

**FEDERICO GAN  
RAMIRA SOTO**

**CARRERA PROFESIONAL:  
CLAVES, COMPETENCIAS  
Y VITAMINAS**



© Federico Gan y Ramira Soto, 2007

Reservados todos los derechos.

«No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.»

Ediciones Díaz de Santos  
E-mail: ediciones@diazdesantos.es  
Internet://<http://www.diazdesantos.es>

ISBN: 84-7978-800-3  
Depósito legal: M. 49.826-2006

Diseño de cubierta: Ángel Calvete  
Fotocomposición e impresión: Fernández Ciudad  
Encuadernación: Rústica - Hilo  
Impreso en España

---

# ÍNDICE

PRESENTACIÓN .....	XI
--------------------	----

## **PARTE I**

### **CONCEPTOS Y PUNTOS DE PARTIDA A CONSIDERAR EN TU CARRERA PROFESIONAL**

1. INTRODUCCIÓN. ALGUNOS INTERROGANTES SOCIOLABORALES EN UN MUNDO PLENO DE CAMBIOS .....	3
2. ETAPAS Y FACTORES DE INFLUENCIA EN LA VOCACIÓN Y ELECCIÓN DE LA CARRERA PROFESIONAL .....	15
2.1. Etapas vitales de la persona .....	16
2.2. Factores de influencia .....	17
2.3. La conducta vocacional .....	19
2.4. El papel de los programas de orientación para la elección de la carrera profesional .....	22
2.5. Analiza los factores que influyen/influyeron a la hora de elegir tu carrera .....	23
3. CONCEPTOS BÁSICOS Y ENFOQUES A CONSIDERAR EN LA CARRERA PROFESIONAL .....	25
3.1. Circunstancias incentivadoras del cambio de situación laboral .....	25
3.2. Carrera profesional: itinerarios .....	26
3.3. Enfoques de progreso desde la perspectiva del profesional ...	31
3.4. Carrera profesional: la visión desde la empresa .....	34

3.4.1. Finalidades de un plan de carrera desde la empresa ....	36
3.4.2. Programas y herramientas que intervienen en un plan de carreras en la empresa .....	38
3.4.3. Tendencias actuales de impacto en los planes de carre- ra desde la empresa .....	40
4. CARRERA PROFESIONAL: LA VISIÓN COMPETENCIAL ....	43
4.1. Distintas definiciones para expresar «comportamientos profe- sionales excelentes» (competencias) .....	45
4.2. Descripción y tipos de competencias .....	48
5. ANÁLISIS DE TRAYECTORIA, SITUACIÓN Y NECESIDA- DES DE CARRERA PROFESIONAL .....	51
5.1. Tu trayectoria profesional .....	51
5.2. La etapa profesional en la que te encuentras .....	53
5.2.1. ¿Te encuentras en etapa de exploración? .....	53
5.2.2. ¿Te encuentras en etapa de progreso/establecimiento? ..	55
5.2.3. ¿Te encuentras en etapa de mantenimiento? .....	56
5.3. Análisis de tu situación profesional actual .....	57
5.4. Tu necesidad de cambio profesional .....	59
5.5. ¿Qué fortalezas necesitas? .....	60
6. LA VISIÓN CUALITATIVA DESDE LOS PROFESIONALES: ENTREVISTA A UNA MUESTRA DE PROFESIONALES .....	63
6.1. Guión de la entrevista .....	63
6.2. Resultados de las entrevistas .....	66
6.3. Análisis e interpretación de las respuestas .....	89
6.4. Algunas conclusiones (desde el punto de vista de los autores)..	92

## PARTE II

### DESARROLLO DE LAS CLAVES DE TU PROGRESO PROFESIONAL: CLAVES, COMPETENCIAS, «VITAMINAS» Y PRIORIDADES

7. CARRERA PROFESIONAL Y CLAVES DE AUTOCONOCI- MIENTO .....	97
7.1. Carrera profesional y autoconcepto .....	98
7.2. Carrera profesional y autoestima .....	101
7.3. Carrera profesional y automotivación .....	107
7.4. Carrera profesional y autocontrol .....	114
7.5. Carrera profesional y autoeficacia .....	118
7.6. Carrera profesional y autoimagen .....	120
7.7. Carrera profesional y autodisciplina .....	123
7.8. Carrera profesional y autorrefuerzo .....	126

8. CLAVES DE ENTRADA EN LA EMPRESA .....	131
8.1. La clave: «Prepara bien la entrevista de selección» .....	132
8.2. La clave: «Atiende a lo que es de verdad una empresa» .....	134
8.3. La clave: «Entra con buen pie en una empresa» .....	137
8.4. La clave: «Analiza la cultura de tu empresa» .....	139
8.5. La clave: «Desarrolla actitudes de éxito en el trabajo» .....	154
9. AUTOEMPLEO. LAS CLAVES DEL RETO DE EMPRENDER .....	157
9.1. Clave: la idea de negocio .....	157
9.2. Clave: el proyecto de emprender .....	158
9.3. Clave: conocerte a ti mismo .....	160
9.4. Clave: desarrollar tu perfil emprendedor .....	161
9.5. Clave: concretar los cinco frentes de atención para la puesta en marcha .....	164
9.6. Clave: dirigirte a ti mismo. Usa un cuadro de mando inte- gral .....	164
9.7. Clave: La atención al estrés. El autoempleo y la calidad de vida laboral y personal .....	169
10. COMPETENCIAS GENERALISTAS/GESTORAS .....	173
10.1. Competencia I+D: tener ideas... y desarrollarlas .....	174
10.2. Competencia: desarrollar iniciativas .....	176
10.3. Competencia: ser efectivo en las reuniones de trabajo .....	179
10.4. Competencia: planifica tus acciones importantes .....	183
10.5. Competencia: orientarse a la acción y los resultados .....	185
10.6. Competencia: aprende a vender y presentar tus proyectos ..	177
10.7. Competencia: proactiva tu clima laboral hacia la «mejora» .	192
10.8. Competencia: optimiza tu tiempo .....	195
10.9. Competencia: rinde al 110% en los momentos claves .....	198
10.10. Competencia: satisfacer a clientes externos de tu empresa ..	201
10.11. Competencia: satisfacer a los clientes internos de tu em- presa .....	204
10.12. Competencia: negocia desde el espacio ganar-ganar .....	207
10.13. Competencia: generar productividad .....	210
10.14. Competencia: trabajar con buena información .....	213
10.15. Competencia: desarrollar y aplicar el conocimiento .....	217
10.16. Competencia: trabajar en equipo .....	220
10.17. Competencia: dirigir equipos profesionales .....	225
10.18. Competencia: trabajar con calidad .....	228
11. COMPETENCIAS RELACIONALES EMOCIONALES .....	233
11.1. Competencia relacional: escucha en profundidad .....	234
11.2. Competencia relacional: usa un lenguaje positivo .....	235
11.3. Competencia relacional: usa la clave «amabilidad» .....	238

