



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE QUIMICA**

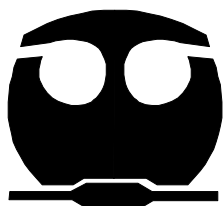
**“TÉCNICAS DE PROGRAMACIÓN  
NEUROLINGÜÍSTICA (PNL) Y ‘COACHING’  
PARA LA OBTENCIÓN DE EMPLEO.  
MANUAL PARA EL ESTUDIANTE  
O RECIÉN EGRESADO”**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
**INGENIERO QUÍMICO**

PRESENTA:  
**RAÚL ALEJANDRO VILLA VILLALOBOS**

ASESOR : ING. LEON CARLOS CORONADO MENDOZA



**MÉXICO, D.F.**

**2007**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**Jurado asignado:**

<b>Presidente</b>	<b>Prof. Eduardo Rojo y de Regil</b>
<b>Vocal</b>	<b>Prof. Robert Johnson Bundy</b>
<b>Secretario</b>	<b>Prof. León Carlos Coronado Mendoza</b>
<b>1° Suplente</b>	<b>Prof. Alejandro León Íñiguez Hernández</b>
<b>2° Suplente</b>	<b>Profra. María Eugenia Baz Ibarra</b>

**Sitio en donde se desarrolló el tema:**

**Biblioteca de la Facultad de Química de la UNAM  
Ciudad Universitaria**

**Biblioteca Central de la UNAM  
Ciudad Universitaria**

**Biblioteca Vasconcelos  
Ciudad de México, Distrito Federal**

**Asesor del tema: Ing. León Carlos Coronado Mendoza**

**Sustentante: Raúl Alejandro Villa Villalobos**

# **AGRADECIMIENTOS.**

## **a DIOS,**

por darme nuevamente la oportunidad de experimentar y crear, de crecer, servir y amar en esta maravillosa aventura que se llama **VIDA**.

## **a Mis Padres, Josefina y Roberto,**

por su protección, cuidado, amor, educación, apoyo y, sobre todo, por el ejemplo de disciplina, superación y espíritu de servicio que me dan.

## **a Mi Universidad,**

por mi educación, por mi formación y por el orgullo de pertenecer a la máxima casa de estudios del país, **¡GOYA!**

## **a Mis Maestros y Maestras,**

del jardín de niños a la Facultad de Química, por forjar mi vida con el fuego del conocimiento y el fuelle de la disciplina, con especial cariño a mi maestra Gladis y al Dr. Enrique Bazúa.

A mis otros Maestros, aquéllos que le dieron sentido, profundidad y desarrollo a mi cuerpo, mente, emociones y espíritu; por evolucionar sirviendo y crecer amando, por enseñarme el Sendero; con gratitud eterna, a mi Maestro Esteban Mayo.

A la División de Educación Continua de la Facultad de Química, quienes hicieron posible el **Diplomado en Formación de Equipos de Trabajo de Alto Desempeño para la Productividad y la Eficiencia**: administrativos, instructores y compañeros, ¡gracias por una experiencia maravillosa!

**al Ing. León Coronado,**

por su tiempo, entusiasmo, consejo y “coaching” para la concepción, investigación y desarrollo de esta Tesis.

**al Ing. Eduardo Rojo y al Dr. Bob Johnson,**

por sus valiosas aportaciones para la elaboración de la Tesis, más aún, por el impacto que sus enseñanzas en el aula tuvieron y tienen en mi vida profesional.

**GRACIAS A LA VIDA,**

... que me ha dado tanto... por todo esto y mucho, mucho más; ¡GRACIAS, GRACIAS, GRACIAS!

RAÚL

## **DEDICATORIAS.**

### **A mis hermanos, Roberto, Ricardo y Sergio,**

por llenar de chispa mi vida, por los juegos y los llantos, por la risa y las peleas, por ser más que hermanos, amigos, confidentes y cómplices.

### **A mis cuñadas, Esperanza, Rosalinda y Jacqueline,**

por decir sí a la familia, por darme tan maravillosos sobrinos y sobre todo, por amar a mis hermanos.

### **A mis amigos, almas compañeras,**

para esos seres con los que los lazos de amor y amistad que nos unen trascienden las barreras del tiempo y la distancia, por su tiempo, energía, consejo, consuelo y cariño, por lo que me dan, y más por lo que Soy a través de Ustedes,

**Sandra, Perla, Urby, Carolina, Isabel, Ivette, Lilián, Bety, Óscar, Mónica, Lulú, Noé, Catalina, Rosalba, Arturo, Tere, Marina, Raúl, Gerardo, Miguel... ¡LES AMO!**

### **A mis compañeros de la Facultad de Química,**

por hacer de la carrera una de las etapas más significativas de la vida, por los desvelos y las fiestas, los trabajos y los paseos, entre libros, matraces y computadoras: Juan José, Juan Manuel, Monique, Óscar, Mauricio, Cristina, Rocío, tienen un gran lugar en mi memoria y en mi corazón.

Con especial gratitud, aprecio y cariño para **Ariel Correa Gómez**. Sin tu gran apoyo, esto no habría sido posible. Ahora ¡sigues tú, amigo!

### **A mis compañeros de trabajo,**

quienes le han dado a mi vida profesional y personal riqueza y sentido de dirección, por darme la oportunidad de crecer y la satisfacción de ser útil. Con afecto particular al ing. Guillermo López Mellado.

### **A mis Alumnos,**

porque gracias a ustedes he descubierto lo mejor de mí, porque le han dado sentido a mi profesión y a mi vocación, porque no hay mejor alimento a mi espíritu que escuchar un “¡gracias, maestro!” y verles crecer.

### **A mis hijas, Rebeca y Mónica,**

el regalo más grande que me ha dado Dios.

### **A mis niños, la esperanza del Futuro,**

**Bere, Monse, Christopher, Eduardo, Esteban, Gustavo, Jimena y Hugo,**  
quienes me impulsan a estar bien aquí y ahora para estar mejor mañana.

## **IN MEMORIAN.**

**A mis Abuelos María, Fermín, Adela y Reynaldo,  
por su gran legado.**

**A mi tía Carmela,  
con el mejor de los recuerdos.**

**A Raymundo,  
te fuiste muy pronto, amigo.**

**A Lulú,  
mi hermana del alma, jefa, maestra, alumna, amiga y confidente;  
tu sonrisa, tu mirada y tus palabras me acompañan siempre.**

**A Midjamín,  
porque tu lucha constante contra la adversidad no doblegó tu  
espíritu ni borró jamás la sonrisa de tu dulce rostro.**

**A Isaac Asimov, Gene Rodenberry y Carl Sagan,  
por permitirme, con los pies bien puestos en la tierra,  
viajar a las estrellas.**



# ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LAS RELACIONES LABORALES	
1. LA ORGANIZACIÓN.	4
◆ Definición y Características.	4
◆ Organización vs. Administración	5
2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LAS RELACIONES DE TRABAJO	6
◆ Esclavitud	6
◆ Servidumbre	7
◆ Gremios y Corporaciones	7
◆ Liberalismo, Revolución Industrial y la Revolución Francesa.	7
◆ Sindicalismo y reacciones ante el Liberalismo	8
⇒ Etapa sentimental	8
⇒ Etapa utópica	9
⇒ Etapa científica	9
◆ La Historia de México	9
⇒ La Etapa Colonial	9
⇒ La Guerra de Independencia	9
⇒ La Reforma	10
⇒ El Porfiriato	10
⇒ La Revolución	10
⇒ De la Revolución a la Actualidad	11
3. LAS TEORÍAS ADMINISTRATIVAS Y ORGANIZACIONALES	12
◆ Consideraciones sobre las Teorías Organizacionales	12
◆ Enfoque Clásico de la Administración	14
◆ Administración Científica	14
◆ Teoría Clásica de la Administración	15
◆ Teoría Humanista	17

⇒ Escuela de la Administración y el Liderazgo.	18
⇒ Escuela de la Psicología de las Organizaciones.	18
⇒ Escuela de la Organización como un Sistema Social	18
⇒ Escuela de las Relaciones Humanas.	19
◆ Teoría Estructuralista	19
⇒ Escuela Burocrática de la Administración	20
⇒ Escuela Estructuralista de la Administración	20
◆ Teoría Neoclásica	21
◆ Teoría Conductista	22
⇒ Escuela Conductista	22
⇒ Escuela de Desarrollo Organizacional	23
◆ Los Experimentos Hawthorne	24
◆ La Motivación y las Teorías “X” y “Y” de Mc Gregor	27
◆ La Teoría “Z”	30
◆ Teoría Sistémica	32
◆ La Teoría de la Organización Contingente	33
◆ El Enfoque de Compromiso Dinámico	34
4. EL CAPITAL HUMANO	35

## CAPÍTULO II. PNL Y COACHING. MARCO TEÓRICO

1. LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA PNL	38
◆ Definición	38
◆ Los supuestos básicos de la PNL.	39
◆ Aplicaciones de la PNL	41
◆ Los canales de percepción.	44
◆ Los Metaprogramas	45
◆ Los Niveles Lógicos de la Transformación	47
◆ El Lenguaje y el Metamodelo	49
⇒ Objetivos del Metamodelo.	50
⇒ Afirmaciones mal formadas	50
⇒ Modelos de lenguaje hipnótico.	52

2.	COACHING	53
◆	Concepto de Coaching	53
◆	Orígenes del Coaching	55
◆	Coaching deportivo vs. Coaching empresarial	56
◆	Diferencia entre Coaching y otras técnicas formativas	58
◆	Elementos Integradores del Coaching	58
◆	Tipos de Coaching empresarial	60
◆	El Coaching Personal	60
◆	El Proceso del Coaching	61
3.	VOCABULARIO UTILIZADO EN PNL Y COACHING	62

### CAPÍTULO III. INTEGRANDO HABILIDADES, APTITUDES, EXPECTATIVAS Y PREFERENCIAS EN EL EMPLEO "IDEAL".

1.	CONSIDERACIONES INICIALES.	67
2.	LA MOTIVACIÓN Y EL EMPLEO IDEAL	67
3.	LOS TRES FACTORES A CONSIDERAR	69
4.	COMBINANDO PRIORIDADES: LOS ARQUETIPOS DEL EMPLEADO	70
5.	Y... ¿CUÁL ERES TÚ?	74

### CAPÍTULO IV. EL CURRÍCULUM VITAE Y LA CARTA DE PRESENTACIÓN COMO HERRAMIENTAS DE "VENTA"

1.	"VÉNDETE" COMO EL MEJOR CANDIDATO PARA TU EMPLEO IDEAL	78
2.	DEFINICIÓN DE CURRÍCULUM VITAE	78
3.	ELEMENTOS COMPONENTES DEL CV.	79
◆	Materiales	79
◆	Estilo o Forma	80
4.	TIPOS DE CV.	82
◆	Por Extensión y Tipo de Redacción	82
◆	Por el Criterio o Agrupación de los datos	82
⇒	Cronológico	82
⇒	Funcional	83
⇒	Mixto	84
5.	¿QUÉ DATOS TE CONVIENE INCLUIR EN TU CV?	85

6.	¿QUÉ TE CONVIENE EXCLUIR DE TU CV?	88
7.	CONSTRUYENDO UNA CARTA DE PRESENTACIÓN “EFECTIVA”.	89
8.	ESTRATEGIAS PARA HACERTE PRESENTE EN LA EMPRESA OBJETIVO	91
◆	Red de Contactos	92
◆	Bolsas de Trabajo y Ferias de Empleo	92
◆	Internet	94
◆	Periódicos	95
◆	Agencias de Empleo	96
◆	Enfoque Directo	97

## CAPÍTULO V. DESARROLLO DEL PROCESO PERSONAL PARA OBTENER EMPLEO

1.	CREANDO TU REALIDAD.	99
2.	ROMPIENDO BARRERAS MENTALES.	100
3.	VISUALIZACIÓN CREATIVA Y MOTIVACIÓN.	102
4.	DISEÑANDO EL FUTURO. MODELO DE COACHING.	103
◆	Definición de la Situación actual.	104
◆	Creación de la Situación Deseada.	104
◆	Planteamiento de Objetivos.	105
◆	Inventario de Recursos.	106
◆	Reconocimiento de Opciones.	108
◆	Plan de Acción.	108
◆	Ejecución y Seguimiento.	110

## CAPÍTULO VI. LA ENTREVISTA

1.	EL ÚLTIMO PASO: LA ENTREVISTA DE TRABAJO	113
2.	DEFINICIÓN DE ENTREVISTA	113
3.	FASES DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN	114
4.	¿QUÉ BUSCAN LAS EMPRESAS EN LOS CANDIDATOS?	115
5.	LENGUAJE VERBAL VS. LENGUAJE NO VERBAL	122
6.	PREPÁRATE PARA TENER UNA ENTREVISTA EXITOSA.	122
◆	Preparación Externa	122

⇒ El atuendo	122
⇒ Documentación y herramientas de trabajo.	124
◆ Preparación Interna	125
⇒ Programación “Soy una persona segura y confiada”	125
⇒ Cambia tu Lenguaje, Cambia tu Vida	127
7. ¿QUÉ HACER ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DE LA ENTREVISTA?	128
◆ Antes de la Entrevista	128
◆ Durante la Entrevista	129
⇒ La importancia del silencio	129
⇒ Hablar de uno mismo	129
◆ Después de la Entrevista	131
8. EJEMPLOS DE PREGUNTAS DURANTE UNA ENTREVISTA DE TRABAJO.	132

## CAPÍTULO VII. APLICACIÓN PRÁCTICA DEL MÉTODO PROPUESTO

1. PROCESO DE PREPARACIÓN LLEVADO A LA PRÁCTICA.	137
2. MI EXPERIENCIA PERSONAL	137

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES	142
2. RECOMENDACIONES	145

ÍNDICE DE TABLAS	148
------------------	-----

BIBLIOGRAFÍA	149
--------------	-----

# INTRODUCCIÓN

En un mundo cada vez más integrado o globalizado, donde la competencia en el mercado laboral es más fuerte y demandante, el profesionista egresado de la Facultad de Química de la UNAM se enfrenta a un gran reto: empezar a trabajar en las mejores condiciones profesionales, personales y económicas, tanto para sí mismo como para la empresa que lo contrate.

La situación económica en nuestro país está atravesando por un punto coyuntural, en donde la industria mexicana, en particular la química, tendrá un papel preponderante para el desarrollo de nuestra nación. Es por ello que, además de obtener satisfacción personal, el profesional de la química debe también desarrollarse en una posición laboral donde todas sus aptitudes, capacidades, habilidades y fuerzas profesionales sean más útiles y productivas.

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo proporcionar al estudiante de los últimos semestres, así como al profesional recién ingresado de la Facultad de Química, una guía a modo de manual, para la primera vez que se enfrente con el reto de entrar al mundo laboral.

Utilizando técnicas modernas de la Psicología aplicada como son Programación Neurolingüística (PNL) y “Coaching”<sup>1</sup>, así como herramientas sencillas de Asertividad y Negociación; se pretende “llevar de la mano” al nuevo profesionista en el proceso de obtención del primer empleo.

Para ello, se plantea integrar las habilidades natas y aprendidas de la persona a nivel físico, intelectual y emocional; con sus preferencias, expectativas y necesidades en el plano profesional, social, familiar, económico, etc., con el fin de

---

<sup>1</sup> El término de origen inglés “Coaching” se traduce literalmente como “Entrenamiento”. En el contexto de la técnica referida, la palabra en inglés se ha acogido internacionalmente para definirla y aplicarla, por lo que en este trabajo será utilizada de esta manera. (N. del A.)

conceptuar la idea de “Empleo Ideal”. De igual manera, se establecerán diferentes estrategias y alternativas para lograr que éste se materialice o concrete.

Por otro lado, se planteará la evolución histórica a nivel mundial en lo que se refiere al proceso de Administración de las empresas y las teorías organizacionales que rigen las relaciones entre los dirigentes de las empresas y su personal. Del mismo modo, se revisará la situación actual de dicho proceso, para redefinir a la fuerza laboral de la empresa como su Capital Humano.

Para aplicar las técnicas aquí descritas, se propondrá la correcta formulación y elaboración de las herramientas que toda persona necesita para conseguir empleo: el Currículum Vitae y la Carta de Presentación; así como también se expondrán los diferentes medios que para obtener empleo se encuentran al alcance del individuo; cómo acceder a éstos y sacarles el mejor provecho.

Posteriormente, se dará una serie de datos, conceptos y consejos para enfrentar exitosamente uno de los pasos más determinantes en la obtención del empleo: la entrevista laboral.

Por último, se ofrece un caso de aplicación práctica del modelo propuesto, para evidenciar su eficiencia y validez.

**CAPÍTULO I.**  
**ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LAS**  
**RELACIONES LABORALES**



## 1. LA ORGANIZACIÓN.

### ◆ Definición y Características.

La Organización se define como “el ente social, creado intencionalmente, para el logro de determinados objetivos mediante diferentes recursos (tecnología, equipos, maquinaria, instalaciones físicas, capital, trabajo humano, etc.). Las Organizaciones disponen de una determinada estructura jerárquica y de cargos arreglados en unidades; están orientadas a ciertos objetivos y se caracterizan por una serie de relaciones entre sus componentes: poder, control, división del trabajo, comunicaciones, liderazgo, motivación, fijación y logro de objetivos. Su estudio constituye el centro de atención de las Teorías de las Organizaciones”.<sup>1</sup>

Las Organizaciones están constituidas por la acción de sus miembros en el contexto de las condiciones materiales concretas. Las Organizaciones son *dinámicas*: son creadas, crecen, cambian, se reproducen, progresan y a veces mueren. Así mismo, son *conflictivas*: el establecimiento y búsqueda de sus objetivos implica la oposición, la negociación y la imposición entre los intereses de sus diversos elementos: propietarios, directivos, obreros, clientes, proveedores, mandos medios, etc. También son sistemas abiertos, articulados dentro de estructuras más amplias: económicas, políticas y sociales. No existen en abstracto sino en condiciones particulares de sociedades concretas donde los hombres, miembros de las Organizaciones, se relacionan como seres sociales.

En la medida en que la sociedad se industrializa, las Organizaciones complejas y de gran tamaño se convierten en instituciones características del mundo industrializado. Tienen capacidad de aprender, y para ello desarrollan una memoria selectiva. Disponen de una estructura interna estratificada de poder y control, que rige la conducta y el pensamiento de los diversos estratos de poder y reproducen la estructura del sistema dentro del cual están articuladas.

---

<sup>1</sup> Dávila, pág. 17

Asimismo, las Organizaciones desarrollan una cultura propia compuesta de valores, creencias, normas y sanciones, cuya vigencia requiere su interiorización por parte de los miembros que la integran, a través de procesos de socialización (entrenamiento, inducción, capacitación). En cuanto implican una forma de ver y aludir a la realidad, instrumental para el control de sus miembros, tienen el carácter de una ideología organizacional.

Los objetivos de las Organizaciones no son estáticos ni necesariamente se conforman de la manera en que han sido explicitados formalmente. Son racionales en cuanto tienen patrones de acción con propósitos estructurados, en un espacio temporal y alrededor del manejo de recursos técnicos, financieros y de la misma fuerza de trabajo humano; en el marco de obtención de objetivos deliberadamente establecidos, planeados y negociados.

“La Organización es más que la agregación o sumatoria de sus miembros, los cuales pertenecen simultáneamente a varias Organizaciones y a otros entes sociales (clases y familia)”.<sup>2</sup>

Esta noción de Organización es, entonces, diferente de aquella de organizar una función esencial dentro del proceso administrativo. Organizar consiste en establecer un esquema de agrupamiento y clasificación de actividades y de relaciones de autoridad.

### ◆ **Organización vs. Administración**

Si todos estos son elementos y procesos del ente llamado *Organización* (entidad, empresa, institución, tal vez son términos más corrientes para denotar ese ente al que refiere el presente trabajo de investigación), ¿qué es, por otra parte, *Administración*?

La Administración es una práctica social, usualmente definida como el manejo de recursos de una Organización para el logro de sus objetivos, para lo cual se

---

<sup>2</sup> Ídem, pág. 20.

ejercen los elementos administrativos (o proceso administrativo) de planear, coordinar, dirigir, controlar, etc. Esos recursos y elementos no se ejercen sobre un ente vacío: toman vida, se concretan e instrumentan sobre el ente social llamado Organización.

## **2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LAS RELACIONES DE TRABAJO**

Desde el nacimiento de la civilización, el Ser Humano ha enfrentado la necesidad de organizarse para realizar las diferentes actividades que le permitan su sobrevivencia, desarrollo y evolución. A partir de entonces, se han creado varias formas que rigen las relaciones entre quienes realizan la actividad y quienes hacen usufructo de ésta.

A continuación se expone la evolución de estas relaciones.

### **◆ Esclavitud**

La esclavitud representa el sistema más simplista de relaciones con los trabajadores. El esclavo forma parte de las propiedades del amo; tiene enormes obligaciones y carece de derechos. Se les ocupa indistintamente para toda serie de trabajos, especialmente en aquéllos donde el esfuerzo físico es importante. El trabajo se desarrolla bajo una estricta vigilancia y represión, como medio para lograr el máximo rendimiento.<sup>3</sup>

Este sistema prevaleció durante mucho tiempo, siendo las principales víctimas de la esclavitud razas, religiones o culturas de menor desarrollo o capacidad, sometidas a un poder superior, ya sea económico o bélico. Su uso decayó por ser un sistema ineficaz que coarta la libertad, no solo corporal sino mental y espiritual del individuo.

---

<sup>3</sup> Arias, pág. 34

## ◆ **Servidumbre**

Una variante del anterior; el lugar del esclavo es tomado por el siervo, que si bien no es propiedad del amo, está fuertemente ligado a la tierra; es decir, si la tierra cambia de dueño, el siervo cambia de amo. Se genera a partir del establecimiento de feudos o grandes territorios controlados por familias.

La relación de trabajo se basa en la prestación de servicios del siervo, a cambio de la protección del señor feudal. El siervo cuenta con una serie de derechos, puede contraer matrimonio y hasta tener posesiones; sin embargo, carece del derecho de libertad e independencia.

## ◆ **Gremios y Corporaciones**

Aparecen en la Edad Media; la llamada economía familiar se convierte en economía de ciudad, debido a la tendencia de las villas a ser autosuficientes. Es entonces donde aparecen las llamadas corporaciones, gremios o guildas, que eran agrupaciones de hombres de una misma profesión, oficio o especialidad y que buscan a través de su unión la defensa de intereses comunes, siendo costumbre adoptar a un santo como patrono de la agrupación.

Los gremios proliferaron rápidamente y fue en sus talleres donde se vio por primera vez una clara división del concepto patrón-trabajador. Surgen los cargos de maestro, oficial y aprendiz. Se sigue un sistema de ascenso por méritos y experiencia y se reglamenta por vez primera la producción y el salario.

## ◆ **Liberalismo, Revolución Industrial y la Revolución Francesa.**

Como consecuencia de las ideas filosóficas del siglo XVIII aparece el liberalismo, que representa la exaltación del individuo y la glorificación de la libertad humana, encontrando su culminación con la Revolución Francesa. El principal exponente del liberalismo es el filósofo inglés John Locke<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> “Capitalismo, Liberalismo, Socialismo y Neoliberalismo” Internet.

Estas ideas trascendieron al campo económico, debido al auge y gran crecimiento de la industria, provocado por el desarrollo de la tecnología (máquina de vapor) que dio origen a la revolución industrial; apareciendo así el Liberalismo Económico.

Éste propugnaba la libertad absoluta en las relaciones de trabajo, teniéndole asignado al estado el papel de vigilante. En dicha etapa nace la libre competencia, que lanza a los empresarios a una guerra de astucia y fuerza. El trabajo se convierte en una mercancía como cualquier otra, sujeta a las leyes de la oferta y la demanda.

Las condiciones laborales se establecen al libre arbitrio del patrón y, dado que al trabajador lo que le importa es comer, acepta todas las condiciones. Esta absoluta libertad produjo a su vez un clima de la más absoluta explotación, donde excesos, como contratar niños y mujeres para trabajos peligrosos e insalubres, eran hechos de todos los días.

#### ◆ **Sindicalismo y reacciones ante el Liberalismo**

Bajo el sistema de abuso y explotación al trabajador que era el Liberalismo, hubo intentos de la clase trabajadora para mejorar sus condiciones. Sin embargo, se encontró siempre con un clima de rechazo absoluto.

Diferentes pensadores ofrecieron soluciones para el problema social, variando las posiciones desde un tono utópico hasta el más radical. Esto es lo que se conoce con el nombre de reacciones socialistas.<sup>5</sup>

#### ⇒ **Etapa sentimental**

Dentro de ella podemos nombrar la aportación de diferentes filósofos franceses, como Henri de Rouvroy, conde de Saint Simon (1760-1825); Charles Fourier (1772-1837) y Pierre Proudhon (1809-1965).

---

<sup>5</sup> Arias, pág. 37

## ⇒ **Etapa utópica**

Robert Owen (1771-1858), galés, con su obra *Nuevo concepto de la sociedad*, es uno de los pensadores más representativos de este período.

## ⇒ **Etapa científica**

Definitivamente, el más importante pensador de esta etapa fue el alemán Karl Marx (1818-1883). Su ideología se encuentra desarrollada básicamente en las tres obras siguientes: *Manifiesto del Partido Comunista* (1854); *Apuntes para la crítica de la Economía Política* (1859) y *El Capital* (1867).

## ◆ **La Historia de México**

### ⇒ **La Etapa Colonial**

Con la Conquista son importados los conceptos europeos del trabajo y la esclavitud. Se fundan “encomiendas” en las que el encomendero, quien debiera velar por la conversión al Cristianismo de los indígenas y su aprendizaje de la lengua y las costumbres españolas, prostituye su papel y se convierte en explotador, señor de vidas y haciendas.<sup>6</sup>

Los negros y mulatos son utilizados como esclavos, y al igual que ultramar, se constituyen los oficios en gremios.

### ⇒ **La Guerra de Independencia**

El 19 de Octubre de 1810, Hidalgo promulga un bando prohibiendo la esclavitud y castigando con pena de muerte a quien conservara esclavos. Morelos sugiere que el Congreso legisle para “elevar el jornal del pobre, que mejore sus costumbres, aleje la ignorancia, la rapiña y el hurto”.

---

<sup>6</sup> Ídem, pág. 39.

En la Constitución de Apatzingán se habla ya de que cada persona puede dedicarse al trabajo que guste, sin más restricciones que las buenas costumbres. En otras palabras, se da muerte oficial al monopolio de los gremios.

### ⇒ **La Reforma**

Después de la Independencia se sigue una serie sucesiva de guerras intestinas. El país es asiento de fuentes primarias de trabajo, la población se dedica principalmente a la agricultura, la minería y las artesanías.

La industria es incipiente. Entre las principales empresas que empezaron a establecerse en nuestro país se encontraban manufactureras de tejidos de algodón, fábricas de papel, jabón, aceite, artículos de vidrio y destiladoras de licores de caña de azúcar.

### ⇒ **El Porfiriato**

La introducción al país del ferrocarril, en 1869, permitió la ampliación de los mercados, lo que dio pie para que Porfirio Díaz atrajese al capital extranjero con el fin de fundar fábricas. Junto con ese capital vinieron técnicos y obreros extranjeros, estableciéndose frecuentemente discriminaciones en contra de los mexicanos.

A través de la tienda de raya y las deudas personales, tanto fábricas como minas y haciendas habían hecho renacer prácticamente la esclavitud.

En aquella época campeaba también un furioso liberalismo económico, nacido de la Revolución Industrial, especialmente en Europa y Estados Unidos. Esto influyó grandemente en nuestro país, originando que las condiciones de trabajo de obreros y jornaleros fueran deplorables.

### ⇒ **La Revolución**

La huelga de Cananea en 1906 fue el primer golpe que hizo tambalear al porfirismo. Este hecho sangriento sentó las bases de la lucha revolucionaria. La

participación obrera y campesina en el movimiento armado de 1910 fue de vital importancia.<sup>7</sup>

En la Constitución de 1917 se plasma un paternalismo laboral cuyas raíces se remontan a las Leyes de Indias, así como la influencia de los pensadores socialistas europeos. Los sindicatos son instituciones legales a partir de 1917, mientras que en Estados Unidos, sólo hasta 1935 se reconoció el derecho de los trabajadores a asociarse en sindicatos.

### ⇒ **De la Revolución a la Actualidad**

La ideología de los sindicatos osciló entre el socialismo y el marxismo más furibundo. Aunque Carranza reprimió varios movimientos de huelga, Obregón se convirtió en promotor del sindicalismo. Hubo después algunos altibajos motivados primordialmente por los vaivenes políticos. Esos mismos tumbos impidieron un desarrollo acelerado de la industria.

Con la expropiación petrolera de 1938, se marca una nueva etapa para México. A partir de este hecho surgen una serie de trastornos. Los capitales norteamericanos, ingleses y holandeses huyen de México y se origina una crisis económica.

Sin embargo el inicio de la Segunda Guerra Mundial favorece al país, pues las potencias mundiales se dedican a fabricar armamentos y otros países deben encargarse de manufacturar otros artículos. En esta época la industria textil mexicana alcanza un auge inigualado.

Terminada la guerra, surge una fuerte demanda de artículos de consumo y bienestar. México atrae nuevamente capitales norteamericanos. La creciente demanda crea fuentes de trabajo y amplía los mercados, las organizaciones se hacen más complejas y se pone de manifiesto la necesidad de ocuparse más del elemento humano en ellas.

---

<sup>7</sup> Arias, pág. 41.



Desde entonces, y hasta la fecha, se han adoptado filosofías, técnicas, modelos y estructuras, provenientes primordialmente de Estados Unidos, sin una reflexión previa sobre su conveniencia o su congruencia con los patrones culturales de México y de Latinoamérica en general.

### **3. LAS TEORÍAS ADMINISTRATIVAS Y ORGANIZACIONALES**

#### **◆ Consideraciones sobre las Teorías Organizacionales**

Pareciera que las teorías organizacionales se han dado por accidente: por el genio de un brillante autor, la elucubración de algún científico social, o la sagacidad administrativa reflejada en las prescripciones de un gerente experimentado. Es poco común mostrar que éstas responden a condiciones objetivas en momentos históricos determinados del desarrollo de una sociedad.

Teorías y métodos está íntimamente relacionados. Por ello es preocupante que, por lo general, la literatura organizacional desatienda el tratamiento de la metodología utilizada por uno u otro enfoque.

Al examinar el desarrollo de las teorías organizacionales, se muestra que algunas de ellas se han generado de especulaciones sobre cómo *deberían* ser las Organizaciones, teniendo como único referente la experiencia administrativa de avezados directores. Otras han requerido investigaciones empíricas variadas.

Las contribuciones no originadas en Estados Unidos, con las excepciones del francés Fayol (1961), del alemán Weber (1951,1964) y de los ingleses Woodward (1965), Emery y Trist (1963), Burns y Stalker (1961); generalmente se excluyen de la síntesis sobre el desarrollo de la Teoría Organizacional.

