

Optimización del talento humano de los servidores de la rama judicial

PLAN NACIONAL
DE FORMACIÓN
Y CAPACITACIÓN
DE LA RAMA JUDICIAL

CONSEJO SUPERIOR DE LA JUDICATURA

LUCÍA ARBELÁEZ DE TOBÓN

Presidenta

SALA ADMINISTRATIVA

JOSÉ ALFREDO ESCOBAR ARAÚJO

Presidente

HERNANDO TORRES CORREDOR

Vicepresidente

LUCÍA ARBELÁEZ DE TOBÓN

CARLOS ENRIQUE MARÍN VÉLEZ

JESAEL ANTONIO GIRALDO CASTAÑO

FRANCISCO ESCOBAR HENRÍQUEZ

Magistrados

ESCUELA JUDICIAL

“RODRIGO LARA BONILLA”

GLADYS VIRGINIA GUEVARA PUENTES

Directora



Optimización del talento humano de los servidores de la rama judicial

JUAN RICARDO MORALES ESPINEL

JESÚS ANTONIO MUÑOZ CIFUENTES

CONSEJO SUPERIOR DE LA JUDICATURA
ESCUELA JUDICIAL “RODRIGO LARA BONILLA”

© CONSEJO SUPERIOR DE LA JUDICATURA

© Juan Ricardo Morales Espinel
Jesús Antonio Muñoz Cifuentes

ISBN 958-97153-1-1

Impresión: Imprenta Nacional de Colombia

Bogotá, D. C., 2004

Contenido

Estimado Lector:	15
Presentación	17
UNIDAD 1	
Los Despachos Judiciales: Espacios Abiertos de Aprendizaje	23
Introducción	23
Las organizaciones que aprenden	30
Los Juzgados y Oficinas Judiciales como organizaciones que aprenden	33
UNIDAD 2	
El Desarrollo Humano para una Gestión Efectiva	41
La construcción de una ruta hacia una gestión efectiva	41
Capacidad para dotar a la acción de sentido y contenido	42
Capacidad para actuar desde el pensamiento y la reflexión sistémica	43
Capacidad para expresar con claridad y oportunidad las ideas	45
Capacidad para crear confianza	47
Capacidad para generar ambientes propicios a la creatividad y la innovación	48
Capacidad para incorporar los avances de la tecnología al quehacer cotidiano de la organización	50
Capacidad para comprender y asumir el cambio	51

	Capacidad para asumir la responsabilidad social de las organizaciones	53
	Herramientas para una gestión efectiva	54
	Liderazgo de sí mismo	57
	Inteligencia emocional:	57
	Toma de decisiones:	57
	Comunicación asertiva:	57
	Manejo del tiempo y de las reuniones:	58
	Liderazgo de sí mismo	58
	El ejercicio del liderazgo en un Despacho Judicial	62
	Ejercicios	70
10	Ejercicio No. 1. Hablemos sobre Liderazgo	70
	Ejercicio No. 2. Reflexionemos sobre nuestra autoestima	71
	Ejercicio No. 3. El líder y el trabajo en grupo	77
	Inteligencia Emocional en el Trabajo	83
	Comprenderse a sí mismo, el primer resultado de ser inteligente emocionalmente	84
	La Confianza, el principal producto de la Inteligencia Emocional	85
	La Inteligencia Emocional en un Despacho Judicial	86
	Ejercicios	89
	Ejercicio No. 1. Descubre cuál es tu meta	89
	Ejercicio No. 2. Analiza tu capacidad de iniciativa	90
	Ejercicio No. 3. Piensa sobre tu trabajo	94
	Toma de Decisiones	97
	La toma de decisiones en condiciones de incertidumbre	98
	La toma de decisiones en un Despacho Judicial	99
	Ejercicios	102
	Ejercicio No. 1. Está usted listo para el manejo de la Incertidumbre	102
	Ejercicio No. 2. Abra los ojos y tenga cautela con la información	104
	Comunicación Asertiva	108
	La expresión de la asertividad	110
	Comunicación Asertiva en un Despacho Judicial	110

Ejercicios	113	
Ejercicio No. 1. Comunicación y Estilos de conducta	113	
Ejercicio No. 2. Identificación del estilo corporal	115	
Manejo del Tiempo	117	
Demora	118	
Carencia de prioridades	118	
Incapacidad para delegar	119	
Insensibilidad ante las necesidades de los demás	119	
El manejo del tiempo en los Despachos Judiciales	120	
Ejercicios	122	
Evaluemos nuestras reuniones	122	
Guía para quien coordina la reunión	123	11
A manera de Conclusión	125	
Bibliografía	127	

CONVENCIONES

P	Propósito
O	Objetivos Generales
o	Objetivos específicos
r	Recordar
C	Cuestionario
t	Taller

Estimado Lector:

Tiene usted en sus manos un breve libro, cuyo propósito es contribuir al desarrollo de procesos de transformación en usted y su equipo de trabajo. Partimos del convencimiento de que las organizaciones de hoy demandan, de todos nosotros, una actitud de apertura y disposición al cambio, un espíritu que mire hacia delante con la fe en un mejor mañana, para sí y para quienes nos rodean. Lo que usted encontrará en estas páginas busca acompañarlo y ayudarlo en el camino que ha de recorrer para alcanzar un nuevo nivel en su desarrollo profesional y personal. Se trata entonces de una invitación a un ejercicio de aprendizaje, tanto individual y colectivo, con el cual esperamos gane usted, la rama judicial y el país.

Como todo material orientado al desarrollo de procesos de aprendizaje, se trata de un documento en proceso de construcción que no pretende ser la última palabra. La única intención es la de convertirse en una herramienta de trabajo que sirva de apoyo y motivación para gestar el cambio, personal y organizacional, en las instituciones de la Rama Judicial del país.

Lo que usted leerá refleja nuestra fe en que los sitios de trabajo deben convertirse en espacios de crecimiento personal, en beneficio de cada uno de nosotros y de aquellas personas con quienes compartimos nuestro mundo laboral. Como en la *eudaimonia*¹ aristotélica, creemos en que estamos llamados a crear las condiciones para ser felices y para construir un mundo mejor, que podamos legar, con orgullo, a las futuras generaciones.

¹ Concepto de felicidad desarrollado por Aristóteles. Para este filósofo griego no se trata de un estado de transitoria bienaventuranza, sino de algo que florece en el decurso de toda la vida. Warburton, N. *La caverna de Platón. Crítica*, Barcelona, 2002.

Presentación

Todo proceso de formación que se implementa implica una permanente evaluación y seguimiento, con miras a lograr que los propósitos que se tienen ante sí, se cumplan de manera cabal. Se trata de comprender que la educación, como proceso en el que están involucradas personas concretas está sujeta a una influencia decidida del entorno, que puede llegar a determinar los resultados que se obtengan; razón por la cual se hace necesario mantener un sistema de monitoreo que permita introducir los ajustes que demanden las circunstancias y los fines mismos de las dinámicas educativas que se desarrollan.

En el caso del *Módulo de Optimización del Talento Humano de los Servidores de la rama judicial*, que actualmente implementa la Escuela Judicial Rodrigo Lara Bonilla, del Consejo Superior de la Judicatura, la evaluación que se ha desarrollado, desde el momento mismo en que se inició su implementación, ha conducido al convencimiento sobre la necesidad de proceder a realizar ajustes y precisiones que, a su vez, conduzcan a que el módulo responda a las expectativas planteadas, tanto por las Directivas de la Escuela, como por quienes han tenido la tarea de socializarlo entre diversos representantes de la rama.

El monitoreo y evaluación que realizamos mostró que el actual módulo abordaba un conjunto de temas, todos ellos de una enorme trascendencia para garantizar una adecuada gestión en los Juzgados y Oficinas Judiciales, pero que se centraban en los aspectos organizativos, dejando de lado el desarrollo de una serie de conceptos y aproximaciones prácticas, que posibiliten la creación de las condiciones para que nosotros, como las personas que laboramos, de manera directa en las dependencias mencionadas, logremos una transformación individual, que surja de cambios en el manejo de nuestra cotidianidad.

Desde esta perspectiva, tratamos de encontrar un conjunto de temas que representaran motivo de interés o preocupación de los servidores de la rama, los cuales, al ser atendidos, favorecieran que los servidores de la rama encontraran, en los sitios en que trabajan, una oportunidad para el crecimiento profesional y personal, haciendo

realidad, como se lo proponían los autores del primer módulo: la intención de convertir las oficinas judiciales en aulas de aprendizaje.

Es de anotar que los temas que proponemos deben ser asumidos como complemento de los tratados en el módulo que actualmente se utiliza. De esta manera, los servidores de la rama dispondrán de una más amplia gama de ámbitos de formación, siempre procurando que el sistema judicial cuente con personal calificado, que, de manera permanente, esté involucrado en procesos de desarrollo especializado y humano.

Con base en las exploraciones y evaluaciones que realizamos, se llegó a la decisión de proponer los siguientes temas: a) Liderazgo de Sí Mismo; b) Inteligencia Emocional; c) La Comunicación Asertiva; d) Toma de Decisiones; e) Manejo de Reuniones; y f) Gestión del Conocimiento. La pertinencia de estos temas se resalta, si se comprende el papel que juegan en el desarrollo de las habilidades organizacionales propuestas en el actual módulo, tales como: planeación, coordinación y manejo de recursos.

Ahora bien, cerremos esta presentación planteando lo que usted encontrará en este breve módulo que, reiteramos, queremos se convierta en una puerta hacia su desarrollo humano. Inicialmente contextualizaremos el trabajo que se realiza en las oficinas judiciales, mostrando que, ante todo, ellas actúan como organizaciones del conocimiento, es decir, espacios que, por la fuerza misma de la cotidianidad, están llamados a convertirse en organizaciones que aprenden, entendiendo por esto, la capacidad que se debe tener para enfrentar los cambios que se dan en el entorno y en los procesos asociados al ejercicio de las funciones judiciales.

Después de esto, construiremos un puente que nos conduzca, de manera articulada y lógica, a la presentación de los temas, a través de los cuales queremos promover la generación de espacios para un cambio personal, con claras repercusiones sobre el funcionamiento de las organizaciones a las que pertenecemos, en este caso, los juzgados y oficinas judiciales.

Para cada uno de los temas, propondremos un acercamiento conceptual, una aproximación a la aplicación de esos temas a la realidad del ejercicio judicial, y un conjunto de ejercicios que permitan que los

lectores trabajen, de manera sistemática y organizada, por el camino del crecimiento personal y profesional.

En alguna ocasión le preguntaron al conocido gramático y cuentista italiano Gianni Rodari, quien dedicó buena parte de su vida a formar niños como cuentistas, si realmente creía que de las jornadas que les dedicaba a los infantes los llevaría a convertirse en escritores. Rodari, un ser pleno de humanidad, quien había confirmado su amor por la vida en los tortuosos campos de la Segunda Guerra Mundial, respondió sin dudar: “No, estoy seguro de que de ellos, pocos alcanzarán la cima de las letras. Pero hago esto porque creo en la magia de la palabra, en la validez de una consigna que se podría enunciar como: Todos los usos de la palabra para todos. Un lema bueno y con un agradable sonido democrático. No para que todos sean artistas, sino para que nadie sea esclavo”.

El espíritu que animó a Rodari es el mismo que nos acompaña al momento de entregarte, querido lector, el resultado de este esfuerzo que esperamos contribuya a que seamos, ante todo, mejores seres humanos. Las organizaciones que demanda el nuevo país que todos añoramos construir, deberán estar conformadas por personas renovadas en su espíritu y en sus anhelos. Nosotros colocamos este granito de arena, el turno es suyo.

Estaremos prestos a recibir y atender todas las sugerencias y recomendaciones que surjan en el proceso de aplicación de este módulo. Contáctenos en nuestro Correo Electrónico: escujud@cendoj.ramajudicial.gov.co, o dirija su correspondencia a la Calle 85 No.11-96, pisos 6° y 7°, teléfonos 621-3077, 621-3901, 621-3984 a 621-4184 de Bogotá.

	• Convertir los juzgados y despachos judiciales en escenario de aprendizaje para favorecer el mejoramiento sistémico de la gestión. • Mejorar la gestión en los juzgados y despachos, a través del crecimiento personal y profesional del talento humano de los servidores de la rama judicial.
	• Identificar las características en el comportamiento de un buen líder. • Identificar los elementos que configuran una inteligencia emocional efectiva. • Reconocer las características de una comunicación asertiva. • Enunciar y describir la secuencia que debe tener en cuenta para una adecuada toma de decisiones. • Elaborar una agenda de trabajo, en la cual se haga un manejo adecuado del tiempo.
	El sufí Bayasid dice, acerca de sí mismo²: “De joven yo era un revolucionario y mi oración consistía en decir a Dios: ‘Señor, dame fuerzas para cambiar el mundo.’ A medida que fui haciéndome adulto y caí en la cuenta de que me había pasado media vida sin haber logrado cambiar a una sola alma, transformé mi oración y comencé de decir: ‘Señor dame la gracia de transformar a cuantos entran en contacto conmigo. Aunque solo sea a mi familia y a mis amigos. Con eso me doy por satisfecho.’

² Tomado de: de Mello, A. El corazón humano. Lumen, Buenos Aires, 1997

	Ahora, que soy un viejo y tengo los días contados, he empezado a comprender cuán necio he sido. Mi única oración es la siguiente: ‘Señor, dame la gracia de cambiarme a mí mismo.’ Si yo hubiera orado de este modo desde el principio, no habría malgastado mi vida.”
---	--

UNIDAD

1

Los Despachos Judiciales: Espacios Abiertos de Aprendizaje

INTRODUCCIÓN

Cuando observamos la forma como ha evolucionado la sociedad humana, es imposible no maravillarse con el papel que en este proceso ha jugado el conocimiento. Desde el momento en que nuestros antepasados volcaron su atención sobre las piedras que los rodeaban y las utilizaron para, con su ayuda, fabricar las primeras herramientas de caza y manipulación del entorno, hasta los microchips de silicio que soportan el funcionamiento de los modernos computadores, la gesta por el conocimiento ha acompañado a los seres humanos.

De la revolución agraria, surgida en los campos que hoy labran las orugas de los tanques que ocupan el territorio iraquí, en la antigua Mesopotamia, hemos llegado a la revolución de la gestión que, en palabras de Peter Drucker (2002) tiene como principal fuerza motora al conocimiento. Tratar de entender el papel que el conocimiento ha jugado en toda esta dinámica nos remite a los orígenes mismos de la filosofía y el pensamiento occidentales, y a la forma como han tenido lugar diferentes revoluciones del pensamiento humano, sobre las cuales no nos extenderemos por no ser el objeto de este breve módulo.

Conviene esbozar, sin embargo, algunos hitos que han conducido al surgimiento de las organizaciones como las conocemos hoy. Desde los albores de la humanidad, los portadores del conocimiento han estado asociados a las grandes transformaciones sociales. En aquel tiempo los representantes de estos grupos la conformaban los chamanes y sacerdotes que acompañaban a las elites que ostentaban el poder en ese entonces. Fueron ellos quienes orientaron las conquistas de Agamenón y de Alejandro, promoviendo la primera globalización de que tenga historia la humanidad.

24 Instauradas la filosofía y las ciencias, de la mano de Platón y de Aristóteles, en occidente, y de Lao Tse y Confucio en Oriente, los seres humanos iniciaron un largo discurrir para desentrañar los misterios que la naturaleza les planteaba. Fue un largo camino, pleno de logros y satisfacciones, pero también de dificultades. Las ciudades y los imperios se sucedieron unos a otros. Sobre la decadencia de quienes salían de la escena mundial se construía el poder de quienes llegaban a reemplazarlos.

Atenas y Roma, las eternas, dejaron en todos nosotros su huella indeleble. Aún hoy construimos nuestras relaciones sobre las bases que nos dejaron quienes forjaron uno de los más grandes imperios que haya conocido el mundo. Tras su ocaso, decenas de monasterios y abadías, como reflejo de un silencioso papel que cumplieron los monjes de entonces, misión que apenas sí se les reconoce, tejieron un manto de memoria que preservó todo lo que la humanidad había logrado hasta ese momento.

El discurrir de mujeres y hombres transitaba sinuosos caminos, llenos de esperanzas y de angustias. El conocimiento seguía siendo, sin embargo, asunto de unos pocos. Grupos de persistentes amanuenses consagraban su vida a recuperar lo escrito por quienes habían tallado la historia del mundo, en obras que se guardaban con celo en depósitos escondidos en empinadas torres o en bien custodiados depósitos.

Como lo anotan Burke y Orstein (2001), fue en esas condiciones que surgió un hecho que iba a cambiar, de manera radical, la forma como se registraba y difundía el conocimiento. “En 1439, en la ciudad alemana de Maguncia, un orfebre de nombre Johann Gutenberg recibió la noticia de que le habían informado mal acerca de la fecha de una

concentración de peregrinos en la vecina ciudad de Aquisgrán”. Obligado a encontrar una manera efectiva de publicar, con toda rapidez, un anuncio que pudiera ser distribuido por villas y ciudades, modificando la notificación sobre el evento, Gutenberg “propuso a sus cofinanciadores una alternativa en la que había venido pensando desde tiempo atrás: fundir pequeñas letras de metal que podrían combinarse las veces que hiciera falta para imprimir palabras sobre papel”, y, de esta manera, editar los primeros avisos impresos de que tenga noticia la historia.

Se trataba de una técnica que había surgido de los relatos de quienes habían visitado Corea y China, antes del Siglo XIV. Poco importa si la originalidad de este logro le pertenece o no enteramente al teutón, lo cierto es que, desde ese momento, la historia de la generación y difusión del conocimiento no volvería a ser la misma.

25

De la mano de la imprenta y de los viajes que ampliaron el mundo, sobre el lomo de carabelas y bergantines, la humanidad entró a la modernidad, creando las condiciones para que, por allá en el para nosotros lejano 1776, se gestara el comienzo de una nueva revolución. Por aquel entonces, James Watt perfeccionaría la máquina de vapor y Adam Smith publicaría su genial obra: “*La Riqueza de las Naciones*”, haciendo evidente para el mundo que estaban dadas las condiciones para el surgimiento de una nueva época.

El mundo occidental convulsionaba, afectado por las tormentas suscitadas por la independencia americana (1776) y la Revolución Francesa (1789). A partir de ese momento, el mundo no sería igual. En palabras de Drucker (2002), fue entonces cuando surgieron, como concepto, los “ismos”, que han signado nuestra historia desde entonces: capitalismo, socialismo y comunismo. El poder, de manera paulatina, había abandonado los amplios salones de la aristocracia para resguardarse ahora en los claroscuros de las bóvedas bancarias y en los, en ocasiones, sórdidos talleres de los nuevos empresarios: los industriales.

En un espacio de tiempo menor a los dos siglos (1750 – 1900), el capitalismo y la tecnología conquistaron el globo y crearon una civilización mundial (Drucker, 2002). Esta transformación se dio de la mano de un cambio crítico en el manejo del conocimiento. De saberes

que se aplicaban a la comprensión de la esencia de las cosas, su razón de *ser*, la humanidad comenzó a desarrollar un conocimiento sobre el *hacer*. Este, en apariencia, sutil cambio, condujo a la configuración de una sociedad basada en la producción industrial y en el surgimiento de servicios de carácter masivo.

26

Todos estos cambios se tejieron a la par de profundas transformaciones sociales, entre las cuales las derivadas de los trabajos de quienes constituyeron la cúspide de la ilustración: Rosseau, Voltarie y Montesquieu, ocuparon lugar prominente. El último de estos, ya en 1748, en su obra *El Espíritu de las Leyes*, abriría una nueva visión acerca del Estado. Sobre la base de los análisis que hiciera alrededor de la república, la monarquía y el despotismo, Montesquieu invitaba a que se construyera una nueva manera de gobernar, en la que las funciones ejecutiva, legislativa y judicial fueran cumplidas de manera armónica, buscando la integración y la articulación dinámica de poderes, como garantía para preservar los derechos de quienes hacen parte de ese Estado.

La suma de los procesos anteriores devino en el surgimiento de toda una gama de instituciones de nuevo cuño, muchas de las cuales empezaron a cumplir funciones de servicio para quienes integraban las diferentes comunidades que empezaron a aglutinarse alrededor del Estado – Nación. Tanto las organizaciones orientadas a la producción, como las destinadas a prestar servicios especializados o masivos, resultaron dependiendo del conocimiento que la sociedad era capaz de generar. Esto explica el porqué, en esta época, se da el sustancial fortalecimiento de las instituciones dedicadas a la educación (universidades y colegios) y la generación de conocimiento (centros de saber y academias de ciencia).

En el campo empresarial, de la típica industria que le pertenecía al gobierno, se fue pasando a un modelo centrado en la propiedad privada sobre los bienes de producción. Con ello fueron surgiendo dos clases que, con frecuencia, han dirimido sus diferencias de manera violenta: los empresarios y los trabajadores. Este fruto de la revolución industrial, reflejado en máquinas, fábricas, empresarios y proletarios, se extendió con inusitada rapidez, sin encontrar mayores resistencias.

A la revolución industrial le sucedió la revolución de la productividad, cuyo eje fue la búsqueda de modelos de producción que garantizaran una satisfacción efectiva de las crecientes necesidades de las comunidades locales y nacionales. Esta revolución se fraguó y desarrolló en medio de la más aguerrida confrontación entre dos modelos sociales: el capitalismo y el socialismo. Como no se trata de promover una disquisición sobre la forma como se ha dado, o se dio, este proceso, baste decir aquí que, tanto en un caso, como en el otro, refiriéndonos a los sistemas, se hizo necesario el incremento sustantivo de la capacidad de la sociedad para generar conocimiento, para producir más y mejores productos y servicios.

De los primeros años de esa época, heredamos de Taylor el afán de comprender la forma como se estructuran los procesos empresariales, tanto los que conducen a la elaboración de un bien, como los destinados a la prestación de un servicio. La preocupación se centró, entonces, en tratar de comprender cómo organizar la producción de esos bienes y servicios. Se trataba, en esencia, de romper con los modelos de formación centrados en las figuras de *el maestro* y *el aprendiz*, de lograr pasar de una capacitación que tomaba cinco o seis años, a esquemas que hicieran posible la formación de las grandes masas de trabajadores que estaban demandando, tanto las fábricas, como las instituciones dedicadas a la prestación de servicios, ya fueran estos de salud, educación, justicia o beneficencia.

27

De las dos guerras mundiales, además de una nueva configuración de la geografía política mundial, se obtuvo un sustancial avance en la concepción y manejo de las instituciones que la sociedad había ido creando para satisfacer sus necesidades. Los temas de la administración y la gestión hicieron su aparición en el escenario académico y económico. Esto se dio, a la par que surgía una nueva conceptualización sobre las organizaciones, las cuales adquirieron no solo status, sino que se convirtieron en el eje de las teorías administrativas que se sucedían unas a otras.

La nueva conceptualización sobre las organizaciones permitió el surgimiento de nuevas tendencias y teorías en el campo de la administración. Como lo indica el ya mencionado Drucker (2002) se

podría decir que es a partir de la segunda guerra mundial, cuando se comienza a hablar en propiedad de las organizaciones.

28 Fue precisamente esta dinámica la que gestó las condiciones para que el principal factor de producción pasara de centrarse en el capital a hacerlo en el conocimiento. Ya a comienzos de los años sesenta, resultó evidente que el trabajo había cambiado. De una situación en la que el número de personas ocupadas en el desarrollo de labores que implicaban acciones físicas representaba la mayoría de la fuerza de trabajo, empieza a surgir un modelo en el que, de manera paulatina, este porcentaje se va reduciendo. Las empresas y organizaciones se transforman. Lo mismo sucede con el tipo de trabajo que cumplían quienes la conformaban. De la habilidad para hacer cosas se fue pasando a la necesidad de que los trabajadores expresaran sus competencias en la capacidad de generar y poner en común conocimientos. De esa manera llegamos al presente en el que el saber representa el recurso más significativo y el único capaz de marcar la diferencia entre empresa e instituciones.

En este sentido, quienes se encontraban al frente de esas organizaciones, los gerentes o directores de empresas, se vieron obligados a cambiar sus énfasis. Si antes la tarea se centraba en el adecuado manejo de los recursos disponibles, y las preguntas que se resolvían eran del tipo: ¿con qué recursos contamos, de qué presupuesto disponemos, cuáles son las materias primas necesarias, cómo lograremos producir más y mejor?, hoy los interrogantes son del tipo: ¿Con qué talento cuento para cumplir con mi misión?, ¿cómo puedo aprovechar mejor los conocimientos que tienen quienes me acompañan en la empresa?, ¿Cómo hacer para que quienes trabajan en la organización logren el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles? Esto, en buena medida, explica el porqué fue precisamente ese el momento en el que gestión adquirió un papel protagónico, en particular cuando entendemos por ella la búsqueda de una óptima utilización de los conocimientos de que dispone una organización.

