



**Santander Open Academy**

**Business for All 2025**

**Gestión de uno mismo**

**CH 3**

PRESENTADO POR

Enrique Kramer – HBI Senior Facilitator

Septiembre 29 2025



## Agenda

- **Introducción: el propósito de este seminario Web**
- **Perspectivas sobre los seis tópicos de Gestión de uno mismo de HMM®**
- **Próximos pasos**
- **P&R**



**Marca tu asistencia si ingresaste a esta sesión Zoom  
utilizando una dirección de correo electrónico diferente al que  
utilizaste al registrarte en el programa**



# Dónde estamos en el programa

	Semanas 1 - 5	Semana 6	Semanas 7 – 9	Semana 10
	Estudio Autodidacta	Seminario Web en vivo	Estudio Autodidacta	Seminario web en vivo y cierre
 <b>Orientación 25 de agosto, 2025</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Completar los 6 temas de HM</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Seminario web en vivo moderado para sintetizar los aprendizajes de los temas de HMM</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Completar temas pendientes</li><li>• Autorreflexión</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conclusiones</li><li>• Celebración de la finalización exitosa del programa</li></ul>
	<b>Ago 25 – Sep 29</b>	<b>Semana del 29 sept</b>	<b>Octubre 6 - 26</b>	<b>Octubre 27</b>



Estamos  
acá

# El propósito de este seminario Web



El objetivo de Santander Open Academy es “desarrollar destrezas y competencias clave para el lugar de trabajo”



En este seminario, queremos orientar y facilitar el desarrollo de sus destrezas y competencias clave para el lugar de trabajo poniendo los temas en perspectiva...



...y ayudarlos a relacionar los aprendizajes con ustedes y con su trayectoria profesional

## Tengan en cuenta que

- Somos animales sociales. Conocernos a nosotros mismos es el camino para manejarlos mejor (y relacionarnos con otros)
- Gestión de uno mismo trata de herramientas y destrezas necesarias para ser un activo positivo y eficaz en cualquier organización – y en nuestras vidas



# **Piensen el aprendizaje como un proceso caracterizado por los siguientes elementos**



# Gestión de uno mismo: Objetivos del programa

- Aprender a gestionar tu trayectoria profesional de forma exitosa conociéndote a tí mismo e identificando oportunidades en los retrocesos profesionales, y a la vez hacer del aprendizaje un hábito.
- Aprender a tomar decisiones más inteligentes y deliberadas, incluso cuando trabajes en equipo, y a evaluar alternativas que creen los mejores resultados en sintonía con tus valores.
- Hacer un uso más eficaz de tu tiempo y mitigar el estrés perjudicial de tus actividades diarias.
- Comprender cómo generar confianza, incluso entre culturas diferentes, y hacer valer tu experticia entre aquellos a los que necesitas influir.

# Gestión de uno mismo: Temas del programa

- Gestión de la carrera
- Toma de decisiones
- Interacciones difíciles
- Persuadir a otros
- Gestión del estrés
- Gestión del tiempo

No intentaremos resumir el material de HMM en sí mismo, sino sintetizarlo y construir sobre él para ser más convincentes...

# Este es el libreto sobre el que construiremos hoy

Para gestionarte a ti mismo (y a otros), necesitas conocerte.

Conocerte te ayuda a manejar tu propio tiempo y el stress.

Conocerte te ayuda a manejar mejor las interacciones con otros.

Conocerte y manejar las interacciones mejora las decisiones que tomas.

Manejarte mejor y las relaciones con otros, mejora la gestión de tu carrera.

# Este es el libreto sobre el que construiremos hoy

Para gestionarte a ti mismo (y a otros), necesitas conocerte.



# ¿Qué es autoconocimiento?

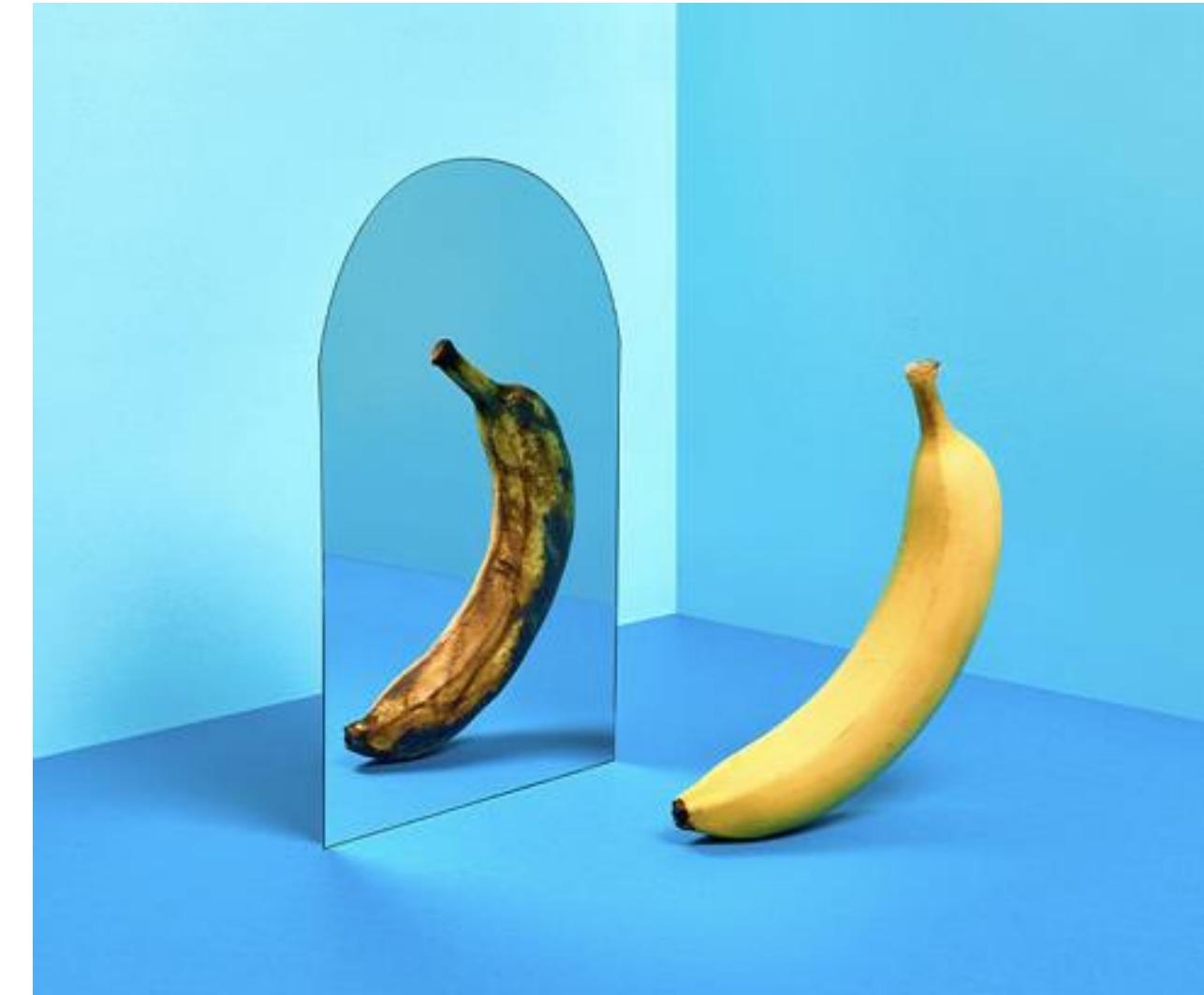
¿Sabes realmente cómo te perciben los demás?