11.4.	Competencia relacional: mira hacia lo mejor de cada uno .....	240
11.5.	Competencia relacional: gestiona bien tu sentido del humor .....	242
11.6.	Competencia relacional: proyecta un optimismo inteligente .....	247
11.7.	Competencia relacional: mejora tu comunicación no verbal .....	250
11.8.	Competencia relacional: mantente a distancia de los ciegos emocionales .....	252
11.9.	Competencia relacional: busca soluciones, no culpables ...	254
11.10.	Competencia relacional: activa tu sonrisa .....	256
11.11.	Competencia relacional: reconoce los aciertos de los demás .....	257
11.12.	Competencia relacional: resuelve eficazmente tus conflictos .....	259
11.13.	Competencia relacional: la asertividad .....	262
11.14.	Competencia relacional: la empatía .....	266
12.	«VITAMINAS» PARA TU CARRERA PROFESIONAL .....	271
12.1.	Vitamina frente a la presión .....	272
12.2.	Vitamina para ir de menos a más .....	273
12.3.	Vitamina para aclarar prioridades .....	275
12.4.	Vitamina contra los falsos mitos sobre el trabajo .....	278
12.5.	Vitamina para la diferenciación .....	280
12.6.	Vitamina contra el estrés .....	282
12.7.	Vitamina para tu forma física .....	300
12.8.	Vitamina para tu creatividad .....	305
12.9.	Vitamina para anular tu « <i>excusitis</i> » .....	310
12.10.	Vitamina para los retos difíciles .....	313
13.	TRES LLAVES MAESTRAS .....	317
13.1.	Prioridad: diplómate en «relaciones» .....	318
13.2.	Prioridad: licénciate en «constancia» .....	325
13.3.	Prioridad: doctorate en «oportunidad» .....	327

---

# PRESENTACIÓN

El primer mensaje que deseamos entregarte es el siguiente: esta obra está dirigida a personas que necesitan ampliar la perspectiva respecto a su trayectoria laboral —que está ya probablemente iniciada, si eres un profesional, o puede que aún no, en el caso de que seas estudiante— y a personas que deben tomar decisiones respecto a su carrera profesional...

Necesidad de ampliar la perspectiva, y necesidad de tomar decisiones... respecto a la carrera profesional. Este es nuestro primer mensaje.

Y tras este mensaje, una pregunta: ¿Sirven hoy, en el siglo XXI, los conocimientos profesionales de hace una década, pongamos por caso, los conocimientos de la década de los 90, del periodo 1990-2000? Seguida de otra: ¿Qué piensas, sirven o no sirven esos conocimientos?

La respuesta más lógica, sin entrar en considerar a qué conocimientos específicos de esa década cabe referirse, es: algunos conocimientos siguen vigentes, pero otros se han quedado obsoletos.

En diez o menos años, muchos de los conocimientos que necesitan los profesionales para llevar a cabo su labor dentro de las empresas u organizaciones, se quedan obsoletos, inservibles, porque otros, más actualizados, más consistentes, de mayor eficacia en el desempeño laboral y profesional, los sustituyen, los borran.

Así de simple.

Quienes iniciaron su carrera profesional en la década de los 90, habrán asistido a renovaciones y cambios en el campo de los conocimientos tecnológicos, de los conocimientos sobre calidad, de los conocimientos sobre clientes, de los conocimientos sobre...

Por ello debemos añadir un segundo mensaje: esta obra está dirigida, también, a personas que necesitan identificar y potenciar sus *competencias* profesionales para estar en el negocio común y global: el negocio de las personas.

El negocio en el que estás tú, amable lector/a, y estamos nosotros, Ramira Soto y Fede Gan.

¿Negocio de las personas? —quizás te asalte la pregunta—. Sí, todos trabajamos en un negocio común:

el de solucionar problemas y satisfacer necesidades de las personas.

Capacidades y competencias para atender a clientes (personas).

Capacidades y competencias para comprender las necesidades de las personas y ofrecer servicios que solucionen sus problemas y/o satisfagan sus necesidades.

Capacidades y competencias para intervenir y organizar los procesos productivos y de servicios (donde intervienen probablemente máquinas, pero con toda seguridad... personas).

Capacidades y competencias que eviten deficiencias, que persigan innovaciones.

Capacidades y competencias... «Ya», podrás replicar.

Y quizás añadir: «Pero mientras tanto me encuentro en una situación muy concreta... Tengo que tomar una decisión antes de...».

Claro. Millones de personas se hacen varias veces a lo largo de su vida preguntas sobre «¿Qué hacer?» y «¿Qué camino seguir?» porque están...:

- en el inicio de su trayectoria profesional cuando se busca el primer empleo,
- ante una oportunidad de cambio hacia otro puesto de trabajo al que se aspira,
- ante la quiebra súbita de la organización en la que está contratado,
- a la vista del declinar de la empresa que lleva años en crisis progresiva,
- tras reflexionar sobre la posibilidad de montar una empresa propia,
- ante una promoción que supone cambiar de lugar de residencia,
- ...

Y estas personas deben tomar decisiones.

Existen, querido lector/a, dos enfoques respecto a la obra que tienes —disculpa por el tuteo, tratamiento que vas a encontrarte en el conjunto de las páginas— en tus manos:

a) El de aumentar tu *conocimiento* acerca de la base de alternativas y competencias para desarrollar una carrera profesional de «éxito» en función de *tus objetivos*.

b) El de generar criterios y orientaciones que te ayuden a tomar decisiones acertadas. Por tanto: *ayudarte a tomar decisiones apoyadas en argumentos y realidades de hoy, del siglo XXI*.



Ese doble enfoque abre algunas perspectivas. Volvamos a las mismas preguntas (pongamos que te encuentras en un momento en el que debes tomar decisiones):

«¿Qué hacer?» y «¿Qué camino seguir?». Imaginemos algunas respuestas de carácter general a estas preguntas. Por ejemplo:

- Haz lo que hasta ahora te ha dado resultado. No tiene sentido arriesgarse hacia un cambio que no te garantice seguridad.

Problema: lo que hasta ahora (siglo XX) ha dado resultado, está dejando de dar resultado en este nuevo siglo XXI.

O bien:

- Cambia: si sigues haciendo lo que has hecho, acabarás llegando a los mismos sitios a los que has llegado hasta hoy.

Problema: la decisión de cambio hacia una situación sobre la que no tienes experiencia previa, plantea más incertidumbre que seguridad.

Amigo/a lector/a:

Cualquier alternativa nos lleva a dos conclusiones:

- a) Debemos responder a las necesidades y problemas de este momento.
- b) Necesitamos anticipar y preparar nuestro futuro.

