

CAMPUS COPARMEX

GESTIÓN GERENCIAL

MÓDULO 2 – TRONCO COMÚN

OTHÓN OSORIO GONZÁLEZ

" Describo la gestión como arte, artesanía y ciencia. Es una práctica que se basa en las artes, la artesanía y la ciencia y hay mucha artesanía, es decir, experiencia, hay una cierta cantidad de artesanía que significa conocimiento, creatividad y visión, y existe el uso de la ciencia, la técnica o el análisis."

Henry Mintzberg

INTRODUCCIÓN

¡Bienvenido al **Módulo 2** de tu programa de **Habilidades Gerenciales y/o Liderazgo para el cambio!** Este módulo, el de **Gestión Gerencial**, corresponde al tronco común. En este mapa de aprendizaje encontrarás:

1. El panorama y **estructura general** del módulo.
2. La **ficha** de cada una **de las unidades** de aprendizaje que integran el módulo en donde podrás encontrar los ejercicios de revisión y reconfiguración propuestos en el modelo UMANA, así como las lecturas o videos complementarios.
3. El **resumen ejecutivo** del módulo.
4. La **bibliografía** de los autores cuyos trabajos, ideas o conceptos fueron aplicados en el desarrollo del tema.

De esta forma continuamos tu **ruta de aprendizaje** con la que incorporarás no sólo nuevos conocimientos, si no generarás las condiciones necesarias para que todos los talentos, habilidades y experiencia que ya posees, se vean reflejados en tu **liderazgo y los resultados de tu equipo**.

El aprendizaje es resultado de la **observación**, la **experiencia** y la **reflexión**. Por ello queremos recordarte que la **revisión** comprende una serie de preguntas con la que podrás tener una reflexión **a priori**. En el video y el material que lo acompaña (resúmenes y presentaciones), estarás **resignificando** tu aprendizaje incorporando nuevas ideas o reforzando tus propios conceptos. La **reconfiguración** es la reflexión **a posteriori**, para poder identificar de qué te diste cuenta, cómo vas a incorporar lo aprendido en tu día a día y qué resultados buscas obtener con ello.

Te recomendamos:

1. Disponer de **una hora al día**.
2. Responder a las preguntas de la revisión **antes** de ver el video.
3. Ver el **video** con la información sobre el tema y los materiales de soporte.
4. Contestar las preguntas en el bloque de **reconfiguración**, después del video.
5. Revisa el **Material complementario**, para profundizar lo aprendido.

Te deseamos lo mejor en esta nueva estación de tu mapa de aprendizaje en Campus COPARMEX. Lo que requieras estamos para servirte.

Maru Rodríguez.
Directora de Aprendizaje de UMANA
Puebla, Pue. a 30 de Agosto de 2021

Módulo 2

Gestión Gerencial

Ponente: Othón Osorio González

Propósito

Conocerás los aspectos generales de la gestión y del liderazgo a través de una aproximación a los diferentes modelos de gestión, de tal manera que puedas incorporar estos elementos en todos los procesos que lleves a la práctica con tu equipo de trabajo, esto con la finalidad de que focalices y fortalezcas tus habilidades desde tus funciones como líder o gerente.

Objetivos

1. Tendrás una perspectiva del nacimiento y desarrollo de la función gerencial hasta nuestros días, comprendiendo la relación que ésta tiene con nuestros modelos de aprendizaje.
 2. Conocerás la estructura del modelo (*FFM*) y su aplicación en los diferentes procesos gerenciales de tu organización y de tu vida cotidiana, con la finalidad de que establezcas una ruta para alcanzar los objetivos planteados en la organización.
 3. Identificarás las habilidades y aptitudes dispuestos en los miembros de tu organización a partir de un cuadrante que delimita y plasma cuáles son los talentos y motivadores intrínsecos de cada persona.
 4. Podrás identificar con claridad cómo y desde donde valorar tu toma de decisiones dentro de un marco ético natural, generado por tu propio estado del ser. La congruencia (lo que proyectas), la coherencia (el cómo te sientes) y la alineación (de pensamientos, emociones y sensaciones) son la base de la confianza, y la construcción de la colaboración.
 5. Aplicarás el modelo FFM para enfocar, organizar y gestionar tus juntas de trabajo, identificando su pertinencia, contribución, estructura y los diferentes tipos de reuniones según su finalidad y características.
 6. Gestionarás de manera correcta un recurso escaso: el tiempo, a través de la implementación del modelo FFM con la finalidad de que distribuyas equilibradamente todas las actividades que se requieren realizar para cumplir con las metas organizacionales de tu empresa.
-

Módulo 2

Gestión Gerencial

Ponente: Othón Osorio González

Estructura del Módulo

1. Introducción al Management
2. Modelo Fondo-Forma y Movimiento (FFM)
3. Talentos y Motivadores (4Ds)
4. Congruencia, Coherencia y Alineación (CCA)
5. Manejo de Juntas
6. Administración del Tiempo

Diseño y desarrollo:
Othón Osorio González

Liderazgo Pedagógico:
Maru Rodríguez Mendoza
maru@mgnat.com

Módulo 2

Gestión Gerencial

Ponente: Othón Osorio González

Tema 1. Introducción al Management

Revisión

Antes de ver el video, responde a estas preguntas dentro del cuestionario en la plataforma:

1. ¿Qué es lo que te motiva a ser la mejor versión de ti cada día?
2. ¿Cuáles son los objetivos que persigues y por qué quieres cumplirlos?
3. ¿Cuáles son los recursos que tienes disponibles para alcanzar los objetivos que te has propuesto?
4. ¿Cuáles son los elementos que te permiten verificar el cumplimiento de tus objetivos?
5. ¿Qué haces si las cosas no te salen como las tenías pensadas o planeadas?
6. Menciona cuáles son los principales aprendizajes que has adquirido de un resultado que no esperabas.

