiva busca la posibilidad de expresarse pero respetando el derecho de los demás, lo cual conserva la esencia de la herramienta.

Por otra parte, la definición que propongo es una definición que integra muchos elementos y es la siguiente:

> Es la habilidad de expresar tus pensamientos, sentimientos y percepciones, de elegir cómo reaccionar, y de hablar por tus derechos cuando es apropiado. Esto con el fin de elevar tu autoestima, y de ayudarte a desarrollar tu autoconfianza para expresar tu acuerdo o desacuerdo cuando crees que es importante e incluso pedir a otros un cambio en su comportamiento ofensivo (Elizondo, 2003, p.17)

Se dividirá la definición en partes, a fin de analizarla y determinar cómo la asertividad es una macrohabilidad, que requiere el esfuerzo del emisor por esforzarse por hacer suyas todas las microhabilidades que iremos describiendo a lo largo de los módulos, ahora veamos que significa cada elemento de la definición según el Gran Diccionario de la Lengua Ilustrado A S U R I, (1993):

a.Habilidad: “Capacidad, inteligencia y disposición para una cosa” (p. 842). Esto significa que la podemos aprender y desarrollar a través de la práctica.

b.Expresar: “Decir, manifestar con palabras lo que uno quiere dar a entender. 2. Dar uno indicio del estado o los movimientos del ánimo por medio de miradas, actitudes, gestos o cualesquier otros signos exteriores. “ (p. 729). En este punto encontramos que la asertividad implica tanto los mensajes verbales como los no verbales, y en los primeros necesita forzosamente de una estrategia asertiva que permita que los mensajes sean efectivos y expresen con palabras lo que quiero realmente decir. Por otro lado, implica también el tomar conciencia de los mensajes no verbales, e identificar cuáles son efectivos y cuales pueden ser hasta ofensivos durante la interacción.

c.Pensamientos: ligado al pensar significa: “Reflexionar, examinar con cuidado una cosa para formar dictamen.” (p. 1222). Con esto se hace referencia a la importancia de procesar cognitivamente los mensajes y determinar los qué, cómo, cuándo y dónde, a fin de identificar la mayor cantidad de información posible que nos permita llegar a una conclusión con respecto al mensaje del interlocutor.

d.Sentimientos o emociones: la Enciclopedía Océano Vol. 1, señala que algunas definiciones de emoción podrán ser “agitación del ánimo, violenta o apacible, que nace de alguna causa pasajera” o también como “estado del ánimo que oscila

entre el placer y el displacer y reacción relativa al objeto que la provoca, que puede oscilar entre la atracción y la huida" (p. 158).

La definición que nos ofrece el Diccionario Enciclopédico ASURI (1993) que señala que proviene del latín emotio, -onis: estado afectivo intenso y breve, así mismo señala que desde el punto de vista psicológico "Las emociones se suelen manifestar por conductas observables (huida, aproximación, etc.) y a veces por cambios fisiológicos (transpiración, frecuencia de los ritmos cardiacos y respiración, tensión arterial, reacciones intestinales, etc.)

Son estados emocionales la alegría, el amor, el miedo, la cólera, etc. (p. 877). Los textos señalan que es muy difícil definir las emociones, pero queda claro que juegan un papel sumamente importante en el comportamiento del ser humano en los distintos contextos en los que se desenvuelve; por lo que es por demás obvio señalar, que la comunicación como herramienta fundamental en la interacción humana también se ve afectada.

Es necesario señalar que las emociones son **experiencias conscientes:** "Con este término se hace referencia a la vivencia subjetiva que acompaña a la emoción. Se trata del componente menos conocido; la razón es obvia, se carece de indicadores externos para objetivar la experiencia consciente de la emoción. Se trata de lo que el individuo siente y, por tanto, solamente se puede conocer a través de la descripción que la persona haga" (Océano, Vol. 1. P. 158). De ahí de aprender asertividad y poder ir más allá de lo cognitivo y poder compartir lo emotivo que es parte fundamental de los seres humanos.

e.Percepciones: "Sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos" (Diccionario Enciclopédico ASURI (1993, p. 1225). De ahí que tomemos conciencia de que de los elementos que captamos a través de los sentidos, tanto inputs de comunicación verbal como no verbal, nos llevan a construir conclusiones que al mismo tiempo generan diferentes emociones; mismas que nos impulsan a responder de diferentes maneras a nuestro interlocutor, muchas veces de manera poco asertiva.

f.Autoestima: "Conjunto de pensamientos y sentimientos que cada individuo tiene acerca de sí mismo y que lo ayudan a definirse como persona." (Océano, Vol. 4, p. 25). Nuestro autoconcepto determinará el nivel de seguridad que puedo tener para expresar lo que pienso, siento y percibo sin sentirme culpable o perseguido.

Estos elementos son importantes pues caracterizan los elementos que sin importantes de pensar, ya que nos enfrentamos cotidianamente a muchos “conflictos dentro de las oficinas” que pueden y deben ser enfrentados de la manera más amable posible, para enfocarnos en el problema y no involucrar a la persona, aún cuando ésta manifieste comportamientos o conductas que nos sean desagradables y que debemos buscar la oportunidad de dialogar asertivamente.

Pero ¿qué tan asertivos son? Los invito a entrar a la siguiente liga y averiguarlo: Test de asertividad: http://www.helios3000.net/tests/asertividad.shtml

Esto nos lleva al tema de las conductas.

Conductas y Derechos Asertivos

Es necesario definir el concepto conducta y la Enciclopedia de la Psicología Océano, define conducta como “el conjunto de actividades externas observables en el individuo y de fenómenos internos no observables concomitantes, como metas, motivaciones, emociones, etc. Los términos conducta y comportamiento son intercambiables.” (p. 45). Por lo tanto hablamos de lo que podemos ver que hace una persona, y esto es importante, no podemos suponer o inferir sin preguntar, cuáles son las motivaciones, emociones, actitudes o pensamientos que hay detrás de cada conducta. No se vale asumir pues podemos fundar nuestro razonamiento sobre elementos parciales que se suscitaron en un lugar y en un momento determinado, recuerden que si no saliste en la foto no significa que no hayas estado en la fiesta.

En todos los contextos y en el organizacional no es la excepción, se identifiquen diferentes tipos de personas, que se distinguen de los demás por presentar un comportamiento que debe ser observado y tratado o confrontado, si así lo creemos conveniente, pues la verdad hay cosas que a no me afectan y no me desgasto en un confrontación absurda, como por ejemplo que a alguna compañera le interese todo lo que hago, sólo procuro ser más discreta y no darle tela de donde cortar. Veamos algunos ejemplos:

- El preguntón: pregunta desde lo más obvio hasta lo más insólito.
- El resentido: se queja de todo
- El enredoso: le gusta discutir y oponerse
- El obstinado: ignora por sistema el punto de vista de los demás
- El sabelotodo: quiere imponer a todos su opinión
- El mudo: muestra desinterés en todo
- El tímido: tiene buenas ideas, pero le cuesta mucho esfuerzo estructurarlas y no se atreve a expresarlas

- El colaborador: está siempre dispuesto a contribuir
- El charlatán: habla de todo, pero no del tema
- El terco: sus ideas fijas las repiten sin cesar en forma segura y formal
- El observador: atiende a los comentarios de todo el grupo
- El sacapulgas: atiende a los más mínimos detalles en una conversación y hace notar tus errores y si es públicamente mejor (ITESM, 2007)

Así mismo encontramos a las personas que presentan algún déficits de comportamientos sociales y éstos les dificultan su capacidad de desarrollar sus competencias interpersonales y algunos son:-Relaciones que generan malestar.-Soledad y escasez de vínculos.-Conflictos interpersonales (familia, pareja, etc.).-Timidez, ansiedad social, inhibiciones.-Circulos de comunicación negativa.

