⇒ ***Fase 4.- Elección de la solución.***

Se elige la alternativa que elimine el problema, siendo a la vez la que mejor satisfaga esas condiciones y se acerque más al objetivo ideal.

El empresario debe tratar de establecer para cada alternativa pros y contras y, si es posible, introducir elementos cuantitativos: costos, resultados esperados, tiempo requerido, entre otros. Con respecto a la calidad de la decisión, se supone que se hace con base en los antecedentes más objetivos y se respalda en experiencias comprobadas y juicios racionales. La adaptabilidad se refiere a la aceptación que la decisión tenga por parte de todos los que están involucrados en su ejecución: colegas, subordinados, beneficiarios o usuarios de los bienes o servicios que genera la organización.

Un aspecto muy importante en esta fase es que la elección de la alternativa se acompañe de una segunda selección para el caso de que aquélla no logre los resultados esperados o encuentre resistencia en su aplicación. El empresario debe ser capaz de prever con anticipación los problemas que pueden presentarse. En caso de que sólo exista una alternativa posible, el empresario debe dejar abierto un camino de retirada si la solución no tiene el éxito esperado.

⇒ ***Fase 5.- Se elabora el plan de acción de la mejor alternativa.***

Se fija una estrategia.

⇒ ***Fase 6.- Se pone en práctica dicho plan.***

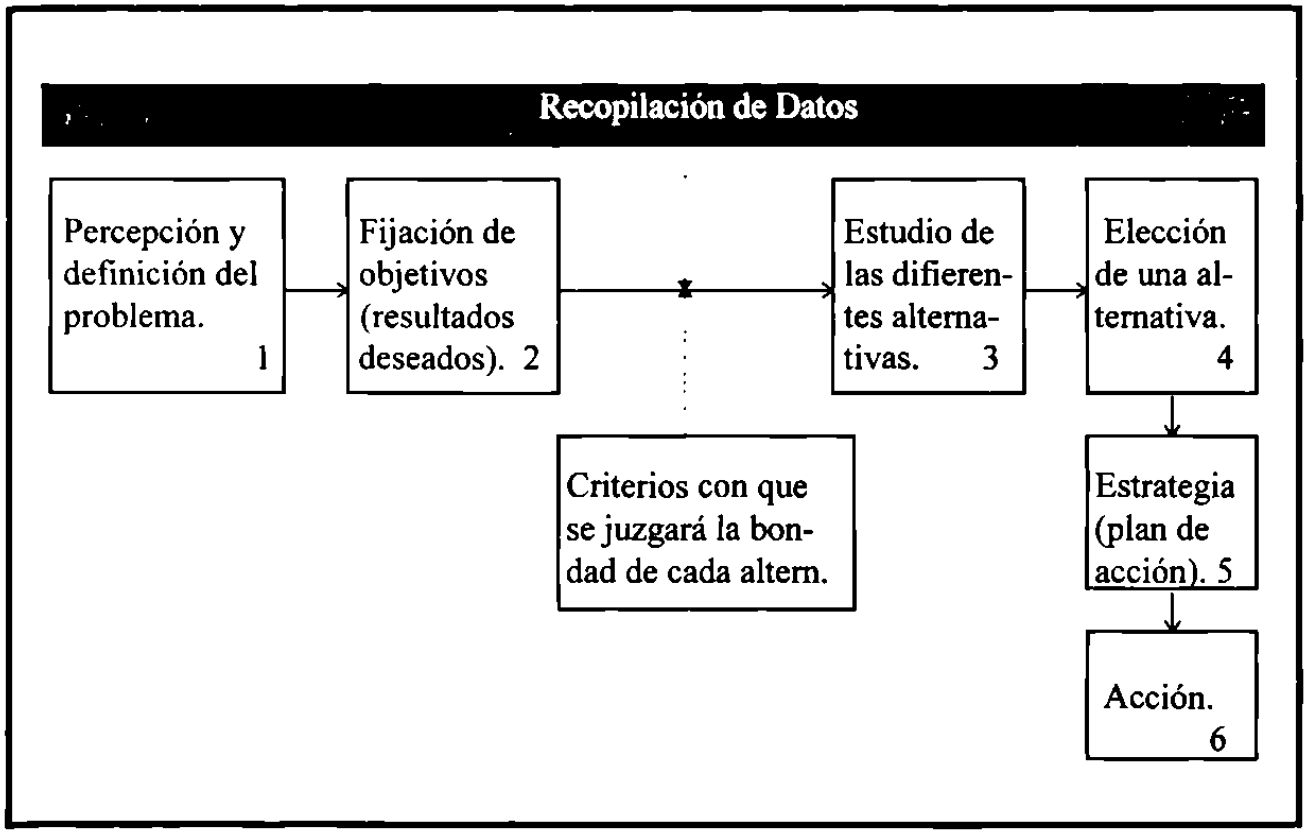
Esto último consiste en traducir la decisión en acción. Una cosa es determinar la decisión y otra es que ésta se aplique y solucione el problema. Muchas decisiones fracasan por una ejecución deficiente. En algunos casos ello ha ocurrido porque no se logró con anterioridad su aceptación por parte de las personas responsables de su

ejecución. La presencia de personas clave en la deliberación y durante el proceso de formulación de alternativas, para asegurar mejores resultados a la hora de convertir la decisión en acción eficaz.

El empresario debe prestar mucha atención a la frase de ejecución y establecer procedimientos que permitan su seguimiento adecuado. Si las cosas no funcionan en la forma prevista, debe estar en condiciones de introducir los ajustes correspondientes.

TABLA IV

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES



El empresario, en consecuencia, insiste en la necesidad de las opciones de medición, para poder elegir la que estime más conveniente.

Existen *tres principales motivos* para insistir en el desacuerdo :

⇒ *Primero:* es la única manera de evitar que el hombre de decisiones sea apasionado por la organización.

⇒ *Segundo:* porque únicamente el desacuerdo ofrece alternativas a una decisión.

⇒ *Y tercero :* una decisión sin alternativas es un lance desesperado, por más a fondo que se estudie.

He aquí la última pregunta que se formula todo efectivo hombre de decisiones: *¿Es, realmente, necesaria esta decisión?* Uno de los términos de la alternativa consiste, siempre, en no hacer nada. En los casos concretos, las pautas son tan evidentes que no es difícil, por lo común, adoptar una decisión.