Reconfiguración

Después de ver el video, reflexiona y responde a estas preguntas dentro del cuestionario en la plataforma:

1. Considerando el Modelo FFM, define el propósito de tu área, equipo de trabajo o puesto.
2. ¿Cómo vas a lograr este propósito? Define de 3 a 5 estrategias para lograrlo.
3. ¿Qué resultados esperas obtener? Define de 3 a 5 indicadores o formas de corroborar el rumbo.

Recursos de Aprendizaje Sugeridos

Lecturas

1. David Burkus.(2017)Bajo una nueva gestión. Empresa Activa/ Abstrac disponible en:
<http://acrip.co/acrip.org/images/getabstract/2019/diciembre/bajo-una-nueva-gestion-burkus-es-30952.pdf>

Videos

1. <https://youtu.be/pN7P7uNO9v0>
 2. <https://youtu.be/GOf80xRG4Dg>
-

Módulo 2

Gestión Gerencial

Ponente: Othón Osorio González

Tema 2. Modelo Fondo, Forma y Movimiento (FFM)

Revisión

Antes de ver el video, responde a estas preguntas dentro del cuestionario en la plataforma:

1. ¿Qué es lo que te motiva a ser la mejor versión de ti cada día?
2. ¿Cuáles son los objetivos que persigues y por qué quieres cumplirlos?
3. ¿Cuáles son los recursos que tienes disponibles para alcanzar los objetivos que te has propuesto?
4. ¿Cuáles son los elementos que te permiten verificar el cumplimiento de tus objetivos?
5. ¿Qué haces si las cosas no te salen cómo las tenías pensadas o planeadas?
6. Menciona cuáles son los principales aprendizajes que has adquirido de un resultado que no esperabas.

Reconfiguración

Después de ver el video, reflexiona y responde a estas preguntas dentro del cuestionario en la plataforma:

1. Considerando el Modelo FFM, define el propósito de tu área, equipo de trabajo o puesto.
2. ¿Cómo vas a lograr este propósito? Define de 3 a 5 estrategias para lograrlo.
3. ¿Qué resultados esperas obtener? Define de 3 a 5 indicadores o formas de corroborar el rumbo.

Recursos de Aprendizaje Sugeridos

Lecturas

1. Zavarce, Carlos (2013). Arquitectura Estratégica: ¿Cómo Alinear la Estrategia con la Organización? Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas, 9(25),21-32.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70928419002>
2. Blanco, Rafael. ¡Por fin revelado! Cómo encontrar tu propósito y que te paguen por él. Entrepreneur. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/345734>

Videos

1. https://youtu.be/XX55wv1QZ_w
2. <https://youtu.be/qp0HIF3SfI4>

Módulo 2

Gestión Gerencial

Ponente: Othón Osorio González

Tema 3. 4 Ds Talentos y Motivadores

Revisión

Antes de ver el video, responde a estas preguntas dentro del cuestionario en la plataforma:

1. ¿De qué forma **retribuyes** un trabajo bien hecho y por qué consideras que es la manera de recompensarlo?
2. ¿Crees que estos **incentivos** incrementan la motivación de tu equipo a desempeñarse de manera extraordinaria de forma continua o únicamente de forma temporal?
3. Menciona algunas de las **motivaciones personales** de los miembros de tu equipo. ¿Cuántas veces **has platicado de manera cercana**, sin un fin laboral, con cada uno de ellos?
4. ¿De qué manera identificas y potencializas los talentos de los miembros de tu equipo?
5. ¿Qué haces cuando te das cuenta que a una persona se le dificulta realizar una actividad que le has solicitado?

Reconfiguración

Después de ver el video, reflexiona y responde a estas preguntas dentro del cuestionario en la plataforma:

1. Realiza tus **4Ds**, para identificar cuáles son aquellas actividades que necesitas **Desplegar**, cuáles son las que necesitas **Desarrollar**, cuáles son las que requieres **Decidir** y por último que vas a hacer y cómo le vas a hacer para **Desechar** aquellas actividades que no te aportan. Escribe aquí tu reflexión.
2. ¿Cómo vas a desarrollar lo que identificaste a través de tus 4D's?
3. Realiza este ejercicio con al menos dos personas de tu equipo, compañeros o amigos. ¿De qué te das cuenta? Escribe una reflexión.

