

actitudine

DE CUMPLIR A MARCAR LA DIFERENCIA



Con este ebook queremos ofrecerte nuestro modelo raíz. La reflexión que fue la chispa de este proyecto que tiene ya 14 años.

La correlación entre la actitud de los profesionales y tres variables críticas para el éxito de una organización:

- los resultados
- la eficiencia en los procesos y la mejora de los mismos
- la satisfacción laboral y el clima.

Esperamos que disfrutes de su lectura y que te sirva como reflexión sobre tu propia actitud laboral (conviene empezar por uno mismo ;-)) y la de tu organización.

Siéntete libre de compartirlo con quien consideres oportuno y de citarlo en todo o en parte (solo te pedimos que hagas referencia a su origen)

Estaremos encantados de conversar contigo sobre este asunto.

www.actitudine.com/contacto/



Miguel Angel Romero
Socio Director de actitudine

Mejores Resultados, Esfuerzo Inteligente y Satisfacción Profesional

SOBRE ACTITÚDINE

Nacemos en abril de 2001 como grupo dedicado a la selección y formación en habilidades. A lo largo de estos años, hemos ido creciendo, desarrollándonos y cambiando de la mano de nuestro fundador, Miguel Ángel Romero.

Somos un grupo de Consultoría, Formación y Coaching, pionero en España en el desarrollo de la actitud individual y colectiva en las organizaciones.

De nuestra experiencia, se desprende que la razón por las que hay dificultades en las organizaciones no son las aptitudes de sus profesionales, sino el desde dónde se enfrentan a los nuevos retos que su actividad les plantea. La solución está en hacerse conscientes de las actitudes que potencian esos cambios convirtiéndolas en hábitos.

Por eso nos hemos especializado en el desarrollo de la actitud individual y colectiva en las organizaciones, integrando rentabilidad, cultura y clima. Ofrecemos una forma distinta de afrontar los retos, facilitando la toma de conciencia de los propios profesionales de la importancia de:

- Desde Dónde afrontan estos retos,
- Para Qué hacerlo,
- Cuáles son las actitudes que ya están en ellos y ayudan a convertir los retos en oportunidades
- Cómo convertir estas reencontradas actitudes en hábitos.

“Más de 100 empresas y 10.000 profesionales han confiado ya en nosotros.”

SOBRE EL AUTOR

Miguel Ángel Romero Socio Director de Actitudine Formación y Coaching, S.L.

Es Empresario, formador, coach, conferenciante y escritor.

Lleva 18 años impartiendo talleres formativos tanto a empresas como en abierto en Europa y América. Más de 10.000 participantes y 100 clientes corporativos le avalan



Se ha formado en herramientas y técnicas de influencia y persuasión (PNL, coaching ontológico, Análisis Transaccional, Negociación colaborativa y por valores...) y las ha incorporado con éxito en su práctica profesional como directivo, comercial y orador

Ha impartido un gran número de talleres de comunicación, influencia y persuasión, ofreciendo método, herramientas y motivación para que el profesional pueda conseguir sus objetivos en colaboración con otros, de forma eficaz e incluso disfrutando con el proceso.

DE CUMPLIR A MARCAR LA DIFERENCIA

Un modelo que analiza las actitudes presentes en nuestras organizaciones y su influencia directa en los resultados obtenidos por las mismas.

Se habla mucho de actitud positiva, actitud negativa, de si alguien tiene o no tienen actitud... Sí, se habla mucho de la actitud, pero difícilmente se asocia con la gestión, con las ventajas empresariales y la competitividad. Sin embargo es una de los factores más determinantes en estos tiempos de cambio para generar grandes resultados. Es una clave competitiva que no podemos obviar.

A la hora de poner cualquier proyecto en marcha, no tenemos en cuenta que si la gente no quiere, las cosas no salen.

Aunque tengan todos los medios tecnológicos, los procesos desarrollados, si no quieren poner de su parte encontrarán la justificación para que no salga adelante.

Y cuando están totalmente comprometidos, decididos, ilusionados, volcados con un proyecto, aunque no contaran con demasiados medios, aunque no estuviera del todo desarrollado, el proyecto se lleva a cabo.