Nos hallamos, pues, en condiciones de tomar una decisión. Los detalles han sido analizados a fondo, las alternativas exploradas y los riesgos y beneficios sopesados debidamente. Conocemos ya todos los detalles. En rigor, ahora percibimos claramente el curso de acción que hemos de seguir. A decir verdad, en este momento la decisión casi surge por sí misma. Sin embargo, precisamente a esta altura del proceso es cuando se malogran la mayor parte de las decisiones. Porque, de pronto, *resulta obvio que la decisión no será agradable, ni popular, ni fácil.* De modo patente advertimos que toda decisión requiere coraje, a la vez que discernimiento.

Tampoco hay ninguna razón que determine que una decisión debe ser desagradable; pero las más efectivas lo son. En tales circunstancias, hay algo que el empresario no hará nunca: ceder ante quienes corean: *"Hagamos un nuevo estudio"*. Porque si lo hiciera procedería como un cobarde. Confrontado con la exigencia de un nuevo estudio, el empresario se pregunta: *¿Es razonable creer que un estudio adicional producirá una situación nueva y que esta será conveniente?* Si la respuesta es negativa, no se permitirá que se inicie otro estudio.

9.3 Tipos de Decisión

La tipología de la decisión es lo más polifacético, describiremos algunas clasificaciones.

*a) **Según el sujeto que decide, tenemos :***

- *Decisiones individuales:* tomadas por una sola persona.
- *Decisiones grupales:* tomadas por un grupo a través de una discusión.

Una diferencia apreciable entre ambas es que en las individuales el proceso de la deliberación permanece oculto, en tanto que en las grupales se hace trasparente, ya que las discusiones en éstas no es el diálogo silencioso de un individuo consigo mismo, sino un intercambio social, por lo común en voz alta y ruidosa.

*b) **Según el contenido de la decisión y el enfoque básico del que decide.***

- *Decisiones programables o programadas:* son las que resuelven asuntos repetidos y que pueden ser de rutina.
- *No programables:* las que afrontan situaciones que, en lo esencial, son nuevas e inéditas.

*c) **Según las repercusiones que originan.***

- *Decisiones sobre uno mismo.*
- *Decisiones sobre otros.*

En la mayoría de los casos, las decisiones de uno sobre uno mismo afectan también a otros; porque los hombres no somos islas.

*d) **Según el conocimiento de los datos y las circunstancias.***

Formación Empresarial

- *Decisiones en situaciones de certidumbre:* cuando cada curso de acción lleva a un resultado ya conocido de antemano por el que decide.
- *Decisiones en situaciones de incertidumbre:* cuando cada curso de acción, o uno de ellos, me llevarán por caminos desconocidos.

e) Según el tipo de autoridad que las fundamenta.

- *Decisiones técnicas:* cuando se apoyan en la competencia de un experto.
- *Decisiones ejecutivas*: cuando nacen de un poder social, más bien que de la competencia de un experto.

f) Según el nivel jerárquico.

- *Decisiones operativas:* las que competen a los obreros y supervisores.
- *Decisiones tácticas:* se manejan en el nivel de los jefes de departamento y directores de sección.
- *Decisiones estratégicas:* competen a la dirección general; fijan los objetivos y las políticas generales de las instituciones.

g) Según la participación de los interesados.

- *Decisiones autoritarias:* las que son impuestas por un jefe más o menos dictatorial.
- *Decisiones por votación:* cuando, al no poder llegar a un acuerdo los interesados, se toma el parecer y el deseo de la mayoría; la minoría supuestamente se resigna y acepta.
- *Decisiones por unanimidad:* cuando, de entrada o como fruto de un intercambio de puntos de vista, todos coinciden en un mismo parecer.

h) Según su eficacia.

- *Decisiones buenas:* cuando se producen resultados deseados y previstos.
- *Decisiones malas:* en el caso contrario.

9.4 Decisiones y Valores

Los valores se traducen en metas y éstas en objetivos. Es aquí donde radica la racionalidad de las decisiones: *una decisión es razonable en la medida en que es adecuada para lograr los objetivos.*

Los filósofos dicen que existen cuatro valores trascendentales, en torno a los cuales gira la actividad de los humanos: *verdad, belleza, utilidad y bien o bondad moral.* Algunos añaden un quinto: *lo sagrado.* En el correr de la vida práctica, estos valores se desmenuzan en muchos otros: *prestigio, honor, fama, comodidad, arte, estética, saber, poder, lujo, salud, placer, amistad, respeto, progreso, eficiencia, funcionalidad, ahorro, rapidez, seguridad, precisión, armonía, concordia, servicio, caridad, justicia, y un ejército de "virtudes".* Ya sea que aparezcan sobre la mesa de nuestras deliberaciones; o bien, que se muevan en la penumbra de nuestro inconsciente, lo cierto es que todos estos valores bullen en intensos rejuegos, solicitándonos a la hora de decidir.

La decisión considera por fuerza no sólo las alternativas y ventajas, sino también las numerosas limitantes: *externas e internas.*

El empresario, al tomar una decisión, no sólo debe considerar sus propios valores; sino los valores y las metas de los individuos y grupos afectados. A menudo, la mejor toma de decisiones es la participativa. Algunos factores a considerar y a analizar son la cultura de la empresa misma, los patrones de comportamiento aprendidos, la cultura de la región donde está la empresa y la del pueblo en general.

Para comprender la dinámica adecuada en la toma de una decisión, es necesario determinar cuál es el medio de la misma y cuáles los factores que intervienen en ella.

En resumen, los elementos del medio que más influyen en la toma de decisiones son:

1.- La estructura de las organizaciones.

2.- Los valores personales de quienes van a tomar la decisión.