Recursos de Aprendizaje Sugeridos

Lecturas

1. Espar, X. (s/f). *Talento y motivación: dos claves del rendimiento personal y profesional*. Recuperado de <https://circulotne.com/talento-y-motivacion-dos-claves-del-rendimiento-personal-y-profesional.html>
2. Francesc, Selva. Cómo motivar a tu equipo de trabajo (con base en Daniel Pink). Obtenido de: <https://francescselva.com/como-motivar-a-un-equipo-de-trabajo-en-base-a-daniel-pink/>
3. Peña Rivas, H. C. & Villón Perero, S. (2017). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Cientific*. 3(7):177-192. Recuperado de https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7011913.pdf&ved=2ahUKewj4moTuw8DyAhXpmeAKHe24B_gQFnoECCgQAQ&usg=AOvVaw3HRVzjuIROpZKY3owPrphd&cshid=1629497229355

Videos

3. <https://youtu.be/pQbeU6UTp9M>
4. <https://youtu.be/f69n5VQLIQw>

Módulo 2

Gestión Gerencial

Ponente: Othón Osorio González

Tema 4: Congruencia, Coherencia y Alineación

Revisión

Antes de ver el video, responde a estas preguntas dentro del cuestionario en la plataforma:

1. Describe la situación que vives en tu función, en tu área, con tu jefe, con tu equipo de trabajo ¿Qué observas?
2. ¿Tu equipo de trabajo tiene confianza de acercarse a ti para consultar y comentar situaciones personales? ¿A qué lo atribuyes?
3. ¿Cuál es la manera en la que tus ideas, sueños, metas y objetivos personales se alinean con los de tu organización?
4. ¿Lo que eres y lo que crees se ve reflejado en lo que haces?
5. ¿Sabes identificar cuando estás haciendo lo adecuado? ¿Qué piensas, qué emociones te genera, y qué sensaciones se manifiestan en tu cuerpo?
6. Por lo general, ¿las decisiones que tomas te dejan en paz?

Reconfiguración

Después de ver el video, reflexiona y responde a estas preguntas dentro del cuestionario en la plataforma:

1. Define cuáles son las actividades, actitudes y comportamientos que le dan congruencia, coherencia y alineación a tu vida en general.
2. Define cuáles son las actividades, actitudes y comportamientos que le dan congruencia, coherencia y a tu función.
3. Define con tu equipo 5 puntos básicos que te permitirán guiarlos de forma congruente, coherente y alineada. Si no tienes equipo, establece los 5 puntos que para ti son irrenunciables.

Recursos de Aprendizaje Sugeridos

Lecturas

1. Celis H, Alejandro (2006). Congruencia, integridad y transparencia. El legado de Carl Rogers. POLIS, Revista Latinoamericana, 5(15). Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30517306004>
2. De la Iglesia, J. (2018, Junio 17). *La importancia de sentir, pensar, decir y hacer lo mismo*. Recuperado de: <http://gestiondelmiedo.com/la-importancia-sentir-pensar-decir-lo-mismo/>

Videos

1. <https://youtu.be/xiPE5-MnI2c>
2. <https://youtu.be/lmyZMtPVodo>

Módulo 2

Gestión Gerencial

Ponente: Othón Osorio González

Tema 5: Manejo de Juntas

Revisión

Antes de ver el video, responde a estas preguntas dentro del cuestionario en la plataforma:

1. Al iniciar una junta de trabajo ¿das a conocer a tu equipo cuál es el objetivo principal de la reunión?
2. Durante una junta de trabajo, ¿escuchas y retroalimentas todas las participaciones de los miembros del equipo?
3. Al concluir la junta, ¿haces una recapitulación de los puntos y acuerdos más importantes a los que se llegó?

Reconfiguración

Después de ver el video, reflexiona y responde a estas preguntas dentro del cuestionario en la plataforma:

1. ¿Qué juntas son las que te ayudan a la administración y seguimiento del propósito del área
2. ¿Qué juntas son las que se requieren para la estrategia, procesos, producción, es decir, todo lo que se tiene que llevar a cabo para lograr los objetivos?
3. ¿Qué juntas son las que se requieren para revisar, controlar y dar seguimiento a los resultados, sobre todo identificar si hay situaciones que es necesario resolver, para que en ese momento, se tomen las decisiones y acciones necesarias (Movimiento)?

Recursos de Aprendizaje Sugeridos

Lecturas

1. Bastar, S. (2003). Manejo efectivo de reuniones. UNAM. México. Disponible en: www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/12306/decd_3785.pdf?sequence=1
2. Subdirección de Recursos Humanos.(2011). Guía Práctica para el Manejo de Reuniones Efectivas. Pp 1-13. Recuperado de: [https://www.sii.cl/rrhh/Guia_Practica_de_Manejo_de_Reuniones_Efectivas_v2011.pdf](http://www.sii.cl/rrhh/Guia_Practica_de_Manejo_de_Reuniones_Efectivas_v2011.pdf)

Videos

1. <https://youtu.be/LZhXeDbyvMo>
2. <https://youtu.be/eqvwKwEWCpA>

Módulo 2

Gestión Gerencial

Ponente: Othón Osorio González

Tema 6: Administración del Tiempo

Revisión

Antes de ver el video, responde a estas preguntas dentro del cuestionario en la plataforma:

1. ¿Te da tiempo de lograr todas tus actividades en tiempo y forma?
2. ¿Cuáles son las herramientas que utilizas para organizar y llevar tu agenda?
3. ¿Qué tan efectiva es la administración que tienes del tiempo en función de los resultados que requieres alcanzar?
4. ¿De qué manera le das prioridad a las actividades que tienes que realizar?
¿Cómo clasificas las actividades que realizas?
5. Cuando has logrado todos los objetivos del día ¿de qué forma te has organizado?