*Esas dos conclusiones responden a las dos partes en las que está dividida esta obra:*

*I. Conceptos y puntos de partida que cabe considerar en tu carrera profesional.*

*II. Desarrollo de las claves de tu progreso profesional: claves, competencias, «vitaminas» y prioridades.*

La Parte I tiene como objetivo ayudarte a tomar decisiones en cuanto a tu carrera profesional, mediante la ampliación de tus conocimientos respecto a las claves que hoy son esenciales en el mundo laboral, y apoyándote en las respuestas a algunas preguntas prioritarias. Por ejemplo:

- ¿Quieres cambiar de trabajo?

Tu respuesta, afirmativa o negativa, estará fundamentada en el análisis de tu situación profesional: precisamente sobre esta cuestión crucial —la de tu

propio autoanálisis— hemos elaborado el Capítulo 5. *Carrera profesional: la visión competencial*.

Hasta llegar a él, si tu lectura es «lineal» desde este principio, te vas a encontrar el resto de capítulos que integran esta Parte I (Capítulos 1 al 5):

El Capítulo 1. *Introducción. Algunos interrogantes sociolaborales en un mundo pleno de cambios*. Este capítulo inicial trata de situarte en una realidad de visiones heterogéneas —a veces incluso enfrentadas— acerca del mundo laboral actual:

- Los argumentos sobre la crisis de los sectores productivos en Europa (visión pesimista) junto a las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías (visión optimista).
- Los problemas y oportunidades de la «eventualidad/temporalidad» y la «estabilidad/seguridad».
- El papel de las empresas «sin límites» y el de la economía «subterránea» o informal.
- El cambio en los modelos de trabajo (hoy trabajo = dar servicio) y la aparición de sectores de «trabajo cívico».
- La dimensión de los *e-lance* y la búsqueda de sentido a la acción de trabajar.
- ...

...Transformaciones. Cambios. Problemas y oportunidades. Este capítulo te aporta algunas pinceladas de lo que está ocurriendo. No pretende ser de ningún modo un análisis exhaustivo. Más bien subrayar algunas cuestiones sociolaborales claves que son ya presente y formarán parte, sin duda, del futuro.

El Capítulo 2, *Etapas y factores de influencia en la vocación y elección de la carrera profesional*, integra entre sus contenidos principales:

- las *etapas vitales* básicas en cada persona dentro de su trayectoria profesional,
- las características de *la conducta vocacional*, entendida como elección temprana de la profesión u ocupación,
- el papel de *los programas de orientación para jóvenes* en la elección de su carrera profesional,
- los distintos *factores (socioculturales, familiares e internos)*, de influencia en la elección de la carrera profesional. Este último apartado está construido a modo de cuestionario, *siendo una herramienta que te permitirá analizar cuáles son los factores que te han influido a ti, amable lector/a, en tu elección de carrera profesional*.

El Capítulo 3.º, *Conceptos básicos y enfoques a considerar en la carrera profesional*, está elaborado considerando dos protagonistas básicos:

- *El profesional*, o principal interesado en orientar su carrera profesional.
- *La empresa*, como ente que necesita diseñar itinerarios profesionales para sus empleados (o al menos, para determinados grupos de empleados, cuyo desarrollo profesional y cuya permanencia en la organización, se valoran como prioritarios).

El capítulo tiene como punto de partida *la concreción de las circunstancias que pueden resultar incentivadoras del cambio de situación laboral*. Tras ese enfoque se muestran:

- *los principales itinerarios de la carrera profesional*,
- *los enfoques de progreso desde la perspectiva del profesional*,
- *la visión empresarial de la carrera profesional*.

El Capítulo 4, *Carrera profesional: la visión “competencial”* aborda el concepto y tipos de «competencia profesional», detallando sus principales definiciones y diversos ejemplos, y desde los mismos la importancia y proyección del término en la carrera profesional de los individuos, hoy en el siglo XXI.

Como te comentamos en líneas anteriores, el Capítulo 5, *Análisis de trayectoria, situación y opciones de carrera profesional*, te sitúa en el ecuador de esta obra, invitándote a reflexionar sobre tu propio camino profesional, y además sobre tus opciones y posibilidades.

El Capítulo 6.º, *La visión cualitativa desde los profesionales: entrevista a una muestra de profesionales*, ilustra la variedad de significados que diferentes personas otorgan a términos que, en los capítulos anteriores y en los posteriores, constituyen elementos esenciales de esta obra: *desarrollo profesional, competencia, experiencia y antigüedad, formación...* Te será útil para comprender diversas valoraciones concretas, por parte de personas con diferentes titulaciones, edades y experiencias, acerca de la propia carrera profesional.

La Parte II, *Tu progreso profesional*, recorre los siguientes capítulos:

El Capítulo 7, *Carrera profesional y claves de autoconocimiento*, te plantea el refuerzo de algunas necesidades claves, desarrollarte desde el enfoque que supone conocerte (mejor) a ti mismo/a: desde el autoconcepto y la autoestima, hasta la autodisciplina y el autorrefuerzo, pasando por otros «autos» esenciales: la automotivación, el autocontrol, la autoeficacia, la autoimagen...

El Capítulo 8, *Claves de entrada en la empresa*, te acerca a algunas de las ideas/fuerza y enfoques convenientes para los primeros pasos en una organi-

zación: desde la clave «entrevista de selección», a la comprensión realista de «lo que es una empresa», pasando por la necesidad de «entrar con buen pie», saber analizar «la cultura de tu empresa», y «desarrollar actitudes de éxito en el trabajo».

El Capítulo 9, *Autoempleo. Las claves para el reto de emprender* te será sumamente útil si tu intención es convertirte en tu propio patrono. En el mismo, siete claves:

- 1.<sup>a</sup> clave: la idea de negocio.
- 2.<sup>a</sup> clave: el proyecto de emprender.
- 3.<sup>a</sup> clave: conocerte a ti mismo.
- 4.<sup>a</sup> clave: desarrollar tu perfil emprendedor.
- 5.<sup>a</sup> clave. concretar los cinco frentes de atención para la puesta en marcha.
- 6.<sup>a</sup> clave: dirigirte a ti mismo. Usa un cuadro de mando integral.
- 7.<sup>a</sup> clave: la atención al estrés. El autoempleo y la calidad de vida laboral y personal.