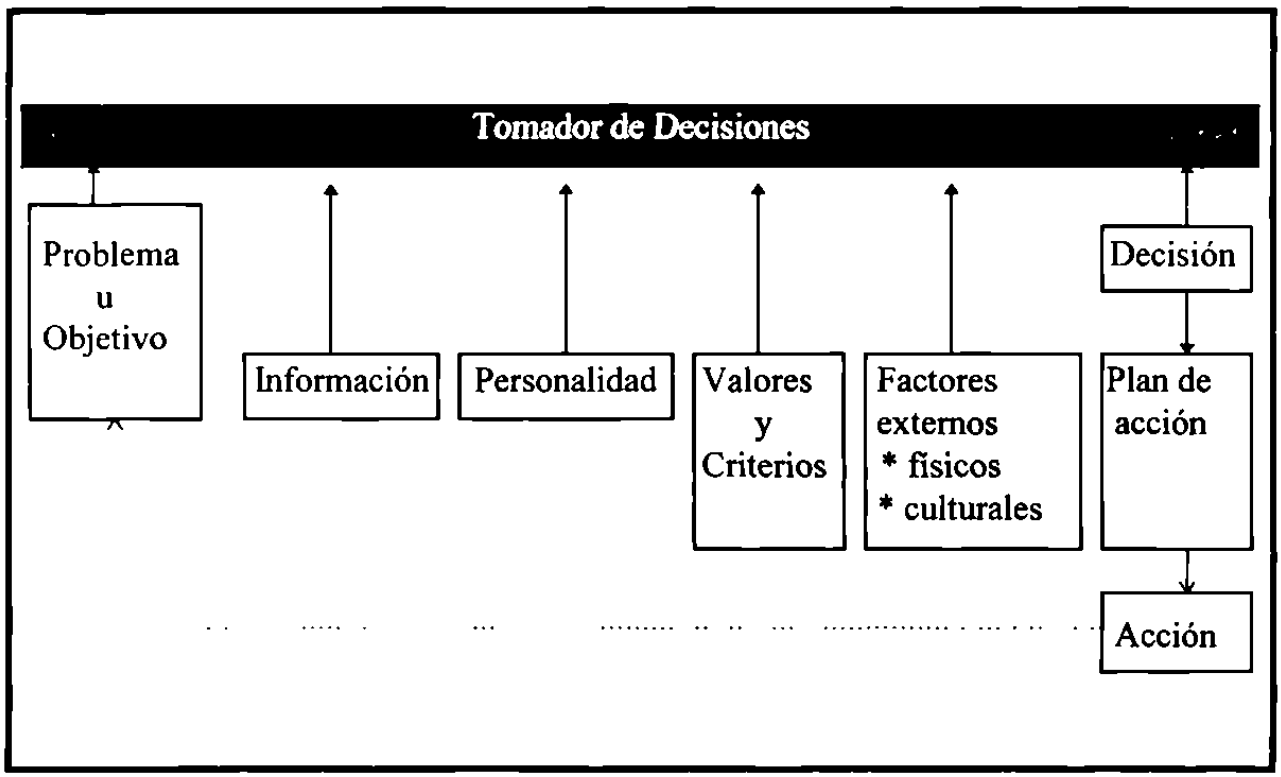
3.- Los valores del grupo que se afectará.

4.- La percepción del éxito individual y colectivo que se quiera lograr con dicha decisión.

5.- Los recursos humanos y materiales.

TABLA V

LIMITANTES INTERNAS Y EXTERNAS DEL PROCESO DE DECISIÓN



Empresarial
Formación

9.5 Modelos Matemáticos para la Toma de Decisiones

Sin embargo, en ocasiones los problemas a resolver son de tal naturaleza que la solución sólo puede llevarse a cabo con modelos cuantitativos más complejos. Algunas de las causas que incrementan la complejidad de los problemas pueden ser las siguientes:

- La presencia de un número considerable de variables.
- Que en el problema no sólo intervenga un individuo, sino un grupo o varios.
- Que el problema esté sujeto a una alta dinámica de cambios.
- Que sean muchas las alternativas.

Se pueden resolver los problemas sencillos y complicados del mundo real, si nos concentramos en la situación global o en alguna porción o características principales, y no en cada detalle. Esa aproximación o abstracción de la realidad, puede crearse de varios modos, y por lo general se presenta por ecuaciones algebraicas. Los modelos proporcionan *dos ventajas* importantes. La primera es *la economía de la representación* y la segunda, *los modelos* permiten analizar y experimentar situaciones complejas, hasta un grado que sería imposible hacerlo, construyendo el sistema en la realidad. Los parámetros o factores que intervienen en estos modelos pueden ser constantes o variables, pudiendo ser estos últimos dependientes o independientes.

Cinco clases de modelos :

1.- Funcionales.

1.1 Descriptivos. Son aquéllos que proporcionan una imagen de una situación dada, y no recomiendan ni pronostican nada.

Ejemplo: organigramas, diagramas para la operación de una fábrica.

1.2 Predictivos. Son aquéllos en los que el empresario puede preguntarse: ¿Qué sucederá si...?

Ejemplo: fórmulas para pronosticar ventas.

1.3 Normativos. Son los que suministran rutas de acción recomendadas.

Ejemplo : en un presupuesto de publicidad, determinar el alcance que se pretende, el tipo de público, el medio de comunicación, la agencia, etc.

2.- Estructurales.

2.1 Icónicos. Son aquéllos que conservan algunas de las características físicas de las cosas que representan.

Ejemplo: modelo a escala de un avión.

2.2 Analógicos. Son los que describen un modelo con base en la substitución de los componentes a procesar para desarrollar un trabajo paralelo.

Ejemplo: la computadora analógica, en la que los componentes o circuitos son paralelos a las instalaciones y procesos.

2.3 Simbólicos. Usan símbolos para describir el mundo real.

Ejemplo: I = C-V+D.

3.- En relación al tiempo.

3.1- Estáticos. No explican los cambios ocurridos en el tiempo.

Ejemplo: el organigrama de una empresa; el plano de una ciudad.

3.2 Dinámicos. Tienen el tiempo como variable independiente.

Ejemplo: pronósticos de venta; desarrollo de las carreteras del país en un sexenio.

4.- En relación a la incertidumbre.

4.1 Determinísticos. Para una serie concreta de valores de entrada, hay una salida única.

Ejemplo: utilidad = Ingresos - Costos.

4.2 Probabilísticos. Contienen diferentes probabilidades de que un evento suceda.

Ejemplo: tablas actuariales, como las que usan las compañías de seguros para determinar las pólizas.

4.3 De juego. Tratan de desarrollar soluciones óptimas, frente a un estado de desconocimiento o incertidumbre.

Ejemplo: los ejercicios de simulación de dos empresas afines en competencia mutua, y análisis de los resultados financieros.