¿Qué tan bien entiendes por qué te sientes de cierta manera en determinadas situaciones?

¿Qué tan bien comprendes tu patrón de pensamiento? ¿Esto crea puntos ciegos?

¿Qué tan bien comprendes tus motivaciones?

En resumen, ¿tienes una imagen completa de ti mismo? ¿Puedes ver la parte de atrás de tu cuello?

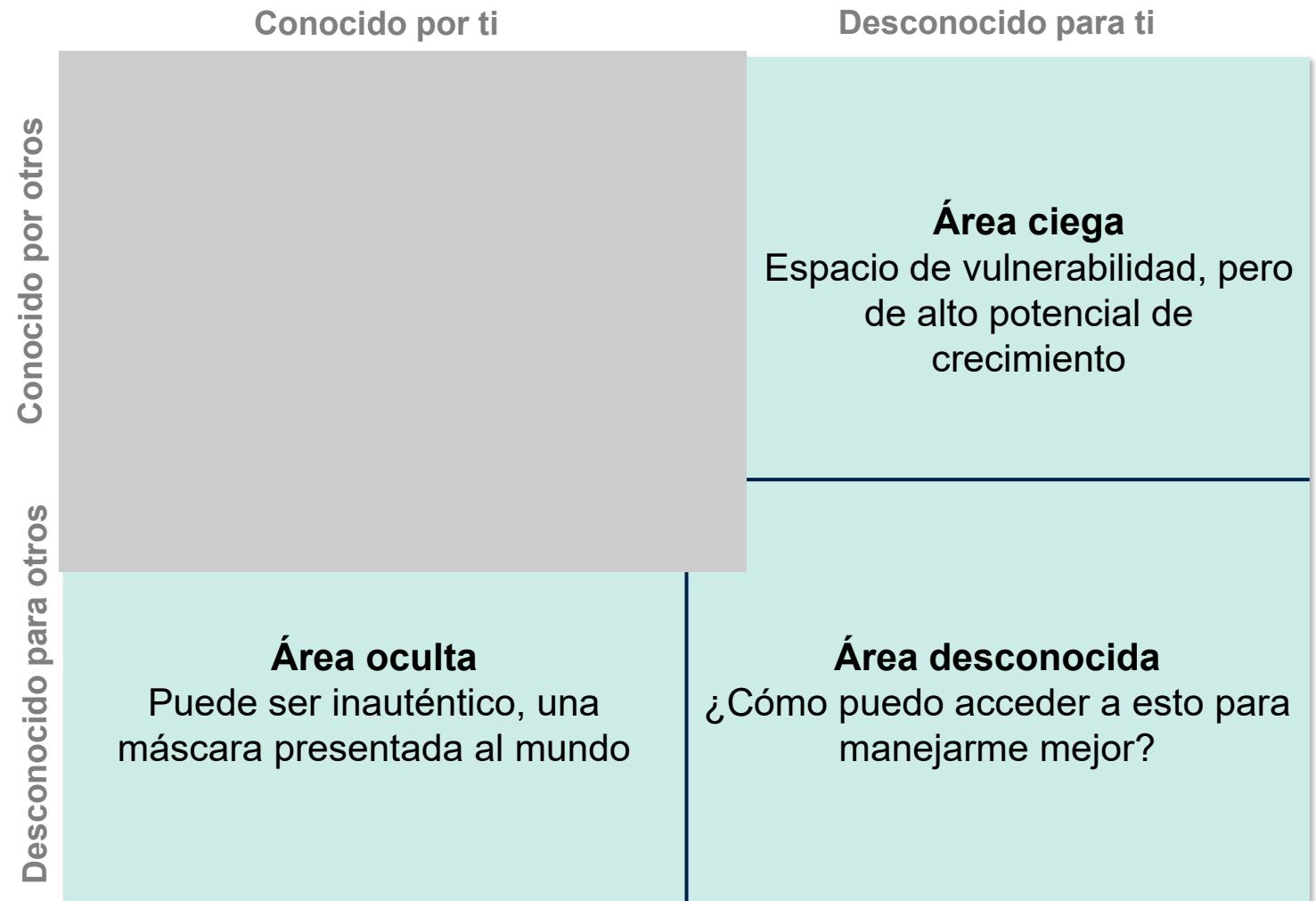


- Fuente: Artículo HBR

# La Ventana de Johari

Sólo puedes cambiar lo que ya es sabido.

¿Cómo puedes expandir el cuadrante “conocido por ti / conocido por otros”?



