



Santander Open Academy

Business for All 2025

Gestión de uno mismo

CH 4

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

 Orientación 25 de agosto, 2025	Semanas 1 - 5	Semana 6	Semanas 7 – 9	Semana 10
	Estudio Autodidacta	Seminario Web en vivo	Estudio Autodidacta	Seminario web en vivo y cierre
	• Completar los 6 temas de HM	• Seminario web en vivo moderado para sintetizar los aprendizajes de los temas de HMM	• Completar temas pendientes • Autorreflexión	• Conclusiones • Celebración de la finalización exitosa del programa
	Ago 25 – Sep 29	Semana del 29 sept	Octubre 6 - 26	Octubre 27



**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 manejarnos 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?

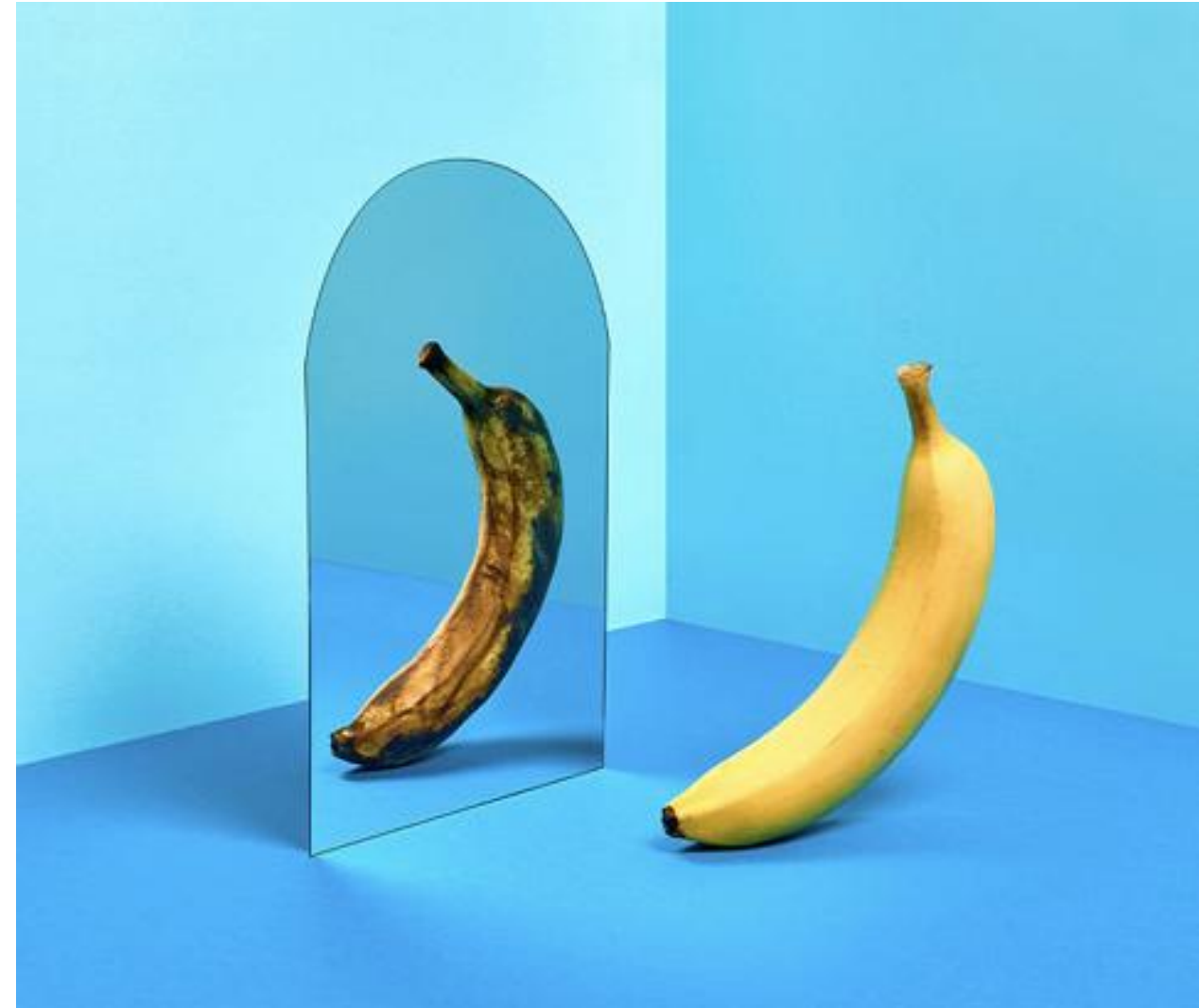
¿Qué tan bien entiendes por qué te sientes de cierta manera en determinadas situaciones?