Curiosidad

Cuando sus costumbres interfieren con sus responsabilidades. Estas dificultades suelen tener una serie de causas y algunas son más sencillas, las aprendió por imitación durante su proceso de socialización y no ha tomado consciencia de que puede cambiarlas para proveerse de una mejor calidad de vida, pero veamos algunas razones: a) Déficit de conductas: no aprendimos las conductas adecuadas y entonces hacemos conductas menos eficaces, o no tenemos suficiente experiencia y las cosas nos salen "más o menos", o evitamos la situación y directamente no hacemos nada. Puede ser que La persona nunca las ha aprendido por que o bien no ha tenido un modelo adecuado o bien no hubo un aprendizaje directo. b) Pensamientos negativos: evaluamos a las situaciones, a los otros, y a nosotros mismos y nuestros recursos. No siempre la evaluación es correcta, por eso es bueno poner a prueba nuestras creencias. Hay factores que inhiben o interfieren con las conductas. (Vida emocional, 2011).

Características de las personas en tres tipos de comportamiento: agresivo, pasivo y asertivo

a. Conducta agresiva: Defensa de los derechos personales y expresión de los pensamientos, sentimientos y opiniones de una manera inapropiada e impositiva y que transgrede los derechos de las otras personas. La conducta agresiva en una situación puede expresarse de manera directa o indirecta. La agresión verbal directa incluye ofensas verbales, insultos, amenazas y comentarios hostiles o humillantes. El componente no verbal puede incluir gestos hostiles o amenazantes, como esgrimir el puño o las miradas intensas e incluso los ataques físicos.

b. La agresión verbal indirecta incluye comentarios sarcásticos y rencorosos y murmuraciones maliciosas. Las conductas no verbales agresivas incluyen gestos físicos realizados mientras la atención de la otra persona se dirige hacia otro lugar o actos físicos dirigidos hacia otras personas u objetos. Las víctimas de las personas agresivas acaban, más tarde o más temprano, por sentir resentimiento y por evitarlas. El objetivo habitual de la agresión es la dominación de las otras personas. La victoria se asegura por medio de la humillación y la degradación. Se trata en último término de que los demás se hagan más débiles y menos capaces de expresar y defender sus derechos y necesidades. La conducta agresiva es reflejo a menudo de una conducta ambiciosa, que intenta conseguir los objetivos a cualquier precio, incluso si eso supone transgredir las normas éticas y vulnerar los derechos de los demás. En las organizaciones les llamamos los tiburones.

c. Conducta Pasiva: Trasgresión de los propios derechos al no ser capaz de expresar abiertamente sentimientos, pensamientos y opiniones o al expresarlos de una manera autoderrotista, con disculpas, con falta de confianza, de tal modo que los demás puedan de tal modo no hacerle caso. La no aserción muestra una falta de respeto hacia las propias necesidades. Su objetivo es el apaciguar a los demás y el evitar conflictos a toda costa. La probabilidad de que la persona no asertiva satisfaga sus necesidades o de que sean entendidas sus opiniones se encuentra sustancialmente reducida debido a la falta de comunicación o a la comunicación indirecta o incompleta. La persona que actúa así se puede sentir a menudo incomprendida, no tomada en cuenta y manipulada.

Además, puede sentirse molesta respecto al resultado de la situación o volverse hostil o irritable hacia las otras personas. Después de varias situaciones en las que un individuo ha sido no asertivo, es probable que termine por estallar. Hay un límite respecto a la cantidad de frustración que un individuo puede almacenar dentro de sí mismo. Esto en las organizaciones se vuelve en un círculo vicioso que revierte en insatisfacción, baja productividad, estrés en el trabajo y por ende un clima organizacional propicio para la autodestrucción.

- Por otra parte la conducta Asertiva no es siempre miel sobre hojuelas, sin embargo es la expresión directa de los propios sentimientos, deseos, derechos legítimos y opiniones sin amenazar o castigar a los demás y sin violar los derechos de esas personas pero consciente de que tiene que defender los propios derechos. El individuo tiene que reconocer también cuáles son sus responsabilidades en esa situación y qué consecuencias resultan de la expresión de sus sentimientos. (Vida emocional, 2011). La Universidad de Sonora (México) en el Documento No. 1, Serie de 10, septiembre 2001, señala las siguientes características:
- Cada vez que una persona es capaz de expresar lo que siente de manera clara y abierta.
- Tomar decisiones por voluntad propia.
- Aceptar los errores y aciertos.
- Ve y aceptar su realidad.
- Actúa y habla con base en hechos.
- Utiliza las habilidades personales
- No siente vergüenza por utilizar sus habilidades.

Este la gran aportación de la herramienta que nos permitirá conocer el cuándo, el cómo y el porqué de lo que comunicamos, todo en pro de un entorno amable en el que pasamos, tal vez la mitad de nuestro día..

Ahora bien, es momento de reconocer algunos de los derechos asertivos que nos explica Aguilar Kubli y que se ilustran en extenso su aplicación, responsabilidad y comentarios en el libro de Asertividad y Escucha Activa en el Ámbito Académico editado por trillas en su tercera edición del 2003 el son:

- El derecho a ser tratado con respeto
- El derecho a tener y expresar los propios sentimientos y emociones
- El derecho a ser escuchado y tomado en serio
- El derecho a juzgar mis necesidades, establecer mis prioridades y tomar mis propias decisiones.
- El derecho a decir “NO” sin sentir culpa
- El derecho a pedir lo que quiero, dándome cuenta que también mi interlocutor tiene derecho a decir “NO”.
- El derecho a cambiar y a cambiar de parecer
- El derecho a cometer errores pero a responsabilizarme de mis actos
- El derecho a obtener aquello por lo que pagué
- El derecho a decidir no ser asertivo y a negar mis derechos
- El derecho a ser independiente
- El derecho a decidir qué hacer con mis propiedades, cuerpo, tiempo, objetos, etc., mientras no se viole la ley o los derechos de otras personas
- El derecho a tener éxito
- El derecho a gozar y disfrutar
- El derecho a mi descanso y aislamiento si así lo preciso
- El derecho a superarme, aún superando a los demás
- Etcétera

Estos derechos asertivos nos permitirán sentirnos libres de manifestarnos en todos los contextos en los que nos desarrollamos, permitiendo una vida plena y honesta, en las podemos ser nosotros mismos, sin corta pisas y que en la empresa en la que trabajemos, nuestros compañeros y jefes sepan quiénes somos y descubrir las consecuencias positivas de desarrollar la competencia de la comunicación asertiva.

Consecuencias positivas de la conducta asertiva

Roderick Fensterham (1983) citado en Elizondo (2003) identifica consecuencias positivas de la conducta asertiva, que en el contexto organizacional se convierten en elementos básicos para un efectivo proceso productivo y de integración, sobre todo para formar equipos de trabajo de alto rendimiento y son:

• Se desarrolla capacidad de observar con más facilidad las ocasiones cuando no se está comunicando correctamente y determinar qué hacer para corregirlo.

- Se controlan más las emociones para no atropellar el diálogo.
- Se es más positivo y se logra que los demás también lo sean.
- Se aprende a escuchar a las demás personas.
- Se respeta uno mismo.
- Se minimizan conflictos al no permitir que se acrecienten los problemas por no dialogar a tiempo.
- Se desarrolla la habilidad de comunicación en cualquier escenario.
- Se evita la angustia por cosas inútiles.
- Se actúa de manera justa y motivante.

