



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

HABILIDADES Y HERRAMIENTAS DE LA SECRETARIA EFICAZ

Del 31 de Julio al 04 de Agosto de 2006

APUNTES GENERALES

CI - 105

Instructor: Lic. Simón Coronel Palomino

I S S S T E

JULIO/AGOSTO DE 2006

Palacio de Minería, Calle de Tacuba No. 5, Primer piso, Delegación Cuauhtémoc, CP 06000, Centro Histórico, México D.F.,
APDO Postal M-2285 • Tels 5521 4021 al 24, 5623.2910 y 5623 2971 • Fax 5510.0573

Objetivo:

El participante revalorará las funciones secretariales y reforzara sus habilidades para interrelacionarse con el resto del personal, a partir de la actualización de conocimientos y herramientas que facilitan el manejo de conflictos, la toma de decisiones y la generación de conductas proactivas.

Dirigida a:

Personal Secretarial y Auxiliar Administrativo del ISSSTE

INDICE:

- 1. Trascendencia de la función secretarial**
 - 1.1. Fuente de motivación**
 - 1.2. Fuente de poder personal**
 - 1.3. Fuente de Influencia**

- 2. Proceso de interacción Personal**
 - 2.1 Génesis de la Personalidad**
 - 2.2 Proyección Personal**
 - 2.3 Removiendo Barreras**
 - 2.4. Como mantener relaciones positivas**

- 3. Manejo eficaz del Conflicto**
 - 3.1 Elementos que pueden influir en la Generación de conflictos**
 - 3.2 Áreas de conflicto**
 - 3.3. Actitudes que facilitan el manejo de conflictos**
 - 3.4. Procedimientos para lograr el cambio**

- 4 Capacidad de análisis y Toma de Decisiones**
 - 4.1. Toma de decisiones**

- 5. Gimnasia Cerebral**
 - 5.1 Los sentidos y la inteligencia emocional**
 - 5.2 Mente analítica, emociones e intuición**

- 6. Actitudes y conductas Preactivas**

INTRODUCCION:

El ser parte de una empresa o Institución competitiva no es un atributo independiente del personal, si una Institución pública es competitiva, será porque su personal es competitivo. La condición de la organización es consecuencia de las condiciones de los recursos principalmente del humano. Partiendo de esta premisa el desarrollo del personal no es solo una exigencia por cumplir de parte de toda entidad de gobierno sino un requisito indispensable para el triunfo de toda organización.

El recurso humano constituye el capital intelectual que es el activo más importante de una organización. Son muchos los autores que afirman contundentemente que el recurso más importante en la empresa es el personal, empero a través de un razonamiento lógico se puede concluir que el factor humano trasciende de su condición de recurso para consolidarse en la estrategia viva de una empresa, a la par del servicio que produce ésta. Por esta razón Josefina Mota se atrevió a decir en 1996 que en la empresa el cliente no es lo primero, sino el empleado. Personalmente acepto esta afirmación, sólo si el empleado, esta formado o por lo menos desea participar de la misión de la Institución.

Entendiendo este razonamiento: El estado de ánimo y el conocimiento de todo el personal, tiene su influencia en el servicio que otorgan las oficinas gubernamentales. Si el empleado no esta satisfecho con las condiciones de su trabajo, esta insatisfacción origina un servicio defectuoso. En cambio si el empleado esta contento con su labor, hace propia la visión, misión y los objetivos de la organización, comprometiéndose con el éxito de ésta.

Esta lógica de pensamiento, se amplía al nivel de jefes y mandos medios porque el comportamiento y las decisiones de éstos, influyen sobre el estado de ánimo y el conocimiento del resto del personal.

1. Trascendencia de la Funcion Secretarial

La eliminación de niveles y mandos en las estructuras de Gobierno en México ha propiciado la profesionalización de una de las colaboradoras más cercanas al Directivo, gerente o mando medio: la secretaria.

En la actualidad la secretaria debe ser una asistente ejecutiva capaz de colaborar de una manera más amplia con su jefe, quien ahora delega mayores responsabilidades en ella, comprometiéndola con esta acción a tomar decisiones, a asumir diferentes roles, a representarlo; por lo que se expresa como su extensión personal en diversas áreas, incluso en ciertos momentos, debe sustituir sus atribuciones.

En las Instituciones de Gobierno en México existen muchas secretarias, pero sólo algunas pueden ser llamadas secretarias profesionales.

Pero ¿Porqué están desprestigiados los puestos secretariales?

"HABILIDADES Y HERRAMIENTAS DE LA SECRETARIA EFICAZ"

La respuesta está en las personas y su actitud, ya que muchas mujeres se ven a si mismas como perdedoras, y esto ha provocado que no logren el éxito en el campo de trabajo, sus años de estudio y experiencia no las capitalizan por falta de asertividad y confianza en si mismas.

La secretaria es una pieza clave para el éxito de una institución; es la colaboradora insustituible del jefe es quien cumple o transmite ordenes, registra y clasifica cualquier tipo de documento, atiende y resuelve en nombre de su jefe los asuntos de rutina; recuerda a tiempo compromisos y sugiere detalles, proyecta su personalidad en el trabajo, así como la de su jefe y oficina. Reúne en fin las cualidades y facultades necesarias para el mejor funcionamiento del área, convirtiéndose en la parte organizadora y coordinadora de las actividades de su propio jefe.

El problema con algunas secretarias es que frecuentemente se conforman con pertenecer al promedio, sin sobresalir. Si tu quieres ser una secretaria profesional, deberás adelantarte a quienes sólo desempeñan un trabajo ordinario, las grandes recompensas las reciben quienes se encuentran por encima de este nivel.

Cualquier secretaria puede fácil y rápidamente aprender lo fundamental del trabajo secretarial, pero para triunfar en su profesión, debe además tener cultura, personalidad positiva, creativa, iniciativa y otra serie de actitudes y aptitudes, que le harán ser más valiosa para su empresa y como consecuencia: UNA MUJER TRIUNFADORA.

La secretaria es la principal colaboradora que apoya al Directivo en el cumplimiento de sus responsabilidades y ella debe mantener la buena imagen de su jefe y la dependencia en que presta sus servicios.

Se afirma que la secretaria representa la "Memoria y la Organización" de su jefe, por lo tanto debe organizar y controlar el archivo, tareas y compromisos, así como plasmar sus ideas a través de los escritos, para que éstos reflejen su profesionalismo.

La secretaria es también una extensión del jefe, ya que en muchas ocasiones, le apoya en la coordinación de sus relaciones públicas, toma algunas decisiones en su nombre, etc. ubicándola como un elemento trascendente para las responsabilidades directivas.

Los esfuerzos por ser una eficiente y dinámica secretaria constituyen no sólo una etapa muy importante dentro de su carrera secretarial, sino que además le propician la oportunidad de aspirar a ocupar puestos de mayor nivel dentro del organigrama de su Institución, ya que de la experiencia obtenida al apoyar a sus jefes, y de su esfuerzo personal. Aprenderá a superarse día con día.

En el actual ambiente gubernamental en el que todo el mundo tiene prisa, los Directivos deben apoyarse en la secretaria para mantener la oficina funcionando de tal manera que se logren los resultados preestablecidos. Por ello es importante reforzar las cualidades sobresalientes en una asistente ejecutiva, además de profundizar en los aspectos técnicos para aceptar cualquier responsabilidad que le asigne su jefe, y resolver problemas. Para ello requiere negociar asertivamente.

"HABILIDADES Y HERRAMIENTAS DE LA SECRETARIA EFICAZ"

Ejercicio de presentación:

1. ¿Por qué se ha asignado principalmente a las mujeres la función secretarial?
2. ¿Por qué se considera clave la función secretarial dentro de la Institución?
3. Diga usted, ¿cuáles son algunas de las acciones clave que realiza la asistente para ser esa pieza fundamental dentro de sus áreas?
4. ¿Cómo se visualizan ustedes dentro de su trabajo?
5. ¿Cómo la visualizan los integrantes de su área y las demás personas en la realización de su función?
6. Describan algunos de los principales valores que debe hacer vida una secretaria
7. Dibujen dentro del organigrama donde esta colocada la función secretarial y analice el porqué se encuentra ahí
8 Defina cómo se puede ir perfeccionando una secretaria
9. ¿Cómo pueden ustedes lograr que su profesión se dignifique?
10. ¿Por qué a pesar de que en el siglo pasado se consideraba que la función secretarial iba a ser sustituida por las máquinas (contestadora, computadora, máquinas de café, scanner, etc.) esto no se ha dado ?

1.1. La secretaria como fuente de motivación

Con mucha frecuencia los directivos de las áreas de gobierno recurren al apoyo y a la asesoría personal de su asistente ejecutiva.

De hecho cualquier secretaria inteligente y observadora, sabe en que momento su jefe requiere apoyo y como administrárselo.

Con estas habilidades y su inteligencia emocional que le caracterizan, una asistente ejecutiva puede contribuir al logro de las metas de su área de servicio.

Sin embargo, también puede convertirse en una mala influencia para el ejecutivo o en una fuente de conflicto y exclusión para su jefe, cuando por su falta de entrenamiento o filtros de percepción no puede ubicar el camino mas adecuado para el logro de los objetivos de su servicio.

"HABILIDADES Y HERRAMIENTAS DE LA SECRETARIA EFICAZ"

De ahí se deriva la relevancia de un entrenamiento gerencial e interpersonal en los puestos de asistencia ejecutiva.

1.1. LAS FUENTES DE LA MOTIVACION

Aspectos que hacen que las empresas y las personas sean competentes y competitivas:

- Tienen una noción clara de sus objetivos
- Tienen visiones de futuro, iniciativas y estrategias efectivas para alcanzarlas
- Identifican las áreas de mercado, productos o servicios que requieren sus clientes
- Conocen a detalle lo que sus clientes necesitan y desarrollan bienes o servicios que se ajustan a los que sus clientes necesitan
- Siempre ofrecen más de lo que se necesita, porque su enfoque está en crear valor

Pero solo puede motivar a los demás quien sabe como automotivarse, por eso es que el personal secretarial debe entender y practicar estrategias de auto motivación y compartir sus logros con su equipo de trabajo.