¿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?

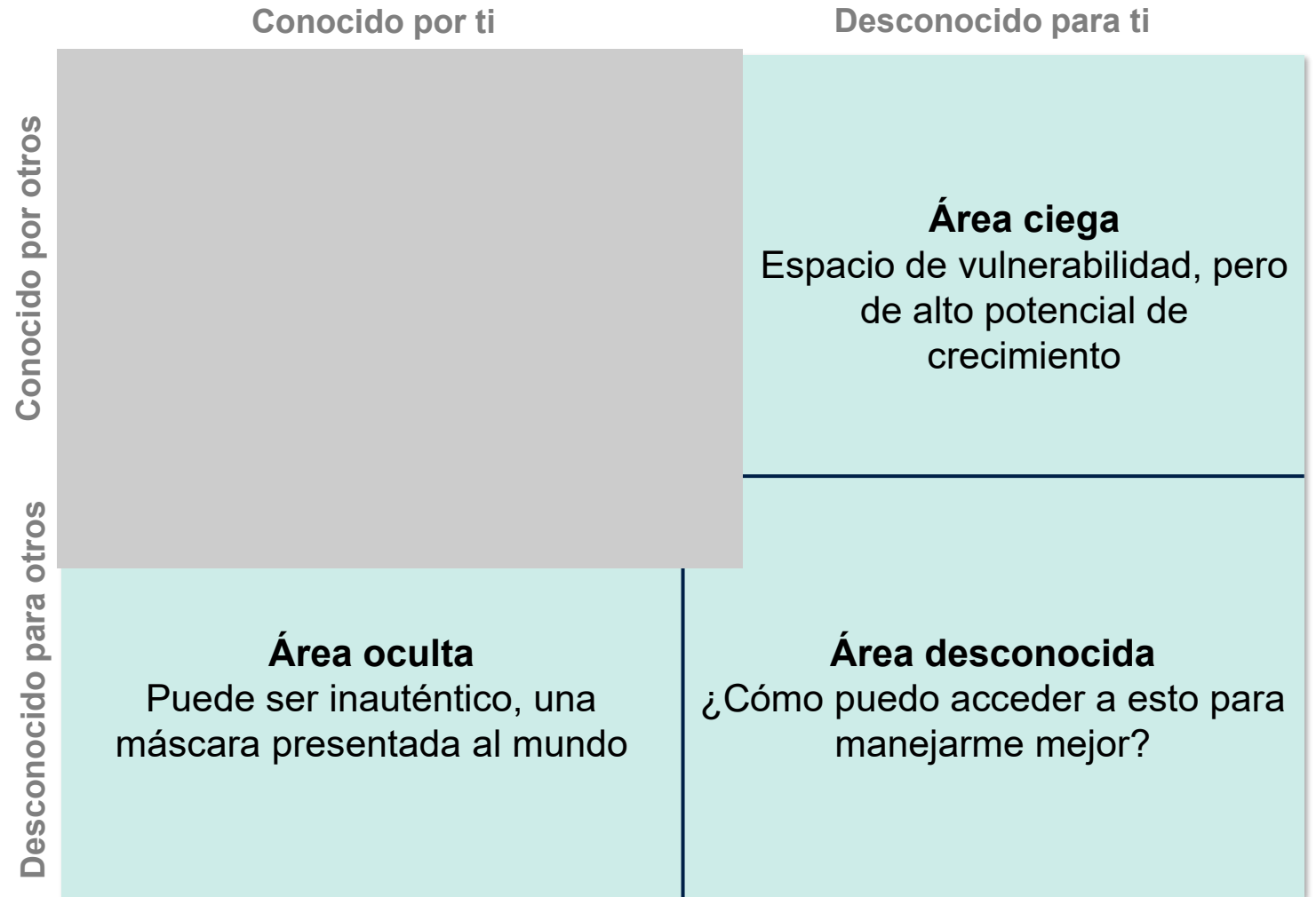
- Fuente: Artículo HBR



La Ventana de Johari

Sólo puedes cambiar lo que ya es sabido.