La objetividad científica de las teorías tampoco es objeto de atención. Especialmente extraña a la literatura organizacional es la mención de la posición ideológica y los intereses y posición social de los diversos autores.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Para profundizar en el estudio comparativo de las Teorías Administrativas y Organizacionales, se sugiere el análisis que Dávila (2001) hace al respecto.

**TABLA I: Las Teorías Administrativas y sus principales enfoques**

<b>Énfasis</b>	<b>Teoría Administrativa</b>	<b>Enfoques Principales</b>	<b>Autores</b>
en las Tareas	Administración Científica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Racionalización del trabajo en el nivel operacional</li> </ul>	Taylor
en la Estructura	Teoría Clásica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización formal y estructurada</li> </ul>	Fayol
	Teoría Neoclásica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principios de la Administración.</li> <li>• Funciones del administrador.</li> </ul>	Walras Pareto
	Teoría de la Burocracia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización formal burocrática.</li> <li>• Racionalidad organizacional.</li> </ul>	Weber
	Teoría Estructuralista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización formal e informal.</li> <li>• Análisis intra-organizacional y análisis inter-organizacional.</li> </ul>	Strauss Brown
en las Personas	Teoría de las Relaciones Humanas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización informal.</li> <li>• Motivación, liderazgo, comunicación y dinámica grupal.</li> </ul>	Parker Teat Bernard
	Teoría del Comportamiento Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estilos de Administración.</li> <li>• Teoría de las decisiones.</li> <li>• Integración de los objetivos organizacionales e individuales.</li> <li>• Cambio organizacional.</li> </ul>	Mayo Lewin Homans Simon
	Teoría del Desarrollo Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque de sistema abierto.</li> <li>• Motivación y satisfactores</li> </ul>	Maslow Herzberg
	Teorías 'X', 'Y' y 'Z'	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones humanas</li> <li>• El ser humano como ente integral</li> </ul>	McGregor Ouchi Pascale
en el Ambiente	Teoría Estructuralista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis intra-organizacional y análisis ambiental.</li> </ul>	Strauss Brown
en la Tecnología	Teoría Sistémica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones de estructura e interdependencia</li> </ul>	Katz Kahn
	Teoría de la Contingencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de la tecnología (imperativo tecnológico).</li> <li>• Contingencia a factores del entorno.</li> </ul>	Woodward
	Enfoque de Compromiso Dinámico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de adaptación y ágil respuesta a un mundo cambiante.</li> </ul>	Varios

FUENTE: [www.monografias.com/trabajos2/printeoadmin](http://www.monografias.com/trabajos2/printeoadmin), modificada por el Autor.

## ◆ **Enfoque Clásico de la Administración**

En el despuntar del siglo XX, dos ingenieros desarrollaron los trabajos pioneros que fundamentarían la Administración. Uno era americano, Frederick Winslow Taylor, quien desarrolló la llamada **Escuela de Administración Científica**, preocupada por aumentar la eficiencia de la industria a través, inicialmente, de la racionalización del trabajo operario. El otro era francés, Henri Fayol, quien desarrolló la llamada **Teoría Clásica**, preocupada por aumentar la eficiencia de su empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la Administración con bases científicas.

A pesar de que ellos no se hayan comunicado entre sí y partieran de puntos de vista diferentes y aún opuestos, lo cierto es que sus ideas constituyen las bases del llamado enfoque clásico tradicional de la Administración, cuyos postulados dominaron aproximadamente las cuatro primeras décadas del siglo pasado el panorama administrativo de las Organizaciones.<sup>9</sup>

## ◆ **Administración Científica**

El enfoque típico de la escuela de la Administración Científica es el énfasis en las tareas. El nombre Administración Científica se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la Administración, con el fin de elevar la eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la Administración son la observación y la medición.

La escuela de la Administración Científica fue iniciada en el comienzo de este siglo por el ingeniero mecánico americano Frederick W. Taylor, considerado el fundador de la moderna TGA.

Esa escuela era formada principalmente por ingenieros, como el mismo Frederick Winslow Taylor (1856-1915), Henry Lawrence Gantt (1.861-1931), Frank Bunker Gilbreth (1868-1924), Harrington Emerson (1853-1931) y otros. Henry Ford (1863-

---

<sup>9</sup> “Las principales teorías administrativas y sus principales enfoques” en Internet.

1947), suele ser incluido entre ellos, por haber aplicado sus principios. La preocupación básica era aumentar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional, esto es, en el nivel de los operarios.

De allí el énfasis en el análisis y en la división del trabajo operario, toda vez que las tareas del cargo y el ocupante constituyen la unidad fundamental de la organización. En este sentido, el enfoque de la Administración Científica es un enfoque de abajo hacia arriba (del operario hacia el supervisor y gerente) y de las partes (operarios y sus cargos) para el todo (organización empresarial).

Predominaba la atención en el trabajo, en los movimientos necesarios para la ejecución de una tarea, en el tiempo-patrón determinado para su ejecución: ese cuidado analítico y detallado permitía la especialización del operario y la reagrupación de los movimientos, operaciones, tareas, cargos, etc., que constituyen la llamada "*Organización Racional del Trabajo*" (ORT).

Fue, además de esto, una corriente de ideas desarrollada por ingenieros, que buscaban elaborar una verdadera ingeniería industrial dentro de una concepción eminentemente pragmática. El énfasis en las tareas es la principal característica de la Administración Científica.<sup>10</sup>

#### ◆ **Teoría Clásica de la Administración**

En 1916 en Francia surgió la teoría clásica, la cual concibe la organización como una estructura. Al igual que la Administración científica su objetivo es la búsqueda de la eficiencia en las organizaciones. Su fundamento principal fue establecido por La corriente de los **Anatomistas y Fisiologistas de la Organización**, desarrollada, con los trabajos pioneros de Fayol.

---

<sup>10</sup> Arias, pág. 30.

Esa escuela estaba formada principalmente por ejecutivos de las empresas de la época. Entre ellos Henri Fayol (1841-1925), James D. Mooney, Lyndall F. Urwick, Luther Gulick y otros.

La preocupación básica era aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la Organización (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales. De allí el énfasis en la Anatomía (estructura) y en la Fisiología (funcionamiento) de la Organización.

En este sentido, el enfoque de la corriente anatómica y fisiologista es un enfoque inverso al de la Administración Científica: de arriba hacia abajo (de la dirección hacia la ejecución) del todo (Organización) hacia sus partes componentes (departamentos). Predominaba la atención en la estructura organizacional, con los elementos de la Administración, con los principios generales de la Administración, con la departamentalización.

Ese cuidado con la síntesis y con la visión global permitía una manera mejor de subdividir la empresa bajo la centralización de un jefe principal. Fue una corriente eminentemente teórica y "administrativamente orientada". El énfasis en la estructura es su principal característica.

Para Fayol, los principales aspectos de la teoría son tratados en la división del trabajo, autoridad y responsabilidad, unidad de mando, unidad de dirección, centralización y jerarquía o cadena escalar.

Fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial, estableció catorce principios de la Administración, dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa:

- Funciones Técnicas: Relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la Organización.
- Funciones Comerciales: Relacionadas con la compra, venta e intercambio.
- Funciones Financieras: Relacionadas con la búsqueda y manejo de capitales.

- Funciones de Seguridad: Relacionadas con la protección y preservación de los bienes y de las personas.
- Funciones Contables: Relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- Funciones Administrativas: Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre por encima de ellas.

Para aclarar lo que son las funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Estos son los elementos de la Administración que constituyen el llamado proceso administrativo y que son localizables en cualquier trabajo de Administración en cualquier nivel o área de actividad de la empresa.

Para Fayol, las funciones administrativas difieren claramente de las otras cinco funciones esenciales. Es necesario no confundirlas con la Dirección, porque dirigir es conducir la empresa, teniendo en cuenta los fines y buscando obtener las mayores ventajas posibles de todos los recursos de que ella dispone, es asegurar la marcha de las seis funciones esenciales; la Administración no es sino una de las seis funciones, cuyo ritmo es asegurado por la Dirección.

## ◆ **Teoría Humanista**

La primera guerra mundial, la depresión económica de 1929 y los aportes de la Psicología del trabajo dieron lugar a un nuevo enfoque de la Teoría de la Administración, que surge como reacción de oposición al tradicionalismo de la Teoría Clásica, destacando al hombre y al ambiente de trabajo como los elementos clave de la eficiencia.

La Teoría Humanista de la Administración se fue conformando con los aportes de las escuelas de transición en la Administración, las cuales defendían algunos principios de la Teoría Clásica pero a su vez rescataban la importancia del conocimiento de las necesidades y características de los seres humanos que

conforman la Organización, hasta llegar a la Escuela de Relaciones Humanas que, como una oposición radical a la Teoría Clásica, desplaza su atención del análisis de la tarea y del proceso productivo a las Relaciones Humanas.

Entre las escuelas de transición más importantes se encuentran las siguientes:

⇒ **Escuela de la Administración y el Liderazgo.**

Esta escuela de la Administración fue desarrollada en 1920 por Ordwse Teat, quien con base en el análisis de la Psicología de las Operaciones y del conocimiento de la naturaleza humana, propone que la Organización tenga un carácter democrático donde el administrador sea un profesional y un educador que influya en la conducta de la gente, en tanto que los hombres dentro de las Organizaciones forman parte de algún grupo que requiere de un líder, que busque la mejor contribución de todos y cada uno de los miembros.

⇒ **Escuela de la Psicología de las Organizaciones.**

En esta escuela de transición, cuya principal representante es Mary Parker Follet, se considera que las empresas son ante todo Organizaciones humanas y sus problemas básicos son siempre de relación, de ahí que la Administración pretendiera orientarse a la comprensión de las necesidades y características de las personas que forman parte de la empresa, ya que sólo sería posible integrarlas.

En esta nueva concepción los administradores (directores, gerentes, supervisores) convierten en líderes de grupos y motivan a los trabajadores para que contribuyan de la mejor manera al cumplimiento de sus tareas.

⇒ **Escuela de la Organización como un Sistema Social**

Chester Bernard (1886 – 1961) fue uno de los primeros en considerar a la Organización como un sistema de actividades sociales conscientemente coordinadas. Por esto a la Organización implicaba la integración de un grupo de personas capaces de comunicarse y de contribuir con sus acciones al

cumplimiento de un objetivo común, ya que para esta escuela los hombres son seres que tienen la necesidad de cooperar y de ser eficaces y eficientes para sobrevivir en un sistema social.

Los administradores son vistos como planeadores sociales que ofrecen a los individuos la oportunidad de aportar su mejor potencial para un objetivo común.

### ⇒ **Escuela de las Relaciones Humanas.**

Esta escuela surgió en 1930 en Estados Unidos, a partir de las conclusiones obtenidas por Elton Mayo y colaboradores. Se retomaron las ideas de la Psicología Pragmática y los aportes de la Psicología Dinámica de Kurt Lewin, que sirvieron como base para identificar las funciones y componentes de la organización.

Esta tendencia enfatiza la Organización humana, en tanto que considera que cada individuo debe ajustarse a otros individuos y a otros grupos pretendiendo ser comprendido, bien aceptado y participar para atender sus intereses y aspiraciones más inmediatas. Y es a partir de la comprensión de la naturaleza de estas relaciones, como el administrador obtendrá los mejores resultados de sus subordinados.

Así, la función de los directores, gerentes y supervisores es dirigir, motivar y tratar a sus empleados de tal forma que satisfagan íntegramente sus necesidades y expectativas.

En síntesis, la Teoría Humanista busca corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, a través del reconocimiento de la importancia de los recursos humanos en la Organización y de la necesidad de dirigirlos con base en el liderazgo y no en la autoridad.

### ◆ **Teoría Estructuralista**

La Teoría Estructuralista de la Administración se gesta en el transcurso de la segunda guerra mundial y retoma los apuntes de Max Weber (1864 – 1920), quien



estudió la Organización desde el punto de vista funcionalista preocupándose por la relación entre los medios y los fines de la Organización.

Para Weber, la burocracia es la institución social que debe coordinar las actividades de la Organización con base en la planeación y en la delimitación de las responsabilidades y de la autoridad.

Esta teoría considera que el trabajo se realizará de manera más efectiva si éste se divide, de acuerdo con una jerarquía de funciones bien delimitada con normas y reglamentos que definan los derechos de los participantes.

En esta Teoría son importantes la Escuela burocrática de la Administración y la Escuela Estructuralista

### ⇒ **Escuela Burocrática de la Administración**

Para esta escuela la Organización es un sistema social donde se buscan deliberadamente los medios para alcanzar los fines propuestos. Según ella, cada funcionario se convierte en un especialista que conoce perfectamente las normas y los reglamentos que atañen a su función y cada hombre es un individuo que se comporta de cierta manera preestablecida, sin que intervengan sus emociones en su desempeño.

De acuerdo con lo anterior, los gerentes planifican, organizan y establecen los métodos que hacen más racionales los elementos entre los medios y los fines.

### ⇒ **Escuela Estructuralista de la Administración**

Además de los de Max Weber, esta escuela retoma los aportes de Levy Strauss y Radcliffe-Brown, pretendiendo hacer una síntesis de la Teoría Clásica y de la Teoría de las Relaciones Humanas.

Para esta escuela, la Organización es una unidad social grande y compleja, donde interactúan muchos grupos sociales que son compatibles con algunos de los objetivos de la Organización, pero incompatibles con otros. En este tipo de Organización, el hombre debe poseer una personalidad flexible, con alta tolerancia a la frustración y capacidad para dejar de lado las recompensas son perder su

deseo de realización, ya que tiene que participar simultáneamente en varias organizaciones. Por ello se le denomina “hombre organizacional”.

La función del gerente aquí tiene como propósito lograr que los miembros de la Organización interioricen sus obligaciones y cumplan voluntariamente con sus compromisos.

### ◆ **Teoría Neoclásica**

La teoría neoclásica es el paradigma dominante en las ciencias económicas, y por ello se la señala también como Mainstream o la ortodoxia. Esta caracteriza a la economía no tanto como un sistema cerrado, sino como un método de optimización, el que es aplicable a la sociedad en su totalidad.

La teoría neoclásica se diferencia como economía pura de la economía política. Por tal motivo la designación neoclásica indica erróneamente una relación de cercanía a los clásicos. Es cierto que los neoclásicos perfeccionaron la metáfora de la mano invisible formalmente y con ello las leyes de la oferta y la demanda fueron formalizadas con el método de la optimización. Hay sin embargo una serie de diferencias con los clásicos.<sup>11</sup>

La principal contribución de León Walras (1834-1910) al desarrollo del análisis económico lo constituye la teoría del equilibrio económico general. Aun cuando el tema de las relaciones entre mercados distintos había sido objeto de estudio por parte de anteriores teóricos, antes de Walras ningún economista había logrado construir un modelo teórico general que sirviera de marco para estudiar las múltiples relaciones que vinculan un mercado con otro.

Según Walras, la actuación concreta de las fuerzas de la oferta y la demanda en un mercado depende de los precios que se establecen en muchos otros mercados. De ahí la necesidad de un análisis general.

---

<sup>11</sup> “La teoría neoclásica” en Internet

En la concepción walrasiana, la economía está formada por una pluralidad de sujetos que están presentes en el mercado ya sea como consumidores, como oferentes de servicios productivos, eufemismo utilizado por Walras para referirse a la fuerza de trabajo (mano de obra), o como empresarios.

El proceso económico, para el autor, nace del encuentro, en el mercado, de estos distintos sujetos: los servicios productivos son adquiridos por los empresarios y transformados en bienes los que a su vez son adquiridos, o bien por otros empresarios, que se sirven de ellos con fines productivos, o bien por los consumidores finales.

Estos últimos son aquellos que han proporcionado los servicios productivos a los empresarios y que compran los bienes producidos por ellos, gastando la renta que han obtenido a cambio de dichos servicios productivos.

Para esta teoría, la Organización existe en función de sus objetivos y resultados, los cuales deben ser la base para estructurarla y orientarla. De ahí que el énfasis se pusiera en la definición de objetivos organizacionales y en los medios para evaluar el desempeño.

## ◆ **Teoría Conductista**

En la década de los cincuentas surge un nuevo concepto de Administración, que retoma los trabajos desarrollados por Kurt Lewin sobre dinámica de grupos, de George Homans sobre sociología funcional y de Herbert Simon sobre comportamiento administrativo.

Este nuevo concepto de Administración se basó en el análisis del comportamiento humano dentro de las Organizaciones. Al respecto surgieron dos escuelas: la Conductista y la del Desarrollo Organizacional.

### ⇒ **Escuela Conductista**

La Organización para esta escuela es un sistema de decisiones donde el individuo participa de una manera racional y consciente. Por lo tanto, el hombre es un

individuo capaz de opinar, tomar decisiones y resolver problemas, es un “hombre administrativo” que busca la manera más satisfactoria de hacer su trabajo.

Ahora bien, no todos los trabajos pueden ser realizados de manera individual, la mayor parte de ellos requiere del esfuerzo organizado. De ahí que a través del entrenamiento se proporcionen las técnicas que faciliten la aplicación de esfuerzos organizados y permitan la integración de grupos de trabajo.

### ⇒ **Escuela de Desarrollo Organizacional**

Este movimiento surge en 1962 como un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento hacia el enfoque sistémico, en el que se da la fusión de dos tendencias en el estudio de las Organizaciones: el análisis estructural y el análisis del comportamiento humano.

“El Desarrollo Organizacional es una técnica desarrollada en la década de 1960 que básicamente utiliza el enfoque interdisciplinario [...] que, en forma conjunta y estructural, llevan el objetivo final de lograr que los individuos cambien al unísono con las organizaciones”<sup>12</sup>

El Desarrollo Organizacional aplica la dinámica de grupos a los procesos de cambio planeados de la Organización que se caracterizan por ser conscientes, racionales y por dirigirse a alcanzar metas ya establecidas.

Para esta escuela, la Organización es un sistema complejo y humano, con una cultura propia y con un sistema de valores que determinan los canales de información y los procedimientos de trabajo.

El Desarrollo Organizacional considera que el hombre tiene aptitudes para la productividad y que éstas pueden permanecer inactivas si en el ambiente en que vive y trabaja le es restringida, hostil y le impide tanto el crecimiento como el desarrollo de sus potencialidades.

---

<sup>12</sup> Arias, pág. 395

En tanto que el Desarrollo Organizacional es un esfuerzo educativo complejo, encaminado a cambiar actitudes, valores, comportamientos y la estructura de la Organización, el entrenamiento es uno de los medios por los que se puede influir en los miembros de la Organización para generar aprendizajes y cambios en el comportamiento.

### ◆ **Los Experimentos Hawthorne**

Desarrollados entre 1924 y 1932 en los que a una empresa de fabricación de equipos y componentes telefónicos llamada *Western Electric*, situada en Chicago, se tomó la decisión de hacer un estudio psicológico y sociológico para conocer la influencia que tienen ciertos factores como la iluminación, la higiene, el ruido, reducción de jornada, etc. en la productividad de la empresa.<sup>13</sup>

#### **EL PRIMER EXPERIMENTO (1924-1927).**

Consiste en estudios de iluminación, basados en la hipótesis de que las condiciones físicas de iluminación afectarían el rendimiento y orientados, en consecuencia, a buscar un nivel óptimo de iluminación. La sorpresa se presentó cuando los resultados demostraron que, si bien al principio las condiciones de iluminación afectaron de manera importante la productividad, al cabo de un tiempo se volvió un factor poco preponderante en ésta.

#### **EL SEGUNDO EXPERIMENTO (1927-1929).**

Consiste en trasladar a seis empleadas que trabajaban en el área de montaje, de los cuarenta mil que trabajaban en la empresa, a un local especial. Se les otorgan concesiones especiales como descansos, y reducción de jornadas de trabajo. El resultado fue un aumento en productividad.

La sorpresa tanto para los psicólogos como para los sociólogos fue de que cuando les quitaron todas las concesiones otorgadas, la productividad siguió constante. Al preguntar a las trabajadoras el porqué de esta reacción, contestaron que “elevaron

---

<sup>13</sup> Arias, pág. 31

la productividad no por las concesiones otorgadas, sino por el compromiso que tenían de haber sido elegidas de 40 mil empleados para hacer el estudio”.

### **EL TERCER EXPERIMENTO (1930-1931).**

Consistió en entrevistar a 22 mil de los 40 mil empleados, mediante la aplicación de cuestionarios que incluían todo tipo de preguntas, durante tres años. Las conclusiones obtenidas fueron:

- El empleado siente gran resentimiento hacia la compañía donde trabaja.
- El estado de ánimo de los trabajadores influye en la productividad de la empresa.

### **EL CUARTO EXPERIMENTO (1931-1932).**

Pretendía demostrar la relación incentivo-productividad, trasladando cerca de 14 hombres en el cuarto de cableado del banco. Los investigadores descubrieron que el grupo manejó el nivel de la salida y que los incentivos ofrecidos por la compañía tenían poco efecto. El resultado fue que el grupo había decidido cuál era el trabajo de un día justo para la paga de un día justo.

**TABLA II: Los Experimentos Hawthorne**

<b>Etapa</b>	<b>Primera</b>	<b>Segunda</b>	<b>Tercera</b>	<b>Cuarta</b>
Periodo	<b>1924-1927</b>	<b>1927-1929</b>	<b>1930-1931</b>	<b>1931-1932</b>
Estudio	Estudios de iluminación.	Cambio de condiciones de trabajo (periodo efectivo, introducción de descansos, etc.)	Condiciones de trabajo y la supervisión. Situación personal.	Conocer los procesos de grupo: estados de ánimo y la actitud ante el trabajo, tipo de supervisión y grupo informal.
Metodología	No planificada: primero toda la planta, luego un grupo de control.	Diseño metodológico, cuarto de observación con seis operarias.	Programa masivo de entrevistas (21,000 trabajadores).	Observación en una sala de observación (sic) con 14 operarios.
Conclusión	La iluminación constituía solamente uno de los factores, probablemente uno de menor importancia, que afectaba el rendimiento. Al cambiar uno de los factores se alteraba el equilibrio y se modificaban otras variables.	La producción aumentaba independientemente de las pausas de descanso y de las horas de trabajo. Elaboración de hipótesis para los resultados que emergían.	Las actitudes y la productividad de los empleados estaban influenciadas por el grupo de trabajo y por la posición social que dentro de éste ocupaba.	La situación social del grupo tiene que tratarse como un <b>sistema social</b> .

Fuente: Dávila, pág. 184

**CONCLUSIONES DE LA EXPERIENCIA DE HAWTHORNE:**

1. El nivel de producción es resultante de la integración social: si el trabajador reúne excelentes condiciones físicas y fisiológicas para el trabajo y no está integrado socialmente, su desadaptación social se reflejará en su eficiencia.

2. El comportamiento social de los trabajadores: en general los trabajadores no actúan o reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de grupos.
3. Las recompensas y sanciones sociales: Aquellos que se ajustan a las normas y comportamientos que el grupo define, son aceptados.
4. Los grupos informales: Son grupos que definen sus propias reglas de comportamiento, sus objetivos, etc.
5. Las relaciones humanas: cada individuo busca compenetrarse con otros individuos y grupos definidos, queriendo ser comprendido, bien aceptado y participar con el fin de atender sus intereses y aspiraciones más inmediatas.
6. La importancia del contenido del cargo: los trabajos simples y repetitivos tienden a volverse monótonos afectando de manera negativa a las actitudes del trabajador y por tanto reduciendo su eficiencia.
7. El énfasis en los aspectos emocionales: Elton Mayo y su equipo llamaron la atención sobre una nueva teoría de la motivación: el hombre no es motivado por estímulos económicos y salariales, sino con recompensas sociales, simbólicas y no materiales.

Parece evidente que las relaciones en la empresa pueden distinguirse entre informales y formales, llegando a la conclusión que las relaciones del individuo en la organización tienen un fuerte carácter psicológico. La prueba de que hoy en día esta vertiente del trabajador es tenida en cuenta para alcanzar mayor rendimiento y productividad son los exámenes psicológicos que se han introducido en las pruebas de acceso para conseguir perfiles que se ajusten a la organización ya en funcionamiento.

#### ◆ **La Motivación y las Teorías “X” y “Y” de Mc Gregor**

Abraham Maslow, con su escala de necesidades (1954), nos da la primera forma estructurada de los diversos niveles de motivación en el ser humano. Según esta escala, la motivación se puede considerar como formada por una serie de etapas



que hay que ir cubriendo hasta llegar al grado más alto de motivación. Sus peldaños son:

- El más bajo consiste en el primer objetivo básico: cubrir las necesidades fisiológicas más elementales como pueden ser comer y descansar.
- El segundo expresa la necesidad de proveerse de protección y refugio contra los elementos externos: el hogar es pues el símbolo de este nivel. Una vez satisfecho este nivel, Maslow nos dice que el ser humano buscará satisfacer otras necesidades.
- El siguiente escalón está formado por necesidades de índole social mediante el trato fraternal con otros humanos. A partir de aquí, el ser humano buscará la satisfacción de su ego mediante el reconocimiento de los éxitos propios por parte de sus semejantes.
- Finalmente, la etapa más alta de la escala es aquella en la que el ser humano encuentra la autorrealización, cuando hace aquello que le hace sentir bien, por la calidad o el contenido de lo que realiza, por la satisfacción que le proporciona saber que el trabajo está bien hecho.

McGregor (1969), en su libro *The Human Side of Enterprise*, aporta los principios de la teoría “X” y de la teoría “Y”, donde nos hace ver que el comportamiento de los seres humanos muchas veces era el reflejo del trato que recibían por parte de los demás.<sup>14</sup>

Así, si un directivo estaba convencido de que frases como: “...los empleados no quieren trabajar y evitan hacerlo si pueden”, o “...la gente necesita que se le diga exactamente qué debe hacer, cómo y cuándo lo debe hacer”, eran ciertas, se comportaba de tal forma que la propia gente acababa actuando tal y como él lo suponía.

Por el contrario, si los directivos se convencían de que la teoría contraria, la teoría “Y” era la correcta, los resultados obtenidos serían mucho mejores ya que la gente

---

<sup>14</sup> Arias, pág. 126.

se comportaría con un mayor espíritu de equipo y colaboración. La Teoría “Y” se basa en los siguientes supuestos:

- La gente desea trabajar siempre que el trabajo sea de su interés.
- La gente está dispuesta a tomar responsabilidades si se les sitúa en un ambiente en que puedan tener una participación activa en los objetivos del grupo.
- Una vez dados tales objetivos, las personas desean disponer de la autonomía necesaria para poder llevar a término las acciones necesarias para conseguir los objetivos.
- Las personas esperan un trato equitativo.
- La recompensa, al obtenerse los resultados, ha de estar en relación con la contribución de cada uno.
- Las personas esperan de sus directivos ayuda, guía y orientación más que órdenes concretas.

Dado que las dos teorías “X” e “Y” definen dos situaciones estereotipadas, no debemos esperar que todo el mundo se comporte tal como nos indica McGregor, pero ya es importante el hecho de que, por primera vez, se diga abiertamente que los medios dictatoriales no son los que dan mejores resultados, si además lo que se proponen entra en la línea del respeto por la dignidad de la persona.

Es de observar también que el enfoque paternalista de la teoría “X” se ha ampliado ahora para introducir las necesidades sociales y de estima preconizadas por Maslow. Sus supuestos no han sido cambiados, sino simplemente se les ha agregado un componente social del que carecían.

Por otro lado, McClelland retoma las ideas manifestadas por Weber sobre la ética protestante y el capitalismo (1958) y en 1962 formula su teoría sobre motivación<sup>15</sup>;

---

<sup>15</sup> Ídem, pág. 74.

para él las personas están motivadas primordialmente por tres factores: uno de realización, de logro; otro de afiliación y otro de poder.

Las personas movidas por el primer factor, desean lograr cosas, se plantean metas con la mira de alcanzarlas. Las motivadas por la afiliación están más interesados en establecer contactos personales cálidos. Las personas motivadas por el poder tratan de influir sobre las demás.

Tal teoría se basa principalmente en que la cultura influye sobre el ser humano, incrementando en este su deseo de superarse o realizarse. Este autor hace del factor “logro” el centro del desarrollo económico.

Si para Maslow la motivación está relacionada con las necesidades, para Herzberg (1965) la motivación se mueve por dos tipos de factores: los llamados “satisfactores” y “no satisfactores”, también conocidos como “factores higiénicos” ya que su ausencia o insuficiencia causan descontento mientras que su presencia no provoca ningún efecto positivo.

Entre los “satisfactores” se pueden citar: la responsabilidad, el reconocimiento por parte de los demás, la promoción, el cumplimiento de los objetivos y el trabajo en sí mismo. Por lo que respecta a los factores higiénicos: las condiciones de trabajo, las políticas y procedimientos de la organización, las relaciones con los compañeros, la competencia técnica y profesional del jefe y el sueldo.

Hay que destacar, por su trascendencia, el hecho de que cuando la paga no es considerada suficiente o equitativa, actúa como un elemento desmotivador, pero no actúa como elemento de motivación en caso contrario; de la misma forma que trabajar para un jefe que no tenga la suficiente capacidad profesional, es muy desmotivador. Cabe también resaltar, entre los elementos satisfactores, el trabajo en sí mismo, que puede ser altamente motivador para la persona.

#### ◆ **La Teoría “Z”**

Por otro lado, a partir de los experimentos Hawthorne, un nuevo enfoque empezó a tomar cuerpo; este ha prevalecido desde entonces y todavía es muy fuerte. Se conoce como Teoría “Z” y está basado en los siguientes supuestos: La gente

quiere sentirse importante; ser informada, pertenecer a grupos y que se le reconozcan sus méritos.<sup>16</sup>

La Teoría Z, también llamada "método japonés", es una teoría administrativa desarrollada por William Ouchi y Richard Pascale (colaborador), quienes, al igual que McGregor al contrastar su teoría Y a una teoría X, la contrastaron con una "teoría A".

La teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente.

Ouchi considera firmemente que un empleo es más que eso, es la parte estructural de la vida de los empleados, es lo que les permite vivir donde viven, comer lo que comen, vestir lo que visten, define sus años de vejez, etc.; entonces, si este empleo es desarrollado de forma total dentro de una organización (como ocurre en la teoría Z), la persona se integra a ella y crea un sentido de pertenencia que la lleva a dar todo lo que es posible por alcanzar los objetivos empresariales, con lo cual la productividad estaría prácticamente asegurada.

Son tres los principios básicos de la teoría de Ouchi:

- Confianza
- Atención a las relaciones humanas
- Relaciones sociales estrechas

---

<sup>16</sup> "La teoría Z de Ouchi", en Internet

De este modo, las políticas administrativas se enfocan en ensalzar al trabajador por un trabajo bien hecho; mantener informados a los subordinados; lograr que la gente se sienta importante, mediante el establecimiento de un espíritu de “gran familia”. El jefe debe explicar el “porqué” de las órdenes y vender las ideas. Con ello, se esperaba que el trabajador satisfecho produjera más, cooperara de buen grado y tuviera una resistencia menor a la autoridad.