El Capítulo 10, *Competencias generalistas/gestoras*, te propone dominar dieciocho competencias que son comunes a la gran mayoría de empleos y profesiones: *tu I+D*: tener ideas... y desarrollarlas; *tu iniciativa*: desarrollar iniciativas; *tu acción en las reuniones*: ser efectivo en las reuniones de trabajo; *tu planificación*: planifica tus acciones importantes; *tu orientación a resultados*: orientarse a la acción y los resultados; *tu visión comercial*: aprende a vender y presentar tus proyectos; *tu proactividad*: proactiva tu clima laboral hacia la mejora; *tu eficacia con el tiempo*: optimiza tu tiempo; *tu rendimiento*: rinde al 110% en los momentos claves; *tus clientes externos*: satisfacer a clientes externos de tu empresa; *tus clientes internos*: satisfacer a los clientes internos de tu empresa; *tu capacidad negociadora*: negocia desde el espacio ganar-ganar; *tu trabajo con calidad*: trabajar con calidad; *tu estilo productivo*: generar productividad; *tus bases de información*: trabajar con buena información; *tu gestión del conocimiento*: desarrollar y aplicar el conocimiento; *tu trabajo en equipo*: trabajar en equipo... y *tu capacidad de liderazgo*: dirigir equipos profesionales

El Capítulo 11, *Competencias relacionales/emocionales*, te aporta catorce competencias que, complementarias a las dieciocho anteriores, te sitúan en el terreno del éxito profesional con los demás: escucha en profundidad; usa un lenguaje positivo; usa la clave «amabilidad»; mira hacia lo mejor de cada uno; gestiona bien tu sentido del humor; proyecta un optimismo inteligente; mejora tu comunicación no verbal; mantente a distancia de los ciegos emocionales; busca soluciones, no culpables; activa tu sonrisa; reconoce los aciertos de los demás; resuelve eficazmente tus conflictos; emplea la asertividad; abre tu empatía...

Al Capítulo 12 le hemos llamado *Vitaminas para tu carrera profesional*. Nuestra intención es poner énfasis en elementos que resultan especialmente sensibles para tu carrera profesional, y de los cuales debes «alimentarte» adecuadamente:

- frente a la presión,
- para ir de menos a más,
- para aclarar prioridades,
- contra los falsos mitos sobre el trabajo,
- para la diferenciación,
- contra el estrés,
- para tu forma física,
- para tu creatividad,
- para anular tu *excusitis*,
- para los retos difíciles.

La estructura de cada una de las vitaminas, al igual que la de las claves y competencias anteriores, facilitará tu «digestión». Lo comprobarás cuando llegues a ese capítulo.

El Capítulo 13, *Tres llaves maestras*, te señala tres llaves finales para tu éxito:

- diplómate en «relaciones»,
- licénciate en «constancia»,
- doctórate en «oportunidad».

Adelante.

Si quieres conectar con los autores de esta obra, puedes hacerlo en las direcciones de correo electrónico:

fede@aptabel.com  
y...  
ramira.soto@ya.com

---

## AUTOEMPLEO. LAS CLAVES DEL RETO DE EMPRENDER

Fíjate en estas frases:

- «Quiero ser capitán de mi barco».
- «Quiero señalar mis propias rutas para trabajar».
- «Quiero estar en el timón de mando».
- «He sido marinero y conozco el mar. Creo que es hora de tener mi propio barco».
- «Quiero vivir de lo que yo pesque, estoy cansado de pescar para otros».
- «Uhm, no sé pescar, pero estoy harto de cazar. Y sé que el pescado me encanta... Voy a aprender a pescar».
- «Prefiero trabajar en mi propio barco, pequeño, que en uno mayor pero que no siento como mío».

Como habrás deducido, son algunas expresiones que indican la orientación a autoemplearse, es decir, a emprender un proyecto propio de empresa y negocio.

En cualquiera de las frases anteriores, sustituyendo la palabra «barco» por empresa, la de «timón» por «autodirección», la de «marinero» por la profesión que se domina, y la de «mar» por sector concreto de actividad o mercado, encontramos un denominador común: el de emprender.

Veamos sus principales claves.

### 9.1. CLAVE: LA IDEA DE NEGOCIO

La idea de negocio surge de la aspiración de independencia profesional. Esta aspiración puede nacer de forma precoz, siendo vocacional ya en la eta-

pa juvenil o de estudiante. Sin embargo, la mayoría de emprendedores abordan el reto empresarial tras desarrollar experiencia trabajando para otros:

- «Sé pescar. Puedo pescar por mi cuenta. Estoy harto de pescar para los demás».
- «Sé que cazar no me gusta, y lo que me gusta es pescar. Voy a hacerme pescador».
- «Sé donde hay pescado, y sé cómo pescarlo. Solo me hace falta un barco».
- «Sé que hay clientes a los que les gustan otros pescados, y quiero satisfacerles».

La idea de negocio enfoca:

- una actividad profesional que genera productos o servicios
- y un sector de mercado en el que existen clientes potenciales para los cuales esos productos o servicios van a satisfacer necesidades.

## 9.2. CLAVE: EL PROYECTO DE EMPRENDER

- «Sé pescar. Puedo pescar por mi cuenta. Estoy harto de pescar para los demás».
- De acuerdo, pero...: «¿cómo, dónde, y con qué vas a pescar?»
- «Sé que cazar no me gusta, y lo que me gusta es pescar. Voy a hacerme pescador».
- Te comprendo: «¿Has pescado alguna vez, necesitas formarte en técnicas de pesca, sabes manejar un barco de pesca?»
- «Sé donde hay pescado, y sé cómo pescarlo. Solo me hace falta un barco».
- Claro, y... ¿cómo vas a conseguirlo?
- «Sé que hay clientes a los que les gustan otros pescados, y quiero satisfacerles».
- Estupendo. «¿Tienes barco? ¿Sabes lo que cuesta pescar esos otros pescados? ¿Sabes el precio que esos clientes están dispuestos a pagar por ellos?».

El proyecto de emprender es algo más que la idea de negocio. Consiste en desarrollar esa idea para hacerla factible, realizable:

- «¿Cómo, dónde y con qué vas a pescar?»
- «¿Necesitas cualificarte o perfeccionar tus capacidades para la pesca?»
- «¿Cómo vas a conseguir el barco?»
- «¿Sabes lo que cuesta pescar esos otros pescados?»

- «¿Sabes el precio que esos clientes están dispuestos a pagar por ellos?»

El proyecto de emprender obliga a concretar dos cuestiones principales:

**A) Los productos/servicios:** ¿Qué pescados vas a pescar?

- Todos los pescados.
- Solo los pescados que sé pescar.
- Los pescados adecuados a mi caña, red y barco.
- Los pescados que sé que quieren los clientes.

**B) El mercado:** ¿Quién te comprará el pescado y a qué precio?

- Precios: ¿Son competitivos?, ¿están justificados por la calidad del pescado?, ¿incluyen servicio, garantía...?
- Clientes: ¿Quiénes son?, ¿dónde están?
- Por cierto: ¿Pescado solo fresco? ¿También congelado? ¿Tenemos cámaras? ¿Se lo llevamos al cliente o lo viene a buscar él?