5.- En relación a su ámbito.

5.1 Generales. Son los que tienen aplicación en varias zonas operativas de una empresa.

Ejemplo: programación lineal en las áreas de producción, comercialización, inversión, asignación y transporte. Los modelos de línea de espera.

5.2 Especializados. Son los que se aplican a un problema único.

Ejemplo: el efecto que tendrá en el público la introducción de un producto nuevo.

También los podemos agrupar en:

- *Determinísticos.* Son aquellos en los cales cada alternativa del problema tiene una sola solución, y como hay varias alternativas, hay varias soluciones; cada una con una diferente eficiencia asociada a los objetivos buscados.
- *De bajo riesgo.* Son aquellos en los que cada alternativa del problema tiene varias soluciones y cada una de éstas puede ocurrir con una cierta probabilidad. La distribución de estas probabilidades se conoce o se puede estimar.
- *Bajo certidumbre.* No se sabe que sucederá.
- *Bajo incertidumbre.* Son aquellos en los que cada alternativa tiene varias soluciones y consecuencias; sin embargo, se ignora con qué probabilidad ocurrirán estas consecuencias.

9.6 La Información en la Toma de Decisiones

En la mayoría de las decisiones, tanto personales como de la empresa, intervienen factores *cognoscitivos, afectivos y volitivos.* Los

cognoscitivos vienen a coincidir con la información. Podemos decir que una buena decisión es 90% de información y 10% de inspiración. La información es básica para desarrollar cualquier plan de acción. Se dice que el planteamiento es la función más importante para el logro de los objetivos y la determinación de los medios para lograrlos.

En general el pensamiento comprende cinco pasos :

1. Establecimiento de objetivos.
2. Desarrollo de premisas de información que suministren los elementos críticos de la planeación.
3. Determinación de diferentes alternativas de acción. Hay dos o más alternativas, o de lo contrario no habrá toma de decisiones.
4. Valoración de cada alternativa de acción.
5. Selección de la mejor alternativa.

Es evidente que el segundo paso depende por completo de la disponibilidad y el uso de la información crítica.

9. 7 Condiciones Subjetivas de la Toma de Decisiones

El acto de decidir no se limita al mero manejo de información. Involucra, además de la mente y la inteligencia; la voluntad, las emociones y los valores; es decir, a un conjunto de hechos personales que hacen de la decisión un acto humano, no una operación meramente técnica y mecánica.

La creatividad en la toma de decisiones. Siendo una actividad humana, la toma de decisiones lleva el sello de la persona; y podrá ser mediocre, estrecha de miras, conformista, repetitiva y rutinaria; o bien, valiente, abierta, ambiciosa, original, emprendedora e innovadora.

TABLA VI

PASOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

Pasos para la Toma de Decisiones	Necesidades de Información
Reconocimiento de un problema o de una oportunidad.	* Análisis del plan. * Investigación y valoración de la información ambiental, competidora o interna.
Definición del Problema o la oportunidad	* Evaluación de la información del paso anterior. Planteamiento y estimación de las diferentes alternativas.
Desarrollo de Varias Alternativas	
Decisión	* Predicción de los resultados para las alts. de acción.
Implementación del Plan	* Comunicación de los detalles del plan y establecimiento de controles.
Control	* Comparación de lo que se realiza con el plan.

La decisión por definición esencial, apunta al futuro, y como tal, disfruta de flexibilidad y nace abierta a nuevas formas.

Empresarial
Formación

Todas las personas y grupos tienen un apreciable potencial creativo, si bien en gran medida latente, y una de las funciones básicas del buen liderazgo consiste en liberar las capacidades de decisión genuinamente creativas, que no sean sólo remedos, repeticiones o adaptaciones.

CAPÍTULO 10
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

10.1 Manejo de Conflictos

Las actitudes ante los conflictos pueden ser descritas a partir de dos componentes: *el racional* que proporciona un marco de referencia que permite opinar frente a un hecho y *el emocional* que determina un sentimiento positivo o negativo, algunas veces asociado con una experiencia interna de aceptación o rechazo.

Si predomina *la dilación* en su forma de manejar los conflictos, esto implica que conviene reflexionar en los siguientes aspectos.

1. - Que usted utiliza la evasión como una táctica que consiste en no dar una resolución unilateral y en demorar la acción para restar importancia a la situación, al menos en forma temporal y reformar el conflicto cuando sus efectos han disminuido o cuando las personas afectadas han reflexionado sobre su participación en el conflicto.
2. - Sin embargo, si bien esta postura representa una estrategia apropiada para afrontar determinadas circunstancias, en algunas personas puede significar una incapacidad del empresario para enfrentar situaciones conflictivas, sobre todo cuando se repite una y otra vez. En estos casos *la dilación* se trasforma en una *evasión.*

Si predomina *el dominio* en su forma de manejar los conflictos esto implica que conviene reflexionar en los siguientes aspectos.

1. - Que usted emplea esta estrategia para resolver el conflicto a través del uso del poder manifestado por el otorgamiento de premios o la imposición de castigos, con la condición de que mientras el más poderoso decide, los demás se someten.
2. - Esta estrategia puede emplearse con buen éxito en ciertas circunstancias, en las cuales las decisiones tomadas de manera unilateral son más efectivas ya que evitan más desacuerdos; sin embargo, su utilización excesiva tiene el riesgo de mantener al grupo en una posición de dependencia y de escasa autonomía.

Si predomina *"la negociación"* en la forma de manejar los conflictos, esto implica que conviene reflexionar en los siguientes aspectos:

1. - Que usted intenta resolver los conflictos a través de un comportamiento que busca una ganancia para ambas partes en el proceso de resolución del problema. Su esencia radica en la actitud abierta y la confianza de las personas para generar una solución satisfactoria para todos.
2. - Las indudables características positivas de esta manera de resolver los conflictos han propiciado la formación de un estereotipo acerca de la capacidad negociadora de los dirigentes, por lo cual se ha podido observar que algunos de ellos también utilizan *"la dilación y el dominio"*, pero que de manera inconsciente los disfrazan de *"negociación"*.