Finalmente, es muy importante para conseguir buenos resultados, mantener el equipo humano bien informado de lo que está pasando en la empresa, de lo que se quiere conseguir y de los resultados que se están consiguiendo realmente.

Resumiendo, las empresas que quieran estar compitiendo con éxito en los próximos años, deberán saber tratar a sus empleados como lo que son: **el activo más importante de la empresa.**

#### ◆ Teoría Sistémica

Se hace referencia fundamentalmente al trabajo de Daniel Katz y Robert Kahn, publicado en Estados Unidos en 1966 bajo el título “*The Social Psychology of Organizations*”, como el más representativo de esta corriente.

La Teoría Sistémica esta dedicada básicamente a problemas de relaciones de estructura e interdependencia y no a los atributos constantes de los objetos. Las Organizaciones se entienden como un sistema energético abierto de insumo-resultado, en el que la energía proveniente del resultado reactiva el sistema.

Todos los sistemas sociales, incluidos las Organizaciones, consisten en una planta o patrón de actividades de un número de individuos, si el patrón de actividades solo se presentara una vez o a intervalos independientes, no podría hablarse de Organización.

El enfoque sistémico hace posible examinar la estabilidad o recurrencia de las actividades, en relación con el insumo energético del sistema, la transformación de energía dentro del sistema y el producto resultante o resultado energético. La Teoría Sistémica divide a la Organización en diversos subsistemas:

- Técnicos o de producción
- De apoyo
- De mantenimiento
- De adaptación
- Gerenciales o directivos

### ◆ **La Teoría de la Organización Contingente**

El enfoque organizacional llamado situacional o contingente, a pesar de remontarse a los comienzos de los años setenta, ha sido poco difundido se compara con la doctrina administrativa o las relaciones humanas.

A diferencia de los enfoques de la racionalización del trabajo y de la doctrina administrativa y a semejanza de la corriente académica de las relaciones humanas, el enfoque contingente no surgió de gerentes experimentados, sino se ha ido conformando con base en una serie de estudios empíricos realizados principalmente en Inglaterra y Estados Unidos.

Las investigaciones pioneras son de las de la socióloga inglesa Joan Woodward (1965) quien a finales de los años cincuenta estudió cien firmas industriales en la región de South Essex, enfocándose en la relación entre tecnología y estructura organizacional.

Los límites entre este enfoque y el sistémico son tenues y a menudo autores y contribuciones del enfoque sistémico son consideradas como parte del enfoque contingente. La razón principal es la definición que aquél hace de la Organización como un sistema abierto.

El enfoque contingente sostiene que la estructura organizacional y el sistema administrativo dependen o son contingentes respecto de los factores del medio ambiente, de la organización, la tarea y la tecnología.

No existe una mejor estructura organizacional que sirva para todas las circunstancias, lo cual contradice lo que había sido un supuesto central de cada teoría. Una base de este enfoque ha sido el estudio comparativo de

organizaciones que destacan las diferencias entre las mismas. La búsqueda de los factores que explican estas diferencias ha llevado a identificar las “contingencias” que debe tenerse en cuenta en el diseño organizacional.

Factores determinantes de la estructura organizacional:

- La tecnología.
- El entorno.
- El tamaño.

### ◆ **El Enfoque de Compromiso Dinámico**

Desarrollada a la sombra de las Teorías Contingente y Sistémica, esta posición dice que las relaciones humanas y los tiempos están obligando a los gerentes a reconsiderar los enfoques tradicionales debido a la velocidad y la constancia de los cambios.

Así, no sólo hay que identificar y estar consciente de las contingencias, sino ahora se hace necesario contar con un sistema lo suficientemente ágil y adaptable para, sobre “la marcha”, adaptarse a situaciones cambiantes del entorno de manera rápida y eficiente.

Esto es lo que definirá la capacidad de transformación y, a la larga, de sobrevivencia de una empresa en estos tiempos.

Los conceptos que se aplican actualmente, de manera si bien un tanto indiscriminada, altamente difundida en nuestro país, se basan en esta teoría. Unos ejemplos de estos son: *Reingeniería, Empowerment, Benchmarking, Outsourcing, Task Force, Just in Time, Organizaciones Virtuales, Calidad Total, Administración de la Información y Coaching.*

Realizar un análisis de cada uno de estos componentes llevaría espacio y tiempo que no corresponden al alcance de este trabajo de investigación, por lo que sólo se enuncian. Cabe mencionar que existe una gran cantidad de información disponible para profundizar en el estudio de cada disciplina de modo aislado.

#### **4. EL CAPITAL HUMANO**

Finalmente, veremos un “nuevo” enfoque que les ha dado la Administración y la Economía a las personas que trabajan en una Organización: El “Capital Humano”.

La economía considera al individuo desde dos puntos de vista: consumidor y productor de bienes y servicios; sin embargo, últimamente estos dos conceptos se fusionan. Lo que el individuo produce por lo general influye en lo que consume y viceversa.<sup>17</sup>

Para analizar al hombre como productor, tendría que encontrarse un método para medir y cuantificar sus habilidades productivas. La idea del Capital Humano se introduce en el análisis económico para proporcionar tal medida. El capital humano se define como las habilidades, talentos y conocimientos productivos de un individuo.

Esto se MIDE en términos de valor de los bienes y servicios producidos. Puesto que el consumo es nuestra última meta en el sistema económico, el valor del capital humano de un hombre es el mismo que el del consumo de bienes y servicios que produce directa o indirectamente. Cuando se eleva el valor de los bienes y servicios, también se eleva el del capital humano, y cuando disminuye en el primero, lo mismo sucede en el segundo.

El concepto del capital humano proporciona una medida alternativa de contribución del trabajo en el proceso productivo. Los insumos de trabajo productivo se miden en términos del flujo de bienes y servicios que producen.

El Capital Humano es un nombre apropiado para las capacidades productivas humanas, porque éstas pueden producir bienes en el presente y en el futuro, pero también es apropiado por otra razón.

---

<sup>17</sup> Arias, pág. 476



Así como se aumenta el Capital Físico, lo hace el Capital Humano. La inversión puede presentarse: la educación y el entrenamiento pueden crear habilidades productivas; los gastos en salud pueden alargar vidas productivas.

El análisis económico intensivo del Capital Humano empezó recientemente con los trabajos de Gary S. Becker y Theodore Schultz. Al igual que todos los conceptos importantes, el de Capital Humano tiene historia intelectual. Aunque el papel económico del hombre nunca fue considerado como su principal función, aún en la antigua Grecia Platón señalaba los beneficios de una masa de ciudadanos entrenada: “Lo que afirmo es que todo hombre que va a ser bueno en cualquier ocupación, debe practicar esa ocupación específica desde la infancia. Aparte de esto, debe tener instrucción elemental en todos los temas necesarios.”

El Capital Humano del hombre es su capacidad para producir bienes y servicios. Su valor es simplemente el precio de la capacidad productiva multiplicado por la cantidad de la misma, pero no existe ningún método directo para medir el precio o la cantidad de capacidad productiva humana.

Por lo general, los economistas cuentan con el mercado para determinar un valor de las diferentes mercancías. Ya que la tierra y el capital físico se compran y se venden, los precios de mercado se usan para medir su valor. Valores similares de mercado no son aplicables al trabajo, ya que éste vende sus servicios por periodos limitados, y no puede venderse a sí mismo. Por consiguiente, el Capital Humano debe medirse indirectamente con valores de mercado a los que puede arrendarse.

**CAPÍTULO II.**  
**PNL Y COACHING. MARCO TEÓRICO**

# 1. LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA PNL

## ◆ Definición

La PNL (Programación Neurolingüística) constituye un modelo formal y dinámico de cómo funciona la mente y la percepción humana, cómo procesa la información y la experiencia y las diversas implicaciones que esto tiene para el éxito personal. Con base en este conocimiento es posible identificar las estrategias internas que utilizan las personas de éxito, aprenderlas y enseñarlas a otros (modelar<sup>1</sup>); para facilitar un cambio evolutivo y positivo.

La Programación Neurolingüística, por analogía con la computadora, utiliza los patrones universales de comunicación y percepción que tenemos para reconocer e intervenir en procesos diversos (aprendizaje, terapia, afrontamiento del estrés, negociación, gestión de conflictos, superación de fobias, etc.). El campo de trabajo es tan amplio como lo es el de las relaciones interpersonales.

Tuvo su origen en las investigaciones de Richard Bandler y John Grinder, auténticos padres de la PNL, que trataban de averiguar por qué determinados tratamientos de tres reconocidos y talentosos terapeutas en Estados Unidos (Virginia Satir, Milton Erickson y Fritz Perls) conseguían mayor éxito que el resto de sus colegas.

La PNL es el estudio de lo que percibimos a través de nuestros sentidos (vista, oído, olfato, gusto y tacto), cómo organizamos el mundo tal como lo percibimos y cómo revisamos y filtramos el mundo exterior mediante nuestros sentidos.

Además, la PNL investiga los procesos que hacen que transmitamos nuestra representación del mundo a través del lenguaje. Es por tanto una aplicación práctica que nos permite, mediante técnicas y herramientas precisas, reconocer y desarrollar habilidades para el crecimiento personal y la mejora de las relaciones

---

<sup>1</sup> Al final de este capítulo se encuentra un vocabulario de los términos utilizados comúnmente, tanto en Coaching como PNL. (N. del A.)

interpersonales. Pero sobre todo, nos permite conocer de manera objetiva la percepción de los demás y la de nosotros mismos. Es como si tuviéramos incorporada una "máquina de la verdad" que podemos manejar de manera infalible en un 99% de los casos.

El nombre de PNL consiste en lo siguiente:

**Programación** Es el hecho de diseñar conscientemente nuestros pensamientos y conducta.

**Neuro** Se refiere a lo que nos percatamos por medio de los sentidos: vista, olfato, gusto oído o tacto. Esto es debido a que nuestros sentidos son el medio por el que nos percatamos del mundo exterior. Nuestro entendimiento y percepción de la vida vienen por medio de esas puertas neurales, conectadas a nuestro cerebro.

**Lingüística** Implica el papel fundamental que representa el lenguaje desde la forma en que controlamos nuestros pensamientos hasta la forma en que estructuramos frases para comunicarnos con los demás.

#### ◆ **Los supuestos básicos de la PNL.**

Al igual que los axiomas matemáticos, los supuestos básicos de la PNL son principios que el terapeuta deberá adoptar como verdaderos y preexistentes. De este modo, podrá aplicar las técnicas de la PNL regidas por estas tesis sin temor a que se produzcan rupturas lógicas.

Es muy importante que los usuarios de PNL conozcan los supuestos fundamentales de este método y los comparen con sus principios, dogmas y expectativas. De este modo podrán evitar "guerras de creencias" acerca de cuál es el "procedimiento acertado". A manera de resumen, estos supuestos básicos se presentan a continuación:

- Las personas reaccionan ante su propia imagen de la realidad y no ante la realidad misma.

“¡El ‘mapa’ no es el territorio! Todos los seres humanos tenemos distintos ‘mapas’ o reproducciones interiorizadas del mundo, con los que nos orientamos dentro del mismo. Sin embargo, ninguno de estos mapas constituye una representación completa y detallada del mismo”.<sup>2</sup>

- Cuerpo y mente forman parte de un mismo sistema e influyen uno sobre el otro. “Somos lo que pensamos”
- El significado de tu comunicación es la reacción que obtienes.
- Solo se puede hablar de “resistencia” en el caso del terapeuta y no en el del paciente.
- No hay errores ni descuidos, solo *feedback* (retroalimentación). Lo importante es lo que se hace con los resultados.<sup>3</sup>
- Es importante tener un repertorio de conductas posibles porque, dentro de un sistema, el elemento controlador será aquel que disponga de la máxima flexibilidad. Por ello, es mejor poder elegir que no tener elección.
- Las personas funcionan perfectamente. Nadie está “fuera de servicio”, ni tiene ningún “defecto”, ni está “estropeado”.
- Las personas escogen siempre la mejor opción que pueden y con la información disponible correspondiente en cada momento.<sup>4</sup>
- Detrás de cada conducta hay una intención positiva.
- Todas las conductas son útiles. Siempre hay al menos un contexto en el que la conducta es útil.

---

<sup>2</sup> Stahl, pág. 17

<sup>3</sup> Seymour, pág. 9

<sup>4</sup> López Herrerías, pág. 193

- Si una persona puede aprender a hacer algo determinado, en principio, todas las personas podrán hacerlo.
- Las personas disponen de todos los recursos necesarios (capacidades interiores y hacia el exterior) para conseguir la transformación deseada. “Uno de los primeros pasos para cambiar sus malos hábitos es tomar conciencia”.<sup>5</sup>
- Como comunicador, es mi obligación y responsabilidad procurar que mi interlocutor se encuentre (física y mentalmente) en el estado adecuado para que pueda hacer lo que yo pretendo que haga.

### ◆ **Aplicaciones de la PNL**

La PNL se puede utilizar para desarrollar de manera rápida y eficaz un proceso de aprendizaje y así superar una situación de estrés, de conflicto, negociar con mayor ventaja frente a nuestros adversarios, etc.

Nos permite conocer la percepción de las otras personas y a nosotros mismos. Es un complemento en el desarrollo de la Inteligencia Emocional. Entre otras cosas, la PNL:

1. Aumenta de manera notable y rápida la autoconfianza.
2. Mejora las relaciones interpersonales.
3. Desarrolla el crecimiento personal y profesional hacia el éxito.
4. Nos permite convertirnos en quien deseamos y queremos ser.
5. Sirve para reducir el estrés.
6. Permite negociar y solucionar conflictos de manera positiva.

La PNL comenzó a utilizarse por pedagogos y psicólogos, los primeros para mejorar los procesos enseñanza-aprendizaje, los segundos como una forma de

---

<sup>5</sup> Seymour, pág. 30

terapia eficaz y rápida. De este modo, la PNL se extendió al ámbito empresarial y al autodesarrollo, de la mano de directivos y otros profesionales.

Así, profesionales de otras disciplinas (Economía, Comunicación, Recursos Humanos...) la utilizan como herramienta eficaz y de demostrada utilidad en entrevistas personales, comunicación, negociación, etc. La ventaja principal es la capacidad que tenemos para reprogramarnos y superar o afrontar situaciones que en otras condiciones no podríamos. Otras de las posibilidades hay que buscarlas en la capacidad de automotivación.

No es fácil encuadrar tanto potencial de la PNL, pues en realidad abarca todos los campos humanos. Como guía, se exponen los ámbitos de aplicación más usuales:

**TABLA III: La PNL en sus Principales Aplicaciones.**

<b>Salud</b>	Patologías relacionadas con el estrés, en las somatizaciones, alergias, como coadyuvante de terapia tradicional, disfunciones en las que se requiera de un especial autocontrol.
<b>Psicoterapia</b>	Técnicas para la cura de fobias, estrés postraumático, conflictos internos, desórdenes de personalidad, esquizofrenia, depresión, compulsiones, control emocional, desórdenes sexuales y manejo de adicciones a sustancias.
<b>Deportes</b>	Para el deportista, permite mejorar el rendimiento de manera espectacular. Para el aprendizaje de diversos deportes como tenis, golf, tiro, ciclismo y atletismo; entre otros.
<b>Empresas</b>	Trabajo en equipo, solución de conflictos, administración de personal, liderazgo, motivación, comunicación, creatividad, planeación estratégica, toma de decisiones, adaptación al cambio, reclutamiento y selección de personal, evaluación de desempeño y ventas, entre muchos otros.
<b>Desarrollo y mejora personal</b>	En ámbitos específicos como autoestima, asertividad, relaciones de pareja, relaciones interpersonales, conflictos, manejo de crisis personales y orientación hacia el éxito.
<b>Educación</b>	En la relación enseñanza-aprendizaje, en un contexto práctico y dirigido a resultados y a solucionar problemas de aprendizaje, aumento de la creatividad, aprendizaje de Matemáticas, Física, Química, etc. En la mejora de las relaciones en el aula: solución de conflictos y mejora de la eficacia docente, entre otros.

**FUENTE:** [www.capitaleemocional.com](http://www.capitaleemocional.com) adaptada por el Autor

Otros campos como la política, las relaciones públicas, las ventas o la comunicación se benefician igualmente de las aplicaciones de este modelo.



## ◆ Los canales de percepción.

La forma que tenemos de captar información del exterior es por medio de las estructuras neurológicas y su forma de operar a través de los sentidos; el aspecto lingüístico de nuestra comunicación, pues con el lenguaje construimos nuestra realidad, así como los programas mentales, que se refiere a las estrategias y secuencias internas que son elaboradas por la mente al llevar a cabo una tarea; las cuales actúan de manera similar a como lo hacen los programas de ordenador.

Fundamentalmente opera a través de los sentidos: vista, oído, tacto, gusto y olfato, lo que lleva a definir los canales visual, auditivo y kinestésico. Aunque estos tres son los más ampliamente aceptados, se integra también el sistema de percepción olfativo-gustativo.

**Los visuales:** El canal visual lo utilizamos para obtener y describir todo lo que ocurre en el mundo interno y externo. Así, podemos hablar de colores, imágenes, podemos recordar una situación "viéndola"...

**Los auditivos:** Este canal es el utilizado preferentemente por personas que perciben el mundo a través de las palabras, los sonidos, la narración y descripción hablada o escrita. Hablamos de cuando algo "no nos suena bien"

**Los kinestésicos:** Es el canal de las sensaciones, el táctil, el de la percepción a través del movimiento, tacto y emoción. Se reconoce cuando alguien nos habla de "*me siento...*" en vez de "*veo tal imagen...*" o "*arrastraba la silla mientras...*"

**Los olfativo - gustativos** Este canal se utiliza por personas que perciben al mundo a través de los sentidos del olfato y del gusto, es decir, por medio de olores y sabores. La persona se expresa "esto me deja buen sabor de boca", o "hay algo que huele raro aquí..."

A través de la forma de mirar, se ha determinado que las personas acceden a estos canales de información<sup>6</sup>. Existen 6 patrones visuales universales, con las diferencias propias en función de lateralidad y otras variables que un experto en PNL conoce:

1. Mirada hacia arriba.
  1. Hacia la derecha: Construcción de imágenes, invención visual.
  2. Hacia la izquierda: Recuerdo visual.
2. Mirada horizontal.
  1. Hacia la derecha: Construcción de sonidos, invención auditiva.
  2. Hacia la izquierda: Recuerdo auditivo.
3. Mirada hacia abajo.
  1. Hacia la derecha: emociones, sensaciones, sabores.
  2. Hacia la izquierda: diálogo interior, auditivo.

## ◆ **Los Metaprogramas**

Existen otros medios para percibir información de un interlocutor. Estos filtros de percepción van más allá de la observación de cada una de las etapas de procesamiento sensorial interno de las personas, es decir, son extrasensoriales. Ejemplos de estos son las estrategias y los metaprogramas.

Las estrategias son sucesiones de etapas de procesamiento sensorial que las personas ejecutan interiormente para conseguir un objetivo o un resultado concreto. Existen estrategias para motivarse, para tomar decisiones, para aprender y para saber qué piensa la gente. El experto en PNL encuentra dichas estrategias mediante una observación detallada de los movimientos oculares y en las palabras con referencias sensoriales de la persona.

---

<sup>6</sup> Stahl, pág. 35

El siguiente filtro de percepción se refiere a un área de observación aún mayor. Aquí ya no se trata de construir y definir una estrategia individual, sino de observar por encima varias de estas estrategias. Las formas personales y repetidas de fijación de objetivos dentro de las estrategias y de otros elementos de las estrategias de una persona, se denominan en PNL modelos de metaprogramas.

La definición que presenta Richard Bandler de los metaprogramas es la siguiente:

“Los Metaprogramas son Procesos Dinámicos que nos sirven para amplificar y acelerar todo el trabajo que hagas para apoyar a la personas”.

Algunos de estos metaprogramas hacen referencia a la cualidad que está asociada con la representación del objetivo:

1. Dirección de la motivación: “búsqueda del placer” / “evitar el dolor”. Indica si la representación interior del objetivo es una representación de lo que se quiere obtener, con frecuencia beneficios o placer, o de lo que no se quiere, frecuentemente castigos o dolor.
2. Interés primario: lugar / tiempo / persona / actividad / objeto / tiempo / motivos / información. Se refiere a aquello que es más importante para la persona, en la mayoría de los casos.
3. Orientación en el tiempo: pasado / futuro / presente. Aquí, el punto central del objetivo de la persona se basa en una etapa específica del tiempo fijado a partir de la formulación del objetivo.
4. Enfoque del pensamiento: global / detallado. Se refiere básicamente a la calidad de la información que estructura el objetivo planteado.
5. Foco de la atención: uno mismo / otros. Este enfoque nos lleva a que el centro del objetivo se encuentra dentro o fuera de la persona.
6. Origen de la motivación: referencia interna / referencia externa. La persona en determinado momento se interesa en algo de acuerdo a sus propios criterios (creencias, valores, etc.) o de acuerdo a los criterios de otros o el punto de vista externo.

7. Perspectiva: asociado / disociado. Se refiere a cómo se procesa el objetivo, desde dentro de la persona, o desde fuera, como si fuera un tercero presenciando la vivencia.

Los siguientes metaprogramas tienen que ver con la manera en que una persona prefiere comparar entre los estados actual y deseado:

8. Flujo de eventos mentales: igualar / diferenciar (*matching / mismatching*). Trata con la manera de acercarse al objetivo, si estableciendo similitudes que reproducir, o diferencias que permitan tomar actitudes o conductas opuestas.
9. Procesamiento del tiempo: en el tiempo / a través del tiempo / entre tiempos. Este metaprograma refiere a qué tanto la persona está asociada o disociada con el tiempo, es decir, si lleva o no una secuencia cronológica estricta de los acontecimientos, o si fluctúa entre una conducta y la otra.

Se han identificado otros metaprogramas que van más relacionados con la personalidad y razonamiento del individuo, como son reflexivo / emotivo, o inductivo / deductivo; o cual es su actitud frente a las reglas impuestas por sí mismo y por / a los demás

## ◆ Los Niveles Lógicos de la Transformación

Apoyándose en los trabajos de Gregory Bateson, Robert Dilts, uno de los estudiosos más reconocidos de la PNL, definió los niveles lógicos de la transformación<sup>7</sup>. El cerebro, así como cualquier sistema social, está estructurado en niveles. La función de cada nivel consiste en organizar la información del nivel inmediato inferior.

- |                         |                                    |
|-------------------------|------------------------------------|
| 1. Espiritualidad:      | ¿para qué hago esto?               |
| 2. Identidad:           | ¿quién soy?                        |
| 3. Creencias y valores: | ¿qué pienso? ¿por qué esto es así? |

---

<sup>7</sup> Stahl, pág. 46

4. Capacidades y actitudes:                   ¿cómo quiero hacer eso?
5. Conducta                                       ¿qué haré para hacer eso?
6. Entorno                                        ¿cuándo y dónde será?

Cada nivel determina las transformaciones que se pueden realizar en los niveles inferiores, por lo que un nivel inferior mal estructurado es como un soporte insuficiente para el nivel superior.

**ENTORNO.** Primer nivel de conocimiento al nacer, lo que me rodea. Aprendemos a sobrevivir acercándonos al placer y alejándonos del dolor. Fundamental entre los 0 y los 3 años.

**CONDUCTA:** Los primeros años de vida (2 a 4) se aprenden conductas: hablar, moverse, comer, querer, dejar de querer, etc. En este nivel se experimentan y asimilan las acciones. Nace la comunicación, los comportamientos, el discernimiento.

**CAPACIDADES Y ACTITUDES.** Estrategias, recursos, habilidades, emociones. Son estados internos del individuo que le permiten generar conductas.

**CREENCIAS Y VALORES.** Se generan a partir de la niñez, pero se consolidan desde la adolescencia y permanecen en la persona durante el resto de su existencia. Valores, criterios, creencias, conceptualizaciones y metaprogramas, que nos permiten abrir las puertas del “Poder” o del “No Poder”. Un cambio a este nivel es factible en la medida que la persona tome consciencia de la conveniencia o necesidad de otra creencia.

**IDENTIDAD.** La construcción de la Identidad requiere esfuerzo y disciplina, para eliminar todo lo que no me sirve. Es a través de la introspección, la auto observación y el auto conocimiento que logramos desarrollar o al menos conocer nuestra Identidad.

**ESPIRITUALIDAD.** El fin último de nuestra trascendencia como individuos, al reconocernos como parte de una entidad mayor y darle sentido a nuestra existencia, independiente de cualquier religión que se profese o incluso si no se profesa religión alguna.

## ◆ El Lenguaje y el Metamodelo

En los albores de la PNL, Grinder y Bandler estudiaron principalmente el lenguaje que utilizaban los terapeutas más eficaces. A partir de esta investigación desarrollaron el llamado metamodelo, un modelo sobre la manera que tienen las personas de comunicar sus experiencias a través del lenguaje.

“Si partimos del hecho de que el lenguaje de una persona es un modelo (una reproducción de la realidad de sus experiencias y de sus vivencias), entonces el metamodelo será un modelo de cómo esta persona expresa sus experiencias con el lenguaje”.<sup>8</sup>

Por regla general, existen tres tipos de procesos formativos en el desarrollo de un modelo:

- **Eliminación:** Mediante este proceso, prestamos atención de forma selectiva a ciertas dimensiones de nuestra experiencia. La eliminación reduce el mundo a dimensiones en que nos sentimos capaces de manejarlo.
- **Distorsión:** Representan fenómenos lingüísticos en los que se altera “sutilmente” (el término “sutil” es aquí muy importante), el contenido de una expresión. Unos de los ejemplos más claros de una distorsión lingüística es la “sustantivación”. Cuando convertimos una acción, que como tal es cambiante, en un sustantivo, hemos llegado a una conclusión inalterable.
- **Generalización:** Algunos elementos del modelo de la persona se desprenden de la experiencia original y llegan a representar la categoría total. Las generalizaciones simplifican nuestra vida y nos permiten funcionar relajadamente. Es algo negativo si la generalización se hace para limitar a la persona.

---

<sup>8</sup> Ídem, pág. 49

## ⇒ **Objetivos del Metamodelo.**

- 1) Encontrar la información perdida en el proceso de comunicación desde la estructura profunda hasta la estructura de superficie.
- 2) Identificar los procesos del metamodelo que la persona introduce como limitantes en su modelo del mundo, es decir, en su mapa.
- 3) Descubrir y evidenciar las limitaciones del mapa.
- 4) Volver a conectar a la persona con su experiencia primaria y con el territorio de donde tomó la experiencia.

## ⇒ **Afirmaciones mal formadas**

Una expresión oral estará mal formada cuando ha perdido algo en el camino que va de la estructura lingüística profunda (la que contiene la descripción más precisa y completa imaginable de una experiencia) a la estructura superficial (lo que se dice realmente).

La existencia del metamodelo es una prueba de que John Grinder fue, antes de su creación, profesor de lingüística y especialista en gramática transformacional. Esta disciplina se dedica al estudio de la relación existente entre la estructura profunda y la superficial, entre otras.

Algunos ejemplos de manifestaciones de este tipo se muestran a continuación:

1. Omisión (de componentes enteros de la estructura profunda).

*“no lo entiendo”, “él es el mejor”* [¿qué no entiendes?, ¿en qué es el mejor?]

2. Falta de índice de referencia.

*“la gente no está abierta a esta idea”* [¿quién exactamente no está abierto?]

3. Verbos que no especifican completamente.

*“ella me ignora”* [¿cómo le ignora exactamente?]

4. Nominalización. Una nominalización reproduce lingüísticamente un proceso (modificable de muchas maneras) como si fuera una cosa (invariable).

*“Lamento esta decisión”*. Decisión es una sustantivación del verbo decidir. Si yo decido, “estoy” decidiendo, pueden participar “otros” que opinen, si yo he llegado a una “decisión”, la conclusión es clara e inamovible.

#### 5. Generalizaciones.

Las afirmaciones generalizadoras se reconocen en palabras como “siempre”, “todo”, “cada”, “nunca”, “ningún”, “nadie”, etc.

*“nunca me salen las cosas”, “todos me odian”...*

#### 6. Falta de opciones.

Aparecen a través de palabras relacionadas con la posibilidad, la obligación o la necesidad: “tengo que”, “no puedo”, “no sirvo para”, “debo”.

*“no puedo hacerlo”* [¿qué te lo impide?], *“tengo que ir”* [¿qué pasaría si no vas?]

Este tipo de afirmaciones es de lo más común de encontrar en nuestro lenguaje cotidiano, siendo, por tanto, lo que más limita nuestra acción diaria.

#### 7. Presunción del principio causa-efecto.

*“el profesor me obliga a cohibirme”* [¿cómo te obliga?, ¿con un arma?]

*“la presencia de “x” me molesta”* [¿qué hace exactamente que te moleste?]

#### 8. Lectura del pensamiento.

*“sé que mi problema te puede resultar trivial, pero...”* [¿cómo lo sabes?]

#### 9. Fuente de la cita extraviada.

*“así es como se ha hecho siempre”* [¿quién dijo, o dónde está escrito que así se haga?]

*“es absurdo discutir esto”* [¿para quién es absurdo?, ¿quién lo dice?]



## ⇒ **Modelos de lenguaje hipnótico.**

Este tipo de metamodelo se basa en los trabajos que acerca de la hipnosis y su aplicación terapéutica realizó Milton Erickson. Con esta denominación se designa al uso artificioso del lenguaje para provocar procesos y reacciones en los demás.

Entre ellos tenemos:

### 1. Órdenes y citas insertadas.

*“hay gente a la que se le debe estar repitiendo ‘no opines, resérvate tus comentarios’.”*. Esta frase está estructurada con toda la intención que el interlocutor se sienta aludido. Y, por lo general, ¡lo logra!

### 2. Órdenes en forma negativa.

“no te quedes estancada en esta idea...”, “no seas tan susceptible”.

El utilizar la palabra “no” en esta construcción de lenguaje logra exactamente el efecto contrario, ya que el inconsciente percibe y procesa las ideas, pensamientos, conceptos, etc. en positivo.

### 3. Ambigüedades.

Estos modelos de lenguaje hipnótico son algo parecido a un *lapsus linguae*<sup>9</sup>, sólo que no se perciben como tales. Entre ellos tenemos las ambigüedades fonéticas, de puntuación, quejas implícitas, etc.

El ejemplo más claro que se maneja en el idioma español y bajo el contexto cultural de nuestro país es el “doble sentido”, utilizado en la construcción de “piropos”, “albures”, etc.

La persona experimentada tiene una gran capacidad de reconocer estos modelos y manejarlos de acuerdo a sus propios intereses.

---

<sup>9</sup> *Loc. lat.* utilizada para señalar un error en la expresión oral que se comete a menudo e inconscientemente, como cambiar género entre sustantivo y adjetivo: “camisa negro” (N. del A.)