- • Se logra la integración a un grupo y se consiguen las metas trazadas. (p. 46)

Es tiempo de reflexionar y poner estos elementos en la balanza y apreciar que el esfuerzo por aprender y aprehender a ser asertivo impactará no sólo en el trabajo sino en todos los ámbitos de desarrollo humano en los que nos movemos, porque algo es cierto al 100%, el conflicto NO SE PUEDE EVITAR.

Pero si verlo como un aspecto que nos sacará de nuestra zona de confort y evidenciar la gran capacidad que tenemos de superación en todos los aspectos de nuestra vida, y comenzaremos por ver al conflicto con nuevos ojos.

El conflicto como un área de oportunidad

El conflicto llega a nuestras vidas cuando las actividades, mensajes o comportamientos de los otros son incompatibles con mis metas o expectativas. Roloff (1987) citado por Gudykunst (1997, p. 278) señala que existen diferentes fuentes de conflicto, en los que el comportamiento asertivo, puede eliminar:

a. Cuando la gente malinterpreta el comportamiento de otros,

b. El conflicto puede surgir de percepciones de incompatibilidad, es decir, cuando se percibe que la personalidad o las características de un grupo son incompatibles.

c. El conflicto surge cuando la gente está en desacuerdo en las causas de su propio comportamiento o el de los demás.

Como podemos ver, el origen del conflicto se da cuando las personas, interactuantes del proceso comunicativo, perciben un comportamiento que no corresponde a sus expectativas, mismas que se forman a partir del rol social que estemos ejerciendo.

Mensaje Asertivo: Modelo de Bower y Bower

Ahora analizaremos la propuesta de Bower y Bower (1980) expuesto en el texto de Elizondo (2003) con respecto a la posibilidad real de aprender y enseñar a ser personas asertivas desde el rol que desempeñamos dentro de la organización. Aprenderemos el proceso que encierra pasar por una etapa de conocimiento de cada una de las fases propuestas, a una etapa de análisis y aplicación de las mismas a fin de mejorar la interacción dentro y fuera de nuestra oficina.

Definición de las Fases de la enseñanza de la Conducta Asertiva

Fase I: PROYECTAR. Implica recordar y proyectar sus situaciones conflictivas pasadas en donde no se pudo ser asertivo para analizar qué tenían en común. Ahora Recuerde y proyéctese a situaciones conflictivas pasadas en donde no pudo ser asertivo y analice que tiene en común.

Fase II: ANALIZAR. Se analiza el grado de amenaza e incomodidad de cada una de estas situaciones conflictivas y se describe en una sola oración el problema identificado. Ahora analice el grado de amenaza e inconformidad en estas situaciones conflictivas y seleccione una escena de amenaza regular y determínela en una sola oración, como un enfoque inmediato para su planeación

Fase III: VER. Se analiza el comportamiento en forma crítica para ver qué emociones están presentes. Ahora vea su comportamiento en forma crítica para determinar qué emociones, oraciones negativas y autoimágenes mantienen la no asertividad en la escena y ver qué es lo que tiene que cambiar.

Fase IV: HABLAR. Finalmente planee un guión negociador para resolver su situación y para aprender a expresarse de manera positiva, utilizando el método DEEC propuesto por Bower y Bower.

Fase de proyectar

En esta fase debemos ejercitar la memoria, identifique:
Quién: Quién está involucrado en la escena
Qué: Qué eventos se están llevando a cabo en esta escena
Cuándo: Cuál es el espacio temporal en el que se desarrolla la escena (Bower, 1980).

Se puede agregar:
Dónde: En qué contexto se llevó a cabo la escena
Cómo: Cómo se pueden describir los eventos durante la escena

En este proceso, se trata de que usted como miembro de una unidad de organizacional, independientemente del rol que desempeña trate de traer al presente, eventos en lo que haya percibido que no fue asertivo. PROYÉCTESE en cada escenario e identifique la escena, olvídese por este momento de las emociones y sentimiento vividos, si éstos regresan con gran intensidad busque el control de los mismos, o retome una escena en la que las emociones puedan ser controladas.

Trate de identificar la mayor cantidad de detalles posibles: la gente que estuvo presente, la ropa que se vestía, la formalidad o informalidad del contexto, el lugar y la

hora del evento y determine: ¿Qué le incomoda?, ¿Qué personas le molestan?, ¿Qué situaciones le molestan?, ¿Qué temas de conversación le molestan?, etc.

Fase de analizar

En esta fase debemos cumplir con dos importantes actividades, por un lado debemos clasificar en términos de magnitud el nivel de inconformidad que cada situación identificada y por otro describir en una sola oración la problemática vivida.Podemos utilizar la siguiente clasificación para determinar la magnitud de cada situación que nos causa incomodidad (Elizondo, 2003):

A. Escena ligeramente amenazante.
A1. Le causa sentirse un poco mal.
A2. Ocurre cuando menos una vez al mes.
A3. Piensa en ello como cada dos semanas.

B. Escena moderadamente amenazante.
B1. Le causa incomodidad o frustración.
B2. Ocurre cuando menos una vez a la semana.
B3. Piensa en ello cuando menos una vez a la semana.

C. Escena muy amenazante.
C1. Le causa sentimiento de hostilidad o impotencia.
C2. Ocurre casi a diario.
C3. Piensa en ello diariamente.

Una descripción precisa nos permitirá verbalizar, liberar emociones y sentimientos, que muy probablemente habremos tenido contenidos por largo tiempo; o incluso identificar, que lo que creía era un grave problema, no lo es tanto.

Fase de ver

Es ahora tiempo de ponerle atención a sus reacciones emocionales. Necesita ver sus sentimientos, para que pueda pensar en forma realista acerca de las consecuencias de ser asertivo y decidir qué quiere hacer.

Gudykunst (2004) señala la existencia de diez emociones fundamentales:

Alegría, interés, excitación, sorpresa, tristeza, cólera, disgusto, desprecio, miedo y vergüenza - culpa. Y con ello darnos cuenta de que existen muchos emociones que simplemente son, intensidades distintas de las emociones fundamentales. Reconocerlas es muy importante y sobre todo que al reconocerlas podemos manejarlas para que ellas no nos manejen a nosotros y recordar que una emoción violenta puede hacer que los mensajes suenes mucho ásperos de que

hubiésemos deseado y hasta podemos lastimar irremediablemente la autoestima de alguien más.

Fase de hablar

Esta fase implica el aprehender a utilizar el Método DEEC: describir, expresar, especificar y consecuencias

Para las organizaciones, el que sus miembros aprendan a utilizar el método **DEEC** es muy importante y útil ya que los puede llevar a analizar y confrontar conflictos, determinar necesidades y derechos, proponer una solución a los conflictos y, si es necesario, negociar un contrato para un cambio de comportamiento con la otra persona a fin de mejorar la calidad de la interacción y por ende el logro de los objetivos organizacionales en un clima organizacional agradable. En otras palabras, se está preparando para **HABLAR**.