10. 2 La Forma de Ordenar

Una de las cosas más importantes *"al dar órdenes"* es la actitud que se asume al impartirlas: en ocasiones se exige, a veces se pide y en otras se sugiere. Los métodos de *petición y sugerencia* son las formas más efectivas de dar órdenes. La actitud que se asume al dar órdenes es tan importante, como las palabras específicas que se utilicen para darlas.

Existe un método para comprobar la actitud y tener la certeza de que ésta es aceptable para el personal. Este método es el dar órdenes al personal en la forma en que se daría una orden al jefe inmediato superior.

Una de las dificultades es *la comunicación*, muchas veces la orden no se entiende bien por el subordinado. Para evitar esto, es recomendable *la retroalimentación*, preguntar al subordinado cuál fue la orden; pero hay que hacerlo de manera que no sienta que se le está presionando y asumiendo que no entendió.

Otra técnica para *"dar órdenes"* es la de dar las razones en que se basa la orden. Si se le dice el por qué, esto lo motiva para usar su creatividad y su iniciativa y frecuentemente regresará con una idea para hacer lo que se le ordenó en forma mejor de como podría haberlo hecho el superior.

Para evitar que una orden se ejecute con procedimientos equivocados, se puede optar por preguntar en qué forma se piensa cumplir la orden, después de que el subordinado haya expuesto su idea, se le pueden sugerir nuevas alternativas para que él pueda corregir sus propuestas. Al preguntar cómo va a cumplir la orden recibida, se pone sobre aviso al superior acerca de algunos errores que una persona podría cometer antes de incidir en ellos. Saber quién va a cumplir la orden también es importante.

Lo más importante al *"dar órdenes"* es la verificación periódica, a fin de tener la certeza de que éstas son cumplidas. La delegación de la autoridad y de las responsabilidades, sólo se hace en parte cuando el supervisor entrega la orden. La buena delegación también requiere asegurarse de que el trabajo se hace.

Es importante asegurarse de que las órdenes se entiendan, y saber cuándo terminará de cumplirla, en qué forma lo hará y por qué se hace. Al dar órdenes se debe comprobar *el quién, el qué, el por qué, el cuándo, y el cómo*; si se desea que las cosas se hagan con el máximo de eficiencia.

10.3 Como Ocuparse de las Quejas

El empresario profesional ve favorablemente las quejas; pues éstas constituyen un medio de comunicación ascendente que es una de las clases de comunicación más difíciles.

Estas revelan el punto donde están las dificultades que él puede manejar antes de que crezcan y exploten. En la situación relativa a quejas, el empresario tiene la oportunidad de llegar a conocer mejor a su gente y de entenderla.

Las quejas constituyen una medida del desempeño. Si toma las quejas con una actitud positiva, estará en condiciones de conocer en qué forma se desempeña. Le ayuda a medir la forma en que sus subordinados reaccionan y en qué forma sus directivas y sus órdenes afectan al pensamiento de los hombres que trabajan en su organización.

Los empresarios deben mantenerse tranquilos, fríos y serenos al tratar situaciones conflictivas de quejas. *"Hay que conservar el control"*. Cuando alguien tiene una queja, déjelo que saque vapor, escúchelo, deje que libere la tensión que lo afecta, cuando esta se haya liberado será más razonable. Los funcionarios ejecutivos aprenden a no tratar a la gente como se merece, sino en la manera en que puede ganarse su cooperación. *(Esta regla es una de las más importantes dentro de las relaciones humanas).*

El buen empresario evita los sentimientos y los prejuicios personales, al tratar con la gente. Por lo general escuchan más de lo que hablan, perciben el punto de vista del interlocutor y, aún y cuando se les critique, resisten su impulso de atacar para defenderse. (*Esto debe aprenderse*). *"La técnica de escuchar es básica"*. El escuchar ayuda a mantener abierta la línea de la comunicación.

Para tratar de forma adecuada las quejas, se debe comprender no sólo cuáles son los hechos, sino también lo que el subordinado siente. *"Lo que origina más quejas son los favoritismos"*. Un buen empresario estimula a la gente para las críticas y resume el punto de vista del subordinado para concretar el problema. No se debe tomar una decisión rápida y para luego darse cuenta de que se cometió un error. Se debe corregir la situación y hacer lo antes posible que el trabajador vuelva a ser

productivo. Si hay dudas sobre los hechos, debe informarse completamente, antes de tomar la decisión, y aclarar por qué no da la respuesta inmediata.

Es importante que el empresario convenza al subordinado de que el arreglo es justo y darle las razones de por qué eso es así.

El empresario debe hacer todo lo posible por demostrar que tiene interés en su problema y con toda sinceridad trata de ayudarle a resolverlo, se le debe dar las gracias de que hable con él acerca de eso.

"El tratamiento justo para todos" es una disciplina firme y consistente y el manejo de los agravios en tal forma que el empresario demuestre interés en la gente y en convencerla, de que se le trata en forma justa, reviste importancia vital para el éxito de un empresario.

10. 4 Técnica del Consejo

No se puede alterar la personalidad, el temperamento o el carácter de las personas, pero sí se pueden cambiar sus actitudes, sus destrezas, sus conocimientos y sus experiencias y, por este medio motivarlos.

Una de las técnicas más útiles que tiene un empresario para ayudarles a cambiar a sus subordinados es la técnica del consejo. En ocasiones puede cambiar sus actitudes y sus conocimientos mediante consejos.

Uno de los consejos más útiles es *"el consejo ocupacional"*. Aquí el empresario trata de tener a la persona adecuada en el trabajo adecuado.

Otro tipo es *"el consejo educacional"*: el supervisor intenta educar o cambiar las actitudes de los subordinados, proporcionándoles mayores conocimientos o presentándoles mejor los hechos.

Otro medio es *"el de ofrecer apoyo"*; tratar de prestar apoyo a alguien de su personal.

"El consejo no directivo" ocurre cuando el superior no asesora, critica, ni ayuda a la persona que aconseja. Su función es saber escuchar en forma adecuada. Esta técnica supone escuchar, hacer preguntas y estimular la conversación.

Todas estas técnicas ayudan mucho al empresario a conocer más a su personal y, de esta forma, él tiene mejor control y dominio sobre ellos y puede evitar algunas dificultades, que de otro modo no podría evitar.