Este fue el motivo por el cual comenzamos a investigar y centrarnos en el fenómeno de la actitud y cómo gestionarla en las organizaciones. Así nació actitudine con la propuesta firme de ayudar a las organizaciones a activar la actitud individual y colectiva como un medio para poder alcanzar mejores resultados, con un esfuerzo más inteligente, con menor esfuerzo, siendo más eficiente en el uso del esfuerzo de las personas y con mayor satisfacción laboral.

Esta fue la apuesta. Llevamos 14 años, con más de 100 clientes que ya han confiado en nosotros para desarrollar su actitud como capital corporativo.

Tras esta introducción, empecemos...

¿Qué es la actitud y cómo podemos ponerla en marcha? ¿Cuáles son las claves para poder gestionarla en una organización?

¿QUÉ ES LA ACTITUD?

Vamos a una fuente fiable y que utilizo muchas veces en los cursos, talleres o programas cuando intentamos definir o acercarnos a un concepto, la RAE:

“Disposición de ánimo manifestada de algún modo.”

DISPOSICIÓN: estar apto y listo para un fin, hay una parte de conocimiento y de capacidad una parte de preparación y una parte de estar alerta, de estar atento con una finalidad determinada.

ÁNIMO: la intención, la voluntad, el valor, el esfuerzo y la energía que ponemos en determinada acción.

MANIFESTADA: se muestra y se percibe de alguna manera por los sentidos.

Cuando **disposición** y **ánimo** se **manifiestan** se convierten en acciones y aparecen los resultados de una actitud.

Cuando tengo poca actitud ante algo y no me preocupó de fomentarla, estoy poco atento a oportunidades donde pueda aprovechar mi talento natural y encima no tengo demasiada voluntad ni esfuerzo, lo normal es que mis acciones sean igual de pocas y útiles.

¿Y cómo serían estas acciones? Mínimo esfuerzo, moverse en el cumplimiento (cumplimiento). Y ¿qué resultados obtengo? muy pobres.

Sin embargo, cuando tengo la actitud necesaria para desarrollar un proyecto; me preocupó por tener los conocimientos, herramientas, experiencia y actitudes necesarias; tengo la voluntad para perseverar; estoy dispuesto a poner la energía y el esfuerzo para conseguir un fin, entonces los resultados deseados acaban llegando.

Por tanto, **tres Ingredientes en la actitud:**

1. la actitud es previa a la acción y la condiciona
2. es interna y tiene que ver con la motivación para la acción
3. nos prepara para la acción, nos da fuerza, nos da energía para ponernos en acción y además provoca acciones y dan como fruto resultados que es lo que persiguen las organizaciones.



¿CÓMO PUEDE SER LA ACTITUD?

La actitud puede ser positiva o negativa. La aptitud positiva nos impulsa hacia las cosas que queremos, a ampliar opciones, horizontes, produce resultados que hace más grande nuestro mundo con más posibilidades de conseguir lo que deseamos. La negativa restringe la capacidad de acción y de alcanzar resultados.

La actitud puede ser individual o colectiva. Individual, uno a uno, actitudes personales ante los retos. Pero también puede ser colectiva, de un equipo de trabajo o de una organización.

La actitud se contagia, tanto si es positiva como negativa. Fenómeno que debemos tener en cuenta en las organizaciones a la hora de poner algo en marcha.

¿Y cómo se contagia? **Por acumulación de la actitud de la mayoría.** Cuando hay un número de personas grande que tiene una actitud similar, esta tiende a convertirse en mayoritaria, dominante en un grupo u organización.

Por el contrario las actitudes que son minoritarias en un grupo o equipo tienden a ser expulsadas o producen el abandono del grupo de la persona con actitud minoritaria.

Por tanto, si la actitud se contagia pero a la vez es individual, nadie es responsable al 100% de la actitud de otros. El responsable último de tu actitud eres tú, pero puedes elegir si te conviertes en un “contagador” de energía positiva o negativa, de eso si somos responsables.