La definición precisa de los puntos A) y B) nos lleva a detallar dos enfoques principales de proyecto:

1. Voy a pescar y voy a vender mi pescado a los clientes.

*Enfoque gestión productiva + comercial.*

Preguntas claves:

- ¿Tienes barco? ¿Sabes timonearlo? ¿Necesitas título de patrón?
- ¿Conoces el mar donde existen caladeros? ¿Necesitas licencia de pesca?
- ¿Sabes pescar? ¿Tienes útiles de pesca?
- ¿Conoces los clientes? ¿Sabes vender?
- ¿Vas a pescar y a vender el pescado?
- ¿Lo vas a llevar a casa del cliente?
- Estudia las condiciones a negociar (precios, volúmenes, transporte y formas de entrega, fechas de pago..., etc.).

2. Voy a vender el pescado que otros pescan.

*Enfoque gestión comercial.*

- Vas a comprar el pescado que otros pescan, y a venderlo a quienes lo necesitan. ¿Es así?
- ¿Sabes comprar? ¿Sabes vender?
- Estudia las condiciones a negociar en la compra (precios, volúmenes, transporte y formas de entrega, fechas de pago..., etc.).
- Vas a convertirte en un proveedor de tus clientes. Estudia las condiciones que puedes ofrecerles para que compren tu pescado.



### 9.3. CLAVE: CONOCERTE A TI MISMO

El Capítulo 7 de esta obra te amplía este tema esencial para cualquier profesional, pero absolutamente necesario para un emprendedor.

Entresacamos de esas claves dos factores de claro interés:

*Autoconcepto* (en inglés *self*: el «sí mismo» de la persona): *lo que creo que soy*.

Cada persona actúa de acuerdo a lo que cree que es. En este factor inciden:

- *Self* real: puntos fuertes/débiles. Dos preguntas clave:
  1. ¿En qué capacidades de trabajo destacas, cuáles son tus puntos fuertes?
  2. ¿En qué capacidades necesitas mejorar con claridad, cuáles son tus puntos débiles? Atención: este *self* se asocia a la autoestima impulsora (que se detalla en líneas posteriores).
- *Self* carencial: identifica aquellas cuestiones en las que te sientes incapaz o débil, y sin caminos para impulsar una mejora. El *self* carencial te sitúa en el terreno de lo que ves imposible (o casi) de llegar a ser. Son tus barreras infranqueables.
- *Self* ideal: Preguntas clave:
  - 1.ª/ ¿Cómo te gustaría ser? ¿Cuál es tu ideal? ¿Es un *self* propio o responde a una expectativa que te han creado otras personas (tus padres, desde niño; algún profesor; etc.)? Revisa tu *self* ideal, y atiende a dos cuestiones: a) confirma que es «propio» y no de «otras personas», y b) verifica que puede realizarse en la práctica: pasarlo a *self* real.
- *Self* del deber: compromiso máximo ¿con qué y con quién/es? El sentido del deber forma parte de lo que «es cada persona». En muchos casos este sentido del deber es excesivo: contraen compromisos consigo mismos y con las personas que les rodean que les llevan a esfuerzos ilimitados. El resultado suele ser muy negativo: no disfrutan de la vida, todo es esfuerzo, todo es duro, nunca descansan, no se premian... Por el contrario, existen personas con un sentido del deber insuficiente: no acaban lo que empiezan, no se hacen responsables, se decantan siempre del lado «fácil» de la vida y del trabajo, todo les parece que «es cosa de los demás»...

El autoconcepto o *self* construye a su vez un segundo factor:

*La autoestima: cómo me valoro*. Los principales tipos de autoestima son:

- *Baja*: No puedo, no sirvo, no soy capaz de... (relacionada con el *self carencial*). Lleva a ver las dificultades como barreras infranqueables. Conviene situarlas en el plano de la realidad y analizar las razones de esas carencias. Generalmente corresponden a mensajes de infravaloración recibidos por personas externas («Eres torpe», «No sirves para», «Tú no serás», etc.).
- *Distorsionada*: Soy estupendo, soy el mejor, si yo fuera..., si me dejaran..., si... (relacionada con el *self ideal*). También suele nacer en mensajes de sobrevaloración de personas próximas (de padres, hermanos, profesores, amigos...): «Eres el mejor», «Eres perfecto», «No te equivocas nunca», «Te lo mereces todo», etc. Supone una fuerte «ceguera» respecto a las propias posibilidades, y conlleva una alta rigidez que inhabilita para el cambio y la mejora («Los demás están equivocados», «Me tienen envidia», «Yo lo sé todo», etc.).
- *Impulsora*: voy a mejorar en..., voy a conseguir..., voy a aprender... (relacionada con el *self realista*).

Como puede comprenderse, el autoconcepto realista y la autoestima impulsora son las bases para construir el perfil de emprendedor capaz de superar las dificultades y conseguir sus objetivos.

#### 9.4. CLAVE: DESARROLLAR TU PERFIL EMPRENDEDOR

El perfil emprendedor integra un conjunto de conocimientos y capacidades de trabajo (competencias), que podemos dividir en tres categorías:

- a) Competencias «técnicas» del negocio.
- b) Competencias gestoras.
- c) Competencias relacionales: conocer a los demás.

En capítulos posteriores de esta obra encontrarás ampliamente desarrolladas las claves y competencias a), b), y c). No obstante, vamos a realizar una síntesis de las mismas en este apartado.

##### a) Competencias «técnicas» del negocio

Supone ser competente en:

- Elaboración de productos y servicios.
- Conocimiento y aplicación de conceptos de calidad y productividad en esos productos y servicios.

- Dominio de útiles, herramientas, maquinaria, etc., a utilizar en los procesos.
- Cálculo de costes de todos esos factores implicados en los procesos de trabajo.
- Etc.

## b) Competencias gestoras

Veamos algunas absolutamente necesarias:

- *Desarrollar iniciativas.* Como emprendedor, te resultará imprescindible crear acciones y opciones dirigidas tanto hacia «afuera», el mercado, como hacia «dentro» —tu propio equipo de trabajo, que puede estar constituido, al menos en un inicio, por una sola persona: tú mismo— con el fin de renovar productos o servicios, generar nuevos planteamientos y enfoques de negocio, atender mejor a los clientes, etc.
- *Planificar tus acciones importantes:* Desde una visita a un posible cliente, a una negociación a un proveedor, o la entrega de un producto o servicio. La planificación se constituye en un pilar básico de tu trabajo. Sin planificación no podrás ser eficaz en tu gestión.
- *Orientarte a la acción y los resultados.* Un emprendedor se plantea unos objetivos empresariales, y para su consecución moviliza recursos. ¿Cuáles son las prioridades que le llevan a obtener resultados? ¿Qué acciones resultan decisivas? Consulta la competencia gestora «Orientarse a la acción y los resultados» (Capítulo 10) en ella encontrarás pistas para actuar.
- *Optimizar tu tiempo.* Dominar el tiempo es esencial para ser productivo. Para llevar una dinámica de trabajo que te permita lograr tus objetivos pero también disfrutar del ocio y la vida familiar, que suele ser uno de los retos difíciles de los emprendedores. Consulta la competencia gestora «Optimizar tu tiempo» (Capítulo 10).
- *Satisfacer a clientes externos de tu empresa.* Ellos son los que te dan de comer. Tu capacidad de respuesta a sus problemas y necesidades va a ser la llave del éxito de tu empresa. Logra mantener una comunicación fiable y «en positivo» con cada uno de ellos. Cuando logras esa satisfacción, tus clientes se convierten a su vez en tus vendedores: son ellos los que «venden» a otros clientes tus capacidades y cualidades.
- *Satisfacer a los clientes internos de tu empresa:* tus colaboradores. Cuando tu empresa crece, necesitas personas que te ayuden a desarrollar la gestión productiva o la gestión comercial. Ellos van a «ser» también tu empresa, en la medida en la que cuando elaboran productos, esos productos «son tu empresa», y cuando se comunican con tus