## 2. COACHING

### ◆ Concepto de Coaching

El Coaching es un modelo que tiene la finalidad de desarrollar el potencial de las personas, de forma metódica, estructurada y eficaz. Es un proceso interactivo, a través del cual el “coach” (entrenador) ayuda a una persona (“coachee” o entrenado) a resolver problemas de desempeño o a desarrollar sus capacidades y habilidades. Los principios en los que se apoya son:

- El Coaching se centra en las posibilidades del futuro, no en los errores del pasado ni en el rendimiento actual.
- Para obtener lo mejor de las personas, el coach debe creer en su potencial. Nuestras creencias sobre las capacidades de los otros tienen un impacto directo sobre su actuación.
- El Coaching funciona en base a una relación de confianza y confidencialidad mantenida entre el entrenador y el entrenado.
- El entrenado no aprende del coach, sino de si mismo estimulado por el coach. Aunque a veces no es fácil, el coach debe evitar transferir su experiencia al entrenado, ya que si lo hiciera, estaría incumpliendo uno de los principios básicos del Coaching.

El proceso se basa en la colaboración y tiene su fundamento en 3 componentes:

- ayuda técnica,
- apoyo personal, y
- reto individual.

Estos tres elementos del Coaching están unidos a través de un lazo emocional que se establece entre el coach y la persona.

Debido a que el Coaching es un proceso persona a persona, esta especie de lazo emocional debe estar presente, y debe ser positivo, para que el proceso tenga éxito.

Vincent Leenhardt<sup>10</sup>, que introdujo el Coaching empresarial en Francia, precisa: “Se entiende por Coaching el acompañamiento de una persona o de un equipo. Dicho acompañamiento se asemeja al de un entrenador frente a un campeón, individual o en equipo. El Coaching se aplica tanto al individuo como al equipo campeón, en este último caso se denomina también *team building*. La actitud que supone el Coaching es común al directivo o al consultor: considerar a la persona o al equipo acompañados en su funcionamiento actual, pero de forma especial en su potencial de realización. Este enfoque conlleva simultáneamente una filosofía, una actitud, comportamientos, competencias y procedimientos”.

Los puntos importantes de esta definición son el concepto de acompañamiento que sirve de fundamento a la construcción de la relación, el de potencial de desarrollo y el de campeón. No es el individuo que recibe el Coaching quien se asimila a un campeón, sino que es el propio acompañamiento el que se compara al de un entrenador con un campeón.

La Sociedad Francesa de Coaching, (SF Coach) que agrupa a los profesionales de esta disciplina, da la siguiente definición: “El Coaching es el acompañamiento de una persona a partir de sus necesidades profesionales para el desarrollo de su potencial y de sus conocimientos técnicos”.

Esta definición recupera el concepto de acompañamiento pero precisa el ámbito del Coaching: las necesidades profesionales. Elimina, por tanto, las necesidades privadas, lo que permite distinguir claramente el Coaching de la psicoterapia. Hay que subrayar que los métodos empleados en el Coaching se diferencian asimismo de los utilizados en la psicoterapia.

También hace hincapié en el desarrollo de las potencialidades y de los conocimientos técnicos. Al insistir en este último aspecto, la SF Coach señala también que la persona objeto de Coaching, gracias al mismo, fortalecerá sus conocimientos técnicos identificándolos y optimizándolos.

---

<sup>10</sup> Vincent Leenhardt, *Les managers porteurs de sens*, Insep Éditions, 1992.

A partir de estas fuentes, se deduce la idea de que el Coaching es un acompañamiento para el desarrollo de las potencialidades. Si se recurre a la opinión de otros expertos en la materia, se puede obtener un cierto grado de consenso en torno a esta definición un tanto “minimalista”.

### ◆ **Orígenes del Coaching**

Aunque este modelo es ampliamente utilizado en todo el mundo, especialmente en su ámbito empresarial, los diversos autores no se han puesto de acuerdo acerca de los orígenes e historia del Coaching.

Así, tenemos quienes señalan a los planteamientos de los filósofos griegos clásicos Sócrates, Platón y Aristóteles como los iniciadores de esta corriente de pensamiento, pasando por los conceptos filosóficos de las escuelas Existencialista, Fenomenológica, la Psicología Humanista, y el Construccionismo, entre otras, así como de los filósofos Heidegger, Austin, Searle, Flores, Spinoza o Maturana.

Más recientemente, se establece que los trabajos de personajes como Werner Erhard, Ken Blanchard, Rafael Echevarría y Thomas Leonard, sentaron las bases del Coaching tal y como lo conocemos hoy en día.

Muchos son los autores que han determinado que el origen del Coaching moderno comienza alrededor de 1980, cuando el Coaching comienza a difundirse. Por esas mismas fechas la Psicología Humanista sufre un decaimiento importante producido por la dura crítica de la Psicología Académica. Sólo unos pequeños grupos continuaron desarrollándola y practicándola.

De alguna manera, el Coaching es una extensión o continuación de la ideología fundamental que la Psicología Humanista ha intentado profesar. Aún así, ha desarrollado métodos y prácticas propias elaboradas gracias a todas las influencias que hemos comentado.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> “Historia del Coaching”, en Internet

Por esta razón podemos afirmar, que el Coaching lleva más de 25 años de presencia y práctica en todo el mundo. A partir de los años 80s, el Coaching comienza a consolidarse como una metodología con identidad propia.

Bajo esta identidad, se han desarrollado tres grandes áreas de trabajo, que hoy conocemos como:

- Coaching personal (*Life Coaching*),
- Coaching ejecutivo (*Executive Coaching*), y
- Coaching organizacional (*Corporate Coaching*).

La difusión del Coaching como disciplina, se expande de formas diferentes según los contextos culturales, produciendo un desarrollo exponencial que ha hecho que se haya transformado, en muy poco tiempo, en una de las profesiones más desarrolladas del siglo XXI.

#### ◆ **Coaching deportivo vs. Coaching empresarial**

El Coaching procede de los medios deportivos, de donde se tomó para su desarrollo en el mundo empresarial. Pero, ¿es compatible su práctica en la empresa a la aplicada en el mundo del deporte? El británico John Whitmore ha indagado sobre la cuestión.

En su apasionante libro *Coaching*<sup>12</sup>, Whitmore, recuperando los términos de Timothy Galway, pedagogo por la universidad de Harvard y especialista en tenis, nos explica en términos muy sencillos la especificidad del trabajo que se lleva a cabo en el Coaching: “el término inglés *inner* se refiere al punto de vista interno, al estado íntimo del jugador, al adversario que llevamos dentro de nosotros.

Plantea que si un entrenador consigue llevar a su pupilo a eliminar o controlar los obstáculos internos que le impiden alcanzar su nivel óptimo de rendimiento, el potencial natural de este pupilo se manifestará sin que tenga necesidad de una

---

<sup>12</sup> John Whitmore, *Coaching*, Maxima, 1994.

aportación técnica masiva desde el exterior, es decir, se trata más de enseñarle a aprender por sí mismo, que de hacerle ingerir un conocimiento externo”. Es, por lo tanto, la rehabilitación del arte de la Mayéutica que aplicaba Sócrates.

Este mismo método es el que se aplica en el Coaching: un coach o entrenador utiliza la empatía y el cuestionamiento inductivo como técnicas básicas de su acompañamiento.

El propio término de acompañamiento se puede considerar como fundamento de la práctica del Coaching. En efecto, lo que la caracteriza es la manera de transmitir a través del tipo de relación que se establece entre entrenador y entrenado.

Ahora bien, aunque el método básico se encuentra tanto en el Coaching deportivo como en el practicado en la empresa, las finalidades de uno y otro no son intercambiables en modo alguno.

Es evidente que el Coaching deportivo apunta al desafío, esto es, que la persona gane el partido o la competencia. Las personas en situación de desempeñar un trabajo no son deportistas destinados a jugar partidos o a participar en competiciones en condiciones en las que las reglas están previamente bien definidas.

Profesionalmente las personas trabajan a corto o mediano plazo en situaciones a menudo inciertas y complejas. Tienen que gestionar aspectos imprevisibles tanto en el plano técnico como humano o relacional en un universo en el que el cambio se acelera y en el que su situación tiene la tendencia a hacerse cada vez más inestable y precaria.

El Coaching empresarial apunta a hacer progresar a las personas liberando su potencial. Progresar con vistas a un mejor rendimiento, pero también para encontrarse mejor con un gasto de energía menos intenso, con menos estrés, menos sufrimiento más relaciones y mayor placer y alegría.

En conclusión, un método básico similar, pero con objetivos de resultados necesariamente diferentes, ya que ambas modalidades de Coaching se desarrollan en contextos en los que las dificultades apenas se parecen.

## ◆ **Diferencia entre Coaching y otras técnicas formativas**

El Coaching es un proceso de acompañamiento. En este punto la mayoría de los especialistas se muestran de acuerdo. Pero, ¿en qué se distingue de otras formas de intervención utilizadas en el seno de la empresa, como la tutoría, el asesoramiento o la formación individual?

Para simplificar, nos centraremos en cada una de estas formas e intentaremos caracterizarlas:

- En la tutoría, el tutor conoce mejor que el pupilo la empresa o el oficio. Su papel consiste en guiar mostrando, explicando, indicando lo que se debe o no hacer. El principio del aprendizaje estriba en seguir el modelo del tutor.
- En el asesoramiento, el “asesor” o consultor es un experto. Después del análisis y diagnóstico de la situación, formula sus recomendaciones. El principio no es el de aprender en el sentido estricto del término, sino el de recibir una evaluación o un diagnóstico de la situación, una especie de “peritaje”, así como ayuda para mejorar o resolver una situación.
- En la formación individual, el formador aporta métodos e instrumentos para trabajar mejor; proporciona la ocasión de entrenarse. El principio es la memorización y la asimilación y posteriormente la aplicación y su transferencia a la vida profesional.

## ◆ **Elementos Integradores del Coaching**

El Coaching es un proceso específico, que puede tomar prestados elementos de las tres formas anteriormente descritas, pero que se basa en la empatía y el cuestionamiento inductivo. Vamos a deducir, con independencia de las corrientes teóricas a las que se adhieran los especialistas, los seis principios rectores que aglutinan la práctica del Coaching en la empresa.

Es un hecho que la metodología difiere de un coach a otro. Los intercambios entre profesionales y la lectura de los textos de marketing difundidos por los gabinetes especializados nos lo demuestran cada día.

A pesar de ello, todos se ponen de acuerdo en torno a los seis principios rectores siguientes, bases de la práctica del Coaching tal como se enseña y ejerce en la actualidad:

- Respeto a la persona a la que se aplica el Coaching. No se trata de imponerle modelos, conocimientos técnicos o comportamientos. El Coaching le da la posibilidad de tomar perspectiva, de adquirir marcos de lectura que le permiten comprender mejor lo que vive y contemplar por sí misma modificaciones de comportamientos y modos de actuación pertinentes.
- Desarrollo de la autonomía de la persona acompañada. Dentro de lo posible, el coach evita crear dependencia. Pone en funcionamiento una práctica que permite al acompañado desarrollar su autonomía. A este propósito, solo en contadas ocasiones aporta soluciones. Reformula, cuestiona, realiza síntesis, ayuda a establecer vínculos, puede a veces aportar modelos explicativos o dar consejos de lectura.
- Fuerte dimensión individual: el Coaching está orientado hacia el desarrollo del potencial del individuo y le debe ayudar a concienciarse de sus obstáculos personales (actitudes limitativas o contraproducentes), a mejorar con los mismos e incluso a superarlos.
- Consideración de las emociones que manifiesta el individuo. Un fuerte estado emocional indica que la persona está muy implicada en lo que se dice, que se encuentra muy afectada por sus palabras. Prestar atención a ello y llevarla a verbalizar tienen ya un efecto apaciguador casi sedante, lo que no es desdeñable para su bienestar. Proporcionarle la posibilidad de abordar una tarea de clarificación en relación con lo que siente internamente le permite concienciarse. De esta manera puede tomar perspectiva y gestionar mejor su emoción.
- Reflexión sobre el sentido en las dos acepciones del término:
  - sentido como respuesta a la pregunta por qué (búsqueda de elementos de comprensión a sus reacciones) y



- sentido como respuesta a la pregunta para qué (definición de las motivaciones profundas de sus comportamientos)
- Deseo de cambio: las expectativas de aquellos que inician un Coaching son en primer lugar demandas de cambio de comportamiento. La empresa es el terreno de acción: gracias al Coaching, el acompañado se comprometerá a experimentar a lo largo de unos ejes el progreso con objeto de movilizar su capacidad de cambio.

### ◆ **Tipos de Coaching empresarial**

En la actualidad, podemos distinguir 3 tipos de coach:

- El coach externo o consultor coach: perteneciente a un gabinete de consultoría, por tanto a una empresa externa a la de la persona objeto del Coaching.
- El coach interno: perteneciente a la misma estructura que el receptor del Coaching pero procedente de un servicio distinto; esta situación se presenta más bien en las grandes empresas. El coach interno pertenece la mayoría de las veces al área de recursos humanos.
- El directivo coach: tiene la particularidad de ser al mismo tiempo el responsable jerárquico y el coach de los miembros de su equipo.

### ◆ **El Coaching Personal**

El Coaching es también utilizado para mejorar la vida de las personas. Neenan señala: “Nuestra manera de interpretar los acontecimientos de la vida influye profundamente en los sentimientos que estos sucesos provocan en nosotros. Si modificamos nuestra manera de pensar, cambiará nuestra manera de sentir”.<sup>13</sup>

Esta es la esencia de un método de orientación psicológica muy extendido y basado en la investigación llamado Terapia Cognitiva Conductual. El Coaching ha

---

<sup>13</sup> Neenan, 2004. pág. 11

llevado esta práctica fuera de la clínica. Combinando la definición que hace Downey de Coaching como “el arte de facilitar la actuación, el aprendizaje y el desarrollo de otra persona”<sup>14</sup> con el concepto anterior, nace el Coaching Cognitivo Conductual (CBC, por sus siglas en inglés), para darle elementos que permitan al individuo satisfacer los requisitos para este crecimiento personal.

El CBC no ofrece recetas ni soluciones mágicas para lograr el cambio personal o resolver las dificultades; destaca la necesidad de un esfuerzo y un compromiso sostenido para afrontar con éxito los retos o las dificultades de la vida.

Así, el CBC puede ser aplicado para ayudar, entre otras, en las siguientes situaciones personales:

- Afrontar los problemas emocionales.
- Creación de problemas vs. resolución de problemas.
- Superación de la indecisión.
- Organización del tiempo.
- Perseverancia.
- Afrontar la crítica.
- Autoafirmación.
- Arriesgarse y tomar decisiones.
- Comprender el proceso de cambio personal.

## ◆ **El Proceso del Coaching**

1. **Preparación.** El primer paso efectivo del Coaching es la observación. No se puede empezar el proceso sin el total entendimiento de la situación, la persona y sus habilidades actuales. La mejor manera de lograr esto es a través de la observación. La meta del coach debe ser identificar las fuerzas y debilidades

---

<sup>14</sup> Downey, pág. 15

de la persona y entender el impacto de su comportamiento en la habilidad de esta para alcanzar objetivos.

2. **Discusión.** Este paso empieza con una preparación cuidadosa. Se debe tener claridad acerca del propósito de la discusión, los elementos que son importantes y las consecuencias de no lograr estos elementos. Una vez terminada esta preparación, el coach esta listo para comprometer a su entrenado en un diálogo que permita compartir estrategias, para sobrepasar problemas o construir habilidades.
3. **Coaching Activo.** Una vez que se ha entendido a la persona y la situación, y que se tiene un plan, se deben comenzar las sesiones de Coaching. Un coach efectivo ofrece ideas y consejos de tal manera que el entrenado les escuche, responda a éstos y aprecie su valor. Dar y recibir retroalimentación es un elemento crítico del Coaching activo.
4. **Seguimiento.** El Coaching efectivo incluye el seguimiento que pueda ayudarnos a monitorear el progreso. Ayuda a los individuos a permanecer en la trayectoria de mejora. Si se pierde el camino, el seguimiento es la oportunidad de volver al curso original; el seguimiento puede incluir preguntar qué va bien y qué no. También es una oportunidad de alabar el progreso y buscar oportunidades para seguir con el Coaching y la retroalimentación. Si el plan de acción necesita modificarse, la etapa de seguimiento es el momento adecuado para hacerlo.

### 3. VOCABULARIO UTILIZADO EN PNL Y COACHING<sup>15</sup>

**Ancla:** Estímulo sensorial específico que evoca una experiencia determinada

**Anclar:** Establecer una conexión entre una experiencia y un estímulo sensorial específico (ancla)

---

<sup>15</sup> Fuente: [www.capitalemocional.com](http://www.capitalemocional.com), modificado por el Autor.

**Asociado** (estado): Percibir una experiencia desde la perspectiva propia (ver las cosas a través de sus propios ojos)

**B.A.G.E.L.:** Abreviatura que describe el modelo de cómo se relacionan las diferentes señales conductuales con los procesos cognoscitivos. La componen de las letras de B= *body posture* (posiciones del cuerpo), A= *accessing cues* (claves no verbales de acceso tales como el tono de la voz o la respiración), G= *gestures* (gestos que permiten identificar los procesos cognoscitivos, tales como los movimientos de las manos), E= *eye movements* (movimientos de los ojos que indican ciertos procesos internos) y L= *language* (patrones de lenguaje que indican ciertas características de los procesos cognoscitivos).

**Calibrar:** Percibir con precisión las señales conductuales o fisiológicas que ocurren en una persona y relacionar estas señales con estados internos que constituyen patrones en la persona.

**Canal sensorial:** (ver sistema representativo).

**Chequeo ecológico:** Comprobar si el resultado de un cambio o modificación es compatible con todos los aspectos vitales de la persona.

**Disociado** (estado): Percibir una experiencia propia desde la perspectiva de un espectador u oyente (ver las cosas propias a través de los ojos de un observador).

**Empatía:** Confianza, calidez y simpatía en una relación.

**Estrategia:** Es una secuencia de pasos sensoriales que siguen un orden establecido y llevan invariablemente a un resultado específico. Para la PNL toda conducta es una estrategia.

**Estructura profunda:** Las impresiones o percepciones del entorno tal como llegan en vivo, completas, exactas y sin deformación.

**Estructura superficial:** Es la representación que se hace por medio del lenguaje de una estructura profunda. Al elaborar una representación lingüística (lenguaje) de una experiencia (estructura profunda) se hacen eliminaciones, generalizaciones y distorsiones.

**Gustativo:** Se refiere al sentido del gusto.

**Igualar (*matching*):** Utilizar los mismos predicados del lenguaje o expresar las mismas maneras del interlocutor en un proceso de comunicación.

**Kinestésico:** Se refiere a las sensaciones experimentadas por el sentido del tacto o las sensaciones internas experimentadas en el cuerpo. También se utiliza el término *Cinestésico*.

**Metamodelo:** Modelo lingüístico concebido por R. Bandler y R. Grinder que relaciona el lenguaje empleado por una persona (estructura superficial) con la experiencia concreta vivida (estructura profunda) con el fin de corregir las eliminaciones, distorsiones y generalizaciones en la estructura superficial.

**Modelar:** Utilización de las técnicas de PNL para coadyuvar a que una persona modifique formas de pensar, actitudes y conductas con el objetivo de obtener un beneficio tangible en su vida. Esta transformación se logra generalmente a través de establecer una referencia o ejemplo a seguir, como una persona exitosa en el ámbito de la actitud o conducta a modificar

**Nominalización:** Sustantivo creado a partir un verbo que refiere algo abstracto, pero que se percibe como una cosa real. Por ejemplo, del verbo fracasar se crea el sustantivo fracaso. Para determinar si un sustantivo es una nominalización considere si es posible cargar lo que menciona en una carretilla; si puede llevarlo en la carretilla es un sustantivo, si no puede ser llevado en la carretilla es una nominalización.

**Predicados:** Se refiere a los verbos, adjetivos y adverbios utilizados por las personas en su lenguaje, que permiten identificar el sistema sensorial que la persona utilizó cuando vivió la experiencia.

**Reencuadre (*reframing*):** En PNL es la estrategia para modificar una conducta mediante la reinterpretación de una experiencia considerada inicialmente como negativa.

**Reflejar (*rapport*):** Adoptar las expresiones o maneras de una persona (verbales o corporales).

**S.C.O.R.E.:** Abreviatura que describe la relación entre los elementos que construyen un problema. La componen las iniciales de S= *symptoms* (síntomas), C= *causes* (causas), O= *outcomes* (resultados), R= *resources* (recursos) y E= *effects* (efectos obtenidos).

**Sistema de referencia:** Sistema sensorial en el que la persona comprueba si una experiencia es correcta.

**Sistema guía (rector):** Sistema sensorial que usa la persona para la búsqueda de la información almacenada

**Sistema representativo:** Se refiere a los canales o sistemas sensoriales (ver, oír, sentir, oler y gustar)

**Sistema sensorial:** Sistema representativo.

**Submodalidades:** Son las características y distinciones posibles de establecer en un sistema sensorial determinado; tal como el color, tamaño, distancia, nitidez o brillo en una experiencia visual.

**T.O.T.E:** Abreviatura para describir el modelo de cómo una conducta efectiva se realiza. La componen las iniciales de Test - Operate - Test - Exit (prueba - operar - prueba - finalización).

**VAKO:** Abreviatura compuesta por la iniciales V= visual, A= auditivo, K= kinestésico y O= olfativo-gustativo.

**CAPÍTULO III.**  
**INTEGRANDO HABILIDADES, APTITUDES,**  
**EXPECTATIVAS Y PREFERENCIAS EN EL**  
**EMPLEO "IDEAL".**

## **1. CONSIDERACIONES INICIALES.**

A partir de esta sección, la redacción del presente trabajo se presenta de manera distinta. Entrando al planteamiento principal de la tesis, y como alude el título, se pretende que el presente documento sirva como un Manual de Consulta y práctica.

De igual forma, el marco teórico establece que las técnicas de Coaching y PNL son totalmente interactivas y dirigidas a la persona, de forma individual y directa.

Es por ello que el texto será presentado en segunda persona, de modo familiar o informal, estableciendo el principio de un ambiente relajado en donde la comunicación de los conceptos, técnicas y recomendaciones encuentre un canal adecuado para llegar al usuario potencial.

## **2. LA MOTIVACIÓN Y EL EMPLEO IDEAL**

Como se ha analizado, desde el inicio de los tiempos la actividad productiva le ha dado al Ser Humano, más allá de cubrir sus necesidades más básicas (la base de la pirámide de Maslow), razón de ser, evolución y trascendencia. Es por ello tan importante que cuando des el primer paso hacia el mundo laboral, lo hagas con el convencimiento que este primer empleo te proporcionará, además de recursos materiales, satisfacciones a todos niveles.

Somos seres integrales, que actuamos y nos desarrollamos en diferentes ámbitos o niveles de nuestra propia consciencia. No sólo los diferentes estudios de las disciplinas como la administración y la psicología, sino aún la filosofía y la religión proponen al individuo como un ser multidimensional y holístico.

Integremos ahora las propuestas que varios autores nos han proporcionado acerca de la motivación y cómo afecta nuestras acciones, nuestras personas y las relaciones que establecemos con el entorno.

Por un lado, tenemos la pirámide de necesidades de Maslow. Los dos primeros basamentos de la pirámide nos hablan de necesidades materiales, entre la *supervivencia* y la *seguridad*. La segunda escala nos lleva a necesidades



emocionales, principalmente de *reconocimiento*. Un tercer nivel es el que Maslow define como *autorrealización*, necesidades a nivel espiritual.

En el mismo orden de ideas, la teoría de McClelland de la motivación retoma esta clasificación en tres niveles, hablando de *logro*, *afiliación* y *poder*. Estos tres niveles se pueden comparar de manera análoga a los ámbitos de acción del ser humano anteriormente manifestados: material, emocional e intelectual.

Tomando ahora las propuestas de los estudiosos de la PNL y el Coaching, tenemos a Robert Dilts con sus niveles lógicos de transformación. Los tres más elevados son: *Espiritualidad*, *Identidad* y *Creencias y valores*. Nuevamente, la identificación salta a la vista.

Estos tres autores y varios más coinciden en que cada nivel determina las transformaciones, actos y requerimientos que se pueden realizar en los niveles inferiores; sin embargo, no son excluyentes en forma alguna uno de otro. Todo lo contrario, las necesidades y sus satisfacciones se traslapan de manera ineludible e intrínseca en la mayoría de nuestras actividades, y no se pueden tomar unas sin las otras. Es aquí donde podemos aplicar los principios de la organización sistémica, en donde un cambio en uno de los subsistemas (emocional, material, intelectual) lleva a un cambio en el sistema completo (persona).

Así, combinaremos lo que hemos aprendido de las teorías de la Motivación con los diferentes enfoques de las disciplinas que estudian al ser humano para ofrecerte un camino mucho más claro y directo a tu EMPLEO IDEAL.

Para empezar, he aquí la definición que propongo para el Empleo Ideal:

El **Empleo Ideal**, es aquella actividad laboral remunerada en la que mis expectativas y necesidades motivacionales se cumplen y satisfacen en tres niveles personales:

- Material: dinero, posición, bienes...
- Intelectual: desarrollo profesional, aplicación del conocimiento, aprendizaje personal...
- Emocional: prestigio, desarrollo social, sensación de ser útil...

Si alguno de estos elementos no encuentra satisfacción, entonces la actividad desarrollada no cumple con el requisito de ser tu “Empleo Ideal”.

### 3. LOS TRES FACTORES A CONSIDERAR

La forma de manifestar estas tres motivaciones personales se puede alcanzar de manera mucho más clara y directa al responder a las siguientes preguntas:

1. ¿EN “DÓNDE” SOY MÁS ÚTIL? Es decir, en qué actividad profesional me desenvuelvo con mayor facilidad; en otras palabras: para qué soy bueno, excelente, el mejor. La actividad que me produce mayor *Satisfacción Intelectual*. Para efectos de este trabajo lo definiré como lo que **DOY**.
2. ¿QUÉ ES LO QUE MÁS **ME GUSTA** HACER? Entendido como la actividad profesional que disfruto más de realizar, que me causa mayor *Satisfacción Emocional* el realizarla. La definición que utilizaré para este concepto es lo que **DISFRUTO**.
3. ¿QUÉ ES LO QUE MÁS **ME CONVIENE** HACER? O, cómo se cubren mis requerimientos y expectativas económicas, profesionales, de prestigio, distancia, tiempo, etc. En otras palabras, la actividad que me produce mayor *Satisfacción Material*. En este documento lo defino como lo que **OBTENGO**.

El dilema principal es que, al no tener plenamente identificadas nuestras motivaciones en los tres niveles, tendemos a perseguir la satisfacción de sólo una de ellas y dejamos de lado el resto.

Esto, tarde o temprano, es motivo de frustración y deserción, lo que nos lleva a la búsqueda de un nuevo trabajo una y otra vez en un círculo vicioso; o, en el peor de los casos, nos hace conformistas de tal modo que vivimos nuestro empleo de manera mediocre y plana, sin ningún tipo de aliciente o motivación.

En cambio, si identificamos plenamente nuestras necesidades y motivaciones en los tres niveles de desarrollo, podremos abrazar alguna actividad que permita en mayor o menor medida su satisfacción, pudiendo a la vez “negociar” internamente,

basados en prioridades, para ir paulatinamente avanzando en dirección de una satisfacción plena y total.

#### **4. COMBINANDO PRIORIDADES: LOS ARQUETIPOS DEL EMPLEADO**

Los tres motores motivacionales expuestos en el punto anterior deben ser dirigidos hacia el mismo objetivo, para llegar con toda seguridad a la meta. Como en todo lo que realizamos, las necesidades, motivaciones y sus satisfacciones son procesos dinámicos, en constante movimiento en el ámbito de nuestra existencia cotidiana.

El paso más importante es definir cuál de ellos tiene mayor preponderancia en este momento de tu vida. Esto te llevará a definir una actividad en la que se desarrollarán mejor tus potenciales y obtendrás, consecuentemente, las mayores satisfacciones.

Así, combinando las características antes mencionadas, y clasificadas por prioridad, tenemos:

##### **1. Doy/Disfruto/Obtengo. "EL SERVICIAL".**

Esta clasificación indica que en este momento de tu vida, tu motivación principalmente se enfoca a lo intelectual, en tu necesidad de dar lo mejor de ti y de trascender y ser reconocido a través del impacto de los resultados de tu trabajo; después te interesa realizarte emocionalmente, es decir, en la actividad que más te gusta, lo que disfrutas a nivel de piel y hacia adentro, lo que realizas con una sonrisa.

Dejas como última prioridad la satisfacción de tus necesidades materiales. Esto significa que no te afecta (mucho) si el sueldo no es lo que esperas, que exista la necesidad de desplazarse largas distancias o que los horarios sean complicados. Si tú cumples con esta característica, tienes una visión a largo plazo, en la que prefieres ganar experiencia y convertirte en un experto en tu área de conocimiento, con una recompensa baja a nivel material, pero alta en los demás sentidos.

Entre las actividades profesionales que se identifican con este arquetipo de empleado están el capacitador experto, el maestro, el servicio a clientes, el voluntariado en organismos no gubernamentales sin fines de lucro, el empleado de servicio comunitario, etc., en resumen, las que se relacionen con el ámbito social, empresarial, académico y de salud a nivel de servicio.

## 2. Doy/Obtengo/Disfruto. “EL RESPONSABLE”.

Lo que impera en tus acciones y actitudes como reflejo de tu personalidad en las circunstancias de tu vida actual, indica que tu primera prioridad es realizar alguna actividad en la que te sientas bajo control absoluto, que domines y la realices mejor que ninguna otra persona. Claro, esta capacidad tiene un valor y en esa medida deberá ser compensada materialmente. Un trato muy simple, das lo mejor de ti y esperas recibir lo mejor de los demás.

Lo que pasa a un tercer plano es el gozo o disfrute que te cause lo que realizas. Es decir, aunque se trate de una actividad poco atractiva, quizá rutinaria o “plana”, y hasta cierto punto aburrida, es algo que ha de realizarse y lo consideras “un deber”, un real “trabajo”. ¿Quién dice que tiene que ser divertido, si hasta te pagan por hacerlo? (¿te suena familiar esta frase?).

Si eres de las personas dentro de esta categoría, tu visión laboral es de largo plazo, buscas ser experto en un área específica y tu sentido de lealtad a una empresa es alto. Entre las actividades profesionales que quedan bien con este prototipo de empleado ideal se encuentra una básica en las profesiones relacionadas con la química: el proceso de producción, manufactura o armado de los diferentes productos y servicios industriales. También podremos encontrar aquí a los responsables de control de calidad y en general, a todos aquellos encargados de realizar actividades que requieran un rango mínimo de variación.