Además debe ser capaz de entender y apoyar los fines de su servicio y entender las actitudes del equipo de trabajo, para ayudar a su jefe para obtener los mejores logros de los integrantes del equipo de trabajo.

1.2 Fuente de poder personal.

Para nadie es desconocido el rol tan importante que puede desempeñar una asistente efectiva, discreta y negociadora, sin embargo para poder ejercer este rol con total competencia es necesario mantener un equilibrio emocional que se deriva de una madurez personal, que solo se obtiene cuando se es feliz y se vive con satisfacción.

1.2 LA FUENTE DEL PODER PERSONAL

Estos son los siete hábitos de la Gente Eficaz.



- 1.- Sea proactivo
- 2.- Empiece con un objetivo en mente
- 3.- Primero lo primero
- 4.- Piense ganancias
- 5.- Procure primero comprender... y después ser comprendido
- 6.- Haga sinergia
- 7.- Afíle la sierra

STEPHEN R. COVEY, LOS SIETE HABITOS DE LA GENTE EFICAZ. La evolución ética en la vida cotidiana y en la empresa. Editorial Paidós Mexicana. México 1992

Poder lograrlo implica utilizar estrategias personales que apoyen la definición y ejecución de proyectos de vida exitosos alineados a las metas de la Institución.

Es decir, una secretaria es efectiva cuando ejercita hábitos de vida que le permiten ser altamente eficaz.

Ser eficaz es un hábito de vida que se deriva de la práctica sistemática de los principios que hacen a las personal altamente eficaces

TEST PARA CONOCER SU GRADO DE ENERGÍA EMOCIONAL

Conteste el siguiente cuestionario:

- 1. ¿Cuál de estos trabajos le parece más atractivo?**
 - a) Portero.
 - b) Camarero en un bar.

- 2. Si un trabajo que puede hacer en dos días se lo encargan para dentro de un mes...**
 - a) Lo empieza a hacer ahora, un poco cada día.
 - b) Lo deja para el último momento.

- 3. Si tuviera que volver a hacer una tarea porque entendió mal lo que su jefe quería...**
 - a) Se siente agobiado, frustrado y teme volverse a equivocar.
 - b) Se pone a hacerlo de inmediato sin problemas.

- 4. Imagínese que contrata a un empleado de ritmo muy rápido que le pide constantemente más cosas que hacer...**
 - a) Piensa que se ha equivocado al contratarle, ya que no le deja concertarse en sus tareas.
 - b) Se felicita por su elección y planifica con él más trabajos que él pueda sacar adelante.

- 5. ¿Qué opina de la frase "quien mucho abarca, poco aprieta"?**
 - a) Me parece sensata.
 - b) No estoy de acuerdo con ella.

- 6. ¿Qué deporte le parece más atractivo?**
 - a) La gimnasia.
 - b) El voleyball.

- 7. Si tuviera que hacer una hora de cola para conseguir entradas para una película que le apetece...**
 - a) Espero y compro mi entrada.
 - b) Me voy a otro cine o elijo otra película.

- 8. ¿Qué le exaspera más?**
 - a) Que me metan prisas.
 - b) Tener que esperar.

- 9. ¿Qué opina de las nuevas tecnologías (ordenadores, robots de cocina, electrodomésticos de última generación, etc.)?**
 - a) Me entusiasman.
 - b) Están bien, pero prefiero hacer las cosas a mi modo.

10. Si antes de terminar una tarea que le ha encomendado se siente muy cansado, ¿qué hace?

- a) Descanso; si puedo me tumbo un rato o me quedo sin hacer nada.
- b) Me distraigo con otra cosa para despejarme.

Valoración:

Cuenta 6 puntos por cada respuesta a) y doce por cada respuesta b)

Si ha obtenido entre 60 y 80 puntos: Usted es una persona de ritmo emocional lento. Se agobia muy fácilmente cuando tiene que hacer muchas cosas a la vez o en el momento que debe trabajar bajo presión. Lo más aconsejable es que elija un lugar de trabajo sosegado, calmo. Aunque su ritmo sea bajo, no por ello hace menos cosas, ya que, a diferencia de personas de ritmo más rápido, cuando se centra en una tarea no se detiene hasta que la acaba.

Si ha obtenido entre 81 y 100 puntos: Usted tiene un ritmo emocional medio; es decir, ni muy alto ni muy bajo. Puede desempeñarse bien en situaciones de estrés siempre y cuando no sean constantes. Si trabaja en un entorno excesivamente calmo, sentirá que no puede poner en juego todas sus capacidades. Lo más aconsejable es que busque un empleo en el cual, al menos una o dos veces a la semana, haya que hacer un esfuerzo extra.

Si ha obtenido entre 101 y 120 puntos: Su ritmo emocional es rápido. Si está en un entorno excesivamente relajado para su gusto, procure buscarse tareas simples que no invadan las competencias de nadie y le sirvan para agotar sus energías (ordenar archivos, etiquetar carpetas, ofrecer ayuda a quien ves más agobiado); esto le evitará conflictos. Tenga en cuenta que los jefes no siempre toleran bien a los empleados que están constantemente pidiéndoles nuevas tareas, porque ante ellos pueden llegar a sentirse incompetentes como directivos y temer por su puesto. Aprenda a tener paciencia y respetar el ritmo de los demás.

1.3 Fuente de Influencia

Las habilidades sociales y la inteligencia emocional que practican de forma intuitiva en las acciones cotidianas las asistentes ejecutivas, se dan a partir de un proceso, por lo que, es necesario que estas intuiciones se consoliden con el desarrollo del entrenamiento gerencial, para que las habilidades se vuelvan evidentes y más efectivos los mecanismos que permitan potencializar el trabajo de la dupla Funcionario-Asistente ejecutiva.

Para poder lograr un mejor desempeño la secretaria debe ser un personaje con alta orientación a los resultados y quizá su mayor logro y el primero, es que implica, que su jefe entienda y acepte que requiere de alguien que complemente sus habilidades personales en aspectos relevantes como la organización de las tareas, la administración de la agenda, la atención a clientes y subordinados, la solución de problemas rutinarios, el manejo de las quejas, etc.

"HABILIDADES Y HERRAMIENTAS DE LA SECRETARIA EFICAZ"

1.3. COMO GENERAR INFLUENCIA
Dimensiones de la Orientación a Resultados:

- Identificar las características del mercado o de la personalidad
- Identificar necesidades y diseñar estrategias para satisfacerlas
- Desarrollar las competencias que nos permitan atender a las expectativas del cliente, del servicio o de la institución
- Crear, diseñar, desarrollar y ofertar los bienes, servicios, competencias o actitudes que son requeridos
- Mantener la flexibilidad personal mediante la mejora continua y el enfoque a crear valor

10

Es decir, cualquier secretaria efectiva debe conocer, concretar y apoyar los planes estratégicos de su servicio.

Tener un enfoque al cliente y a los resultados y entender como sus esfuerzos personales contribuyen al logro de las metas inmediatas y mediatas de su jefe.

Por tal motivo, la secretaria debe contar con habilidades especialmente desarrolladas para la interacción grupal, el manejo del conflicto, la integración y

conducción de equipos y para la comunicación asertiva.

2. Proceso de interacción Personal

Entender los porque y los comos de la conducta de los equipos de trabajo es una habilidad especial, una modalidad de inteligencia social avanzada que se desarrolla en la actividad de coordinación diaria que ejecuta la secretaria.

Una asistente ejecutiva tiene una intensa actividad de integración con su equipo de trabajo y se convierte con mucha frecuencia en la mediadora de las diferentes percepciones dentro del equipo de trabajo.

Para poder negociar y comunicar con eficacia es pertinente desarrollar habilidades para

entender y encauzar puntos de vista muchas veces contrapuestos y ubicar y canalizar los puntos de vista en un grupo humano que por naturaleza tiende al conflicto.

Estas habilidades especiales han sido identificadas y catalogadas por Psicólogos como Daniel Goleman, quien las conceptualizo como Inteligencia Emocional. Como se muestra en la diapositiva.

Como se puede observar la Inteligencia emocional es la suma e interacción de las

2.1 GENESIS DE LA PERSONALIDAD
Un enfoque desde la Inteligencia emocional


15

"HABILIDADES Y HERRAMIENTAS DE LA SECRETARIA EFICAZ"

habilidades que hemos venido comentando y se expresa en actitudes, gestos, o conductas que provocan con mucha frecuencia que una persona delicada y firme obtenga mejores resultados que otra agresiva o confrontadora.

2.1 Génesis de la Personalidad

Son muchas las propuestas conceptuales y técnicas, que se han presentado a lo largo de las últimas décadas, para entender como funciona en la práctica, el manejo sutil de la negociación y el conflicto, identificando como algunas personas en su actividad cotidiana logran influir positivamente en los demás.

Ahora sabemos que los individuos contamos con inteligencias múltiples, desarrolladas de manera diferencial que nos permiten afinar y potencializar los elementos mas desarrollados de nuestra personalidad que nos hacen mas efectivos en algunas actividades.

Se sabe que los deportistas por ejemplo, tienen una inteligencia kinestesica mucho mas desarrollada que los políticos, pero que estos tienen habilidades sociales y verbales superiores a los primeros.

Es decir, el desarrollo de nuestra personalidad, esta condicionado por nuestra experiencia de vida, nuestra sensibilidad, habilidades naturales y preferencias.

Estas inteligencias personales y sociales, con el tiempo se afinan y desarrollan pero provocan también que no mejoremos otros aspectos relevantes de nuestra personalidad. Esto explica porque un individuo puede ser un crack con un balón en los pies, pero sufrir de pánico escénico en una entrevista al terminar el partido.

2.2 Proyección Personal.

De la identificación de la relevancia de las habilidades sociales que se expresan en la Funcion secretarías, se deriva mucho de su impacto ya que no sirve de mucho ser muy eficiente en las actividades administrativas cuando no se puede guardar una confidencia o canalizar a un usuario quejoso en un momento difícil en la oficina.