Si en un comienzo esta palabra se asociaba al manejo de los negocios y las oportunidades financieras, con el surgimiento de la nueva situación, el concepto de gestión comenzó a permear todo el ámbito de la administración organizacional, abarcando no solo a las

empresas productoras de bienes y servicios, sino a todas las organizaciones, a través de las cuales la sociedad busca satisfacer sus necesidades, construyendo un bienestar de carácter colectivo. Lo que mostró la experiencia es que, a diferencia de lo que uno podía suponer, la gestión resulta particularmente importante para las organizaciones que no representan negocios en sí. Es decir, para aquel tipo de instituciones cuyo fin no necesariamente es generar un rédito económico.

En el caso de estas últimas, en las que no se cuenta con la motivación evidente de obtener un beneficio económico, lo único que puede garantizar que se cumpla con los propósitos misionales es llevar a cabo una gestión altamente efectiva. Esto ha permitido mostrar que la gestión es, en esencia, una función básica para todo tipo de organizaciones, independientemente de su propósito. Hecho que se resalta, aún más, en el caso de las organizaciones que caracterizan las sociedades centradas en el conocimiento.

29

Cuando hablamos de estas organizaciones, es necesario recordar que quienes trabajan en ellas empiezan a cumplir tareas diferentes a las del pasado. En la práctica surge un nuevo tipo de trabajador: el trabajador del conocimiento. Estas personas basan sus capacidades no en habilidades manuales para hacer algo, sino en los conocimientos que poseen, los cuales, valga la pena decirlo, tienden a ser cada vez más especializados. El adecuado manejo de esos saberes especializados es la verdadera base de las ventajas competitivas que puede llegar a tener una institución, en particular, y una determinada sociedad, en general.

A la par de los anteriores efectos, surge otro de enorme trascendencia: De un trabajador claramente dependiente de la organización a la cual presta sus servicios, de una persona que construye su vida alrededor de una organización, se pasa a un trabajador que resulta y se asume más autónomo, más independiente, más dueño de su propio destino. Este trabajador, al reconocerse poseedor del conocimiento que marca la diferencia en los procesos de competitividad empresarial, ve cómo se abren ante él múltiples oportunidades y opciones. Por primera vez, de manera real, surge la posibilidad de que este trabajador decida en dónde y con quién trabajar.

En consecuencia, de los modelos en los que las personas veían como ideal el empezar y concluir su vida laboral en una misma organización, de manera acelerada, se pasa a esquemas en los que jóvenes profesionales, con menos de quince años de experiencia, ya han tenido un amplio y diverso recorrido por diferentes organizaciones y empresas.

LAS ORGANIZACIONES QUE APRENDEN

30 A diferencia de las comunidades, las sociedades o las familias, las organizaciones siempre tienen un propósito concreto (Drucker, 2002). Es precisamente este propósito lo que las define, lo que especifica su carácter y forma de operar. En correspondencia con esto, toda organización sirve a un grupo particular de usuarios o clientes, a ellos se debe. Sin una dinámica interacción entre la organización y sus usuarios, la razón misma de su existencia puede ser abiertamente cuestionada. Esto significa que ninguna organización se autojustifica; que por importante que pueda parecerles a quienes laboran en ella su propósito, si esta no cumple con una función que va más allá de su sobrevivencia, si no satisface una necesidad, que de manera irremediable está por fuera de sus límites, la sociedad tiene el derecho de cuestionar la conveniencia de su permanencia en el escenario público.

Una de las razones que explica el porqué las organizaciones tienen que tener un propósito concreto, es que de lo contrario, quienes las conforman tendrían enormes dificultades para entender lo que tienen que hacer, se sentirían confundidos y podrían resultar dedicando sus conocimientos especializados sin tener un objetivo común que lo ligue a los demás y a la organización. Esto, a su vez, podría llegar a producir un paulatino desgaste que conduciría a crisis de identidad y sentido, de carácter irreversible. Disponer de una misión compartida y claramente focalizada es precisamente lo que le permite a una organización producir, de manera efectiva, un bien o servicio, que resulte útil para la sociedad.

El cambio del paradigma, representado por el paso de una economía centrada en el capital a otra que tiene como eje el saber, ha hecho evidente la complejidad del momento presente. Esta crisis se

refleja no sólo en la necesidad de cambiar la forma en que hemos venido trabajando, sino en la manera de ver el mundo y de percibir nuestro papel en él. En el horizonte se vislumbran señales que nos muestran cambios en el pensar, sentir y hacer del ser humano. De un mundo basado en las certidumbres, cuyo anhelo era llegar a controlar la naturaleza y ponerla al servicio de la sociedad, hemos llegado a una condición en la que comprendemos que lo que prima es la incertidumbre y que el único control efectivo, desde el punto de vista de lo que hacemos, es el que se deriva del reconocimiento de la complejidad del momento presente.

Las transformaciones que experimenta la sociedad moderna se dan con tal velocidad, que las organizaciones, con dificultad, logran adecuarse a ellas. De ahí ha surgido una renovada preocupación por los procesos de aprendizaje, entendido este, como la capacidad de un organismo o institución para aprovechar sus características y cualidades, en la dinámica de adaptación al medio en que opera. El aprendizaje tiene entonces un carácter de relación e interdependencia (Gutiérrez, R. - 1995) con las siguientes características: a) Implica un sujeto; b) Es esencialmente individual; c) Se da desde el sentipensamiento; d) Implica acciones cognitivas.

Decimos que implica un sujeto, por que siempre tendrá que haber alguien que aprende. Aún en los casos en que hablamos de procesos de aprendizaje colectivo, reconocemos que este se da a partir de una experiencia individual y transformadora. En este sentido, podemos aprovechar las experiencias de los demás, pero siempre solo aprenderemos por sí mismos.

El aprendizaje implica sentipensamientos, porque requiere de una motivación que surja de nuestro centro vital. Solo aprendemos aquello que nos toca emocionalmente, aquello a lo que le encontramos sentido y significado. Por último, todo proceso de aprendizaje viene acompañado de un conjunto de nuevas habilidades, que amplían nuestras capacidades de acción.

Un hecho particular que merece ser resaltado es que el aprendizaje de los seres humanos genera respuestas creativas y transformadoras que trascienden la simple adaptación biológica al

entorno en que nos desempeñamos. En esto nos diferenciamos de todas las especies que nos han acompañado en nuestro proceso evolutivo. La anterior circunstancia es igualmente válida para las organizaciones. De ellas logran sobrevivir aquellas que logran mayores niveles de creatividad e innovación, en la tarea de satisfacer las necesidades de los usuarios y clientes a los que sirven.

32

Como indica Gutiérrez (1995) es casi una perogrullada decir que el bienestar y el futuro de la humanidad dependen en alto grado de las organizaciones responsables de suministrar los bienes y servicios que demanda la sociedad. Pero si ellas son, en buena medida, las responsables de los niveles de calidad de vida que alcanzamos, resulta evidente la importancia de la forma como se estructuren y organicen para cumplir con su misión. Si aceptamos que la satisfacción de las necesidades sociales demanda de las organizaciones una creciente capacidad para crear e innovar, tendremos que reconocer que solo aquellas que sean capaces de promover en su interior profundas dinámicas de aprendizaje, que conduzcan a la creatividad e innovación buscadas, podrán sobrevivir en un mundo, que se hace cada día más exigente y, en ocasiones, hostil.

¿Cómo definiríamos, entonces, una organización que aprende? Al aventurar una definición tendríamos que incluir necesariamente varios aspectos. De un lado, aceptar que se trata de organizaciones con la capacidad para incorporar nuevas competencias y habilidades, acordes no solo con el desarrollo tecnológico del que se dispone hoy, sino que buscan la satisfacción integral de quienes son sus usuarios o clientes. De otro, reconocer que los procesos de adaptación al entorno no pueden basarse hoy en la búsqueda de una inalcanzable certidumbre, sino que, por el contrario, será necesario “aprender” a enfrentar los cambios súbitos e inesperados que nos plantea el medio en que operamos. Por último, resulta claro, que aún validando que el aprendizaje es esencialmente individual, en el caso de las organizaciones resulta indispensable convertir ese aprendizaje personal en aprendizaje colectivo. Es precisamente en ese momento en el que surgen las sinergias que garantizan que una organización sea mucho más que la simple agregación de las personas que la conforman.

Los Juzgados y Oficinas Judiciales como organizaciones que aprenden

Las oficinas de la rama judicial de cualquier país cumplen una innegable función social. Se trata de un servicio vital que la sociedad demanda para lograr su adecuado funcionamiento en condiciones de convivencia y respeto ciudadano. No es concebible una sociedad que no posea claras instancias para dirimir los múltiples conflictos que pueden surgir entre sus integrantes, sean estos de carácter humano, laboral, administrativo, comercial, jurisdiccional, entre otros.

Desde el punto de vista administrativo, una oficina judicial representa una unidad de operación funcional, que en el marco de la normatividad vigente cumple funciones propias de la Rama Judicial. Dado que las especificidades de los despachos judiciales se desarrollan de manera detallada en otros módulos preparados por la escuela judicial, aquí no entraremos en detalles sobre las particularidades y ámbitos de su funcionamiento³, y simplemente nos acercaremos al tema para explicitar el porqué consideramos que ese tipo de dependencias constituyen unidades de conocimiento.

Empecemos por analizar cuál es el material de trabajo con que se opera en estas oficinas o dependencias. Cuando revisamos el quehacer judicial, nos encontramos con que este se refleja esencialmente en documentos de diferente tipo, naturaleza y propósito. Ahora bien, ¿qué contienen estos documentos? Contienen la relación de los hechos y circunstancias que caracterizan los asuntos tratados por los funcionarios judiciales. Son hechos y circunstancias que atañen, entre otros sujetos posibles, a personas, instituciones, grupos, etnias, territorios, naciones, vinculados por relaciones de interacción y causalidad, que usualmente derivan en conflictos, y que, ante la imposibilidad de ser resueltos de manera directa, llegan a los estrados judiciales para ser solucionados.

³ Nos referimos, de manera particular, al módulo: El juez director del despacho.

De esta manera, esos documentos resultan conteniendo historias y reflejando los contextos en que esas historias tienen o han tenido lugar. Los sujetos, individuales o colectivos, acuden a los despachos en busca de soluciones, planteando su propia y particular visión de lo sucedido o de la situación sobreviniente entre él y otro sujeto, con quien lo separa una evaluación de los hechos o circunstancias motivo de litigio. Es tarea de quienes cumplen sus labores en las oficinas judiciales recibir y escuchar los planteamientos que las partes involucradas hagan sobre lo sucedido. Esto usualmente se hace a través de procedimientos claramente establecidos y normatizados. La ley prescribe, de manera detallada, la forma como se debe cumplir con esta tarea. Una vez allegada la información, los funcionarios tienen la responsabilidad de decretar, si lo consideran oportuno, el allegamiento del acerbo probatorio que permita tener una mayor claridad sobre lo sucedido.

A los funcionarios judiciales les corresponde entonces tramitar, con diligencia y oportunidad, todos los documentos relacionados con el manejo de los procesos que le han sido asignados por las instancias judiciales respectivas. Esta constituye su principal función y razón de ser. De otra parte, estas personas son igualmente responsables por la organización de los medios y recursos que la sociedad ha puesto a su disposición para cumplir con su misión.

Lo anterior muestra que, en esencia, una oficina judicial opera como una institución de servicios. A ella acuden usuarios o clientes interesados en satisfacer una necesidad: resolver en derecho un litigio o garantizar el cumplimiento de la normatividad vigente en el trámite de los procesos de jurisdicción voluntaria. El despacho deberá atender a este usuario, indicándole, cuando corresponda, la manera de tramitar el proceso respectivo o recomendándole acudir a los servicios de un abogado para que lo apoye en este trámite. Puesto en conocimiento de la oficina judicial, de manera formal u oficiosa, los litigios y procesos de jurisdicción voluntaria, las personas que laboran en el despacho deberán procesar esa documentación con el propósito de brindarle al juez la información y los elementos necesarios para que pueda cumplir con su función.

El anterior esquema, que reconocemos es claramente una simplificación, nos permite avanzar en la respuesta a la pregunta de si ¿son los despachos judiciales o no organizaciones del conocimiento? Un trabajador del conocimiento es una persona que tiene como principal activo los saberes que ha acumulado, gracias a su formación y experiencia. Es la calidad de estos saberes lo que lo hace más o menos competente.

Las personas que laboran en las oficinas judiciales se valen de los conocimientos jurídicos que poseen para observar o revisar los hechos y las circunstancias, analizarlos, evaluarlos, ponderarlos y llegar a una conclusión, y ¿qué es ese saber si no conocimiento? De otro lado, para el adecuado funcionamiento de una oficina judicial, se requiere aplicar competencias y habilidades administrativas. Nuevamente, ¿qué son esas habilidades?, ¿qué se requiere para aprovechar esas competencias?, la respuesta es saber y experiencia, es decir, conocimientos. Esperamos que haya quedado claro que una unidad judicial cumple con las características de las organizaciones del conocimiento.

35

Ahora bien, ¿son concebibles estas dependencias como organizaciones que aprenden? Es decir, ¿pueden o deben las oficinas judiciales actuar como organizaciones con capacidad para adecuar el aprovechamiento del talento y los recursos con que cuenta para responder de manera efectiva a los cambios que tienen lugar en el entorno y en las necesidades de sus usuarios o clientes? La respuesta categórica es SÍ. Veamos por qué.

Para que un juzgado u oficina judicial pueda cabalmente cumplir con su función social, quienes trabajan allí deben preocuparse de manera permanente y sistemática, no solo por un mejoramiento de sus competencias profesionales y técnicas, sino, igualmente, por alcanzar una comprensión más amplia e integral del entorno en el que cumplen sus funciones.

La tarea está en encontrar formas idóneas e instrumentos adecuados para lograr que estas oficinas se conviertan en verdaderos espacios de aprendizaje. ¿Qué se deriva de esto? Si aceptamos, como hemos dicho, que el aprendizaje es esencialmente una acción

individual, tendremos que reconocer que para convertir a una oficina judicial en un espacio de aprendizaje, es preciso crear las condiciones para que las personas que en ellas se encuentran puedan adelantar dinámicas de aprendizaje, orientadas al crecimiento personal y profesional de quienes la conforman.

36

Lo anterior tiene efectos muy particulares, en especial cuando entendemos que las escuelas de derecho, tradicionalmente, se han preocupado por proveer a sus estudiantes de amplios y profundos conocimientos técnicos, pero poco se detienen en la tarea de desarrollar en ellos competencias para la gestión organizacional y para la atención cotidiana que tiene lugar en una oficina judicial. No se trata de buscar que se incluyan asignaturas administrativas en los currículos de estas escuelas, sino de comprender que el ejercicio de la función judicial no se agota en la apropiación de los conocimientos jurídicos, demandando como complemento indispensable la creación de condiciones, para que quien tenga en sus manos el desarrollo de estas funciones pueda crecer integralmente, como profesional y técnico, y como ser humano. En cualquier país contribuiremos a tener más y mejor justicia, cuando logremos que quienes tienen la tarea de prestar ese servicio sean personas más calificadas y convencidas de la importancia de la dignidad y el respeto humanos.

Kofman y Senge (1993), citados por Gutiérrez (1995), han descrito lo que serían las características más distintivas de una organización que aprende, a saber: una cultura inspirada por valores humanos trascendentes, tales como humildad, capacidad de maravillarse, amor por el prójimo; una dinámica que permita el diálogo generativo y la acción coordinada; y la capacidad para ver y trabajar con el flujo de la vida como sistema. Nosotros agregaríamos que estas organizaciones deben ser sistemas abiertos, que respondan constantemente a las exigencias del entorno, para desarrollarse y cumplir efectivamente sus misiones específicas, que optimizan sus sistemas de captación de señales del medio y se dejan desequilibrar e impactar por este para aprender y transformarse y para que, desde un estadio superior de construcción progresiva, respondan (aprendan) mejor.

Igualmente agregaríamos que las organizaciones de hoy exigen personas más comprometidas, más claras en su vocación de servicio, más identificadas con las necesidades y condiciones de sus usuarios o clientes, más comprensivas de las incidencias que el entorno tiene sobre los hechos y las personas, y por último con un mayor sentido de la responsabilidad social que cumplen.

Crear las condiciones para que este tipo de organizaciones surjan en el ámbito de la rama judicial en Colombia implica plantearse preguntas, cómo: ¿cuáles deberían ser los atributos, desde la perspectiva de la gestión, de las personas que laboran en esas dependencias? Garvin (1993) indica cinco grupos de actividades en los que deben ser competentes las organizaciones que aprenden: solución sistemática de problemas, exploración y experimentación de nuevos enfoques y aproximaciones a la realidad, generación permanente de nuevas ideas y maneras de hacer las cosas, aprovechamiento de la propia experiencia, capacidad para aprender de la experiencia de otros y habilidad para compartir y divulgar el conocimiento a lo largo y ancho de toda la organización.

37

Lograr el desarrollo de estas competencias, implica: abrir espacios para el diálogo y la reflexión en los sitios de trabajo, promover el desarrollo de un clima de aprendizaje que favorezca la sana emulación y el compartir de experiencias, desarrollar una visión centrada en los procesos y no en las funciones, favorecer un amplio conocimiento de las necesidades y características de los usuarios, y propiciar el desarrollo de procesos de autoaprendizaje, que complementen los esfuerzos institucionales por lograr un mejoramiento continuo en el cumplimiento de la misión.

En el anterior sentido, todo lo que sucede en una oficina judicial es susceptible de ser convertido en objeto o instrumento de aprendizaje. Tanto los conocimientos que se adquieren en el ejercicio mismo de la función judicial, como la experiencia administrativa derivada de la gestión de los procesos, orientados al mejoramiento sostenido del servicio.

Nos encontramos entonces ante el reto de desarrollar un conjunto de habilidades de gestión que hagan posible el cumplimiento de esta

tarea. La revisión de la literatura especializada y la reflexión sobre las experiencias recogidas a lo largo de los años, permiten plantear un conjunto de atributos que se consideran indispensables para alcanzar una gestión efectiva. Estos son:

- Capacidad para dotar a la acción de sentido y contenido,
- Capacidad para actuar desde el pensamiento y la reflexión sistémica,
- Capacidad para expresar con claridad y oportunidad las ideas,
- Capacidad para crear confianza,
- Capacidad para generar ambientes propicios a la creatividad y la innovación,
- Capacidad para incorporar los avances de la tecnología al quehacer cotidiano de la organización,
- Capacidad para comprender y asumir el cambio, y
- Capacidad para asumir la responsabilidad social de las organizaciones.

38

Dicho esto, debe resultar más claro que un módulo orientado a la optimización del talento humano de los servidores de la Rama Judicial está llamado a representar una herramienta, la cual deberá permitir que las personas que hacen parte de las oficinas judiciales y ellas mismas, nos referimos a los despachos y juzgados, se preparen para asumir, de manera autónoma y responsable, la tarea de enfrentar el cambio.

Parte de este cometido se cumple siguiendo las instrucciones, recomendaciones y ejercicios del módulo que actualmente se utiliza en los programas de la escuela judicial. Aquí, propondremos un conjunto de nuevos énfasis, de nuevos ámbitos de aprendizaje, a través de los cuales esperamos contribuir a que esas dependencias se conviertan en espacios de aprendizaje, seguros de que de esta manera contribuiremos al mejoramiento del ejercicio de la función judicial en nuestro país.

	CUESTIONARIO Conviene tratar de hacer un balance de lo tratado hasta el momento, con el propósito de afianzar los conceptos y de crear una base de análisis para el desarrollo del material que viene incluido en este módulo. Durante las sesiones de formación que se estructuren y preparen para desarrollar este módulo, proponga que se lleven a cabo las actividades siguientes: 1. Promueva una reflexión sobre los despachos judiciales, buscando responder a las siguientes preguntas: • ¿Somos las personas que laboramos en la Rama Judicial trabajadores del conocimiento? • ¿Qué caracteriza nuestro trabajo? • ¿Qué habilidades, destrezas y competencias caracterizan el desarrollo de nuestras funciones? 2. Busque con sus compañeros de trabajo una respuesta propia a preguntas como: • ¿Quiénes son nuestros usuarios y clientes en las oficinas judiciales? • ¿Qué caracteriza a estos usuarios y clientes? • ¿Cómo estamos organizados para satisfacer las necesidades de esos usuarios y clientes?
	EL LIDERAZGO Y LA COMUNIDAD⁴ Fushan Yuan dijo: El dirigente que se halle en una posición de supervisar a los demás, debe ser humilde y

⁴ Tomado de Cleary Thomas. *EL ARTE DEL LIDERAZGO*. EDAF, Madrid, 1995. Pág.33

r

respetuoso al tratar a los subordinados. Los funcionarios deben trabajar al ciento por ciento por quienes los dirigen. Cuando los de arriba y los de abajo se hallan en armonía, el sendero del liderazgo los atraviesa.

Si el dirigente es orgulloso y altanero, los subordinados son perezosos y descuidados, las mentes de los de arriba y de los de abajo no comunican. Entonces se bloquea el camino del liderazgo.

Cuando los santos de antaño servían abiertamente como dirigentes, ocasionalmente tenían charlas con los estudiantes durante el tiempo de ocio, que trataban de cualquier asunto. Desde entonces se recoge en los anales una palabra o media frase que todavía nosotros ensalzamos. ¿Cuál podría ser la razón de ello?

Una era el deseo de hacer que las mentes elevadas se comunicasen con los de abajo, de forma que el Camino de la iluminación no quedase bloqueado ni oscurecido.

La segunda razón era el conocimiento previo que tenían de las capacidades de los estudiantes y de lo que les convenía y de lo que no les convenía.

Cuando surgieron a la luz los santos, y cuando se retiraron, ambas cosas fueron armoniosas con lo que era adecuado. Existía un respeto y una armonía naturales entre los de arriba y los de abajo, de forma que las personas alejadas y las cercanas llegaron a unirse con respeto.

El florecimiento de las comunidades Chan sólo se produjo de este modo.

Carta al Maestro Touzi Yiqing

UNIDAD **2** | El Desarrollo Humano para una Gestión Efectiva

	Facilitar la creación de un espacio de reflexión – acción sobre algunos de los atributos que se consideran indispensables para el desarrollo de competencias de gestión en los juzgados y despachos judiciales.
	• Desarrollar un proceso de transformación personal que contribuya al mejoramiento del servicio en los juzgados y despachos judiciales.

LA CONSTRUCCIÓN DE UNA RUTA HACIA UNA GESTIÓN EFECTIVA

Toda organización está obligada a preocuparse, de manera permanente, por mejorar las competencias de quienes la conforman, en procura de garantizar un efectivo cumplimiento de su misión. Si aceptamos que el entorno en que se mueven las organizaciones cambia hoy con inusitada rapidez, nos encontramos ante una situación que nos impone la necesidad de trabajar, de manera sistemática, por su

desarrollo profesional y humano, de tal manera que esas personas puedan afrontar las implicaciones de esas transformaciones y adecuar el desarrollo de los procesos en que participan a las demandas de sus usuarios o clientes.

En este sentido toda organización que aspire a mantener su vigencia, en la comunidad o sociedad a la que pertenece, está llamada a estructurar programas de cualificación permanente y desarrollo de habilidades de gestión. Por estas, entendemos, antes que todo, la capacidad para gestionar el talento que poseen las personas que trabajan en estas organizaciones. Recordemos el listado con el que concluimos el anterior capítulo referido a los atributos necesarios para garantizar una gestión efectiva, que son:

42

- Capacidad para dotar a la acción de sentido y contenido,
- Capacidad para actuar desde el pensamiento y la reflexión sistémica,
- Capacidad para expresar con claridad y oportunidad las ideas,
- Capacidad para crear confianza,
- Capacidad para generar ambientes propicios a la creatividad y la innovación,
- Capacidad para incorporar los avances de la tecnología al quehacer cotidiano de la organización,
- Capacidad para comprender y asumir el cambio, y
- Capacidad para asumir la responsabilidad social de las organizaciones.

Capacidad para dotar a la acción de sentido y contenido

En los procesos que tienen lugar en las organizaciones, al igual de lo que sucede en las instituciones educativas, el cumplimiento de una tarea o acción se facilita cuando quien la cumple le encuentra el correspondiente sentido y significado a esa acción. Cuando la persona no logra hacer esto, le resulta imposible contextualizar su quehacer, tanto en el ámbito del equipo al que pertenece, como en el de la organización y la sociedad en general. La persona se siente “haciendo

cosas”, pero no comprende de manera clara el lugar que estas “cosas o quehaceres” cumplen en el desarrollo de la misión institucional. No comprender el significado y sentido de la acción conduce a una desmotivación e insatisfacción creciente. La persona se siente perdida, carente de vínculos y poco a poco pierde el interés por mejorar lo que hace. Es como si al no saber para qué sirve lo que hace, de manera paulatina, vaya abandonando el interés por las acciones que realiza.

Crear sentido, contenido y significado implica la creación de un contexto compartido alrededor de lo que se espera lograr con las tareas que se cumplen. De la capacidad que tengamos para construir ese contexto común, dependerá que la organización en que laboramos pueda aprovechar de manera óptima el talento y los recursos de que dispone.