Y, por último, **la actitud puede ser espontánea o dirigida.** Espontánea es la que cada uno tiene en un momento dado porque le surge así. Dirigida, porque entendemos que se puede gestionar, podemos orientar una organización o equipos hacia una determinada actitud, influyendo y facilitando su aparición.



Hasta aquí hemos sentado las bases hablar todos el mismo lenguaje cuando hablamos de actitud. Ahora pasamos a analizar el modelo de las 4 actitudes laborales básicas (creación propia de Actitudine).

CUATRO ACTITUDES LABORALES BÁSICAS

Casi todas las actitudes de las personas en las organizaciones e incluso de las propias organizaciones en conjunto se podrían incluir en estas cuatro categorías:

1. Actitud de cumplir las tareas
2. Actitud de lograr objetivos
3. Actitud de aportar valor
4. Actitud de marcar la diferencia

Y digo casi todas, porque hay una actitud que podríamos denominar actitud 0, “actitud de hacer acto de presencia”: aquellas personas que consideran que les pagan por acudir a su puesto de trabajo. *“No te confundas, nos pagan por venir, si quieren que trabajemos nos lo tienen que pagar a parte”*. Aunque parezca increíble, es una frase textual, escuchada en un cliente.



Pero pensemos que se trata de una actitud minoritaria y vamos a analizar el resto de las actitudes explicadas por este modelo. Aunque lo aplicamos al mundo de las organizaciones, sería útil para cualquier situación personal o laboral.

1. ACTITUD DE CUMPLIR LAS TAREAS

Esta es la actitud inicial básica: *“Me dicen que haga esto y yo lo hago”*.

Foco en la tarea. No valoran la eficiencia de lo que hacen, solo hacen lo que se les pide. *“A mí me han dicho que mande un mail, y yo lo mando”, “me dicen que tengo que estar aquí y estoy, que cumpla este horario y lo cumplo”,* hago lo que me dicen.

Se desentienden del resultado, no importa si el mail ha llegado a su destino o no, ni si era lo correcto en esa ocasión concreta.

Esta actitud puede ser útil en organizaciones que quieren que sus miembros hagan exactamente lo que se les pide sin pensar.

Facilita la coordinación, pero a la vez suele provocar ausencia de responsabilidad. Cuando el sistema falla, se buscan culpables. Las personas con esta actitud dedican parte de su tiempo a justificarse, a no equivocarse, se quedan en el cumplimiento de la tarea.



2. ACTITUD DE LOGRAR OBJETIVOS

“Ahora, no, que tengo mucho trabajo y no me da tiempo”:

Foco en los objetivos. Sigue centrándose en la tarea pero con más esfuerzo y velocidad... Cuando la actitud colectiva es esta, solemos ver carreras, caras de prisa, de velocidad y determinación. A veces parece un *“concurso”*.

Si el esfuerzo no produce los resultados deseados, aparece la frustración. De nuevo, se buscan los culpables fuera, *“no hay medios suficientes”, “piden más de lo que es posible hacer”, “el sistema no funciona”, “los otros (el departamento de marketing, finanzas, comercia... los «otros») no entregan en plazo”*.

Es una actitud en la que destaca el esfuerzo y la permanencia, jornadas laborales de muchas horas.

Desarrolla la competitividad en lugar de la cooperación. Busca destacar no solo porque alcanza sus objetivos, sino porque lo hace mejor que otros.

Llevado al extremo, hace que las personas dificulten el trabajo de otros para sobresalir. Otra frase escuchada que parece inventada pero no lo es: *“A ver si te enteras, aquí trabajamos unos contra otros”*.



3. ACTITUD DE APORTAR VALOR.

“¿Qué es lo que está ocurriendo? ¿Por qué no consigo el resultado esperado?”

Se centra en el **Para Qué** de lo que hago, en el resultado final, en la satisfacción del resultado obtenido debido a la acción realizada.

No solo hace lo que tiene que hacer (cumplir la tarea) y se enfoca a los resultados (lograr objetivos) sino que además **revisa que los resultados surten el efecto deseado**, poniendo foco en los públicos interesados, clientes, colaboradores... las personas a las que está destinada la acción.

La persona con esta actitud está dispuesta a explorar nuevos métodos más eficientes para alcanzar mejores resultados.