- Fuente: Adaptado de Luft, J., & Ingham, H. (1955) "The Johari Window, a Graphic Model of Interpersonal Awareness"

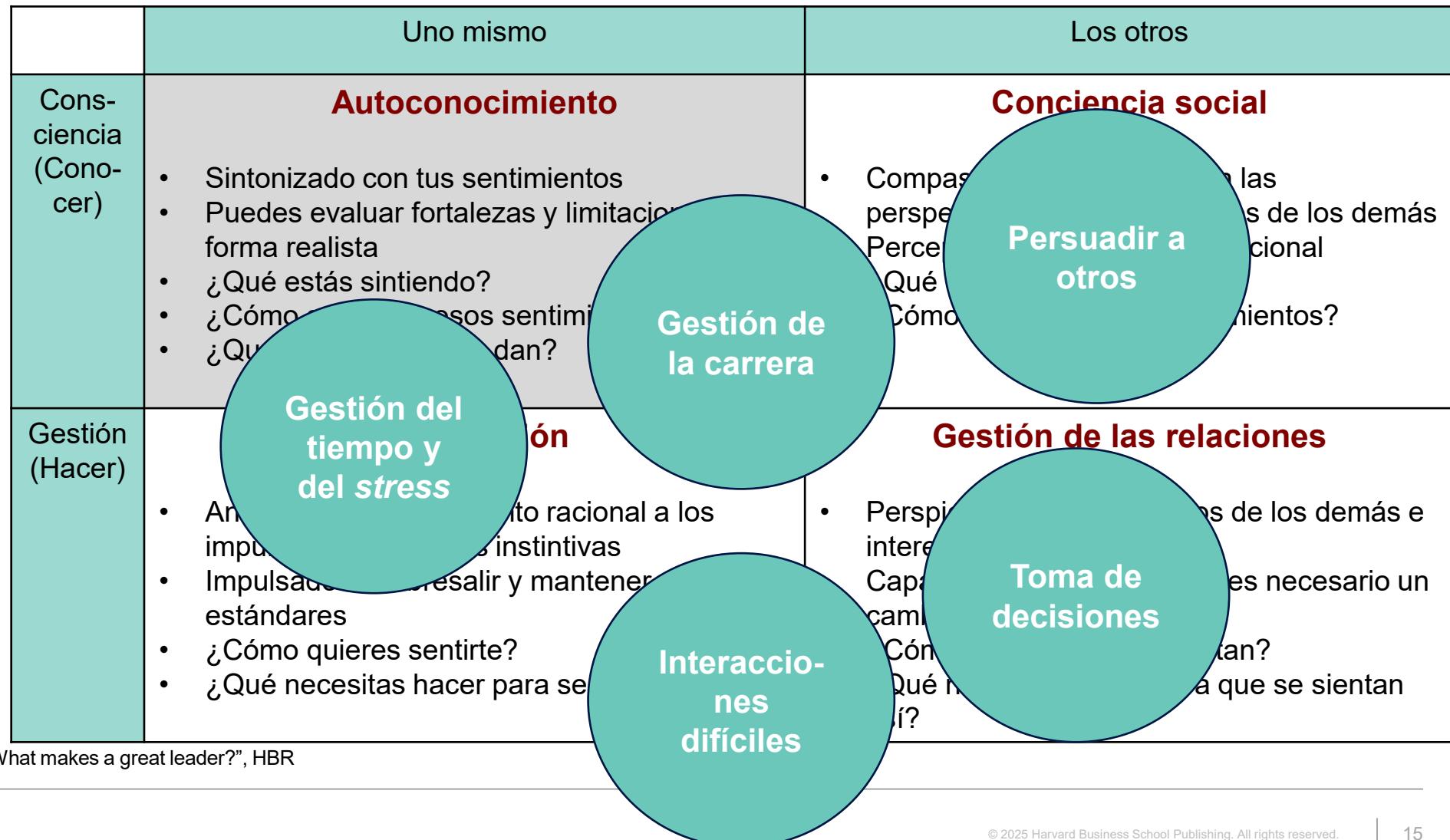
# Tres formas de cultivar el autoconocimiento

1. Autoconocimiento interno vs. externo:  
*Un tipo no implica el otro, y ninguno es más importante que el otro*
2. La introspección no siempre mejora el autoconocimiento:  
*Pregúntate “¿Qué?” y no “¿Por qué?”*
3. La experiencia y el poder impiden el autoconocimiento:  
*Busca el feedback honesto de críticos “que te quieren”*



# Pero el autoconocimiento es solo el punto de partida de gestionarse a uno mismo...

## Inteligencia emocional



• Fuente: Basado en Goleman (2003), "What makes a great leader?", HBR

# Este es el libreto sobre el que construiremos hoy

Para gestionarte a ti mismo (y a otros), necesitas conocerte.

Conocerte te ayuda a manejar tu propio tiempo y el **stress**.



# **El estrés y el tiempo están íntimamente relacionados**

**Presión o tensión ejercida sobre un objeto material**

**Un estado de tensión mental o emocional resultante de circunstancias adversas o exigentes.**

**Gestiona tu tiempo o éste te manejará a ti**



# Auto auditoría de tiempo: analiza patrones e identifica áreas de mejora

¿Qué tipo de actividades consumen la mayor parte de mi tiempo?

¿Qué te lleva a involucrarte en estas actividades?

¿Algunas tareas tienden a agruparse en determinados momentos?

¿Qué horarios te funcionan mejor?

¿Este uso del tiempo coincide con mis objetivos más importantes?

¿Estás trabajando en los elementos más importantes en los momentos en que trabajas mejor?

¿Cuánto de mi día dedico a actividades de prioridad A y B?

¿Puedes reducir el tiempo dedicado a actividades de prioridad C?

¿Sabes cuáles son tus objetivos laborales?

¿O son los objetivos de otra persona?

# Posícónate

## ¿Bajo qué condiciones soy “mi mejor yo”?

### 1 ¿Cómo aprendo y trabajo mejor?

- ¿Leer, escuchar, hacer?
- ¿En equipo o solo?
- ¿Estructurado o no?
- ¿Con o sin plazos?
- ¿Por la mañana o más tarde en el día?
- ¿Necesito descansos?