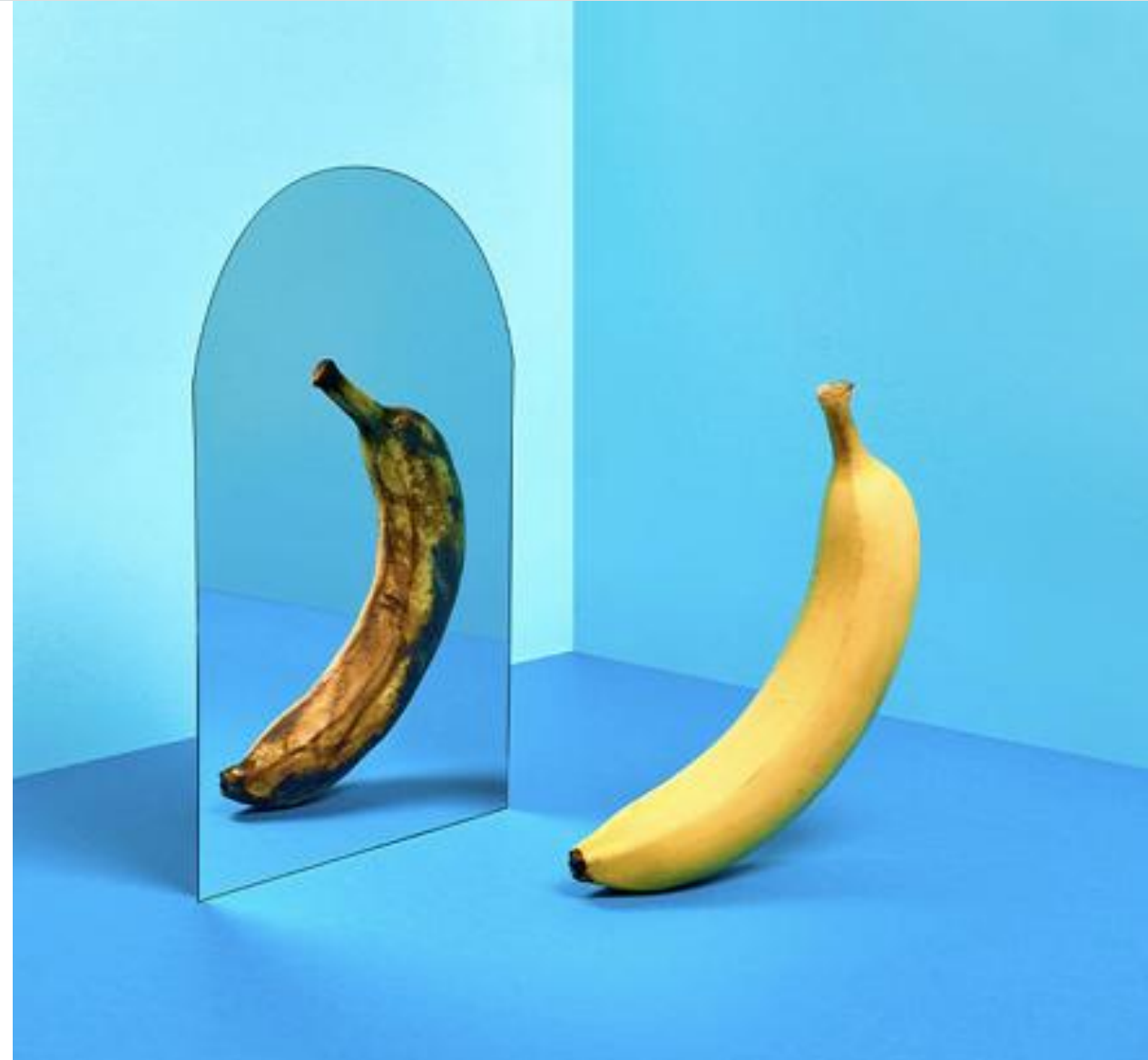
¿Cómo puedes expandir el cuadrante “conocido por ti / conocido por otros”?



- 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

	Uno mismo	Los otros
Consciencia (Conocer)	Autoconocimiento - Sintonizado con tus sentimientos - Puedes evaluar fortalezas y limitaciones en forma realista ¿Qué estás sintiendo? ¿Cómo afectan esos sentimientos a tu comportamiento? ¿Qué necesitas hacer para sentirte mejor?	Conciencia social - Compartir tus sentimientos con los demás - Perspicacia sobre las perspectivas de los demás - Percepción de las emociones de los demás ¿Qué necesitan los demás? ¿Cómo puedes ayudarlos?
Gestión (Hacer)	Gestión de la carrera - Análisis racional de los impulsos y las emociones - Impulsos para salir y mantenerse en los estándares ¿Cómo quieres sentirte? ¿Qué necesitas hacer para sentirte mejor?	Gestión de las relaciones - Perspicacia sobre las perspectivas de los demás e interés en ellos - Capacidad para cambiar de opinión cuando es necesario ¿Cómo puedes ayudarlos? ¿Qué necesitan los demás? ¿Cómo puedes ayudarlos?