CAPÍTULO 11
LA COMUNICACIÓN

11.1 Cómo Hacer que el Mensaje Llegue a Todos

En la empresa, la transmisión de un mensaje es tan importante como cualquier otro aspecto. *John Garnett*[1] *dice: el éxito de los empresarios depende primordialmente de su habilidad para comunicar a todas las personas que están bajo su responsabilidad qué necesitan hacer y la importancia de hacerlo.* Ello implica la aceptación del cambio, el compromiso con el servicio al cliente, lograr más con menos en el servicio público y la creación del dónde, sin depender del futuro de la nación y de la oferta de trabajos.

Las comunicaciones son un proceso de doble vía, ascendente y descendente. La sabiduría no está exclusivamente localizada en la cima; está distribuida por toda la organización y tiene que ser compartida y utilizada en toda la firma.

Las fallas de comunicación en cualquier empresa se deben a las siguientes razones.

1.- La gente es inconsciente de la necesidad de comunicar.

2.- La gente no sabe qué comunicar.

3.- La gente no sabe cómo comunicar.

4.- No se tienen canales adecuados de comunicación.

Usted necesita desarrollar una estrategia para las comunicaciones y ésta debe basarse en el análisis de lo que la gerencia quiere decir y lo que los empleados quieren escuchar.

⇒ ***Qué quiere decir la gerencia.***

Usted debe definir tres propósitos :

[1] Armstrong M. Gerencia de Recursos Humanos, Editorial Legis, Colombia 1991, Página 107.

TABLA VII

LAS ÁREAS DE COMUNICACIÓN Y SUS OBJETIVOS

ÁREA DE COMUNICACIÓN	OBJETIVO
La comunicación descendente y horizontal de objetivos, las políticas, los planes y presupuestos corporativos o funcionales, a quienes tienen que llevarlos a efecto.	Asegurarse de que los gerentes y supervisores reciban información clara, precisa y rápida sobre lo que se espera que logren para llevar adelante los objetivos de la compañía.
La comunicación descendente de instrucciones directas del empresario al subordinado sobre lo que este último tiene que hacer.	Asegurarse de que las instrucciones sean claras y precisas y que conlleven la motivación necesaria para que la gente se ponga en acción.
La comunicación ascendente y horizontal de propuestas, las sugerencias y los comentarios sobre objetivos, políticas y presupuestos corporativos o funcionales, provenientes de quienes tienen que llevarlos a efecto.	Asegurarse de que los gerentes y supervisores tengan el campo de acción adecuado para influir las decisiones corporativas y funcionales en asuntos en los que tienen experiencia y conocimiento específicos.
La comunicación ascendente y horizontal de información para la gerencia, sobre el desempeño y los resultados.	Habilitar a la gerencia para comprobar y controlar el desempeño, de tal manera que, según sea necesario, puedan explotarse las oportunidades o acometer una acción correctiva rápida.
La comunicación descendente de información sobre planes, políticas o desempeño de la compañía.	Asegurarse de que: 1) los empleados se mantengan informados de los asuntos que los afectan, especialmente cambios en las condiciones de trabajo y factores que influyen en su prosperidad y seguridad. 2) los empleados se sientan estimulados a identificarse más completamente con la compañía.

TABLA VII (Continúa)

ÁREA DE COMUNICACIÓN	OBJETIVO
La comunicación ascendente de los comentarios y reacciones de los empleados a lo que se propone hacer o a lo que efectivamente se está realizando en asuntos que los afectan.	Asegurarse de que los empleados tengan la oportunidad de expresar sus sugerencias y temores y que la compañía esté en posición de enmendar sus planes a la luz de esos comentarios.
La recepción y el análisis de información proveniente de afuera que afecte los intereses de la compañía.	Asegurarse de que la compañía esté absolutamente al día en su información sobre la legislación y los asuntos de mercadeo, comerciales y tecnológicos que afecten sus intereses.
La presentación de información relativa a la compañía y sus productos, al gobierno, los clientes y al público en general.	Ejercer influencia en los intereses de la compañía, presentar una buena imagen de la misma y persuadir a los clientes para que comparen sus productos o servicios.

1. Lograr que las personas entiendan y acepten lo que la gerencia se propone hacer, en áreas que las afecten.
2. Lograr que las personas actúen en la forma que la gerencia quiere.
3. Lograr que las personas se identifiquen más con la compañía y los logros de ésta y que éstas aprecien más claramente la contribución que ellas hacen a esos logros.

⇒ ***Qué quieren oír los empleados.***

Ellos quieren oír comentar lo referente a los asuntos que afectan sus intereses. Esto incluye cambios en los métodos y en las condiciones de trabajo, planes de la compañía que puedan afectar la remuneración o la seguridad, y cambios en los términos y en las condiciones del empleo.

11.2 Principales Conceptos de Comunicación

Los elementos básicos en la comunicación son: *emisor, mensaje, canal, receptor y respuesta* . Y los tipos de comunicación son: *verbal y no verbal.*

⇒ ***Niveles.***

- *Neutro.*- De imagen social a imagen social y que constituye lo que se denomina relaciones secundarias.
- Exterior.- Es la que se da sobre el entorno exterior que no implica ningún riesgo. En este nivel se colocan las conversaciones sobre el tiempo, la política, lo meramente teórico o científico.
- *Interior.*- Se refiere a la personalidad directamente y supone algunas manifestaciones de la periferia de la intimidad, es la comunicación sobre las experiencias de trabajo, interese profesionales, gustos, relaciones con los familiares, las amistades. etc.
- *Intimidad.*- Este sería el campo propiamente llamado de vivencias. El mundo interior de la persona es mucho más rico y variable que el exterior: pero es mucho más difícil de comunicar los sentimientos y las emociones: los valores, las experiencias vitales y las actitudes ante la vida.

⇒ ***Dirección de la comunicación.***

Esta tiene una dirección intrapersonal si se orienta a uno mismo, interpersonal si vincula a dos personas o a pequeños subgrupos, y grupal si se relaciona a todo un grupo.

- *Intrapersonal.*- Si prefiere trabajar solo y que cada uno de los colaboradores realice su tarea en forma individual, sabiendo de antemano qué tiene que hacer.
- *Interpersonal.*- En caso que se prefiera trabajar los asuntos con cada uno de sus subordinados, por separado.