clientes, estos ven a tus colaboradores «como» tu empresa. ¿De acuerdo? Pues bien, su saber hacer —profesionalidad— y su querer hacer —motivación— pasan a formar parte relevante de tu empresa.

Formar a las personas de tu equipo, para desarrollar su profesionalidad, se convierte entonces en una de tus prioridades. Los problemas del *saber hacer* te llevan a una acción clave *formar a tu equipo*.

Y motivarlas, incentivarlas, es también una de tus necesidades. Los problemas del *querer hacer*: *te sugieren combinar acciones asociadas a:*

- *Incentivos: económicos y no económicos (salario y bienestar en el trabajo).*
- *Responsabilidades: hacerles responsables, con lo que supone de delegar (sin «controlar») y transmitir compromiso.*
- *Estímulos: generar en tu equipo más aprendizajes, desarrollar iniciativas de mejora, marcar objetivos, medir logros..., trabajar hacia ellos con el «¿y tú qué propones?».*

### c) Competencias relacionales

También constituyen un capítulo de esta obra. Subrayemos aquí algunas de las principales.

- *Escucha activa.* Escuchar para comprender, no solo para responder.
- *Empatía.* Capacidad para «meterse dentro de los zapatos» de los demás: comprender y compartir lo que sienten.
- *Asertividad.* Estilo de expresión capaz de comunicar lo desagradable sin herir ni descargar agresividad.
- *Orientación a la búsqueda de soluciones* (no de culpables).
- *Lenguaje positivo.* Valorar la persona (cuando las cosas van bien: «Estupendo Toni, eres muy eficaz preparando el proyecto»), criticar la tarea (cuando es mejorable: «Toni, este material ha quedado solo regular, ¿no te parece? ¿Cómo podemos mejorarlo?»).
- *Mirar lo mejor de las personas.* Las actitudes se contagian. Si una persona «nos cae» mal lo más probable es que le «caigamos» mal a esa persona, porque nuestra actitud se «contaminará» con la de ella. La emoción que está debajo de esta «mala química» es la aversión. Para evitar la aversión la clave es preguntarse: ¿Qué nos cae mal de esa persona?, y concentrar la atención hacia otras facetas menos aversivas.

## 9.5. CLAVE: CONCRETAR LOS CINCO FRENTES DE ATENCIÓN PARA LA PUESTA EN MARCHA

Esos frentes de atención para la puesta en marcha de la empresa son:

A) *Jurídicos*: aspectos legales y laborales sobre los cuales construye su negocio/empresa.

B) *Humanos*: personas que van a integrar su negocio/empresa.

C) *De infraestructura + técnico/productivos*: locales, procesos de trabajo y equipamientos para elaborar sus productos y/o servicios.

D) *Comerciales*: estrategias de marketing y venta de sus productos y/o servicios.

E) *Financieros*: recursos monetarios para poner en marcha las cuestiones a) b) c) y d).

## 9.6. CLAVE: DIRIGIRTE A TI MISMO. USA UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

¿Cómo puedes dirigir tu empresa de manera que lleves un control tanto de las cuestiones financieras, como de las de mercado/clientes, de los procesos de trabajo que realizas —y realizan tus posibles colaboradores— y además visualices las necesidades de mejora, tanto propias como de tu equipo?

La respuesta es: con tu Cuadro de Mando Integral, un CMI.

Vamos a detallar en qué consiste el CMI.

El CMI es un sistema de gestión que combina indicadores financieros y no financieros, que involucra a toda tu organización, y te ayuda a aclarar, traducir y comunicar la estrategia de tu negocio.

En las décadas anteriores a los años ochenta, la contabilidad de gestión se había desarrollado en:

- un entorno estable y con una reducida presión competitiva,
- organizaciones con estructuras funcionales, claramente jerárquicas, y centralizadas,
- con productos de ciclo de vida largo y con un alto componente de mano de obra y gastos de fabricación.

El éxito operativo de la empresa era —y es— evaluado por medidas de gestión financieras y económicas.

Sin embargo, el cambio tecnológico, sociocultural y político producido desde mediados de la década de los años setenta ha situado a las empresas en entornos cada vez más globales y dinámicos en los que la competencia es cada vez más intensa. Estos cambios han comportado importantes modificaciones que tienen profunda implicación en las organizaciones y, especialmente, en sus sistemas de gestión y control.

Es importante comprender que hoy, ya en el siglo XXI, los sistemas de gestión basados en medidas financieras y económicas son una condición necesaria pero no suficiente para poder operar de manera competitiva en los mercados actuales.

En 1992, los profesores de la Harvard Business School, Robert Kaplan y David Norton crearon el CMI, método que considera que el éxito de las empresas se encuentra en factores intangibles como:

- la calidad del servicio,
- la confianza de los clientes,
- la formación del personal
- o las infraestructuras.

Norton y Kaplan describieron la importancia de elegir indicadores basados en el éxito estratégico: *Cómo poner a trabajar al Cuadro de Mando Integral*, publicado en septiembre-octubre de 1993.

En 2003, este modelo ha triunfado en Estados Unidos, y empresas españolas como AENA, Unión Fenosa, Ericson o Renfe ya lo aplican con éxito.

También lo aplican pymes y directivos de áreas funcionales diversas (formación, marketing, recursos humanos, etc.).

El «cuadro de mando integral», se organiza en torno a cuatro perspectivas:

- la financiera,
- la del cliente,
- la interna,
- y la de innovación y formación.