Autores como Covey han identificado las dimensiones básicas en el desarrollo del talento personal, que son el autoconocimiento, la imaginación, la conciencia y la voluntad y es la primera una de las herramientas fundamentales del trabajo secretarial ya que no es

2.2 PROYECCION PERSONAL

Como desarrollar mi talento:

Para Covey existen 4 dimensiones que permiten que las personas desarrollemos una personalidad sana que son:

- **El autoconocimiento:** La capacidad para examinar pensamientos, estados de ánimo y conductas.
- **La imaginación.** La habilidad mental para crear cosas mas allá de la experiencia y la realidad.
- **La conciencia:** La capacidad de identificar lo bueno lo malo y vivir con integridad.
- **La voluntad** la habilidad para vivir y actuar independientemente de la influencia externa.

16

"HABILIDADES Y HERRAMIENTAS DE LA SECRETARIA EFICAZ"

posible la asignación de pesadas cargas emocionales, en alguien que no tiene un buen conocimiento y aceptación de si mismo y no es un buen observador.

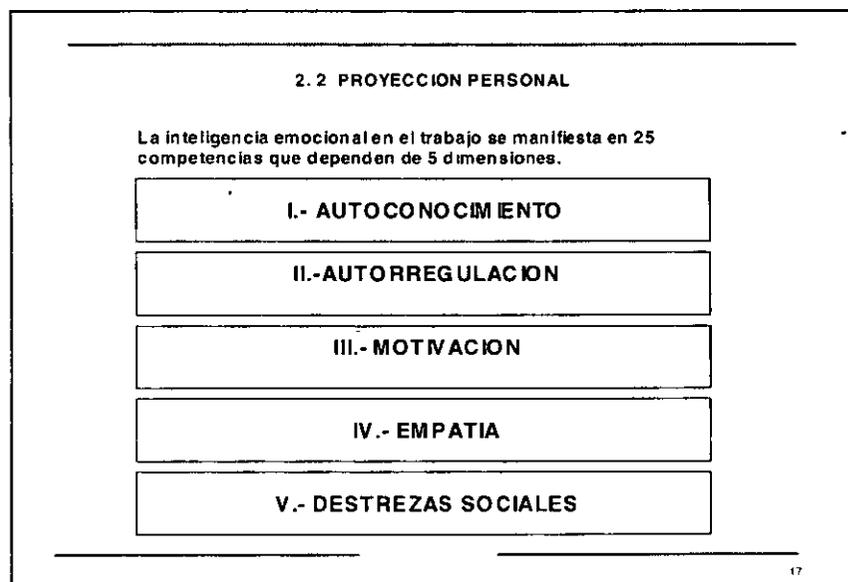
Poder confiar es una cualidad básica en quien por definición caracteriza la secrecia o discreción necesaria en alguna de las actividades que realiza todo funcionario público.

2.3. Removiendo Barreras

Nuestra propuesta operacional en el desarrollo integral de la función secretarial, es la identificación de los niveles de madurez de las modalidades de inteligencia emocional relevantes en el perfil del puesto de la asistente ejecutiva.

Con el propósito de orientar la imaginación, el esfuerzo y la voluntad de las participantes a fin de complementar las habilidades personales que incrementen su desempeño como servidoras públicas.

Si es posible identificar un perfil ideal del comportamiento secretarial efectivo, es posible diseñar los caminos que mas se acerquen a la experiencia de cada participante.



De esta premisa se deriva un programa de entrenamiento individual que tiene que ver con la identificación de las fortalezas y debilidades personales y la incorporación de practicas de éxito personal que faciliten el desarrollo las aptitudes y actitudes necesarias con una perspectiva integradora, en un marco de mejora continua de la personalidad y la calidad de la vida y el trabajo.

2.4. Como mantener relaciones positivas

El escenario de cualquier oficina de Gobierno en la que los resultados y los compromisos desbordan la agenda y las posibilidades de solución de un directivo es el siguiente.

"HABILIDADES Y HERRAMIENTAS DE LA SECRETARIA EFICAZ"

Todo mundo corre, suenan los teléfonos los operadores atienden lo que pueden, el jefe del despacho pide a gritos los documentos, todo el mundo trabaja hasta muy tarde, nadie sabe exactamente en donde están los documentos y cual es su situación, solo el jefe comprende el impacto de lo que acaba de acordar al teléfono y nadie sabe muy bien cuales serán los resultados del mes.

En este entorno de actividad es en el que se mueven cotidianamente

las secretarias y es aquí donde salen a relucir detalles como su prodigiosa memoria, su gran capacidad organizativa, su habilidad para manejar a las visitas inconvenientes y para recordarle al jefe las fechas significativas como su aniversario de bodas o la fecha de nacimiento de su hermana.

Este comportamiento sutil que no parece demasiado relevante es una expresión magistral del desarrollo de sus destrezas sociales.

La mejor estrategia para promover y desarrollar un comportamiento positivo es trabajar intensamente en el proceso de autoconocimiento, modelar la respuesta emocional y observar los patrones de interacción que se generan en el grupo.

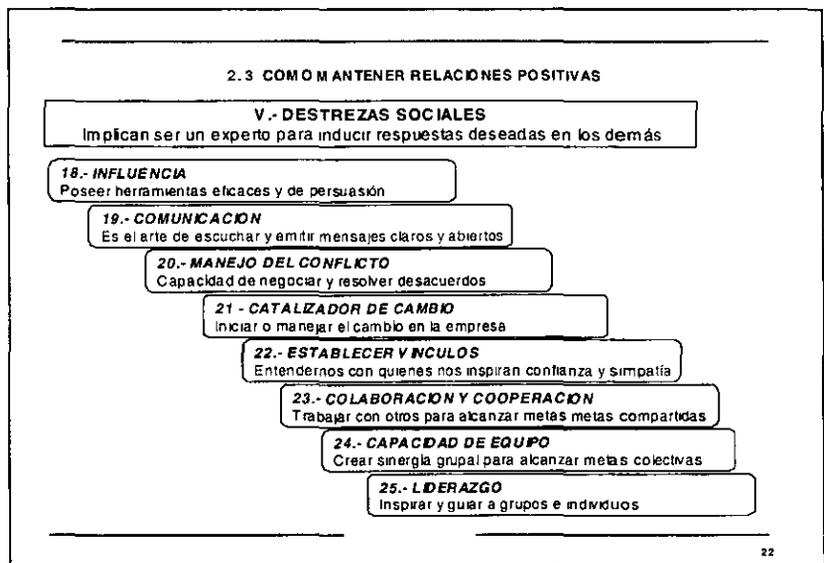
También es posible identificar patrones básicos de interacción entre diferentes jefaturas o comportamiento típico entre los clientes quejosos, apresurados o que solicitan apoyo bajo tensión emocional.

Una vez identificados los patrones de interacción es posible identificar estrategias de confrontación, negociación, sublimación o eliminación de los factores que predisponen el conflicto. Con la identificación de las prácticas de éxito es necesario trabajar hasta que la respuesta al estímulo se den de manera inconsciente.

3. Manejo eficaz del Conflicto

Los aspectos negativos de un conflicto, dentro de una institución, atentan directamente sobre la productividad de cualquier organización. Cuando las diferencias entre los intereses de dos personas con niveles de decisión se hacen incontrolables, el resultado puede ser catastrófico para la oficina. Incluso los conflictos más insignificantes interfieren seriamente en la actividad. El costo puede ser muy alto: la diversificación de esfuerzos personales de empleados altamente capacitados y la pérdida del empleo.

Pero un conflicto tiene también sus aspectos positivos. Cuando surge un conflicto a causa de dos puntos de vista diferentes, puede aprovecharse para aclarar un posible problema.



“HABILIDADES Y HERRAMIENTAS DE LA SECRETARIA EFICAZ”

Es por todo esto que deben dejarse de lado el apasionamiento, la ansiedad y otros sentimientos ocultos. Por lo tanto, un conflicto puede ser realmente el origen de un pensamiento más crítico y de nuevas ideas. Un conflicto puede reunir a los oponentes sobre la base de intereses comunes.

Constantemente el individuo evalúa las situaciones y conflictos a los que se enfrenta y paralela o subsecuentemente a su identificación como amenazantes o desbordantes de las capacidades psicofisiológicas con que cuenta para afrontarlos adecuadamente; suele presentarse una respuesta estresante como es el incremento en la presión sanguínea, taquicardia, hipertensión, aumento en la secreción intestinal, en la actividad muscular, etc. Los efectos de la vasoconstricción pueden registrarse a través de la temperatura corporal y con otras respuestas fisiológicas.

Aprender a autorregularse con técnicas de aprendizaje y retroalimentación, permiten establecer un manejo del estrés causado por la percepción de **“amenaza y pérdida de control”** ante un conflicto o negociación, manejándose de ésta manera algunos síntomas que se presenten durante la negociación o después de esta y que estén relacionados con la situación estresante generada.

Tal autorregulación se ha facilitado manejando asertivamente las emociones, sin anticipar juicios de valor, identificando las estrategias de confrontación o adaptación que puede aplicarse para establecer una adecuada negociación.

Definiciones de Conflicto:

- La noción de conflicto es clave y eje central del pensamiento de la Psicología Social. El conflicto es inherente a la interacción humana. (A.N. Whitehead)
- Diferencia de intereses u opiniones entre una o más partes sobre determinada situación o tema. Involucra pensamiento y acción de los involucrados. (Esteban Núñez)
- Conflicto designa al conjunto de dos o más hipotéticas situaciones excluyentes, es decir, que no pueden darse simultáneamente.
- El conflicto ocurre cuando individuos o grupos no obtienen lo que necesitan o quieren, buscando su interés propio. (Dra. Laura Trinidad Olivero)

TEST DE NIVEL DE TOLERANCIA

- 1. Si acaban de poner una persona bajo su mando y ve que no puede o no sabe hacer algo y busca la forma de conseguirlo...**
 - a) Pide que pongan a otro en su lugar.
 - b) Le dice cómo debe hacerlo.
 - c) Espera un buen tiempo a ver si lo resuelve por sí mismo.