DEEC significa, como ya lo he señalado: Describir, Expresar, Especificar y Consecuencias. Lo ejemplificaremos y señalaremos las reglas básicas, que se han identificado en la revisión de los textos que tocan el tema en tres grandes cuadros:

DESCRIBIR	
Pregunta a que se responde:	¿Qué conducta que ha estado realizando otra persona me molesta?
Actividad:	Describir qué conducta que molesta o me agrada ha estado realizando la otra persona.
Evitar:	Descripción de juicios de valor, aspectos que no se pueden cambiar (tipo de voz), debe identificar una conducta específica observable y que pueda ser de algún modo ser verificada por otras personas del equipo de trabajo.
Ejemplos de Describir:	"Me entusiasma el cumplimiento que tiene de las nuevas normas de calidad establecidas en la junta" "Cuando te llamo a explicar algo en junta, me contestas con un volumen muy alto" "Es maravilloso trabajar con compañeros interesados y comprometidos con la investigación de los temas relacionados con el cuidado del ambiente y la responsabilidad social de nuestra empresa"
Reglas Básicas para Describir:	Describa objetivamente la conducta de la otra persona. Use términos concretos. Describa la hora, lugar y frecuencia de la acción. Describa la acción y no el motivo. Evite señalar aspectos que no se pueden modificar

	Circunscríbase a la conducta discutida sin asociarla a otras similares en otro tiempo y contexto.

EXPRESAR

Pregunta a que se responde:	¿Cómo puedo decirle a la otra persona cómo me siento acerca de su comportamiento?
Actividad:	En este momento podemos indicarle al otro mis emociones, percepciones, suposiciones y sentimientos que previamente he identificado y determinado su magnitud.
Ejemplos de Expresar>	"Yo siento que.....". "Yo creo que.....". "No me siento bien cuando.....". “Yo me molesto cuando…” “Yo me siento satisfecha cuando.....”.
Reglas Básicas para Expresar:	Exprese sus sentimientos. Exprese sus emociones Exprese sus percepciones Expréselos en forma ecuánime. Hable de sentimientos en forma positiva. Hable de sentimientos recientes y destierre el pasado

ESPECIFICAR

Preguntas a que se responde:	¿Qué cambio de conducta podré solicitar? ¿Qué debo de cambiar yo en mi conducta?
Actividad:	Nos permitirá decirle al otro qué es exactamente lo que quiero que modifique a partir de la descripción de la conducta y la expresión de los sentimientos. Cuando uno expresa lo que desea abierta y honestamente las posibilidades de cambio aumentan al entender que no se pide un cambio ni de personalidad ni de un estilo radical de forma de vivir, es simplemente un proceso de acomodo que permita la convivencia armoniosa y el trabajo creativo aprovechando lo mejor de todas las personas de la empresa.
Ejemplos de Especificar:	"Por favor no vuelvas a retrasar la entrega de los informes de los indicadores". "Te pido de favor que no cierres la puerta con tanta fuerza cuando salgas de las juntas departamentales".

	" Te pido que no soliciten salir de la empresa en fechas de cierre o pico y yo les negociaré un día de descanso extra cada trimestre" "Le solicitamos que los ajustes a la programación nos sean notificados con anticipación"
Reglas Básicas para Especificar:	Pida un cambio explícito en la conducta de la otra persona. Pida un cambio pequeño. Especifique las acciones concretas que quiere ver que cambien. Ponga en claro qué conductas está dispuesto a cambiar para lograr la negociación (si no va en contra de su dignidad o derechos asertivos).

CONSECUENCIAS

Preguntas a que se responde:	¿Qué premios o castigos (consecuencias de sus actos) puedo comprometerme a dar por estar de acuerdo o en desacuerdo con lo que estoy solicitando (negociando)?
Actividad:	"No prometas lo que no será o lo que no estás dispuesto a cumplir"
Ejemplos de Consecuencias:	"Si ponen atención a los cambios sugeridos al reporte podrán hacerlos rápidamente sin tener que invertir más de 20 minutos a la actividad" "Si no atienden la junta y guardan silencio me veré obligada cancelarla y enviarles la información vía correo electrónico sin posibilidad de negociación alguna"
Reglas Básicas para Consecuencias:	Diga las consecuencias en forma explícita, ¡lo obvio no existe!. Dé un premio o refuerzo positivo por el cambio en la dirección deseada. Seleccione algo que sea motivante para la otra persona. Ofrezca un premio o consecuencia positiva lo suficientemente grande para que se mantenga el cambio solicitado. Seleccione el castigo o consecuencia negativa de la magnitud que cabe si se niega a cambiar. Seleccione el castigo o consecuencia negativa que realmente va a cumplir. Seleccione el castigo o consecuencia negativa que no dañe la integridad de la otra persona. Diríjase a la conducta que molesta y no a la persona.

Conclusión

El reconocer una conducta poco asertiva, las metas, implicaciones y manifestaciones tanto verbales como a nivel de mensajes ocultos o motivaciones, nos ayudará a ubicar cual es el estilo de manejo de conflicto que podemos usar. En las organizaciones, es normal tener diferencias, incluso es sano tenerlas pues permite a los miembros de los equipos, aportar perspectivas de las cosas que tal vez otros o nosotros mismos no habíamos contemplando; e incluso limar las asperezas normales que se provocan por el estrés y los diferentes estilos de comunicación y personalidad en la interacción propia de cada día.

El reconocer a la asertividad como herramienta útil, permite señalar a los acuerdos verbales, como la manera adecuada de confrontar y resolver los problemas que se presenten en cualquier contexto en el que se mueve tanto usted como administrador de oficinas, como cualquier otro miembro de la organización; a fin de tomar acciones que les permitan mejorar el ambiente de trabajo y por ende elevar la productividad y la calidad del quehacer profesional

Es importante enfatizar que la asertividad no sólo debe utilizarse para solicitar cambios de conductas desagradables, sino por el contrario, debe ser instrumento que nos permita afirmarnos asertivamente para decirle al otro que eso que el es, o eso que él o ella hace, me hace feliz.

En las organizaciones no elegimos con quién trabajar pero si elegimos cómo hacerlo y definitivamente podemos proveernos de las mejores herramientas para hacerlo de la mejor manera, no olvidar que el clima organizacional es un factor que impacta en la motivación y en la productividad de todos lo que nos empleamos cada día, fomentemos la comunicación y fomentemos la comunicación asertiva que siempre buscará como factor fundamental el bien estar y por ende el bien hacer.

FUENTES DE CONSULTA

Elizondo, T., M. Asertividad y escucha activa en el ámbito académico. 2003. Trillas: México.

Enciclopedia de Psicología Océano. 2005. Océano: México.

Freelance Colombia.com. Asertividad. 2011. Disponible en: http://www.freelancecolombia.com/articulos/liderazgo-la_asertividad.php

Gran Diccionario de la Lengua Ilustrado A S U R I. 1993. Ed. Santillana: España.

Gudykunst, William B., Bridging differences, effective intergroup communication. 4th Edition.Interpersonal Commtexts 3, Sage Publications, 2004.

Océano Grupo Editorial (s/f) Enciclopedia de la Psicología: España.

Taller de habilidades sociales. Psicología online. 2011. Disponible en: http://www.psicologia-online.com/autoayuda/hhss/HHSS4.htm

Taller de microenseñanza básica. ITESM, Campus Monterrey. 2004. ITESM: México.

Riso, W. Asertividad. 2002. Disponible en: http://fraynelson.com/biblioteca/valores/asertividad.htm

Universidad de Sonora Una Forma de Comunicarnos con los demás ...!!. (2001). Documento No. 1, Serie de 10, Septiembre. Disponible en: http://www.uson.mx/orientanet/asertividad.htm

Vida emocional. Déficit de habilidades sociales. 2011. Disponible en: http://www.vidaemocional.com/index.php?var=11032201

FACTORES DE CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE

FACTORES DE CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE

MGPP Leonardo Salas Quirós
Director Escuela de Secretariado Profesional

Resumen de la conferencia "Factores de calidad en la prestación del servicio al cliente"

Según la Real Academia Española, la calidad se puede definir como el conjunto de cualidades que constituyen la manera de ser de una persona o cosa.