Reconfiguración

Después de ver el video, reflexiona y responde a estas preguntas dentro del cuestionario en la plataforma:

1. Haz una lista de todos los temas que están a tu cargo y clasifícalas en tres grupos y colores (fondo, forma y movimiento).
2. Al clasificar tus actividades según su grado de urgencia e importancia, ¿de qué te das cuenta?
3. Elige el calendario que prefieras y realiza tu agenda de la próxima semana. Asegúrate de tener un espacio semanal para revisar la semana y uno diario para revisar tu agenda y reflexionar sobre tus aprendizajes del día.

Recursos de Aprendizaje Sugeridos

Lecturas

1. Covey, S. R. (1989). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. (3° ed.). Editorial Paidós. Sinopsis disponible en <https://www.leadersummaries.com/es/libros/detalle/los-7-habitos-de-la-gente-altamente-efectiva>

Videos

1. https://youtu.be/mf_eyJ3UGYZE
 2. <https://youtu.be/6a5juerL4g4>
-

Resumen Ejecutivo

Tema 1. Introducción al Management

La historia y evolución del Management (o de la Gestión) se remonta a los inicios de la Revolución Industrial, en la Inglaterra de mediados del siglo XVIII cuando el desarrollo industrial generó la necesidad de tener una mayor y mejor organización del trabajo y de los procesos para lograr, dentro de las restricciones económicas, llevar los productos que el mercado demandaba. A partir de entonces, el enfoque comenzó a ser “eficientista”, buscando producir la mayor cantidad, en el menor tiempo, con la menor cantidad de recursos, incluidos los humanos.

Sin embargo no fue sino hasta finales del S.XIX cuando Frederick Taylor publica su libro: *Los Principios del Management Científico* cuando se establecen las primeras bases del concepto de Management moderno, digamos. Taylor fundamentó sus principios en una serie de mediciones estadísticas aplicados en líneas de producción en donde, a manera de diseño de experimentos, modificaba condiciones laborales, procesos, esquemas y formas de organización, midiendo los resultados en la eficiencia y productividad.

Este modelo basado en la eficiencia se fortaleció, en buena medida con las ideas de los genetistas de principios del siglo pasado, en donde se consideraba, bajo los principios de determinismo genético, que existían modelos (humanos) más eficientes que otros (razas). Ideas que a la postre, culminarían con las ideas facistas que dieron origen a la Segunda Guerra Mundial. No sólo eso, sino que motivó el diseño del modelo educativo que aún prevalece en la mayor parte de los sistemas de enseñanza, basados en la repetición, la memoria y la obtención de una calificación, donde los promedios más altos (eficiencia) son premiados.

No fue sino hasta 1950 cuando Edward Deming, presenta en una conferencia en Japón sus principios del TQM (Total Quality Management), incorporando por primera vez a un factor antes olvidado: el humano. Con sus 14 principios psicológicos, Deming se vuelve el precursor de las corrientes gerenciales que comenzarían a poner a la gente en el centro de la actividad gerencial. Los 60s y los 70s transcurrieron en un proceso de transformación, en donde al gerente se le atribuyeron funciones de control, de administración y de supervisión, distanciándolo del rol del líder que muchos reconocían en personalidades carismáticas.

Surge entonces la teoría X y Y de McGregor que ponía en una perspectiva dicotómica la gestión gerencial. La Teoría X decía que el ser humano parte de que al ser humano no le gusta el trabajo, por lo que requiere ser supervisado y controlado continuamente. Por el contrario, la Teoría Y pondera al ser humano como un ser creativo

dispuesto a aceptar responsabilidades. Esto da origen al desarrollo de toda una serie de incentivos, bonos, premios y castigos, con el objeto de poder incentivar la motivación del colaborador. La figura de Peter Drucker surge en esta época, reconociéndosele incluso como el padre del Management, creando un arquetipo del gerente disciplinado, capaz de administrar y establecer roles y funciones entre sus colaboradores.

No sería sino hasta entrados los 90s cuando comienzan los vientos de cambio, a partir de las ideas de Goleman sobre Inteligencia Emocional, de Peter Senge sobre modelos disruptivos, de Michael Porter sobre estrategia y de Mintzberg sobre la esencia del líder y del manager. Una nueva ola de teorías comienzan a gestarse. Daniel Pink, por ejemplo, nos comparte sus ideas sobre la motivación dividiéndola en intrínseca y extrínseca. La intrínseca está en aquello que nos gusta, viene con nosotros; incentivarla crea efectos duraderos, pero puede ser más complejo alinearla a los objetivos de la organización. Empresas como Google han basado su sistema en este tipo de motivadores, incentivando la creatividad continuamente. La extrínseca, por otro lado viene por agentes externos: premios, ascensos, bonos; permite una mejor alineación a los propósitos de la organización, pero su efecto es de corto plazo, creando incluso los vacíos existenciales que encontramos en muchos ejecutivos en todo el mundo.