- 2. Si oye que alguien cuenta una historia que no ha vivido con ánimo de hacerse notar...**
 - a) Le descubre en público.
 - b) Cuando está a solas con ella le dice que es valiosa y no necesita mentir.
 - c) Hace como que le cree.

- 3. Suele tener discusiones con amigos, familiares o compañeros...**
 - a) Frecuentemente.
 - b) A veces.
 - c) Casi nunca.

- 4. Un grupo de niños jugando al balón rompe un cristal en su casa...**
 - a) Sale furioso y les regaña o llaman a sus padres para que les castiguen.
 - b) Les regaña para que tengan más cuidado pero en el fondo piensa que son niños.
 - c) No les dice nada; los niños deben divertirse.

- 5. Está comiendo con un grupo de gente, alguien vuelca una copa y le mancha la ropa...**
 - a) Se pone de muy malhumor y le dice cuatro cosas.
 - b) Le dice que le ha mojado pero no muestra enfado.
 - c) Dice que, afortunadamente no ha llegado a mojarle.

- 6. En más de una ocasión su vecino raya su coche al sacar el suyo...**
 - a) Le monta un escándalo o le raya su coche con una llave
 - b) Habla con él y le pida que tenga más cuidado
 - c) No le importa; mientras el coche funcione bien la carrocería es lo de menos.

- 7. Haciéndose el distraído, alguien pasa por delante de usted en la cola de la compra...**
 - a) Le dice que es un sinvergüenza, que debe respetar el turno.
 - b) Le aclara que estaba usted antes.
 - c) Se va a otra caja donde haya menos gente.

- 8. En una importante reunión de negocios alguien da cifras equivocadas. ¿Qué piensa usted?**
 - a) Que le toman por tonto.
 - b) Que pueden hacerlo intencionalmente o sin querer.
 - c) Que se han equivocado y que ya encontrarán el error por sí mismos.

"HABILIDADES Y HERRAMIENTAS DE LA SECRETARIA EFICAZ"

- 9. ¿Qué le pone más incómodo?**
- a) Que le critiquen.
 - b) Que le mientan.
 - c) Que le halaguen sin motivo.
- 10. Cuando discute con alguien, lo hace para...**
- a) Que los demás conozcan otra forma de ver las cosas.
 - b) Para buscar la verdad.
 - c) Para aprender otras formas de ver la realidad.
- 11. Cuando ve que ha cometido un error...**
- a) Se enfada mucho con usted mismo.
 - b) Piensa que es una suerte haberlo detectado.
 - c) Se deprime.
- 12. Es usted una persona de hábitos...**
- a) Firmes, sólidos y fijos.
 - b) Más o menos firmes pero que puede llegar a cambiar si es conveniente.
 - c) Cambiantes; los altera según el entorno en el que se encuentre.
- 13. Si todo el mundo pensara igual que usted...**
- a) Le gustaría.
 - b) Le resultaría aburrido.
 - c) Le desconcertaría.
- 14. Usted piensa que la mayoría de la gente...**
- a) Está equivocada.
 - b) No es consecuente con lo que piensa.
 - c) Suele tener razón.
- 15. ¿Acepta las sugerencias que puedan hacerle los demás?**
- a) Por lo general, no.
 - b) Las escucho y, si me convienen, las sigo.
 - c) Suelo hacer caso de lo que me dicen mis amigos.
- 16. Acerca de sus ideas, creencias y opiniones...**
- a) Jamás tiene dudas.
 - b) Suele ponerlas a prueba.
 - c) No sabe hasta que punto son válidas.
- 17. ¿Qué opinión tiene de sí mismo?**
- a) Muy buena.
 - b) Buena.
 - c) Regular o mala.

"HABILIDADES Y HERRAMIENTAS DE LA SECRETARIA EFICAZ"

- 18. Si va de vacaciones a un país de lengua extranjera...**
- a) No se preocupa por aprender ni una palabra del idioma.
 - b) Aprende lo básico de su lengua como algo divertido y útil.
 - c) Aprende todo lo que puede y confía en su capacidad de adaptación.
- 19. En la convivencia diaria...**
- a) Le molesta que otros hagan las cosas de forma diferente a usted.
 - b) Intenta ver si los métodos ajenos son más efectivos.
 - c) Hace las cosas como los demás esperan que las haga.
- 20. Con relación a las escalas de valores:**
- a) Cree que hay una sola válida.
 - b) Cada cual tiene la suya.
 - c) Sigue las normas establecidas; esa es su escala de valores.
- 21. ¿Se sentiría cómodo con vecinos de otra cultura?**
- a) No.
 - b) Tal vez.
 - c) Sí.
- 22. Si su vecino de arriba le moja el balcón al regar...**
- a) Se indigna. Sube y le increpa.
 - b) Si la situación se repite, le hará saber lo que ocurre.
 - c) Lo limpia; no me parece algo que justifique un problema con el vecino.
- 23. Alguien, sin consultarle, enciende un cigarrillo en su presencia...**
- a) Le pide que lo apague; no soporta el humo ni la mala educación.
 - b) Le parece desconsiderado, pero se aguanta.
 - c) Empieza a sentirse incómodo, pone una excusa y se va.
- 24. Se encuentra con un amigo que no ve hace algún tiempo y descubre que ha empezado a pensar de otra manera, completamente opuesta...**
- a) Lo considera un traidor.
 - b) Le escucha atentamente sus argumentos actuales.
 - c) Le resulta sospechoso y desconfía de él.
- 25. Un contratiempo obliga a su grupo a hacer un cambio de planes para el fin de semana...**
- a) Considero que es una informalidad. Hay que respetar los compromisos.
 - b) Piensa en otras alternativas interesantes.
 - c) Decide esperar a ver que decide el grupo.

Valoración:

Sume 1 punto por cada respuesta a); 2 por cada respuesta b) y 3 por cada respuesta c).

Si ha obtenido menos de 40 puntos: Usted es una persona con un bajo nivel de tolerancia. Se siente molesto, irritado y atacado con situaciones que no lo justifican. Le gusta que las cosas se hagan a su modo y le cuesta mucho aceptar modos diferentes de pensar. Debe desarrollar más la empatía y permitirse usted mismo disfrutar de muchas cosas que, por un exceso de disciplina, tal vez no se atreva a realizar.

Si ha obtenido entre 41 y 57 puntos: Sabe ser tolerante y procura evitar los conflictos, si por ello ceder abiertamente a sus opiniones. Sabe negociar y ser claro a la hora de expresar lo que desea. Le interesa el ser humano y tiene un buen grado de empatía. Seguramente las personas que le rodean tienen un buen concepto de usted.

Si ha obtenido más de 58 puntos: Usted peca de tolerante; una cosa es saber soportar las molestias que otros puedan producirnos y otra, muy diferente, es ceder siempre a favor de los demás. Debe aprender a poner mejor los límites, a respetar sus propias opiniones y hacerse valer.

3.1. Elementos que pueden influir en la Generación de conflictos

Cada ocasión en que se presenta un estímulo (objeto, situación o conducta capaz de ocasionar una reacción) a la persona, ésta decide si el estímulo cae dentro de alguna de las categorías siguientes:

- a. **Agradable**, conveniente, interesante, adecuado a sus objetivos, benéfico, etc., y por lo tanto está motivada para acercarse a él, o aceptarlo, o dejar que se acerque. Se trata de una valencia positiva.
- b. **Nocivo**, desagradable, inconveniente, doloroso, dañino; está en contra de sus objetivos, etc., y por ende queda motivada para evadirlo, rechazarlo, alejarse de él. Se trata de una valencia negativa.
- c. **Indiferente**. No despierta su interés, es inocuo y no presenta otra reacción que el percibirlo y analizarlo: valencia cero. La persona permanece a la expectativa. En caso de que exista algún cambio, este constituye un nuevo estímulo y el proceso se inicia nuevamente.

El análisis y la decisión se realizan al menos en cinco planos diferentes:

Nivel Fisiológico. El mecanismo está construido dentro de la persona.

Nivel Inconsciente. Experiencias anteriores determinan cuáles estímulos son agradables, convenientes o adecuados, etc. El mecanismo es desconocido por nosotros.

Nivel emocional. La afectividad es preponderante en la decisión.

Nivel de hábitos. El hábito constituye una respuesta uniforme y automática ante el mismo estímulo, es una consecuencia del aprendizaje.

Nivel consciente Existe un análisis de estímulo y una decisión voluntaria.

3.2. Áreas de conflicto

Puede surgir un conflicto, cuando existe incompatibilidad entre dos o más objetos o situaciones (estímulos) que tienen aproximadamente la misma fuerza para la persona, cuando está motivada en el mismo grado para alcanzarlos, aun siendo incompatibles.

- **Conflicto de atracción-atracción.** Puede suceder que una persona se encuentre en medio de dos situaciones u objetos igualmente atractivos pero incompatibles. Es fácil de resolver: cualquier decisión trae como consecuencia una situación igualmente agradable o adecuada; puede suceder que si posteriormente la decisión no resulta idónea, la persona se reproche no haber tomado el otro camino.
- **Conflicto de evasión-evasión.** Ambas alternativas resultan igualmente desagradables o inconvenientes, y lo mismo en el caso de ser más de dos. La persona tiende a alejarse de las alternativas, a evadirse de su esfera de acción: pero no puede. Es más difícil de resolver. La persona debe actuar con decisión, porque si no lo hace, el problema se agravará con el tiempo. Cuando las fuerzas en juego son muy intensas puede caerse en un estado de ansiedad.
- **Conflicto de atracción-evasión.** Un mismo objeto o situación resulta ambivalente; presenta valencias positivas y negativas al mismo tiempo. Ofrece ventajas e inconvenientes. Este conflicto puede extenderse fácilmente a tres o más situaciones u objetos incompatibles entre sí. Cuando las fuerzas en conflicto son muy intensas pueden presentarse también desequilibrios emocionales del tipo de neurosis obsesivo-compulsivas.