Por otro lado, la normativa de las ISO la conceptualiza como el grado en que un conjunto de características inherentes cumple con las necesidades o expectativas establecidas, que suelen ser implícitas u obligatorias.

Desde otra perspectiva Juran indica que la calidad es la idoneidad o aptitud para el uso. Esto lo amplía diciendo que son todas las características de un producto o servicio que el usuario reconoce como beneficiosas.

Feigenbaum por su parte señala que el objetivo de la calidad es satisfacer las expectativas del cliente, por tanto es él quien determina la calidad de un producto. En complemento de lo anterior, Crosby indica que la calidad es el cumplimiento de unas especificaciones o la conformidad a unos requisitos (del cliente, diseño, producto o servicio).

Adicionalmente, en este listado de autores, no puede dejarse de citar a Deming quien habla de la calidad como un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades del mercado.

Tal como se ve, hay muchos autores y teorías, algunos se complementan y otros tienen puntos de vista diferentes. No obstante, se puede extraer algunos principios generales en torno a este tema. Algunos son:

- Satisfacción de necesidades y expectativas de los clientes (consumidores, usuarios, miembros de la organización, accionistas, sociedad, etc.).
- Mínimo coste asociado, vinculado a una utilización eficiente de los recursos.
- El recurso a la mejora continua como método.
- Aplicabilidad a todos los procesos y actividades.
- Necesario implicación y participación de todas las personas de la organización.

Antecedentes

Dentro de los principales antecedentes cabe destacar que no siempre el concepto de calidad ha sido tal como se conoce hoy. Dicho de otro modo, la evolución del concepto de la calidad va ligado a la transición que también ha tenido la humanidad.

Por eso es que la calidad pasa de lo artesanal al establecimiento de criterios más estandarizados y normados sobre lo que debe tener todo producto o servicio

para satisfacer las necesidades del cliente. Esto llevó a que la humanidad decidiera organizar la calidad y ese implicó ir superando varios desafíos.

Uno de estos desafíos fue la Revolución Industrial, que vino a modificar totalmente los métodos utilizados. Sin embargo, si de cambios drásticos se trata, no hay nada más destacable que los efectos que produjo la Segunda Guerra Mundial en el concepto y aplicación de la calidad, provocando, dentro de muchas otras cosas, el milagro japonés, que permite años después la consolidación de Japón como un icono de la calidad mundial en diversos productos.

Todo esto ha llevado a la evolución de la calidad que favorece hoy lo que se conoce como principios de calidad total. Estos principios de acuerdo a la literatura, se pueden resumir en:

- Compromiso de la dirección y todo el equipo directivo.
- Participación y conciencia de todos sobre el compromiso.
- Extensión de estos principios a empresas proveedoras.
- Toma de decisiones con base en hechos objetivos y no por intuición. Disponibilidad de información.

Finalmente, dentro de los múltiples aspectos que deben contar con calidad dentro y fuera de la organización, tales como el producto, el diseño, la conformidad, el proceso de fabricación, los proveedores, el funcionamiento, etc., hay un elemento fundamental, motivo central de esta conferencia y es lo que tiene que ver con el servicio al cliente.

La calidad del servicio al cliente es fundamental, aunque como ya se dijo no es la única dentro de lo que implica calidad en una organización. Sin embargo, es fundamental tener un servicio al cliente que sea de acuerdo a los estándares que se demanda en la sociedad de modo que este permita cumplir los compromisos adquiridos y plazos de entrega, ausencia de errores en facturación, servicio posventa satisfactorio y eficiente, apoyo y atención al cliente, ayuda para utilizar o instalar producto, personalización del producto, flexibilidad en las entregas, frecuencia de aprovisionamiento, “just in time” e innovación que permita incorporar nuevos componentes o materiales que vayan apareciendo.

FACTORES DE CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE

Antes de iniciar el tema de servicio al cliente, se debe tener claro cuál es el contexto en el que se centra este tema. Toda organización cuenta con un macro y micro ambiente dentro de los cuales se desenvuelve.

Estos dos ambientes, separados teóricamente pero que son uno solo al final, está integrados de la siguiente forma:

Micro:

- Competidores
- Proveedores
- Clientes
- Agencias reguladoras

Gráficamente se puede representar mejor esta relación:

Figura1. Elaboración propia con base en revisión de literatura.

Cada uno de estos elementos se integra de la siguiente manera:

- Competidores: varían de acuerdo al tipo de organización, bien o servicio que se produzca. Siempre los habrá, aunque no sean visibles.
- Proveedores: todos aquellos de los que se depende de alguna manera para la generación de los bienes o servicios de la organización.

- Clientes: todos los que hacen uso de los bienes o servicios que produce la organización.
- Agencias reguladoras: pueden ser dependencias gubernamentales o no gubernamentales que imponen o establecen algún tipo de restricción o control en la producción de bienes y servicios o bien, sobre la relación con proveedores o clientes.

Con estos cuatro grandes conglomerados es que actúa la organización, y debe llevar el pulso diariamente de lo que sucede con ellos. No hacerlo implicaría una obsolescencia que poco a poco le irá carcomiendo.

Macro ambiente:

- Sociales: se refiere a todos los hechos, situaciones que recibe, produce o afectan de alguna manera a las organizaciones desde el punto de vista social.
- Legales: la normativa, reglamento, regulaciones, etc. que sujetan y limitan lo que la organización puede hacer o no hacer. Es un condicionante importante de su marco de acción.
- Demográficas: las características de la población en tamaño, proporciones, y otras cualidades etarias; determina el tipo de mercado, funciones, bienes y productos con los que vaya a trabajar la organización.
- Ecológicas: sin duda es un tema que ha tomado cada vez mayor relevancia. No es concebible ni aceptable que una empresa contamine o genere algún tipo de perjuicio al medio ambiente; todos sus procesos deben estar acordes a ser “ecológicamente amigables”.
- Culturales: otro de los factores con mucha influencia en las características del producto, desde su presentación hasta su fabricación.
- Políticas: el entorno político, gobernabilidad, tipo de gobierno, seguridad jurídica y estabilidad democrática es algo que cada vez más consideran las empresas para permanecer o establecerse en un país.
- Tecnológicas: el avance tecnológico determina en buena medida la capacidad de producción de una organización. Esto no quiere decir que siempre sea indispensable tener disponible el último invento pero al menos sí se debe tener claridad que esto puede influir en los costos y utilidad que tenga una organización.

- Económicas: son fundamentales en el contexto actual donde la interacción que hay en los negocios, las empresas y las relaciones comerciales afectan positiva o negativamente y de manera casi inmediata lo que sucede en la competitividad mundial.

Precisamente por estar inmersa en un ambiente donde se tiene muchas variables, la organización debe estar dispuesta a cambiar si quiere ser exitosa. Esta respuesta incluye el buen servicio al cliente, pero no únicamente en eso debe hacer variaciones sino en otros factores, tales como: los avances tecnológicos, considerar las tendencias económicas, vislumbrar los cambios sociales y culturales, y en general, sacar provecho de los factores positivos y negativos que, junto con el buen servicio al cliente, considerando sus necesidades como usuarios o consumidores, le llevará a tener más factores que le acerquen al éxito en su quehacer.