Mintzberg nos regresa al debate y plantea la posibilidad de que dejemos de distinguir entre Líderes y Gerentes encontrando puntos en común que los unen, reconociendo además que existen muchos tipos de liderazgos y estilos gerenciales. Llegamos entonces a nuestros tiempos con descubrimientos fascinantes en campos como la biología, la física, la química y las matemáticas.

El reconocer que somos uno y estamos todos conectados deja de ser materia de ciencia ficción o de una sabiduría propia de nuestros pueblos ancestrales, es ciencia. Desde el corazón emitimos una frecuencia electromagnética que se entrelaza con aquellos que nos rodean. Más aún, principios como el de la no-localidad, indican que la distancia física, no es impedimento para mantenernos conectados con aquellos que nos importan. Bruce Lipton con sus descubrimientos sobre la epigenética desmiente a los genetistas de principios del siglo pasado, para plantear el hecho de que nuestro ADN, poseedor de un sinnúmero de combinaciones, se modifica en tiempo real, en función del estímulo al cual está sujeto (emoción) activando y desactivando memorias y desencadenando una serie de actitudes y comportamientos que dan pie a nuestra personalidad.

Tema 2. Modelo FFM

La naturaleza nos enseña entonces que hay todo un mundo por descubrir en la ciencia del comportamiento humano, y por lo tanto, por aplicar en el arte del liderazgo y la gestión. El aprender de ella y el integrar estos aprendizajes en nuestro día a día, nos permitirá seguramente ejercer un rol más consciente y conectado con todas las demás personas que están con nosotros (colaboradores) y con quienes muchas veces parecen no estar, pero con los que siempre estamos conectados (clientes). Esta propuesta es la que llamamos Management Natural.

Y para ello requerimos de un modelo. Un modelo no es otra cosa que un arquetipo, una forma para poder interpretar la realidad para entenderla, tomar decisiones y emprender acciones. El modelo que te proponemos es el de Fondo-Forma-Movimiento o FFM. Son tres sencillos pasos a través de los cuales podrás tomar evaluar los momentos que vives (en cualquier ámbito) y tomar decisiones. Como lo verás en la presentación se trata de un triángulo.