3.3. Actitudes que facilitan el manejo de conflictos

Una de las estrategias mas efectivas en la solución de conflictos es definir una postura psicológica frente a la situación no resuelta, para poder desplazar a la persona del centro de la acción: Esto significa centrar la relación y la interacción de las personas en la solución del problema y no en cuestiones personales. Las ventajas son las siguientes:

- ✦ Se puede destacar mejor el valor de las diferencias como fuente de una mayor variedad de soluciones posibles.
- ✦ El tercero puede escuchar en forma más comprensiva que valorativa.
- ✦ Al escuchar desde "afuera" puede captar mejor si el problema se basa en una diferente percepción de hechos, métodos, valores o metas.
- ✦ Puede ayudar a evitar que la negociación se desvíe y recentrarla cada vez que haga falta.
- ✦ Puede sugerir procedimientos o reglas para resolver las diferencias.
- ✦ Puede ayudar a conservar la relación entre las partes.

En una situación de negociación en lugar de empujar al otro, conviene desviar su ataque y dirigirlo contra el problema.

El énfasis deberá estar en entender el problema en toda su magnitud y su resolución. Hay que evitar una confrontación directa de nuestra fuerza contra la de el/los otros. Debemos emplear nuestra habilidad para hacernos a un lado y utilizar la fuerza ajena para lograr

nuestro fin. En lugar de oponer resistencia a la fuerza del otro, debemos canalizarla en otra dirección: para explorar intereses, buscar criterios independientes e inventar opciones para un mutuo beneficio.

3.4 Técnicas para el manejo del conflicto

Analice la posición del otro y mire más allá de las palabras, observe sus sentimientos e intenciones

Cuando la otra parte afirma su posición, ni la acepte ni la rechace. Trátela como si fuera una de las posibles opciones o alternativas que la otra parte puede adoptar.

Solicite que sus ideas sean criticadas y pida que lo asesoren

En lugar de resistir las críticas de la otra parte, pida que se las hagan. En lugar de pedirles que acepten o rechacen una idea, pregúnteles que deficiencias tiene. Otra manera de canalizar la crítica en forma positiva es alterar la situación y pedirles consejo. Pregúnteles lo que harían ellos si estuvieran en su lugar.

Transforme toda agresión o ataque contra Ud. en un ataque al problema

Resista la tentación de defenderse y de atacar. Más bien deje que la otra parte se desahogue. Escuche, muestre que entiende lo que se está diciendo y luego, convierta esa agresión o ataque contra Ud. en un ataque contra el problema.

Infórmese, pregunte y haga una pausa

Haga preguntas, en vez de hacer declaraciones. Las declaraciones generan resistencias, mientras que las preguntas generan respuestas. Las preguntas permiten que la otra parte exprese sus puntos de vista. No le proporcionan al otro un blanco para golpear o una posición para atacar. No critican, educan.

El silencio también es un arma excelente. Si el otro hace una propuesta poco razonable o lo ataca injustificadamente, lo mejor que puede hacer es quedarse callado. El silencio crea con frecuencia la impresión de que se ha llegado a un "empate" que la otra parte puede sentirse obligada a romper, haciendo una sugerencia o una aclaración.

3.5. Procedimientos para lograr el cambio

ELABORACIÓN DE ALTERNATIVAS EN BENEFICIO MUTUO (GANAR /GANAR)

A pesar de lo valioso que es tener muchas alternativas, las personas que participan en una negociación rara vez se dan cuenta de esta necesidad. En un conflicto o en una disputa, por lo general las personas creen que ellas saben la respuesta, que su postura es lógica y que su oferta es razonable.

Hay cuatro obstáculos principales que impiden la invención de un número importante de opciones:

El juicio antes de tiempo: No hay nada más peligroso para la invención que un sentido crítico que apunta exageradamente a marcar los inconvenientes de una idea nueva. El

"HABILIDADES Y HERRAMIENTAS DE LA SECRETARIA EFICAZ"

juicio inhibe la imaginación. Bajo la presión de una negociación, el sentido crítico tiende a ser más agudo y nos induce a pensar que es preciso evitar las "ideas locas".

La búsqueda de una única solución: La mayoría de la gente piensa que la invención no es parte de un proceso de negociación. Creen que el objetivo es disminuir la distancia entre las posiciones y no ampliar las opciones disponibles.

Suponer que la dimensión del problema es de tamaño fijo: Cada parte siente que la situación es esencialmente todo o nada, "o yo obtengo lo que está en discusión... o lo obtiene usted".

La creencia de que la solución del problema de ellos es problema de ellos: En realidad, para que un negociador logre un acuerdo que satisfaga sus propios intereses, es necesario que encuentre una solución que también sea atractiva desde el punto de vista de los intereses de la otra parte. Existe generalmente una dificultad psicológica para conceder legitimidad a los puntos de vista de la otra parte; pareciera, incluso, que fuera desleal pensar en satisfacerlos.

4. Capacidad de Análisis y Toma de Decisiones

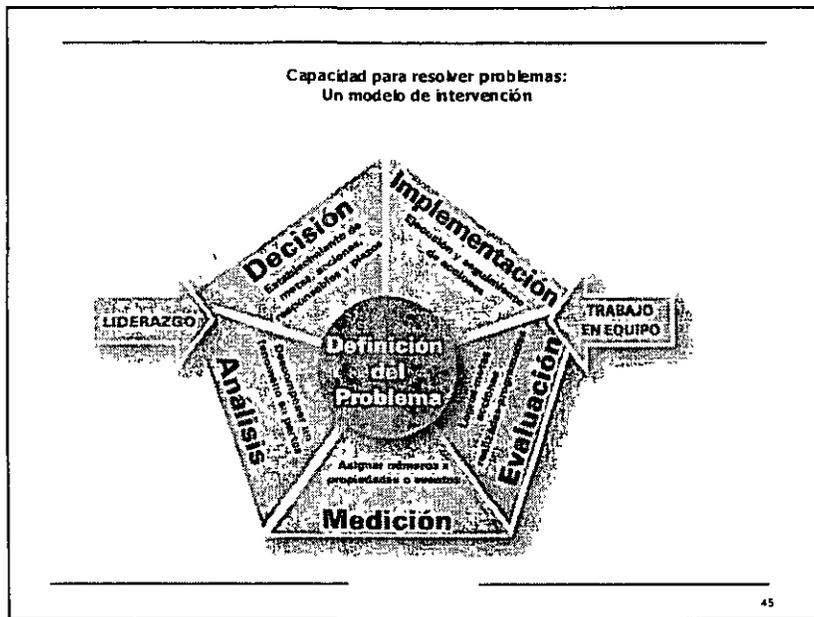
Por todos es conocido que la actividad fundamental de la Dirección es la toma de decisiones y que esta se realiza la mayoría de las ocasiones bajo condiciones de incertidumbre, en las que resulta de gran utilidad el entrenamiento Gerencial ya que nos permite identificar las situaciones no resueltas, su naturaleza las posibles vías de análisis y los métodos de investigación que nos pueden ayudar a entender los problemas y proponer soluciones viables.

Sin embargo en las actividades cotidianas de las oficina de gobierno, los problemas se presentan la mayor parte de las veces, de manera simultánea e interactiva, lo que provoca con mucha frecuencia, confusión conflicto y caos en la administración.

Es en este momento cuando las habilidades sociales y la intuición femenina resultan críticas, para entender los problemas y solucionarlos.

Por ello, es que resulta útil que dentro del entrenamiento secretarial se considere el uso de modelos sistémicos para la identificación y solución de problemas. El modelo que se analiza durante el curso nos permite identificar los diferentes momentos de la identificación de situaciones problemáticas, su descripción, documentación y análisis de evidencia, identificación de las causas del problema, el diseño de propuestas de solución su implantación y la evaluación de los resultados esperados.

4.1. Toma de decisiones



Existen diversos métodos para la solución de problemas, entre los que destacan los de tipo cuantitativo y cualitativo.

El modelo propuesto combina ambos aspectos, sin embargo es importante destacar que todos los modelos parten de una adecuada definición del problema.

Si no es posible un buen planteamiento del problema, no sirven de mucho conocer una metodología de solución, por lo que el aspecto fundamental de la solución de

los problemas es la forma en que se hacen las preguntas.

Por lo que es relevante hacer algunas consideraciones básicas previas y establecer algunas definiciones operativas.

Consideraciones básicas:

- Solamente nos enfrentamos a un problema cuando se cuenta con un objetivo, existe alguna evidencia documental de la distorsión de los resultados y la personal involucrada tiene la intención de obtener lo que desea, es decir cuanto el observador tiene una expectativa respecto de los resultados.
- El analista debe tener una orientación al logro de los resultados esperados.
- Debe contar con alguna evidencia documental que describa como se presenta la problemática.

DEFINICIONES

¿Qué es un problema?

- ⇒ El no logro de una meta que se caracteriza por la presencia de un obstáculo
- ⇒ Distancia que hay entre mi expectativa y mi percepción de la realidad.

¿Qué es un conflicto?

- ⇒ Es la expresión emocional de un problema no resuelto
- ⇒ Desequilibrio - Tensión - Opción
- ⇒ Diferencia de intereses u opiniones entre una o más partes sobre determinada situación o tema. Involucra pensamiento y acción del/los involucrado/s.

¿Qué es una Elección?

- ⇒ Es la diferenciación entre opciones igualmente atractivas a los ojos del observador, determinadas por una evaluación emocional

¿Qué es una Solución?

- ⇒ Es la desaparición de la causa raíz de un problema
- ⇒ Es el logro de la meta o la consecuencia de la evolución natural de un fenómeno esperado.

¿Qué es una negociación?

- ⇒ La búsqueda de un acuerdo, aceptado (beneficio para ambas partes).

¿Qué es un estilo o estrategia de negociación?

- ⇒ Soporte humano que ayuda a procesar un conflicto.

¿Qué es el estrés?

- ⇒ Relación particular entre el individuo y su entorno que es evaluado por éste como amenazante o desbordante de sus recursos y que pone en peligro su bienestar (Lazarus y Folkman, 1986).

¿Qué son estrategias de afrontamiento?