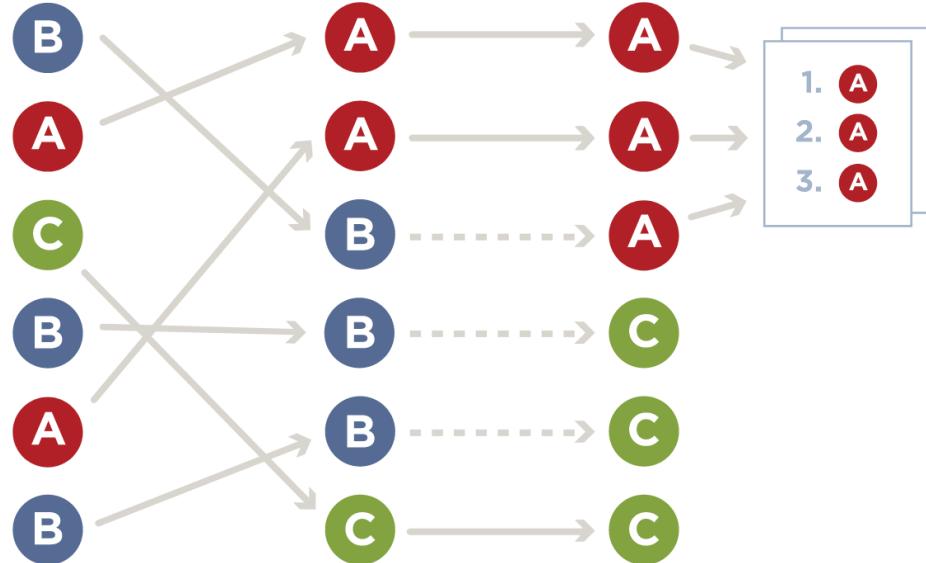
### 2 ¿Qué me distrae?

- ¿Redes sociales?
- ¿Los compañeros de trabajo que me contactan?
- ¿Ruido donde trabajo?
- ¿Frustraciones o preocupaciones?

### 3 ¿Patrones de pensamiento negativo?

- “¿Declaraciones de “debería” o “necesito”?
- ¿Declaraciones de “todo o nada”?
- ¿Sobregeneralizar?
- ¿Catastrofizar?
- ¿Personalizar?

# Posícónate: ¿Cómo controlo mis objetivos y prioridades?



- ¿Cuáles son mis objetivos laborales? ¿O son los objetivos de otra persona?
- ¿Cuál es el gran logro que quiero alcanzar este año?
- ¿Por qué es esto importante para mí?
- ¿Cómo me beneficiaré yo o la organización al lograr este objetivo?
- ¿Cuáles son las posibles consecuencias para mí o para la organización si no logro este objetivo?

- Fuente: Harvard ManageMentor

# Este es el libreto sobre el que construiremos hoy

Para gestionarte a ti mismo (y a otros), necesitas conocerte.

Conocerte te ayuda a manejar tu propio tiempo y el stress.

Conocerte te ayuda a manejar mejor las interacciones con otros.

# La Escalera de la inferencia

**Seleccionamos datos de lo que observamos basándonos en nuestros propios sesgos y filtros.**

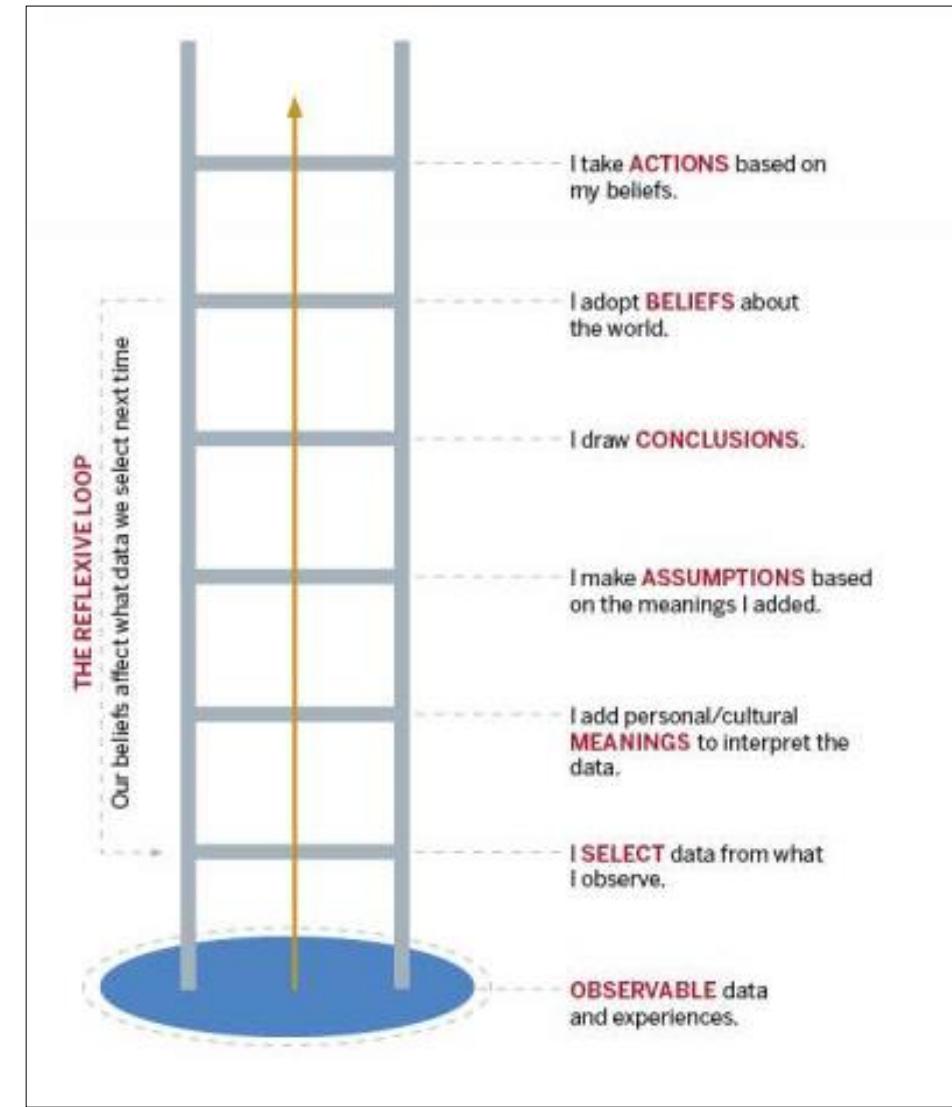
**Añadimos significado (y hacemos suposiciones).**

**Sacamos conclusiones (y juicios).**

**Adoptamos creencias (creyendo que son ciertas).**

**Actuamos basándonos en nuestras creencias.**

- Fuente: Chris Argyris, Action Design and HBS' Prof. Amy Edmondson



# ¿Qué pasa con las interacciones al subir nuestra escalera?

Vivimos en un mundo de creencias autogeneradas que, en gran medida, permanecen sin comprobar.

Nuestra capacidad para lograr los resultados que deseamos se ve erosionada por nuestros sentimientos de que:

Nuestras creencias son la verdad.