El gran salto se produce entre las actitudes 2. Lograr Objetivos y la 3. Aportar Valor. ¿Por qué? porque las dos primeras son actitudes fáciles de promover desde la dirección en un entorno laboral, al fin y al cabo las personas están sujetas por un contrato que han de cumplir. Se tiende a hacer lo que te mandan, con mayor o menor esfuerzo. Por otra parte, con sistemas de evaluación de objetivos se consigue mayor velocidad en el trabajo. Pero en ambos casos, los responsables se buscan fuera.

Con la tercera actitud se produce un cambio enorme. La persona se hace dueña de lo que hace, coparticipe, corresponsable. Si lo que le piden no es lo adecuado para alcanzar el resultado deseado, pone foco en analizar los problemas y cambiar lo necesario para lograr que funcione.

Las dos primeras actitudes son pasivas, la tercera es un rol protagonista.



4. ACTITUD DE MARCAR LA DIFERENCIA

“¿Se puede mejorar?”

Foco en la excelencia. Esta actitud no se conforma con aportar valor, se hace preguntas como:

- *¿Se puede mejorar?*
- *¿Se puede llegar más lejos?*
- *¿Se puede hacer mejor?*
- *¿Se puede alcanzar un mejor resultado?*
- *¿Se puede hacer con menos esfuerzo?*
- *¿Se puede hacer con mayor satisfacción?*

Si se puede hacer mejor porque conformarse con algo peor. **Las personas con esta actitud buscan la satisfacción personal.** Sienten la necesidad de contribuir, de llegar más de lejos, de realizarse, de poner en juego su talento y su pasión por lo que hacen.

Aquí aparecen la innovación, la creatividad, la mejora continua. La manera de llegar más lejos en una organización es activa nuevos comportamientos, nuevas formas de hacer.

También **se desarrolla el trabajo en equipo**, colaborar con otros con lo que supone de enriquecimiento personal y para la propia organización. **Cooperando se llega más lejos.**

Además, *se asume responsabilidad personal por lo que ocurre.* Si mis actos son los que provocan un resultado y el resultado no es el adecuado, yo tengo algo que ver por acción u omisión, puedo revisar lo que hago y decidir cambiar. *“Revisar tus actos y tomar la decisión de cambiar”.*



ACCIONES DIFERENTES

En el caso de *Aportar Valor* y *Marcar la Diferencia* hay dos acciones que se manifiestan y que no se producen en las dos primeras actitudes:

- **la Propuesta:** Suelen ser personas que proponen cosas distintas, caminos alternativos para obtener mejores resultados o hacerlo con menor esfuerzo y mayor satisfacción
- **la Escucha:** se produce un nivel de escucha mucho mayor tanto a los clientes y destinatarios del servicio para poder atender de forma satisfactoria sus demandas como a otros compañeros y partícipes de la actividad para coordinarse, aprender, aportar valor y llegar más lejos.

Y por último, hay una acción que separa la actitud de *Aportar Valor* de la de *Marcar la Diferencia*:

- **la Persistencia:** Personas capaces de cometer errores en el camino para alcanzar el éxito y aprende de esos errores. Errores cometemos todos, aprender de ellos o no hacerlo hace la diferencia entre estas dos actitudes.



Hasta aquí, hemos visto las posibles actitudes que se dan de manera individual o colectiva en una organización. Pero lo importante de este modelo es analizar **cómo afectan a los resultados obtenidos**. Eso es lo que convierte la actitud en una ventaja competitiva.

LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Vamos a hablar de resultados Bajos, Medios, Altos y Sobresalientes. ¿Hasta dónde puede llegar una organización con cada tipo de actitud, cuando esta es mayoritaria?



1. ACTITUD DE CUMPLIR LAS TAREAS

En mi experiencia, los **resultados son bajos**. Salvo que los mandos de esa compañía sepan muy bien cómo hay que hacerlo todo, sean omnipresentes y estén muy encima de toda la operación. Den órdenes precisas, constantes y completas y la gente haga lo que se le están diciendo y se controle de cerca lo que están haciendo.