## 3. Disfruto/Doy/Obtengo. “EL INNOVADOR”

Este rubro caracteriza a sus representantes por ser altamente dinámicos, con gran necesidad de tener siempre algo nuevo en qué ocuparse. Si tú perteneces a esta categoría, la rutina no está hecha para ti; todo lo contrario, hay una gran

creatividad que clama por ser utilizada. Esta es la mayor satisfacción, integrarse cada día a una actividad nueva, donde puedan ser aprovechados todos los elementos intelectuales que posees, y dejando en última prioridad la satisfacción de tus necesidades materiales.

La visión en el plano laboral es de mediano plazo, no buscas realizar carrera en una sola empresa, sino enriquecer tu experiencia a través de varias y diversas posiciones. Las actividades profesionales que distinguen a este arquetipo son la investigación, la mercadotecnia, diseño y desarrollo de productos y/o procesos, y la planeación.

#### 4. Disfruto/Obtengo/Doy. “EL PRÁCTICO”

Este arquetipo de empleado se caracteriza por tener como prioridad motivacional el obtener satisfacciones a nivel emocional, de gozar con la actividad laboral, seguida por un gusto por la retribución a nivel material del fruto del trabajo. Como último motor, se encuentra la capacidad de gozo y satisfacción dentro de la actividad a desarrollar.

Si eres de las personas que caen dentro de esta categoría, tu visión en el plano laboral es de corto plazo, pues das el máximo esfuerzo en tu actividad, más no es algo en lo que te comprometas durante mucho tiempo. La palabra clave para ti es diversidad, pues tienes la capacidad de manejar diferentes aspectos de una actividad al mismo tiempo.

Las actividades profesionales que puedes desempeñar con alto nivel de eficiencia son el manejo y seguimiento de proyectos, planes, presupuestos, etc., tanto desde el punto de vista administrativo como operativo.

#### 5. Obtengo/Doy/Disfruto. “EL ORGANIZADOR”

Si eres del tipo Organizador, tus principales motivaciones te llevan a buscar primordialmente la satisfacción de tus requerimientos materiales, pasando a segundo término lo que estás dispuesto a dar de ti a cambio de estos satisfactores y dejando de lado el gozo que te pueda producir tu actividad profesional.

Esto en principio te puede presentar como una persona fría, objetiva y calculadora, más de hecho es ideal para actividades clave en la vida de las empresas. Tu visión profesional es de mediano plazo, buscas tener oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional en cada momento.

Es importante para ti el capacitarte y especializarte en el área la que decidas desarrollar tu vida profesional, ya que tienes un gran potencial de convertirte en experto en la materia.

Entre las actividades que aquí se destacan se encuentran las que tienen que ver con elementos totalmente objetivos como administración, contabilidad, finanzas, compras, planeación de materiales, etc.

#### 6. Obtengo/Disfruto/Doy. "EL NEGOCIADOR"

Las características de motivación que integran este arquetipo son enfocadas a lograr la mayor ventaja personal en cualquier actividad que realices. Lo primordial es cubrir y rebasar tus expectativas a nivel material, en una actividad que te permita disfrutar la mayor parte del tiempo de tu desarrollo laboral y profesional. En el último peldaño de prioridades se encuentra la realización intelectual y la capacidad de desarrollar tus capacidades para retribuir lo que has obtenido.

Esto te hace ser una persona impulsiva, que busca oportunidades en todo momento, por lo tanto, tu visión profesional es de corto plazo. No te interesa realmente hacer carrera en una sola empresa, sino desarrollarte en donde encuentres mejores oportunidades de crecimiento. Por otro lado, tu capacidad de negociación y relaciones públicas están altamente desarrolladas; por lo que estar en contacto directo con diferentes personas se vuelve prioridad en tu vida laboral, así como en lo social y familiar.

Los empleos que encajan con este arquetipo también son vitales en el desarrollo de una empresa. Entre estos destacan las ventas, negociaciones y relaciones interpersonales, ya sea en el área de recursos humanos o relaciones industriales, mercadotecnia, relaciones institucionales, etc.

## 5. Y... ¿CUÁL ERES TÚ?

Este es el primer paso en tu trayectoria laboral, así como en cualquier actividad que decidas realizar en tu vida. Consiste básicamente en aplicar el **Autoconocimiento** para descubrir tus potencialidades y explotaras al máximo desde el principio de tu trayectoria laboral.

Desde tiempos inmemoriales se ha manejado la importancia de conocernos a nosotros mismos. El filósofo griego Sócrates afirmaba “conócete a ti mismo y conocerás el Universo”. Así es, al reconocer objetivamente tus capacidades, habilidades, potencialidades, retos, deficiencias y defectos tendrás todas las armas y herramientas para enfrentar con éxito el proceso que quieras.

Más que a la materia o actividad en sí, dedicaré la mayor parte de esta sección a guiarte a definir tu propia escala de prioridades. No hay escala mejor que otra, ya que, como mencioné anteriormente, la motivación es un proceso muy dinámico en la vida, y se va adecuando a nuestras vivencias y experiencias. Lo importante es identificar en qué arquetipo estás manejándote en el momento presente.

A continuación te presento una serie de preguntas muy sencillas, a manera de “test”, para que descubras cuáles son tus prioridades motivacionales.

Coloca al lado de cada respuesta los números del 1 al 3 en orden de importancia. Es decir, a lo que consideres menos importante coloca el número 1 y a lo más importante el 3.

Mi recomendación es que no tardes mucho tiempo en contestar cada pregunta. Coloca la primera respuesta que te venga a la mente y recuerda que no hay puntajes malos ni buenos.

## Test: ¿cuáles son tus prioridades motivacionales?<sup>1</sup>

1. ¿Qué es lo más importante cuando vas a comer a un restaurante?		
a) La compañía ____	b) La comida ____	c) El servicio ____
2. Si compras ropa, ¿cuál es el factor que te lleva a elegir una prenda?		
a) Que se vea bien ____	b) El precio ____	c) La marca ____
3. ¿Qué te hizo decidir a estudiar tu carrera?		
a) La Familia ____	b) Su prestigio ____	c) El plan de estudios ____
4. Si vas al cine con tus amigos, ¿cómo eliges la película que verán?		
a) La más “sonada” ____	b) La del actor conocido ____	c) La recomendada ____
5. En el intercambio de regalos de tu familia te tocó darle al novio de tu hermana, a quien conoces muy poco ¿qué le regalas?		
a) El CD más reciente del grupo de moda ____	b) Un suéter de “marca” ____	c) El libro que acabas de leer y te gustó ____
6. Si vas de vacaciones con tus seres queridos, ¿qué prefieres?		
a) Un campamento ____	b) Una playa famosa ____	c) Una ciudad colonial ____
TOTAL a) ____	TOTAL b) ____	TOTAL c) ____

Al final suma los puntos por columna. Tus prioridades motivacionales estarán determinadas por los mayores puntajes. Si la puntuación mayor la obtuviste en la columna “A”, te motiva prioritariamente tu cuerpo Emocional. Si el puntaje mayor se encuentra en “B”, tu motivación principal la vives a nivel Material. Y, por lo tanto, si el mayor puntaje se acumuló en la columna “C”, vives tus motivaciones primordialmente a través de tu Intelecto.

---

<sup>1</sup> Diseñado y elaborado por el Autor



Una vez que te hayas identificado con alguno de los arquetipos de empleado que te presenté anteriormente, el paso siguiente es muy sencillo.

Lo que harás a continuación es contestar a las preguntas con las que se inició esta sección:

1. ¿Qué es lo que más **me gusta** hacer?
2. ¿Para qué soy **bueno**?
3. ¿Qué **requiero** obtener materialmente?

Este proceso es interactivo y aquí puedes solicitar la ayuda de las personas que te conocen, para tener una apreciación más objetiva de tus capacidades. Para esto, te puedes basar en tu trayectoria escolar, encontrando las materias o disciplinas que se te facilitan y en las que encuentras gozo o diversión.

De igual manera, puedes tomar como referencia a las personas que conoces y que ya trabajan, para que te den orientación en cuanto a los niveles de sueldo, horarios, potenciales de desarrollo, etc., que presentan las diferentes alternativas profesionales o la(s) empresa(s) que identifiques como tu objetivo laboral inicial.

Este proceso te puede llevar algo de tiempo, en lo que investigas la mayor cantidad de información posible que te permita realizar un juicio sustentado de tus capacidades e intereses. Al final, te encontrarás con un tipo de empresa y área de desarrollo que son los que encajan con tus habilidades, potenciales y requerimientos; es decir, habrás encontrado tu EMPLEO IDEAL.

**CAPÍTULO IV.**  
**EL CURRÍCULUM VITAE Y LA CARTA DE**  
**PRESENTACIÓN COMO HERRAMIENTAS**  
**DE “VENTA”**

## 1. “VÉNDETE” COMO EL MEJOR CANDIDATO PARA TU EMPLEO IDEAL

Ahora, ya que sabes cuál es tu Empleo Ideal, el proceso continúa en hacerlo saber a quien te puede proporcionar este Empleo. Pero, ¿cómo hacer?, ¿cómo podemos despertar el interés en una persona que nunca nos ha visto ni ha hablado con nosotros?, ¿cómo contar a un reclutador<sup>1</sup> los hechos más significativos de nuestra vida en pocos minutos?, ¿cómo resaltar los propios logros y subrayar los puntos fuertes en un espacio breve?

La respuesta nos la da la Mercadotecnia: Necesitas publicidad, promoción de tu “producto” (tú mismo), para que los compradores potenciales (reclutadores) sepan de él y lo “compre” (te contraten, o, al menos, te contacten para una entrevista). Y tus herramientas de promoción y publicidad laborales son El Currículum Vitae<sup>2</sup> (CV) y la Carta de Presentación.

## 2. DEFINICIÓN DE CURRÍCULUM VITAE

Hay tantas definiciones de currículum como libros sobre el tema. Cada autor expresa en su definición lo que considera conveniente transmitir. Aunque en la forma hay gran divergencia de criterios, en el fondo todas las definiciones llevan un mismo sentido. Revisemos primero algunas de éstas:

**Currículum vitae:** (Loc. lat.; literalmente, 'carrera de la vida'). 1. m. Relación de los títulos, honores, cargos, trabajos realizados, datos biográficos, etc., que califican a una persona. *Real Academia Española* ©

---

<sup>1</sup> Utilizaré el término “reclutador” para referirme a toda persona que tenga influencia y decisión en el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya sea en forma directa, como encargado de recursos humanos de la empresa o el jefe directo de un puesto vacante, o indirecta, como agente de reclutamiento externo. (N. del A.)

<sup>2</sup> Aunque está recomendado por la Real Academia Española de la Lengua utilizar el término “currículo” para referirse a este documento, la familiaridad con el que se utiliza en nuestro país el original en latín me llevó a tomar la decisión de utilizarlo, tanto en singular “currículum” como en su plural “currícula”. (N. del A.)

“Un currículum es un volante de publicidad de tu persona que debe incitar a su lectura desde las primeras líneas; debes mostrar en él los datos de tu persona ordenados en forma cronológica. Además, SIEMPRE debes relacionarlos con el puesto solicitado o con la empresa a la que lo dirijas; de lo contrario no servirá de nada.”<sup>3</sup>

“El currículum es tu vida en un pedazo de papel.”

“El currículum incluye todo: el expediente escolar, los diplomas, certificados, licenciaturas, experiencia, historia laboral, conocimientos, puntos fuertes, intereses, metas y mucho más, todo ello condensado en un conjunto explosivo cuyo único propósito es sorprender a los reclutadores y hacer que se mueran por contratarnos.”<sup>4</sup>

En resumen, lo importante de estas definiciones es que el CV es una forma de presentar la información relevante de tu vida a quien tiene el poder de decisión sobre tu potencial futuro laboral. Por lo tanto, como buen elemento publicitario, debe ser de calidad y alto impacto.

A continuación hablaremos de las características y elementos que están involucrados en la elaboración de un currículum.

### **3. ELEMENTOS COMPONENTES DEL CV.**

#### **◆ Materiales**

- Lo primero que recomiendan todos los autores es que el CV sea elaborado en papel tamaño Carta. La mayoría coincide en que debe ser de color blanco, aunque algunos sugieren utilizar tonos pastel para resaltar tu CV de los demás. Esta puede ser una buena estrategia, pero también puede resultar demasiado obvia.

---

<sup>3</sup> Muniain, pág. 32.

<sup>4</sup> Popovich, pág. 38

Si quieres lograr el mejor resultado, toma un punto intermedio: compra en una casa especializada un papel de buena calidad, de color ligeramente aperlado o crema, así, sin que a simple vista difiera del blanco, destacará discretamente entre una serie de hojas uniformemente blancas.

- Elabora tu CV en computadora, recuerda que la presentación lo es TODO en publicidad, y el formato que puedes realizar no se compara con la máquina de escribir.<sup>5</sup>
- La información del CV debe caber en una hoja, no más, aunque hay quien sugiere máximo dos. En este caso, mi sugerencia es que si necesitas más espacio que una cuartilla utilices el reverso de la misma hoja. Así, evitas el riesgo de que se traspapele o pierda parte de tu información.
- Hay veces que las empresas requieren que anexes una fotografía. Sólo en este caso es recomendable incluirla. Lo importante es que sea reciente y te veas bien en ella, de lo contrario te puedes descartar inmediatamente.

La fotografía debe ser en blanco y negro, de tamaño pequeño (infantil o credencial), engrapada en la esquina superior derecha de la hoja del CV, o bien una fotografía digital insertada en el documento, con las mismas características mencionadas para la de papel.

## ◆ **Estilo o Forma**

Existe un método que se llama mapeo (*Mapping* en inglés). Este método ayuda al lector (en este caso al reclutador), a revisar un CV sin tener que leerlo detenidamente. Para aplicarlo, se utilizan herramientas como las siguientes:

Para llamar la atención a un texto, se utilizan palabras en **negritas**, o tipo “**Bold**”. También se utiliza el formato de letras *itálicas* o *cursivas* para enfatizar datos.

---

<sup>5</sup> Muniain, pág. 33

Las letras en MAYÚSCULAS o VERSALES también pueden ser utilizadas para atraer la atención del lector o para definir los títulos y subtítulos de las diferentes secciones.

Se pueden utilizar también palabras subrayadas, “bullets” o viñetas que:

- Añaden énfasis,
  - permiten una variedad visual, y
    - hacen referencias rápidas.

Si se requiere utilizar listados o colocar una serie de elementos es mejor realizarlo a través de columnas; con 2 o 3 de estas es suficiente:

Mercadotecnia	Ventas	Control de Calidad
Desarrollo de productos	Servicio al Cliente	Farmacia
Investigación	Producción	

Así mismo, te puedes auxiliar de tablas para agrupar la información:

EXPERIENCIA PROFESIONAL		
Periodo	Empresa	Último Puesto
2004 -	Desarrollo Farmacéutico S.C.	Subgerente regional de Ventas
1999- 2004	Fabrica de Cosméticos, S.A.	Supervisor de Control de Calidad

También puedes utilizar diferentes tipos de letra para resaltar textos, aunque se recomienda que no utilices más de dos tipos diferentes. En todo caso, procura que los tipos de letra que escojas sean fáciles de leer, como el ARIAL o el TIMES NEW ROMAN.

El tamaño de letra recomendado para elaborar un CV es de 10 puntos para el texto general y títulos y subtítulos de 14 puntos.

Por último, recuerda que estos elementos son para resaltar visualmente sólo lo importante. Si utilizas demasiado este recurso, o una gran variedad de ellos, puede resultar totalmente contraproducente, pues impedirán la facilidad de lectura en vez de fomentarla.

#### **4. TIPOS DE CV.**

##### **◆ Por Extensión y Tipo de Redacción**

###### a) Clásico.

Es muy extenso, se nombran todas las actividades, puestos, cursos, etc. Este tipo de CV es usual encontrarlo en la Administración Pública, que utiliza el servicio profesional de carrera, dando puntos por cursos de perfeccionamiento, artículos publicados o notas altas en asignaturas. Sirve también para aquellos profesionales dedicados a la investigación o a la academia, o para personas que tengan un rico historial profesional.

###### b) Americano.

Breve, una sola hoja, dos como máximo. Su texto es puro titular. Es muy eficaz para atraer la atención y suscitar interés de los reclutadores.

##### **◆ Por el Criterio o Agrupación de los datos**

###### ⇒ **Cronológico**

Este es el currículum más utilizado por la gente que realmente no conoce otro, y que a su vez realiza limitándose a hacer una lista más o menos organizada de fechas, empresas donde han trabajado, puestos ocupados, tiempo de permanencia, trayectoria profesional, titulación y datos personales.

Generalmente no contesta a las exigencias del reclutador que espera encontrar a la persona que le resuelva sus problemas, que sepa y pueda asumir sus responsabilidades, que sea una persona positiva y colaboradora con el grupo y lo más importante: que obtenga resultados.

Un CV cronológico puede ser interesante siempre que cumplas con las siguientes características:

- Si tus puestos han progresado en orden lógico, y dentro de la misma línea.
- Si has tenido pocos trabajos, y funciones siempre idénticas.
- Si no quieres cambiar en tu línea trabajo.
- Si no tienes más logros que el haber trabajado en una empresa de alto prestigio.

Por el contrario, tiene ciertas desventajas tales como:

- El reclutador sabe muchas cosas que no siempre serán positivas.
- Puede juzgar por la variedad de funciones que se es "aprendiz de todo y maestro de nada".
- Obliga al reclutador a analizarlo para encontrar, cosa que no siempre está dispuesto.

Todo lo expuesto no debe hacernos calificar al CV cronológico como un elemento inútil o poco recomendable, pues también existen circunstancias en las que se hace aconsejable, siempre que se marquen claramente las responsabilidades y los logros, y no se limite a ser una mera lista como señalábamos anteriormente.

Los CV cronológicos son muy bien recibidos por los reclutadores que buscan estudiar tu personalidad a través de los mismos, y aún cuando ellos dicen que pueden encontrar tus rasgos positivos, es lógico pensar que también los signos negativos se pondrán de manifiesto y suelen tener generalmente mayor peso al tomar la decisión de citarte a la entrevista.

## ⇒ **Funcional**

Es el que se escribe pensando en las exigencias de un puesto y dando respuesta a las necesidades que tiene el reclutador identificándose con ellas, ofreciendo una experiencia contrastada con una eficacia probada a través de sus logros y una capacidad también probada en la resolución de problemas.



Se prescinde de las fechas y agrupa las experiencias en grandes capítulos, como: trato con personas, trabajo en equipo, organización, etc.

Las ventajas de este tipo de currículum son:

- Poner énfasis sobre las habilidades necesarias para desempeñar un puesto de trabajo concreto.
- Posibilidad de camuflar periodos en blanco.
- Eliminar los aspectos que pueden ser considerados negativos (suprimir empresas de poca entidad o prestigio, permanencia en puestos de poca relevancia sin promoción).
- Suprimir fechas que pueden dar lugar a mala imagen, tales como la poca permanencia en distintas empresas.

Esto último generalmente es considerado por la mayoría de los reclutadores como de una persona poco estable, cosa que puntúa negativamente. Puedes ser una persona que tu movilidad se deba a tu afán de superación, lo que siendo positivo sólo lo pondrás de manifiesto primero en tu CV funcional y luego en la entrevista.

## ⇒ **Mixto**

Este currículum está concebido para tomar lo más aprovechable de las ventajas que hemos presentado de los dos currícula anteriores.

Si una persona ha permanecido en un puesto relevante en una empresa de prestigio, además de haber logrado obtener marcados resultados, es conveniente que lo señale incluyendo las fechas si éstas son relevantes, y junto con esta exposición marcará las funciones con los logros obtenidos en otras empresas que pueden ser sumados sin necesidad de identificarlas.

Para el caso que nos ocupa, que es el tuyo, esta es la forma más recomendada de hacer el CV. Un currículum mixto permitirá hacer énfasis en las actividades profesionales que has descubierto son las ideales para ti. Así mismo, permite resaltar los logros que a nivel académico hayas alcanzado.

## 5. ¿QUÉ DATOS TE CONVIENE INCLUIR EN TU CV?

- Lo primero que te recomiendo poner en tu CV, como en todo documento, es un *Encabezado*. En esta sección es recomendable utilizar tu carrera o título profesional y el empleo o área profesional que desees, en vez de escribir directamente tu nombre o la palabra “Currículum Vitae” tal cual. Recuerda que el encabezado tiene como objetivo dar información al reclutador. Es como el título de un libro; si éste es llamativo, invita a la gente a leerlo. Así, “Ingeniero Químico para el Área de Ventas” o “Química Fármaco Bióloga en Investigación de Laboratorio” dice mucho más que “CV IQM Juanito Pérez”.<sup>6</sup>

El encabezado se coloca en la esquina superior izquierda de la hoja, escrito con letras mayúsculas o del tipo que hayas decidido para resaltar. Mi recomendación es la utilización de **VERSALES**, en un tamaño algo superior al resto del texto (16 puntos sería perfecto).

Recuerda que si vas a anexar una fotografía es recomendable que dejes el espacio pertinente en el encabezado para que no se cubra con la foto.

- El segundo punto de tu CV es el de *Datos Generales*. Aquí es importante solamente incluir lo que se necesita para contactarte:
  - Tu nombre completo, tal y como viene en tus documentos oficiales;
  - tu domicilio;
  - tu número telefónico, y
  - tu dirección de correo electrónico.

En lo que al número telefónico se refiere, algunos autores recomiendan que sólo incluyas un número, en donde tengas la seguridad que te pueden contactar, que haya regularmente alguien que conteste o que te dejen mensaje sin el riesgo que éste se pierda. El argumento es que el incluir varios números

---

<sup>6</sup> Ídem, pág. 37

de contacto puede causar confusión en el reclutador, o proyectar una imagen de desesperación o urgencia por que te llamen.<sup>7</sup>

Mi recomendación es que incluyas un número de teléfono fijo y uno de celular, ya que existen ocasiones en que la necesidad de cubrir una vacante con premura te puede descartar si no te contactan de forma inmediata.

Por otra parte, hoy en día es vital contar con una cuenta de correo electrónico, por lo que, si aún no cuentas con ella, te exhorto a que contrates una de inmediato. Existe una gran variedad de empresas que proporcionan de manera gratuita el servicio. Sin embargo, es importante que tu cuenta en este caso esté relacionada con tu nombre, ya que te da una imagen de seriedad y profesionalismo.

Incluso, puedes utilizar una dirección de correo electrónico exclusivamente para tu búsqueda de empleo, y dejar otra para tu correo general. Esto te permitirá localizar con mayor facilidad los mensajes que te envíen los reclutadores y darle seguimiento a tu(s) solicitud(es).

- El tercer elemento a incluir dentro del CV es el *Objetivo*. Aquí presentarás un breve resumen (un párrafo, 3 ó 4 líneas máximo) donde indiques qué es lo que te gustaría realizar, cuál es tu Empleo Ideal, cómo estás calificado(a) para obtenerlo, etc. El objetivo habla de tu capacidad, formación profesional, carrera, experiencia (si es que la tienes) y del área de tu interés.

Recuerda incluir también las habilidades que a nivel personal te permitirán realizar las actividades que requiere el empleo de forma efectiva y eficiente, como son asertividad, habilidades interpersonales, capacidad de negociación, organización, análisis situacional, etc.

- El cuarto rubro tiene que ver con la *Educación*. En esta sección ordenarás cronológicamente, del más antiguo al más reciente, tus estudios, comenzando con el bachillerato y mencionando el periodo en el que cursaste el estudio, la

---

<sup>7</sup> Ídem, pág. 38.

Institución, el grado obtenido y, si te es conveniente, el promedio de calificación.

Si ya cuentas con el título profesional, incluye el nombre de tu tesis o el documento que elaboraste para obtenerlo. En caso que no hayas concluido tus estudios, ya sea profesionales o de postgrado, indícalo como “actualmente en curso” y agrega un porcentaje del total de créditos obtenido hasta el momento.

➤ El quinto elemento del CV hablará de “*otros conocimientos*”. Aquí incluirás todos los conocimientos que te servirán de apoyo para realizar las actividades que tu Empleo Ideal pueda requerir, tales como son:

- **Idiomas**, con el porcentaje de dominio o bien grado básico, intermedio o avanzado. Si cuentas con un certificado o examen reconocido institucionalmente, como el TOEFL, indica el puntaje que obtuviste y la fecha de presentación del examen.
- **Programas y sistemas de cómputo**, tales como *software* comercial, lenguajes de programación, Internet, sistemas operativos o aplicaciones específicas, ya sea administrativas o técnicas, que domines.
- **Otros cursos curriculares**, que se relacionen con las habilidades y capacidades que el empleo requiere. Incluye aquí el nombre del curso, la Institución donde lo tomaste, la fecha y el total de horas de instrucción.

➤ El siguiente de los elementos que integrarán tu CV es el de *Experiencia Laboral*. Como estamos iniciando en este campo, es importante que incluyas todos los empleos que has tenido hasta el momento, aún sea que no estén relacionados con tu carrera, como aquellos empleos eventuales que se toman durante las vacaciones o si estuviste trabajando para pagar tus estudios.

Otro punto relevante que vale la pena incluir es tu servicio social. Mi recomendación es que aquí apliques el formato funcional o mixto, mencionando la empresa en la que prestaste tus servicios, el nombre del

puesto, el periodo en que estuviste trabajando y un extracto de las actividades realizadas.

- El último elemento componente de tu CV es el de *Información General*, en el que incluirás en un par de renglones tu edad o fecha de nacimiento, nacionalidad, estado civil, disponibilidad de desplazamiento, etc.
- Al final, es importante que incluyas la fecha en la que estás elaborando el CV, así como tu nombre completo (título, nombre(s) y apellido(s)) y un espacio para firmarlo.

Como última recomendación, es vital que elabores y actualices tu CV tanto en español como en el idioma inglés, debido a que una gran cantidad de empresas de nuestra industria química son internacionales o tienen contacto con otros países, pudiendo presentarse la posibilidad que el reclutador sea alguien extranjero. Para esto, asesórate de una persona que domine el idioma.

## 6. ¿QUÉ TE CONVIENE EXCLUIR DE TU CV?

- Datos irrelevantes o repetitivos. Si ocupaste varios puestos en una empresa, indica sólo el último.
- Procura que tu redacción sea corta. Enumera las actividades o funciones de modo puntual, evitando el uso de verbos en pasado o en primera persona.
- Estudios básicos como primaria o secundaria.
- Referencias personales, números de IMSS RFC o CURP, nombres y números de jefes anteriores. Estos los incluirás en los formatos de solicitud de empleo de forma específica y bajo petición expresa del reclutador.
- Otros cursos o actividades no relacionados con tu desarrollo profesional, como pueden ser artísticos, deportivos, culturales, etc.

Finalmente, la ORTOGRAFÍA es **ESENCIAL** en la presentación del CV. Asegúrate que el documento que vas a enviar esté perfectamente revisado. Si es necesario, apóyate en un experto, ya que, aunque representan una gran ayuda, los

correctores ortográficos de los programas procesadores de texto pueden resultar insuficientes.

## **7. CONSTRUYENDO UNA CARTA DE PRESENTACIÓN “EFECTIVA”.**

La Carta de Presentación es un documento dirigido al reclutador, que acompaña y apoya al CV, es una oportunidad para destacar tus cualidades y resaltar sobre todo aquéllas que encajen con el perfil demandado para el empleo que buscas.

Los elementos a incluir en la estructura de la Carta de Presentación son los siguientes:

- El primer párrafo llama la atención del lector y se refiere a la necesidad potencial del reclutador.
- El segundo párrafo se centra en la respuesta que tú puedes dar a esa necesidad potencial.
- El tercer párrafo expone las razones que dan credibilidad a tu propuesta.
- El último párrafo invita al reclutador a actuar de inmediato para ponerse en contacto contigo.

Para que estos elementos sean cubiertos sin ningún problema te presento a continuación algunas ideas de cómo redactar cada uno de los párrafos de la Carta de Presentación.

La intención principal de la Carta de Presentación se explica en el primer párrafo de la misma. Desde la primera frase te conviene captar el interés del reclutador, para ello, utiliza un estilo agradable, directo y dinámico, mencionando datos concretos.

Procura dirigir la carta a nombre del reclutador. Para ello, averigua quién es la persona encargada del reclutamiento. Algunas veces esto no es posible por las políticas de la empresa, sin embargo, aunque no lleve destinatario personal, dirígete al reclutador como si fuera alguien que conoces. En este caso puedes utilizar un destinatario como “Al Titular del departamento de Reclutamiento”, por ejemplo.

En el segundo párrafo, explica las razones por las cuales has escogido esta empresa, o este sector de actividades, poniendo en evidencia la adecuación que existe entre tus capacidades, preparación y experiencia y el tipo de profesional requerido por la empresa en cuestión.

Independientemente si la empresa tiene o no un puesto vacante, esta parte ayudará a que el reclutador te tenga en cuenta cuando se presente la oportunidad.

Después, iniciarás la argumentación, explicando los motivos que justifican una entrevista. Intenta emplear los términos propios del sector profesional al que te diriges. Si estás respondiendo a un anuncio publicado en prensa, Internet o en algún otro medio, utiliza los términos que aparecen en el mismo. Haz referencia a tu CV, sin copiarlo.

En un tercer párrafo, insistirás en tu interés por trabajar en esta empresa y lo importante que es para ti obtener una entrevista, asegurándote la futura comunicación con el reclutador.

Al finalizar tu Carta de Presentación puedes utilizar cualquier fórmula de cortesía para despedirte. Te presento algunos ejemplos:

“Me gustaría proporcionarles más detalles sobre mi currículum vitae durante una entrevista con ustedes”.

“Si mi perfil es de su interés, tendría mucho gusto en proporcionarles mayor información durante una entrevista”.

“A la espera de una respuesta favorable, le saluda muy atentamente...”.

“En la confianza de recibir su pronta respuesta...”.

Antes de enviar la Carta de Presentación, es conveniente efectuar una relectura crítica para asegurarte de que esta refleja:

- Objetivo profesional.
- Formación académica.
- Experiencia.

- Aptitudes.
- Logros.

Si tu carta responde a una oferta publicada en un anuncio, resalta los requisitos solicitados y tu cumplimiento de los mismos. No olvides indicar la referencia del anuncio. Puedes empezar tu Carta de Presentación de alguna de estas maneras:

“En el periódico ‘La Extra’ del pasado domingo, he leído que buscan un planeador de producción para su casa matriz. Ya que el perfil deseado corresponde a mi formación y mis competencias, les propongo mi CV”.

“He leído con mucho interés su artículo de fondo aparecido en la revista ‘Dinero’ del mes pasado sobre los nuevos métodos de gestión en el sector farmacéutico. Los seis meses en prácticas que acabo de dedicar al peritaje de cuentas en la empresa X me han permitido adquirir una valiosa experiencia en...”.

Afirma con claridad porqué te interesa el puesto solicitado y la empresa en particular. Asegúrate de hacer llegar al reclutador la Carta de Presentación con tu CV por todos los medios posibles, como correo electrónico, fax, correo postal o personalmente.