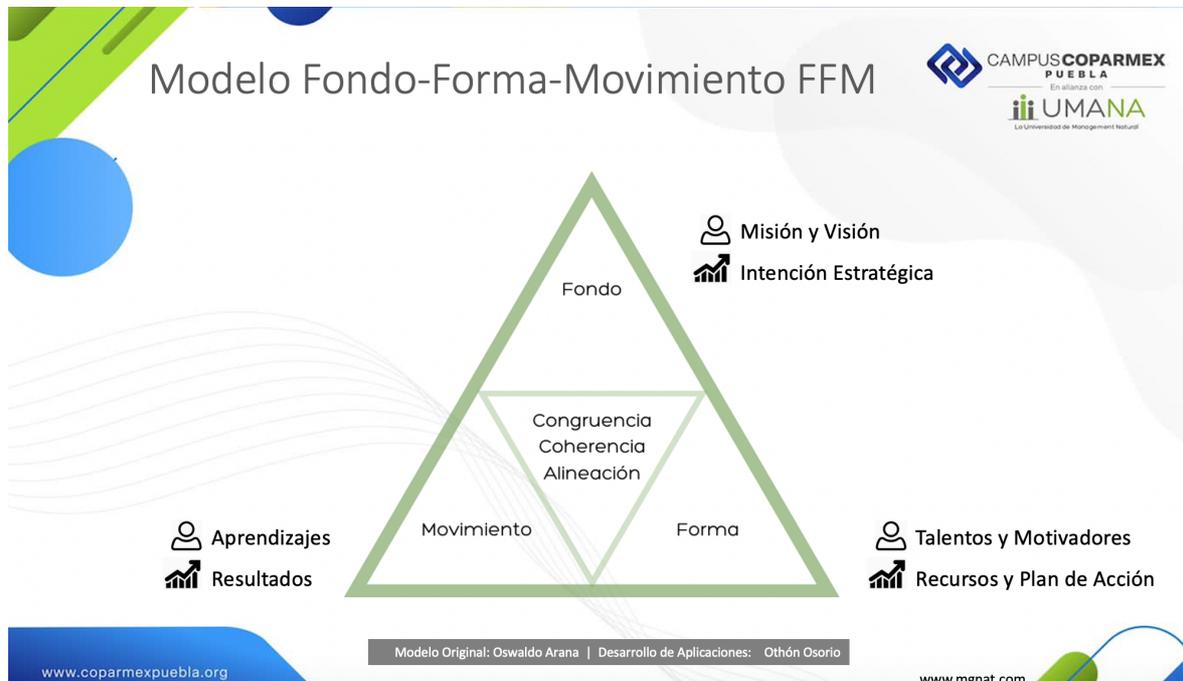


Fig. 3. Arana, Oswaldo, Modelo FFM original. Osorio, Othón, adaptación

- **El FONDO** responde al para qué, es el propósito y se expresa como la misión y visión, tanto personal, como profesional y organizacional. En términos empresariales es lo que Gary Hamel llama la intención estratégica, ese destino hacia el cual diriges toda tu energía, recursos y talentos. Da sentido, destino e inspiración.
- **La FORMA** responde al cómo, a la manera en la que se lograrán los objetivos. Comienza por identificar los recursos con los que se cuenta, desde intangibles, como los talentos y motivadores, como tangibles como los recursos humanos, materiales y económicos con los que se llevara a cabo el propósito (el FONDO). En la forma se definen los planes, presupuestos, mapas de ruta y objetivos.
- **El MOVIMIENTO** se genera al desplegar los planes y poner en marcha las acciones que nos llevarán a ese propósito trazado. Por lo tanto, refleja los resultados, pero también integra los aprendizajes. Nos permite saber si la ruta es la adecuada, si los recursos los necesarios, si los objetivos contribuyen al propósito, al tiempo que facilita la evaluación de la efectividad de las acciones. Genera, entonces, reflexión y aprendizajes, que al ser integrados, personal y organizacionalmente, nos llevan, ineluctiblemente a retroalimentar el FONDO, a nutrirlo con la experiencia, completando el ciclo, para volver a empezar.

Este modelo, se puede aplicar en múltiples esferas de la vida, y en todos los aspectos de nuestra gestión gerencial, desde la planeación estratégica, hasta la administración del

tiempo o la organización de una junta de trabajo. Si definimos el propósito, establecemos la forma y evaluamos la contribución, el ciclo se vuelve de aprendizaje permanente.

Tema 3. Talentos y Motivadores

Se hablará más adelante, y con mucha profundidad de los talentos. En esta ocasión los veremos simplemente como aquello que hago bien, y aquello que no. También, a manera de simplificar, veremos los motivadores como aquello que me gusta hacer y aquello que no. Nos basaremos, además, en lo que plantea Daniel Pink, los motivadores intrínsecos y los extrínsecos.

- Los **intrínsecos**, son aquellos que son inherentes a nosotros, prácticamente desde el nacimiento. Es aquello que me mueve a hacer algo, incluso sin que nos paguen. O, dicho de otra forma, es -muchas veces- aquello que me empuja a realizar mi propósito. Tienen un efecto hacia el largo plazo y no dependen de condiciones externas. La tarea del gerente es identificar y alinear, lo más posible, esos motivadores, con la función, el puesto y las tareas de su equipo o departamento. El aprendizaje es un motivador intrínseco, por ejemplo.
- Los **extrínsecos**, son aquellos que se encuentran en el exterior, y que de forma complementaria, pero temporal, hacen que enfoquemos nuestra energía hacia ese “algo” que se requiere. Solemos encontrarlos en forma de bonos, incrementos de sueldo, cuadros de honor. Desaparecen cuando se concretan, por lo que su efecto solo dura hasta que se obtiene. La tarea del gerente es lograr establecer el esquema de incentivos que combinados con los intrínsecos maximicen la responsabilidad, el compromiso y, por ende, los resultados de su equipo.

Combinemos ahora talentos y motivadores, lo que hago bien y lo que no, con lo que me gusta y lo que no, en un cuadro como el siguiente:

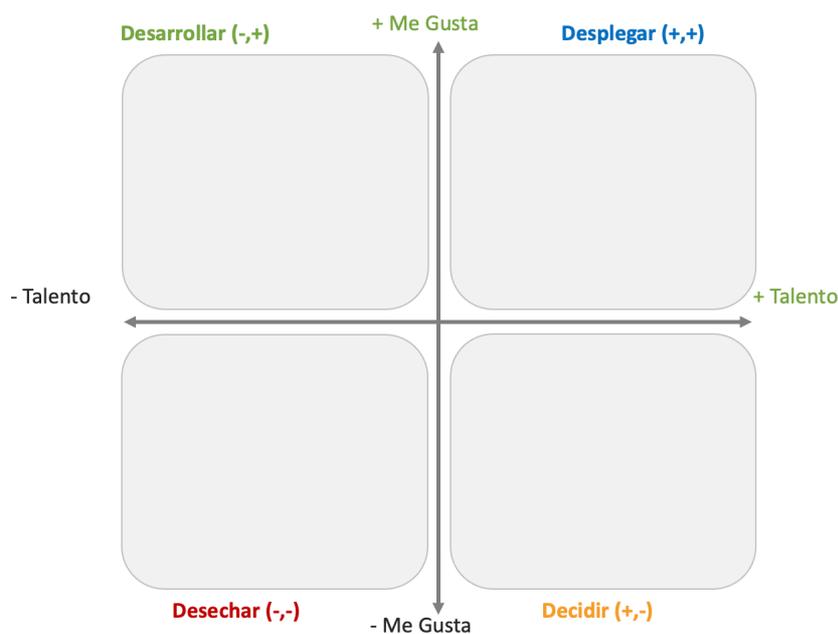


Fig. 2. Osorio, Othón. 4Ds, los cuadrantes del liderazgo natural

En el eje horizontal (el de las Xs) se ponen los talentos. A la derecha lo que hago bien y a la izquierda lo que no. En el eje vertical (el de las Ys) los motivadores. Hacia arriba lo que me gusta, hacia abajo lo que no. Al combinar talento/motivación puedo identificar aquello, por ejemplo, que me gusta hacer y que me sale bien.