Esto va a ocurrir en procesos productivos de baja aportación de valor por parte del protagonista. En una empresa de manufacturas, en el extremo, podría ser que así obtuvieran buenos resultados.

Cuanto más nos vayamos hacia la aportación de valor, por ejemplo, en el sector servicios más difícil es obtener los resultados deseados con esta actitud.

2. ACTITUD DE LOGRAR OBJETIVOS

Resultados Medios. Lograr Objetivos nos lleva más lejos, es posible alcanzar resultados más altos por la velocidad y el esfuerzo de las personas con esta actitud.

Si esta actitud sostiene un método de trabajo que deviene en ineficiente, que ya no vale para alcanzar el resultado y la gente persiste en su esfuerzo y velocidad, se puede provocar la desmotivación la frustración y con ello la bajada súbita de resultados.

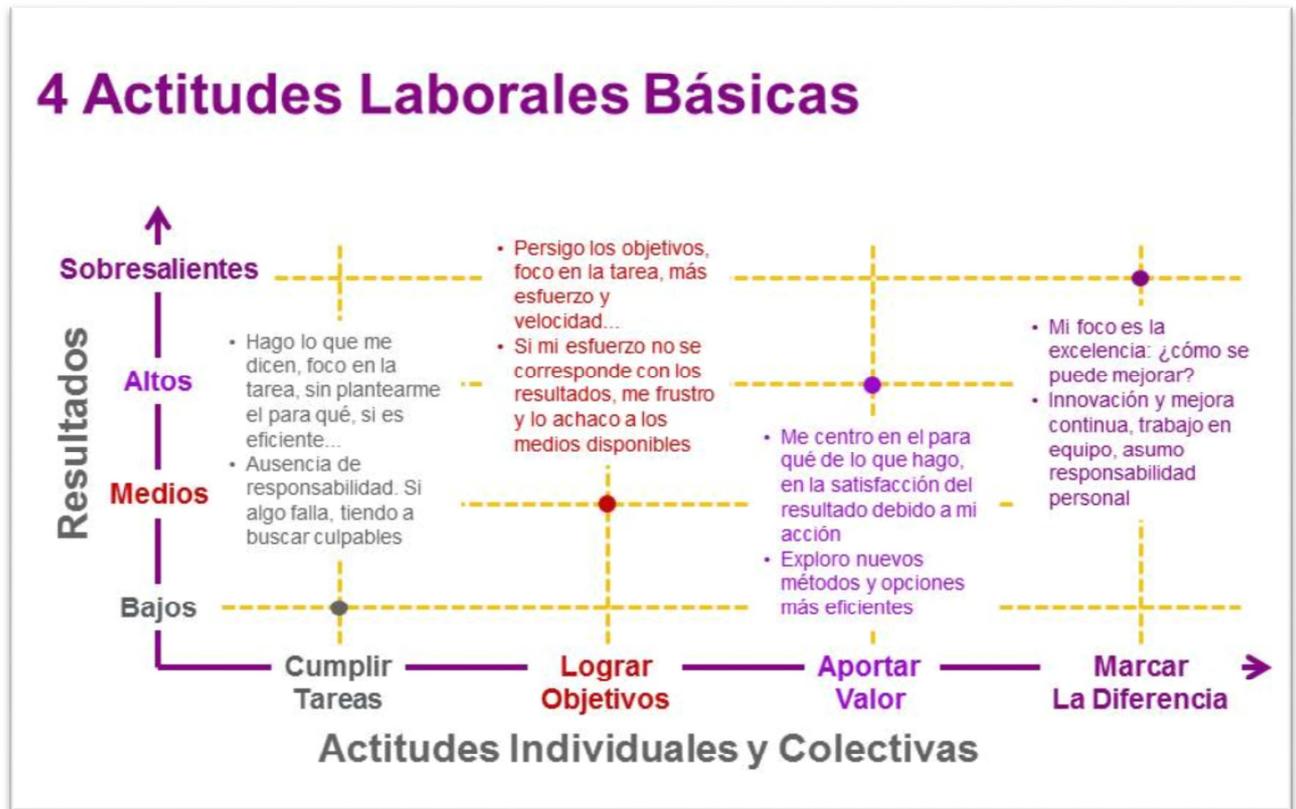
3. ACTITUD DE APORTAR VALOR.