La verdad es evidente.

Nuestras creencias se basan en datos reales.

Los datos que seleccionamos son los datos reales.



# El impacto de subir escaleras

¿Cuáles son los hechos observables?

¿Cuáles son las inferencias?

¿Cuáles son los riesgos de confundirlos?

- Fuente: Harvard ManageMentor



Me están ofreciendo un salario más alto, y estoy realmente intrigada por su cultura



Tu  
escalera

Su  
escalera

## ¿Qué puedes hacer?

**Gestionar las inferencias importa para :**

- Persuadir a otros
- Interacciones difíciles
- Toma de decisiones

### **Aboga por tu perspectiva**

- Establece tu perspectiva/conclusiones
- Explica tu razonamiento
- Ilustra con ejemplos

### **Indaga para entender el punto de vista del otro**

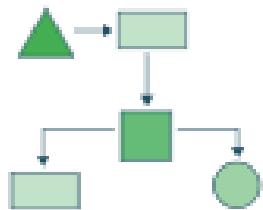
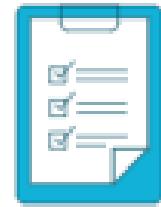
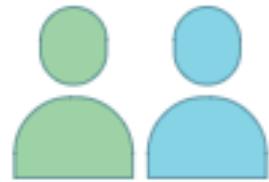
- Pregunta por la perspectiva/conclusiones del otro
- Pregunta por el pensamiento/razona-miento del otro
- Pide ejemplos

# Comunicación e influencia



- Fuente: Harvard ManageMentor

# Manejo del conflicto: Fuentes de tensión



¿Qué está bien?  
vs.  
¿Quién tiene razón?

- Fuente: Harvard ManageMentor

# Manejo del conflicto: Fuentes de tensión



- Fuente: Harvard ManageMentor

**El buen conflicto:  
Tarea + Proceso**

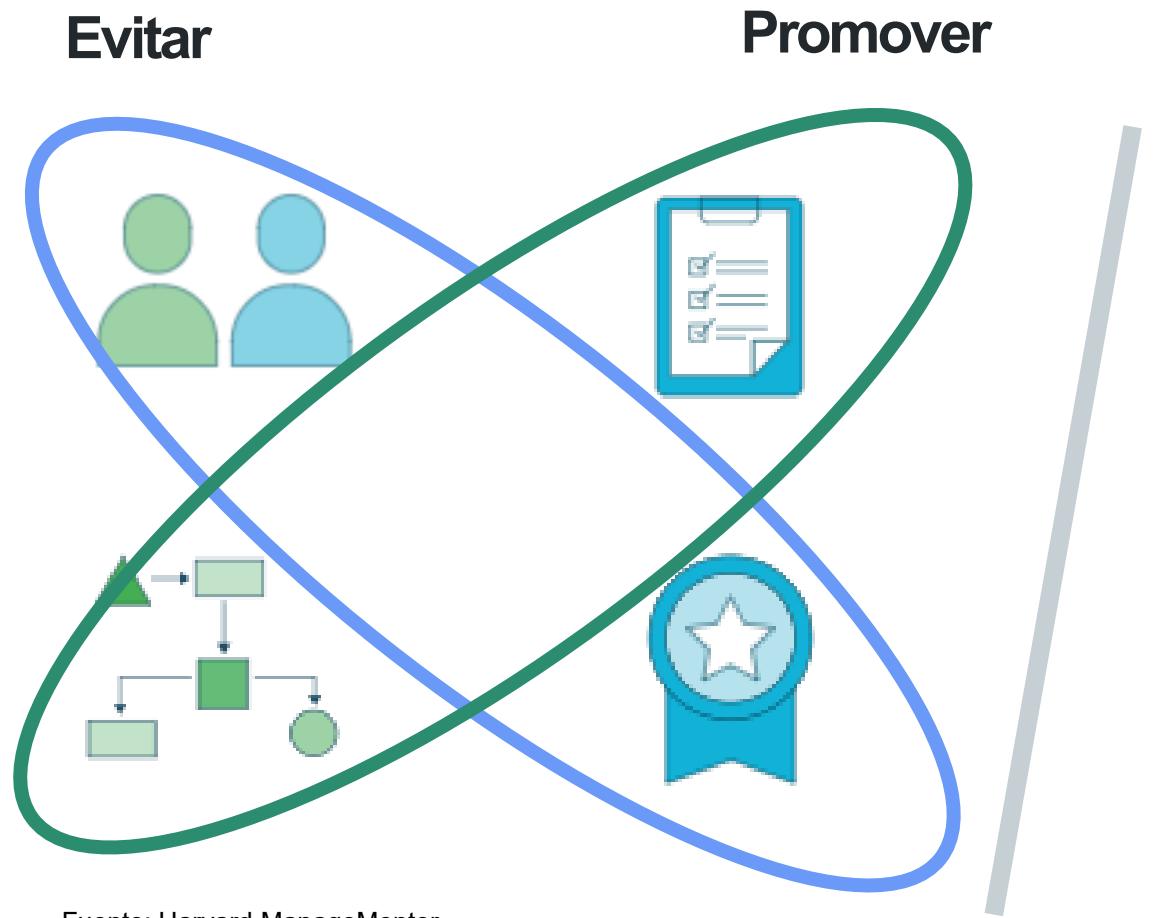
# Manejo del conflicto: Fuentes de tensión



- Fuente: Harvard ManageMentor

**El conflicto destructivo:  
Relación + Status**

# Manejo del conflicto: Fuentes de tensión



¿Qué hacer?

# Este es el libreto sobre el que construiremos hoy

Para gestionarte a ti mismo (y a otros), necesitas conocerte.

Conocerte te ayuda a manejar tu propio tiempo y el stress.

Conocerte te ayuda a manejar mejor las interacciones con otros.

Conocerte y manejar las interacciones mejora las decisiones que tomas.

# La anatomía de decidir



La esencia de la decisión final sigue siendo impenetrable para el observador; a menudo, de hecho, para el propio decisor... Siempre habrá tramos oscuros y enredados en el proceso de toma de decisiones, misteriosos incluso para aquellos que puedan estar más íntimamente involucrados”.

John F. Kennedy

# Una serie de decisiones cuando el mundo estuvo en vilo por 13 días

## Tres momentos clave

1

¿Por qué la Unión Soviética envió misiles nucleares a Cuba?