- *Grupal.-* Si para resolver los asuntos usted prefiere que estén involucrados todos o casi todos sus subordinados.

⇒ ***Fases de socialización.***

Es el conjunto de esfuerzos que realizan las personas para integrarse a un grupo, desempeñar roles o papeles específicos y relacionarse con los demás. Este proceso se lleva a cabo a través de las fases de *inclusión, control, y aceptación.*

- *Inclusión.-* Es la experiencia que arranca al individuo de su soledad, de su aislamiento y lo introduce a un grupo.
- *Control.-* El poder y la capacidad que tiene una persona para influir en la conducta de otras y cómo se va a ejercer la autoridad en el grupo.
- *Aceptación.-* Empieza a consolidarse un principio de unidad más o menos firme entre el individuo y el grupo.

Por lo anterior, se recomienda que usted utilice con sus colaboradores la dirección de la comunicación que corresponde a la fase de socialización que vive en el grupo, a saber:

a) Comunicación intrapersonal en la fase de inclusión.

b) Comunicación interpersonal en la fase de control.

c) Comunicación grupal en la fase de aceptación.

11.3 Barreras de la Comunicación

Las principales barreras que existen en la comunicación se describen a continuación :

- *Ignorar la información que está en conflicto con lo que ya sabemos:* tendemos a ignorar o a rechazar las comunicaciones que están en conflicto con nuestras propias convicciones.

- *Percepciones acerca del comunicador:* el receptor no sólo evalúa lo que escucha, en función de su propio marco de referencia; sino que también tiene en cuenta al emisor.
- *Influencias del grupo:* el grupo con el que nos identificamos influye en nuestros sentimientos y actitudes. Lo que un grupo oye depende se sus propios intereses.
- *Las palabras tienen diferentes significados para personas distintas*: para algunos, las palabras pueden tener un significado especial, por lo cual trasmiten una impresión diferente de la pretendida.
- *Jerga:* todos tendemos a usar un lenguaje especial o jerga. Esa es una forma conveniente de comunicarse entre quienes comparten esa jerga, pero es una barrera efectiva e irritante entre quienes la conocen y quienes no la conocen.
- *Contexto emocional:* nuestras emociones matizan nuestra capacidad de trasmitir o de recibir el mensaje verdadero.
- *Ruido:* factores externos pueden interferir con la recepción del mensaje.
- *Tamaño:* la sola magnitud y complejidad de las organizaciones modernas puede interferir en las comunicaciones.

Superación de las barreras.

1. - *Adaptarse al mundo del receptor.* Piense cómo va a recibir éste el mensaje, entienda sus necesidades y reacciones potenciales, use la empatía, póngase en el lugar de quien lo escucha.
2. - *Usar retroalimentación.* Consiga que el receptor le retorne el mensaje para saber hasta qué punto ha habido un buen entendimiento.
3. - *Usar refuerzos.* Presente el mensaje en varias formas diferentes, para hacer que éste llegue a todos. Use diferentes canales de comunicación. La palabra oral y también la escrita.
4. - *Usar la comunicación cara a cara.* Ya que ésta es más efectiva que la palabra escrita; porque puede uno observar el efecto de lo que dice y obtener retroalimentación del receptor, lo cual permite ajustar entonces el mensaje.

5. - *Usar un lenguaje directo, simple.* Esto parece más obvio, pero mucha gente no lo hace y, consecuentemente, la comunicación se afecta.
6. - *Reforzar las palabras con acciones.* Si dice que va a hacer algo, hágalo. Eso le da credibilidad permanente a sus palabras.
7. - *Reducir los problemas de tamaño.* Reduzca la cantidad de niveles de gerencia, reduzca las coberturas de control, asegúrese de que las actividades se agrupen con base en la factibilidad de intercomunicación sobre asuntos que les conciernen, descentralice la autoridad en unidades más pequeñas, completas en sí mismas, aunque responsables ante la organización. Para efectos de buenas comunicaciones, lo pequeño es precioso. Es el contacto lo que cuenta.

11.4 Algunas Ideas Orientadas para Mejorar su Capacidad para Comunicarse

Factor 1. Orden y expresión de ideas.

- Clarifique las ideas que quiere transmitir, antes de hablar.
- Ordene de manera lógica las ideas y transmítalas una por una.
- Utilice las palabras adecuadas para la comprensión de su interlocutor.

Factor 2. Expresión de sentimientos.

- Manténgase abierto para recibir sus propias emociones y admita su presencia ya que resulta inútil ignorarlas o negarlas.
- Acepte sus emociones sin autocensurarse ni valorarlas como buenas o malas. De lo único que la persona es responsable es de su conducta, pero no de lo que siente.
- Analice sus emociones, descubra por qué se producen y cómo las maneja. Entenderse a sí mismo sirve para entender a los demás.
- Comunique sus emociones en forma reflexiva y sensata, con el cuidado que merece el respeto a los demás.

Factor 3. Despertar el interés.

- Esté atento a las manifestaciones físicas de la atención que le brinda su interlocutor, por ejemplo, si fija la vista, se distrae, etc.
- Identifique los puntos de interés común que capten la atención.
- Utilice frases totales.

Factor 4. Percibir las reacciones.

- Capte los gestos y otros movimientos corporales que pueden indicarle diferentes reacciones ante lo que usted comunica.
- En caso de que perciba reacciones positivas o de aceptación, continúe el proceso de comunicación de manera natural.
- En caso contrario, primero confirme si lo que usted captó corresponde a las ideas o a los sentimientos de su interlocutor y después clarifique el contenido de su mensaje y busque algún punto de acuerdo.

Factor 5. Claridad del tema.

- Procure no dar por supuesto que su interlocutor sabe de qué está hablando, a menos que esté usted seguro de que ambos están tratando el mismo tema.
- Ubique a los demás en el contexto de su comunicación y describa los puntos que les pueden servir de referencia, tales como antecedentes, situaciones, resúmenes de conversaciones anteriores, etc.
- Si a lo largo de una conversación se cambió de tema, revise si tanto usted como su interlocutor tiene claro de qué están hablando.

Factor 6. Manejo de diferentes opiniones.

- Asuma que usted tiene el derecho de tener sus propias opiniones aunque sean éstas diferentes a las de los demás, así como los demás tienen el mismo derecho.