• 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.

Conocer 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?

Posiciónate

¿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?

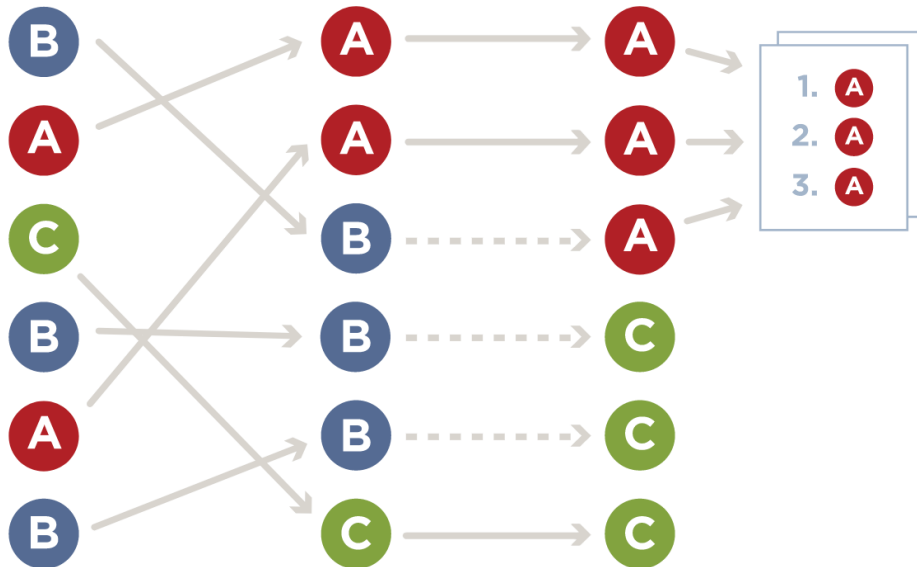
2 ¿Qué me distrae?

- ¿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?

Posiciónate: ¿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.

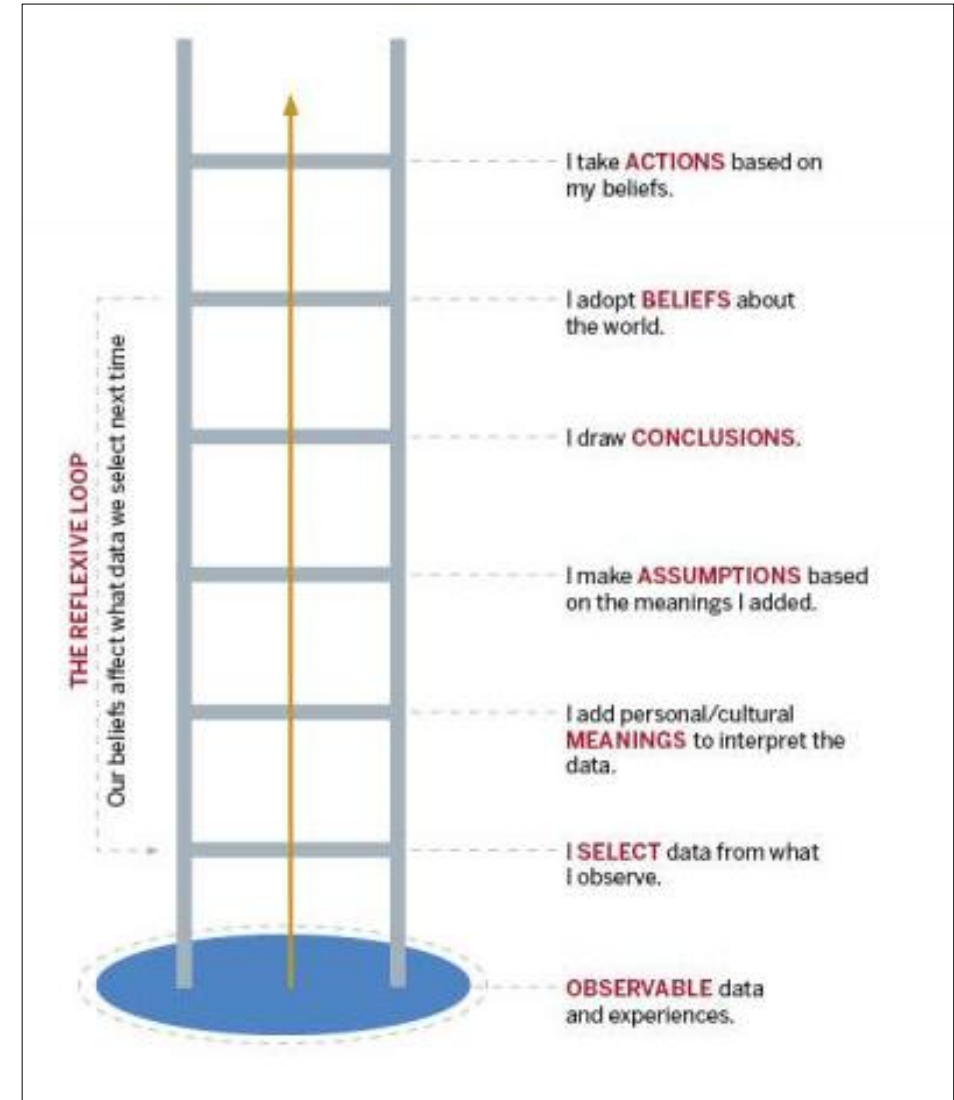
Añadimos significado (y hacemos suposiciones).