Entre las características más significativas del CMI cabe destacar las siguientes:

- Intenta adoptar una perspectiva global ya que equilibra los objetivos a corto plazo con los objetivos a largo plazo, los indicadores monetarios con los no monetarios. Los indicadores se construyen con la participación de las personas involucradas en los procesos (tanto internos como de atención al cliente). El proceso de formulación del CMI es eminentemente participativo.
- El CMI se basa en la hipótesis de que si se actúa sobre la perspectiva de los empleados, estos serán el motor de la mejora de los procesos. Esta mejora redundará en un mejor equilibrio presupuestario, lo que ha de repercutir en unos usuarios más satisfechos.
- Para cada perspectiva no solo se han de identificar los factores-clave de éxito, y los indicadores correspondientes, sino también las relaciones causa-efecto entre los distintos indicadores que explican cómo conseguir

mejores resultados. Por tanto, no se trata de ubicar indicadores de cualquier manera, sino que se pretende que todos los indicadores estén relacionados entre sí. De esta forma, no solo se obtiene información sobre lo que está pasando sino también del porqué de lo que está sucediendo.

- Los indicadores se estructuran, en general, en torno a las cuatro perspectivas clave de una organización: perspectiva de los resultados económico-financieros, perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de los empleados. La primera perspectiva suele orientarse más al corto plazo, mientras que las otras tres tienen, en general, un horizonte más a largo plazo. La relevancia de estas perspectivas dependen lógicamente del tipo de empresa, ya que no es lo mismo una empresa grande que una pequeña —incluso una empresa unipersonal—, una lucrativa que un organismo público o que una organización no gubernamental.

Veamos una síntesis de cada una de las perspectivas:

### **La perspectiva financiera**

Cuando estamos viendo a una organización utilizando la perspectiva financiera se trata de ver el comportamiento financiero —al menos para maximizar los beneficios del negocio—.

Los objetivos deben ser definidos en orden de animar a los dueños o accionistas para asegurar fondos continuos en la organización.

Algunos ejemplos: «Incrementa el valor al accionista», «Aumentar la confianza del accionista», «Entregar un retorno de inversión de más del 10%» etc.

### **La perspectiva del cliente**

Perspectiva del cliente o consumidor: ¿Qué esperan de la empresa?

El buen servicio al cliente es muy importante y es la base para poder permanecer en un mercado competido. Los clientes esperan productos de óptima calidad, con un costo adecuado, que se entreguen a tiempo y que su rendimiento sea el convenido.

Mirar la organización utilizando la perspectiva del cliente es ver cómo los clientes perciben el valor ofrecido. Los objetivos deben claramente definir cómo los clientes perciben la propuesta de valor de manera que recompensarán la organización con los resultados financieros que ellos esperan.

### **La perspectiva de los procesos internos**

¿En qué podemos destacarnos? ¿Qué hacer dentro de la empresas para cumplir con las expectativas de los clientes? Los procesos de la empresa deben estudiarse y evaluarse para conseguir la satisfacción de los consumidores.

## La perspectiva de aprendizaje y crecimiento

¿Qué se debe continuar mejorando? La competencia es la clave en este nuevo milenio, por ello la empresa debe ser apta para innovar y mejorar. Los productos cumplen su ciclo de vida y es necesario disponer de unos nuevos, con capacidades mayores y atractivas.

La perspectiva de aprendizaje & crecimiento del CMI pone foco sobre las competencias y recursos necesarios para concretar las entregas definidas en la perspectiva de los procesos internos.

Algunos ejemplos: «El sistema de administración más flexible», «Destrezas sobresalientes en la atención a clientes», «Competencias de equipo en el desarrollo de proyectos», etc.

## ¿Cómo se construye un cuadro de mando integral?

El proceso que puede seguirse para formular un CMI, en el supuesto de que la empresa haya definido previamente su misión y estrategia (siguiendo a Oriol Amat):

### a) *Unidad organizativa a la que hace referencia:*

El CMI puede diseñarse para una organización en su conjunto (empresa, universidad, fundación...) o para una parte de la misma (persona, sección, servicio, departamento o centro de responsabilidad,...).

### b) *Identificación de factores-clave de éxito:*

Estos factores-clave suelen agruparse en cuatro partes, que representan las áreas más relevantes de la mayoría de organizaciones (usuarios, resultados económico-financieros, procesos internos y empleados). Como se ha indicado anteriormente, según las características concretas de cada organización la relevancia de cada perspectiva puede variar sensiblemente.

### c) *Selección de indicadores:*

Un CMI debería ser claro y sencillo —pensando en el usuario— y utilizar un número limitado de indicadores —sólo los más adecuados (Carenys y Falguera, 1997). Para ello, los indicadores han de seleccionarse intentando que tengan una serie de características (AECA, 1997):

- Ser adecuados al objeto de medición.
- Objetivos: que no den lugar a interpretaciones heterogéneas.
- Que tengan un coste de obtención aceptable.
- Que sean estratégicos.
- Sensibles: que identifiquen variaciones pequeñas.



Un CMI suele constar de unos 20 a 25 indicadores. Con ellos se trata de que no haya un exceso de datos que encarezca y dificulte su utilización.

**d) *Situación de los indicadores en el CMI:***

Una vez identificados los indicadores ya se puede agruparlos en cada una de las perspectivas que integran el CMI. A modo de ejemplo, se relacionan a continuación indicadores habituales que pueden utilizarse en un CMI, para cada una de las cuatro perspectivas:

- Perspectiva del usuario: incremento de usuarios y satisfacción de los usuarios (medida en base a encuestas).
- Perspectiva financiera: diferencias entre ingresos y gastos, subvenciones recibidas de otros organismos y coste por servicio prestado.
- Perspectiva de los procesos internos: tiempo preciso para completar un proceso, plazo de espera de los usuarios para recibir un servicio y tasa de servicios defectuosos.
- Perspectiva de los empleados: motivación de los empleados medida en base a encuestas, número de sugerencias, formación, productividad y antigüedad de los empleados.

**e) *Establecimiento de una política de incentivos:***

Para que el CMI constituya un instrumento de motivación, ha de ir acompañado de una política de incentivos en relación con los objetivos marcados para los indicadores seleccionados.

- Tal y como se ha indicado anteriormente, este proceso ha de contar con la participación de aquellas personas que pueden influir en los factores-clave de éxito y, por tanto, en los indicadores.
- Simultáneamente, si se optimizan las perspectivas anteriores, los usuarios estarán más satisfechos.

Entre los factores-clave de éxito propuestos se incluyen algunos que están relacionados con los principales objetivos de la unidad, como la satisfacción de los usuarios, por ejemplo, y otros que alcanzan a los niveles más elementales de la organización, como la motivación de los empleados.

En la página siguiente se detallan dos ejemplos de cuadro de mando que pueden servir de referencia para que cualquier pequeña organización construya su propio CMI.

**MERCADO/CLIENTES:**

Indicadores sobre:

- N.º visitas/comercial.
- Objetivos/comercial.
- Penetración en zona D.
- Actividad telemarketing.
- Ventas productos E, F.

**PROCESOS DE TRABAJO:**

Indicadores sobre:

- Productividad total.
- Productividad/empleador.
- Criterios de calidad.
- Control de materia prima.
- Turnos/horarios.