43

Capacidad para actuar desde el pensamiento y la reflexión sistémica

Una de las principales tragedias que se vive en las organizaciones de hoy, es la rutina. Sin proponérselo, vamos cayendo en una interminable sucesión de acciones repetitivas. Todos los días hacemos prácticamente lo mismo. Como en el mito de Sísifo, cargamos nuestra pesada piedra cuesta arriba para ver como al llegar a la cúspide, esta arranca vertiginosa hacia abajo, obligándonos a empezar la tarea nuevamente, una y otra vez.

Muchos de quienes asisten a las organizaciones de hoy, acuden a sus trabajos con el convencimiento de que están cumpliendo una eterna, o por lo menos muy larga, condena. Un análisis del quehacer en una oficina, como los despachos judiciales, nos lleva a preguntarnos ¿sí es posible cambiar esta situación?

Las modernas tecnologías, sin duda facilitan muchos de los procesos tediosos y repetitivos, pero es claro que no los eliminan. La sistematización de la información y su manejo computarizado generan mejores condiciones y posibilidades para disponer de datos fidedignos y oportunos, pero es claro que las funciones siguen siendo las mismas. La razón por la cual esto es así, es que cuando nos ubicamos en el

ámbito del hacer, concentramos la atención en la manera de hacer las cosas, es decir en la respuesta a los cómo. Al hacerlo, se logran importantes mejoras, en particular si se viene de una cultura del papel y el trabajo manual, donde todo tenía que ser registrado y archivado de manera física. Estas mejoras siempre son satisfactorias, aun cuando en un comienzo generen angustias y ansiedades, producto de la cultural resistencia que el ser humano tiene frente al cambio. Esa alegría resulta siendo, sin embargo, pasajera. Transcurridos unos meses, dedicados a la apropiación e incorporación de esas nuevas tecnologías, la vida vuelve a su tediosa rutina. Las acciones, ahora más sofisticadas, se repiten una a una.

44

¿Cómo salirse de ese círculo poco virtuoso? Para lograrlo, tendremos que cambiar, o al menos completar, nuestras preocupaciones por el cómo por meditadas preocupaciones sobre “el qué” y el “para qué”. Es precisamente, esta reflexión y esta manera de pensar la que puede crear las bases para el surgimiento de organizaciones con una alta capacidad de aprendizaje. Tratemos de decirlo de manera breve: una organización que aprende, es una organización que está de manera permanente y sistemática promoviendo una reflexión sobre su quehacer. No solamente, sobre las formas de hacer las cosas, sino sobre el objeto y la razón misma de lo que hace.

En el caso de una oficina judicial, lo anterior puede sonar decididamente impracticable. ¿Cómo pensar en el “qué”? Cuando ese “qué” está prescrito de manera categórica en una norma. Menudo reto, pero por complejo que parezca esto resulta imperativo, si queremos convertir las oficinas y despachos judiciales en organizaciones capaces de enfrentar los retos de una sociedad convulsionada por los cambios. Es por esto que resulta fundamental promover espacios en los que tengamos la oportunidad de discutir sobre nuestro quehacer, es decir, que tengamos la opción de hacernos preguntas sobre nuestra misión y visión, entendiendo por ellas las ideas que me permiten identificar las razones por las cuales estoy interesado en hacer parte de una u otra organización.

Como lo anota Zander (2001), cualquier misión o cometido, tanto en ámbito político como en el organizacional, suele venir amparado

por un enunciado que se expresa en términos de competición o logro. Con ello, se pretende designar, tradicionalmente lo que se espera sea el futuro de una empresa o institución, su posición en el mercado, o el recorrido para llegar al cumplimiento de unos objetivos que se consideran necesario trazar concretamente. En la forma, se trata de un memorial de aspiraciones en procura de llegar a la cúspide. Estos enunciados que engalanan las salas de recepción de muchas empresas y organizaciones, resultan siendo, con mayor frecuencia de la deseable, un conjunto de palabras desprovistas de fuerza motivadora. Como lo dice Zander, cuando leemos: “seremos la organización más efectiva en la prestación de un servicio x ó y, en el país y fuera de él”, es imposible imaginarnos que cuando alguien que hace parte de esa organización lea esto, no se pregunte: “¿Y yo, qué? ¿Por qué? O ¿Para qué?”.

45

Una auténtica visión tiene que ser un instrumento que motive la pasión de quienes hacen parte de la organización, es decir, ha de ser un marco que permita y convoque a la acción y para ello, debe ser el resultado de que permanentemente nos estamos preguntando ¿qué hacemos?, y ¿para qué lo hacemos?

Capacidad para expresar con claridad y oportunidad las ideas

El ejercicio de un servicio se realiza siempre en el ámbito de la comunicación. Podría decirse que un servicio se construye en y desde las acciones comunicativas. Es inconcebible un servicio en el que no medie la interacción entre alguien que está interesado en obtenerlo y una persona que esté dispuesta a prestarlo. El puente entre estos dos intereses y motivaciones tiene como cimientos la comunicación.

Desde el momento mismo en que alguien acude, por interés o necesidad, en busca de un servicio, hasta el momento en que esta persona expresa con una sonrisa o una mueca de desagrado el resultado de lo obtenido, todo, absolutamente todo, está inmerso en acciones comunicativas. Esto es así porque somos seres en el lenguaje (Maturana, 1997; Echeverría, 2002). El ser humano, es un ser construido en el lenguaje. Somos lo que somos, porque la evolución

nos permitió poseer un cerebro que hizo posible el desarrollo de la mano humana y del habla, como lo anota Budd y Rothstein (Budd, Rothstein, 2001) “somos lo que decimos”.

Después de profundas investigaciones en biología y neurociencia experimental, Maturana (1997) y otros investigadores llegaron a la conclusión de que los humanos somos seres estructuralmente determinados. Por esto se entiende, que respondemos a las señales que recibimos del entorno, no por el carácter ni intensidad que estas puedan tener, sino, esencialmente, gracias a la estructura de que disponemos para captarlas.

46 Desde el punto que nos ocupa, lo anterior implica que nos comportamos frente al medio en que vivimos, no de una manera azarosa tratando de acomodarnos a él, sino que estamos condicionados a dar respuestas por estructuras que tenemos incrustadas en nuestro ser. La pregunta válida, resulta entonces, ¿cuáles son esas estructuras?, ¿de qué están compuestas? Múltiples exploraciones realizadas en los últimos años muestran que estas estructuras están conformadas por los modelos mentales que son el resultado de la historia individual y colectiva que cada ser humano tiene. Es decir, como diría el adagio popular “vemos lo que queremos ver”, “oímos lo que queremos escuchar”, o lo que es lo mismo, vemos y oímos lo que nos permiten ver y oír los modelos mentales que tenemos labrados en nuestro cerebro. Como lo anota Budd y Rothstein (2001) nuestras respuestas están determinadas por una estructura que se ha desarrollado en el pasado, en consecuencia, en cualquier momento estaremos haciendo solo y exactamente lo que nos permite ese pasado.

Pero entonces, ¿será que nos encontramos en un callejón sin salida? Dado que se trata de una estructura formada en el pasado, ¿estaremos condenados a cargarla hasta la tumba?, la respuesta es NO. Pero entonces, si es posible franquear esta situación ¿cómo podemos hacerlo? La respuesta está en la naturaleza y las características de esas mismas estructuras. Ellas están conformadas por palabras, por estructuras lingüísticas (oraciones y frases), que viven en nuestro cerebro, condicionando nuestra valoración de lo que vemos y de lo que vivimos. Si estas estructuras son palabras, la única forma de lograr

su reemplazo, es cambiándolas por nuevas estructuras que reflejen una nueva manera de ver al mundo y de relacionarnos con él. Esta es precisamente la base de una nueva comunicación, centrada en el potencial que posee cada ser humano para transformarse a sí mismo y para que, por medio del ejemplo, convoque a otros a hacer lo mismo, logrando de manera paulatina que las organizaciones que esos seres humanos conforman igualmente cambien.

Capacidad para crear confianza

Toda organización es un espacio en el que concluyen múltiples actores. Cada uno de ellos con su historia, gustos, intereses, prevenciones y deseos. Moverse en ese mar de heterogeneidades implica poseer una capacidad para navegar en aguas que en ocasiones serán mansas y en otras turbulentas. Comúnmente se dice que es imposible tener a todos contentos. Es posible que alcanzar esto sea efectivamente una quimera, pero el asunto no está en si debemos proponernos satisfacer los gustos e intereses de todos, sino, si al no hacerlo, o mejor, al no ser posible alcanzar esto, eso significa que necesariamente tendremos que dirimir nuestras diferencias por la vía de la confrontación y el conflicto.

47

Una organización para ser efectiva debe hacer realidad en lo colectivo, lo que Antoine de Saint-Exupéry dijo, refiriéndose al amor: “amar no es mirarse el uno al otro, sino mirar los dos en la misma dirección”. Esto significa que para que una organización actúe de manera armónica y efectiva, es indispensable que quienes la integran, sean capaces de construir un imaginario común y compartido. No se trata de homogenizar y estandarizar las maneras de pensar, sino de lograr que de la diversidad de pensamientos y aproximaciones, que pueden existir sobre la razón de ser y la forma de trabajar en una organización, surja un pensamiento con el poder de convocar la voluntad y la ilusión de quienes hacen parte de ella.

Lograr esto implica el ejercicio de un liderazgo basado en el reconocimiento de los demás. Un liderazgo que parta del autoconocimiento y la autoestima para desde allí construir una red capaz de convertirse en el soporte de la organización. Ese liderazgo actúa como un telar en el cual se urde una enorme vela capaz de

impulsar la nave de la organización por mares aciagos o tranquilos. Esta analogía marinera no es casual. Quienes conocen el mar y han navegado en él, pueden dar fe de la importancia que tiene el construir sólidos lazos de solidaridad y respeto para garantizar que la nave llegue a puerto. Esto es imposible si no se posee la capacidad para reconocer nuestras propias emociones y las de los demás, para comportarse acorde con las circunstancias, siempre teniendo como criterio el respeto por la dignidad propia y del otro.

48 Esta inteligencia denominada por Goleman, “inteligencia emocional”, tiene como producto la generación de un ambiente de confianza. Nos sentimos cómodos trabajando por una persona que nos respeta, que aún para reprendernos, parte del reconocimiento de nuestro ser, de nuestra valía y significado. La inteligencia emocional no tiene nada que ver con el conformismo y la condescendencia absoluta. Se trata de comprender que los lazos más fuertes se construyen, cuando dos o más personas se asumen como iguales, como seres capaces de contribuir al unísono para alcanzar una meta que se reconoce como loable y enriquecedora.

Capacidad para generar ambientes propicios a la creatividad y la innovación

La perdurabilidad de las organizaciones de hoy depende de las capacidades y competencias que estas tengan para modificar lo que hacen, e inclusive para transformarse a sí mismas. Como lo anotamos anteriormente, los procesos de aprendizaje de las organizaciones humanas tiene la virtud de abrir la posibilidad para que se desarrolle la creatividad y la innovación. En relación con la primera, durante años, se consideró que ella estaba asociada más a habilidades de carácter individual que colectiva. Se asumía que era propia de un selecto grupo de seres dotados de un espíritu genial, inspirador del arte y la ciencia. Después de los años sesenta, y en particular de los trabajos de Howard Gardner (1978), se empezó a comprender que todos los seres humanos están dotados de un potencial intelectual y creativo enorme. La diferencia está esencialmente en la capacidad que tienen unos y otros de aprovechar ese potencial. Gardner igualmente mostró que no solo las habilidades de razonamiento lógico

y lingüístico caracterizan a las personas inteligentes. A la par de estas cualidades, existen otros tipos de inteligencia, igualmente vitales y trascendentes, que hacen posible que todo ser humano encuentre un espacio para su realización como persona y como ser capaz de contribuir con su trabajo a una causa común: el bienestar de la sociedad.

En el anterior sentido la creatividad y la innovación se asumen entonces como la capacidad para asumir viejos retos de una nueva manera, plantearse nuevos problemas, construir nuevas interpretaciones, buscando, en el caso de la segunda, que las ideas que se generen encuentren un reconocimiento y una aplicación práctica por parte de los usuarios del conocimiento asociado al ejercicio creativo o innovativo.

No obstante lo anterior, y a contrapelo de lo que puede llegar a suponerse, la creatividad y la capacidad de innovación no se generan de manera espontánea. Es indispensable crear las condiciones para que tanto la una como la otra surjan y cristalicen en las organizaciones. Hacemos referencia a que no basta con que alguien, en alguna institución o empresa, tenga una idea genial y novedosa, es indispensable, además, que esta idea sea reconocida como tal y que se esté dispuesto a asumir los riesgos de su aplicación.

Es frecuente escuchar el lamento de gerentes y directivos por la falta de iniciativa y compromiso de parte de las personas que integran la organización. Poco hacen, sin embargo, esas personas por construir las condiciones que favorezcan la germinación de ideas y la de su posible aplicación. Con frecuencia, cuando alguien tiene una idea y osa ponerla en práctica fracasando, esto se castiga de manera “ejemplar”. Se aducen razones de economía, de restricción de recursos financieros y materiales, pero, en la práctica, lo que se genera es un ambiente muy poco favorable para que la creatividad florezca.

Convertir una organización en un espacio de creatividad e innovación exige que aceptemos que algunas de las iniciativas que se emprendan no resulten exitosas. Para quienes creen en esta visión, un resultado negativo no es un fracaso, sino una extraordinaria oportunidad de aprendizaje. Para ellos es de esas experiencias de donde se sacan las mayores enseñanzas.

De otra parte, resulta indispensable comprender que la creatividad e innovación demandan que se generen claras políticas de estímulo, que contemplen el reconocimiento de los logros que se alcancen para quienes hayan intervenido en el desarrollo de las ideas que resultan siendo exitosas. Por último, la creatividad es muy sensible a la crítica destructiva e intolerante que, con frecuencia conduce a que quienes pueden llegar a tener interesantes ideas se decidan a guardarlas para más adelante o caigan, de manera definitiva, en los círculos del menor esfuerzo y el menor riesgo.

Capacidad para incorporar los avances de la tecnología al quehacer cotidiano de la organización

50 La sociedad de hoy está profundamente informatizada. Resulta difícil encontrar algún ámbito de la actividad humana que no esté permeado por el uso masivo de sistemas computarizados de información. Hoy en día, hasta actividades muy básicas y elementales utilizan instrumentos y técnicas basadas en aplicaciones informáticas. El computador se ha convertido, en la práctica, en una extensión de la mano y el cerebro humanos, potenciando con alcance inimaginables las capacidades del ser humano para crear y desarrollar nuevos conocimientos.

Este ambiente de informatización no solo condiciona el funcionamiento de las organizaciones, sino que, en ocasiones, se ve acompañado de profundas resistencias a los cambios que se derivan de su aplicación. En un país como Colombia, aún son numerosos los casos en los que la introducción de sistemas automatizados y computarizados genera una sentida y sincera desconfianza y prevención por parte de quienes están llamados a ser sus beneficiarios. Las personas se sienten amenazadas por la introducción de este tipo de sistemas al considerar que ponen en peligro su sobrevivencia laboral. Es esta situación la que conduce al afloramiento de rechazos y resistencias que, en ocasiones, resulta difícil superar.

En el caso de la Rama Judicial en Colombia, y dada la característica mencionada de que en los despachos judiciales lo que se manejan son gigantescos volúmenes de información, la informatización y sistematización de los procesos deja de ser una

opción, para convertirse en una imperiosa necesidad. El asunto no se resuelve, sin embargo, con el simple diseño e introducción de programas especializados para el manejo de los procesos que se tramitan en las instancias judiciales. Si bien las herramientas informáticas en parte pueden favorecer la agilización de los procedimientos establecidos, resulta evidente que lograr esto pasa por una masiva cualificación de las personas que laboran en esas dependencias en su uso y aprovechamiento, al igual que por la generación de una cultura que empiece a reconocer la validez de los documentos registrados y archivados de manera electrónica, en reemplazo del tradicional uso del papel y el archivo físico.

Es necesario recalcar que la informatización, en sí, no representa necesariamente un mejoramiento de la gestión, por el contrario, en sus comienzos puede representar el surgimiento de periodos de transición plenos de confusión y caos, que deben ser superados, buscando mostrar que la introducción de estas tecnologías está lejos de representar la disminución de puestos de trabajo. Esta preocupación, que estuvo vigente al inicio de esta dinámica, se ha visto claramente desvirtuada por la experiencia de muchas organizaciones y países. Cuando ha habido reducciones de personal, esto no ha sido producto necesariamente de la introducción de nuevas tecnologías, sino del replanteamiento del quehacer mismo de esas organizaciones.

51

Capacidad para comprender y asumir el cambio

Modernos estudios sobre desarrollo organizacional (Kotter, Cohen – 2003) muestran que las personas cambian, no tanto por que se les presente un análisis racional de las ventajas de adoptar una nueva forma de ver o hacer las cosas, sino porque llegan a un convencimiento, que surge de sus sentimientos y afectos, que les muestra la pertinencia de esa transformación.

Hoy se reconoce que el cambio está ligado a profundos procesos de senti-pensamiento que condicionan nuestro comportamiento frente a las transformaciones que nos impone el entorno. En un estudio adelantado por los investigadores mencionados (Kotter, Cohen – 2003), en el que fueron analizadas cuatrocientas personas de ciento treinta organizaciones, se detectó que:

- Las organizaciones que triunfan saben cómo hacerle frente a los anticuerpos que rechazan lo nuevo, son conscientes de que los grandes éxitos, con frecuencia están asociados a profundas transformaciones.
- El cambio es un proceso complejo que se da por etapas. Resulta imposible pretender que la transformación se dé de manera automática e inmediata.
- La mayor limitación para que los procesos de cambio cristalicen es el comportamiento y la actitud de la gente. En este sentido, más allá de la virtud de las estrategias, los sistemas y los valores que se quieran implementar lo importante es lograr que las conductas cambien. Las transformaciones se logran y se manifiestan en la cotidianidad, de lo contrario esos cambios solo estarán en el discurso.
- El corazón del cambio está en los sentimientos y no solo en los pensamientos. El flujo debe ser: *ver → sentir la necesidad del cambio → cambiar*.

La evidencia nos muestra que las turbulencias del entorno no cesarán y, en consecuencia, lograrán triunfar las organizaciones que sean capaces de enfrentar esas condiciones de incertidumbre. Es indispensable materializar el flujo del *ver → sentir la necesidad del cambio → cambiar*. El ver nos permite identificar un problema o la solución del mismo, como una fase de un proceso de aprendizaje, para desde allí, ayudarle a los demás a percibirlo de una manera que propicie un cambio favorable en los comportamientos. De ahí la importancia de que todo cambio se exprese de manera clara y concreta.

Es necesario, que la persona pueda “tocar”, sentir lo que sucederá al cambiar o al dejar de cambiar. Limitarse a dar explicaciones racionales que no toquen el corazón del individuo, no permitirán que este se mueva y tome la decisión de avanzar hacia la transformación.

El sentir representa la visualización real y dramática de lo que se espera lograr con el cambio. De esta manera, es posible captar la atención de la gente y enrutar sus emociones, tanto las negativas, como las positivas, hacia la definición de conductas que favorezcan las

transformaciones deseadas. El cambio resulta siendo entonces el vector resultante de la confluencia entre ese ver y ese sentir. Es precisamente en esa conjunción que surgen las sinergias necesarias para que una persona se decida a cambiar su comportamiento, lo que terminará teniendo incidencia sobre sus actitudes y valores.

Ver las cosas así implica reconocer que los valores y las actitudes están en un sustrato más profundo que nuestros comportamientos, y que sólo a través de la modificación de estos últimos, podremos llegar a alcanzar un real impacto que resulte modificando nuestra cultura. La experiencia muestra que los caminos que se centran en el cambio de actitudes y valores usualmente se quedan en el ámbito de la reflexión y el análisis, sin lograr impactar la cotidianeidad y, como ya dijimos, el cambio sólo es posible en el presente. En el pasado sólo existen los recuerdos y en el futuro las ilusiones.

53

Capacidad para asumir la responsabilidad social de las organizaciones

Como recalca Drucker, (2002) las organizaciones de hoy tienen un enorme poder social. Tan es así, que las decisiones que en ellas se toman afectan a cientos, cuando no a miles de personas. Gracias a ese poder, las organizaciones participan en la definición de las reglas y pautas que se establecen para producir y medir los resultados.

Hoy se reconoce que la responsabilidad de una organización por alcanzar determinadas metas financieras es tan solo una de las responsabilidades, en particular de las instituciones productoras de bienes y servicios. A la par de esa tarea, toda organización está llamada a cumplir una función social. En el caso de la Rama Judicial, esto resulta más que evidente, dado que el “rendimiento” ó “ganancia” de las instituciones que prestan este servicio es imposible mediarlas con indicadores económicos. Detrás de ellas está el interés por alcanzar un bienestar colectivo, que se refleje en una satisfacción social por el funcionamiento del sistema judicial.

Ser socialmente responsable, en este caso, implica comprender que tenemos claras y serias obligaciones frente a los usuarios del sistema y a la sociedad en general. Igualmente, significa comprender

que el uso de los recursos que la sociedad pone a disposición de la rama debe hacerse dentro de claros criterios de diligencia, transparencia y efectividad. El principio de “bien público” – “bien sagrado” es fundamental en este caso. Cuando esta condición no se cumple, no sólo no se logra satisfacer el propósito por el cual se crean las dependencias encargadas de esta tarea, sino que se mina la confianza social, desencadenando graves consecuencias en lo social, lo político y lo humano. La principal de ellas, la deslegitimación del Estado mismo que favorece el surgimiento de expresiones contestatarias e insurgentes, que resultan actuando bajo la disculpa de estar buscando la vigencia de una Estado Social de Derecho y una Justicia Social, que el Estado y el Gobierno no han sido capaces de garantizar.

54

Herramientas para una gestión efectiva

El manejo de cualquier organización está ligado al desarrollo de habilidades de gestión que permitan la integración de: el talento humano, los recursos técnicos y materiales, y los fondos presupuestales para el cumplimiento de un objetivo común. Se trata de aprender a ser efectivos, es decir, a reconocer lo que se tiene que hacer y a identificar las mejores prácticas para realizarlo.

En el caso de las organizaciones del conocimiento, sin embargo, como la anota Drucker (2002), las personas altamente efectivas en tareas del conocimiento son pocas. Con frecuencia, encontramos personas muy inteligentes, hasta brillantes, mostrando que la imaginación y la competencia técnica no escasean. Pero al parecer, no existe una correlación entre efectividad e inteligencia. Muchos individuos, muy capaces técnicamente, resultan un completo fiasco cuando se trata de la gestión de una organización. Al parecer estas personas no llegan a comprender que los solos conocimientos y el poder de la intuición que los pueda acompañar no resultan suficientes para lograr que una organización sea efectiva. Esto tiene que ver con que la efectividad es el resultado de un duro y sistemático trabajo. Solo quien persevera y trabaja continua y denodadamente por el mejoramiento de los procedimientos, a través de los cuales busca el cumplimiento de su misión, resulta siendo efectivo.

Es evidente que para alcanzar esta efectividad necesitamos tener conocimientos e imaginación, pero esto no resulta suficiente. En las organizaciones de hoy, donde el énfasis está en el conocimiento, es indispensable crear las condiciones para que el trabajo de estas personas pueda ser efectivo; con el agravante de que los sistemas que hemos diseñado para medir la eficiencia y la eficacia del trabajo manual no son aplicables a los trabajadores del conocimiento. A diferencia de lo que sucede en el caso del trabajo manual, cuando hablamos de conocimiento, este resulta efectivo, sí y solo sí, resulta aplicado al objeto correcto o a lo que Drucker llama “lo verdadero”. Lo complejo se deriva de que ese “objeto verdadero” solo puede ser definido por el mismo trabajador del conocimiento. De esta forma él no puede ser supervisado de cerca ni minuciosamente, solo es posible crearle condiciones que favorezcan su desempeño, pero es él mismo el que tiene que gestar una dinámica de autodirección, que lo encamine hacia el cumplimiento de sus tareas, las cuales resultarán medidas por la contribución que logre hacer, tanto al cumplimiento de la misión planteada, como a que esto se dé respondiendo a las expectativas sociales que la organización haya desencadenado en las comunidades a las cuales sirve.

55

Como la materia prima que utiliza este trabajador es el conocimiento, y estos son el resultado de la acción de pensar, nos encontramos ante la paradójica situación de que nunca podremos “VER” el objeto de trabajo de estas personas. Los pensamientos no se ven. Solo tenemos acceso a los efectos que resultan de su aplicación. Esta es una de las razones por las cuales orientar las organizaciones de este tipo resulta tan complejo, evidenciándose una clara resistencia a que su desempeño se evalúe aplicando los tradicionales sistemas de valoración de resultados.

Los trabajadores del conocimiento no producen cosas concretas, entendiendo por ello lo tangible, desde una exclusiva perspectiva empírico-sensorial. Su labor no nos deja un hecho físico, sino que genera ideas. Ideas que desprovistas de un contexto y un sentido pueden resultar abiertamente inútiles. Sin la construcción de este contexto, ese producto solo está compuesto por datos e información inconexos,

incapaces de generar un valor agregado para alguien o para alguna institución.