Piensa un momento en tus talentos y en lo que te gusta y no te gusta y ponlos como puntos en cada cuadrante, y dependiendo de qué tanto te guste y qué tan bien te salga, coloca un punto en el cuadrante (como al hacer una gráfica de álgebra). Al completar las cuatro combinaciones: me gusta y me sale bien, me gusta y no me sale bien, no me gusta y me sale bien, no me gusta y no me sale bien, nos da cuatro cuadrantes y nos plantea una toma de decisiones.

1. **Desplegar.** En aquello que **te gusta y te sale bien** está tu propósito, ¡desplégalo! ¡hazlo! Es lo que te proporciona alta energía, y una autoafirmación que potencializará todo tu ser hacia la consecución de las metas y objetivos. Genera un círculo virtuoso y activa tu ciclo de contribución y retribución.
2. **Desarrollar.** En aquello que **te gusta, pero no te sale tan bien**, está tu zona de aprendizaje, desarróllalo. Al ser algo que te gusta, tendrás la motivación intrínseca para aprenderlo. A través de la práctica constante y por efecto de la neuplasticidad (hablaremos de ella en el módulo 3) podrás conseguir un nivel de maestría suficiente como para moverlo al primer cuadrante.
3. **Decidir.** Lo que **no te gusta pero te sale bien**, tendrás que decidir: a) hacerlo, aunque represente una cierta fuga de energía (motivación) que a la larga puede erosionar tu ser; b) delegarlo, que alguien más lo haga, si es algo que requiere hacerse; o, c) mandarlo al cuarto cuadrante.
4. **Desechar.** Lo que **no te gusta y no te sale bien**, ¡desechalo tan pronto como te sea posible! Es algo que genera un círculo vicioso en donde hay una tremenda fuga de energía y una retroalimentación negativa que generará una disminución de tu autoestima, con resultados de pronóstico reservado.

Esta herramienta la puedes aplicar en ti, en tu familia, en tu equipo de trabajo, incluso para evaluar la toma de decisiones estratégicas de tu área u organización. Te dará mucha luz sobre tu toma de decisiones. Podrás identificar si tu gente está donde debe de estar, si te estás enfocando en lo que genera valor, si estás aprovechando o desperdiciando el talento de tu gente y te indicará puntos clave para mejorar el clima dentro de tu área de trabajo.

Tema 4. Congruencia, Coherencia y Alineación

Estos tres conceptos, que se encuentran en el centro del modelo de Fondo, Forma y Movimiento y que han sido agregados al modelo original, integran lo que denominamos una ética natural. No se trata juzgar si algo está bien o mal, sino más bien encontrar elementos que nos ayuden a evaluar si una acción o decisión está o no de acuerdo a la esencia de quien soy y si me está llevando hacia donde quiero estar.

-
- La **Congruencia** se ve. Los demás la notan, la serie de acciones que tomas, tu forma de ser, comunicarte y actuar, manda información que los demás podrán ver como congruente o incongruente. Un actuar congruente (decir-hacer) implica la construcción intrínseca de la confianza y, por lo tanto, establece las bases para la colaboración.
 - La **Coherencia** se siente, aunque no se vea. Es un estado de tranquilidad y paz que guarda tu ser, tu corazón, al tomar una decisión o ejecutar una acción. No lo digo en un sentido nada más romántico. La coherencia se mide (Instituto de Matemáticas del Corazón) a partir de la frecuencia cardíaca que genera tu corazón que, a su vez, emite una frecuencia electromagnética que se manifiesta en el campo alrededor de ti y que puede, incluso, ser perceptible. Y, aunque no lo fuera, digamos que en el fondo, cada uno de nosotros sabe muy bien si aquello que estamos haciendo, diciendo o pensando es fuente de coherencia o no.
 - La **Alineación** se manifiesta cuando nuestros pensamientos, emociones y sensaciones son uno solo. Se ha descubierto que hay tres órganos en nuestros cuerpos con unas células especializadas llamadas neuritas y que son las responsables de producir neuronas: el cerebro, el corazón y los intestinos. Es decir, que si “pensamos” con la panza, con el corazón y con la cabeza. Esto se manifiesta a través de nuestras sensaciones (intestinos), emociones (corazón) y pensamientos (cerebro). El cuerpo se manifiesta a cada momento (lo veremos en Pedagogía del Amor) y envía información. Cuando estos tres elementos se hacen uno, decimos que hay alineación

Tema 5. Manejo de Juntas

Cuando se presente una junta de trabajo, aplica el modelo FFM y evalúa, ¿cuál es el propósito? ¿Cómo debe llevarse a cabo la junta? ¿Qué resultados espero obtener de ellos? Durante la junta, también puedes aplicar el modelo. Para cada punto a decidir, puedes proponer que se defina el objetivo claro, las pautas o esquemas para lograrlos y los indicadores que se impactarán. Si una junta no contribuye a uno de estos puntos, conviene revisar si tiene sentido llevarla a cabo. La aplicación del modelo FFM resulta en un esquema sumamente práctico y sencillo.

Por otro lado, una vez que la junta está programada, pregúntate qué objetivo tiene e informa a los asistentes el tipo de junta a la cual están convocados. Te proponemos 4.