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?

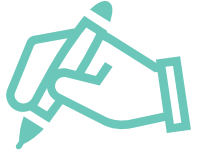
¿Cuáles son las inferencias?

¿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

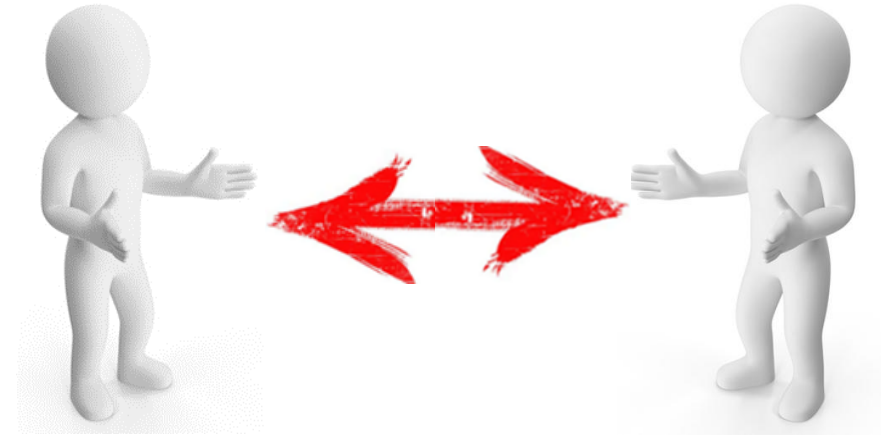
Aboga por tu perspectiva

- 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/razonamiento del otro
- Pide ejemplos

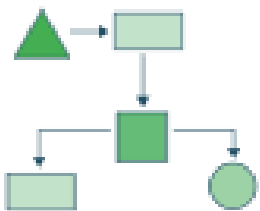
Comunicación e influencia



Mejores resultados
Mejor relacionamiento
Mejor calidad de vida

- Fuente: Harvard ManageMentor

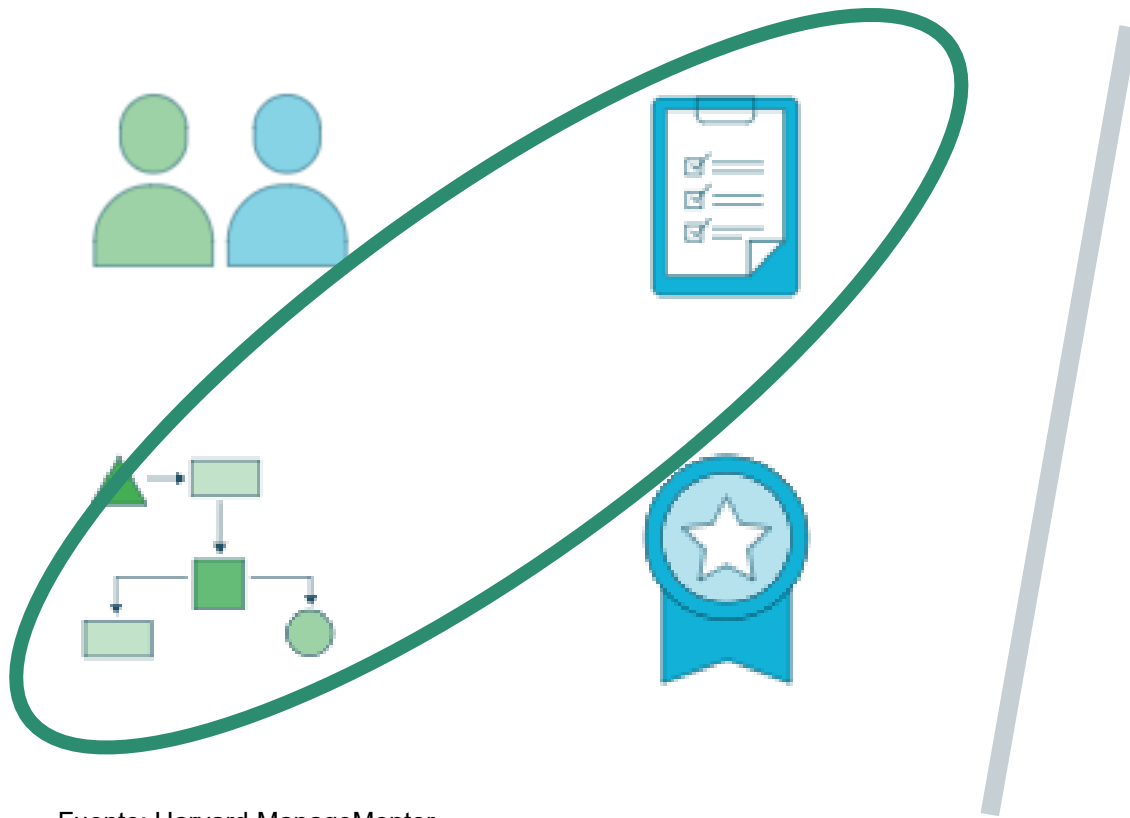
Manejo del conflicto: Fuentes de tensión