De otra parte, hoy reconocemos que son precisamente esos trabajadores del conocimiento los que hacen la diferencia. Cuando se dispone de personas capaces, técnica y profesionalmente, provistos de visión y de claros valores humanos y sociales, es posible apostarle a garantizar el cumplimiento de los propósitos que tienen las organizaciones que ellos conforman.

56 Lo anterior no hace sino resaltar, que en manos de los trabajadores y las trabajadoras del conocimiento está la responsabilidad de lograr que las organizaciones a las cuales pertenecen resulten efectivas. Pero esta efectividad no puede ser el agregado mecánico de lo que una y otra persona hacen. En este sentido, no basta con que cada quien haga su tarea y la haga bien. Esto resulta abiertamente insuficiente. Solo cuando es posible construir las condiciones para que las mentes, es decir los conocimientos, de todas y cada una de las personas que hacen parte de la organización, sean alineadas de manera sinérgica, en procura de un propósito común que se comparte, es viable esperar que alcancemos la efectividad.

El reto está entonces en plantearse preguntas cuyas respuestas nos conduzcan a encontrar el camino para definir cómo lograr esto. ¿Cuáles son los ámbitos, las áreas de trabajo, en que debemos actuar para garantizar esas sinergias? Revisada la situación que se vive en la cotidianeidad de los despachos judiciales, hemos encontrado oportuno recomendar que se trabaje en cinco ámbitos concretos. Estos son:

- Liderazgo de sí mismo
- Inteligencia emocional en el trabajo
- Toma de decisiones
- Comunicación asertiva
- Manejo del tiempo y de las reuniones

Empecemos por hacer una breve descripción de lo que tenemos en mente.

Liderazgo de sí mismo:

Como base para el desarrollo de aptitudes y actitudes de servicio, es indispensable desarrollar una plataforma de crecimiento personal que, aprovechando lo interiorizado en el desarrollo de los demás módulos le permitan a quienes tomen parte en los programas de formación establecer pautas y derroteros, que conduzcan al mejoramiento de sus capacidades y competencias de servicio. Se trata de asumir el compromiso de gerenciar la propia vida, de hacer conciencia de los modelos mentales que rigen nuestro comportamiento como jefes.

Inteligencia emocional:

Desarrollar capacidades para relacionarse, desde el reconocimiento de nuestras propias emociones y las de las personas con quienes convivimos e interactuamos resulta indispensable para construir un ambiente de confianza, la cual, a su vez, es la base para el desarrollo de una gestión que se base en el respeto a la diversidad y heterogeneidad en que se dan las relaciones humanas. Actuar y comportarse inteligentemente, desde una perspectiva emocional, sentará las bases para la transformación de las unidades judiciales en organizaciones con capacidad de aprendizaje.

57

Toma de decisiones:

En un mundo signado por la incertidumbre, resulta indispensable adquirir habilidades que nos conduzcan a combinar una sólida capacidad de reflexión sobre la realidad y su entorno, con la capacidad de acercarnos desde técnicas que privilegian lo intuitivo y lo imaginativo. Se trata de abrirle un espacio para que, en el momento de tomar decisiones que afectan la gestión organizacional, le demos una oportunidad a la creatividad y al ingenio, potenciando el aprovechamiento del talento humano de que se dispone en las oficinas judiciales y juzgados.

Comunicación asertiva:

Ser asertivo significa aceptar la responsabilidad de nuestras propias acciones y ser capaces de expresar nuestros pensamientos de

una manera clara y honesta. Esto conduce a una mejor comunicación y a unas relaciones más satisfactorias y gratificantes. Lo anterior resulta indispensable en el caso de los servidores de la Rama Judicial, quienes basan su trabajo en una permanente interacción tanto entre los integrantes del equipo, como con sus usuarios, en condiciones que no siempre favorecen un fácil entendimiento, de ahí la trascendencia de este tema.

Manejo del tiempo y de las reuniones:

58 Uno de los grandes dramas del mundo presente es la escasez de tiempo. Vivimos apurados, todo es para ya y un loco carrusel nos coloca ante la realidad de brindarle, con frecuencia, más atención a lo urgente que a lo importante. Lograr un adecuado manejo de este escaso recurso, resulta entonces siendo vital, cuando de lo que se trata es de alcanzar la efectividad en una organización. Cumplir con esto tiene la dificultad de que no basta con que de manera aislada manejemos bien nuestro tiempo, en las organizaciones el tiempo tiene un carácter colectivo que lo despersonaliza y lo convierte en un factor que debe ser construido de manera compartida. El adecuado manejo de las agendas y reuniones de trabajo resulta indispensable si se quiere cumplir con la misión de la organización y especialmente hacer esto sin sacrificar a las personas.

LIDERAZGO DE SÍ MISMO

El surgimiento de toda una gama de avances científicos está dando origen a una profunda transformación de la forma en que la sociedad se percibe así misma y se organiza para cumplir con las funciones que garantizan su bienestar y supervivencia. Estas revelaciones científicas, están, igualmente, marcando la pauta de la configuración de una nueva mentalidad empresarial y directiva. Está teniendo lugar una nueva edición de un renacimiento, que nos recuerda el sucedido en los siglos XV y XVI.

De una visión mecánica en la que la metáfora preferida, por quienes tenían en sus manos la orientación de las organizaciones, era el reloj, como reflejo de una sofisticada pero esquemática y rígida

articulación e interacción entre diferentes partes, para cumplir con un propósito, se está pasando a una concepción que toma sus fuentes de la observación de los organismos vivos. Estas observaciones han conducido a reconocer que el anhelo de la maximización del control y la supervisión, como modelo por conseguir se ha convertido en una quimera. Los avances de la biología y en particular de las neurociencias nos han permitido construir nuevas metáforas en las que los sistemas vivos representan el eje de la conceptualización que se espera desarrollar. Como lo anotan Pascale, Millemann y Gioja (2002), los rápidos ritmos de cambio, una explosión de nuevas ideas procedentes de la ciencia de la vida y la insuficiencia del modelo mecanicista han creado las condiciones para que se inicie una revolución de las teorías sobre la gestión empresarial. Se trata entonces de un nuevo modelo de gestión, que se basa en la observación de “la naturaleza de la naturaleza”. Este modelo actúa dentro de un conjunto de principios que vale la pena considerar.

59

1. “El equilibrio es un precursor de la muerte. Cuando un sistema vivo se encuentra en un estado de equilibrio es menos sensible a los cambios que se suceden a su alrededor. Esto lo sitúa en un nivel máximo de riesgo”.
2. “Ante una amenaza o cuando se moviliza ante una oportunidad imperiosa los organismos vivos se mueven hacia el borde del caos, pues es allí donde hay más probabilidades de encontrar soluciones completamente nuevas”.
3. “Cuando se produce este entusiasmo los componentes de los sistemas vivos *se auto-organizan* y de la agitación *emergen* nuevas formas y repertorios de acción”.
4. “Los sistemas vivos no pueden ser *dirigidos* por una senda lineal. Es inevitable que prime la incertidumbre y las consecuencias imprevistas. El reto radica en perturbar esos sistemas de tal manera que se aproximen al resultado deseado”. Pascale, Millemann y Gioja (2002).

El aprovechamiento de estos principios, a la par de poner a las organizaciones ante una nueva realidad signada por el cambio y la

incertidumbre, las coloca ante la necesidad de asumir lo complejo como su esencia trascendente, recordándonos, que existen las simplificaciones, pero no lo simple. Que todo en la vida y en el universo es complejo; que somos la expresión, el resultado y la causa de esa complejidad.

60 Dado lo anterior, no resulta extraño que las visiones existentes sobre el liderazgo, que aún perduran, pero que son más el reflejo de tiempos pasados, tendrán que ser reemplazadas por conceptos que dejan atrás esa imagen idílica del líder que cabalga a la vanguardia de sus ejércitos, conquistando en el fragor de las batallas sus propósitos. De ese liderazgo caudillista, centrado en una acción directiva y prescriptiva que conduce a que alguien le indica y le muestra, frecuentemente con el ejemplo a los demás lo que tienen que hacer y cómo cumplir con la tarea, se pasa a un liderazgo que, como lo menciona Colin Powell, Secretario de Estado de los Estados Unidos, puede ser definido como “el arte de lograr más de lo que la ciencia de la administración dice que es posible”.

El ejercicio de este liderazgo de nuevo cuño exige que el líder se mueva como una persona capaz de movilizar a los demás, de despertar en ellos el entusiasmo y el aliento para trabajar por un propósito. Esto sin embargo, solo es posible si el líder mismo está pleno de entusiasmo y energía. Para que esta persona pueda cumplir con este propósito se requiere que él mismo sea capaz de conocerse, de reconocer y manejar sus propios sentimientos y emociones. De orientar sus actividades a la detección y aprovechamiento de los mejores talentos que poseen quienes trabajan con él. En este sentido, no es suficiente que un líder sepa hacer las cosas que debe y que lo haga bien, sino aquel que, ante todo, debe lograr que quienes están con él, saquen lo mejor de sí, poniendo sus habilidades y competencias al servicio de una causa que, por definición ha de ser construida de manera colectiva.

Quien hoy aspire a actuar como líder tendrá necesariamente que empezar por conocerse, por reconocer los modelos mentales que están detrás de su forma de ver el mundo y de las apreciaciones que construye a partir de allí, por profundizar en la esencia de sus valores y actitudes, examinando, cuándo estos son el resultado de sus vivencias

individuales y cuándo, la respuesta a una visión cultural heredada en cuya construcción, usualmente, no se ha tomado parte.

Para los efectos de este módulo, tomaremos la definición de liderazgo propuesta por Lussier y Achua (2002). Para ellos liderazgo es “el proceso, por el cual los líderes influyen sobre sus seguidores y viceversa para lograr los objetivos de una organización a través del cambio”. A esto agregaríamos nosotros que ese cambio representa en esencia la manifestación de una dinámica de aprendizaje en la que las partes actúan en igualdad de condiciones. En toda acción, donde se manifieste esta nueva manera de liderar, aprenderá tanto el líder como quienes lo acompañan. El producto del trabajo será entonces, la resultante sinérgica de los esfuerzos de todos, donde el principal papel que cumple el líder es procurar con mayor celo la creación de condiciones, para que todos puedan contribuir de manera efectiva a la causa común.

61

En correspondencia con lo anterior, resulta evidente que para actuar como líder se debe gozar de una sana autoestima, de habilidades para trabajar en grupo, de competencias para buscar y encontrar las cualidades de quienes trabajan con él, de resolver los conflictos y diferencias que puedan surgir en el grupo, de reconocer su propia falibilidad, es decir, de que un líder puede y tiene el derecho a equivocarse.

Antes de terminar esta breve reflexión conceptual sobre liderazgo, conviene anotar que este poco o nada tiene que ver con la jerarquía. Nos referimos a que el cargo no implica, de manera automática, que quien lo ostenta posea las cualidades de líder. En este sentido el liderazgo actúa como un atributo que es el resultado de un reconocimiento que una comunidad o grupo le hace a una persona, por las características que este demuestra en su comportamiento con los demás y consigo mismo. Resulta por esto inútil autoproclamarse líder. El liderazgo es algo que se gana, cuando se tiene la capacidad de vibrar haciendo que otros vibren al unísono contigo. Cuando eres capaz de proponer una melodía que otros están dispuestos a asumir como propia, en especial porque reconocen que en sus ritmos y cadencias se manifiestan sus deseos e intereses. De ahí la ventaja de que esta melodía sea el resultado de una construcción colectiva y compartida.

El ejercicio del liderazgo en un Despacho Judicial

A partir de la legislación vigente, emanada de la nueva Constitución Política *la administración de justicia es la parte de legislación pública que cumple el Estado encargada por la Constitución Política y la Ley de hacer efectivos los derechos, obligaciones, garantías y libertades consagradas en ellas, con el fin de realizar la convivencia social y lograr y mantener la concordia nacional (L.E.A.J. Art.1º).* Para cumplir con este propósito, la rama judicial organiza el cumplimiento de sus funciones a través del funcionamiento de los juzgados y despachos judiciales.

Estas unidades están en cabeza de los Jueces de la República, quienes actúan como directores de despacho. Con él trabajan diferentes profesionales del derecho, que, codo a codo, con personas que cumplen funciones administrativas procuran cumplir con las tareas que les han encomendado la Constitución y las Leyes.

62



TRES PUNTOS ESENCIALES DEL LIDERAZGO⁵

El maestro Fushan Yuan dijo: Existen tres puntos esenciales de liderazgo: La humanidad, la claridad y el valor.

Practicar humanamente las virtudes del Camino promueve la influencia de la enseñanza, pacifica a aquellos que están tanto en posiciones elevadas como en posiciones humildes y deleita aquellos que lo transitan.

Alguien que posee claridad mantiene un comportamiento apropiado y debido, reconoce lo que es seguro y lo que es peligroso, examina a las personas para ver si son sensatas o insensatas y distingue lo que está bien de lo que está mal.

El valiente penetra la esencia de las cosas hasta su conclusión discerniéndolas sin ninguna duda. Se aparta de todo lo que es injusto o falso.

⁵ Tomado de Cleary Thomas. *EL ARTE DEL LIDERAZGO*. EDAF, Madrid, 1995. Pág.31

r	La humanidad sin claridad, es como tener un campo y no ararlo. La claridad sin valor es como tener plántulas y no escardarlas. El valor sin humanidad es como saber segar y no saber sembrar.
	Cuando las tres cualidades están presentes, la comunidad prospera, cuando falta una de ellas, la comunidad se deteriora. Cuando faltan dos la comunidad está en peligro, y cuando no hay ninguna de las tres, el camino de liderazgo se arruina.
	Carta al maestro Jingyin Tai

Como anotábamos anteriormente, todas estas personas representan a trabajadores del conocimiento que ponen al servicio de una causa común sus habilidades y competencias. Dado que en este tipo de dependencias se entrecruzan funciones jurídicas con administrativas, resulta razonable pensar que puedan existir, no uno, sino varios líderes. Mucho más, si reconocemos, como igualmente lo habíamos anotado, que el liderazgo no tiene correspondencia intrínseca con los cargos. Gran favor se le haría a la Justicia, si cada persona que labora en un despacho judicial actúa como un verdadero líder, consciente de que su contribución resulta vital para el ejercicio de la función social que está llamada a cumplir la Rama Judicial.

Hace algún tiempo en internet circuló un manual sobre liderazgo que se le atribuye a Colin Powell. Se trata de un conjunto de dieciocho lecciones, que permiten una interesante reflexión alrededor del tema del liderazgo, en particular, cuando hablamos de la necesidad de basar el desarrollo de este atributo en el conocimiento de uno mismo. Aprovechando el carácter público que tuvo en la Web y utilizando el libro de Oren Harari, (2003) *Secretos del Liderazgo de Colin Powell*, nos parece oportuno compartir para los efectos de este módulo algunas reflexiones sobre algunas de estas lecciones.

Lección Uno. Algunas veces, ser responsable significa hacer que la gente se enoje. Todo líder tiene la responsabilidad de pensar en el bienestar del grupo y orientar esta preocupación de manera colectiva. Esto conducirá, sin duda, a que, después de tomar las decisiones que le impongan las condiciones del entorno y el propósito

de cumplir con los objetivos de la organización, algunas de las personas que conforman el grupo que lidera resulten molestas o insatisfechas. Se trata de algo imposible de evitar, si se actúa de manera honorable. De no actuar de esta forma, es muy posible que el líder se abstenga de decidir en momentos en que la inacción o la omisión puedan llegar a determinar una severa crisis en la organización. Como lo menciona Harari, si un líder duda al tomar decisiones difíciles, con la intención de no molestar a nadie y de tratar a todos por igual, sin tomar en cuenta las contribuciones que hacen las personas al cumplimiento de la misión de la organización, es seguro que las únicas personas que terminarán molestas y enojadas serán las más creativas y productivas de la organización.

64 **Lección Dos. El día en que los soldados dejen de confiarle sus problemas, será el día en que usted ha dejado de ser su líder. Esto se debe o bien a que han perdido la confianza en que usted puede ayudarlos o a que piensan que ellos han dejado de ser importantes para usted. En cualquier caso se trata de una falla en el Liderazgo.** Con frecuencia se escucha que los problemas personales se deben dejar tras la puerta antes de entrar al trabajo, esto, sin embargo, no solo es equivocado, sino imposible. Ninguna persona, en condiciones normales, puede abstraerse de una situación que le afecte emocionalmente de manera severa. La enfermedad de un hijo, los problemas de drogadicción de un familiar muy cercano, una crisis económica inesperada, entre otros, son todos factores que pueden llegar a condicionar de manera significativa el comportamiento y rendimiento laboral de cualquier persona. Al fin y al cabo, nadie está exento de sufrir una crisis. Quienes piensan que los problemas se deben dejar afuera, lo único que logran es crear serias barreras de comunicación en el grupo. Un verdadero líder, no solo no desconoce la realidad personal y familiar de quienes trabajan con él, sino que se mantiene atento a acudir en ayuda o con una voz de aliento cuando sabe de las dificultades por las que pasa alguno de los integrantes de su grupo. Esto siempre deberá hacerse con profunda humanidad y respeto, sin invadir la intimidad y la reserva que puedan tener los afectados. Pero, cuando se hace con sinceridad y compasión se promueve la generación de un ambiente que resulta altamente beneficioso para alcanzar altos niveles de efectividad en el grupo. Esto nada tiene que ver con que el

líder mantenga altos niveles de exigencia frente al desempeño de quienes trabajan con él.

Lección Tres. No se deje confundir por los expertos ni las élites. Con frecuencia los expertos poseen más datos que juicio. ¡Las élites pueden volverse tan endogámicas, que terminan por crear hemofílicos que se desangrarán hasta morir cuando sean golpeados por el mundo real! En especial, las pequeñas y medianas organizaciones no tienen tiempo para atender expertos que usualmente se muestran insensibles frente a sus realidades institucionales. De igual manera, es evidente que no cuentan con los recursos necesarios para sufragar los costosos honorarios de estos expertos. En esas organizaciones todos, en diferentes momentos se ven obligados a contribuir con la “tarea”. Concentrarse en una única función, abstrayéndose de las necesidades que se dan en otras áreas o secciones poco contribuye al cumplimiento de los propósitos misionales. Además de esto, con más frecuencia de la deseable, las recomendaciones de estos expertos resultan alejadas de la cotidiana realidad de quienes trabajan en la organización, razón por la cual al tratar de aplicarlas, estas generan un rechazo y una insatisfacción por parte de las personas involucradas. Los verdaderos líderes son profundamente juiciosos en examinar y decidir sobre la pertinencia de acudir a estas élites.

65

Lección Cuatro. No tema desafiar a los profesionales, incluso en su propio terreno. El verdadero líder aprende de los especialistas, los observa y los busca como mentores o socios, pero reconoce que incluso personas altamente calificadas pueden resultar, en determinado momento, alejadas de la comprensión de las condiciones en que opera una determinada organización. Los líderes efectivos tienen muy claro que si alguna de las personas con quienes trabaja le dijera a todo que sí, entonces o esa persona o él mismo estaría de más. El buen liderazgo es el que logra promover una abierta participación que se debe dar desde la honestidad y el compromiso.

Lección Cinco. Nunca debe descuidar los detalles. Cuando la mente de todo el mundo se encuentre entorpecida o distraída, el líder debe estar doblemente alerta. Los modernos modelos de

planeación resaltan el valor de las estrategias, frente al de la programación. Se parte del convencimiento de que al ser imposible predecir todos los hechos que puedan llegar a sobrevenir, resulta indispensable tener la capacidad para afrontar la incertidumbre. Es el adecuado uso de estas estrategias lo que permite que las grandes ideas y visiones que puedan surgir en una organización se realicen de manera efectiva. De no ser así, esas ideas serán tan solo una expresión oral de intenciones de difícil cumplimiento. Los buenos líderes, delegan la autoridad y otorgan el poder para que quienes conforman la organización puedan poner todo su talento al servicio de los propósitos institucionales, logrando con esto que hasta los mínimos detalles, relacionados con las tareas que deben ser cumplidas, sean atendidos de manera adecuada y oportuna. Esta preocupación por los detalles, sin embargo, no implica que el líder se obsesione por las rutinas, por el contrario, el líder efectivo siempre está invitando a las personas que trabajan con él a reflexionar y cuestionar abiertamente los procesos y procedimientos con ayuda de los cuales buscan cumplir con su misión. Esto conduce, a que con frecuencia, resulta más efectivo un líder *desorganizador* que un líder consagrado al seguimiento de las rutinas.

Lección Seis. Nadie sabe lo que puede conseguir hasta que lo intenta. Muchos conocen la expresión: “Es más fácil pedir perdón que pedir permiso”. Por paradójico que parezca, esta oración encierra una profunda sabiduría. Los líderes efectivos, no esperan la bendición oficial para intentar hacer cosas. Claro está, son profundamente prudentes y responsables, actúan siempre en el marco del orden y la legalidad, pero son conscientes de que si acudieran siempre a pedir el permiso de quienes están por encima de ellos, encontrarán a alguien que vivirá convencido de que su trabajo es decir no. La moraleja es: Sea cuidadoso, sea ético, sea legal, pero no pregunte. La experiencia, de muchos investigadores en el ámbito organizacional, muestra que los directivos menos eficaces son aquellos que se apegan al sentimiento del tipo “si no me han dicho explícitamente que sí, no puedo hacerlo”, mientras que los mejores líderes se inclinan a decir “si no me han dicho explícitamente que no, puedo hacerlo”.

Lección Siete. Ver más allá de las apariencias. No deje de hacerlo sólo porque tal vez no le guste lo que descubrirá. Muchos viven según el precepto de que si las cosas están funcionando bien, no hay que tocarlas, pero este es el pensamiento de una persona complaciente, arrogante o tímida. De una persona que considera que las cosas no cambian, que estas se mantienen uniformes, lineales y predecibles. Lo que muestra y que el momento presente es un acelerado y permanente proceso de cambio en el entorno, el cual, sin duda, tendrá incidencia en la forma como opera una organización. Desconocer que las cosas están cambiando todo el tiempo es, aún en los casos en que una organización está operando de manera adecuada, el reflejo de lo que dicen los adagios populares: “dormirse en los laureles” y “a camarón que se duerme se lo lleva la corriente”.

67

Lección Ocho. La organización en realidad no logra nada. Los planes tampoco logran nada. Las teorías de la administración no son muy importantes. Las empresas y organizaciones tienen éxito o fracasan gracias a las personas involucradas. Hay que sacar lo mejor de las personas para alcanzar los grandes objetivos. En un mundo basado en el conocimiento, los principales valores de una organización están en el talento de las personas que la conforman. Aunque esto se ha convertido en una frase de común uso, no son muchos los líderes que realmente viven en correspondencia con este precepto. Con demasiada frecuencia se piensa que las personas son piezas de un juego que uno puede mover a voluntad, sin preocuparse por crear un entorno donde sea posible crear efectividad, a través del máximo aprovechamiento del talento, la creatividad y la iniciativa de las personas que hacen parte de la organización.

Lección Nueve. Los organigramas y los títulos elegantes casi no cuentan para nada. Los organigramas son fotografías que no permiten reflejar los dinámicos cambios que tienen lugar hoy en el entorno en que se mueven las organizaciones. Un organigrama, con frecuencia, lo único que muestra es un nivel oficial en el que se pueden dar órdenes, pero muy poco en términos de poder y capacidad de influencia real. Con frecuencia en las organizaciones hay personas que gozan del respeto y reconocimiento de todas las personas que la integran, independientemente del lugar que ocupan en el organigrama,

en tanto otras, lo único que poseen es un nivel o rango superior, pero realmente no inspiran a nadie, ni tienen la habilidad para inspirar el logro de los grandes objetivos.

Lección Diez. Nunca permita que su autoestima se acerque tanto a su cargo que cuando el cargo se haya ido su autoestima se vaya con él. Con frecuencia, los cambios son frenados por personas que se aferran a los terrenos tradicionales y a las descripciones de sus trabajos. Los verdaderos líderes crean un clima en donde el valor de las personas está determinado por su voluntad y disposición para aprender nuevas habilidades y para aceptar nuevas responsabilidades, con lo cual logran reinventar de manera permanente sus puestos de trabajo. Por eso la pregunta más importante en la evaluación del desempeño no es “¿qué tan bien se ha desempeñado en su trabajo desde la última vez?”, sino “¿qué tanto ha cambiado usted su puesto de trabajo, introduciendo innovaciones en lo que hace?”

Lección Once. El optimismo es un multiplicador de fuerza. La reacción expansiva del entusiasmo y del optimismo de un líder es sorprendente. Lo mismo ocurre con el impacto del cinismo y del pesimismo. Los líderes que se quejan y culpan a otros engendran esos mismos comportamientos entre sus colegas. No se trata de ser tolerante con la incompetencia o de responder con una sonrisa falsa frente a las dificultades, sino de actuar dentro del convencimiento de que “podemos cambiar las cosas, podemos alcanzar grandes objetivos, podemos ser mejores”.

r

EL LADO BUENO DE LA REBANADA DE PAN⁶

Un día se le hizo una pregunta verdaderamente molesta a un rabino, como cuenta una historia judía de las más asombrosas.