- ⇒ Cambio de la representación subjetiva del evento amenazante, reajuste y reducción de la probabilidad de desórdenes psicofísicos.
- ⇒ Manejar, tolerar, reducir o minimizar esas situaciones estresantes, a través de sus recursos psicofisiológicos (Anderson y Humphreys '87).

Una vez establecidas estas consideraciones es pertinente que verifique durante la sesión su adecuada comprensión del uso del modelo propuesto para toma de decisiones y que practique sus habilidades personales de forma perseverante, hasta que el esquema de decisión se incorpore como una habilidad personal inconsciente.

5. Gimnasia Cerebral

Cada día que pasa la ciencia descubre más acerca de nuestras mentes y nuestros cerebros, cómo funcionan y particularmente por qué no trabajan o están alejados de sus niveles óptimos.

Los avances en las neurociencias revelan la fina conexión cerebro-cuerpo, algo que ha sido comprendido muchos siglos antes por los creadores orientales del Tai Chi, la yoga y otras disciplinas dedicadas a la salud de cuerpo-mente-espíritu.

Por otra parte, la acumulación de tensión y ansiedad propia de la vida moderna hace que nuestros cerebros se apaguen, se desconecten. La gimnasia cerebral nos da respuestas prácticas y sencillas para equilibrar los efectos de la tensión y alcanzar un estado óptimo – estar en forma– para aprender, pensar y concentrarnos en cualquier momento... en cualquier lugar...

Hasta hace dos o tres décadas existía una muy pobre comprensión de la importancia de la conexión cuerpo-mente. Paul Dennison, un visionario profesor de California, reconoció la conexión cuerpo-mente y decidió utilizarla para ayudar a personas con problemas de atención y aprendizaje. Ahora, veinte años después, y gracias al apoyo de la investigación científica, tenemos a la Gimnasia Cerebral como el resultado de los esfuerzos pioneros del Dr. Dennison.

¿Qué es la gimnasia cerebral?

La base de esta disciplina es una serie de 26 movimientos corporales sencillos, diseñados para ayudarnos a conectar ambos hemisferios de nuestro cerebro.

Muchas personas aprenden los movimientos básicos, ayudándose a sí mismas a estar más centradas, enfocadas y atentas. Cuando se utilizan los movimientos es posible realizar cambios poderosos y permanentes en áreas donde nos sentimos poco confiados o incapaces. Los ejemplos de cambios positivos que se pueden lograr incluyen mejorar la habilidad para organizar tu vida, tu trabajo y tu tiempo, transformar tu comunicación con otras personas, restablecer el equilibrio en situaciones muy emocionales, o superar tus miedos a hacer algo para lo cual siempre te habías sentido incapaz.

Todos nos llegamos a sentir tensos, estresados o aprehensivos. Es natural. La próxima vez que te sientas así, primero bebe agua pura. Otras bebidas no son adecuadas, porque inician el proceso digestivo. Es muy importante mantenernos hidratados: sabemos en la actualidad que la deshidratación es una de las principales causas del estrés.

Lo siguiente es colocar las manos frente a ti, con las palmas hacia arriba; júntalas por sus bordes, entre la base del dedo meñique y el comienzo de la muñeca, como si estuvieras aplaudiendo. Haz este movimiento enérgicamente pero con suavidad, unas treinta veces. Este movimiento tranquilizador anula la respuesta natural al estrés del cuerpo que genera adrenalina y la sensación de "pelear o huir". Inténtalo y observa cómo te sientes.

¿Quién desarrolló la gimnasia cerebral?

El doctor Paul Dennison, quien se interesó en hallar formas de enchufar los cerebros de las personas que acudían a él con problemas de comportamiento, comunicación o aprendizaje: dislexia, hiperactividad, atención deficiente, etcétera.

A principios de los ochenta Dennison intentó ayudarlas con diversas rutinas de movimientos y ejercicios tomados de Oriente, de la danza moderna, el atletismo y muchas otras fuentes. Investigó la kinesiología (ciencia que estudia el movimiento muscular en el cuerpo), el desarrollo de los niños, psicología, neurología y otras disciplinas en busca de formas para afectar positivamente al cerebro y estimularlo.

¿Para qué sirve la gimnasia cerebral?

La gimnasia cerebral te ayuda a lograr la comunicación entre tu cerebro y tu cuerpo, lo cual significa eliminar estrés y tensiones de tu organismo al mover energía bloqueada y permitiendo que la energía fluya fácilmente por el complejo cuerpo-mente.

Todo lo que has aprendido a lo largo de tu vida se ha almacenado en tu cuerpo-mente en diversas "avenidas" nerviosas (neurológicas).

Si has aprendido a hacer algo mal o te cuesta trabajo realizarlo (por ejemplo, hablar frente a un grupo de personas), tienes el "programa interno erróneo" almacenado dentro de ti. Este mismo programa o huella impresa en tu sistema nervioso se activa cada vez que intentas realizar esa acción, con el resultado habitual. Con la gimnasia cerebral te ayudamos a remplazar el programa viejo e ineficiente por una red neuronal mucho más fuerte, motivadora y efectiva. Conforme usas este nuevo "programa", éste se fortalece más y las conexiones entre las partes de tu cerebro requeridas para una tarea en particular se logran con más rapidez y facilidad.

En suma, la Gimnasia Cerebral te ayuda a aprender con efectividad y holísticamente al utilizar la totalidad de tu cerebro y tu cuerpo.

La Gimnasia Cerebral te enseña una mejor manera de manejar y superar la sensación de estar rebasado, abrumado, que sientes cuando estás bajo tensión, y es una perspectiva de nuevas posibilidades en todos los aspectos de la vida y el trabajo.

La Gimnasia Cerebral te ayuda a concentrarte, a equilibrarte, a pensar, recordar, ser creativo, escuchar o leer. Practicándola puedes realizar cualquier actividad en la que tengas dificultades. Todo esto puede sonar a "demasiado bueno para ser verdad" o muy simple, pero la Gimnasia Cerebral está probada y logra que toda tu mente y todo tu cuerpo trabajen en armonía para ti. Los terapeutas con conocimientos en Gimnasia Cerebral han ayudado a gente a enfrentar retos específicos, como poder decir algo difícil a alguna amistad o pariente, o mejorar la calidad de la escucha o de la vista. Otros usan la Gimnasia Cerebral para superar limitaciones emocionales, familiares y psicológicas, hábitos, bloqueos que los han aquejado por un largo tiempo. Algunas personas piensan que la Gimnasia Cerebral es sólo para personas con "problemas de aprendizaje", pero esto es un error, la Gimnasia Cerebral es para todos.

"HABILIDADES Y HERRAMIENTAS DE LA SECRETARIA EFICAZ"

Vivimos tiempos y sociedades que operan demasiado desde el hemisferio izquierdo del cerebro, y nuestra cultura, sistemas educativos, lugares de trabajo y actitudes nos exigen terminantemente tener más logros para poder competir. Se espera que analicemos, seamos lógicos, racionales, midamos, juzguemos y clasifiquemos para ser organizados y eficientes. Todas éstas son las cualidades del hemisferio izquierdo del cerebro, y por supuesto que son válidas; sin embargo, sin cualidades más juguetonas y expansivas que los contrarresten, las funciones igual de importantes del hemisferio derecho que equilibran a las del izquierdo pueden estar totalmente desbalanceadas y conducir a los problemas tan conocidos en la modernidad. De hecho, muchas de las tensiones y ansiedades surgen en personas que tienen literalmente bloqueadas las funciones de alguno de los hemisferios cerebrales. Ve el mundo que nos rodea y date cuenta del número de personas que están fuera de equilibrio y no están conscientes de ello. Mucha gente está cada día más y más tensa, más crítica y atada a los reglamentos, y repite los mismos hábitos y pensamientos, o es hipersensible, distraída e incapaz de organizar su tiempo o de terminar las cosas que empieza... no necesitan ser así. La Gimnasia Cerebral las ayuda a desbloquearse, a usar más flexiblemente su mente.

A lo largo del taller conoceremos y practicaremos algunos de los principios básicos de la gimnasia cerebral y los aplicaremos a nuestras actividades rutinarias de la oficina.

5.1. Los sentidos y la inteligencia emocional

Desde siempre hemos escuchado que el Coeficiente Intelectual era determinante para saber si una persona tendría éxito en la vida, un test podría marcar el futuro de su éxito académico y profesional, es decir suponíamos que las personas inteligentes eran las que obtenían mejores calificaciones o resolvían con mayor facilidad las cuestiones matemáticas, formales o resolvían más rápidamente los acertijos

Sin embargo, hace ya varios años que desde el ámbito empresarial se dieron cuenta de que son otras capacidades las necesarias para el éxito en la vida. Y esas no las medía ningún test de inteligencia.

Si consideramos la importancia que las emociones tienen en nuestra vida cotidiana nos daremos cuenta de que la mayoría de las veces marcan todas nuestras decisiones casi sin percatarnos. ¿Compro su coche haciendo cálculos de consumo de gasolina? ¿Eligió su pareja porque era la mejor opción entre las disponibles? ¿Eligió su trabajo porque le ofrecía el mejor sueldo y prestaciones? La mayoría de nuestras decisiones están determinadas o condicionadas por las emociones.

Ante esto hay que admitir que hay gente con un dominio de su vida emocional mucho mayor que otra. Y es curioso ver que poca relación hay entre la Inteligencia clásica y la Inteligencia Emocional. Un caso extremo sería el típico "cerebritito", que llevado al límite es una máquina intelectual pero con una vida emocional desastrosa. Por otro lado podemos encontrarnos con gente que no paso de la escuela primaria pero que llevan una vida exitosa y poseen una vida ordenada y envidiable. Estos casos extremos no son lo común, pero es necesario darse cuenta de que hay que prestar mayor atención a este tipo de habilidades que pueden marcar nuestra vida tanto o más que la inteligencia formal.

"HABILIDADES Y HERRAMIENTAS DE LA SECRETARIA EFICAZ"

Según Daniel Goleman los principales componentes de la inteligencia emocional son:

* **Autoconocimiento emocional (o conciencia de uno mismo):**

Se refiere al conocimiento de nuestras propias emociones y cómo nos afectan. Es muy importante conocer el modo en el que nuestro estado de ánimo influye en nuestro comportamiento, cuales son nuestras virtudes y nuestros puntos débiles. Nos sorprenderíamos al saber cuan poco sabemos de nosotros mismos.