Por último, recuerda incluir la fecha de envío y firmar la Carta. Esto le agrega un toque personal y profesional a tu perfil.

## **8. ESTRATEGIAS PARA HACERTE PRESENTE EN LA EMPRESA OBJETIVO**

Ahora, ya cuentas con todas las herramientas necesarias para iniciar tu búsqueda de Empleo. El paso siguiente es hacerle llegar tu información al(los) reclutador(es) o empresa(s) que has elegido. En esta sección encontrarás diversos medios con los que podrás informar al(los) reclutador(es) que te encuentras disponible y listo(a) para laborar en su empresa. Mi recomendación es que no te bases sólo en uno; en la medida en que llegues a utilizarlos todos, mayor y mejor respuesta tendrás a tus solicitudes.



## ◆ **Red de Contactos**

¿Qué es una Red de Contactos? La respuesta es muy simple: Una Red de Contactos es un directorio organizado de todas las personas que conoces (o que puedes conocer) y que tienen la capacidad de ayudarte a conseguir empleo.

La característica principal de estas personas es que están cerca de las fuentes de empleo, ya sea que trabajen en ellas, que estén relacionados con el mundo laboral del sector al que quieres ingresar, o que manejen información relacionada.

En este directorio o base de datos incluirás el nombre de la persona, la empresa en la que trabaja, su número telefónico y su dirección de correo electrónico, así como una referencia de cómo está relacionado contigo, ya sea familiar, amigo, maestro, compañero de estudios, antiguo compañero de trabajo, etc., o si es a través de una tercera persona (amigo de mi hermano, por ejemplo).

El siguiente paso es hacerles saber a estas personas que estás en el proceso de buscar empleo, y que apreciarías toda la ayuda que te proporcionen, ya sea recomendaciones, referencias, ofertas publicadas en su empresa, etc. La ayuda puede llegar de donde menos te lo imaginas, así que asegúrate de que la “noticia” que estás buscando trabajo se propague a lo largo de tu red. Puedes utilizar también un enfoque proactivo, y decirle a tu contacto que te interesa trabajar en la empresa donde éste se encuentra, y así explorar la posibilidad de ocupar un puesto ahí.

La Red de Contactos es un directorio dinámico, por lo que te conviene mantenerlo actualizado, añadiendo aquellas personas que vayas conociendo, así como borrando a las que por cualquier circunstancia no tienen la posibilidad (o la voluntad) de proporcionarte ayuda. Te sorprenderás de la cantidad de personas que están a tu alrededor y que no habías tomado en cuenta para tu búsqueda de empleo.

## ◆ **Bolsas de Trabajo y Ferias de Empleo**

En nuestro país existen diversas bolsas de trabajo y ferias de empleo que concentran la información de vacantes de empresas y las vinculan con los

candidatos potenciales. Aunque en esencia tienen la misma función, difieren en forma, ya que la bolsa de trabajo es básicamente una lista de ofertas laborales que las empresas tiene disponibles y que algunas veces son muy específicas, mientras que la feria de empleo es un evento donde se reúnen varias empresas a recabar información de los diversos candidatos, para ser tomados en cuenta en el momento en que se requieran para un puesto vacante.

Los primeros servicios de este tipo que te recomiendo utilizar son los que tienes a la mano. La bolsa de trabajo de la Facultad de Química tiene constantemente diversas ofertas de empleo en las que muy probablemente encontrarás alguna que se ajuste a tu Empleo Ideal. Así mismo, las diferentes asociaciones profesionales de nuestra industria, como la ANIQ, SQM, IMIQ, CONIQQ, etc., cuentan con servicio de bolsa de trabajo, específicamente en los puestos que requieren un profesional de la química, lo que puede resultar de gran utilidad.

En cuanto a ferias de empleo, puedes utilizar las que se realizan regularmente en la UNAM, IPN, en las delegaciones políticas del D.F. y en los diferentes municipios conurbados a la ciudad de México. Acude a la oficina que corresponde a tu domicilio y ahí podrás informarte de las fechas y lugares en los que se llevan a cabo estas ferias.

El mecanismo de acción es diferente en estos dos elementos de búsqueda de empleo. Por lo regular, en la bolsa de trabajo se publica la información de contacto del reclutador, esto puede ser vía telefónica o por correo electrónico; por lo que te recomiendo que te pongas cuanto antes en comunicación con el reclutador y le hagas llegar tu CV y carta de presentación.

Para el caso de Feria de Empleo, lo que procede es llevar varias copias impresas de tu CV para repartirlas en las diferentes empresas. Asegúrate de que tus datos de contacto estén correctos y sean visibles. Por otro lado, con los adelantos de la tecnología, es posible hoy en día llevar en un dispositivo portátil el archivo de texto de tu CV, mismo que puedes transferir directamente a las empresas que cuenten con esa facilidad en las instalaciones de la feria.

Aunque son efectivas para las empresas, estas ferias de empleo pueden llegar a ser algo frustrantes para los candidatos, pues en ocasiones no tenemos la certeza que nuestra información profesional haya siquiera sido leída. Para evitarte frustraciones en este sentido, te recomiendo que recaudes los datos del reclutador de las empresas que te interesan, y después de unos 10 días te comuniques con el reclutador, para “recordarle” de ti y comentarle tu interés por continuar en el proceso de reclutamiento.

### ◆ **Internet**

La herramienta de comunicación más efectiva del mundo moderno también tiene su correspondiente aportación al proceso de búsqueda de empleo. A través de varios sitios de esta red mundial, se puede acceder a información de vacantes, empresas y candidatos de virtualmente cualquier lugar del planeta.

En México contamos con varios de estos servicios en los que, de manera gratuita, puedes publicar los datos de tu CV, para que los reclutadores los consulten, así como leer las diferentes vacantes que ofrecen las empresas y postular tu candidatura de manera inmediata.

Estos son los principales sitios mexicanos de búsqueda de empleo:

[www.bumeran.com](http://www.bumeran.com)

[www.computrabajo.com.mx](http://www.computrabajo.com.mx)

[www.empleate.com.mx](http://www.empleate.com.mx)

[www.empleoshoy.com](http://www.empleoshoy.com)

[www.empleosmx.com](http://www.empleosmx.com)

[www.employer.com.mx](http://www.employer.com.mx)

[www.infojobs.com](http://www.infojobs.com)

[www.occ.com.mx](http://www.occ.com.mx)

La mayoría de estos sitios cuentan con procedimientos similares para capturar el CV de los postulantes, por lo que los pasos a seguir varían muy poco.

Lo primero que harás será incluir los datos de tu CV siguiendo las indicaciones de cada sitio. En algunos de éstos hay formularios preestablecidos. Adicionalmente, algunos sitios ofrecen la posibilidad de incluir tu CV tal y como lo elaboraste.

Una vez que tus datos se encuentran registrados, podrás acceder y navegar en el sitio en busca de vacantes que correspondan a tu Empleo Ideal. Cuando hayas encontrado alguna de tu interés, postúlate o aplica siguiendo los procedimientos establecidos.

Es recomendable que mantengas tu CV actualizado y lo consultes regularmente, para que se mantenga entre los de mayor movimiento. También, algunos de estos sitios cuentan con agentes de búsqueda, que te avisan a través del correo electrónico si se publica una vacante con los criterios que definas. Asegúrate de utilizar en los buscadores palabras clave que concuerden con el perfil de tu Empleo Ideal.

#### ◆ **Periódicos**

Suscríbete o revisa regularmente los diarios de circulación nacional y aquéllos especializados en economía o finanzas. Prácticamente la totalidad de estos diarios cuentan con una sección de anuncios clasificados en donde puedes encontrar alguna oferta que sea de tu interés.

Además de los clasificados puedes encontrar a lo largo del periódico diversas pistas que te pueden conducir a vacantes *entre líneas*. Las encontrarás entre los siguientes tipos de noticias:

- Creación de nuevas empresas.
- Inauguración de oficinas, comercios, fábricas o plantas.
- Lanzamiento de nuevos productos o servicios.
- Publicidad constante.

Generalmente las empresas que están involucradas en este tipo de noticias requieren o van a requerir personal, por lo que se pueden convertir en candidatos interesantes para enfocar la búsqueda de tu Empleo Ideal.

## ◆ **Agencias de Empleo**

También llamadas de colocación, estas empresas se dedican principalmente a realizar el proceso de reclutamiento y selección para otras compañías. Para ello cuentan con grandes bases de datos de candidatos con inventarios por perfil.

Su labor consiste en realizar las primeras etapas del proceso de reclutamiento, es decir: contactar a los candidatos potenciales, evaluar currícula y realizar la entrevista de primer contacto, así como las pruebas que pueda requerir la vacante como son psicológicas o de conocimientos. De ahí, son dirigidos a la empresa que ofrece la posición para continuar con el proceso. Su ganancia es a través de comisiones por cada candidato seleccionado con éxito.

Hoy en día existen en nuestro país una gran cantidad de estas empresas, que realizan una fuerte competencia por el mercado laboral. Esto, lejos de beneficiar al candidato, regularmente ocasiona que se pulverice la oferta y limite la cantidad de vacantes a la que una persona puede acceder. Sin embargo, es un canal importante de ofertas laborales, por lo que vale la pena el utilizarlo. Las principales empresas de empleo o colocación son Manpower, Adecco y Kelly Services; que cuentan con varias sucursales. Acércate a la mayor cantidad de éstas que puedas y preséntales tu CV. Si te es posible, consigue una entrevista; también es importante que realices visitas constantes a estas agencias para revisar las vacantes que se generan.

Adicionalmente, existe también en el mercado laboral un segmento de agencias de reclutamiento y selección de altos ejecutivos, denominados *Head Hunters*, y que manejan un número importante de vacantes. Este canal es poco adecuado para los fines que perseguimos aquí, pues lo que más valoran los *Head Hunters* en los candidatos es la experiencia y el nivel de puesto elevado. Sin embargo, toma en cuenta esta información para el futuro, pues conforme vayas ascendiendo en estos rubros profesionales, tu CV se vuelve una mejor herramienta de presentación y negociación entre las diferentes empresas de búsqueda de ejecutivos.

## ◆ **Enfoque Directo**

Esta última estrategia tiene sus riesgos, pero también puede producir resultados sorprendentes. En este caso, te convertirás en vendedor “de puerta en puerta” de tu CV, comunicándote telefónicamente o visitando personalmente a la empresa en la que quieres laborar, manifestar tu interés y solicitar una entrevista.

Quizá te encuentres con respuestas poco alentadoras al principio, mas algunos reclutadores valoran de manera muy elevada la iniciativa personal y la toma de riesgos, lo que puede representar una ventaja competitiva muy importante.

Si sientes que el realizar esta labor te puede representar más desventajas que aciertos, te recomiendo que dejes esta estrategia pendiente para una mejor ocasión, en la que tu confianza te garantice un proceso exitoso.

**CAPÍTULO V.**  
**DESARROLLO DEL PROCESO PERSONAL**  
**PARA OBTENER EMPLEO**

## 1. CREANDO TU REALIDAD.

Los libros y artículos enfocados a empresarios y reclutadores de personal que pretenden ayudar a seleccionar al mejor candidato para determinado puesto coinciden en algunos puntos significativos. El proceso para tener al mejor prospecto en cualquier puesto es el siguiente:

- Entender el puesto de trabajo (funciones, responsabilidades, alcance, límites de autoridad, etc.).
- Entender los atributos de personalidad que requiere el puesto.
- Hacer el *matching* (igualación) de las características del puesto con las de la persona.

Esto significa que si tú logras proyectar las características de personalidad que tu EMPLEO IDEAL solicita, tendrás todas las posibilidades a tu favor de obtenerlo. Ahora bien, el enfoque del que partimos es que a partir de tus características de personalidad, hemos definido el mejor puesto para ti. Esto quiere decir que gran parte del camino ya está andado. El esfuerzo principal debe enfocarse entonces en hacer que estas características sean evidentes para quien decida la ocupación de la vacante.

Lo anterior no es tarea fácil, ya que por lo general los seres humanos tenemos un gran acervo de “programaciones” inconscientes que demeritan la expresión de nuestros atributos. En este capítulo encontrarás una serie de técnicas, sugerencias y guías cuyo objetivo principal es “desvelar” estas habilidades ocultas, de tal manera que sean congruente con tus metas, pensamientos, necesidades y emociones.

Ya lo hemos repetido en diferentes ocasiones, así que recuerda: “SOMOS LO QUE PENSAMOS”. La Realidad es un reflejo de nuestras percepciones mentales, por lo tanto, si somos capaces de modificar estas percepciones a nuestro favor, estaremos “creando” una realidad acorde y la consecución de nuestro objetivo se convierte en una consecuencia natural.



## 2. ROMPIENDO BARRERAS MENTALES.

El principal obstáculo entre lo que queremos y lo que tenemos no se encuentra en el exterior, sino en el interior de nosotros mismos. Tu mente y tus creencias es lo que te lleva al éxito, si las utilizas de manera congruente o, en caso contrario, te sume en el mayor de los fracasos.

“Si usted cree en lo que siempre ha creído, entonces siempre pensará lo que ha pensado y siempre actuará como siempre ha actuado y siempre obtendrá lo que siempre ha obtenido”

Marilyn Ferguson.

Por tanto, si quieres obtener resultados diferentes, aplica el proceso en sentido inverso: cree en cosas diferentes, lo que te hará pensar de manera diferente y a actuar de manera diferente. Esto en principio puede ser algo confuso, más todo lo contrario, es absolutamente sencillo.

Primero que nada, definiré el término “diferente”. En este contexto, diferente es no dejarse llevar por la generalidad del concepto, por lo que “todos los demás piensan u opinan”.

El único problema, es que no estamos acostumbrados a creer, pensar y actuar diferente. ¿Cuántas veces has escuchado y asimilado pensamientos y creencias ajenos, como lo siguiente?

“esta materia es imposible de aprobar”, “el examen está muy difícil”, “no va a dar tiempo de terminar”, “las matemáticas no son para ti”, “si no eres recomendado, no sirves”, “nunca podrás entrar a trabajar en esta empresa”.

Seguramente, en tu vida has tenido experiencias en las que, a base de esfuerzo y dedicación, has superado estos obstáculos y has conseguido logros importantes. En todas ellas, existe un común denominador: creíste que **SÍ** podías hacerlo, por eso lo intentaste y por eso no cediste y por eso lo conseguiste. Todos los obstáculos fueron eliminados primero de **TU MENTE**.

Quiero aclarar que el proceso es, aunque bastante obvio, complicado en su aplicación total y consciente. Batallamos con cantidades impresionantes de programaciones y barreras mentales acumuladas no sólo a lo largo de nuestra vida, sino por varias generaciones, transmitidas a nosotros por nuestros padres, maestros, etc. Estas programaciones y barreras no actúan de forma aislada, se entrelazan unas con otras y van apareciendo continuamente.

Tampoco es mi intención trivializar el proceso de romper estas barreras con el simple deseo. El creer diferente es sólo el primer paso en la dirección correcta. Lo que sí puedo asegurar, es que si crees que no puedes lograrlo, **NO LO VAS A LOGRAR.**

Así, lo más importante es que empieces un proceso continuo de autoobservación, conviértete en tu escucha más atento. Cada frase que salga de tus labios, cada pensamiento que cruce por tu mente y que te lleve en el sentido de una programación o creencia limitante, nócala, modifícala y haz el propósito de desecharla de tu lenguaje verbal, no verbal y mental. Incluso, puedes pedir ayuda a alguna persona cercana a ti, que conozca de estas programaciones y que te indique cada vez que menciones una de ellas.

Al principio es algo difícil de concienciar todo el tiempo, sin embargo, conforme avance tu capacidad de autoobservación y autocrítica, te darás cuenta más fácilmente y te sorprenderá la cantidad de ocasiones en las que verbalizas estas creencias limitantes. Lo esencial, es que evites molestarte o despertar emociones de frustración si te sorprendes (o te sorprenden) en estas actitudes; todo lo contrario, agradece la oportunidad de modificar los esquemas de tu mente.

Si persistes, en menos tiempo del que imaginas habrás excluido de tus pensamientos, por ende también de tus verbalizaciones, las frases representativas de la mayoría de tus barreras mentales y creencias limitantes. Para lograrlo, empieza a partir de este mismo momento.

### **3. VISUALIZACIÓN CREATIVA Y MOTIVACIÓN.**

El siguiente paso para lograr los objetivos que tenemos en mente es conocido como “Visualización Creativa”. Este es un proceso que se define como la proyección mental de un escenario deseado, utilizando principalmente la imaginación como herramienta de creación. Es muy parecido a un sueño, con la diferencia que el proceso es totalmente consciente.

Para lograr una visualización creativa efectiva, el primer paso es poder llegar a un estado de relajación y concentración. Existe una infinidad de técnicas tendientes a que logres este estado. En mi experiencia personal, la mejor forma de concentrarte y relajarte es la siguiente:

- Sitúate en un espacio, lo más aislado posible del ruido del exterior. Lo puedes hacer en tu recámara, un estudio o biblioteca.
- Procura que durante este tiempo no te interrumpan.
- Baja el nivel de intensidad de luz del espacio, ya sea por medio de reguladores eléctricos o con cortinas o persianas.
- Si te ayuda, utiliza una música suave de fondo, a volumen moderado.
- Siéntate en una posición cómoda, con la espalda recta y las manos sobre tus piernas. Mediante esta posición podrás evitar el dormirte durante el proceso de relajación.
- Cierra tus ojos y respira profundamente, inhalando por la nariz y exhalando suavemente por la boca. Lleva el aire que respiras de tu abdomen al tórax y viceversa durante un corto tiempo antes de exhalar.
- Concentra tu atención en tu respiración, sintiendo tu ritmo cardíaco y manteniendo tu posición sin moverte durante un periodo aproximado de 3 minutos.
- Cuando consideres que ha sido suficiente, empieza poco a poco a mover tus brazos, piernas, cuello y abre lentamente tus ojos.

Si durante el proceso te vence el sueño, comienza nuevamente incrementando el volumen de la música o la intensidad de la luz. Te recomiendo que realices este ejercicio diariamente, incrementando paulatinamente el tiempo en el que permanezcas relajado, la intensidad de la luz o el volumen de ruido exterior. Con el tiempo, desarrollarás la capacidad de relajarte y concentrarte prácticamente en cualquier lugar y situación, de manera inmediata.<sup>1</sup>

El estado en el que se encuentra la mente cuando se llega a la etapa de relajación se conoce como alfa, y es muy parecido al momento en que soñamos, sólo que lo hacemos de manera consciente. En este nivel, el subconsciente cobra relevancia y es susceptible para la persona establecer lazos de comunicación y situaciones que se pueden trasladar al estado de vigilia.

Una vez que domines el arte de la relajación, comenzarás con el proceso de Visualización Creativa. Lo que harás será llevar tu mente a situaciones que previamente has establecido, como si estuvieras viendo una película que ya conoces previamente. Esto lo puedes hacer mediante una grabación, con la ayuda de otra persona o únicamente de memoria.

Empieza con situaciones sencillas, como visitar lugares que ya conoces y recordar los detalles que rodean tu visita, inventarte paseos a lugares imaginarios rodeados de elementos de la naturaleza, o incluso planear largos viajes; el límite es tu imaginación. Pronto te darás cuenta que han desaparecido en tu mente las barreras de distancia y tiempo. Este será el signo que te indicará que puedes continuar a la siguiente etapa.

#### **4. DISEÑANDO EL FUTURO. MODELO DE COACHING.**

Una vez que has aprendido a relajarte y concentrarte y manejes la herramienta de visualización creativa, es tiempo de continuar con el proceso. La siguiente etapa consiste en aplicar todas las técnicas y conocimientos que has incorporado en tu

---

<sup>1</sup> Harvey, pág. 142

ser hasta el momento, para desarrollar tu propio “Plan Personal para obtener Mi Empleo Ideal”, esto es, una serie de pasos a seguir para llegar al objetivo que te has planteado. Este modelo tiene varias etapas:

#### ◆ **Definición de la Situación actual.**

En esta etapa, lo que harás será tomar una “fotografía mental” de tu situación actual, apegada a tu realidad. Toma en cuenta todos los elementos que te rodean en tu vida laboral. Esta fotografía es totalmente descriptiva, sin emitir juicios. Puedes utilizar la relajación para entrar en un estado de autoobservación.

A continuación, “salte” de la escena, como si estuvieras contemplando tu vida en una pantalla (a este estado se le llama “disociado”) y así, como si fueras un espectador, analiza y anota todos los elementos que sientas que en un momento dado estarán involucrados en tu Empleo Ideal.

Algunos ejemplos de estos elementos son: situación de estudios, servicio social, título, certificados escolares, documentos oficiales, CV, habilidades personales, red de contactos, acceso a Internet, etc.

Después de terminar con la observación, haz una lista de los elementos y su situación, y repite el ejercicio las ocasiones que consideres necesarias, hasta que tengas pleno dominio y consciencia de tu Situación actual.

#### ◆ **Creación de la Situación Deseada.**

Una vez que te sientas perfectamente a gusto con la definición de tu Situación Actual, es el momento de utilizar la Visualización Creativa para definir tu Situación Deseada. Aquí, lo que vamos a hacer es similar al paso anterior, en un estado disociado crearemos el escenario de lo que quieres para tu futuro. En otras palabras imagínate y siéntete laborando en tu Empleo Ideal.

Elabora con detalle la escena, tratando de captar los sonidos, imágenes, sensaciones e incluso aromas y sabores que están asociados a la actividad que desarrollarás en tu futuro, la actividad laboral que representa para ti la mayor de las satisfacciones a nivel físico, emocional, intelectual y espiritual. Tu Empleo Ideal

requiere varios elementos que tú tienes o vas a conseguir, identifícalos y toma nota de ellos al salir del ejercicio.

Realiza esta Visualización Creativa varias veces, las que sientas que sean necesarias para que te familiarices totalmente con tu Situación Deseada. Encontrarás cada vez mayores detalles; identificando el final de este proceso cuando seas capaz de describir perfectamente tu Empleo Ideal con el simple acto de cerrar los ojos.

### ◆ **Planteamiento de Objetivos.**

Para continuar el proceso es importante que te plantees diversos objetivos que lleven a tu Situación Deseada. Un Objetivo es uno de los elementos que se encuentran en tu Situación Deseada y que es de alguna manera diferente en tu Situación Actual.

El Objetivo es mucho más que un buen deseo o un propósito. Cuenta con algunas características que lo distinguen y que además permiten la posibilidad de su realización. A continuación te presento un resumen de estas características:

El objetivo debe ser expresado en términos positivos. Es decir, referirse a lo que quieres lograr y abstenerse de enunciar lo que no quieres o lo que deseas evitar. Así “trabajar en el área de servicio a clientes” te lleva mejor en dirección de lo que quieres que “dejar de ser desempleado”.

Las preguntas que puedes formularte para la definición de estos objetivos son: *¿Qué es lo que quieres?, ¿Qué quieres en lugar de lo que tienes?, ¿Qué preferirías tener?*

El objetivo debe ser específico. Asegúrate que tu objetivo tenga la suficiente definición y especificidad para que sea fácil de identificar y perseguir, evitando situaciones ambiguas o abstractas. “Quiero un horario flexible” puede convertirse en rolar turnos constantemente; en cambio, si le agregas “...que me permita seguir estudiando” tu enfoque se vuelve más directo.

Estas preguntas te ayudarán: ¿Qué es exactamente lo que quieres?, ¿Puedes describirlo con mayor precisión?, ¿Qué, exactamente, verás, oirás o sentirás cuando lo alcances?

El objetivo deberá especificar el tiempo en que quieres conseguirlo. Para tener control sobre nuestro avance y seguimiento en los objetivos planteados, es necesario contar con un marco de referencia temporal.

Define en cuanto tiempo deseas alcanzar cada uno de los objetivos que te plantees, tomando en cuenta que el tiempo sea realista. Aquí la pregunta clave es: ¿Cuándo quieres alcanzarlo?

#### ◆ **Inventario de Recursos.**

Este es el punto de definir con qué cuentas para conseguir tus objetivos. Estas herramientas son de lo más diversas y van desde elementos totalmente abstractos, como conocimientos, habilidades y capacidades personales, tiempo; hasta objetos, personas, y modelos a seguir.

Preguntas clave: ¿Qué recursos vas a necesitar para alcanzar ese objetivo? ¿De qué recursos dispones ya? ¿Dónde encontrarás los recursos que necesitas?

A continuación te presento unos cuantos ejemplos de los recursos mencionados:

Conocimientos: dominio de software, características técnicas de producto, técnicas de análisis cuantitativo, idiomas, manejo de automóvil. Estos recursos abstractos pueden ser adquiridos a través principalmente de capacitación.

En este sentido, mi recomendación es que incrementes constantemente tu inventario de conocimientos, para obtener dos beneficios principalmente: mantenerte actualizado y desarrollar un excelente hábito: la sed de conocimiento.

Habilidades y capacidades personales: Asertividad, negociación, relaciones interpersonales, capacidad de análisis, abstracción, flexibilidad, tenacidad, etc.<sup>2</sup>

Tiempo: ¿Dispones del tiempo necesario para dedicarte al logro de tu objetivo? en caso contrario, ¿cómo vas a obtenerlo? Muniain nos comenta de la importancia de dedicarle tiempo a la búsqueda de empleo.

Según una estadística, si le dedicas 20 minutos al día tardarás de 7 a 12 meses, mientras que si utilizas 4 horas o más diariamente el empleo llega de 1 a 3 meses.<sup>3</sup>

Así mismo, comenta que dedicar “más de 6 horas al día en la búsqueda de empleo puede resultar demasiado desgastante y casi imposible de cubrir; en cambio dedicar a nuestra búsqueda de empleo menos de dos horas diarias podría ser muy arriesgado (quizá pasen muchos meses antes de encontrar un empleo)”.<sup>4</sup>

Objetos: libros, equipos y accesorios necesarios para alcanzar tus objetivos. Como ejemplos tenemos teléfono celular, un directorio de empresas del sector, el título profesional, etc. Cabe mencionar aquí que, en el caso del título, estoy hablando del objeto en sí, cuya consecución trae otra serie de recursos y objetivos materiales y abstractos.

Personas: Básicamente, tu Red de Contactos.<sup>5</sup>

Modelos a seguir: ¿Sabes de alguien quien ya haya tenido éxito en alcanzar ese objetivo?, ¿qué puedes aprender de esa persona? Aquí también te puedes servir de tu Red de Contactos, tomando retroalimentación de cómo las personas

---

<sup>2</sup> v. Cap. VI s. ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.. ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia., pág. ¡Error! Marcador no definido., donde encontrarás mayor información sobre habilidades y capacidades personales. (N. del A.)

<sup>3</sup> Muniain, pág. 13

<sup>4</sup> Ídem, pág. 14.

<sup>5</sup> v. Cap. IV. s. ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia., pág. ¡Error! Marcador no definido. (N. del A.)



enfrentaron el proceso de selección, los obstáculos que se encontraron y la forma de resolverlos.

### ◆ **Reconocimiento de Opciones.**

El propósito de la etapa de opciones, no es encontrar la respuesta “correcta”, sino crear y hacer una lista de tantos cursos de acción como sea posible. La pregunta clave es: ¿Cómo puedo alcanzar el objetivo?

En esta etapa frecuentemente caemos en situaciones negativas o desalentadoras, ya sea desde nosotros mismos o por quienes nos rodean. Inmediatamente pensamos en todas las razones del “por qué no” funcionaría nuestra idea, mientras que nos olvidamos del “cómo sí” podría funcionar.

Toma nota de todas las ideas que se te ocurran. A lo largo del manual, te he presentado varias opciones y cursos de acción; adáptalas a tu situación particular y a continuación evalúalas lo más objetivo posible. Estas rutas alternativas nos servirán para definir el siguiente paso.

### ◆ **Plan de Acción.**

El Plan de Acción es acomodar de manera cronológica cada uno de las actividades que te llevarán a conseguir los objetivos planteados. Es planificar cada acción de tal forma que tenga congruencia y sentido, por lo tanto, viabilidad.

En la realización de este modelo, hemos partido de tu Situación Actual, después creaste tu Situación Deseada y definiste objetivos, recursos y opciones para alcanzarla. Ahora bien, para establecer el Plan de Acción comenzaremos por el final.

Si comienzas desde la certeza del futuro que deseas, obtienes una mejor perspectiva de lo que has de hacer y dejar de hacer para llegar ahí. Como planteamos una serie de actividades en el tiempo, te recomiendo que utilices la distancia física para representar el avance del tiempo. Para ello necesitarás un espacio tranquilo y aislado, en el que puedas avanzar varios pasos sin que te encuentres con obstáculos, alrededor de 3 ó 4 metros. Ahora, sigue estos pasos:

- 1) Marca una posición en el inicio de tu espacio; ésta será tu presente. Al final del camino marca otra posición, ésta será tu futuro.
- 2) Colócate en el presente y mira hacia el futuro, hasta que tengas la certeza que tu “línea del tiempo” se encuentra alineada.
- 3) Avanza y sitúate en el “futuro”. Utilizando la visualización creativa, trae a tu mente la imagen completa de tu Situación Deseada, tu Empleo Ideal y las circunstancias y elementos que lo componen. Dite a ti mismo: “estoy realizando la actividad laboral que me causa la mayor satisfacción material, emocional e intelectual,<sup>6</sup> estoy en mi Empleo Ideal”. Repite esta frase las veces que consideres necesarias para “sentirte” realmente en ese estado.
- 4) Una vez que hayas alcanzado la total compenetración con este estado, plantéate la pregunta: ¿qué hice inmediatamente antes de estar aquí? Esta respuesta incluye varias acciones, como “firmar el contrato”, “reunir documentación para contratación”, “tomar capacitación inicial en la empresa”, etc.
- 5) Colócate mirando hacia el “presente” y da un paso en esa dirección. Marca la posición y visualiza la escena, en un estado asociado. “Estoy firmando mi contrato de trabajo”, “tengo todos los documentos que necesito para empezar a trabajar”, etc., hasta que estés en total compenetración con este momento.
- 6) Repite los pasos anteriores 4) y 5), definiendo y marcando las posiciones inmediatamente anteriores, hasta llegar a tu “presente”. Estas etapas intermedias incluyen, de manera enunciativa más no limitativa: “entrevista de trabajo final”, “entrevista inicial”, “contacto con el reclutador”, “envío de CV y carta de presentación al reclutador”, “utilización de los medios de búsqueda de empleo”, “obtención de título profesional”, “realización de examen profesional”, “desarrollo de tesis”, “realización de servicio social”, “concluir con los créditos

---

<sup>6</sup> Utiliza tu propio sistema de prioridades, de acuerdo a las características que descubriste en ti del Arquetipo de Empleado Ideal.

de mi carrera”, “desarrollar la Red de Contactos” y/o los que a ti se te ocurran como pasos necesarios. Aunque parezca obvio, “detente” en el presente, en tu Situación Actual.