Ahora bien, el cambio no es fácil. Hay fuerzas que actúan a favor y en contra del cambio. Es decir, hay factores que dan apoyo y soporte a las modificaciones, por ejemplo, las oportunidades que genera el mercado y que facilitan la inserción de un producto, el cambio de una marca, la modificación de un servicio, etc.

También las tecnologías son un elemento crucial en propiciar un cambio. Algunas de ellas pueden ser tan determinantes que modificaciones tecnológicas han creado empresas (como Facebook, Google, etc.) y causado la disminución y extinción de otras (industrias de carbón, de salitre, etc.)

Pero no todo cambio es siempre por una visión a largo plazo, o producto de una planificación bien pensada. En ocasiones la competencia salvaje propicia que una organización se mueva o desaparezca, por eso, lo ideal es siempre conocer bien el entorno y estar diagnosticando que pasa en él de modo que la competencia no tome desprevenida a la organización.

Otro elemento central son las exigencias socio-culturales. En ocasiones la misma sociedad impone sus requerimientos, por ejemplo, hoy cada vez más se necesita de productos amigables con el ambiente, servicio rápido y oportuno, calidad total, entre otras cosas. No se puede pensar en un bien o servicio que no tenga al menos esas características.

Finalmente, el otro elemento es que la organización tenga una cultura interna adaptable. No puede haber cambio si las personas, recursos, funciones y demás componentes de una empresa no se adaptan a las exigencias que impone el cambio; obviamente esto requiere de mucha flexibilidad y prudencia.

Por otro lado, también hay fuerzas que favorecen la resistencia al cambio y son consideradas de oposición. Dentro de las principales se encuentra, casi naturalmente, la conformidad de los mismos empleados pues se sienten muy cómodos, o al menos seguros, con su estatus y funciones actuales.

Modificar ese conformismo es muy difícil y requiere tiempo, convencimiento, comunicación y muchas explicaciones. Esto se junta con otro elemento que impide o frena el cambio: los hábitos y las costumbres de las organizaciones.

Aunque se critica la rutina, los seres humanos somos de costumbres y eso nos hace sentir confiados en nuestra zona de confort. Por tanto, moverse de esa zona es algo que no solo da pereza a algunos, sino que en otros genera temor, a veces infundado y a veces con algo de razón.

Esos temores pueden ser a un despido, a que se tenga que hacer más funciones, o sencillamente a tener que desprenderse de un modelo viejo y aprender nuevas tecnologías, que es precisamente, otro de los elementos contra el cambio.

Las nuevas tecnologías son atractivas y a la vez conflictivas. Para algunas personas es un reto aprender algo nuevo desde el punto de vista tecnológico, pero para otros es una incomodidad y hasta un modo de evidenciar carencias u otro tipo de “analfabetismo”. Asumir esto, aceptar la limitación y buscar desarrollarse requiere un rompimiento de barreras y neutralización de temores y orgullos, razón por la cual no es nada despreciable su combate.

Otro elemento que entorpece las modificaciones exitosas es tener una mala percepción de lo que sucede en el ambiente. Cuando se desconoce hacia dónde van las tendencias, el mercado o las preferencias, la organización se pierde en el “mar de los negocios”.

Relacionado también con los puntos anteriores, hay dos elementos que giran alrededor de un mismo tema. Uno de ellos tiene que ver con los paradigmas culturales que tiene la organización, y que por una fuerza de sinergia terminan siendo más que la suma de los paradigmas individuales que tiene cada uno de sus empleados.

El otro, profundamente enlazado con el mencionado, es el grado de conservadurismo que tiene la cultura organizativa, que se convierte en el ancla que da estabilidad, pero mal manejado puede ser en un factor de ahogo para la organización.

Estas fuerzas, a favor y en contra, relacionadas con el cambio, a final de cuentas son consideradas porque lo importante es que se mejore en la calidad del

bien o servicio y por eso es importante en este momento definir a qué nos referimos con calidad.

Si se busca la definición de la Real Academia Española, se encontrará que es el "conjunto de cualidades que constituyen la manera de ser de una persona o cosa".

Por su parte, las Normas ISO la definen como las "características que permiten cumplir con las necesidades o expectativas establecidas, que suelen ser implícitas u obligatorias".

Mientras, tanto, Juran (1990) indica que son "Todas las características de un producto o servicio que el usuario reconoce como beneficiosas". En ese mismo sentido, el autor propone que el papel del usuario o comprador es fundamental pues es quien determina dichas características frente a la posición del fabricante o vendedor.

Feigenbaum en Crosby (1980) señala que el objetivo de la calidad es "satisfacer las expectativas del cliente, por tanto es él quien determina la calidad de un producto". Por su parte, Crosby estipula que calidad es el "cumplimiento de unas especificaciones o la conformidad a unos requisitos (del cliente, diseño, producto o servicio)".

Es imposible dejar de lado la definición de un referente en cuanto a calidad, Deming en Katzenbach (1996), quien la señala como "un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades del mercado".

La Organización Europea para el Control de la Calidad en Caballero (2002) agrega que es el "grado en que se cubren las exigencias del cliente al cual van destinados, y es el resultado de la calidad del diseño y de la calidad de la fabricación".

Luego de estas definiciones, es importante mostrar los principios de calidad que son generalizadamente aceptados de acuerdo a la revisión de la literatura. Dentro de ellos se encuentra la satisfacción que debe haber de las expectativas de los clientes, utilizando de manera eficiente los recursos de la organización.

Los estándares de calidad deben ser aplicables a todos los procesos de calidad, de nada valdría que solamente un proceso o funciones parciales se hagan con calidad pues el resultado final no será el mejor y tampoco sería entonces un principio válido.

El otro principio que se encuentra comúnmente aceptado por diversos autores es la participación de todas las personas de la organización, pues la calidad es un

compromiso organizacional, no puede ser impuesto ni puede ser dejado a la deriva por la jerarquía.

Estos principios son el resultado de un largo proceso de aprendizaje de las organizaciones, de las culturas y de los países. En un inicio, cuando se quiso regular el tema de la calidad las cosas no eran así.

Había organizaciones gremiales que medievalmente fueron las que iniciaron el establecimiento de ciertos criterios para seleccionar materias primas en la fabricación de productos, no obstante, el control de esa calidad era únicamente verificando el producto final, es decir, el producto acabado y no antes y durante el proceso.

Todo esto mejoró con la Revolución Industrial pues se pasó de pequeños talleres artesanales a grandes industrias y fábricas, gracias a la producción en masa. Al aumentar la producción se tuvo la necesidad de controlar y procurar una mayor calidad de modo que esto no afectara las grandes inversiones de dinero y cantidades de productos que se estaban fabricando.

Dicha situación permitió que se empezaran a hacer ensayos, pruebas de calidad, inspecciones, mayores controles, estudios de tiempos y movimientos, cambios en incentivos y salarios, etc., hasta que se fue perfeccionando a lo que hoy está bastante establecido con procesos de calidad, inspecciones regularizadas, aplicaciones estadísticas a la producción, y en general a todo el proceso de producción. Esto ha llegado a niveles internacionales como se puede observar, por ejemplo, con las normas ISO.

Todos estos avances que ha tenido la calidad y que influyen de manera directa en el servicio al cliente, hace que haya ciertos “mínimos” que se den por sentados en un bien o servicio, de modo que es un postulado generalmente aceptado que el producto o servicio debe ir en estricta relación con las expectativas y necesidades de los clientes, usuarios o beneficiarios.