* **Autocontrol emocional (o autorregulación):**

El autocontrol nos permite no dejarnos llevar por los sentimientos del momento. Es saber reconocer que es pasajero en una crisis y qué perdura. Es posible que nos enfademos con nuestra pareja, pero si nos dejásemos siempre llevar por el calor del momento estaríamos continuamente actuando irresponsablemente y luego pidiendo perdón por ello.

* **Automotivación:**

Dirigir las emociones hacia un objetivo nos permite mantener la motivación y fijar nuestra atención en las metas en lugar de en los obstáculos. En esto es necesaria cierta dosis de optimismo e iniciativa, de forma que seamos emprendedores y actuemos de forma positiva ante los contratiempos.

* **Reconocimiento de emociones ajenas (o empatía):**

Las relaciones sociales se basan muchas veces en saber interpretar las señales que los demás emiten de forma inconsciente y que a menudo son no verbales. El reconocer las emociones ajenas, aquello que los demás sienten y que se puede reconocer por la expresión de la cara, por un gesto, por una mala contestación. Nos puede ayudar a establecer lazos más reales y duraderos con las personas de nuestro entorno. No en vano, el reconocer las emociones ajenas es el primer paso para entenderlas e identificarnos con los demás.

* **Relaciones interpersonales (o habilidades sociales):**

Cualquiera puede darse cuenta de que una buena relación con los demás es una de las cosas más importantes para nuestras vidas y para nuestro trabajo. Y no solo tratar a los que nos parecen simpáticos, a nuestros amigos, a nuestra familia. Sino saber tratar también exitosamente con aquellos que están en una posición superior, con nuestros jefes, con nuestros enemigos...

Actualmente son muchas las empresas que están invirtiendo mucho dinero en formar a sus trabajadores en Inteligencia Emocional. Y esto es así porque se han dado cuenta de que la clave del éxito, la clave de la solución de muchos de los problemas de la oficina, está en el grado en el que los trabajadores de una Institución conozcan y controlen sus emociones y sepan reconocer los sentimientos de los usuarios o compañeros.

"HABILIDADES Y HERRAMIENTAS DE LA SECRETARIA EFICAZ"

A lo largo del taller hemos reconocido a la inteligencia emocional como una estrategia de éxito para el autoconocimiento, el mejoramiento de nuestra interacción grupal y el logro de nuestros objetivos personales. Esta estrategia complementa de manera natural, nuestro ejercicio personal de planeación de vida y carrera y nuestros esfuerzos cotidianos por incorporar nuevos y más efectivos hábitos en las diferentes dimensiones de nuestra vida, la casa, la relación de pareja, la oficina y la comunidad

TEST DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

Cada una de las preguntas tiene tres respuestas posibles; marque la que considere que se ajusta más a su situación:

1. Cuando ve una película de alto contenido dramático:

- a) Lloro
- b) Se emociona pero controla las lágrimas
- c) No se conmueve en absoluto

2. Está esperando el autobús y empieza a oír sirenas de policía al tiempo que ve gente corriendo en su dirección ¿qué hace?

- a) Me alejo lo más rápido posible del lugar
- b) Pregunto a alguien si sabe qué está ocurriendo
- c) Permanezco tranquilo en la parada

3. En una reunión de trabajo un compañero presenta como propia una solución que ha ideado usted:

- a) Interrumpo aclarando detalles para que sepan que la idea es mía
- b) Espero a estar a solas con él, para mostrarle mi enfado.
- c) Me da igual; el caso es que la solución se ponga en práctica.

4. Si le obligan a hacer una tarea aburrida y a la que no ve sentido:

- a) Tardo más tiempo del necesario para terminarla.
- b) Intento encontrarle la parte divertida.
- c) La llevo a cabo como si fuera otra cualquiera.

5. ¿Se considera una persona irritable?

- a) En absoluto; jamás pierdo la calma.
- b) Sólo en raras ocasiones.
- c) No soy irritable; lo que me molesta es que me tomen por tonto.

6. A la hora de enfrentarse a situaciones nuevas:

- a) Tengo mucho miedo de hacer las cosas mal.
- b) Intento ser cauto porque no conozco el terreno que piso.
- c) Me siento entusiasmado; me gustan los cambios.

7. Cuando va por la calle o viaja en un transporte público:

- a) Voy pensando en mis propios problemas.
- b) Me fijo en las expresiones de la gente; a veces imagino los motivos de su expresión de tristeza, de enfado o de alegría.
- c) Presto más atención a los objetos (coches, casas) que a la gente.

8. Si presenta una solicitud de empleo y le dicen que no da el perfil que la empresa exige ¿qué es lo primero que piensa?

- a) Que no tengo suerte, que me costará encontrar un buen empleo.
- b) Me pregunto que fallos habrán encontrado en mi currículum.
- c) Lo primero que pienso es que tendré que buscar trabajo en otro sitio.

9. Si le invitan a dos fiestas de cumpleaños el mismo día:

- a) Me agobio porque no sé a cuál ir.
- b) Decido ir a las dos. Hablo con ambas personas, les explico el problema y les pregunta si les conviene más que vaya temprano o tarde.
- c) Voy a la que me haya invitado primero.

10. A la hora de trabajar:

- a) Suelen asaltarle sentimientos de inutilidad, fracaso o ansiedad.
- b) Me concentro muy bien en la tarea aunque tenga preocupaciones.
- c) Nunca tengo sentimientos perturbadores.

11. ¿Cómo se siente contestando este test?

- a) Ansioso; quiero ver el resultado aunque pienso que será desfavorable.
- b) Entusiasmado y optimista; me gusta conocerme a mí mismo.
- c) Más bien indiferente, aunque quiero conocer el resultado.

12. Los demás acuden a usted para contarle sus problemas:

- a) No; suelo ser yo quien recurro a los demás para contar los míos.
- b) Sí; a menudo; me interesa mucho la gente y creo que eso se nota.
- c) No sirvo para escuchar problemas porque nunca sé que responder.

13. Si alguien le desafía:

- a) Me pongo tenso y temo mucho no poder dar la talla.
- b) Me divierto y lo tomo deportivamente.
- c) No acepto desafíos de ningún tipo.

14. Después de vivir una situación angustiada:

- a) El malestar me dura bastante; no puedo dejar de pensar en ello.
- b) Sé calmarme; no me duran mucho los enfados ni los disgustos.
- c) No tomo nada a la tremenda de modo que no suelo estar angustiado.

15. Cuando se enfado mucho con alguien:

- a) Exploto y le digo claramente lo que pienso de ella.
- b) Intento calmarme y cuando lo consigo, le explico mis razones.
- c) Pienso que no hay peor desprecio que no hacer aprecio.

16. Cuando trabaja bajo presión:

- a) Mi rendimiento es muy pobre.
- b) Trabajo mejor.
- c) Mantengo mi ritmo de siempre.

17. Cuando alguien en su entorno está de muy mal humor:

- a) Me angustio; pienso que hice algo que pudo molestarle.
- b) Intento comprenderle y calmarle.
- c) Pienso que ya se le pasará.

18. Si se tuviera que sentar a negociar con un grupo de personas desconocidas:

- a) Me inquieto; me preocupa mucho lo que puedan pensar de mí.
- b) Por sus gestos y tonos de voz sé si son o no sinceros.
- c) Tomo notas de todo lo que se dice para no perder detalles de la operación.

19. Con respecto al pasado y al futuro, ¿qué piensa?

- a) Recuerdo mucho el pasado y el futuro a menudo me inquieta.
- b) Vivo el presente aunque tengo buena memoria y a veces hago planes.
- c) Mi memoria es pésima; lo pasado, pasado está.

20. La idea de dirigir un equipo de trabajo:

- a) Me gusta, aunque confieso que no sé si sería capaz de hacerlo bien. Además, me sentiría inquieto por la responsabilidad que conlleva.
- b) Me entusiasma la idea y creo que sirvo para ello.
- c) Prefiero trabajar solo, a mi aire; sin mandar a nadie y sin aguantar jefes.

Valoración:

Por cada a) sume 1 punto; por cada b) dos; por cada c) tres

Si ha obtenido una mayoría de respuestas a)

Tiene que mejorar su inteligencia emocional. En las situaciones nuevas tiende a agobiarse demasiado y la ansiedad que experimenta le crea dificultades a la hora de poner en juego todas sus capacidades. Sabe detectar las emociones ajenas, pero su estado de inquietud interior no permite que pueda manejarse con ellas adecuadamente. Le cuesta mucho desembarazarse de las emociones negativas, lo cual hace que no disfrute plenamente de la vida.

Si ha obtenido una mayoría de respuestas b)

Tiene un alto grado de inteligencia emocional; sabe conocer y controlar sus emociones y tiene gran habilidad para detectar los sentimientos ajenos. No le asustan los desafíos y se siente cómodo y entusiasmado ante las situaciones nuevas.

Si ha obtenido una mayoría de respuestas c)

Le cuesta mucho detectar sus propias emociones. Rechaza o suprime todo sentimiento que amenace su estabilidad y tiene grandes dificultades a la hora de comprender a los demás. Sus temores inconscientes lo llevan a escudarse demasiado, a desconectarse de su mundo emocional. Cuando algo le conmueve se siente muy desconcertado.

5.2. Mente analítica, emociones e intuición**Percepción**

La comprensión sobre cómo piensa la otra parte no es simplemente una actividad útil que le ayuda a usted a solucionar su problema. Su manera de pensar es el problema. Las diferencias y las discrepancias entre las partes se definen esencialmente por las diferencias en las maneras de pensar. Debemos recordar que frente a una nueva situación y por lo general, todas lo son, "Distorsionamos", "Eliminamos" y "Generalizamos". O sea que el mapa de la realidad que elaboramos, por lo general nunca representa la verdadera realidad.