- 7) Una vez que has alcanzado tu presente, mira nuevamente hacia el futuro y observa las marcas que has colocado. Repasa mentalmente cada uno de los pasos que diste, ahora en sentido del presente hacia el futuro.
- 8) Ahora, colócate a un lado de tu “línea del tiempo”. Obsérvala con detalle. Contesta interiormente a las siguientes preguntas: ¿Qué sientes en relación a tu plan? ¿Hay algo que quisieras cambiar en el orden de los pasos? ¿Crees que falta algo importante? ¿Hay algún paso innecesario?
- 9) Haz los ajustes que consideres necesarios, tomando nota con detalle de los pasos antes de hacer cualquier modificación, hasta que te encuentres totalmente satisfecho con las actividades y su orden.
- 10) Ahora, desde esta posición “exterior”, define un tiempo para cada actividad; ¿cuándo deberá estar completado este paso? Toma nota de cada uno y, nuevamente, haz los ajustes que consideres necesarios hasta que te sea totalmente congruente.
- 11) Como última etapa, vuelve al “presente” y avanza paso a paso en dirección al “futuro”, imagina y siente cada paso a medida que avanzas. Al terminar, regresa al momento presente.

¡Felicidades! Ahora cuentas con un Plan de Acción Personal para Obtener tu EMPLEO IDEAL.

### ◆ **Ejecución y Seguimiento.**

Todo Plan de Acción necesita un seguimiento para registrar avances y ejecutar las medidas necesarias en caso de desviar el camino a lo largo del tiempo. Establece un plan de seguimiento con regularidad, te sugiero que sea semanalmente, para que revises tus avances y realices las modificaciones que consideres convenientes a tu Plan de Acción. Si por algún motivo no lograste los objetivos

que te habías planeado al inicio, toma la experiencia como un aprendizaje para el futuro y evita cualquier emoción negativa como la frustración o el enojo hacia ti, los demás o el exterior.

A medida que avance tu plan, te sentirás cada vez más seguro y confiado, por lo que te recomiendo que realices nuevamente el ejercicio anterior y establezcas un nuevo Plan de Acción, una vez que hayas avanzado algunos pasos, para familiarizarte con el proceso, afinar detalles en objetivos y tiempos, y poder aplicar esta poderosa herramienta a cualquier proyecto de tu vida.

**CAPÍTULO VI.**  
**LA ENTREVISTA**

## **1. EL ÚLTIMO PASO: LA ENTREVISTA DE TRABAJO**

La carrera para llegar a obtener el Empleo Ideal tiene una prueba final: la Entrevista de Trabajo. Es en esta etapa donde todo lo que te has preparado hasta este momento se encuentra con su mayor reto, pues la consecución del éxito depende de cómo te evalúe un entrevistador.

A continuación te presento un breve marco de referencia, así como una recopilación de los factores principales que intervienen en el proceso de la entrevista, y se te ofrecerán diversos elementos con los que puedes armar una estrategia conveniente para salir airoso de esta última batalla.

## **2. DEFINICIÓN DE ENTREVISTA**

Nos dice Arias: “En sentido estricto se puede decir que la entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones [...] Cada entrevista en particular tiene un objetivo específico, el cual debe estar predeterminado para poder precisar el procedimiento a seguir, la información previa requerida, el ambiente en el que se realizará y su duración”.<sup>1</sup>

Y, específicamente, acerca de la Entrevista de Selección:

“Esta entrevista pretende ‘detectar’ de manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con el objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario,

---

<sup>1</sup> Arias, pág. 265

la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él (el candidato) decida si le interesa seguir adelante con el proceso”.<sup>2</sup>

En otro orden de ideas, Muniain nos dice: “El objetivo principal de las entrevistas es exponer cuáles son tus fuerzas y habilidades, así como la forma en que éstas **se relacionan** con la posición que solicitas. Si no sabes nada de la empresa, de la industria o de la posición que está siendo ofrecida, no hay manera de convencerlos para que te contraten.”<sup>3</sup>

La entrevista se desarrolla por lo general en un formato de conversación, por lo que es muy importante que el proceso de comunicación sea establecido de la mejor manera posible, con el fin de intercambiar información veraz y oportuna. Es hasta nuestros días un instrumento clave en el proceso de selección, lo que implica el conocimiento y adecuado manejo de diversas técnicas que permitan llevar a cabo una entrevista exitosa.

### 3. FASES DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN

- Inicio. Es el periodo en el que se establece el clima para la entrevista. Aquí se tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante, mediante un trato cordial, preguntas que eviten caer en tensión, prestar interés al escuchar, etc. En esta etapa se habla un poco de las características generales y laborales de la organización. El propósito es, en otras palabras, “romper el hielo”. Esta etapa puede durar de 5 a 10 minutos, en lo que se logra establecer el *rapport*.
- Cima. Es la realización de la entrevista *per se*. Aquí se concentra la principal fuente de información específica de la persona, como:
  - Antecedentes educativos y académicos.
  - Historia laboral y experiencia.

---

<sup>2</sup> Ídem, pág. 264

<sup>3</sup> Muniain, pág. 57.

- Historia personal y familiar.
- Ocupación del tiempo libre.
- Proyectos a corto y largo plazos.

Esta etapa define para el entrevistador si el entrevistado es o no un candidato viable a ocupar el puesto de trabajo relacionado con la entrevista; a la vez que permite también explorar la posibilidad de ubicar a la persona en algún otro espacio disponible en la organización. Dependiendo del tipo de puesto, esta etapa puede durar de 20 minutos a una hora.

- Cierre. Un poco antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma, dando oportunidad al solicitante de hacer las preguntas que considere pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma, para obtener retroalimentación sobre el proceso. Finalmente, se den a conocer los siguientes pasos a realizar dentro del proceso de reclutamiento.

#### **4. ¿QUÉ BUSCAN LAS EMPRESAS EN LOS CANDIDATOS?**

A continuación, nos ocuparemos de contestar a la interrogante de qué buscan las empresas en los candidatos para determinada posición laboral. Aunque en realidad se aplica a todos los casos en los que se requiere personal, esta sección es de alta importancia para quienes están accediendo por primera vez a un puesto profesional, como es tu caso, ya que no se cuenta con el respaldo de la experiencia previa en otra posición similar.

Independientemente de los conocimientos específicos para cada puesto, es importante tomar en cuenta el tipo de funcionamiento emocional y motivacional que resulta imprescindible en el ocupante ideal de ese puesto.

En palabras de Ansorena, autoridad española en materia de selección de personal: “Debe tomarse en cuenta que este aspecto de la personalidad de los candidatos resultará un excelente predictor de su posterior rendimiento y de su adecuación a las tareas y objetivos propuestos. Una persona competente en



cuanto a características de conducta y desmotivada, no tendrá nunca un rendimiento óptimo”.<sup>4</sup>

Los elementos que define como componentes más importantes de la motivación del candidato son:

- Energización hacia la tarea: “me gusta o no la actividad a realizar”.
- Satisfacción organizacional: “me siento bien o mal en la empresa”.
- Autoconfianza: “me siento capaz o no de realizar la actividad”.
- Compromiso: “creo que la actividad es importante o no”.

El primer elemento, “Energización hacia la tarea”, es función de la forma en como la persona percibe el conjunto de actividades a desarrollar en su puesto de trabajo y la forma como estas actividades son interpretadas como una oportunidad de satisfacer necesidades profundas del candidato en cuanto a Logro, Afiliación o Influencia.<sup>5</sup>

La “Satisfacción Organizacional” es imposible de determinar, hasta que el candidato no se encuentre dentro de la organización por un lapso medio. Sin embargo, es conveniente averiguar la impresión que de la organización tiene la persona entrevistada, ya sea por medio de referencias de otras personas o por la imagen pública misma de la empresa.

Para entonces poder integrar un perfil motivacional de una persona para ocupar un puesto determinado en la organización, es necesario tomar en cuenta los siguientes elementos:

1. Orientación al éxito o a los retos. Esto es, el grado de necesidad de la persona de someterse a retos y desafíos personales y/o profesionales que le exijan poner en juego sus habilidades, conocimientos y potenciales, con

---

<sup>4</sup> Ansorena, pág. 88.

<sup>5</sup> v. cap. I, s. ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia., ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia., pág. ¡Error! Marcador no definido.

un cierto grado de riesgo en el proceso de ejecución de sus conductas y responsabilizándose de las decisiones sobre cómo llegar al éxito.

Está íntimamente ligado con la necesidad de reconocimiento de su valía y su creatividad, así como de la capacidad de planeación y organización de las acciones a ejecutar para alcanzar el objetivo.

2. Orientación a la afiliación. Entendido como el grado de necesidad de la persona de establecer y mantener relaciones estables, positivas y enriquecedoras con otras personas de diversos círculos sociales, de modo que le permitan dar y recibir afecto y aceptación social, así como establecer vínculos emocionales satisfactorios. Está relacionado con la necesidad de ser aceptado y de aceptar a los demás.
3. Orientación a la influencia. Es decir, el grado de necesidad de la persona en cuanto a obtener reconocimiento y prestigio social; conseguir que sus ideas se transmitan a los demás, tener razón en las discusiones (sociales, profesionales, políticas, ideológicas, filosóficas, técnicas...), ejercer la influencia y el mando sobre otras personas. Es, en resumen, la necesidad de ser reconocido en un status superior por los demás y ejercer el poder sobre otros de manera directa o indirecta.
4. Autoconfianza. Grado en que el ocupante del puesto siente la seguridad íntima de poder enfrentarse a las actividades y alcanzar el éxito en los resultados. No se trata de firmeza de carácter, sino de la íntima convicción, expresada o no, de que se poseen las cualidades necesarias para ejercer las funciones del puesto con eficacia y dominio.
5. Compromiso con la tarea. Está directamente relacionado con la importancia relativa que se otorga a las funciones del puesto, sus objetivos y aún el puesto mismo dentro de la estructura, en relación con otros puestos, funciones y/o actividades.
6. Expectativas de promoción. Se señalan aquí los requerimientos necesarios en cuanto a las expectativas que debe tener un candidato ideal sobre su próxima progresión profesional dentro de la compañía. Esta parte es

altamente valorada y evaluada por los entrevistadores, tratándose de profesionistas recién egresados de la Universidad.

7. Expectativas de desarrollo. En el mismo sentido del anterior, las expectativas de desarrollo tienen que ver con la forma como deberá el candidato ideal contemplar su propio desarrollo y formación profesional en términos de mejorar sus habilidades, conocimientos y experiencias, así como el grado de esfuerzo que en ello deberá invertir.

Cada una de estas motivaciones está relacionada con una serie de actitudes y conductas que se denominan genéricamente competencias conductuales, y específicamente competencias generales, es decir, aquellas que están referidas exclusivamente a las características o habilidades del comportamiento general del sujeto en el puesto de trabajo, independientemente de otros aspectos como su dominio de elementos tecnológicos o conocimientos específicos. Afectan al conjunto de los profesionales de una organización, sea cual fuere su nivel o área funcional.

Existen varias maneras de agrupar las competencias generales, siendo cada empresa responsable de su clasificación según los criterios establecidos por el área de Recursos Humanos. La manera en que serán aquí clasificadas está basada en los niveles de adquisición de las diferentes habilidades en el proceso de evolución profesional de los colaboradores de una organización. Las categorías utilizadas en esta clasificación son:

- **Metahabilidades:** Se trata de habilidades o competencias conductuales de tipo elemental, general, básicas en el individuo, de cuyo desarrollo generalmente se ocupan los procesos de educación y capacitación en las sociedades desarrolladas, y que resultan preparatorias para el posterior desarrollo profesional y de un desempeño eficaz y eficiente. Estas son, en orden alfabético: Adaptabilidad, Análisis de problemas, Aprendizaje, Decisión, Energía, Flexibilidad, Independencia, Integridad, Juicio, Resolución, Sensibilidad interpersonal y Tolerancia al estrés.

- **Betahabilidades:** Se trata de habilidades o competencias conductuales que resultan imprescindibles para la adaptación de un profesional a la vida de una organización estructurada y para desarrollar una carrera dentro de tal organización. Estas son: Ambición profesional, Conocimiento del entorno, Gama de intereses amplia, Innovación / Creatividad, Impacto, Orientación al logro, Tenacidad, Toma de riesgos.
- **Habilidades Operativas:** Estas competencias conductuales se relacionan con el desempeño eficaz de los puestos de trabajo desde el punto de vista de una actuación personal. Se generan o requieren cuando la persona desarrolla actividades o proyectos personales o individuales. Las siguientes competencias conductuales incluidas aquí son: Análisis numérico, Atención al detalle, Autoorganización, Comunicación oral y escrita, Disciplina, Dominio de la comunicación no verbal, Facilitar / participar en reuniones, Orientación ambiental y Sentido de la urgencia.
- **Habilidades Interpersonales:** Son competencias conductuales relacionadas con el éxito en las actividades que suponen contacto con otras personas para el correcto desempeño del puesto de trabajo. Generalmente, este tipo de habilidades están íntimamente implicadas con la eficacia en puestos de contacto social. Son las siguientes: Atención al cliente, Capacidad de negociación, Cooperación, Escucha activa, Dominio de los medios audiovisuales, Orientación al cliente, Persuasión, Presentación, Sociabilidad y Trabajo en equipo.
- **Habilidades Directivas:** Son competencias conductuales que resultan imprescindibles para dirigir a otras personas dentro de la organización, orientando su desempeño en diferentes grados de supervisión y con distintos grados de responsabilidad. Son habilidades directivas: Control, Delegación, Desarrollo de colaboradores, Espíritu emprendedor, Evaluación de colaboradores, Identificación directiva, Liderazgo de personas y grupos, Planeación y organización, Sensibilidad organizacional y Visión.

De acuerdo a las características de cada puesto laboral, se incluirán en el perfil motivacional un total de doce a catorce competencias conductuales, pudiendo tener más peso específico algún tipo de habilidad o excluyendo por completo uno o más grupos, si el puesto a evaluar así lo requiere.

En resumen, más allá de tus capacidades intelectuales y técnicas, es imprescindible que hagas “tuyas” estas habilidades, ya sea que las hayas adquirido de forma nata o las desarrolles a través de una capacitación específica.

En la siguiente tabla encontrarás un resumen de las habilidades y competencias conductuales, así como los puestos laborales en las que se requieren, de manera enunciativa. Cabe aquí señalar que estas habilidades no son exclusivas de los puestos mencionados, ya que por lo general se utiliza una combinación de varias categorías para cada puesto. Sólo se colocaron como referencia y para que te sirva de guía en tu búsqueda de empleo.

**TABLA IV: Las Competencias Conductuales en los Diferentes Empleos**

<b>Categoría</b>	<b>Competencias Conductuales</b>		<b>Puestos en las que se requieren</b>
Metahabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptabilidad</li> <li>• Análisis de problemas</li> <li>• Aprendizaje</li> <li>• Decisión</li> <li>• Energía</li> <li>• Flexibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Independencia</li> <li>• Integridad</li> <li>• Juicio</li> <li>• Resolución</li> <li>• Sensibilidad</li> <li>• Tolerancia al estrés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obrero</li> <li>• Asistente</li> <li>• Profesional en entrenamiento</li> <li>• Ejecutivo de cuenta</li> </ul>
Betahabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambición</li> <li>• Conocimiento del entorno</li> <li>• Gama de intereses amplia</li> <li>• Innovación / Creatividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto</li> <li>• Orientación al logro</li> <li>• Tenacidad</li> <li>• Toma de riesgos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación en laboratorio</li> <li>• Desarrollo de productos</li> <li>• Diseño de procesos</li> </ul>
Habilidades Operativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al detalle</li> <li>• Autoorganización</li> <li>• Comunicación oral y escrita</li> <li>• Disciplina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación no verbal</li> <li>• Facilitar reuniones</li> <li>• Orientación ambiental</li> <li>• Sentido de la urgencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operación de maquinaria</li> <li>• Análisis de costos</li> <li>• Control de proyectos</li> <li>• Administración de recursos</li> </ul>
Habilidades Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al cliente</li> <li>• Capacidad de negociación</li> <li>• Cooperación</li> <li>• Escucha activa</li> <li>• Dominio de medios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Persuasión</li> <li>• Presentación</li> <li>• Sociabilidad</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas</li> <li>• Servicio Técnico</li> <li>• Mercadotecnia</li> <li>• Recursos Humanos</li> <li>• Relaciones Industriales</li> </ul>
Habilidades Directivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control</li> <li>• Delegación</li> <li>• Desarrollo de colaboradores</li> <li>• Espíritu emprendedor</li> <li>• Evaluación de colaboradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación directiva</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Planeación y organización</li> <li>• Sensibilidad organizacional</li> <li>• Visión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión de personal en planta</li> <li>• Líder de Equipos de Trabajo</li> <li>• Gerencia</li> <li>• Dirección</li> </ul>

**FUENTE:** Tabla elaborada por el Autor en función de la información obtenida.

## **5. LENGUAJE VERBAL VS. LENGUAJE NO VERBAL**

Albert Mehrabian, psicólogo estadounidense, intentó medir la importancia relativa de tres canales básicos de comunicación: contenido, tono de voz y lenguaje del cuerpo (gestos, postura y expresiones faciales). Su investigación reveló que el contenido o las palabras utilizadas en un mensaje contribuían en un 10% al impacto causado en el receptor del mismo, en comparación con el casi 40% del tono de voz y más del 50% del lenguaje corporal.<sup>6</sup>

Esto impacta en ambos interlocutores, tanto para el entrevistador como para el entrevistado. La congruencia entre lo que se dice, cómo se dice y aún lo que no se dice es imprescindible para lograr una comunicación efectiva y una entrevista útil.

## **6. PREPÁRATE PARA TENER UNA ENTREVISTA EXITOSA.**

En esta sección encontrarás varias sugerencias para prepararte física, mental y emocionalmente para tu entrevista. Es importante, como todo en la vida, seguir un proceso de preparación o “entrenamiento” antes de buscar realizar un objetivo.

Te recomiendo que leas cuidadosamente este material, una y otra vez y con la suficiente anticipación, para que tengas la facilidad de aplicarlo en el momento en que lo necesites. Puedes empezar a practicar algunas de las técnicas sugeridas desde este momento, y así hacerlas un hábito en tu vida cotidiana.

### **◆ Preparación Externa**

#### **⇒ El atuendo**

En el aspecto de cómo vestir para una entrevista de trabajo, los autores presentan una diversidad tan grande de ideas y sugerencias, así como sus motivos, que es difícil presentar una de aplicación general.

---

<sup>6</sup> Seymour, pág. 36

Sin embargo, es necesario señalar que sí tenemos un principio común del cual partir: ERES UN(A) PROFESIONAL, CANDIDATO(A) IDEAL para tu EMPLEO IDEAL; por lo que tu apariencia debe ir en concordancia y congruencia con lo anterior. Siguiendo con este concepto, he aquí una serie de directrices en la forma de vestir que te pueden ser de utilidad para presentarte a la entrevista.

1. Viste siempre con limpieza y pulcritud. Atención al pelo, uñas y dientes. Te conviene dar una sensación de limpieza.
2. Procura utilizar pocos accesorios o ninguno, evita especialmente anillos de gran tamaño, pulseras, broches o cadenas aparatosas. La utilización de "piercings" en el rostro es algo que los entrevistadores rechazan de inmediato. En hombres, se recomienda evitar el uso de aretes; mientras que las mujeres pueden utilizarlos de tamaño discreto.
3. Lo mejor para presentarse a una entrevista es para los hombres: traje en color oscuro (gris, azul o negro), con camisa blanca y corbata en colores contrastantes pero armónicos, en diseños lisos, de rayas o con dibujos pequeños; calcetines de acuerdo al traje y zapatos de vestir perfectamente boleados.
4. Para las mujeres: traje sastre de dos piezas, ya sea falda o pantalón y saco; aunque es recomendable vestir de color oscuro, los colores claros también pueden ir bien; blusa de color claro preferentemente sin escote pronunciado; en todo caso medias lisas y zapatos de vestir de color acorde al traje. Procura utilizar el tamaño de tacón que te sea cómodo y vaya de acuerdo con tu estatura y compleción. El maquillaje discreto en colores pastel y tonos cafés te darán una apariencia de profesionalismo.
5. Procura traer el saco puesto en todo momento; este es un signo de autoridad.
6. Lleva un reloj de pulsera, te dará imagen de profesional y proyectarás también que valoras tu tiempo y el de los demás. Sin embargo, evita mirar el reloj, ya que esto daría la impresión que tienes prisa y no te interesa realmente el trabajo.



Lo más importante: sigue estas reglas conforme éstas se ajusten a tu personalidad. Puedes escoger los diferentes tonos, accesorios y prendas que te hagan sentir con comodidad. Pide la opinión de personas cercanas a ti y que te conozcan, como familiares y amigos.

Si es necesario renovar tu vestuario y necesitas un traje nuevo, invierte tu dinero de forma sensata. Compra ropa de buena calidad, que vaya con tu imagen de profesional. Procura tener al menos dos modelos distintos, por cualquier eventualidad. Además, cuando necesites ir a una segunda o tercera entrevista, es poco conveniente a tu imagen llevar la misma ropa. Utiliza estos trajes para otras ocasiones, esto te permitirá acostumbrarte a ellos y sentirte cómodo(a), para que tu comportamiento en la entrevista sea más relajado y natural.

### ⇒ **Documentación y herramientas de trabajo.**

Hay ocasiones en que las vacantes se deben cubrir en forma urgente y hay que estar preparados en caso que los siguientes pasos del proceso de reclutamiento se lleven inmediatamente después de la entrevista de trabajo. De aquí las siguientes recomendaciones:

- Prepara para llevar contigo, además de la documentación que te puedan solicitar, varias fotocopias de tus documentos importantes, como son identificación oficial (credencial de lector, pasaporte o cédula profesional), acta de nacimiento, cartilla militar en el caso de los varones, comprobante de domicilio que coincidan con la dirección de tus documentos de identificación (facturas de servicios como teléfono, electricidad, gas, o estados de cuenta bancarios; al menos dos diferentes y recientes, del último mes o periodo), certificados de estudios, constancias de otros cursos, número de afiliación al IMSS o ISSSTE, CURP<sup>7</sup>, etc.; así como fotografías recientes en tamaño infantil.

---

<sup>7</sup> Clave Única de Registro de Población, expedida por la Secretaría de Gobernación y requerida para todos los trámites gubernamentales. (N. del A.)

- Siempre es útil también traer contigo varias copias de tu CV, así como formatos de solicitud de empleo que puedes llevar ya llenados o en blanco. Esto, además de ahorrarte tiempo, proyecta muy buena imagen tuya como una persona preparada.
- Del mismo modo, ten a la mano al menos dos bolígrafos de tinta negra y azul, así como lápiz, goma para borrar, sacapuntas y una calculadora portátil.

### ◆ **Preparación Interna**

Vamos a continuación a utilizar unas técnicas muy sencillas, prácticas y altamente eficientes para prepararte internamente para tu entrevista. La aplicación de éstas tiene como finalidad elevar tu nivel de seguridad y confianza, así como evitar algunos hábitos inconvenientes en tu comunicación verbal y corporal

#### ⇒ **Programación “Soy una persona segura y confiada”**

Vamos ahora a aplicar una de las técnicas más comunes y socorridas en PNL, que es la programación de la mente inconsciente al dormir. Esta “programación” no es otra cosa que hablar contigo mismo mientras duermes, para que tu inconsciente reciba directamente órdenes tuyas, y actúe en consecuencia cuando te encuentres en estado de vigilia.

En el adulto, el sueño profundo se logra aproximadamente una hora después de que nos vamos a dormir, y es en ese momento cuando el inconsciente puede recibir instrucciones o afirmaciones que repercutan en tus acciones.

Para este ejercicio necesitaremos una grabadora de voz, preferentemente del tipo que permita grabar en un cassette tamaño estándar de 120 minutos de duración, así como un reproductor que permita la reproducción del cassette en dos direcciones.

Ahora, en el primer lado del cassette grabarás una música suave, que a ti te guste y te ayude a relajarte. Encontrarás una gran variedad de música adecuada en la

llamada “New Age”, preferentemente instrumental o que combina la música con sonidos de la naturaleza.

Procura que esta música dure alrededor de 30 minutos, para que te induzca a un sueño relajado de manera inmediata y tranquila. Enseguida, deja avanzar todo el resto del cassette y empieza en el siguiente lado.

Esto es ya en sí la programación. Con voz suave y calmada, como si estuvieras leyendo un libro, platicarás contigo para proporcionarte la seguridad y la tranquilidad que necesitas para presentarte a tu entrevista de trabajo, así como la confianza en que podrás conseguir el puesto que solicitas, tu Empleo Ideal.

Te pongo aquí un ejemplo de cómo puedes realizar tu programación, sin embargo ten en cuenta que estás hablando contigo, por lo que te recomiendo que utilices tus propias palabras, frases y expresiones, para que tu lenguaje sea natural y fluido. Llámate por tu nombre o como te gusta que te digan. Entre corchetes [ ] te indico cuales son los términos o palabras que pondrás de acuerdo a tu propia circunstancia:

“Hola [saludo], [Tu nombre] ¿Sabes? Quiero decirte que eres una persona muy inteligente y capaz. Haz demostrado a lo largo de tu vida de estudiante [laboral, familiar] que todos los retos y desafíos que se te han presentado en tus estudios, los has sabido enfrentar, resolver y trascender.

Eres alguien totalmente responsable y digno(a) de confianza; capaz de afrontar y resolver problemas. También eres genial [elogio] en la forma de relacionarte con las personas que te rodean. Con esto, has conseguido que te valore, y has ganado mi admiración, respeto y aprecio. Recuerda y ten presente todo esto para que el día de [fecha], a las [hora], tu entrevista de trabajo sea todo un éxito y consigas el puesto que desees, tu Empleo Ideal, pleno(a) de confianza, seguridad y amabilidad; ese puesto que satisfaga totalmente tus expectativas de responsabilidad profesional, desarrollo intelectual, plenitud emocional y tranquilidad económica, y que además haga que seas la persona ideal que la empresa valore y acoja como parte de su capital humano”.

Procura que lo que grabes dure entre 5 y 10 minutos. Recuerda utilizar un lenguaje conocido y fácil para ti, e incluir todos los elementos que necesites tener para tu entrevista. Te recomiendo que este ejercicio lo realices por 3 a 5 días continuos, si es que cuentas con la suficiente anticipación a la fecha de la entrevista. Si esto no es posible, procura realizarla al menos en la noche previa a la cita. Aún si no cuentas con una entrevista próxima, este ejercicio se puede aplicar, dejando abierta la fecha, para ir adquiriendo las habilidades que necesitaremos en ese momento. En este caso, realízalo por períodos de 3 días con 1 de descanso, durante dos semanas, dejando un periodo de una semana para realizarlo nuevamente.

### ⇒ **Cambia tu Lenguaje, Cambia tu Vida**

Ya has aprendido a superar y eliminar barreras y programaciones mentales que obstaculizan tu proceso creativo. El paso más importante para poner en práctica lo aprendido es expresar tus ideas verbalmente de manera congruente. Para esta sección, nos referiremos al metamodelo del lenguaje.<sup>8</sup>

Al igual que los procesos anteriores, éste lo lograrás a través de la práctica y la paciencia, pues hay una gran cantidad de formas de expresión limitantes imbuidas en el lenguaje cotidiano, que paulatinamente irás descubriendo y transformando.<sup>9</sup>

Lo primero es evitar el uso de las expresiones en negativo. Recuerda que la palabra “NO” es desconocida para el inconsciente. Utiliza otras expresiones en forma positiva, cambiando la negación por frases como “evita”, o “sería conveniente que”.

Otra área importante de nuestro lenguaje son las limitaciones que ponemos a nuestras propias capacidades. En frases como “no puedo levantarme temprano”

---

<sup>8</sup> v. Cap. II, s. 2. ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.. pág. ¡Error! Marcador no definido.

<sup>9</sup> Seymour, pág. 52

cámbiala a algo como lo siguiente “me costaba trabajo levantarme temprano, pero ahora será diferente”.

Las generalizaciones tienen un gran peso en nuestro lenguaje. Visualiza en tu diccionario mental las siguientes palabras, y arrójalas en el cesto de la basura: TODOS, SIEMPRE, NUNCA, NADIE, CADA VEZ, NADA, TODO. Ten presente que NADA es absoluto y TODO es relativo, y SIEMPRE existe LA EXCEPCIÓN DE LA REGLA.

Por último, aunque no por ello menos importante, evitemos utilizar expresiones que, en vez de promover nuestras acciones, nos llevan al efecto contrario. Cuando expresamos frases como “tengo que...”, “no me queda más que...”, “debo de...” le damos a nuestro inconsciente un sentido de urgencia, fatalidad y falta de opciones, que paralizan nuestra acción. Cambia estas expresiones por frases como “me conviene...”, “me es útil...”, o “me viene bien...”.

## **7. ¿QUÉ HACER ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DE LA ENTREVISTA?**

A continuación te presentaré una serie de pequeños consejos que te serán útiles para manejar con éxito la entrevista de trabajo.

### **◆ Antes de la Entrevista**

- Recopila información acerca de la empresa a la que vas a acudir. Si es a través de una empresa seleccionadora, trata de obtener de ellos la mayor información posible, ya que en ocasiones mantienen el nombre de la empresa con la vacante en reserva.
- Averigua lo que puedas acerca del puesto por el que te entrevistarán.
- Practica tus respuestas solo delante de un espejo o con alguien que simule ser un entrevistador. Si es posible, graba en un video o cinta tu entrevista, para que observes tu lenguaje corporal, acento, pronunciación, fluidez y tono de voz.

- Acude una o dos veces al lugar de la entrevista en días anteriores a tu cita. Esto te permitirá medir el tiempo que haces en transportarte al lugar, para tomar providencias en cuanto al tránsito.

## ◆ **Durante la Entrevista**

### ⇒ **La importancia del silencio**

El silencio en una entrevista de trabajo puede ser un poderoso aliado o tu peor enemigo. Cuando hables con el entrevistador o contestes a sus preguntas, utiliza pausas para poner énfasis en tus afirmaciones y para crear una mayor expectación sobre lo que vas a decir después. Estos momentos de silencio te darán una oportunidad para mirar a los ojos al entrevistador y estudiar sus reacciones a lo que acabas de decir. No dudes en utilizar el silencio. Habla lentamente y de forma tranquila.

Algunos entrevistadores utilizan estos tiempos de silencio como herramienta para extraer información de un candidato. Una vez terminada tu intervención, te dejan "en el limbo" durante unos segundos. Debes resistirte a la tentación de decir algo para romper el silencio porque es posible que se te escape aquella información que no querías que el entrevistador supiera, precisamente por esta razón utilizan estas tácticas.

### ⇒ **Hablar de uno mismo**

Acudimos a una entrevista de trabajo para convencer al futuro empleador que somos las personas más apropiadas para el puesto. El éxito en la entrevista está determinado más que por el conocimiento y experiencia de la persona, por su habilidad de promocionarse y venderse a sí misma.