**MEJORAS/INNOVACIONES:**

Indicadores sobre:

- Quejas de clientes.
- Conocimiento del mercado/Clientes.
- Guía de tareas para nuevas incorporaciones.

**RECURSOS €:**

Indicadores sobre:

- Nóminas.
- Gestión cobros.
- Inversión en equipo.
- Contraste trimestre anterior.

**MERCADO/CLIENTES:**

Indicadores sobre:

- Visitas.
- Argumentario productos.
- Mailings productos H. I.
- Negociaciones.
- Indicadores de satisfacción.

**PROCESOS DE TRABAJO:**

Indicadores sobre:

- Productividad.
- Calidad.
- Problemas subactividad/ tiempos muertos.
- Entregas.

**MEJORAS/INNOVACIONES:**

Indicadores sobre:

- Mejorar conocimientos y requisitos de calidad.
- Mejorar habilidades de negociación.
- Renovar productos C, G.

**RECURSOS €:**

Indicadores sobre:

- Bancos.
- Gestión cobros.
- Inversión en equipo.

**9.7. CLAVE. LA ATENCIÓN AL ESTRÉS. EL AUTOEMPLEO Y LA CALIDAD DE VIDA LABORAL Y PERSONAL**

Estrés: los nuevos cambios en las maneras de trabajar (la atención al cliente, los requisitos de calidad, la necesidad de aprender a manejar la tec-

nología) generan emociones a veces contradictorias, generan incertidumbre, generan estrés...:

- «Este trabajo me estresa».
- «Llevo unos días estresada».
- «Veo a mi marido más estresado que de costumbre».

En el estrés se focalizan un conjunto muy amplio de componentes y situaciones personales, sociales y profesionales, que desembocan en actitudes y conductas en las que la persona derrama mucha más energía de la que es capaz de generar: el resultado acaba siendo una insatisfacción interna con síntomas de agotamiento mental y físico.

Las consecuencias negativas del estrés sobre la salud pueden ser incluidas en tres categorías:

- Diversas enfermedades y patologías.
- Alteraciones en el bienestar y la salud mental.
- Alteraciones conductuales con repercusiones en el desempeño/rendimiento.

Los efectos y consecuencias del estrés ocupacional pueden ser muy diversos y numerosos.

*Efectos psicológicos:* ansiedad, agresión, apatía, aburrimiento, depresión, fatiga, culpabilidad, irritabilidad y mal humor, baja autoestima, nerviosismo...

*Efectos conductuales:* propensión a sufrir accidentes, drogadicción, arranques emocionales, excesiva ingestión de alimentos o pérdida de apetito, consumo excesivo de alcohol o tabaco, excitabilidad, conducta impulsiva, habla afectada, risa nerviosa, inquietud, temblor.

*Efectos cognoscitivos:* incapacidad para tomar decisiones y concentrarse, olvidos frecuentes, hipersensibilidad a la crítica y bloqueo mental.

*Efectos fisiológicos:* aumento de las catecolaminas y corticoides en sangre y orina, elevación de los niveles de glucosa sanguíneos, incrementos del ritmo cardíaco y de la presión sanguínea, sequedad de boca, dificultad para respirar, escalofríos,

*Efectos laborales:* absentismo, relaciones laborales pobres y baja productividad, alto índice de accidentes y de rotación del personal, clima organizacional pobre, antagonismo e insatisfacción en el trabajo.

A todas las personas les puede asaltar el estrés, y de hecho todo el mundo en algunas épocas de su vida lo sufre. Sin embargo, cuando el estrés permanece constante en la vida de alguien, podemos considerar que ese estrés se ha hecho crónico.

El estrés crónico es aquel que se sufre durante periodos dilatados de tiempo, aunque dentro de los mismos haya breves desapariciones de algunos de

sus síntomas. La reaparición de los mismos de forma cíclica sugiere que las causas de base siguen persistiendo.

Algunos de los indicadores más relevantes del estrés crónico son:

1. Sensación intermitente de tristeza o incapacidad para conducir la propia vida.
2. Relaciones familiares y/o sociales conflictivas o tensas con varias personas.
3. La persona se irrita por lo más mínimo.
4. La insatisfacción de base genera una tensión que casi nunca desaparece.
5. La desgana y la abulia llevan a la desmotivación por casi todo.
6. La impaciencia surge ante la más pequeña demora.
7. Se producen frecuentemente olvidos y lapsus de memoria.
8. Sensación de fatiga física.
9. Sensación de saturación mental.
10. Dolores intermitentes de cervicales, lumbares o dorsales.
11. Fatiga o desinterés sexual.

Las estrategias de intervención pueden ser:

- Primarias, dirigidas a reducir o eliminar los factores estresores.
- Secundarias, dirigidas a favorecer el manejo del estrés.
- Terciarias, dirigidas a facilitar programas de asistencia, tanto grupales como individuales.

¿Cómo se aborda el estrés? Existen siete tipos de afrontamiento. Cinco positivos y dos negativos. Empecemos por los cinco positivos:

- 1) Abordar o trabajar sobre el problema. *Analizar causas.*
- 2) Intentar que el problema no se apodere de ti. *Desviar la atención, buscar compensaciones.*
- 3) Tomar medidas preventivas. *Anticipar para que no ocurra o bien ocurra menos.*
- 4) Recuperarse y prepararse para abordar en mejores condiciones el problema. *Premiarse, buscar compensaciones.*
- 5) Utilizar los recursos familiares y sociales. *Pedir ayuda.*

Y los dos negativos son:

- 1) Descarga emocional. *Explotar.* Si bien tiene efectos momentáneos beneficiosos para la persona, usar este afrontamiento por sistema (como hábito o costumbre) acabará deteriorando los ámbitos donde se produce (familiares, laborales, sociales, etc.).

- 2) Intentos pasivos de tolerar los efectos del estrés por el paso del tiempo. *aguantar.*

¿Cómo neutralizar el estrés? Lee con atención la «Vitamina contra el estrés» que se encuentra en el Capítulo 12». Mientras tanto, aquí tienes diez sugerencias. Intenta buscar dos cada día, y conseguir llevar a cabo al menos una. Invierte entre veinte minutos y una hora para ti:

1. Poner música y ponerte cómodo.
2. Leer algo de tema lejano al trabajo. Por ejemplo, una buena novela.
3. Dar un paseo en bicicleta.
4. Echarte una siesta corta. Dar una cabezadita.
5. Colocarse el chándal y llegar con el coche hasta la playa. Pasear por la arena.
6. Pegarse una ducha jugando con la temperatura del agua. O bien un baño en la bañera.
7. Regar las plantas/montar un puzzle de más de 1.000 piezas.
8. Charlar con un amigo ajeno al trabajo.
9. Desplazarse a pie a unos grandes almacenes y comprar cualquier detalle para uno/a mismo/a.
10. Entretenerse con algún hobby o juego manual.