No son las situaciones las que despiertan emociones sino son las fantasías que los Seres Humanos entretejen sobre ellas.

"El conflicto no esta tanto en la realidad objetiva como en la mente de las personas".

La inteligencia de los Seres Humanos no cambia el dato perceptivo cambia la "conclusión" y a partir de allí lo que hacemos.

La manera de ver el mundo depende del lugar donde uno se sitúe. Las personas tienden a ver...lo que desean ver. Ante un conjunto de información nos inclinamos a seleccionar y a concentrarnos en aquellos hechos que confirman nuestras percepciones previas, y a pasar por alto o a interpretar erróneamente aquellos que cuestionan o ponen en duda nuestras percepciones. Una de las habilidades más importantes que puede poseer un negociador es la habilidad para apreciar la situación como la aprecia la otra parte, por difícil que ello sea. No es suficiente saber que el otro ve las cosas de manera diferente. No es suficiente estudiar al otro como si fuera un escarabajo bajo el microscopio; es necesario saber cómo se siente el escarabajo...

Emociones auténticas (miedos, alegrías, tristezas, afectos y rabias).

En un conflicto interpersonal o en un fuerte desacuerdo, los sentimientos pueden ser mucho más importantes que las palabras. Es importante reconocer y tratar de comprender las

"HABILIDADES Y HERRAMIENTAS DE LA SECRETARIA EFICAZ"

emociones ajenas y las propias. Es importante recordar que nuestro interlocutor también tiene - lo mismo que uno - sentimientos, temores, esperanzas y sueños.

Comunicación

LOS 5 AXIOMAS DE LA COMUNICACIÓN

- ⇒ □ *No se puede NO COMUNICAR.*
- ⇒ □ *En toda comunicación existe un Nivel Digital y un Nivel Analógico.*
- ⇒ □ *En toda comunicación existe un Contenido que define una Relación.*
- ⇒ □ *En toda relación interpersonal se establece, o una Escalada Simétrica o una Escalada Complementaria.*
- ⇒ □ *Toda comunicación define la relación entre un Texto y un Contexto.*

Paul Watzlawick

Independientemente de lo que uno diga, debe esperar que la otra parte casi siempre- oiga algo diferente. Puede ocurrir que uno esté tan ocupado pensando en lo próximo que va a decir, en lo que va a responder o expresar su argumentación, que descuidamos una atenta escucha de lo que la otra parte está diciendo ahora.

Otro problema frecuente en la comunicación son los malos entendidos. Lo que uno dice, puede ser malinterpretado por el otro.

Escuchar con real atención es fundamental. Si lo hacemos e interrumpimos ocasionalmente para decir: "¿Entendí correctamente que lo que Ud. quiere decir es que...?", la otra parte sentirá la satisfacción de ser escuchada y comprendida.

Comprender no es lo mismo que estar de acuerdo. Es posible, a la vez, entender perfectamente y estar en total desacuerdo con lo que dice la otra parte. Pero a menos que logremos convencer al otro que entendemos su manera de ver la cuestión, no podremos explicarle nuestro propio punto de vista. Si logramos explicar el punto de vista ajeno y después lo refutamos, maximizamos la posibilidad de iniciar un diálogo constructivo y minimizamos la posibilidad de que el otro crea que no lo hemos comprendido.

Los Seres Humanos logramos simbolizar mediante significantes representativos

Si se aprende a escuchar habrá mucha gente diciendo cosas y si se esta abierto a las oportunidades seguramente lo que se escuchará serán nuevas verdades y es muy probable que algunas de ellas ayuden a poner en duda las existentes.

El recurso más importante de los seres humanos es su capacidad para entrar en confusión. Es lo único capaz de dar lugar a nuevas verdades. Si puede entrar en confusión respecto de los viejos sistemas de creencias estará en condiciones de acceder a nuevos sistemas y eso será posible si le da cabida a su libertad. La libertad de hacer no esta limitada a la

"HABILIDADES Y HERRAMIENTAS DE LA SECRETARIA EFICAZ"

libertad de los demás, sino, a la libertad posible de cada persona o sea a lo que cada persona se atreve a hacer. Esa es su decisión y si hace o no hace de cualquier forma, estará diciendo algo de ella. Es la sensación de libertad y no la libertad lo que condiciona las posibilidades que tiene todo ser Humano frente a un conflicto.

*La libertad no es una idea política ni un pensamiento filosófico
ni un movimiento social.
La libertad es el instante mágico que media en la decisión de elegir entre dos
monosílabos "Si" y "No"*

Octavio Paz

6. Actitudes y conductas Proactivas

EL ESTRÉS EN LA NEGOCIACIÓN O CONFLICTO

El estrés interviene en las emociones del individuo, actitudes, relaciones interpersonales, rendimiento, productividad, por lo que se ve comprometida la rápida y asertiva toma de decisiones en las situaciones de conflicto o negociación, generándose un impacto perjudicial en su salud física y emocional.

Podemos identificar que nos encontramos en una situación de conflicto, cuando existen intereses, valores, actitudes contrapuestos, emociones o situaciones que no podemos manejar fácil y rápidamente, identificando que las herramientas psicofisiológicas que tenemos no son las adecuadas o suficientes para su manejo y se hace difícil ejercer estrategias adaptativas, tornándose de ésta manera en una situación estresante.

MANEJO DEL ESTRÉS EN EL CONFLICTO O NEGOCIACIÓN

Cada persona resuelve sus conflictos en función al significado que tenga la situación, las estrategias de afrontamiento con que cuente, sus experiencias, conocimientos, sensaciones experimentadas en circunstancias parecidas y por supuesto de la autorregulación que ejerza de sus emociones.

La practica continua de las Técnicas que hemos aprendido nos permiten cambiar el significado de la situación en conflicto, identificar con mayor objetividad la participación del individuo, su posibilidad de manejo, haciendo uso de un adecuado lenguaje emocional y manejo de sus emociones, identificando el impacto de su experiencia con el significado y manejo de la situación conflictiva, ejercer una oportuna y eficaz autorregulación del impacto dañino del estrés generado antes, durante y después del conflicto o negociación, facilitando el manejo del conflicto de una forma racional y no emocional.

Durante la resolución de un conflicto o sea una negociación, por más corta que ella sea, las partes toman varias decisiones:

- ↻ La de suponer un acuerdo,
- ↻ La de permanecer en la mesa,
- ↻ La de retroceder.

"HABILIDADES Y HERRAMIENTAS DE LA SECRETARIA EFICAZ"

Varios son los elementos que influyen en esas decisiones:

- ⇒ En primer lugar debemos entender que los seres humanos siempre estamos condicionados frente a las diferentes situaciones que nos toca vivir y que nuestra condición de Ser Humano y la de los demás cambia constantemente.
- ⇒ En segundo lugar los Seres Humanos no estamos preparados biológicamente para ver a los demás como una fortaleza por el contrario lo que vemos es alguien que puede atentar sobre nuestra supervivencia. ("El Gen Egoísta" de Richard Dawkins)
- ⇒ En tercer lugar están las informaciones, las cuales son valorizadas en forma diferente según los distintos personajes involucrados. Hay personas que entran en las negociaciones con bases puramente intuitivas, sin ninguna información consistente, otras que son totalmente cerebrales y solo evalúan a partir de datos.
- ⇒ Otro elemento que influye en el proceso decisorio es el contexto. Es decir el ambiente organizacional, social, económico, político y cultural.

Generalmente las entidades públicas a través de sus programas de entrenamiento y/o de sus programas de comunicación interna se ocupan de ir induciendo a sus colaboradores a la adquisición de valores, actitudes o códigos culturales.

- ⇒ En quinto lugar están los preconceptos de la situación que constituyen el último elemento que entra en el proceso decisorio. Tomar decisiones en base a preconceptos o juicios de valor, no es siempre negativo ya que en el caso de decisiones repetitivas es bueno porque economiza tiempo. El problema aparece cuando se toman decisiones basadas sólo en los elementos, no perdiendo de vista que todo preconcepto o prejuicio es un valor que no pasó por una revisión crítica ni ética.

De esta forma, cuando el negociador decide una estrategia, está influenciado por su condición de Ser Humano, su postura existencial, las informaciones, el contexto, sus valores, los códigos culturales a los cuales pertenece y sus preconceptos o prejuicios. Frente a este hecho, cada vez que todo lo antes citado esté incidiendo mucho sobre su decisión, el individuo debe ser capaz de incrementar el peso de los factores objetivos para decidir con bases más justas y correctas.

Bibliografía:

Bishop, Sue, Desarrolle su asertividad, Nuevos emprendedores, España, 2000, 149 pp.

Díaz – Loving, Rolando, *et al*, Asertividad, Porrúa, México, 2002, 132 pp.

Hare, Beverly, Sea Asertivo, Gestión 2000, España, 1998, 123 pp.

Lloyd, Sam R., Cómo desarrollar la asertividad positiva, Grupo Editorial Iberoamérica, España, 1998, 90 pp.

Rebel, Gunter, El lenguaje corporal, Improve, España, 1995, 217 pp.

Rodríguez, Mauro, *et al*, Psicología del mexicano en el trabajo, McGrawHill, México, 1996, 133 pp.

Armando, J. Espinosa de los Monteros F. "Reingeniería Estrategica de alta tecnología aplicada", Ed. Innovación editorial lagares, México, 2004.

Idalberto Chavenato, "Administración de Recursos Humanos", Ed. Mc Graw hill, México

"El plan de marketing personal", Marketing, Publishing Center, Inc. Colección de manuales prácticos de mercadotecnia, Ediciones Díaz Santos. Bogota, Colombia. 1994.

Carles, H. Kepner y Benjamin, B. Tregoe "El nuevo directivo racional" Ed. Mc. Graw hill, Mexico.

Goleman, Daniel "La inteligencia Emocional " Ed. Vergara, México, 2000.

R. Covey. Stephen. " Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva" Ed. Paidos, México, 2002.

Hitoshi, Kume. "Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad", Ed. Grupo editorial Norma, Bogota, Colombia 1998.

Curso de Orientación a resultados, Ed, Santillana, Barcelona España, 2005. (versión en internet)