Para algunas personas es difícil hablar de sí mismas y se sienten incómodas cuando se ven obligadas a ello. Si quieres llegar a obtener el empleo, será necesario que aprendas a hablar de ti mismo(a) de la forma más efectiva, sin falsa modestia y a la vez sin alardear.

Te presento adelante una lista de consejos que te llevarán a una mejor auto-expresión, procura estudiarla y tenerla presente en cada paso de la entrevista.

1. Habla siempre bien de los demás.

Esta es la regla de oro. El hablar bien de los demás, habla bien de ti. Evita malas referencias de personas que causaron algún problema en tu vida, como pudieron haber sido familiares, maestros, autoridades escolares, antiguos jefes o compañeros de escuela o trabajo.

2. Proyéctate al futuro.

El pasado ha sido sólo el camino que te condujo a donde te encuentras en este momento, el presente. Es importante que tu currículum hable de este pasado, por lo que te conviene apegarte a lo ahí asentado. Sin embargo, lo que más le interesa al entrevistador es el posible futuro que tenga la empresa contigo, por lo que es importante para ti proyectar un sentido de propósito y dirección. Recuerda, el "porqué" es algo necesario, más común, mientras que el "para qué" le da trascendencia a tus acciones y decisiones.

3. Elige cuidadosamente tus palabras.

Para hablar bien de ti, lo mejor que puedes hacer es utilizar palabras sencillas y concisas, que te prevengan de caer en confusiones o conceptos ambiguos. El utilizar un lenguaje demasiado rebuscado, en lugar de proyectar una imagen de capacidad intelectual superior (que es lo que pretendemos), provoca exactamente todo lo contrario.

4. Escucha atentamente a tu interlocutor.

Esto significa no solamente escuchar, sino poner la atención de todos tus sentidos hacia el entrevistador. En un momento captarás que se está realizando el *rapport*. Permite que el entrevistador sea el que haga esta pauta, y déjate llevar por él mientras te ganas su confianza.

5. Contesta ajustándote a lo que se te pregunta.

La mayoría de las entrevistas hoy día se realizan a través de preguntas y circunstancias concretas. Si te presentas divagante o tratas de abarcar muchas respuestas en una sola pregunta, sólo lograrás dar la impresión de ser una persona que no se enfoca en su trabajo.

6. Evita discutir con el entrevistador

Existirán ocasiones en que no concuerdes con las ideas del entrevistador, o que éste deliberadamente intente hacerte discutir, como una manera de probar tu carácter. Si se presenta el caso, defiende tus puntos de vista de forma diplomática y firme. Si es necesario, cede en tu intento de convencer. Es mejor eso que dar la imagen de obstinación, intolerancia o terquedad.

7. Prepárate para hablar de tus errores y defectos.

Para el momento que se desarrolle la entrevista, habrás tenido suficiente oportunidad de conocerte y saber cuáles son tus puntos débiles. Cuando te pregunten por ellos, contesta de manera sincera (alguien que dice que no tiene defectos, al menos peca de mentiroso) e incluye en la respuesta lo que estás realizando para modificar esta falla.

8. Valórate a ti mismo(a).

Esto es lo más importante. Tan valioso es el trabajo que ofrece el entrevistador como tu capacidad y tu persona. Si sientes que quien te está entrevistando toma un tono de ofensa o menoscabo hacia tu persona, hazlo saber y concluye inmediatamente la entrevista. Recuerda, tú necesitas el empleo exactamente en la misma magnitud que el empleo te necesita a ti.

◆ **Después de la Entrevista**

- Envía una carta a la persona que te entrevistó, ya sea por correo electrónico o fax, para agradecerle el que te haya considerado para el puesto. Expresa en ella además tu deseo de laborar en la empresa y de continuar con el proceso de selección.



- Haz un recuento de tu experiencia. Analiza en retrospectiva tus respuestas, reacciones no verbales y actitud en general. Pon especial énfasis en aquellas áreas que consideras fueron poco adecuadas en tu actuación, para trabajar en ellas posteriormente.
- Deja pasar un tiempo prudente, dependiendo de lo que te manifiesten en la entrevista, para ponerte en contacto con la persona que te entrevistó y te dé información del proceso de selección. Esto quiere decir que si quedan de llamarte después de determinado tiempo (normalmente se maneja una semana, aunque puede ser menos si la necesidad de ocupar el puesto lo demanda), en el caso de que al día siguiente de cumplido el plazo no tengas noticias, llama tú. Esto denota al entrevistador tu interés por el trabajo.
- Si no eres elegido(a) para continuar con el proceso, trata de obtener retroalimentación de la persona que te entrevistó acerca de tu desempeño en la entrevista.
- Conserva siempre una actitud positiva ante la perspectiva de una respuesta desfavorable. Recuerda que la palabra *fracaso* está desterrada de tu vocabulario. Se trata, en cualquier caso, de una experiencia que enriquecerá y mejorará tu capacidad de respuesta para la siguiente ocasión.
- En base a la información obtenida, modifica tu plan de acción para la siguiente entrevista, de modo que cuando ésta se presente te encuentres mejor preparado.

## **8. EJEMPLOS DE PREGUNTAS DURANTE UNA ENTREVISTA DE TRABAJO.**

Todas las entrevistas son únicas; su desarrollo depende de varios factores como son las personalidades del entrevistador y del entrevistado, las características del puesto vacante, la necesidad de cubrir la vacante en determinado tiempo, etc. Sin embargo, prácticamente la totalidad de ellas buscan responder en mayor o menor medida a las siguientes interrogantes, por lo tanto, empieza a preparar y ensayar

sus respuestas. Aquí las presento agrupadas en categorías, para poder identificarlas con mayor facilidad.

1) Preguntas sobre cómo considera el solicitante su puesto actual y los anteriores.

- ¿Qué puede decir sobre su puesto actual (o pasado)?
- ¿Cómo describiría un día normal de trabajo?
- ¿Qué actividades disfrutaba más en su último empleo?
- ¿Cuáles considera los elementos críticos de éxito en el desempeño de su puesto actual (o anterior)?
- ¿Qué cree que hace mejor? ¿por qué?
- ¿Qué tareas del puesto son las más difíciles para usted? ¿por qué?
- ¿Que problemas tiene usted en el trabajo? ¿qué lo frustra más? ¿cómo maneja la frustración?
- ¿Cuál ha sido su contribución más relevante en su puesto actual?
- ¿Cuánto ha ascendido a partir del puesto que originalmente aceptó?
- ¿Qué experiencia le han brindado sus puestos anteriores para tener mayores responsabilidades?
- ¿Cuáles fueron las razones por las que renunció en su último puesto?
- ¿En qué medida considera que sus progresos en el trabajo han estado de acuerdo con su habilidad?

2) Para explorar las relaciones del solicitante con otras personas

- ¿Cómo describiría a su jefe (actual o anterior)?
- ¿Cuáles cree que son los puntos fuertes de su jefe? ¿por qué? ¿y sus debilidades? ¿por qué?
- ¿En qué forma su jefe ha apoyado su desempeño?

- ¿Por qué tipo de cuestiones ha sido usted elogiado? ¿criticado?
- ¿Cómo caracteriza usted a sus compañeros de trabajo?
- ¿Qué desacuerdos ha tenido con sus compañeros?
- ¿Cómo describe su relación con otras personas de otros departamentos?
- ¿Con qué clase de personas le gusta trabajar? ¿con cuáles encuentra dificultades de trabajo?
- ¿Qué considera esencial en el manejo de las personas?
- ¿En qué clase de comités ha trabajado usted? ¿Cuál fue su contribución?

### 3) Preguntas para explorar aspiraciones del candidato

- ¿Qué es lo importante para usted en su puesto? ¿qué le gusta evitar?
- ¿Qué desea de este puesto que falta en el anterior o actual?
- ¿Qué puesto espera tener dentro de 5 años?
- ¿qué hace actualmente para lograr sus objetivos de carrera?
- ¿Qué sueldo espera ganar? ¿en qué basa sus expectativas?

### 4) Preguntas encaminadas a estimular la autovaloración del candidato

- ¿Cuál considera que sea su punto fuerte como empleado?
- ¿En qué áreas le gustaría mejorar?, ¿por qué?
- ¿Cuáles son sus motivaciones?
- ¿Por qué escogió este campo específico de trabajo?

### 5) Preguntas que determinan como aplicaría el candidato sus habilidades, experiencia y conocimientos al puesto vacante.

- ¿Qué le atrae del puesto que solicita?
- ¿Por qué piensa que está calificado para este puesto?
- ¿Qué elementos de este empleo serán nuevos para usted?

- ¿Qué capacitación cree que requiere para lograr el dominio completo del puesto?

Por razones obvias, muchas de las preguntas anteriormente expuestas no corresponderán a tu entrevista. Sin embargo, consideré oportuno mantener la lista original para que esta información te sea útil en un futuro, cuando hayas adquirido experiencia y conocimientos en puestos anteriores y sigas tu desarrollo profesional.

Lo fundamental de cada una de tus respuestas a estas preguntas es que respondas con **honestidad**. En la práctica, no hay respuestas correctas o incorrectas; lo que decide sobre un candidato a un puesto es la seguridad, congruencia (verbal y no verbal) y convicción con la que conteste.

**CAPÍTULO VII.**  
**APLICACIÓN PRÁCTICA DEL MÉTODO**  
**PROPUESTO**

## **1. PROCESO DE PREPARACIÓN LLEVADO A LA PRÁCTICA.**

Todo modelo permanece en el limbo de la teoría, hasta que es aplicado y comprobado o desmentido a través de la experimentación. Este es el caso que aquí te presento. Si bien, el alcance de esta investigación no permite la facilidad de aplicarlo en varios casos, para tener una muestra estadística confiable; sirva el siguiente como ejemplo y muestra de que puede funcionar, si se aplica de forma correcta. Además, como bien afirman todos los autores que hemos nombrado anteriormente, si yo pude lograrlo, ¡no hay nada que te impida lograrlo a ti también!

## **2. MI EXPERIENCIA PERSONAL**

Tras un periodo de varios años de gran crecimiento, aprendizaje y estabilidad profesional, de momento me encontré sumergido en una gran incertidumbre en el plano laboral. Las empresas en las que había estado prestando mis servicios cerraron o recortaron operaciones y personal, con la “mala suerte” que me tocó ser parte de las filas de “prescindibles”. En otras palabras, fui despedido.

Dicen que uno sólo valora lo que tiene hasta que lo pierde. Nada más cercano a la verdad. Fue entonces cuando me di cuenta que no aproveché el tiempo cuando tenía la oportunidad; y ahora, después de 15 años de haber egresado de la carrera, me encontraba en la necesidad de “competir” por un puesto de trabajo con personas que tenían (según yo) muchos más puntos fuertes que yo. Y aunque no me quedé de brazos cruzados e inmediatamente me di a la tarea heroica y sin tregua (aunque igualmente sin planeación ni dirección) de buscar empleo. El principal factor que en ese momento me alejó de la posibilidad de colocarme en los puestos de trabajo vacantes fue que no cumplía con uno de los primeros requisitos: el Título Profesional.

Junto a este tiempo de inestabilidad externa, llegó también una crisis personal a nivel emocional muy fuerte y profunda, que gracias a diversos trabajos realizados y con la ayuda de profesionales, pude sortear y logré canalizar mi energía a actividades más adecuadas y productivas para mi persona.

Es así como entré en contacto con la División de Educación Continua de la Facultad de Química de la UNAM, donde se me atendió y me proporcionaron una serie de opciones para estudiar un diplomado, con el que, además de actualizar mis conocimientos y tener una constancia curricular, se me ofreció la posibilidad de obtener el Título, por medio de la cuarta opción de titulación que nuestra Facultad instituyó desde hace algún tiempo.

Por mi experiencia y conocimientos previos, estoy convencido de que todo pasa por una razón. Tras algunos intentos sin éxito de entrar al programa, se abrió la posibilidad de tomar un Diplomado en “Formación de Equipos de Alto Desempeño para la Productividad y la Eficiencia”.

El título del diplomado en un principio, debo reconocerlo, no llamó particularmente mi atención; sin embargo, al conocer el contenido del temario y a los profesionales que constituyen el equipo de instructores, quedé “atrapado” en el diplomado.

Conceptos administrativos de los que ya tenía algunos antecedentes, como Asertividad, Negociación y Productividad se combinaban con técnicas y conocimientos de corte humanista, como Programación Neurolingüística, Coaching, Manejo del Estrés y Calidad de Vida. Combinación algo extraña, pero que encajaba perfectamente con la etapa en la que en lo particular me encontraba viviendo.

Inmediatamente me inscribí y con gran entusiasmo empecé la instrucción del diplomado. Paulatinamente, todos los elementos fueron integrando un tejido de conocimientos y aplicaciones congruente y altamente motivador, no sólo para mi vida profesional y laboral, sino en gran medida para mejorar interiormente. Lo mismo sucedió con las demás personas que tomaron el Diplomado conmigo.

Cuando estaba junto con mis compañeros en el curso de Coaching, en un ejercicio de aplicación, nació la idea del documento que ahora tienes en tus manos. En ese momento realicé la técnica de Coaching para una compañera que quería encontrar empleo.

Fue a partir de entonces cuando todo para mi tuvo sentido; era por esta razón que había llegado al Diplomado, la posibilidad grandiosa de que, aplicando lo

aprendido, pudiera contribuir a mejorar la expectativa laboral de quienes, como yo, se encuentran en la búsqueda de empleo.

Inmediatamente comuniqué mi inquietud con mi instructor, el Ing. León Coronado, y solicité su asesoría para desarrollar el tema y presentarlo como trabajo de investigación, requisito para obtener el Diploma y el Título. El profesor Coronado recibió con entusiasmo la idea y aceptó dirigir el trabajo; más tarde, al platicar sobre el alcance que le podíamos dar al tema, surgió la sugerencia de llevarlo a nivel de Tesis, por la naturaleza de su contenido y propósito.

Paralelamente, decidí presentar el examen TOEFL de inglés, con el fin de obtener un respaldo documental de mis conocimientos en este idioma, debido a que mi formación y dominio de la lengua venían primordialmente de la práctica a lo largo de mi desarrollo profesional. Me preparé durante un corto tiempo y obtuve una calificación sobresaliente.

Por otro lado, personalmente seguía con la necesidad de obtener un empleo que me permitiera continuar con mi desarrollo personal y profesional, por lo que decidí aplicar las técnicas que aquí se presentan a título personal, de modo que sirviera también como ejemplo de aplicación.

Entonces, al definir mis prioridades en cuanto a los motores motivacionales, me descubrí como un profesional que en este momento de mi vida el interés principal se centra en realizar una actividad que me permita dar a los demás, en lo que soy muy bueno; seguido por la motivación emocional de disfrutar enormemente mi trabajo. Finalmente, los requerimientos materiales que deben cubrirse con mi empleo habrían de darse de manera natural, como consecuencia lógica de los primeros. Así, me definí con un perfil de servicio.

La respuesta a las tres preguntas motivadoras, curiosamente, llevó a la misma conclusión: Mi Empleo Ideal en este momento y circunstancia de vida es la Docencia, ya que el dar clases es para mí un enorme placer, además de que soy muy buen maestro, al mismo tiempo que mi necesidad de tener un horario flexible se cubre perfectamente con esta actividad.



Procedí entonces a enfocar mi búsqueda a una posición de Maestro, en los diversos canales que se han presentado en la Tesis. La respuesta tardó poco tiempo en aparecer. Fue a través de un anuncio en Internet, en donde solicitaban profesores de inglés a nivel licenciatura.

Por este mismo medio mandé mi currículum, hice una solicitud al puesto, me presenté a hacer exámenes, realicé dos entrevistas, firmé contrato, tomé un curso de capacitación intensivo y empecé a dar clases. El proceso completo tardó **CUATRO DÍAS**.

Actualmente, me encuentro laborando como profesor titular para la mejor empresa de idiomas del mundo, en una universidad privada de gran prestigio en nuestro país. Cuento además con un sueldo y horario que me permite realizar otras actividades importantes en mi vida, como son el seguirme preparando a nivel académico, dedicar tiempo a mi vida personal y, sobre todo, a investigar, desarrollar, redactar, escribir, corregir y presentar mi Tesis, este documento que tienes en tus manos y que a partir de ahora es tu Manual para Encontrar Empleo.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 1. CONCLUSIONES

- La Organización se define como el ente social creado para el logro de objetivos mediante recursos: tecnología, equipos, maquinaria, capital, trabajo humano, etc. La Administración es una práctica social, definida como el manejo de recursos de una Organización para el logro de sus objetivos, para lo cual se ejerce el proceso administrativo de planear, coordinar, dirigir, controlar, etc.
- Desde el nacimiento de la civilización, el Ser Humano se ha organizado para llevar a cabo las actividades que garantizan su preservación y desarrollo, con lo que se creó el concepto del “trabajo”. A partir de entonces, la forma en que se rigen las relaciones de trabajadores y patrones ha evolucionado: de esclavo/amo a aprendiz/maestro, de jornalero/hacendado a obrero/patrón, de forma paulatina y de la mano con el desarrollo de la sociedad, llegando finalmente a la evolución del Recurso Humano en el Capital Humano.
- Las aportaciones de Maslow, Mayo, McClelland, McGregor, Ouchi y Herzberg, entre otros, han permitido relacionar la motivación a nivel físico, emocional e intelectual del individuo con su productividad en el terreno profesional; por ello, la Administración está cada vez más orientada hacia el Ser Humano y sus necesidades.
- Con el enfoque humanista de la Administración y el desarrollo de la Psicología, se crearon y desarrollaron técnicas muy eficientes y aplicables como son la Programación Neurolingüística y el Coaching, mismas que permiten entender mejor las relaciones entre las personas y aplicarlas en el desarrollo de éstas en los diferentes ámbitos en los que se da la convivencia.
- La Programación Neurolingüística constituye un modelo formal y dinámico de cómo funciona la mente y la percepción humana, cómo procesa la información y la experiencia y las diversas implicaciones que esto tiene para el éxito personal.
- La PNL utiliza los patrones universales de comunicación y percepción que tenemos para reconocer e intervenir en procesos diversos. Fue creada por los

investigadores Richard Bandler y John Grinder, a través de la observación de las conductas de reconocidos y exitosos terapeutas de la época.

- La PNL es el estudio de lo que percibimos a través de nuestros sentidos, cómo organizamos el mundo tal como lo percibimos y cómo revisamos y filtramos el mundo exterior mediante nuestros sentidos. Además, investiga los procesos que hacen que transmitamos nuestra representación del mundo a través del lenguaje.
- Estos canales de percepción y comunicación son desarrollados en diversas técnicas (metaprograma, metamodelo) que le permiten al individuo mejorar sustancialmente su conducta (programación) y alcanzar los objetivos que se plantea de manera congruente.
- El cerebro, así como cualquier sistema social, está estructurado en niveles. Cada nivel determina las transformaciones que se pueden realizar en los niveles inferiores, por lo que un nivel inferior mal estructurado es como un soporte insuficiente para el nivel superior. Así definimos los niveles lógicos de transformación, gracias a la aportación de Robert Dilts.
- El Coaching es un modelo que tiene la finalidad de desarrollar el potencial de las personas, de forma metódica, estructurada y eficaz. Es un proceso interactivo, a través del cual el coach ayuda a una persona a resolver problemas de desempeño o a desarrollar sus capacidades y habilidades.
- El Coaching se basa en el respeto a la persona, desarrollo de su autonomía, dimensión individual, consideración de sus emociones, dimensión del sentido de sus conductas, hábitos y actitudes, así como en el deseo de cambio de éstas. El Proceso de Coaching se compone de 4 pasos: preparación, planteamiento del proceso, actividad del coaching y seguimiento.
- El Coaching es utilizado ampliamente para mejorar la vida de las personas, tanto en el terreno profesional y laboral, como a nivel personal y emocional. Así, podemos contar con el acompañamiento de un coach personal, mientras que en la empresa se tiene la opción de contar con un coach externo, interno o directivo.

- Combinando los factores motivacionales y niveles de transformación y trascendencia de diversos autores, se propone la integración de tres motores motivacionales que generan como resultado el concepto individual de “Empleo Ideal”. Estos factores se han definido como Motivación Intelectual, Emocional y Material.
- Estos tres motores motivacionales actúan con diferentes potencialidades y prioridades, dando paso a la definición de 6 arquetipos de “empleado ideal”, mismos que son descritos en cuanto a características de personalidad, así como se sugieren diferentes actividades profesionales que pueden desarrollar de acuerdo a sus habilidades.
- A través de una serie de técnicas de autoconocimiento, se puede definir el arquetipo de empleado ideal de cada persona, de acuerdo a las prioridades motivacionales, para finalmente crear la idea del “EMPLEO IDEAL”; es decir, la actividad profesional y tipo de empresa en la que las habilidades, capacidades y necesidades del individuo “encajan” de manera congruente y satisfactoria.
- Una vez definido el Empleo Ideal, se propone la utilización de herramientas y técnicas para acceder a éste.
- El Currículum Vitae es una forma de presentar la información relevante de la vida de una persona a quien tiene el poder de decisión sobre su potencial futuro laboral. Se presentan una serie de recomendaciones en cuanto al diseño, forma y contenido del CV para que cumpla su cometido de la manera más eficiente posible.
- La Carta de Presentación es un documento, dirigido al reclutador, que acompaña y apoya al CV, destacando las cualidades que encajen con el perfil demandado para el empleo que se busca. Al igual que con el CV, se presentan los elementos que han de incluirse y las recomendaciones de cómo hacerlo de manera eficiente.
- Existen varios caminos para hacer llegar el CV y la Carta de Presentación a la Empresa en la que se busca trabajar. Se detalla cada uno de ellos con sus ventajas y desventajas.

- Integrando todos los conocimientos y recomendaciones anteriores, se propone el modelo personal de coaching para el proceso de obtención de empleo, poniendo énfasis tanto en aspectos personales e internos de la persona como en elementos externos que coadyuvarán a la obtención del Empleo Ideal.
- La Entrevista laboral es el paso definitivo para concluir con éxito el proceso de obtención del Empleo Ideal. Esta consiste básicamente en un diálogo donde se precisa obtener información de las personas involucradas, y de esa manera definir si la persona es apta para el empleo y viceversa.
- La preparación para este último paso se realiza en varias etapas y niveles: antes, durante y después de la entrevista, y a nivel interno / externo de la persona que se va a entrevistar.
- Sin embargo, esta preparación resulta inadecuada si se es incongruente en la comunicación a todos niveles, por lo que la mejor forma de salir con éxito de una entrevista de trabajo es ser uno mismo, actuando con congruencia y honestidad.
- La aplicación práctica del modelo teórico, en la experiencia personal del Autor, da validez y congruencia al trabajo de investigación.

## **2. RECOMENDACIONES**

Hemos llegado al final de este Manual. Esto quiere decir que has leído y aplicado las sugerencias y técnicas que he descrito, por lo que te encuentras preparado(a) física, mental y emocionalmente para ir en busca de y obtener tu EMPLEO IDEAL.

Por mi parte, no queda más que agregar. Únicamente, a manera de despedida, quiero desearte el mayor de los éxitos en el camino de tu desarrollo profesional. Mi satisfacción consistirá en que el primer paso en este camino lo des de manera firme, con sentido de dirección y congruencia y, por lo tanto, ganador.

El saber qué quieres y cómo lo quieres, utilizando las técnicas de PNL, Coaching y negociación que hemos expuesto, te pondrán en la frecuencia adecuada de lograrlo. Sin embargo, tengo que recalcar que el proceso descrito no es una

fórmula mágica, y que el tiempo que le dediques a descubrirte es fundamental para que éste se realice de manera correcta.

Aún así, la perseverancia juega un rol fundamental en la obtención de empleo. Si en la primera ocasión no consigues el puesto que quieres, toma la experiencia como un ensayo y aprenderás más de ti mismo y de cómo hacerlo mejor la próxima vez.

Por último, quiero compartir una reflexión contigo. El Éxito no es un sitio a donde llegar a como dé lugar, sino el sendero emprendido, que se va disfrutando paso a paso. Si logras que tu búsqueda de empleo se vuelva un proceso de gozo, a través del autoconocimiento y el autodescubrimiento, cada vivencia, cada experiencia que tengas se convertirá en un ladrillo más de tu castillo del éxito.

Ahora...

**¡MANOS A LA OBRA!**

## **“NO DESISTAS”**

*Cuando vayan mal las cosas  
como a veces suelen ir;  
cuando ofrezca tu camino  
sólo cuestas que subir;  
cuando tengas poco haber  
pero mucho que pagar  
y precises sonreír  
aún teniendo que llorar;  
cuando ya el dolor te agobie  
y no puedas ya sufrir;  
descansar acaso debes,  
pero ¡nunca desistir!*

*Tras las sombras de la duda,  
ya plateadas, ya sombrías,  
puede bien surgir el triunfo,  
no el fracaso que temías.  
Y no es dable a tu ignorancia  
figurarte cuan cercano  
puede estar el bien que anhelas  
y que juzgas tan lejano.*

*Lucha pues, por más que  
en la brega tengas que sufrir,  
cuando todo esté peor,  
¡Más debemos insistir!*

Rudyard Kipling



# BIBLIOGRAFÍA

- ACOSTA, María Elisa. “Planea tu Carrera y tu Vida. Un programa personal de Desarrollo”. 2ª ed. Edit. Planeta. México, 1992
- ALMAGRO, José Alonso, et al. “Expertos en Personas”. Ed. Prentice Hall. España, 2004
- ANSORENA CAO, Álvaro de. “15 Pasos para la Selección de Personal con Éxito. Métodos e Instrumentos”. 6ª ed. Edit. Paidós. Barcelona, España, 1996.
- ARIAS GALICIA, Fernando. “Administración de Recursos Humanos”. Ed. Trillas. 4ª edición 2ª reimpresión. México 1991.
- CARRIÓN LÓPEZ, Salvador. “Inteligencia emocional con PNL. Guía práctica de PNL para conseguir: salud, inteligencia y bienestar emocional”. 2ª ed. Edit. EDAF. España, 2002.
- CÁZARES HERNÁNDEZ, Laura, et al. “Técnicas Actuales de Investigación Documental”. 3ª ed. Edit. Trillas UAM. México, 1990.
- COSTA, Ramón. “La empresa hacia el año 2010. Guía practica de supervivencia empresarial”. Edit. Alfaomega. México 1996
- DÁVILA LEÓN DE GUEVARA, Carlos. “Teorías organizacionales y administrativas. Enfoque crítico”. 2ª ed. Edit. Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia, 2001.
- DOWNING, M. “Effective Coaching”. Orion Business Books. Inglaterra, 1999
- GAUTIER, Bénédicte. “Coaching Directivo. El Desarrollo Profesional de Personas y Equipos”. Edit. Oberón. España, 2001.
- GREENBERG. Herb, et.al. “How to hire and develop your next top performer”. Edit. Mc Graw Hill. USA, 2001.
- GUTH AGUIRRE, Alfredo. “Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos”. 1ª ed. Edit. Trillas. México, 2004.

- Harvard Business Essentials. “Coaching and Mentoring”. Edit. Harvard Business School Press. Boston, MA, USA, 2004.
- HARVEY, John R. Relajación Total. Técnicas curativas para aliviar la tensión del cuerpo, la mente y el espíritu. 1ª ed. Edit. Oniro. España, 2000.
- LÓPEZ HERRERÍAS, Juan Carlos. “Aprender a conocerse... y a ser feliz”. 1ª ed. Edit. Herder. España, 2002.
- MAADDUX, Robert B. “Entrevistas Efectivas”. 1ª ed. Edit. Trillas. México, 1991.
- MONTAÑO HIROSE, Luis (Coordinador) “Los estudios organizacionales en México”. 1ª ed. Edit. Porrúa y UAM. México, 2004.
- MUNIAIN GÓMEZ, Jorge. “Encuentra empleo ¡YA! El manual # 1 para encontrar empleo”. 1ª ed. Edit. Mc Graw Hill Interamericana. México, 2005.
- NEENAN, Michael. “Coaching para Vivir. Aprende a organizarte y ser más asertivo”. Edit. Paidós. España, 2004
- OUCHI, William. “Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge”. Perseus, 1981
- POPOVICH, Igor S. “El éxito en las entrevistas de trabajo”. Ediciones Pirámide. España, 2005.
- SÁNCHEZ GARCÍA, José Carlos. “Selección de personal. Guía práctica”. 2ª ed. Amarú Ediciones. Colección Psicología. Salamanca, España, 1997.
- SEYMOUR, John. “Desempeño Óptimo mediante la PNL”. 1ª ed. Edit. Grijalbo. México, 2003.
- STAHL, Thies. “Introducción a la Programación Neurolingüística (PNL). Para qué sirve, cómo funciona y quién puede beneficiarse de ella”. 2ª ed. Edit. Paidós. España, 2000.
- THUROW, Lester C. “Inversión en Capital Humano”. Edit. Trillas. México, 1978

*Información Consultada vía Internet*

“Capitalismo, Liberalismo, Socialismo y Neoliberalismo”

<http://www.monografias.com/trabajos/caplibneo/caplibneo.shtml>

“Clases de Currículum”

[http://empleo.universia.es/contenidosHTML/el\\_currículum/clases\\_cv.htm](http://empleo.universia.es/contenidosHTML/el_currículum/clases_cv.htm)

“Coaching y Capital Intelectual”

<http://www.areasrh.com/Coaching/CCI.htm>

“Diccionario de la Lengua Española”. Vigésima segunda edición.

Real Academia Española de la Lengua

<http://www.rae.es/>

“Economía política internacional: la teoría neoclásica”

<http://www.lateinamerika-studien.at/content/wirtschaft/ipoesp/ipoesp-753.html>

“El Currículum Vitae”

<http://www.camineros.com/cvitae/manual.htm>

<http://www.dgose.unam.mx/but/but.htm>

<http://www.cucea.udg.mx/servicios/bdtrabajo/currículum.php>

“La Administración y la Teoría Humanista”

<http://www.monografias.com/trabajos17/la-administracion/la-administracion.shtml>

“La Carta de Presentación”

[http://empleo.universia.es/contenidoshtml/el\\_currículum/carta\\_de\\_presentacion.htm](http://empleo.universia.es/contenidoshtml/el_currículum/carta_de_presentacion.htm)

<http://www.lucas5.com/ofertas-empleo/trabajos-1.htm>

“La Teoría Z de William Ouchi”

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/26/teoriaz.htm>

“Las principales teorías administrativas y sus principales enfoques”

<http://www.monografias.com/trabajos2/printeoadmin/printeoadmin.shtml>

“MetaCoaching: Historia del Coaching”

<http://metacoaching.blogspot.com/2005/11/historia-del-Coaching.html>

“Modelo Europeo de CV”

[http://empleo.universia.es/contenidoshtml/el\\_currículum/modelo\\_europeo.htm](http://empleo.universia.es/contenidoshtml/el_currículum/modelo_europeo.htm)

“Qué es la PNL Programación Neurolingüística.”

<http://www.capitalemocional.com/PNL/pnl.htm>