De hecho, es la historia de un milagro. Un día un hombre dejó caer por descuido su rebanada de pan untada con mantequilla y aquel día, ¡oh prodigio!,

⁶ Tomado del Círculo de los Mentirosos.

	no cayó del lado de la mantequilla. Al contrario de todas las tradiciones, de todas las creencias, al contrario de lo que afirman las Escrituras, la rebanada cayó del lado del pan sin untar. Era un milagro. El rumor se propagó a toda velocidad por la pequeña ciudad, las gentes se reunieron y se enzarzaron en profundísimas discusiones. ¿Por qué la rebanada no había caído aquel día del lado de la mantequilla? Se corrió hasta la sinagoga, se le explicó lo sucedido al rabino, que juzgó el suceso muy delicado y pidió todo un día y una noche de reflexión y oración. Era un hombre muy reputado por su sabiduría. Todo el día, y toda la noche, ayunó, reflexionó, rezó y consultó con los libros santos. Al día siguiente, con el rostro cansado pero iluminado por la verdad, se dirigió a la casa donde se había producido el supuesto milagro. Todos los ciudadanos lo rodeaban. Se hizo llevar hasta el hombre y le dijo: “La solución es sencilla, y te la voy a decir. No es que la rebanada haya caído mal. Es que tú has puesto la mantequilla en el lado equivocado”.
	TALLER DE EJERCICIOS En las siguientes páginas usted encontrará una serie de ejercicios que lo invitamos a desarrollar, con miras a construir las condiciones para que en usted se dé un proceso de transformación interior y práctica. Los ejercicios han sido tomados de reconocidas obras sobre crecimiento personal y fueron



adaptadas a las condiciones del presente módulo. La aplicación de este tipo de herramientas resulta particularmente útil, cuando se desarrollan de manera colectiva. Es decir, cuando nos decidimos a compartir nuestras impresiones y valoraciones con otras personas, especialmente si se trata de compañeros de trabajo o estudio.

Asuma una actitud positiva y bríndese la oportunidad de conocerse mejor. Esa es la mejor puerta para entrar en un mundo en el que usted sea más consciente de lo que siente y piensa, y de la forma como actúa; es decir de cuál es su esencia.

Más allá de las valoraciones que pueden tener algunos de los ejercicios y que se proponen en este módulo, el primer evaluador es usted mismo, por eso más que hacer un intento por ubicarse en un modelo de actuación particular, de lo que se trata es de promover un espacio de reflexión sobre su interior y sobre su quehacer cotidiano.

70

EJERCICIOS

Ejercicio No. 1. Hablemos sobre Liderazgo

Objetivo:

Socializar los conceptos que tenemos sobre liderazgo y promover la construcción de un imaginario compartido sobre la mejor forma de ser líder en la organización a la que pertenecemos.

Preparación:

En una de las reuniones convocadas para promover el crecimiento personal de quienes hacen parte de la organización, proponga que se hable sobre liderazgo. Invite a que cada persona responda, por escrito, pero de manera breve, las siguientes preguntas:

1. ¿Qué entiendo por liderazgo?
2. ¿Qué cualidades del liderazgo considero más importantes?
3. La imagen que tengo del líder se refleja en: (indique un personaje que para usted es una muy buena representación de lo que usted asume como un líder). Dé una explicación de la selección que usted ha hecho.

Desarrollo:

Cada persona debe responder las preguntas, utilizando para ello fichas bibliográficas que puedan después ser expuestas. Durante diez minutos, cada persona pensará y redactará las respuestas a las preguntas propuestas. Una vez concluida esta fase, el moderador de la reunión procederá a recoger las respuestas y las irá leyendo una a una. Con base en las respuestas recibidas se promueve una reflexión participativa sobre lo que el grupo entiende por liderazgo.

71

Al final se deberá llegar a la definición de las cualidades que se consideran más esenciales para ejercer un liderazgo en las condiciones en que trabaja el grupo.

Ejercicio No.2. Reflexionemos sobre nuestra autoestima

Parece existir un consenso sobre la importancia que tiene el desarrollo de una adecuada autoestima para el ejercicio de un liderazgo efectivo. En consecuencia, resulta conveniente que conozcamos cómo está este atributo en nosotros, con miras a plantearnos procesos de crecimiento personal.

Con este propósito hemos incluido aquí dos Test, tomados del libro Auto-Test, Interpretación Práctica, de Beatriz García, y adaptados a las condiciones del presente módulo. Al responder las preguntas y confrontarlas con los parámetros establecidos, no olvide que un test no tiene carácter definitorio, sino que su utilidad está en mostrar cierta tendencia hacia un determinado comportamiento. Lea con cuidado las preguntas, piense antes de responder, y cuando revise los resultados hágalo desde la reflexión que usted está promoviendo para crecer como persona y como profesional.

Este ejercicio está diseñado para que usted lo pueda adelantar de manera individual o colectiva.

Objetivo:

Aportar un conocimiento general sobre cómo se encuentra su autoestima y la de las personas que laboran con usted.

Preparación para el ejercicio:

Si el ejercicio es individual utilice el módulo, pero responda en una hoja aparte, de tal manera que el módulo pueda ser utilizado por otra persona. Si desarrolla el ejercicio de manera colectiva y no dispone de ejemplares del módulo para cada persona, fotocopie el ejercicio. La revisión de los resultados hágalo de manera colectiva.

72

Desarrollo:

Para desarrollar este Test, elija una de las tres opciones que se dan para cada pregunta. Cada una de las respuestas propuestas representa una manera diferente de reaccionar frente a la situación planteada en la pregunta. Si no nos hemos encontrado en la situación descrita, se debe optar por la opción que más se acerque a su carácter.

1. Si yo fuera un joven profesional recién llegado a un trabajo:
 - a) Intentaría mostrarle mi trabajo a mis jefes.
 - b) Compartiría el resultado de mi trabajo con mis compañeros.
 - c) No le mostraría lo que hago a nadie.
2. Cuando estoy con mi familia:
 - a) Necesito que me hagan caso.
 - b) Nunca me han prestado mucha atención, así que yo hago lo mismo con ellos.
 - c) Me esfuerzo lo posible por ganarme su interés.
3. En ocasiones me entusiasmo mucho con alguien, lo idealizo, pero, relativamente pronto, me desilusiono:

- a) Jamás me ha ocurrido
 - b) Me pasa bastante a menudo
 - c) En alguna ocasión me sucedió, pero es muy raro que me ocurra.
4. Cuando estoy en el trabajo y veo que quienes me acompañan disfrutan de mi compañía:
- a) Pienso que soy una persona afortunada por tener amigos.
 - b) Me extraña que los demás me dediquen su tiempo y atención.
 - c) Si la persona o el asunto no me interesan, no le dedico mi tiempo, así me exprese interés por que comparta con ella.
5. En cuanto a considerarme una persona interesante, a quien vale la pena conocer:
- a) Considero que es usualmente cierto para mí, pero depende también de lo que les atraiga a los demás.
 - b) Con frecuencia pienso que no soy muy interesante. Preferiría tener más personalidad y atractivo.
 - c) Estoy convencido de que soy interesante y atractivo.
6. Pensando en mi imagen:
- a) Algunas cosas me gustan y otras menos.
 - b) Creo que soy una persona atractiva, y cuido mucho mi aspecto.
 - c) Intento cuidarla, pero los resultados casi nunca me llegan a satisfacer.
7. La admiración, en mi relación de pareja, es así de importante:
- a) Sólo me intereso por personas que admiro. Yo necesito admirar a mi pareja.
 - b) Valoro más otros sentimientos, como el respeto mutuo.
 - c) Necesito sentir que mi pareja me admire, incluso si no lo expresa.

8. Si alguien elogia mi aspecto, yo pienso que:
 - a) Es lo normal, realmente soy consciente de cuando me veo bien.
 - b) Asumo que se trata de un cumplido.
 - c) Según la persona que lo dice y la situación, lo valoro o no.
9. Frente a la forma como he encaminado mi vida hasta el momento:
 - a) En general estoy satisfecho(a), pero creo que siempre hay algo que se puede mejorar.
 - b) Estoy muy satisfecho.
 - c) La verdad, me siento mal e insatisfecho(a). Con frecuencia me siento frustrado(a).
10. Si no logro que los demás hagan lo que yo quiero:
 - a) No me importa. Asumo que casi nunca tienen en cuenta lo que quiero.
 - b) Me siento muy molesto y, con frecuencia, me aparto de las personas que provocaron estos sentimientos.
 - c) Trato de entender por qué ha sucedido esto y persevero lo que haga falta para conseguirlo.
11. Cuando estoy en un lugar público o en una actividad social, y una persona me llama la atención al punto de generar en mí el interés por conocerlo(a), frente al primer paso:
 - a) Casi nunca lo doy yo, no me atrevo.
 - b) Usualmente trato de ser visible para esa persona, pero espero que él se acerque o exprese sus deseos e interés.
 - c) Casi siempre soy yo quien lo da, expresando mis deseos.
12. Si tengo que afirmar que caigo bien a la mayoría de la gente:
 - a) No lo sé, son ellos los que me tienen que caer bien a mí.
 - b) Tengo cierta dificultad para relacionarme, pero no sé muy bien por qué.
 - c) Intento caer bien, pero tampoco me esfuerzo demasiado: no es algo que me preocupe.

13. Mi principal objetivo en la vida:
- La verdad no lo tengo muy claro. Con frecuencia siento que no lo he definido.
 - Yo mismo(a).
 - Tengo muchos: amor, familia, amigos, trabajo, éxito económico, aunque no necesariamente en ese orden.
14. Cuando alguien me critica:
- Reflexiono sobre lo que escucho, pienso en los argumentos que me dieron y trato de responderme si hay razón para esas opiniones.
 - Me siento herido(a). Creo que lo hacen por injusticia o porque no me conocen. Usualmente, después de eso, me aparto de la persona que me criticó.
 - Me afecta y, de manera casi inmediata, trato de borrar ese defecto.

75

Obtención de las puntuaciones

Revise las respuestas que usted dio. Para cada pregunta indique la respuesta que dio (a, b o c), tomando el valor de las respuestas indíquela, en la casilla MI PUNTUACIÓN. Tomando todos los valores de su puntuación, totalícelos y escriba el resultado debajo en la casilla total. Revise la interpretación para su puntuación.

			P	R	E	G	U	N	T	A	S				T
RESPUESTAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	O
A	2	3	1	2	2	2	1	3	2	1	1	3	1	2	T
B	1	1	3	1	1	3	2	2	3	3	3	1	3	3	A
C	3	2	2	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	1	L
MI PUNTUACIÓN															

Explicación de las puntuaciones:

De 14 a 17 puntos: ¿Dónde estará nuestra autoestima? O, ¿Qué será lo que hemos vivido, que nos ha llevado a que se deteriore? La verdad es que podemos llegar a tener un problema serio. Nos consideramos incapaces, poco atractivos, carentes de interés, y, con mucha frecuencia nos vemos y valoramos de manera negativa. Probablemente, un suceso traumático ocurrido en el transcurso de

nuestra vida, o la falta de cariño en nuestra infancia, nos han hecho ser tan poco objetivos con nosotros mismos. Todo el mundo tiene algo especial, lo malo es que nosotros, que podemos apreciarlo en los demás sin problemas, no logramos identificarlo en nosotros. Y aún así, existe. Nos convendría hacer un viaje por “el baúl de los recuerdos” para intentar localizar la causa de esta pérdida del afecto propio, y si sentimos que podemos hacerlo solos, podría ser conveniente recurrir a la ayuda de alguien que nos pueda dar una mano en esto, mejor si se trata de un especialista, pero puede ser un amigo. Mientras tanto, para empezar, comience por erradicar las valoraciones negativas que haga sobre usted y su trabajo; de: “¡qué inútil soy yo!”, “qué mala memoria tengo”, pase a: “¡me está costando trabajo, pero lo lograré!”, “¡tengo que usar mejor mi memoria!”. Intentarlo no cuesta nada y merece la pena cualquier esfuerzo para mejorar nuestra situación, eso nos dará alegrías y nos permitirá vivir más felices.

De 18 a 28 puntos: Nos sentimos bien con nosotros mismos, y aunque hay situaciones en las que nuestro ánimo decae y nuestra confianza nos abandona, no es lo corriente. El aprecio hace que recibamos bien el aprecio de los demás hacia nosotros, y que no tengamos ningún problema ni para aceptarlo ni para corresponderlo. No es extraño, pues, que nuestras relaciones con los demás suelen ser satisfactorias, tanto las íntimas como las meramente sociales, a no ser que suframos de alguna carencia en otra área. De no ser así, podemos decir que tenemos el terreno abonado para ser todo lo felices que deseamos.

De 29 a 42 puntos: Narciso murió ahogado por intentar tocar su propia imagen, reflejada en el agua, de la que se había enamorado. Sin alarmismos, conviene que revisemos nuestra manera de pensar y de actuar, pues podemos estar labrando el terreno para ser excluidos socialmente. La línea que separa una alta autoestima de una narcisismo enfermizo es muy delgada y podemos estar acercándonos a ello. Con frecuencia, nos consideramos demasiado importantes como para dedicar nuestro valioso tiempo a otra persona que no represente un interés para nosotros. Los demás sienten que los consideramos inferiores, y no dejan de tener razón, por lo que estar con nosotros no les resulta demasiado agradable, a no ser que demos con una persona

que nos idolatre hasta el punto de compartir nuestros puntos de vista al respecto. Esto se debe, muy probablemente a la formación y a la educación que tuvimos, en especial si siempre alimentaron en nosotros el sentido de competencia, con criterios de indulgencia y elogio desmesurado. Es importante, sin embargo, plantearse si no se trata de una manera de ocultar nuestras falencias y defectos, y un fuerte sentimiento de inferioridad. Si es así, no hemos elegido el mejor camino para lograrlo, y nos vendrá bien leer las explicaciones correspondientes al primer intervalo de puntuaciones, así como intentar seguir sus recomendaciones, si, por el contrario, lo que ocurre es que nos educaron para pensar así de nosotros mismos, cualquier ejercicio de humildad nos resultará beneficioso.

77

Ejercicio No. 3. El líder y el trabajo en grupo

¿Cómo líder, usted desea mejorar su relación con los otros? ¿Desea desarrollar sus habilidades en el grupo? Este ejercicio no garantiza los resultados, pero puede ayudarlo a desarrollar las habilidades que necesita. El ejercicio le dará la oportunidad de escoger sus propias metas para el desarrollo.

Objetivo:

Promover una reflexión participativa sobre las habilidades que usted debería desarrollar para lograr niveles de liderazgo más efectivo.

Preparación:

Utilizando las tablas que incluimos en el módulo, determine cuáles son los ámbitos en que usted se considera fuerte y cuáles aquellos en los que considera que debe mejorar. Una vez haga esto, y antes del proceso de socialización, proceda a diligenciar las tablas, teniendo en mente a las restantes personas del equipo, en particular, para aquellas personas que usted identifica como líderes.

Desarrollo:

Lea primero las tablas sin hacer ninguna selección. Una vez lo haya hecho, defina las personas que, según su opinión, tienen comportamiento de líderes en su grupo. Ahora sí proceda a resolver la tarea, teniendo en mente sus habilidades y carácter.

Tome una hoja diferente y nuevamente diligencie las tablas, teniendo en mente la selección que, según usted, harían las diferentes personas que usted seleccionó como líderes potenciales. Utilice una hoja por cada persona seleccionada.

Cruce sus apreciaciones con las que reciba de parte de los restantes integrantes del grupo. Preste particular atención a los casos en que su opinión coincide con la de sus compañeros. Promueva un diálogo en los casos en que otras personas consideran que usted tiene debilidades que usted no detectó o que calificó como una fortaleza. Trate de llegar a una conclusión que incorpore sus apreciaciones y las recibidas de otras personas. Para terminar, liste sus atributos como líder y los ámbitos en que considera oportuno trabajar.

- 78
- En todos los casos, siga los tres pasos siguientes:
1.

Lea la lista de actividades e indique, con una X, en el espacio apropiado aquellas que:

• Usted considera que **hace bien** y en una justa medida.

• Usted considera que **debería hacer más**, es decir usted preferiría tener esa habilidad más desarrollada.

• Usted considera que, en ocasiones, usted debería atenuar este atributo para no generar incomodidades en los demás, lesionando sus habilidades de liderazgo, es decir **le gustaría hacer menos**.

2.

Tal vez usted tenga en la mente actividades específicas que no están en la lista y que considera más importantes. Escríbalas en las líneas en blanco, si es necesario agregue más líneas.

3.

Retome sus valoraciones y las que recibió de sus compañeros. Defina los ámbitos en que considera muy conveniente y útil mejorar.

	Hago bien	Debería hacer más	Me gustaría hacer menos
Habilidad para la comunicación, cuando hablo en grupo:			
1. Hablo claro			
2. Soy breve y conciso			

	Hago bien	Debería hacer más	Me gustaría hacer menos
3. Soy insistente			
4. Empujo a los otros hacia fuera			
5. Escucho con atención			
6. Pienso antes de hablar			
7. Solo hago observaciones sobre el tema en discusión			
8.			

	Hago bien	Debería hacer más	Me gustaría hacer menos
Habilidades para la observación			
1. Observo las tensiones en el grupo			
2. Noto quién habla contra quién			
3. Veo el nivel de interés del grupo			
4. Percibo las diferencias entre los individuos			
5. Observo quién está “aislado”			
6. Noto las reacciones frente a mis comentarios			
7. Veo cuando el grupo evita un tema determinado			
8.			

	Hago bien	Debería hacer más	Me gustaría hacer menos
Habilidad para resolver problemas			
1. Expongo problemas y objetivos			
2. Invito a dar ideas y opiniones			
3. Doy ideas			
4. Evalúo críticamente las ideas			
5. Delimito las discusiones			
6. Aclaro interrogantes			
7.			

	Hago bien	Debería hacer más	Me gustaría hacer menos
Habilidad para aumentar la moral			
1. Demuestro interés			
2. Ayudo a los demás a llegar a un acuerdo			
3. Reduzco las tensiones			
4. Defiendo los intereses de los individuos frente a las tensiones del grupo			
5. Manifiesto aprecio			
6.			

80

	Hago bien	Debería hacer más	Me gustaría hacer menos
Expresividad emocional			
1. Expreso a los otros lo que siento			
2. Oculto mis emociones			
3. Manifiesto mi desacuerdo abiertamente			
4. Manifiesto sentimientos cálidos			
5. Manifiesto gratitud			
6. Soy sarcástico			
7.			

	Hago bien	Debería hacer más	Me gustaría hacer menos
Capacidad de enfrentar y aceptar situaciones emocionales			
1. Capaz de enfrentar los conflictos, la ira			
2. Capaz de enfrentar el afecto, el rechazo			
3. Capaz de enfrentar el desencantamiento			
4. Capaz de enfrentar el silencio			
5. Capaz de enfrentar la tensión			

	Hago bien	Debería hacer más	Me gustaría hacer menos
Relación social			
1. Busco ganar a los otros			
2. Soy dominante con relación a los otros			
3. Confío en los otros			
4. Busco ayudar			
5. Soy protector			
6. Me gusta atraer la atención			
7. Soy capaz de levantarme solo			
8.			

81

	Hago bien	Debería hacer más	Me gustaría hacer menos
General			
1. Comprendo por qué hago lo que hago (insight)			
2. Incentivo comentarios sobre mi comportamiento (feedback)			
3. Acepto la ayuda de buena voluntad			
4. Tomo decisiones firmes			
5. Evalúo mi actitud			
6. Espero con paciencia			
7. Me quedo solo para leer y pensar			
8.			



LA BUENA PRONUNCIACIÓN⁷

Como siempre, la sabiduría es contradictoria y las buenas historias se vuelven como guantes. He aquí lo que nos cuenta una historia sufi acerca de la correcta pronunciación de lo sagrado.

⁷ Tomado de El Círculo de los Mentirosos

r

Un derviche de buena reputación caminaba pensativo por la orilla de un río cuando oyó una voz humana cantando un himno sacro. Pero, en lugar de pronunciar correctamente las sílabas "YA HU", la voz pronunciaba "U YA HU".

El derviche opinó que era su deber corregir aquella imperfección. Alquiló una barca y remó hasta una pequeña isla, en medio de un río, de donde procedía la voz del cantante. En una cabaña de cañas encontró a un hombre pobremente vestido, que salmodiaba sus plegarias y se equivocaba. El derviche lo corrigió amablemente. El otro le dio las gracias, todo humildad.

Se separaron. El derviche volvió a su barco y remó hacia la orilla. Estaba satisfecho, consciente de haber llevado a cabo una buenísima acción. Porque *se dice que un hombre que canta correctamente los textos sacros puede caminar sobre encima del agua*. El derviche había deseado toda su vida llevar a cabo tal proeza. Pero en vano.

Cuando estaba en medio del río, la voz del cantante, interrumpida por un momento, volvió a oírse procedente de la pequeña isla. Pero el hombre persistía con su pronunciación incorrecta y cantaba "U YA HU". En el barco, el derviche, presa del desaliento, dejó caer los remos y empezó a pensar en la perversidad de la naturaleza humana. Entonces oyó una voz que lo llamaba. Se dio la vuelta. Vio al solitario cantante gritando:

¡Espérame! ¡Espérame! ¡Tengo algo que pedirte! El hombre de la isla se lanzó a las aguas del río. Caminaba sobre las aguas. Llegó hasta el lado de la barca y le dijo al otro.

-Hermano mío, perdóname. Me falla la memoria. He olvidado la pronunciación correcta. Te lo ruego, ¿puedes decírmela otra vez?

Inteligencia Emocional en el Trabajo

Toda persona busca, de manera natural, lograr un nivel de bienestar que se refleje tanto en las condiciones materiales, como en la sensación de satisfacción y complacencia con lo que se es y con lo que se tiene para desarrollarnos como seres humanos. Producto de la aparente precedencia de ciertos aspectos materiales necesarios para la vida como el alimento, la vivienda, el vestido, y del trabajo como fuente de esas satisfacciones, frente a temas, aparentemente menos concretos, como los sentimientos y nuestras experiencias vivenciales, con frecuencia conducen a que, en ocasión no podamos percatarnos de lo verdaderamente esencial.

No obstante lo anterior, cuando la vida coloca a una persona frente a la carencia de cosas simples, que nos parecen evidentes como la salud, puede suceder que ella empiece a comprender qué es lo más importante. Eso permite percibir que, con mucha frecuencia, hay cientos de personas que acomodan sus comportamientos y relaciones a las ventajas que ellos les pueden representar para satisfacer sus necesidades, en términos del tener, más que del ser.

Como la habilidad para adquirir bienes se ha asumido más como una cualidad producto de nuestra racionalidad, nuestra destreza para encontrar respuestas desde una perspectiva lógica, se tendía a considerar que el propósito de la educación debía centrarse en el desarrollo de capacidades para manejar lo que asumimos como conceptos racionales. Esto privilegió la inteligencia medible a través de los esquemas lógico-matemáticos y lógico lingüísticos, dejando de lado múltiples habilidades y conductas que son manifestaciones de seres inteligentes.

Esto cambió, cuando Howard Gardner (1983), a comienzos de los años ochenta publicó su obra: *Estructura de la Mente, la teoría de las inteligencias múltiples*. En él propone una concepción distinta de los fenómenos relacionados con el conocimiento. La inteligencia no es una sola, sino múltiple: lingüística, musical, lógica y matemática, espacial, corporal, y personal o relacional. Esta última, con el tiempo, recibió particular atención por parte de diferentes investigadores, que desarrollaron los conceptos planteados por Gardner y propusieron que,

como parte de las inteligencias personales, se reconociera como la Inteligencia Emocional.

Es esa inteligencia la que nos permite vivir con plenitud, apreciar en su justa medida lo que poseemos y de lo que carecemos. Es saber evaluar las circunstancias en que nos encontramos, por adversas que puedan resultar, encontrando el sentido de la vida y de la existencia, más allá de la satisfacción de nuestros requerimientos materiales. Esa conciencia, como manifestación de esa inteligencia, la que nos da la fuerza interior para enfrentar con vitalidad y dignidad el reto de construir una convivencia que nos enriquezca, a la par de que nos permita brindar nuestra contribución a la consecución de logros de relevancia personal, pero ante todo social o colectivo.

84 Esta riqueza interior le permite a la persona ubicar su vida en un contexto de trascendencia, que lo lleva a superar el afán de la cotidianidad y la agobiante preocupación por el tener. De una obsesión por el conseguir, se logra pasar a un profundo aprecio por lo que la vida nos ha brindado para desarrollar nuestras habilidades y competencias. Dejamos de pensar en que lo vital está en dedicar nuestro tiempo a realizar cosas y logramos encontrar en la reflexión y en la expresión de los afectos y sentimientos un espacio para nuestro crecimiento. Para quienes ven el trabajo más como una carga, como algo inevitable que tenemos que asumir, en tanto es el camino para conseguir lo que queremos, la inteligencia emocional lo convierte en un espacio para darnos a sí mismos, para expresarnos y autorrealizarnos, brindándonos la oportunidad de contribuir con nuestros pensamientos y acciones al bienestar de la comunidad a la que pertenecemos.