- Si lo que requieres es informar, de forma prácticamente unidireccional, a un grupo de personas, es una junta **informativa (I)**. Requiere tener el objeto a informar a los sujetos convocados (comunicados, presentaciones, boletines, circulares, etc).
 - Si lo que buscas es plantear una situación para **toma de decisiones (TD)**. Requiere que prepares la información y la presentes (digital o físicamente), con pros y contras, así como recomendaciones desde tu perspectiva.
 - Si el objetivo es plantear, organizar o controlar un tema que requiere de la interacción de todos, de forma temporal, en una serie de acciones coordinadas, es muy probable que se trate de una **junta de proyectos (PR)**. Requiere de reporte de status, información, herramientas de seguimiento de proyectos (tabla de tiempos, presupuestos, etc.)
-

-
- Finalmente, si lo que necesitas es plantear un problema para el cual no se tiene solución y se requiere de los participantes para encontrar alternativas y soluciones, podría tratarse de una **junta creativa** (CR). Requerirás de aplicar herramientas como lluvia de ideas, creación de clusters, cuadrante mágico de Gartner, o cualquier otra herramienta que te ayude a priorizar e integrar las propuestas. En tiempos de trabajo virtual te recomiendo usar Jamboard de Google, aunque hoy hay muchas más que te pueden funcionar.

Tema 6. Administración del Tiempo

El tiempo es un bien escaso y tangible dentro de las organizaciones. Por ello administrar el tiempo es clave. Aquí te proponemos aplicar de manera consistente el modelo FFM para lograr una más efectiva administración del tiempo. Los pasos son sencillos. La primera vez que lo apliques puede requerir de algo de tiempo, pero con el transcurrir de los días y semanas, se convertirá en un proceso prácticamente automático.

1. Enlista todos los temas que tengas
2. Escoge tres colores y asígnalos (como etiquetas) a cada uno considerando 1 color para Fondo (yo uso morado), 1 color para Forma (uso azul) y un color para Movimiento (uso naranja).
3. Cuando un tema contribuya al propósito, a los objetivos, a la razón de ser de tu puesto, área u organización es un tema de Fondo.
4. Cuando un tema contribuya a la manera en la que se están alcanzando los resultados, por ejemplo: los recursos y los planes, es un tema de Forma.
5. Cuando un tema te genere resultados o aprendizajes, o contribuya a ellos son temas de movimiento.
6. Una vez que los clasifiques, colócalos en un cuadrante que te permita visualizar el nivel de urgencia e importancia que tenga cada tema.
 - a. Lo urgente e importante debe priorizarse y hacerse a la brevedad.
 - b. Lo importante y no urgente, debe planearse para seguimiento y ejecución
 - c. Lo no urgente e importante, deberá hacerse si tienes tiempo de sobra.
 - d. Lo no urgente y no importante, déjalo o elimínalo de tu agenda.
7. Arma tu agenda con aquello que se requiera realizar. Programa tu semana
8. Abre y cierra el día viendo lo que se hizo de lo programado, lo que faltó y los imprevistos. Pregúntate si los pudiste haber visualizado. Identifica aprendizajes y puntos de mejora, reconoce tus logros.
9. Abre y cierra tu semana estableciendo prioridades, reflexionando sobre los aprendizajes obtenidos y reenfocando lo que sea necesario para lograr tus objetivos.

Hay muchas herramientas que te pueden ayudar a llevar una agenda digital con estas características. Puedes establecer los colores en ellos y dar seguimiento según la prioridad. Pero lo más importante es la reflexión constante sobre lo que cada día y cada semana te genera. Al hacerlo e incorporar pequeños cambios, pero continuos, lograrás una administración ejemplar de tu tiempo, para poder enfocarte en lo que de verdad importa, y construir una vida equilibrada.

BIBLIOGRAFÍA:

1. Braden, Gregg. El Tiempo Fractal.
 2. Braden, Gregg. La Matriz Divina.
 3. Buckingham, Marcus; Clifton, Donald. Ahora, descubra sus fortalezas.
 4. Buckingham, Marcus; Coffman, Curt. Primer, rompa todas las reglas.
 5. Chaterjee, Debashis. Liderazgo Consciente.
 6. Collins, James; Porras, Jenny. Empresas que Perduran.
 7. Hales, C. (2001). Does it matter what managers do? *Business Strategy Review*, 12(2), 50–59.
 8. Hamel, G. (2009). Moon shots for management. *Harvard Business Review*, 87(2), 91–98.
 9. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (2005). Strategic intent. *Harvard Business Review*, 83(7/8), 148–161.
 10. Hesselbein, Frances; Cohen, Paul (Comp). De Líder a Líder. Los mejores artículos de la Fundación Drucker. Ed. Granica
 11. Jaakson, K. (2010). Management by values: are some values better than others? *Journal of Management Development*, 29(9), 795–806.
 12. Javidan, M., Teagarden, M., & Bowen, D. (2010). Making It Overseas. *Harvard Business Review*, 88(4), 109-113.
 13. Kofman, Fredy. La Empresa Consciente.
 14. Lipton, Bruce. La Biología de la Creencia.
 15. Mintzberg, Henry. Managing
 16. Nitobe, Inazo. Bushido. El código ético del Samurai.
 17. Pink, Daniel. Drive. The Surprising Truth about What Motivate us.
 18. Ricard, Matthieu. En Defensa de la Felicidad.
-