Resultados Altos. Con esta actitud se puede llegar a mejores resultados gracias a la mejora, a la implementación de nuevos métodos. En principio cuando alguien está comprometido con no conformarse, en buscar más allá, se pueden alcanzar mejores resultados.

4. ACTITUD DE MARCAR LA DIFERENCIA

Resultados Sobresalientes. Finalmente, la persistencia lleva a la excelencia. Aquellas organizaciones e individuos que se permiten el error en la búsqueda de un mejor resultado, y aprenden de ellos, suelen obtener los mejores resultados.

De manera gráfica este modelo se puede representar como sigue:



Si tuvieras que definir con un porcentaje en dónde está la mayoría de las personas en tu organización...

¿Qué porcentajes pondrías en cada una de las actitudes?

¿Cuántas personas están en marcar la diferencia?

¿Cuántas en aportar valor?

¿Cuántas en lograr objetivos?

¿Cuántas en cumplir las tareas?

¿Cómo afecta esto a los resultados conseguidos?

¿Cuáles son las consecuencias para tu organización?

En nuestra opinión, trabajar con personas instaladas en cumplir tareas o lograr objetivos... es jugar con menos recursos de los que realmente deberías tener.

Sería como permitir que los empleados se dejaran parte de sus recursos o talento fuera de la empresa, .vinieran con medio cerebro o media alma a trabajar. Pudiera parecer absurdo, sin embargo, la experiencia demuestra que en las organizaciones hay muchas personas en estas dos primeras actitudes.

Nuestra percepción, tras 14 años trabajando con la actitud, es que generalmente el 80% de las personas que trabajan en una organización están entre el *Cumplir* y el *Lograr* y solo el 20% entre *Aportar Valor* y *Marcar la Diferencia*.

De nuevo nos preguntamos...

¿Qué consecuencias puede tener esto para una organización?

¿Cuántos resultados insatisfactorios que se quedan ahí porque no son de nadie?

¿Cuántos objetivos que no se llegan a cumplir?

¿Cuánto estamos perdiendo por no tener desarrollada una actitud individual y colectiva que nos lleve a *Aportar Valor* y *Marcar La Diferencia* y a la persona a querer hacerlo?



Vamos a ver un ejemplo que se puede producir en cualquier organización...

“Oye, hay que hablar con este cliente porque ha habido un problema y hay puesto una reclamación”.

“¡Yo ya mande un mail!”.

He cumplido con el procedimiento marcado, si el cliente no está satisfecho... Yo no soy responsable.



Llevemos esta misma situación a la vida fuera del trabajo...

Imaginemos que esta misma persona se va de vacaciones con su mujer. Él se ha encargado de preparar el viaje y realizar las reservas. Cuando llegan al hotel, la mujer entra en recepción y le dicen que no hay habitación.

“Cariño, hay overbooking, no hay habitaciones disponibles.”

“¡Yo ya mande un mail!”.

¿Es fácil que se produzca esta situación? ¿Tendría la sangre fría de responder así? ¿Eso le va a servir de justificación? Seguramente no. Saldrá del coche a preguntar por la reserva, llamará a la agencia, buscará otro hotel. Hará lo posible por encontrar una solución.

Este ejemplo nos puede servir para ser conscientes de que en las personas están la capacidad y la actitud necesarias para resolver los problemas de la forma más eficaz posible.

Entonces, por qué en las organizaciones el 80% de las personas renuncia a esta capacidad, renuncia a este talento y lo deja fuera de su desempeño limitándose a *Cumplir* o *Lograr*.

¿POR QUÉ?

Este descubrimiento nos llevó a trabajar con la actitud en las organizaciones.



Si No Quieren
*da igual las herramientas,
el conocimiento o el talento
que tengan.*



¡Si Quieren
*con un trapo y un palo
montan un centro comercial
en la jungla!*

Porque creemos que, como decíamos al inicio, **la actitud puede ser dirigida**. Entendemos que se puede gestionar, diseñar, que se puede orientar una organización o un equipo hacia una determinada actitud influyendo y facilitando la aparición de las actitudes necesarias para alcanzar los objetivos deseados.