Comprenderse a sí mismo, el primer resultado de ser inteligente emocionalmente

La inteligencia emocional nos permite dar una respuesta integral a la pregunta de lo qué hacemos en este mundo, en nuestra familia, en el trabajo al que pertenecemos. Nos da serios elementos para que distingamos lo esencial de lo trivial, para comprender el lugar en el que estamos y cómo nos sentimos en él. Para reconocer esos sentimientos, sin alarma y con profunda conciencia de la importancia

de mirarnos a sí mismo con dignidad. Asumir que somos seres únicos, con una individualidad que nos permite contribuir a construir comunidad, a desarrollarnos, participando del crecimiento de quienes nos rodean.

A la par de esa conciencia sobre el ser, la inteligencia emocional nos abre una nueva puerta para observar nuestras cualidades y habilidades. Al reconocernos como seres íntegros y dignos, podemos empezar a plantearnos en qué ámbitos de trabajo sentimos que nos realizamos, creando mejores condiciones para que podamos aportar al cumplimiento de una misión que asumimos como propia.

Pensar en nuestras habilidades nos lleva a reconocer la valía del “buen sentir”, de aprender a manejar nuestras emociones y a comprender las que expresan las demás personas, para desde ese reconocimiento construir un camino hacia el manejo no violento de las diferencias y la convivencia ciudadana.

85

Ejercer nuestra inteligencia emocional demanda que tengamos coraje y responsabilidad personal y social. Demanda que seamos capaces de asumir los retos que se derivan del reconocimiento que hagamos de nuestra esencia y de nuestras cualidades, llevándonos a plantearnos, inclusive, si estamos o no en lugar correcto.

Ser responsables personal y socialmente, entre otros efectos, se manifiesta en la necesidad de que tomemos decisiones de fondo sobre nuestras vidas, sobre cómo la hemos llevado hasta el momento, a qué hemos dedicado nuestro esfuerzo y dedicación, cuáles son las motivaciones que nos han conducido a donde estamos. Si esa reflexión nos lleva a ratificar nuestras intenciones, lo mandado sería renovar nuestro compromiso con la ruta que hemos tomado. Si, por el contrario, lo que vemos nos muestra que estamos llenos de insatisfacciones, de ilusiones no realizadas, de actividades no emprendidas, la inteligencia emocional nos ayudará a encontrar el aliento para encaminar nuestra vida por una ruta, a la que le encontramos sentido y significado.

La Confianza, el principal producto de la Inteligencia Emocional

Los estudios realizados sobre la evolución, incluido el ser humano, muestran que, en buena medida, las especies que han

sobrevivido, ubicando un nicho en la compleja trama de la vida, lo han hecho gracias a la cooperación, antes que a la competencia. Todo ser tiene su nivel de vulnerabilidad frente a otras especies o frente al entorno, lo que lo conduce a que, por mandato que le impone la vida misma busque la ayuda y el apoyo de sus congéneres.

86 Esta esencia, proveniente de nuestra naturaleza biológica, se reforzó con el surgimiento de la conciencia, como expresión máxima del proceso evolutivo. Entender esto, nos permite llegar a la comprensión de un hecho que resulta maravilloso, el ser humano, como ser vivo, coopera por definición esencial. La competencia es tan solo la manifestación de esa cooperación, en tanto un determinado grupo se ve amenazado en su sobrevivencia por otro. Pero, a diferencia de lo que se ha planteado, los seres vivos primero cooperan, y es sobre esa cooperación que construyen su capacidad de sobrevivencia.

Reconocer la cooperación como la base del relacionamiento entre los seres humanos nos pone ante la pregunta sobre los caminos que conducen a lograr que la cooperación resulte siendo efectiva. Es decir ¿cuál es el principal factor motivador de una relación de cooperación? Al revisar cómo actúan los seres humanos en las organizaciones y en otros grupos sociales, es posible visualizar que quienes dominan mejor sus emociones y sus reacciones frente a los sentimientos de los demás, y frente a las alteraciones que se dan en el entorno, resultan generando un ambiente de confianza y confort que es percibido por quienes lo rodean.

Esa confianza y confort, a su vez, crea las condiciones para que los grupos en los que se encuentran esas personas, en especial cuando son percibidas como líderes, resulten teniendo altos niveles de productividad y competitividad. Como sucede en la naturaleza, mayores cualidades y habilidades para la cooperación entre los individuos de un grupo, resulta representando mejores posibilidades para competir contra otros grupos.

La Inteligencia Emocional en un Despacho Judicial

Cualquier oficina judicial o juzgado es un punto de encuentro, en el que confluyen múltiples y diversos intereses y necesidades. Como anotábamos anteriormente, quien llega a una oficina judicial llega con

la expectativa de obtener un servicio, el cual, con frecuencia, está ligado a la resolución de litigios y conflictos, muchos de ellos cargados de emotividad y afectación personal.

Reconocer esas emociones, a la par de la propia validación de lo que siente la persona, llamada a prestar el servicio, es la base para la construcción de una relación que resulte mutuamente enriquecedora. Llegar a esto implica que quienes prestan el servicio desarrollen su inteligencia emocional, en tanto eso les permitiría, no solo comprender mejor a los demás, sino, asumiendo sus propias emociones, encontrar en el trabajo un espacio para el aprendizaje individual y colectivo.

Cuando una persona reconoce cómo se siente, sus emociones, pensamientos y necesidades, lo hace ejerciendo una reflexión que surge de su interior, de la búsqueda de la fuerza que lo mueve a vivir y trabajar, en el sitio en el que lo hace. Esto, sin embargo, no es algo que estemos acostumbrados a hacer, razón por la cual hay que generar el hábito, para que se convierta en algo cosustancial a nuestra manera de pensar y de actuar.

Lo esencial es que si no validamos lo que hacemos, filtrando ese quehacer a través de la revisión de los sentimientos y sensaciones que esas actuaciones motivan en nosotros, corremos el peligro de perder el norte y alejarnos de las cosas que nos permiten realizarnos como personas y como profesionales, lo cual debe ser asumido de manera integral.

En el caso de un despacho judicial, el ejercicio de una inteligencia emocional efectiva nos debe conducir a que comprendamos las tareas que se cumplen en él, buscando relacionarlas con los conocimientos, habilidades y destrezas con que cuentan las personas que lo integran. Cuando logramos ubicar a las personas en los puestos de trabajo que tienen una máxima correspondencia con sus competencias y motivaciones, logramos tejer una red capaz de soportar los cambiantes retos que nos puede imponer el entorno y las mismas necesidades de quienes acuden en busca de solución a sus inquietudes y problemas.

Desarrollar la inteligencia emocional en estas condiciones significa encontrar, en las oficinas judiciales y juzgados, los espacios para definir nuestra misión en la vida y la motivación para enrutarse

nuestros pasos hacia su logro. Todos sabemos que una realización verdadera no puede estar ligada a un poder o una satisfacción perecedera, a la adquisición de un bien, por importante que este nos parezca, un status, que siempre resultará efímero, o cualquier otro logro que no resida en nosotros mismos, como personas y como seres trascendentes. Es por esto que cuando una persona percibe que está haciendo lo que su ser, sentimientos, afectos y conocimientos, le dictan, le resulta fácil encontrar el sentido y el significado de las actividades que desarrolla, pues logra configurar el contexto en que esas actividades se enmarcan. En ese momento nos sentimos llenos de gozo y satisfacción. Comportarnos de manera emocionalmente inteligente es, entre otras cosas, la habilidad para encontrar un horizonte, al que estemos dispuestos a consagrar nuestra voluntad y esfuerzo.



LA CONDICIÓN ORDINARIA DE LOS SERES HUMANOS⁸

Jiantang dijo:

Es la condición ordinaria de los seres humanos el que pocos sean capaces de liberarse del espejismo. Normalmente, están atrapados en sus creencias, obstruidos por sus dudas, disminuidos por su desprecio y ahogados en sus gustos.

Una creencia es desviada cuando la gente oye las palabras, pero no piensan en su verdad, hasta que posteriormente se llega a palabras que van más allá de lo que es apreciado. Cuando la duda es extrema, las personas no escuchan las palabras aunque sean verdad, hasta que se oye que la verdad está ausente.

Cuando los humanos faltan al respeto a los demás, pierden de vista sus cualidades válidas. Cuando les gusta algo, se mantienen alrededor de aquellos que deben ser abandonados. Esto es entregarse a los sentimientos privados sin consideración de la razón, y olvidar posteriormente el Camino de los iluminados, perdiendo el corazón de la comunidad.

⁸ Tomado de Cleary Thomas. *EL ARTE DEL LIDERAZGO*. EDAF, Madrid, 1995. Pág. 31

t

TALLER DE EJERCICIOS

En las siguientes páginas usted encontrará una serie de ejercicios que lo invitamos a desarrollar, con miras a construir las condiciones para que en usted se dé un proceso de transformación interior y práctica.

Los ejercicios han sido tomados de reconocidas obras sobre crecimiento personal y fueron adaptadas a las condiciones del presente módulo. La aplicación de este tipo de herramientas resulta particularmente útil, cuando se desarrollan de manera colectiva. Es decir, cuando nos decidimos a compartir nuestras impresiones y valoraciones con otras personas, especialmente si se trata de compañeros de trabajo o estudio.

Asuma una actitud positiva y bríndese la oportunidad de conocerse mejor. Esa es la mejor puerta para entrar en un mundo en el que usted sea más consciente de lo que siente y piensa, y de la forma como actúa; es decir de cuál es su esencia.

Más allá de las valoraciones que pueden tener algunos de los ejercicios y que se proponen en este módulo, el primer evaluador es usted mismo, por eso más que hacer un intento por ubicarse en un modelo de actuación particular, de lo que se trata es de promover un espacio de reflexión sobre su interior y sobre su quehacer cotidiano.

89

EJERCICIOS

Ejercicio No. 1. Descubre cuál es tu meta⁹

Objetivo:

Promover un espacio para que valoremos las metas que nos hemos planteado hasta este momento.

⁹ Ejercicios tomados y modificados de Torrabadella, P. *Cómo desarrollar INTELIGENCIA EMOCIONAL en el TRABAJO*. Océano, Barcelona, 2003.

Preparación:

En una de las reuniones convocadas para promover el crecimiento personal de quienes hacen parte de la organización, proponga que se hable sobre la forma de desarrollarse emocionalmente y sobre la importancia de fijar unas metas que, dentro de una concepción de flexibilidad, nos permita orientar nuestros esfuerzos.

Desarrollo:

Invite a que cada persona reflexione sobre su vida, de manera serena y comprometida. Dedique a esto unos cinco, diez minutos de tranquilidad, probando el siguiente ejercicio a fin de ayudar a que las personas vean con mayor nitidez cuáles son sus metas:

- 90
1. Imagínesse de aquí a cinco años estando muy bien, observe todos los detalles que le agradan. Escriba lo que resuma esa sensación de agrado.
 2. Después, imagínesse de aquí a cinco años estando muy mal, observe todos los detalles de lo que le molesta de ese futuro. Escriba lo que resuma esa sensación de molestia.
 3. Imagínesse de aquí a un año estando tal como espera estar, observe todos los detalles de cuanto prevé en ese futuro. Escriba cuáles son las cosas que cree que debemos hacer, pensar y sentir para gozar al máximo de la vida en los próximos años.
 4. Haga una lista de acciones que debes completar en los próximos dos, tres, cuatro, seis y doce meses.

Ejercicio No. 2. Analiza tu capacidad de iniciativa**Objetivo:**

Analizar la capacidad de iniciativa que poseemos para el desarrollo de labores en nuestro trabajo y en nuestra vida, como elemento esencial en el que se refleja nuestra capacidad para pensar, reconociendo emociones y sentimientos.

Preparación:

En una de las reuniones que se realicen para trabajar en el desarrollo humano de las personas que laboran en la oficina, proponga que se desarrolle el ejercicio que se propone. Inicialmente, cada persona

deberá tener tiempo para seleccionar las frases con las que más se identifica.

Posteriormente, invite a socializar los resultados entre todos los participantes, sin que sea necesario, que las respuestas que den las diferentes personas sean conocidas por los demás.

Desarrollo:

Lea atentamente las oraciones que se proponen. Identifique las que más se ajustan a su manera de ver las cosas, es decir de pensar y actuar, y selecciónelas.

- 1-1. Me han dicho que ando con calma por la vida y que, usualmente, disfruto de las experiencias que tengo.
- 1-2. En general prefiero no apresurarme, porque estoy convencido de que resulta más rápido actuar con calma que de prisa y corriendo.
- 1-3. Las actividades de la cotidianidad las asumo con tranquilidad, no me desespero y busco sacar enseñanzas de lo que hago.
- 1-4. Usualmente disfruto de las rutinas diarias de comienzo del día e inicio del día de trabajo (desayuno, ducha, saludos, etc.) porque prefiero empezar el día de buen humor.
- 1-5. Suelo destinar un tiempo de descanso para después del almuerzo, inclusive si es posible hago una breve siesta.
- 1-6. Antes de emprender una labor que me encargan, me tomo un tiempo para reflexionar sobre lo que me han pedido, pues estoy seguro de que eso resultará ahorrándome tiempo; cuanto más siento la tarea que me pidieron, más importancia le doy al tiempo de reflexión que le dedico.
- 1-7. Admiro a quienes saben mantener la serenidad, aún en los momentos en que el trabajo de la oficina resulta agobiante, y lo gran expresarse con serenidad.
- 1-8. Me identifico con la frase de la canción “El Rey” que dice: “No hay que llegar primero, sino que hay que saber llegar”.

- 1-9.** Regularmente, a veces a diario, dedico un tiempo para hacer un balance y a revisar cómo lo que hice contribuye a que lo que identifico como mi misión en la vida se desarrolle.
- 1-10.** Usualmente, pongo todo mi esfuerzo y entusiasmo en lo que hago. Le brindo particular atención a los detalles, pero trato de cumplir con los plazos previstos para el desarrollo de una tarea.
- 2-1.** Cuando me aborda una persona con la que preferiría no hablar, le hago saber que no dispongo de mucho tiempo y busco terminar la conversación lo más rápido posible.
- 2-2.** A menudo percibo que quienes dicen en la oficina que no aceptan nuevas responsabilidades, porque “no tienen más tiempo”, lo hacen no porque carezcan de este, sino que se dedican solo a cosas que les gustan o porque hacen las cosas a las cuales le otorgan prioridad.
- 2-4.** Cuando me siento sobrecargado y veo que peligra mi calma, tomo la decisión de no contestar el teléfono o de atender a quien acude a preguntar en procura de algún servicio, salvo que esta sea mi responsabilidad.
- 2-5.** Si me encargan una labor para la cual soy muy efectivo, prefiero que la gente piense que me quitará mucho tiempo y exigirá un gran esfuerzo, para, de esa manera, disponer de tiempo extra.
- 2-6.** Cuando me invitan a alguna actividad de la oficina, prefiero decir inicialmente que no puedo, para después plantear la posibilidad de asistir.
- 2-7.** Si me encomiendan una tarea o mi trabajo implica ir a sitios en el que sé que tendré que esperar, llevo siempre algo para hacer, por ejemplo un libro para leer.
- 2-8.** Usualmente tiendo a proteger mi tranquilidad, dando a entender que como soy eficaz requiero tiempo.
- 2-9.** Considero bien empleado el tiempo que dedico a mi cuidado personal.
- 2-10.** Cuando veo que en la oficina hay otras personas que tienen más habilidades para hacer una tarea que se me encomienda, busco que ella sea reasignada, ofreciendo asumir otros encargos.

- 3-1. Me considero muy organizado. Dispongo de una agenda de trabajo en la que relaciono, prácticamente, todo lo que tengo que hacer, aun tareas menores o aparentemente no trascendentales, como el pago de servicios o la compra de algún artículo que me interesa;
- 3-2. Aprovecho la agenda para evaluar lo que he hecho, reprogramar lo que ha quedado pendiente y siempre ubico un nuevo lugar en la agenda para estas tareas.
- 3-3. He desarrollado buenos hábitos que me ahorran mucho tiempo, como dejar la agenda abierta en un sitio fijo, revisarla a ciertas horas, en especial en la mañana temprano y antes de ir a dormir, registrar en sitios visibles, papeles con recordatorios sobre los asuntos más importantes de los próximos días.
- 3-4. Suelo tomar precauciones para que los imprevistos que puedan surgir no desbaraten mi programación de trabajo.
- 3-5. Siempre hago mi mejor esfuerzo para cumplir con lo que se me solicita, ciñéndome a las condiciones en que considero se debe cumplir con la tarea, pero no me obsesiono por los detalles ni por alcanzar la perfección.
- 3-6. Con frecuencia hago dos o más cosas al mismo tiempo, consiguiendo completar las tareas igual de bien y con mucha satisfacción.
- 3-7. En mi estilo de vida prefiero no improvisar. Trato de prever y ordenar mi vida, tratando de aprovechar lo mejor posible el tiempo.
- 3-8. Suelo invertir un tiempo importante en pensar lo que haré y la forma de realizarlo. Vivo bajo el precepto de que quien no usa la cabeza abusa de las piernas.
- 3-9. Aún las actividades de descanso y esparcimiento prefiero organizarlas y determinarles tiempos muy concretos.
- 3-10. Nunca asisto a una fiesta o velada, sin saber de antemano cuánto tiempo proyecto quedarme en ella.

RESULTADOS:

Iniciativa interior, preguntas 1: Suma las oraciones que seleccionaste del primer grupo. El número de selecciones que hayas hecho refleja tu capacidad para centrarte en lo que estás haciendo y para disfrutar las cosas que haces. En términos generales esto te permite medir tu grado de conciencia sobre el momento presente, el único que realmente puede ser tuyo. Entre mayor sea el número de selecciones, mayor será tu calificación en este tipo de iniciativa.

Iniciativa frente a los demás: Suma las oraciones que seleccionaste del segundo grupo. El número de selecciones que hayas hecho refleja tu capacidad para exponer y defender tus intereses, frente a los de los demás. Entre mayor sea el número de selecciones, mayor será el tiempo que te dedicas. Si tu número de selecciones fue muy bajo, revisa la forma como asumes compromisos, puedes estar copando todo el tiempo, incluyendo el personal, en labores de oficina.

Iniciativa exterior: Suma las oraciones que seleccionaste del segundo grupo. El número de selecciones que hayas hecho refleja tu capacidad para organizar tu tiempo. Un máximo de selecciones puede estar mostrando que tiendes a obsesionarte con el manejo del tiempo, pero, como elemento positivo, es de reconocer que eres organizado y sistemático en el manejo de tus asuntos. Si tu puntuación fue muy baja, debes poner más atención a la organización de tu trabajo, puedes estar sobrecargándote, por tu incapacidad para hacerle un seguimiento adecuado a tus responsabilidades y compromisos.

Ejercicio No. 3. Piensa sobre tu trabajo

Objetivo:

Reflexionar sobre la valoración que tú haces sobre tu trabajo y de cómo te sientes en él. Se trata de un ejercicio más personal que colectivo, salvo que se haya logrado desarrollar una sólida relación de cooperación entre los integrantes del grupo de trabajo.

Preparación:

Prepare el cuestionario que es la base de este ejercicio para repartirlo entre los integrantes del grupo. Como se trata de un ejercicio

más individual que colectivo, se puede repartir el material al final de una de las reuniones que se estructuren para la formación del equipo de trabajo.

Recomiende que cada persona debe reflexionar, con detenimiento y sin prevenciones, sobre cada una de las preguntas, buscando contestarla de la manera más exhaustiva posible. Conviene registrar por escrito las respuestas y guardarlas para, periódicamente, hacer una valoración de la evolución que se haya podido tener.

Desarrollo:

Trate de poner en orden sus pensamientos sobre el trabajo. No permita que lo condicionen los acontecimientos más recientes y dese la oportunidad de revisar todo lo que ha sido su vida en el lugar de trabajo. El resultado de este trabajo tiene como referente su propia y particular situación. Se trata de que usted, después de diligenciar las preguntas, pueda revisar la forma como asume su trabajo, su papel en él y la contribución que usted siente hace para el cumplimiento de los propósitos institucionales.

95

1. ¿Qué se dice usted sobre su trabajo? Escúchese. Trate de revisar lo que ha pensado sobre su trabajo, en los momentos en que se ha sentido bien, normal y fuera de lugar.
2. ¿Hay algún pensamiento relacionado con tu trabajo que te haga sentir mal? ¿En qué consiste? No descartes esas cosas que te parecen nimiedades, pero que te ocasionan incomodidades o momentos poco confortables.
3. ¿Qué de su actual trabajo le hace sentir muy bien? Piensa en que muchas personas pierden lo que buscaban, solo porque cuando lo tienen continúan deseando encontrar algo mejor.
4. Sobre cada una de las personas y tareas que trata y tiene como responsabilidad ¿qué es lo que se dice a sí mismo? Piense en las cosas y las personas que lo motivan y lo llenan de entusiasmo, y en aquellas que lo desmotivan y le generan situaciones de incomodidad.

5. ¿Cuál es el principal dilema o conflicto que le plantea su trabajo ahora? Hágalo desde una perspectiva positiva, sin excluir los aspectos negativos que pueda generar en usted esa situación, pero siempre teniendo en mente aquello que le genera una sensación de paz frente a su trabajo.
6. ¿Qué motivos tiene o puede encontrar -además del económico- para trabajar en lo que hace? Trate de revisar qué otras razones y qué valores le podrían llevar a trabajar en el mismo sitio, aún en condiciones económicas menos favorables. ¿Qué de lo que hace realmente lo conmueve humana y profesionalmente?
7. Revise la situación en su sitio de trabajo. Plántese la siguiente pregunta: ¿Siempre actúa como piensa? Pruébalo regularmente. Cuestiónese si usted está “obligado” a pensar como lo hace. Intente por ejemplo que algo o alguien que no le guste, de pronto le comience a llamar la atención. Enumere diez razones por las que podría gustarle. O plántese diez preguntas que empiecen por: “¿Y sí...?” con respecto a algo que crea ya “claro”. Si lo hace se sentirá más libre de escoger sus sentimientos.
8. ¿Qué le gustaría conseguir a medio plazo? Está demostrado que si nos imaginamos lo que deseamos lograr, obtenemos mejores resultados.
9. Pregúntese ¿Atiendo lo que hago? Acostúmbrese a darse un respiro con esta idea: “Amo lo que hago y hago lo que amo”. Píense si eso se cumple para usted, de esa forma podrá empezar a cazar el fugaz presente.
10. ¿Qué diría de la contribución que usted hace en el trabajo? ¿Cómo la valora? y ¿Cómo cree que otros la valoran? ¿En qué lo ayuda a crecer, como persona y como profesional, lo que usted hace en su trabajo?
11. ¿Cuando piensa en la labor que cumple en su trabajo, se dice que lo importante es que usted participa de manera comprometida en él? ¿Qué le deja a usted el trabajo que realiza en lo personal, en lo social, en lo familiar, en lo profesional y en lo laboral?

r

AUTO EXAMEN

El estudio del Camino por parte de Lingyuan y la aplicación de sus principios eran puros, sinceros y ricos en virtud. Tenía el aspecto de los antiguos sabios. Era pacífico y serio y hablaba poco. Era muy respetado y honrado por eruditos y nobles. Una vez dijo:

“El sabio es cuidadoso con aquello que la gente toma a la ligera y descuida. Especialmente es imposible ser líder de una comunidad y colaborar en el proceso de iluminación, a menos que la propia acción y comprensión estén en armonía recíproca.

“Lo esencial es la autocrítica y el autoexamen repetidos, sin dejar que los pensamientos de fama y beneficio broten en la mente.

“Si entre las directrices de las enseñanzas hay alguna en la que no se cree, alguna que los estudiantes no obedecen, hay que retirarse para considerar y cultivar la virtud, esperando que llegue una solución.

“Nunca he visto a alguien que sea virtuoso y cuya comunidad no estuviese en orden. Efectivamente en esto reside el sentido del dicho: “Mirar el semblante de una persona virtuosa clarifica el espíritu de la gente”.”

97

Toma de Decisiones

Uno de los grandes retos del presente es el desarrollo de capacidades para tomar decisiones en condiciones de incertidumbre. Hasta hace relativamente poco, las organizaciones se estructuraban alrededor de modelos que tenían como ejes dinámicas asociadas a esquemas de programación. Esa era la palabra clave. Resultaba indispensable adelantar un análisis exhaustivo de las condiciones de la organización, de las proyecciones que se podían inferir de las tendencias que caracterizaban su desempeño. Con base en ello se buscaba tener un plan de viaje establecido de manera clara y precisa.

Los acelerados cambios del entorno han conducido, de manera paulatina, a que esos modelos entraran en una relativa crisis. Las programaciones realizadas con base en las tendencias que se derivaban de los, en apariencia, sólidos procesos de planeación y prospectiva, comenzaron a presentar fisuras, dado que aún las más sesudas previsiones resultaban grises, frente a los acelerados cambios que tenían lugar en el entorno. En particular en las condiciones en que la organización buscaba desarrollar sus funciones.