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

- Fuente: Harvard ManageMentor

Manejo del conflicto: Fuentes de tensión



**El buen conflicto:
Tarea + Proceso**

- Fuente: Harvard ManageMentor

Manejo del conflicto: Fuentes de tensión



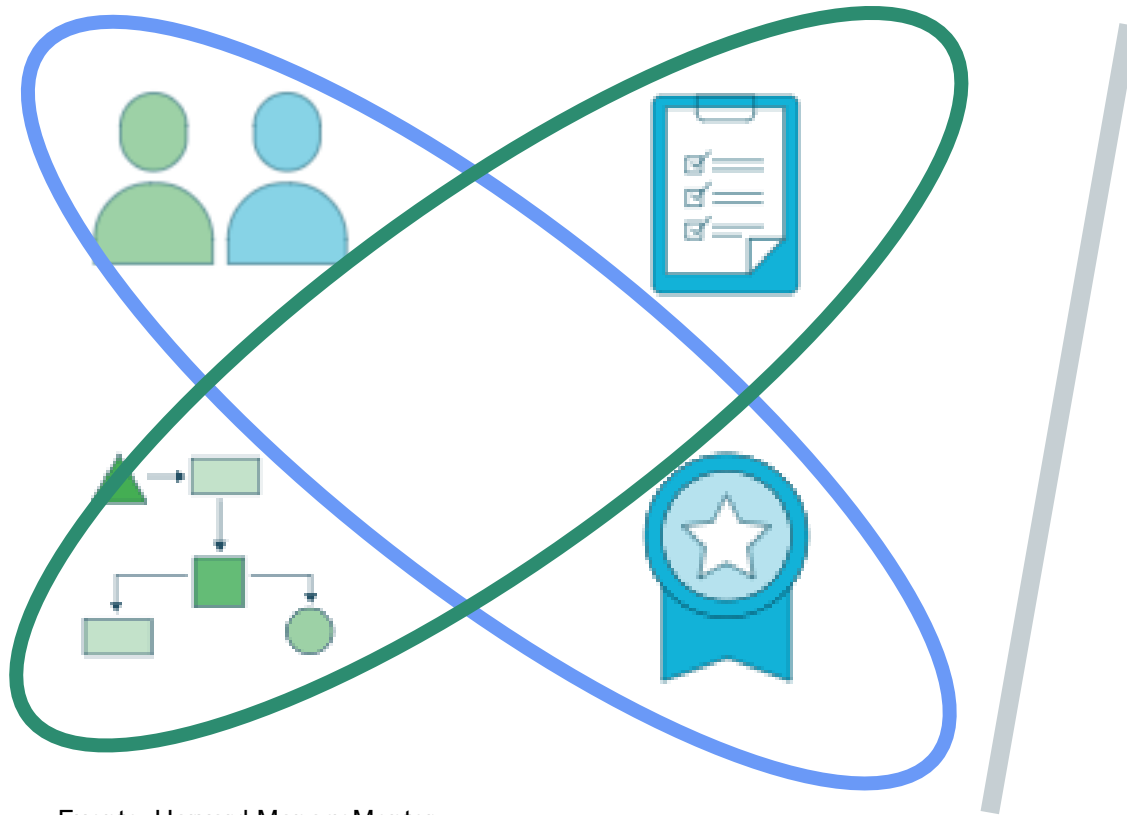
**El conflicto destructivo:
Relación + Status**

- Fuente: Harvard ManageMentor

Manejo del conflicto: Fuentes de tensión

Evitar

Promover



¿Qué hacer?