2

¿Por qué Estados Unidos respondió con un bloqueo naval a Cuba?

3

¿Por qué la Unión Soviética retiró los misiles de Cuba?

Fuente: Allison, Essence of Decision, 1971



# El proceso de toma de decisiones

## Establecer un contexto para el éxito

Fijar la escena y los parámetros

Reconocer los obstáculos y los sesgos

## Evaluar el problema y elegir un curso de acción

Comprender la situación  
Generar opciones  
Evaluar opciones  
Tomar una decisión

## Comunicar e implementar la decisión

Comunicar la decisión  
Implementar la decisión

# El proceso de toma de decisiones

**Establecer un contexto para el éxito**

Fijar la escena y los parámetros

Reconocer los obstáculos y los sesgos



# Fase 1: Establecer el contexto

## Estados Unidos

### Fase 1a: Fijar la escena

*Participantes (¿Quién y cuántos?):*

Kennedy y el EXCOMM

*Lugar (¿Dónde?):*

Casa Blanca (Oficina Oval, salas de reunión)

*Método de decisión (¿Cómo decidir?):*

Consenso vs. Mayoría

*Método de debate (¿Cómo debatir?):*

Tensión entre abogar e indagar

### Fase 1b: Reconocer obstáculos

*Sesgos:*

Tiempo, falta de información, supuestos, esquema ganar vs. perder

## Unión Soviética

### Fase 1a: Fijar la escena

*Participantes (¿Quién y cuántos?):*

Jruschov y el Presidium, pero él solo al final

*Lugar (¿Dónde?):*

Kremlin (Oficina y salas de reunión)

*Método de decisión (¿Cómo decidir?):*

Consenso calificado vs. Directiva

*Método de debate (¿Cómo debatir?):*

Desconocido: Tensión entre abogar e indagar

### Fase 1b: Reconocer obstáculos

*Sesgos:*

Tiempo, falta de información, supuestos, esquema ganar vs. perder

# Atención a los sesgos de decisión: Ejemplo 1

Marco 1:  
Perder

Elije una de las dos opciones intentando salvar a 600 personas:

Medicina A: 400 personas van a morir	22%
Medicina B: 33% chance salvar 600 vidas & 66% salvar a nadie	78%

.

Marco 2:  
Ganar

Elije una de las dos opciones intentando salvar a 600 personas:

• Medicina A: 200 sobrevivirán	78%
• Medicina B: 33% chance salvar 600 vidas & 66% salvar a nadie	22%

# Atención a los sesgos de decisión: Ejemplo 2

¿Cómo debería el gobierno dividir el presupuesto entre mejorar la seguridad de los automóviles (por ejemplo, cinturones de seguridad, bolsas de aire) y la seguridad en las carreteras (por ejemplo, iluminación, salidas)?

70% auto / 30% carretera	<b>53%</b>
30% auto / 70% carretera	<b>47%</b>

¿Cómo debería el gobierno dividir el presupuesto entre mejorar la seguridad de los automóviles (por ejemplo, cinturones de seguridad, bolsas de aire) y mejorar la seguridad en las carreteras? (**Actualmente, el 70% del presupuesto se destina a la seguridad de los automóviles y el 30% a la seguridad de las carreteras.**)

70% auto / 30% carretera	<b>62%</b>
30% auto / 70% carretera	<b>38%</b>

¿Cómo debería el gobierno dividir el presupuesto entre mejorar la seguridad de los automóviles (por ejemplo, cinturones de seguridad, bolsas de aire) y mejorar la seguridad en las carreteras? (**Actualmente, el 70% del presupuesto se destina a la seguridad de las carreteras y el 30% a la seguridad de los automóviles.**)

70% auto / 30% carretera	<b>38%</b>
30% auto / 70% carretera	<b>62%</b>

**Sesgo del *status quo***

# Otros sesgos y cómo evitarlos

Ser consciente de ellos. Seleccionar bien los miembros del equipo. Estructurar bien el proceso



*Anclaje*: depender demasiado o centrarse solo en una parte de la información.

*Aversión a las pérdidas*: prefiero evitar pérdidas que arriesgarme a ganar.

*Descuento hiperbólico*: prefiero más lo que puedo obtener antes.

*Sesgo de confirmación*: favorecer la información que confirma mis presuposiciones.

*Efecto rebaño*: creer en algo porque otros lo creen.

*Atribución excesiva*: privilegiar las explicaciones internas en lugar del contexto al explicar el comportamiento de los demás.

# El proceso de toma de decisiones

## Establecer un contexto para el éxito

Fijar la escena y los parámetros

Reconocer los obstáculos y los sesgos

## Evaluar el problema y elegir un curso de acción

Comprender la situación  
Generar opciones  
Evaluar opciones  
Tomar una decisión



# Fase 2: Evaluar el problema y elegir un curso de acción

## Estados Unidos

*Comprender la situación:*

Definir el problema y su causa...

*Generar opciones:*

Invadir vs. Atacar vs. Bloqueo vs. Hacer nada

*Evaluar opciones:*

Costo-beneficio, *trade-offs*, árbol de decisiones, punto-contrapunto

*Tomar una decisión:*

Bloqueo, ignorar comunicación, negociación por canales secundarios, retirada de misiles de Turquía, promesa pública

## Unión Soviética

*Comprender la situación:*

Definir el problema y su causa...

*Generar opciones:*

Después del bloqueo: Atacar vs. Retirar misiles (¿con o sin condiciones?) vs. Hacer nada