98 Esto condujo a que se comenzara a pensar en la necesidad de introducir cambios en los esquemas de planeación. De las rígidas programaciones, basadas en procesos claramente formalizados y estandarizados, se fue pasando a una planeación que busca dotar a las personas que hacen parte de una organización de pautas y criterios que permitan que ellos puedan tomar decisiones adecuadas. Estas pautas y criterios se aglutinan alrededor de las estrategias, como el elemento central de los procesos de planeación.

La toma de decisiones en condiciones de incertidumbre

La incertidumbre constituye la constante en el discurrir de la vida en el momento presente. Quien tiene que tomar decisiones en las organizaciones tiene que partir del reconocimiento de esa situación, de lo contrario corre el peligro de paralizarse frente a las profundas y aceleradas transformaciones que se están dando en el entorno.

Los modelos lineales, centrados en causalidades unidireccionales resultan insuficientes para resolver los problemas de hoy, caracterizados por su complejidad y diversidad. Esto es sólo el reflejo de lo que está sucediendo con las ciencias, en las cuales, desde hace un tiempo, se reconoce la imposibilidad de llegar a certezas absolutas. Dejando para ellas la capacidad de construir consensos alrededor de verdades que son el reflejo de acuerdos entre las personas que abordan una determinada problemática científica, con la conciencia de que esas verdades, más temprano que tarde se verán reemplazadas por explicaciones más integrales y holistas.

El prestigioso investigador colombiano, Rodolfo Llinás, en el lanzamiento de su libro: “El Cerebro y el Mito del Yo”, realizado a finales del año 2004, en el que presenta sus desarrollos teóricos sobre

los procesos que tienen lugar en el cerebro humano, dijo: “Estimados amigos y amigas, me propongo presentarles una teoría que tiene como mérito, el que en un par de años será falsa”, reflejando, no solo su humildad como persona y científico, sino la profunda conciencia sobre que la ciencia es un devenir permanente entre teorías que se reemplazan unas a otras.

Estamos acostumbrados a tomar decisiones racionales y lineales, que operan en condiciones tranquilas y predecibles, pero poco sabemos sobre la forma de hacerlo cuando esas condiciones resultan abiertamente inestables, cuando no azarosas. Eso obliga a diseñar tácticas y estrategias que puedan actuar en lo estable, pero que igualmente respondan, cuando tenemos inestabilidad y azar.

Antes era difícil predecir el futuro, Para contrarrestar esta situación se buscaba planear ese futuro. El problema hoy es que planear ese futuro está resultando muy difícil, cuando no imposible. Si antes pensábamos que, aunque difícil, el futuro era predecible, y que las decisiones se tomaban de manera racional, hoy reconocemos que el futuro no se puede predecir y que las personas no pueden decidir racionalmente.

99

La toma de decisiones en un Despacho Judicial

Los despachos judiciales y juzgados no son la excepción en relación con la complejidad e impredecibilidad de las organizaciones de hoy. Ellas, como reflejo de la sociedad a la que pertenecen, actúan en condiciones que están igualmente signadas por la incertidumbre. De ahí la importancia, de que quienes laboran en ellas comiencen a desarrollar habilidades para moverse en ámbitos difusos y borrosos, en los que lo constante es el cambio.

Esto resulta particularmente válido cuando comprendemos que todo despacho es un espacio de encuentro de múltiples y diversos intereses, expectativas y necesidades, tejiendo una red de relaciones e interacciones que resultan complejos por definición. Se trata entonces de promover una actitud abierta a lo incierto y a lo inestable, para que, desde allí, podamos buscar y alcanzar soluciones efectivas, que contribuyan al proceso de fortalecimiento institucional de la Rama Judicial en Colombia.

La secuencia para una adecuada toma de decisiones

Como lo antota Peter Drucker (2002), en el momento de tomar decisiones resulta determinante, tener clara la secuencia que nos puede conducir a definir el mejor camino, en procura de cumplir con nuestros propósitos, sean estos personales u organizacionales.

En resumen esta secuencia sería:

1. Tenga claro el tipo de problema que espera resolver. Es decir, identifique la situación en que se ubica el problema que se quiere resolver.

Las situaciones que se pueden presentar son:

- a) Primero está lo verdaderamente general, de lo cual la ocasión individual no es más que un síntoma.
 - b) Luego tenemos aquellos problemas que, aunque constituyen un acontecimiento único para una empresa en particular, en realidad se trata de un problema de carácter general.
 - c) Las situaciones de carácter verdaderamente excepcional, el acontecimiento de verdad único.
 - d) La temprana manifestación como caso único, de un nuevo problema de carácter general.
2. Defina los límites de la solución esperada. La definición de las especificaciones que la respuesta al problema debe satisfacer, es decir las condiciones mínimas de la solución, resulta esencial para llegar a una buena decisión, Para resolver esto se deben absolver las siguientes preguntas: a) ¿Cuáles son los objetivos que la decisión debe alcanzar?, ¿cuál es el mínimo aceptable como logro? Conocer estos límites nos ayuda a tomar la decisión más efectiva.
 3. Parta de la definición de lo que es correcto y no de lo que es aceptable. Preferir lo segundo conduce a la toma de decisiones que, en la práctica, no responden al problema que se espera atender.
 4. Establezca de manera clara las acciones que se deberán tomar para que la decisión tomada se realice de manera efectiva.

Una decisión que no incorpora acciones concretas no es una decisión, es tan sólo una intención.

5. Defina la forma como será posible hacerle un seguimiento a los efectos de la solución que se tome, es decir a la validez de la solución frente al problema que se esperaba atender. Recuerde que siempre será mejor que usted mismo confirme, de manera directa, estos efectos.

	CONCIENCIA CONSTANTE¹⁰ Ningún alumno zen se atrevería a enseñar a los demás hasta haber vivido con su Maestro al menos durante diez años. Después de diez años de aprendizaje, Tenno se convirtió en Maestro. Un día fue a visitar a su Maestro Nan-in. Era un día lluvioso, de modo que Tenno llevaba chanclos de madera y portaba un paraguas. Cuando Tenno llegó, Nan-in le dijo: "Has dejado tus chanclos y tu paraguas a la entrada, ¿no es así? Pues bien: ¿puedes decirme si has colocado el paraguas a la derecha o a la izquierda de los chanclos?" <i>Tenno no supo responder y quedó confuso. Se dio cuenta entonces de que no había sido capaz de practicar la Conciencia Constante. De modo que se hizo alumno de Nan-in y estudió otros diez años hasta obtener la Conciencia Constante.</i>
	TALLER DE EJERCICIOS En las siguientes páginas usted encontrará una serie de ejercicios que lo invitamos a desarrollar, con miras a construir las condiciones para que en

¹⁰ Tomado de Mello, A. *El Corazón Humano*. Lumen, Buenos Aires, 1997.



usted se dé un proceso de transformación interior y práctica.

Los ejercicios han sido tomados de reconocidas obras sobre crecimiento personal y fueron adaptadas a las condiciones del presente módulo. La aplicación de este tipo de herramientas resulta particularmente útil, cuando se desarrollan de manera colectiva. Es decir, cuando nos decidimos a compartir nuestras impresiones y valoraciones con otras personas, especialmente si se trata de compañeros de trabajo o estudio.

Asuma una actitud positiva y bríndese la oportunidad de conocerse mejor. Esa es la mejor puerta para entrar en un mundo en el que usted sea más consciente de lo que siente y piensa, y de la forma como actúa; es decir de cuál es su esencia.

Más allá de las valoraciones que pueden tener algunos de los ejercicios y que se proponen en este módulo, el primer evaluador es usted mismo, por eso más que hacer un intento por ubicarse en un modelo de actuación particular, de lo que se trata es de promover un espacio de reflexión sobre su interior y sobre su quehacer cotidiano.

EJERCICIOS

Ejercicio No. 1. Está usted listo para el manejo de la Incertidumbre

Objetivo:

Llevar a cabo una reflexión sobre si estamos en condiciones de poder trabajar en condiciones de alta incertidumbre.

Preparación:

En una de las reuniones convocadas para promover el crecimiento personal de quienes hacen parte de la organización, proponga que cada persona diligencie el cuestionario incluido a continuación. Posteriormente promueva una reflexión colectiva sobre las respuestas dadas por quienes participen en la reunión.

Desarrollo:

Lea atentamente todas las preguntas antes de contestar. Una vez lo haya hecho, empiece a resolver las preguntas, procurando ser lo más fiel posible a su manera de ver las cosas y a su carácter, al responder SI o NO. Después de concluir el diligenciamiento del cuestionario, revise sus respuestas y válidelas; una vez hecho esto proceda a compartir sus opiniones sobre lo que reflejan sus respuestas con los restantes participantes del proceso.

1. ¿Alguna vez deseó algo, y después de conseguirlo comprendió que quería algo distinto? ____
2. ¿Se ha fijado alguna vez una meta clara o un objetivo preciso, y luego descubrió en el camino algo mejor? ____
3. ¿Alguna vez ha experimentado con la buena suerte? ____
4. ¿A veces se dedica a pensar en cosas nebulosas? ____
5. ¿Ha pensado alguna vez que es más ventajoso *no* saber algo? ____
6. ¿Tiene miedo en ocasiones de obtener una segunda opinión? ____
7. ¿Está más familiarizado con el pasado que con el futuro? ____
8. ¿Le han dado alguna vez la información inadecuada? ____
9. ¿Ha distorsionado la verdad alguna vez? ____
10. ¿Se siente a veces desconectado de la realidad? ____
11. ¿Ha pensado alguna vez que desear algo intensamente es una ventaja? ____
12. ¿Ha experimentado en alguna ocasión una “predicción que se autorrealiza”? ____
13. ¿Ha tomado alguna vez una decisión en forma que no era completa mente racional? ____
14. ¿Alguna vez decidió no decidir? ____
15. ¿Piensa que es más fácil ser el resultado del pasado que la causa del futuro? ____
16. ¿Alguna vez ha experimentado la clarividencia? ____

Si usted contestó SÍ a todas las preguntas, continúe desarrollando su habilidad para trabajar y tomar decisiones en condiciones de incertidumbre. Si contestó SÍ a la mitad, o cerca, de las preguntas. Usted ya se ha visto ante la necesidad de resolver asuntos en condiciones de incertidumbre. Es importante continuar con los esfuerzos orientados a que usted desarrolle esta habilidad. Si contestó NO, a casi todas las preguntas, asuma que le queda mucho por hacer para llegar a manejar y a aceptar la incertidumbre.

Ejercicio No. 2. Abra los ojos y tenga cautela con la información¹¹

Objetivo:

Adelantar un ejercicio abierto en el que usted adelante una especie de simulación del proceso de toma de decisiones en condiciones de incertidumbre.

Preparación:

En una de las reuniones convocadas para promover el crecimiento personal de quienes hacen parte de la organización, proponga que se hable sobre el manejo de la incertidumbre, frente a la necesidad de tomar decisiones. Invite a que cada persona desarrolle el ejercicio de manera autónoma. Una vez concluya esta etapa proceda a promover una reflexión colectiva sobre lo que cada quien respondió en el ejercicio.

Desarrollo:

Suponga que lleva ya un par de años trabajando en un despacho judicial y que, después de un análisis concienzudo, ha llegado a la conclusión de que su trabajo no le gusta y ha decidido dejarlo. Desde luego que renunciar es una acción que podría tomar. ¿Conoce todas las otras acciones posibles que podría efectuar? Considere que usted es su propio asesor sobre las decisiones, y hágase la primera pregunta de “¿y qué más podría hacer?”

¹¹ Tomado y modificado de Gelatt, H.B. *La Toma Creativa de Decisiones*. Ed. Iberoamérica, Bogotá, 1998.

¿Qué otra cosa podría hacer? Piense en todas las alternativas: racionales, irracionales, intuitivas, místicas, morales, inmorales, conservadoras, riesgosas, prácticas, aparentemente ilusas, etc.

_____	_____
_____	_____
_____	_____

Una de las trampas más comunes en que puede caerse al tomar una buena decisión, es no considerar la posibilidad de otras alternativas; a veces porque no se sabe que existen, y otras porque se sabe, pero se las “olvida”, y aun otras porque es necesario crearlas. Algunas veces no conocer otras opciones está bien, pero en ocasiones ello es un desastre. Como su propio asesor, pregúntese a sí mismo. “¿Qué más podría hacer?” Sea creativo. Está investigando en nuevos dominios; quiere aumentar su libertad de elección.

105

Ejercicio de Presentar su Renuncia

Suponga ahora que ya ha tomado su decisión: “voy a dejar el trabajo”. ¿Qué puede suceder? Piense en las consecuencias posibles y escríbalas en seguida.

_____	_____
_____	_____
_____	_____

Con base en lo anterior, diligencie la “ventana de las soluciones” y haga un recuento de lo que ha experimentado durante el ejercicio.

Esta técnica ayuda a quien toma decisiones a preguntarse qué más podría pasar, y evitar el error común al tomar decisiones, de pasar por alto las posibles consecuencias. Es una manera de preguntar con el lado derecho del cerebro: ¿Qué más podría suceder? Esto evitará sorpresas después de escoger cierto curso de acción.

Toda decisión tiene cuatro clases de consecuencias:

1. Consecuencias positivas (ganancias) para usted (“Conseguir un mejor empleo”)
2. Consecuencias negativas (pérdidas) para usted (“Sentir que es un fracasado”)
3. Consecuencias positivas (ganancias) para los demás (“Mi cónyuge me verá más”)
4. Consecuencias negativas (pérdidas) para los demás (“Menos dinero para mis hijos”)

Recuerde que se incluyen tanto los hechos (conseguir otro empleo) como los sentimientos (sentirse feliz, triste, culpable). El método de la ventana asegura que pensará en las cuatro consecuencias posibles. Llene las cuatro secciones de la ventana que encontrará a continuación, con las que le ocurrirían en caso de dejar su actual empleo.

Revise la ventana una vez terminada; recuerde que lo que busca es poder discernir.

1. ¿Observó si algunas partes de la ventana estaban más llenas que otras? Si es así, ¿por qué? Si trabajara más en ello todas estarían llenas.
2. ¿Le fue más fácil pensar en las consecuencias positivas o en las negativas? ¿Por qué?,
3. ¿A quiénes consideró como “otros”?
4. ¿Cuáles son más importantes, las consecuencias para usted mismo o para los demás?
5. Trate de calificar lo positivo y lo negativo en términos de conveniencia.
6. Trate de calificar lo positivo y lo negativo en términos de probabilidad.
7. Puede usar esta ventana para obtener la opinión de los demás acerca de lo que incluyó y lo que no incluyó, etc.

PARA USTED	POSITIVAS	NEGATIVAS
PARA OTROS		

107

	LA CAPACIDAD DE DAR¹² Hubo un gran maestro zen, llamado Ryokan. Habitaba al pie de una montaña y vivía una vida muy simple. Un día, un ladrón entró en su casa, pero no encontró nada qué robar. Mientras el ladrón estaba allí, el maestro volvió y lo descubrió. Dijo Ryokan: "Usted viajó una gran distancia para venir y asaltarme. No puede irse con las manos vacías." ¡Y le dio todas sus ropas y su manta! El ladrón, completamente confundido, tomó las ropas y desapareció. Después que él salió, el maestro se sentó a la puerta de su casa, miró el deslumbrante claro de luna y pensó: "¡Qué pena! ¡Hubiese querido poder darle esta luna deslumbrante!"
---	--

¹² Tomado de Mello, A. de *El Corazón Humano*. Lumen, Buenos Aires, 1997.

Comunicación Asertiva

Buena parte de los problemas humanos, de algún modo tienen que ver con la forma como construimos nuestras relaciones con los demás y, en consecuencia con la comunicación. En consecuencia, esos problemas, sean individuales o colectivos, comparten un desafío común: ¿cómo mejorar nuestra comunicación e intentar comprendernos, de un manera más integral, a través de las palabras. Este es el propósito del diálogo y las conversaciones que sostenemos con quienes compartimos el espacio vital en que desarrollamos nuestro quehacer cotidiano.

108

Los diálogos más frecuentes son los que sostenemos con nuestra pareja, hijos, familiares, amigos y compañeros de trabajo. Es a través de ellos que resultamos construyendo nuestras relaciones, por lo cual de la calidad de la comunicación dependerá la calidad de las relaciones que establezcamos. Cuando, aprovechando el diálogo y otras herramientas comunicacionales, logramos alcanzar la comprensión con otras personas, experimentamos una sensación de complacencia y plenitud, que deriva en un mutuo enriquecimiento y crecimiento, en contra de los sentimientos de frustración y angustia que nos produce no lograr desarrollar una comunicación fluida y creativa.

Todos nosotros nos mantenemos en una constante comunicación con los demás. En este sentido nacimos, crecemos y vivimos en ella y, en buena medida, dependemos de ella para llevar a cabo nuestros procesos de crecimiento personal y profesional. Los líderes de todo tipo, empresariales, religiosos, políticos y científicos se preocupan por construir lazos comunicacionales con quienes aspiran que los sigan. Pero, la comunicación no es una expresión exclusiva de quien ejerce funciones de liderazgo o dirección. Hasta el más humilde de los mortales desarrolla su quehacer en este mundo, a través de espacios comunicacionales, en los cuales interactúa, de manera permanente, con otras personas y grupos.

La comunicación, si bien nos acompaña desde cuando estamos en el vientre materno, y como tal resulta siendo algo connatural a nuestra esencia, es algo que se desarrolla de manera cultural. Lo anterior refuerza la importancia de preguntarnos sobre la calidad de los procesos

comunicacionales que construimos con las personas que nos rodean y, en especial, con aquellos con los que compartimos nuestra vida: familiares, amigos, compañeros de trabajo y estudio. Comunicarse no es lo mismo que comunicarse de manera adecuada. En el momento en que vociferamos para indicarle a alguien, que tiene que llevar a cabo una tarea, nadie negaría que nos estamos comunicando; pero mucho podría decirse sobre la conveniencia y validez de ese estilo de comunicación. De la misma manera, cuando nos compungimos y aminoramos, producto de que alguien utiliza con nosotros un lenguaje altisonante y hasta grosero, y resultamos incapaces de perseverar en la exigencia de nuestro derecho a ser tratados de manera digna, también tendríamos mucho que comentar sobre la calidad de la comunicación que estamos construyendo.

109

“La asertividad se ha definido como el hecho de defender los derechos personales y expresar los pensamientos, sentimientos y creencias de manera directa, honesta y apropiada, de tal manera que no permitamos la violación de nuestros derechos, pero igualmente no vulneremos los derechos de las demás personas”. (Hare, B. 2003). La asertividad, sin embargo, no corresponde a un rasgo del carácter o a un atributo de nuestra personalidad. Se trata de una habilidad de comunicación y, como tal, puede, y en nuestra opinión debe, ser aprendida (Hare, B. 2003). El proceso de apropiación de esta habilidad se construye, aprendiendo a diferenciar la forma asertiva de comunicarse, de las formas agresivas y no asertivas o no afirmativas.

Aprender a ser asertivos no excluye que, en ocasiones, podamos continuar comunicándonos de manera agresiva o no asertiva. Lo importante es desarrollar el hábito de trabajar por lograr que nuestra comunicación sea principalmente asertiva, creando las condiciones para que, aún los casos en que nos comuniquemos de manera agresiva, lo hagamos siendo conscientes de ello y como producto de una decisión, emanada del análisis que realicemos sobre las circunstancias en que se está dando esa comunicación. De esta forma, además de ser un estilo de comunicación, la asertividad se convierte en un camino a través de cual exploramos nuestros sentimientos y encontramos el camino adecuado para manifestarlos, eligiéndolos y no siendo presas de una reacción que no controlamos.

La expresión de la asertividad

Ser asertivo no se limita a una adecuada y consciente elección de las palabras adecuadas, acorde con la situación en la que nos encontramos. A la par de esa conveniente y útil selección de estructuras lingüísticas, para construir desde allí la plataforma de nuestras relaciones, está igualmente todo el arsenal de posturas gestuales a través de las cuales también expresamos nuestros sentimientos y sensaciones. En este sentido, la asertividad tiene que ver no solo con las palabras que elegimos, sino con la forma que le damos a la expresión de esas palabras.

110

La palabra más dulce, dicha en un momento inoportuno y en un tono irreverente, puede resultar siendo la expresión de una actitud agresiva, con la cual solemos tratar de esconder nuestros miedos y prevenciones. Es por esto que se dice, que el desarrollo de una asertividad efectiva está ligado a que gocemos de una sana autoestima y una confianza profunda en nuestra dignidad y valía. Con dificultad una persona que tiene una baja autoestima podrá actuar de manera asertiva, pues no se trata, como anotábamos, de escoger simplemente una sucesión de palabras aparentemente adecuadas. Ser asertivos es comportarnos de manera asertiva, irradiando seguridad y firmeza y generando en quienes comparten con nosotros una sensación de confianza y confort que va mucho más allá del uso de palabras delicadas o gratas.

La persona asertiva, al actuar desde el reconocimiento de su autenticidad y autoestima, podrá tener comportamientos en los que recurra a lo que podríamos llamar un lenguaje fuerte y enérgico, sin que por esto pretenda posar como superior a nadie, y sin menoscabar, aún en lo más mínimo, la dignidad de las personas con quienes se comunica.

Comunicación Asertiva en un Despacho Judicial

Un despacho judicial es, casi por definición, un espacio de confrontación y conflicto, pero, igualmente, un ámbito para el crecimiento personal y la construcción de un sólido tejido social. Cuando hablamos de que se trata de una “zona de conflicto”, lo hacemos teniendo en la mente la visión que nos comparte Zuleta sobre

este concepto. Este genial filósofo y autodidacta colombiano partía del convencimiento de que la dificultad y el conflicto son parte de la esencia de la naturaleza humana, y, en especial de su expresión social.

Representar la principal arena en la que se dirimen buena parte de los conflictos de intereses, que surgen entre los integrantes de una sociedad, convierte a los despachos judiciales y a los juzgados en espacios privilegiados para el aprendizaje de la asertividad. La calidad del servicio que se presta en esas dependencias, en buena medida depende de la capacidad que hayan desarrollado quienes las conforman para comunicarse de manera asertiva, evitando la comunicación agresiva o no asertiva.

En procura de lograr un vínculo entre algunos de los temas tratados en este módulo, conviene hacer un resumen de lo que podría ser una comunicación asertiva, teniendo en mente un líder efectivo. Esto no sólo nos servirá para integrar estos temas, sino para hacer un interesante resumen de lo que representa una adecuada comunicación.

111

- La comunicación asertiva se da mejor desde una sana autoestima,
- Parte del respeto y el reconocimiento de la dignidad y valía del interlocutor,
- Logra crear un ambiente de seguridad y confianza entre los que participan en el diálogo,
- Expresa sus pensamientos, sentimientos, creencias y la defensa de sus derechos de una manera honesta, apropiada y ponderada sin vulnerar los derechos del otro,
- Reconoce que el conflicto hace parte de la naturaleza humana y, en consecuencia, lo asume para construir desde él espacios de convivencia y comprensión mutua,
- Reconoce el valor y el significado de la comunicación no verbal, la comprende y la usa, procurando siempre crear con ella ámbitos de confianza,
- En el análisis de los problemas, lo hace siempre centrando su atención en la situación, hechos y circunstancias, y no en la persona,

- Evita las generalizaciones, excluyendo de su vocabulario palabras como: todos, siempre, nunca, nada,
- Resalta lo afirmativo de los mensajes, evitando la calificación negativa de las personas,
- Reconoce sus propios sentimientos, positivos o negativos, expresándolos de manera directa y respetuosa: yo quiero, yo siento, yo lamento, yo necesito; en el caso de expresar un malestar lo hace reconociéndose como fuente del mismo y no colocando la responsabilidad en alguien más,
- Se basa en una escucha abierta y activa, en la que se hace conciencia de los presupuestos conceptuales y afectivos desde los cuales se da la comunicación,
- Mantiene una clara coherencia entre la conversación pública y la privada,
- Escoge el momento oportuno para expresar, con claridad, firmeza y profundidad, los sentimientos,
- Se da desde una perspectiva dialógica, en la que nos reconocemos como constructores de una construcción social que se da en y como resultado de la convivencia.



TALLER DE EJERCICIOS

En las siguientes páginas usted encontrará una serie de ejercicios que lo invitamos a desarrollar, con miras a construir las condiciones para que en usted se dé un proceso de transformación interior y práctica.

Los ejercicios han sido tomados de reconocidas obras sobre crecimiento personal y fueron adaptadas a las condiciones del presente módulo. La aplicación de este tipo de herramientas resulta particularmente útil, cuando se desarrollan de manera colectiva. Es decir, cuando nos decidimos a compartir nuestras impresiones y valoraciones con otras personas, especialmente si se trata de compañeros de trabajo o estudio.

Asuma una actitud positiva y bríndese la oportunidad de conocerse mejor. Esa es la mejor

t

puerta para entrar en un mundo en el que usted sea más consciente de lo que siente y piensa, y de la forma como actúa; es decir de cuál es su esencia.