- 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.

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	53%
30% auto / 70% carretera	47%

¿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	62%
30% auto / 70% carretera	38%

¿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	38%
30% auto / 70% carretera	62%

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

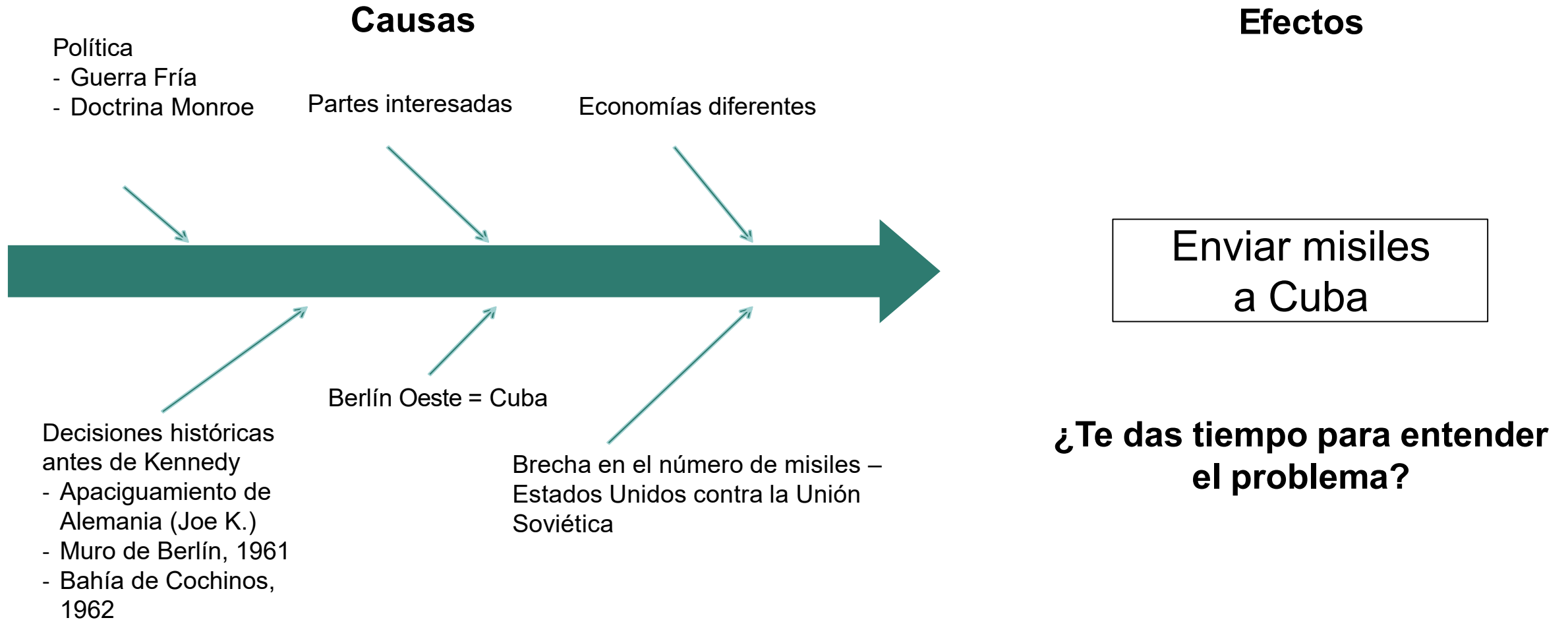
Evaluar opciones:

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	- Convencer a los demás - Defender posición propia - Minimizar debilidades	- Presentar argumentos balanceados - Considerar alternativas - Aceptar crítica constructiva
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.

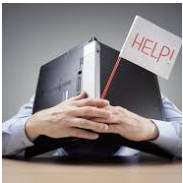
Conocerte te ayuda a manejar tu propio tiempo y el *stress*.