De este modo, un producto o servicio se considera “conforme” cuando hay coincidencia entre expectativas-necesidades y las características de lo fabricado. Dicho de otro modo, si ha habido un proceso de fabricación donde la mejora y el control en procura de la calidad han primado, se logra un nivel de exactitud tal que las máquinas, métodos, personal, materiales, proveedores, subcontratos, componentes, instalaciones, etc., están en una sintonía perfecta que logra la satisfacción de los

clientes, generando además otros beneficios directos e indirectos que se potencian exponencialmente.

Lograr un nivel de calidad de esa naturaleza propicia la confiabilidad del producto o servicio, sin embargo, esto debe ser algo que se revise constantemente pues perder esa característica es fácil. Esto se logra honrando los compromisos con los clientes en cuanto a plazos, solución pronta de errores, servicio posterior a la venta que muestre un real interés en la satisfacción del cliente con el producto, apoyo en el uso correcto que haga el cliente de lo que compró, ayuda adicional en la instalación o traslado de dicho producto, personalizar lo que el cliente adquiere de acuerdo a sus gustos y preferencias, etc.

Tal como se ve anteriormente, se hace énfasis en la personalización del producto o servicio pues cada vez hay más claridad en que los clientes no son iguales. No solo hay segmentos que considerar de clientes, sino que las circunstancias actuales obligan a considerar ciertas individualidades pues cada uno necesita sentir que es tratado “distinto”.

Ahora bien, esto puede también llevar a que las organizaciones generen estrategias variadas de acercarse a sus clientes, ya sea por enfoque de precios, de productos, de servicios, por métodos comunicacionales, o una combinación de ellos. Estas estrategias ayudan a propiciar una relación de fidelidad entre los clientes y la organización, enlace generado gracias al servicio que se les brinda, de ahí la importancia de que este sea llevado a cabo con calidad.

Precisamente por lo anterior, la fidelización de los clientes puede fortalecerse, aparte del buen servicio que reciben, por medio de otros beneficios como descuentos por uso frecuente, membresías o clubes que generen sentimiento de pertenencia, y otra serie de ventajas adicionales como acceso a otro tipo de servicios de empresas afines.

Todo este proceso de calidad en el servicio generará una serie de ventajas para la organización y para el cliente pues permite tener mayor claridad en los gustos y preferencias, dando así un conocimiento más claro que logrará reducir los tiempos de cambio en diseños, minimizar problemas de comunicación, mitigar problemas internos con el personal de la organización y una mejor precisión en las características de calidad requerida para los productos o servicios.

FUENTES DE CONSULTA

Caballero, J. (2002) Calidad y satisfacción del cliente en las instituciones de formación. Enseñanza, 20. España.

Crosby, P. (1980) Quality is free: The Art Of Making Quality Certain. Mentor Edition. USA.

Harrington, J. (1990) El coste de la mala calidad. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid, España.

Harrington, J. (1988) Cómo incrementar la calidad en la productividad en su empresa. Serie Administración. Editorial Mc. Graw Hill. México D.F.

Juran, J. (1990) Juran y el liderazgo para la calidad: Manual para directivos. Ediciones Díaz de Santos S.A., España.

Katzenbach, J. y Smith, D. (1996) Sabiduría de los equipos. Editorial Continental. México.

Real Academia Española. Sitio web: www.rae.es. Consultado en junio 2011.

CÓMO SUPERAR EL DESEMPEÑO EN NUESTRAS LABORES ADMINISTRATIVAS

CÓMO SUPERAR EL DESEMPEÑO EN NUESTRAS LABORES ADMINISTRATIVAS

Lic. Mario Alberto Arguedas Ramírez

Debes perfeccionarte y trascender, ayudando a tus semejantes y al mundo que te rodea

Edward De Bono

Es común y por lo tanto frecuente que las organizaciones que se preocupan por el progreso de sus colaboradores, los reúnan en procesos de capacitación destinados a dotarlos de nuevas técnicas y conocimientos, en la búsqueda de potenciar un mayor aprovechamiento de tan importante recurso.

Un denominador común en la planificación de dichos eventos de capacitación profesional, es que la mayoría (si no la totalidad) de las propuestas que se ofrecen, al estar orientadas al logro de un mejoramiento del ***desempeño*** de los participantes en sus labores, tienden a aludir a temas especializados estrechamente ligados a su quehacer.

Pues bien, esta propuesta, que se ha ubicado como actividad de cierre del Congreso de Administradores de Oficina, tiene un rasgo que difiere del enfoque especializado y trasciende el concepto de desempeño, distinguiéndose entre aquellos factores que buscan propiciar la eficiencia y la eficacia en las funciones administrativas, para asistir al nivel de compromiso humano por medio de nuestras específicas funciones.

Es un tanto dotar de sentido social nuestras tareas, impregnándolas de significado, dándoles razón de ser, dotándolas de existencia más allá de las horas de trabajo; es algo más que ser un buen trabajador para convertirnos en servidores ejemplares, no solo por lo

que hacemos y cómo lo hacemos, si no por el impacto que ello tiene en la vida de nuestros compañeros, usuarios y de la sociedad en general.

En una ocasión le preguntaron a la Madre Teresa "si ella era una Santa" y la Madre Teresa contestó: -*"todos estamos llamados a la santidad"*- Nuestras funciones deben ser fuente de santidad, entendido esto como focos de bienestar personal y grupal, de servicio, de amor, de ejemplo…, de ahí el título de la propuesta de hoy: *Metanoia.* Cómo superar el desempeño en nuestras labores administrativas

Μετανοια. El concepto

Meta: expresa cambio, más allá. Noia: mente o mentalidad. Metanoia es una palabra griega que significa cambio de mentalidad, transformación fundamental de la mente. Los gnósticos cristianos la usaron para convocar al conocimiento completo y trascendental de la naturaleza y los atributos de Dios. Un *gnóstico* es quien adquiere un conocimiento especial y vive según él.

Para el caso que nos ocupa, *metanoia* será empleado como un término que alude a un necesario cambio de perspectiva en la ejecución de las tareas administrativas para lograr superar el mayor nivel de desempeño (eficiencia y eficacia) y ubicar nuestras funciones en un horizonte de trascendencia.

Pero metanoia no sólo es pensar de otra manera, sino además actuar en consonancia con ello, es convertirnos en gnósticos. El día que pensemos en ser los mejores en nuestros trabajos las organizaciones y nosotros nos veremos muy favorecidos. Pero el día en que nos inclinemos por ser, además, mejores personas, asumiendo nuestro compromiso humano, la sociedad entera se verá favorecida.

Captar el significado de *metanoia* , nos dicta Peter Senge en su obra La quinta disciplina, es *captar el significado mas profundo de aprendizaje, pues el aprendizaje supone un decisivo desplazamiento o tránsito mental.*

Desempeño y trascendencia

Uno puede ser estimado en el trabajo desde *dos* perspectivas muy puntuales: *desempeño y trascendencia* en la función.

El *desempeño* refiere a la *manera en que ejecutamos nuestras tareas* y por lo tanto se tasa en *tres* compromisos fundamentales:

❖ Aporte al grupo: midiendo el modo en que *contribuimos* a la construcción de un clima laboral saludable y productivo. Tenemos un compromiso con el grupo, con el cual debemos contribuir para propiciar un sano ambiente laboral, rico en posibilidades. Goleman lo resume en un puntual mandamiento: *Primero grupo, luego equipo.*

Lo anterior exige, en cada uno de nosotros, la suma sinérgica de inteligencia intrapersonal (interna) e inteligencia interpersonal (externa), aspectos independientes e interdependientes, "como los dos raíles de un tren".