Más allá de las valoraciones que pueden tener algunos de los ejercicios y que se proponen en este módulo, el primer evaluador es usted mismo, por eso más que hacer un intento por ubicarse en un modelo de actuación particular, de lo que se trata es de promover un espacio de reflexión sobre su interior y sobre su quehacer cotidiano.

EJERCICIOS

Ejercicio No. 1. Comunicación y Estilos de conducta¹³

113

Objetivo:

Aprender a identificar expresiones que denotan asertividad, con miras a diferenciarlas de aquellas que expresan agresividad o que resultan claramente no asertivas.

Preparación:

En una de las reuniones convocadas para promover el crecimiento personal de quienes hacen parte de la organización, proponga que se hable sobre comunicación asertiva. Invite a que cada persona diligencie la prueba que se incluye a continuación y promueva, una vez esto se haya cumplido, una reflexión participativa sobre las opiniones que hayan consignado cada uno de los participantes.

Desarrollo:

Identifique cada estilo de conducta en los siguientes ejemplos y escriba su respuesta en el espacio.

Use las abreviaturas NAS = No ASertivo, AS = ASertivo y AG = AGresivo y compare luego sus respuestas con las del autor.

- 1. “¡Sólo una persona que no entiende nada de lo que hacemos en la oficina pensaría en una solución como esa! ¿Alguna vez piensa usted antes de hablar?”.

¹³ Tomado y modificado de Lloyd S. *Cómo desarrollar la asertividad positiva*. Iberoamérica, Bogotá, 1998.

- 2. “¿Sabe?, tal vez sería conveniente que pensáramos en alguna otra alternativa, ¿qué opina?”.
- 3. Frente a una invitación que nos hacen: “Ah, no puedo ir, tengo otros planes”.
- 4. “No estoy completamente a gusto con la solución que usted propone para mejorar ese aspecto del trabajo en el despacho. ¿Por favor quiere desarrollar al menos otra opción?”.
- 5. “No, gracias. Aprecio su invitación, pero en verdad no me gusta la ópera”.
- 6. “¡Opera! ¿Está bromeando?”.
- 7. “Tal vez no sea lo que quería, pero creo que yo no estaba muy seguro de lo que usted me había ofrecido, y de todos modos no soy muy bueno para escoger estas cosas”.
- 8. “Bueno..., si eso es lo que usted quiere...”.
- 9. “¡Maravillosa idea!. ¡Hagámoslo!”.
- 10. “Alicia, por favor envíe esto a todas las oficinas regionales hoy”.

Compare sus respuestas con las que aquí se proponen.

- 1. AG. Agresivo, acusatorio, exagerado en la forma, inculpa e invita a la defensa.
- 2. NAS. No Asertivo. Expresa duda, es pasivo, se presenta en forma de disculpa e invita a la desconsideración.
- 3. NAS. Los planes solo son planes y pueden cambiarse. Expresa falta de sinceridad y cierta deshonestidad sutil, pues se asume como una estrategia para evitar decir, de manera clara y franca “no”.
- 4. AS. Asertivo. Honesto, respetuoso, reconoce el esfuerzo e invita a la cooperación, sin soslayar que el trabajo tiene aspectos que no lo satisfacen.
- 5. AS. Honesto, buen tacto, firme pero muestra reconocimiento por el gesto de la otra persona al invitarlo (compárelo con # 3).
- 6. AG. Sarcástico, descalificador del gusto de la otra persona, induce a la culpa e invita a la defensa.

7. NAS. Humilde en exceso, defensivo y sumiso, invita a la falta de respeto.
8. NAS. No resulta claro, puede resultar siendo deshonesto o, al menos, muy poco sincero acerca de los deseos propios.
9. AS. Entusiasta y genuino. Valida el esfuerzo que nos muestran e invita a la cooperación.
10. AS. Directo, concreto y respetuoso. Invita a la cooperación y al apoyo.

Ejercicio No. 2. Identificación del estilo corporal¹⁴

Objetivo:

Aprender a identificar gestos corporales que denotan asertividad, con miras a diferenciarlas de aquellas que expresan agresividad o que resultan claramente no asertivas.

115

Preparación:

En una de las reuniones convocadas para promover el crecimiento personal de quienes hacen parte de la organización, proponga que se hable sobre comunicación asertiva. Invite a que cada persona diligencie la prueba que se incluye a continuación y promueva, una vez esto se haya cumplido, una reflexión participativa sobre las opiniones que hayan consignado cada uno de los participantes.

Desarrollo:

Considerando su apreciación sobre los lenguajes gestuales y corporales, ¿cómo clasificaría las siguientes posturas?

NAS = No asertivo

AS = Asertivo

AG = Agresivo

- ___ 1. Codos afuera, puños en las caderas.
- ___ 2. Tocar el antebrazo de alguien al hablarle.

¹⁴ Tomado y modificado de Lloyd S. *Cómo desarrollar la asertividad positiva*. Iberoamérica, Bogotá, 1998.

- ___ 3. Al caminar, pasar el brazo alrededor de los hombros de la otra persona y coger firmemente el hombro del lado opuesto.
- ___ 4. Cambiar el peso del cuerpo de un pie al otro cuando está de pie.
- ___ 5. Asentir constantemente con la cabeza.
- ___ 6. Echarse atrás, poner los pies en el escritorio, entrelazar las manos detrás de la cabeza.
- ___ 7. Mirar las puntas de sus pies al hablar.
- ___ 8. Inclinar-se hacia adelante con las manos entrelazadas, codos sobre las rodillas al estar sentado frente a otro.
- ___ 9. Tamborilear un lápiz al escuchar.
- ___ 10. Sentarse con los codos sobre la mesa, manos juntas, barbi-
lla en las manos mientras escucha.
- ___ 11. Estar de pie, brazos cruzados mientras escucha.
- ___ 12. Estar de pie, brazos cruzados, cabeza inclinada y piernas cruzadas.
- ___ 13. Mirar sobre los arillos de los anteojos.
- ___ 14. Rodar un lápiz entre las puntas de los dedos mientras habla.
- ___ 15. Codos en la mesa, juntando las puntas de los dedos para formar una “casita”.

Compare sus respuestas con las que se proponen aquí:

- 1. Agresivo. Esta postura hace ver a la persona más grande, como cuando las aves esponjan sus plumas, los mamíferos erizan los pelos de la nuca y algunos peces y reptiles se inflan.
- 2. Asertivo. Puede ser un gesto tranquilizador o una manera de comunicar énfasis.
- 3. Agresivo. Así se atrapa a la otra persona y es una maniobra controladora en vez de afectuosa o confortante.
- 4. No asertiva. El movimiento de desplazamiento comunica ansiedad.
- 5. No asertivo. Balancear la cabeza generalmente avisa que “Quiero agradarte”. Los asentimientos ocasionales pueden comunicar atención.

6. Agresivo. Casi todo mundo percibe esto como un despliegue de poder.
7. No asertivo. Mirar hacia abajo con frecuencia o fijamente comunica ansiedad.
8. Asertivo. Tal vez esto muestre interés y atención.
9. Agresivo. Cuando el tamborileo comunica impaciencia o aburrimiento —podría percibirse como nerviosidad (las señales que lo acompañan pueden significar la diferencia).
10. Asertivo. Se ve relajado y atento.
11. Agresivo. Es la interpretación más frecuente. Otras interpretaciones incluyen “prejuicios”, impaciencia, aburrimiento, desinterés y estar defensivo.
12. No asertivo. Esta postura usualmente expresa deferencia y es casi imposible permanecer quieto. Podría interpretarse como relajado ante alguien del mismo nivel.
13. Agresivo. Esta señal usualmente se interpreta como desaprobadora o amenazante.
14. No asertivo. Rodar el lápiz tal vez comunique ansiedad. Hacerlo mientras escucha a otro podría mostrar impaciencia.
15. Agresivo. Es otro despliegue sutil de poder.

117

Manejo del Tiempo

Con frecuencia escuchamos que el “tiempo es oro”. Pero, por cierta que nos parezca esta frase, ella se queda corta. El tiempo vale *más* que el oro. Si uno pierde dinero o no lo invierte tan juiciosamente, siempre queda la posibilidad de recuperarlo o de ganar más en una futura transacción. Con el tiempo esto no es posible. El tiempo que se va, irremediablemente no regresa.

El tiempo es una realidad que nos condiciona y, en ocasiones, nos apabulla, pero que controlamos con dificultad, pues lo máximo que podemos hacer es tratar de ser altamente productivos en el tiempo que se nos concede para cumplir con una tarea. Tratar de volver hacerlo que no se ha hecho, siempre será posible, pero esto demandará la inversión de un tiempo que se adiciona al que ya gastamos, ya sea

intentando o postergando la tarea que está bajo nuestra responsabilidad. Al hacer esto es posible que estemos consumiendo un tiempo que estaba destinado o podía ser utilizado con otros fines. En esto el tiempo es implacable. Sin importar la razón que nos conduzca a que no lo “aprovechemos”, este se aleja de nosotros sin retorno, ni consideración posibles.

En el manejo que le damos al tiempo, solemos incurrir en una serie de fallas que trabajan en contra nuestra, haciendo más difícil nuestra existencia y colocándonos en condiciones de vulnerabilidad, que puede resultar afectando nuestra salud o nuestra estabilidad laboral. Veamos cuáles son estas falencias.

Demora

118

Aunque aplazar una tarea no es, en sí, algo negativo, puede llegar a serlo. Es claro que cuando surgen prioridades inesperadas nos vemos obligados a reprogramar nuestro quehacer, pero es necesario evitar caer en el hábito de postergar las cosas, porque la experiencia nos muestra que, con frecuencia, las oportunidades no se dan por decenas, sino que, en ocasiones, sólo se nos brinda una, con lo que su postergación nos deja por fuera de la posibilidad de aprovecharla.

La decisión de hacer o postergar algo tiene que hacerse sobre la base de su importancia intrínseca y no del volumen de trabajo que implica. Dejar lo voluminoso para más tarde, nos pone ante el peligro de que resultemos intempestivamente sepultados bajo un alud de cosas postergadas. La tarea es definir qué hay que hacer ya y qué puede darnos una espera.

Carencia de prioridades

Definir prioridades es una de las tareas más difíciles para cualquier persona u organización, porque todo tiene gran importancia, en dependencia del ángulo desde el cual se mire. No obstante esta dificultad es algo que debemos aprender a hacer, si lo que queremos es llegar a tener un manejo adecuado del tiempo. Quienes no se fijan prioridades pueden tener la dificultad para comprender la importancia de realizar algo ya o después, con lo cual todo puede resultar igualmente importante o postergable. Ver las cosas así nos impide aprovechar de manera más efectiva nuestras habilidades y competencias.

Uno de los elementos que debe acompañar la definición de prioridades es la preparación para atender contingencias. Si no disponemos de un Plan B que nos permita reorientar nuestros esfuerzos, cuando surgen determinantes que nos obliga a hacerlo, puede resultar conduciéndonos a situaciones de incumplimiento en asuntos que tienen la mayor trascendencia, tanto en lo personal, como en lo institucional. Esto resulta particularmente cierto cuando las más sólidas y proyectivas programaciones resultan desbaratadas por el surgimiento de hechos inesperados plagados de incertidumbre y complejidad. Lo importante es evitar trabajar de manera habitual en un modelo que podríamos llamar administración por sorpresa (APS), en el que solo se tienen contingencias.

Incapacidad para delegar

119

Aún pervive en muchas personas una actitud de suficiencia y superioridad que lleva a muchas a que se consideren indispensables, convencidos de que solo ellos pueden cumplir con una determinada tarea, en las condiciones que ellos consideran adecuadas. La experiencia muestra que no hay personas definitivamente irremplazables y que resulta crítico aprender a delegar. Es evidente que la delegación puede implicar una sistemática preocupación por la preparación de las personas en que esperamos delegar el cumplimiento de una u otra función, pero esto debe ser asumido, como la oportunidad para que quienes trabajan con nosotros crezcan como personas y como profesionales.

Otra cara de la delegación es la necesidad de estructurar mecanismos que nos permitan seleccionar a las mejores personas para que trabajen con nosotros, al igual que garantizar dinámicas y procesos que hagan posible el adecuado manejo del talento humano con quienes el trabajo nos dio la oportunidad de compartir intereses.

Insensibilidad ante las necesidades de los demás

Uno de los más nefastos vicios en el manejo del tiempo es la tendencia a irrespetar el tiempo de las demás personas. Con frecuencia, quienes tienen responsabilidades de dirección resultan tratando de manejar las agendas de todos sus subordinados con lo cual lo único que se logra es crear un ambiente pesado, poco creativo y de mínimo compromiso en los sitios de trabajo.

Tratar de que todos orienten sus relojes con base en el nuestro gesta condiciones de competencia y no de cooperación entre las personas que conforman un equipo. Las personas suelen percibir esto como un irrespeto y falta de consideración, con lo cual no se alimenta la construcción de relaciones, signadas por la tensión y el conflicto. Como en el caso de la comunicación asertiva, el manejo del tiempo parte de la necesidad de que reconozcamos a las demás personas, en el mismo nivel y con el mismo respeto y dignidad que reclamamos para nosotros.

En resumen recuerde que para definir una adecuada Agenda de Trabajo, usted debe:

- 120
- Fijar prioridades claras entre las actividades que se desarrollan en la organización.
 - Delegar de manera adecuada el trabajo, centrando la atención no en los manuales de funciones, sino teniendo en cuenta:
 - a) El tipo de trabajo que se delega.
 - b) Los volúmenes de trabajo y las necesidades reales de la organización,
 - c) Las competencias de las personas que tiene a su cargo o con las que usted trabaja,
 - Tener en cuenta las agendas y las responsabilidades de las personas con que usted trabaja. Salvo situaciones excepcionales, no imponga su agenda a los demás.

El manejo del tiempo en los Despachos Judiciales

Dado los volúmenes de trabajo y documentación que se manejan en los despachos judiciales y juzgados, el manejo del tiempo adquiere una particular relevancia. De ahí la importancia de aprovechar en la mejor forma, o en correspondencia con lo que hemos dicho en este módulo, de gestionar el talento de que se dispone en esas dependencias. Para ello resulta indispensable:

- Conocer las competencias, habilidades y destrezas de todas las personas que integran el equipo de trabajo,

- Explorar igualmente sus intereses y motivaciones, con el propósito de poder alinearlas con los trabajos y responsabilidades que puedan recibir,
- Organizar una distribución del trabajo que se base en la definición de procedimientos claros, pero que dé espacio para las contingencias,
- Dotar al equipo de claras estrategias para la solución de problemas, dentro de los criterios que dicten las normas y el propósito de brindar cada día un mejor servicio,
- Distribuir de manera adecuada los recursos técnicos y tecnológicos, de tal manera que todos puedan cumplir adecuadamente con sus tareas. Esto resulta particularmente importantes cuando estos son limitados o insuficientes,
- Promover sistemáticos espacios para el análisis y la valoración de la gestión, con miras a introducir los correctivos que puedan resultar necesarios.
- Ser profundamente prudentes en el manejo de las reuniones.

121

En relación con este último punto, vale la pena recordar las razones por las cuales las personas, usualmente, no asisten de manera gustosa a las reuniones.

Por qué a las personas no les gusta asistir a reuniones:

- Las personas no perciben un claro liderazgo en quien convoca a la reunión.
- Los objetivos de la reunión resultan vagos y poco claros.
- Las reuniones son siempre producto de la contingencia, sin responder a propósitos de carácter estratégico.
- Falta de continuidad y seguimiento en lo que se dice y define en las reuniones.
- Desconocimiento de los aportes que las personas hacen en las reuniones.
- Percepción de pérdida de tiempo, en particular cuando las reuniones se consumen en discusiones improductivas y, con frecuencia, innecesarias.
- Excesivo control de la reunión por parte de unos pocos.

Trabajar por esto contribuye de manera sustancial a lograr que las reuniones se conviertan en un espacio de aprendizaje para las organizaciones.



TALLER DE EJERCICIOS

En las siguientes páginas usted encontrará una serie de ejercicios que lo invitamos a desarrollar, con miras a construir las condiciones para que en usted se dé un proceso de transformación interior y práctica.

Los ejercicios han sido tomados de reconocidas obras sobre crecimiento personal y fueron adaptadas a las condiciones del presente módulo. La aplicación de este tipo de herramientas resulta particularmente útil, cuando se desarrollan de manera colectiva. Es decir, cuando nos decidimos a compartir nuestras impresiones y valoraciones con otras personas, especialmente si se trata de compañeros de trabajo o estudio.

Asuma una actitud positiva y bríndese la oportunidad de conocerse mejor. Esa es la mejor puerta para entrar en un mundo en el que usted sea más consciente de lo que siente y piensa, y de la forma como actúa; es decir de cuál es su esencia.

Más allá de las valoraciones que pueden tener algunos de los ejercicios y que se proponen en este módulo, el primer evaluador es usted mismo, por eso más que hacer un intento por ubicarse en un modelo de actuación particular, de lo que se trata es de promover un espacio de reflexión sobre su interior y sobre su quehacer cotidiano.

EJERCICIOS

Evaluemos nuestras reuniones

Frente a este tema, más que plantear un ejercicio nos limitaremos a exponer un conjunto de pautas que resultan altamente efectivas para el manejo de las reuniones.

Guía para quien coordina la reunión

1. Antes de la reunión:
 - A. Revise la agenda.
 - B. Indique un secretario para preparar el acta.
2. Durante la reunión:
 - A. Inicie la reunión a la hora señalada.
 - B. Guíe al grupo para establecer prioridades en la agenda, y especifique el tiempo que se debe emplear en cada tema.
 - C. Mantenga al grupo concentrado en la tarea (es decir, supervise la discusión e informe al grupo cuando se desvía de la agenda.
 - D. Procure que el grupo respete los tiempos otorgados a los diferentes temas de la agenda.
 - E. Esté alerta frente a cualquier manifestación de confusión. Procure aclarar cualquier duda que pueda surgir. Hágalo de manera clara y en momento que surja, no permitiendo que la gente construya interpretaciones equivocadas.
 - F. Al final de cada ítem de la agenda:
 - Asegúrese de que todos hayan tenido la oportunidad de dar su aporte a la discusión.
 - Pregunte para confirmar que todos están claramente informados acerca de todas las decisiones y conclusiones.
 - G. Haga un resumen (el líder u otra persona especialmente indicada). Compruebe que el secretario anota en el acta el resumen hecho.
 - H. Verifique el progreso de la reunión, cuando lo juzgue necesario.
 - I. Confirme que los miembros están satisfechos con su participación, la suya y la de ellos.
 - J. Verifique que los miembros entienden el proceso de la toma de decisiones.
 - K. Haga una sesión de evaluación durante los diez minutos finales de la reunión. Formule las siguientes preguntas:

- ¿Hemos alcanzado nuestros objetivos?
- ¿Usamos eficientemente nuestros recursos?
- ¿Evitamos el engaño, así como la pérdida de tiempo?

1. Cierre la reunión en la hora determinada.

3. Después de la reunión:

A. Hable con el secretario para verificar que entendió y redactó el acta con precisión.

B. Transfiera los ítems que han sobrado para el acta de la próxima reunión.

124

r

EL PEQUEÑO PEZ¹⁵

"Usted perdone", le dijo un pez a otro, "es usted más viejo y con más experiencia que yo y probablemente podrá usted ayudarme. Dígame: ¿dónde puedo encontrar eso que llamamos océano? He estado buscándolo por todas partes, sin resultado".

"El océano", respondió el viejo pez, "es donde estás ahora mismo".

"¿Esto? Pero si esto no es más que agua. Lo que yo busco es el océano", replicó el joven pez, totalmente decepcionado, mientras se marchaba nadando a buscar en otra parte.

Deja de buscar, pequeño pez. No hay nada que buscar. Solo tienes que estar tranquilo, abrir tus ojos y MIRAR. No puedes dejar de verlo.

¹⁵ Tomado del Mello, A. *El Corazón Humano*. Lumen, Buenos Aires, 1997.

A manera de conclusión

Estimada lectora, estimado lector:

Estamos cerca de concluir el viaje que le propusimos al comenzar el desarrollo de este módulo, orientado a crear las condiciones para promover un cambio personal en usted y en las personas que lo acompañan en el juzgado o despacho judicial en el que trabaja, como un camino para lograr un mejoramiento continuo y sostenido de la gestión judicial.

Esperamos que la ruta le haya resultado agradable, que haya encontrado conceptos, ideas y reflexiones que hayan motivado su interés, y que le ayuden a mirar su quehacer cotidiano de una manera diferente, más enriquecedora y vital. Guardamos la esperanza de que lo que usted ha leído pueda conectarlo con lo tratado en otros módulos, en particular los dedicados a la generación de una nueva cultura organizacional y al desarrollo de una nueva visión sobre juez director de despacho. Es de esa creativa fusión que puede surgir una nueva visión sobre lo que representa un juzgado o despacho judicial, en términos de un espacio en el que sea posible crear ambientes propicios para el aprendizaje, para el crecimiento personal y profesional.

El camino recorrido posiblemente le ha llevado a comprender que el desarrollo del ser humano sólo es posible desde una perspectiva integral. No es concebible un verdadero líder, una verdadera lidereza, que no tenga claras habilidades para manejar su inteligencia emocional, expresarse con asertividad, tomar decisiones adecuadas y tener un manejo ordenado y respetuoso del tiempo.

Lo que escribimos, somos conscientes, no agota los temas tratados, y, por ello, queremos asumirlo como una invitación para que usted continúe con un esfuerzo sostenido por lograr un crecimiento espiritual que lo conduzca a ser una mejor persona, un ser más feliz y más comprometido con la vida.

126 No podemos cerrar estas páginas, sin anotar que mucho de lo que aquí se dice encuentra su verdadero sentido y dimensión, en la medida en que lo asumamos en una vital articulación con la promoción de un código ético, que le dé soporte y sustento a nuestras actuaciones y que sirva de garante de que siempre, sin importar las circunstancias, tendremos el bienestar común como un norte claro en nuestra vida.

En este sentido, tal vez convenga terminar este esfuerzo, apelando a una sabia sentencia pronunciada por Buda: *“No creáis las cosas, ¡oh! monjes, simplemente porque eso es lo que se os ha dicho o porque es la tradición, o porque vosotros mismos lo habéis imaginado así. No creáis lo que os diga vuestro Maestro sólo por el respeto que sentís hacia él, sino que más bien, tras el debido examen y análisis, tomad cualquiera doctrina que creáis pueda conducirlos al bien y al bienestar de todos los seres y aferraos a ella tomándola por vuestra guía”*.

Hasta la vista, estimada lectora, estimado lector.

Juan Ricardo y Jesús Antonio.

Bibliografía

1. Lussier R. Liderazgo. Thomson Learning, México, 2002.
2. Apatow, R. El arte del Diálogo. Edad. Madrid, 1999.
3. Lloyd, S. Cómo desarrollar la asertividad positiva. Iberoamérica, 1998.
4. Hare, B. Sea Asertivo. Gestión, Barcelona, 2003.
5. Mello, A. de El Corazón Humano. Buenos Aires, 1997.
6. Gelatt, H. La toma creativa de decisiones. Iberoamérica, 1998.
7. Harare, O. Secretos de Liderazgo de Colin Powell. McGraw Hill. México, 2003.
8. Howard Gardner. Estructuras de la mente. Fondo de Cultura Económica, Bogotá, 1997.
9. D'Souza, A. Éxito en tu liderazgo. Ed. Paulinas, Bogotá, 1996.
10. Leiden, R; Shapiro D. El trabajo ideal. Paidos, Barcelona, 2002.
11. Hochheiser R., Administre su tiempo eficazmente. Gestión, Barcelona, 2002.
12. Torradabella, P. Inteligencia emocional en el trabajo. Océano, Madrid, 2003.
13. García, B. Auto-Test. Libros Hobby-Club. Madrid, 2000.
14. Whitney, J. Packer, T. La Lección de Shakespeare, Consejos acerca del poder y el liderazgo. Paidos, Barcelona, 2001.
15. Cleary, T. El Arte del Liderazgo. Edad, Madrid, 1995.
16. Maturana, H. Emociones y lenguaje en educación y política. Dolmen – TM, Bogotá, 1998.
17. Pascale, R.; Millemann, M.; Gioja, L. El líder en tiempos de caos. Paidos, Barcelona, 2002.
18. Echeverría, R. Ontología del Lenguaje.
19. Drucker, P. Escritos Fundamentales. Sudamericana, Buenos Aires, 2002.

20. Gutiérrez, Rodrigo. Organizaciones que Aprenden, en Documentos Misión Ciencia, Educación y Desarrollo. Conciencias, 1995.
21. Zanders, B. El arte de lo posible. Paidós, Barcelona, 2001.
22. Kotter, J.; Cohen. Las claves del cambio. Deusto, Bilbao, 2003.
23. Budd, M; Rothstein, E. Tú eres lo que dices. Edad, Madrid, 2001.



www.imprenta.gov.co
PBX (0571) 457 80 00
Diagonal 22 B 67-70
Bogotá, D. C., Colombia