*Evaluar opciones:*

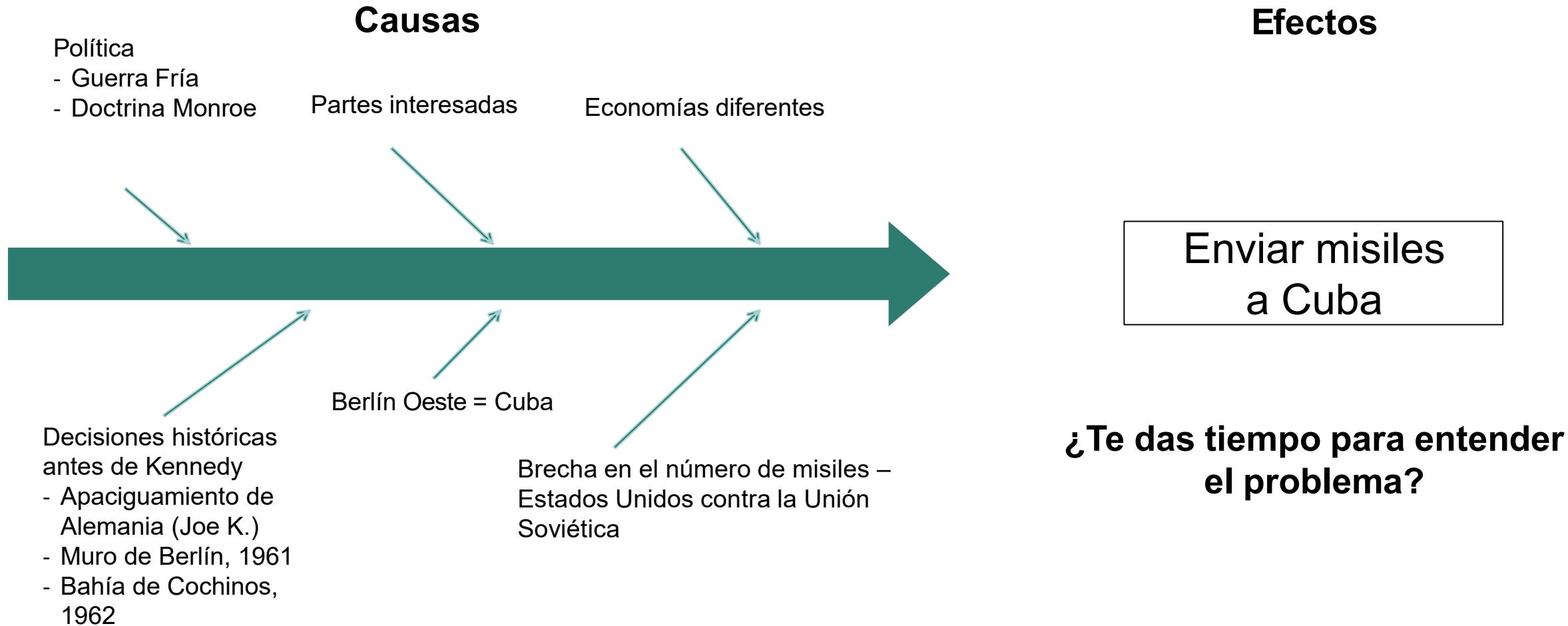
Desconocido (¿rol de los grupos de presión internos y de la burocracia?)

*Tomar una decisión:*

Negociar y retirar misiles – intercambio: Si se retiran los misiles de Cuba, EE.UU. retira los suyos de Turquía y hacen promesa pública



# Comprender el problema (Análisis de la raíz de la causa)



# Fase 2: Evaluar el problema y elegir un curso de acción

Atributo	Abogar	Indagar
Idea de cómo tomar decisiones	Una competencia	Solución colaborativa
Naturaleza de la interacción	Persuasión y <i>lobby</i>	Prueba y error
Rol de los participantes	Voceros	Pensadores críticos
Patrones de comportamiento	<ul style="list-style-type: none"><li>- Convencer a los demás</li><li>- Defender posición propia</li><li>- Minimizar debilidades</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Presentar argumentos balanceados</li><li>- Considerar alternativas</li><li>- Aceptar crítica constructiva</li></ul>
Perspectiva sobre la posición minoritaria	Neutralizar y eliminar	Cultivar y valorar
Resultado	Ganadores y perdedores	Propiedad colectiva

# El proceso de toma de decisiones

## Establecer un contexto para el éxito

Fijar la escena y los parámetros

Reconocer los obstáculos y los sesgos

## Evaluar el problema y elegir un curso de acción

Comprender la situación  
Generar opciones  
Evaluar opciones  
Tomar una decisión

## Comunicar e implementar la decisión

Comunicar la decisión  
Implementar la decisión



# Este es el libreto sobre el que construiremos hoy

Para gestionarte a ti mismo (y a otros), necesitas conocerte.

Conocerte te ayuda a manejar tu propio tiempo y el stress.

Conocerte te ayuda a manejar mejor las interacciones con otros.

Conocerte y manejar las interacciones mejora las decisiones que tomas.

Manejarte mejor y las relaciones con otros, mejora la gestión de tu carrera.

# Lee las señales del agotamiento: tres tipos



## Sobrecarga

### Señales

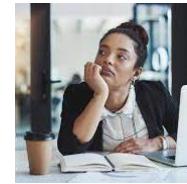
Pasar por alto las necesidades personales. Poner en peligro el bienestar

### Cómo abordarlo

Autorregulación emocional

Separar la autoestima del trabajo

- Fuente: Wilding, 2022



## Poco desafiado

### Señales

Quieres más desafíos

Te sientes limitado en tu puesto actual

### Cómo abordarlo

Establecer meta de aprendizaje

Ajustar el trabajo a las habilidades e intereses (*job crafting*)