En esa inicial y trascendente tarea emergen dos actores: *mis compañeros/as y yo*; con nuestros/as particulares conocimientos, sensaciones, sentimientos y valores; comprometidos/as, quizás sin darnos cuenta, en la ineludible tarea de integrarnos e integrar, en sólidos lazos, a personas que piensan, sienten y miran de forma diferente a la nuestra, en la búsqueda de favorecer un clima laboral benéfico.

Se trata de aportar al convivio, favoreciendo un clima de absoluto respeto, responsabilidad y disciplina y permitiendo a los compañeros/as asumir lo suyo. Donaldo Coloso dicta al respecto: *Hay que unirse, no para estar juntos, sino para hacer algo juntos.*

❖ Labor de equipo**:** que lleva a evaluar la manera en que *ejecutamos* nuestras específicas tareas, donde intervienen las variables de eficacia (nivel de acierto a lo requerido) y eficiencia (empleo óptimo del tiempo y recursos). Es un adeudo con el quehacer, con su función específica y el impacto que tiene sobre la labor global de la institución.

La Doctora Josefina Vázquez señalaba que la organización humana que mejor muestra lo que ha de ser la labor de equipo, es una orquesta sinfónica en magistral ejecución. El doctor Lair Ribeiro (2002) dicta al respecto:

> Del mismo modo que una orquesta, que tiene como finalidad producir música, está constituida por un director, una partitura y músicos, las instituciones que tienen por finalidad cumplir su misión, está constituida por la dirección, la estrategia y los colaboradores.

Establecer con asertividad los vínculos de comunicación director colaboradores, y entre colaboradores; instituir tareas, obligaciones, tiempos, estrategias de de supervisión y

evaluación, formas de valoración; en fin, dictar las pautas para una ejecución eficiente y efectiva de las labores, eso es precisar en la función de un equipo de trabajo.

Servicio. Valoración de la forma en que interactuamos con los y las compañeras y los oferentes (clientes o usuarios).

Ser número uno en servicio es algo más que hacer las cosas bien, es hacerlas de manera única, con particular magia; es una mezcla de ciencia y arte, *ciencia* porque responde a acciones muy puntuales ya determinadas y comprobadas, *arte* porque en ello interviene el "toque" personal, mezcla de talento, gozo, orgullo y agradecimiento de colaboradores que vibran con su tarea de servir.

Estos tres elementos marcan nuestro compromiso con el desempeño, exigiendo de nuestra parte *conocimiento* (de la organización, de los compañeros/as, de nuestro quehacer, de nuestras competencias, de los productos, de los clientes o usuarios, del medio…), *trabajo duro* (que se puede sintetizar en respeto, responsabilidad y disciplina) y *actitud* (compromiso para ejecutar las acciones requeridas para hacer todas las cosas bien).

Un *100% (cien por ciento)* de desempeño laboral describe a un *trabajador de excelencia* en sus funciones. Surge luego la duda: ¿Se puede lograr estar por encima de ese porcentaje (que marca la unidad, es decir, lo máximo a alcanzar) de desempeño? De ser posible, ¿cómo lograrlo?

La propuesta

El agente capaz de llevarnos a niveles de desempeño por encima del 100% se explica en términos de *calidad humana* y es ese dejo particular, presente excepcionalmente en colaboradores/as que hacen de su trabajo un *apostolado*, lo cual les permite *trascender* en sus funciones.

El concepto de trascendencia alude a un factor no solo de diferencia, sino, además, de alcance. Es el elemento esencial de transformación que toda época requiere. En él, valores como el amor, la sensibilidad, el gozo, la sabiduría y el servicio, constituyen elementos a considerar.

El amor es un alimento divino. Un profesional que no profesa amor en sus labores o en su vida, es una máquina. Un androide le llamaríamos hoy.

¿Y qué decir de la sensibilidad?, ese don que nos lleva a ubicarnos en “el zapato del otro” y por ende sentir como él, emocionarse como él, pensar como él, y entonces comprenderlo y apreciarlo en su aún diferente condición.

Amor y sensibilidad ofrecen ternura. La ternura no es otra cosa que amor presente, constante, permanente, universal.

Son estos los condimentos de la *sabiduría,* vivencia que no tiene que ver con el conocimiento sobre una cosa o asunto, sino más bien sobre la forma correcta de actuar dadas las circunstancias.

Dichos elementos se manifiestan por medio de una consecuente actitud de *servicio*, esa condición que en lo profesional nos lleva a ofrecernos a los demás por medio de nuestro trabajo.

Y quien se ofrece en servicio se ve bendecido por el gozo, esa condición de no esperar nada, sino de aceptar que estamos para los demás, independientemente de las personas y las circunstancias, y que así somos felices.

Son estos factores los que pueden ubicarnos por encima del 100% de desempeño, tiñendo de trascendencia a nuestra labor y a nuestra existencia. ¿Cómo acercarse a ello? Este es el tema medular de esta propuesta y las condiciones las encontrarás en la exposición.

DISCURSO DE CLÀUSURA

DISCURSO DE CLAUSURA

MSc. Gloriana Sánchez Rodríguez
Subdirectora Escuela de Secretariado Profesional

Buenas tardes, señora Sandra León Coto, Rectora de la Universidad Nacional, don Carlos Buezo Cruz, Decano de la Facultad de Ciencias Sociales, muy buenas tardes amigos y amigas quienes nos han honrado con su presencia.

Después de tres días de convivir en este magno evento, intercambiando momentos invaluables, es sumamente gratificante concluir con la satisfacción del deber cumplido. Ustedes hicieron posible la construcción y operacionalización de esta actividad académica, razón por la cual, deseo manifestar desde lo más profundo de mi corazón, en nombre de la Escuela de Secretariado Profesional, nuestro agradecimiento por habernos escogido para conocer los planteamientos que les proporcionamos a lo largo de estos tres días. A los distinguidos conferenciantes nacionales e internacionales, quienes nos han honrado con su presencia, también nuestro reconocimiento. Realmente, el esfuerzo hecho por ustedes para compartir su conocimiento es un acto digno de agradecer.

Un profundo agradecimiento también, a todas las instituciones participantes que creyeron en este proyecto desde el inicio.

Un agradecimiento muy especial a todas las personas que contribuyeron a realizar este Congreso, en especial a la señora Patricia Arce Rojas, coordinadora, y Ana Lorena Campos Varela, por su entrega y dedicación para que este evento fuera todo un éxito. También nuestro agradecimiento a las y los profesores, al personal administrativo de la Escuela de Secretariado Profesional y a los estudiantes, quienes han hecho posible la consumación de este acto, asumiendo distintos roles desde muy temprano para que ningún detalle se saliera de control.

Muchas gracias a todos y todas las participantes, por haber confiado en nosotros en esta compleja tarea de ampliar sus conocimientos siendo esto una relación recíproca, porque también confiamos en ustedes, en la capacidad de discernir el conocimiento tanto nuestra conferenciante internacional como de nuestros destacados conferenciantes nacionales, quienes nos honran con sus sólidos conocimientos.

Gracias, autoridades de la Universidad Nacional porque sin el apoyo de ustedes no hubiéramos llegado a este momento.

Finalmente, no es un adiós, es un hasta luego, muy pronto volveremos a encontrarnos en diferentes espacios y llevaremos en común el tesoro acumulado de nuestros saberes. Tengan ustedes un feliz viaje de vuelta a sus hogares y muy buenas tardes.