Si te interesa conocer 4 claves para producir este cambio de actitud, te invitamos que accedas a nuestro seminario:

LA ACTITUD COMO VENTAJA COMPETITIVA

4 claves para lograr más con menos de forma sostenible en tu organización.

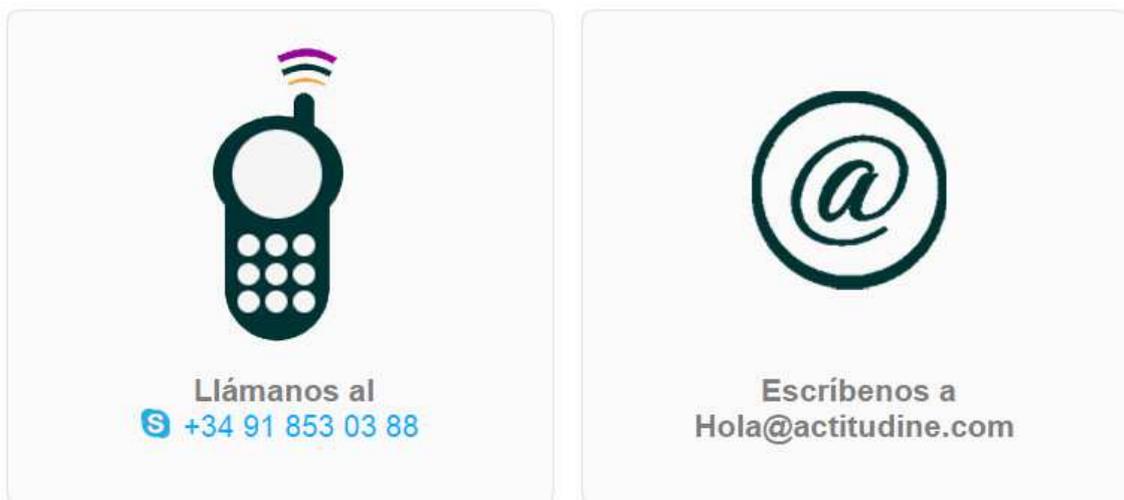


www.actitudine.com/seminario-la-actitud-como-ventaja-competitiva-video/

Esperamos que esta información te hay resultado interesante para reflexionar.

Y estaremos encantados de vernos personalmente, estamos a tu disposición para lo que necesites.

Para ponerte en contacto con nosotros,



o a través del formulario de nuestra web: www.actitudine.com/contacto/

Muchas gracias por tu atención.

Miguel Ángel Romero
Socio Director de actitudine

Mejores Resultados, Esfuerzo Inteligente y Satisfacción Profesional

Aunque trabajamos normalmente con soluciones a medida para nuestros clientes, en ocasiones, necesitas una acción para algunas personas concretas, pero no las suficientes como para realizar un taller *in company*. Por eso te ofrecemos la oportunidad de que algunos miembros de tu organización participen en nuestros talleres en abierto.



“De Experto a Formador”

Cómo convertir lo que ya sabes en cursos prácticos y útiles, y enamorar a tu audiencia con tu forma de impartir.

Un taller diseñado para que Aprendas a Enseñar el conocimiento que ya posees para poder compartirlo de forma útil y amena.



“Mando y Medio”

Claves para lograr alcanzar los objetivos con y a través de otros, con menor esfuerzo y mayor disfrute laboral.

Un taller diseñado para que Aprendas a Liderar eficazmente equipos de trabajo para conseguir los resultados más eficientemente mientras desarrollo al propio equipo.



“Influencia y Persuasión”

Los secretos para lograr que el otro se salga con la tuya generando relaciones sólidas y provechosas.

Un taller diseñado para que Aprendas a Ser capaz de influir positivamente en otros para conseguir aliados, relaciones funcionales y mejores resultados.

Para más información, no dudes en ponerte en contacto con nosotros, llamándonos al teléfono **+34 91 853 03 88** o si lo prefieres, infórmate en nuestra web:

www.actitudine.com/formacion-en-abierto/