## Negligencia

### Señales

Cuesta salir de la cama

Abandono cuando enfrentas obstáculos

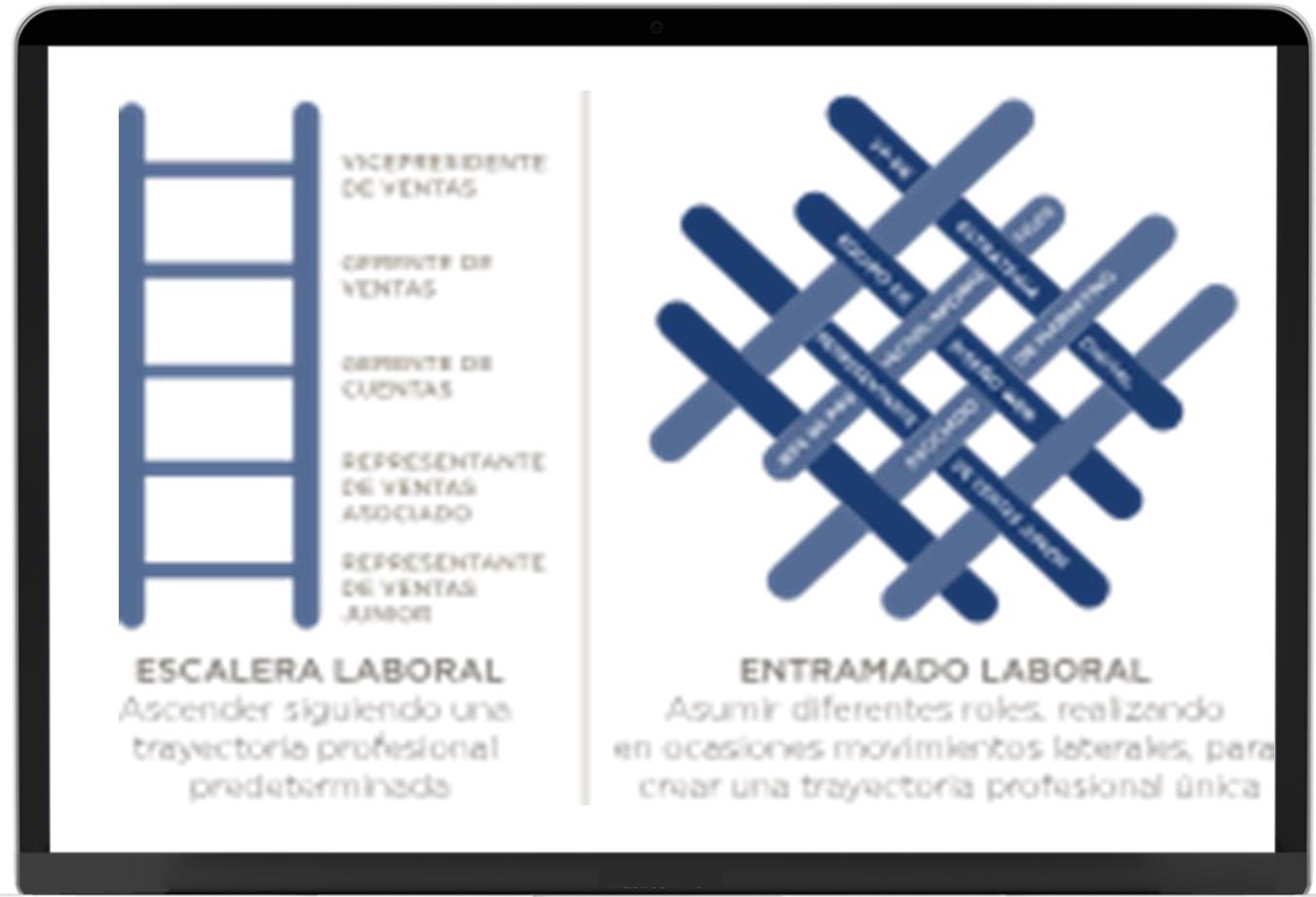
### Cómo abordarlo

Crear lista de "no hacer" para ganar influencia

Centrarse en lo que puedes controlar

# De escalera profesional a “entramado” profesional

Hoy en día, el avance profesional implica asumir una variedad de roles y moverse lateralmente a medida que se avanza a mayores responsabilidades.



- Fuente: Harvard ManageMentor

# Cómo tomar decisiones de carrera estratégicas

¿Dónde quieres ir con tu vida?

¿Quién deseas ser?

¿Cómo lo lograrías?

¡Sólo disponible en inglés!

The screenshot shows a podcast player interface for the HBR IdeaCast. At the top, there's a logo for 'IdeaCast' featuring a stylized lightbulb icon made of orange dots. To the right of the logo are playback controls: a left arrow with '10', a play button, and a right arrow with '10'. Below the controls is a progress bar showing '00:00' on the left and '-29:20' on the right. Underneath the progress bar, the episode title 'in a Crisis (Back to Work, Better) How to Make Strategic Career Decis' is partially visible. In the center, there are two buttons: 'About' and 'Transcript', with 'About' being underlined. To the right of these buttons is a download link 'Download Podcast' with a download icon. The main content area below the title features the episode title again in bold, followed by the names 'Alison Beard, Dorie Clark'. A large block of text describes the episode content, mentioning Alison Beard, Dorie Clark, and their book 'The Long Game: How to Be a Long-Term Thinker in a Short-term World'. It also refers to their work on social media distractions, balance priorities, and making strategic decisions.

- Fuente: Harvard ManageMentor

# Subir por el “entramado” es como escalar montañas



<b>Conocerse a sí mismo</b>	Explorar sus principales intereses, fortalezas y valores con los que orientar su itinerario laboral.
<b>Buscar apoyo profesional</b>	Cultivar una red que apoye su desarrollo profesional.
<b>Convertirse en un aprendiz ágil</b>	Conservar su valor en el lugar de trabajo sin dejar de mantener al día sus destrezas.
<b>Superar los obstáculos profesionales</b>	Aprovechar los obstáculos profesionales para obtener claridad e impulso en su carrera.

# Construye tu red



Operacional



Personal



Estratégica

- Fuente: Artículo HBR



La vida no es un juego de suma cero. Los logros en una carrera se pueden alcanzar no a expensas del resto de tu vida, sino gracias a los compromisos en el hogar, en la comunidad y con tu vida interior.

Stewart Friedman



Hay tres cosas extremadamente duras: el acero, un diamante y conocerse a uno mismo.

Benjamin Franklin

## En suma

- Somos animales sociales. Conocernos a nosotros mismos es el camino para manejarlos mejor (y relacionarnos con otros)
- Gestión de uno mismo trata de herramientas y destrezas necesarias para ser un activo positivo y eficaz en cualquier organización – y en nuestras vidas



# Siguientes pasos

## Acceso al portal de estudios

### Seguido a esta sesión:

- Completa las tareas/temas pendientes y alcanza una puntuación de al menos 70% en la evaluación de cada tema.
- Ve la grabación de los seminarios Web a los que no hayas podido asistir.
- Autorreflexión sobre los aprendizajes de la sesión de hoy.
- Asegúrate de asistir a la sesión de cierre según la invitación del calendario que ya se te envió.



## Prepárate para la sesión de cierre

- **27 de octubre**
  - 12:30 – 1:30 pm Argentina, Brasil
  - 5:30 – 6:30 pm Europa



**Marca tu asistencia si ingresaste a esta sesión Zoom  
utilizando una dirección de correo electrónico diferente al que  
utilizaste al registrarte en el programa**





# Preguntas



# Gracias

Por favor, completa la encuesta de final de sesión

---

[harvardbusiness.org](http://harvardbusiness.org)