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

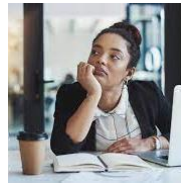
Señales

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

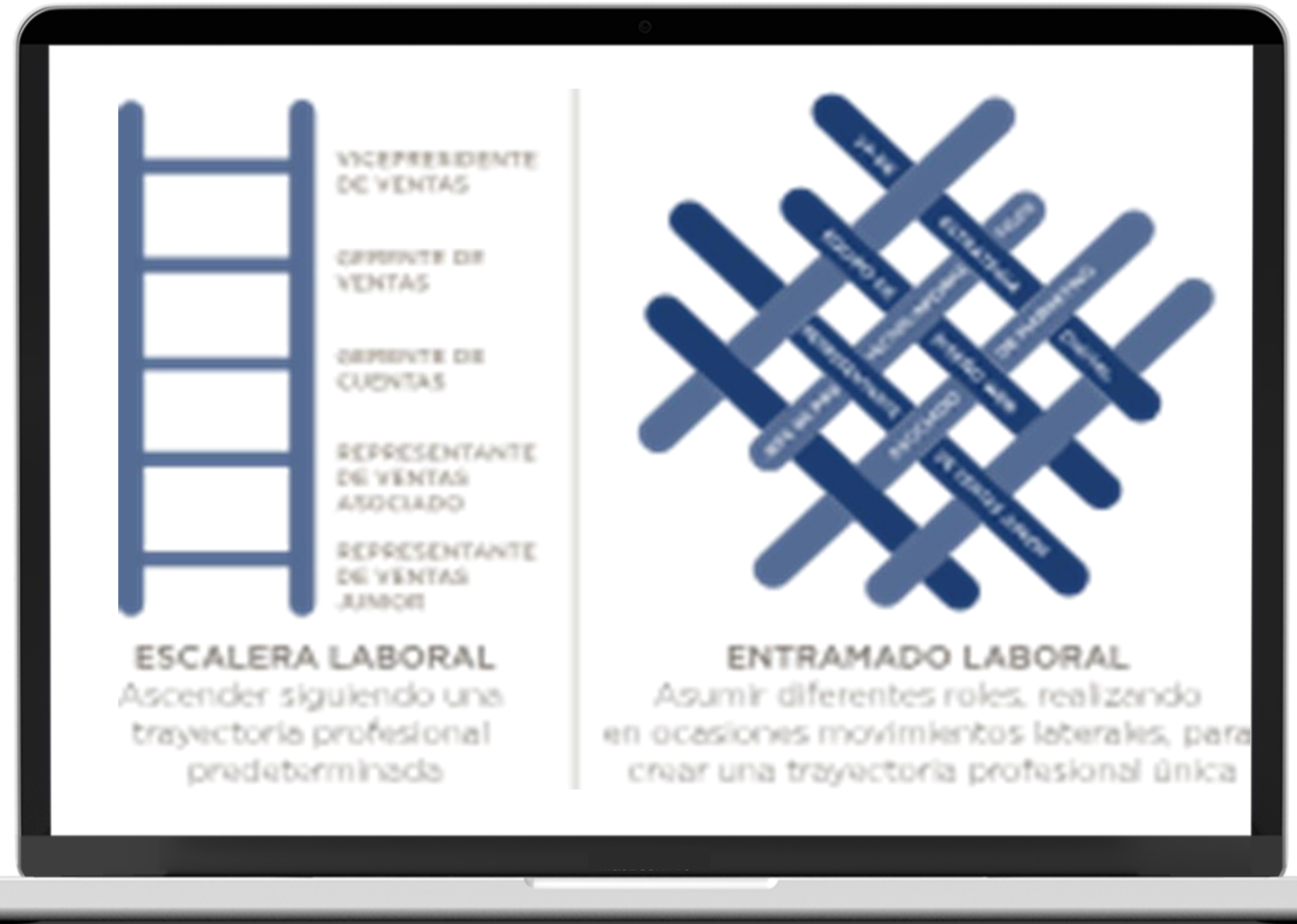
Cuesta salir de la cama
Abandono cuando enfrentas obstáculos

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?

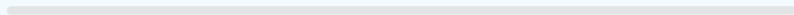
¡Sólo disponible en inglés!



10 



 10

00:00  -29:20

in a Crisis (Back to Work, Better)

How to Make Strategic Career Decisions

[About](#) [Transcript](#) [Download Podcast](#)

How to Make Strategic Career Decisions, Even in a Crisis (Back to Work, Better)

Alison Beard, Dorie Clark

When it comes to work, it's easy to focus on the near term: the next meeting, project, promotion. The global pandemic pushed many of us even further into heads-down mode. But Dorie Clark, author of the book *The Long Game: How to Be a Long-Term Thinker in a Short-term World*, wants everyone to step back, take a breath, and start thinking longer term about what you really want to do and how to progress toward those goals. She offers advice on how to ignore social media distractions, balance priorities, cultivate patience, and make the right strategic decisions. Clark also wrote the HBR article "Feeling

• Fuente: Harvard ManageMentor

Subir por el “entramado” es como escalar montañas



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