- Si las divergencias individuales son bien manejadas, enriquecen los puntos de vista que aparecen como opuestos y no necesariamente significan un alejamiento entre las personas.
- Manejar bien las diferencias de opinión implica apertura y respeto, entendidos como la disponibilidad para darse a conocer y la aceptación del otro como es.

Factor 7. Formas de expresión.

- Busque retroalimentación acerca de su tono de voz, gestos y ademanes.
- A partir de esta información, aproveche mejor las cualidades que la gente ve en usted.
- Por otra parte, intente moderar o modificar paulatinamente las limitaciones que se le señalen. A veces esto implicará desaprender ciertos comportamientos para lograr mejores formas de expresión.

Factor 8. Aclaración de dudas.

- Emplee frases que inviten al interlocutor a expresar las dudas que éste tenga.
- Si se observa en el interlocutor mensajes no verbales de confusión, revise si existen dudas acerca de su planteamiento.
- Al aclarar dudas, utilice ejemplos y similitudes que establezcan con mayor facilidad una conexión entre las ideas de usted y las del mundo de su interlocutor.
- Revise si aclaró efectivamente las dudas de su interlocutor.

Factor 9. Solicitud de retroalimentación.

- Adquiera conciencia de que emitir un mensaje es tan importante como conocer qué opinan y sienten los demás a ese respecto.
- Solicite esa retroalimentación con la confianza de que servirá para mejorar la comunicación que mantiene con su interlocutor.

Factor 10. Equilibrio en la interacción.

- Recuerde que la comunicación es una manifestación muy importante de la interacción que existe entre dos o más personas.
- Revise si tiende a acaparar la atención en las conversaciones y busque en su interior las causas de ello.

11.5 Canales de Comunicación

Los nueve canales de comunicación más importantes que pueden ayudarle a lograr que la comunicación llegue a todos son :

1. El contacto con la persona.
2. La instrucción de equipos.
3. El vídeo.
4. Las revistas.
5. Los boletines de noticias.
6. Los comunicados.
7. Las carteleras.
8. Los comités de concentración.
9. Los círculos de calidad.

11.6 Doce Reglas de las Comunicaciones Internas

Las doce reglas de oro de las comunicaciones internas fueron dadas por William Mercery[2] *y* son las siguientes :

1. En la toma de las decisiones empresariales no existe la total certidumbre, y es importante que todos en la empresa se den cuenta de ello.

[2] Armstromg M. Gerencia de Recursos Humanos, Editorial Legis, Colombia 1991, Página 117.

2. Si una junta no puede o no está dispuesta a explicar su estrategia empresarial, evidentemente los empleados están en el derecho de asumir que no tienen una.
3. Asuma que en un vacío de información la gente creerá lo peor.
4. Nunca dé por hecho que la gente sabe de qué esta usted hablando.
5. Tenga siempre por seguro que la gente que hace un determinado trabajo sabe más que usted acerca del mismo.
6. Decirle a la gente algo una sola vez no es mucho mejor que no decírselo en absoluto.
7. Jamás asuma que la gente le va a decir a usted algo que vaya a perjudicarla.
8. Recuerde que los empleados leen periódicos, revistas y libros, escuchan la radio y ven la televisión.
9. No tema admitir que se haya equivocado; eso le da a la gente confianza de que usted sabe lo que está haciendo.
10. Pedir ayuda, buscar consejo, consultar y escuchar a los demás son signos de fortaleza.
11. Comunicar buenas noticias es fácil, pero a menudo ni siquiera eso hace la gerencia; las malas noticias suelen abandonarse a los rumores, se dejan circular secretamente.
12. El cambio de actitudes para cambiar la conducta lleva años; el cambio de conducta cambia las actitudes en semanas.

CAPÍTULO 12
LIDERAZGO

El liderazgo trata de estimular e incitar a los individuos y a los equipos a dar lo mejor de ellos mismos para alcanzar un resultado deseado. El logro de la excelencia en la empresa depende fundamentalmente de la capacidad del líder de trasmitir a un equipo la propia visón, el entusiasmo y el sentido de propósito. El liderazgo es necesario porque alguien tiene que señalar el camino y esa misma persona tiene que asegurarse de que todos los interesados tomen ese camino. La efectividad organizacional depende de la calidad del liderazgo. Es por eso que el empresario debe saber comportarse como líder.

12.1 Objetivos de un Líder

La finalidad última de un líder es realizar la misión con la ayuda de su grupo y, para hacerlo, tiene tres objetivos principales:

1.- Lograr el compromiso y la cooperación de su equipo.

2.- Poner al grupo en acción para alcanzar los objetivos acordados.

3.- Hacer el mejor uso de las destrezas, las energías y los talentos del equipo.

El propósito del líder es conseguir que la gente haga lo que él quiere, ganándose la *cooperación voluntaria* y no una sumisión de mala gana. El tiene que elevar la moral de su grupo, la cual será alta cuando el grupo sea productivo y sus integrantes trabajen bien unidos. El grupo no necesita sentirse cómodo; de hecho, a menudo estará presionado para hacer más de lo que haría si se le dejara a sus anchas; pero sí necesita sentir que entre todos están logrando algo que vale la pena y los satisface.

El proverbio más familiar con respecto al liderazgo es: *los líderes nacen, no se hacen.* Esto no debe tomarse literalmente. Los líderes efectivos comienzan con algunos talentos naturales y luego se forjan, aprovechando esos talentos. Son buenos para observar cómo hacerlo y cómo no hacerlo. Aprenden de la experiencia y siempre están aprendiendo. Los buenos líderes se toman el trabajo de analizar sus éxitos y sus

fracasos y aprenden de ellos. Son indispensables ciertas capacidades naturales, pero también se aprende a través de la observación y el análisis de uno mismo y de los demás. Esto se hará respondiendo a tres preguntas claves sobre el liderazgo:

1.- ¿Qué es un líder?

2.- ¿Qué hacen los líderes?

3.- ¿Cómo lo hacen los líderes?

12.2 ¿Qué es un Líder?

La mayoría de los intentos de definir lo que es un líder se concentran en las cualidades requeridas, los factores que influyen al éxito, los rasgos de la personalidad de los líderes exitosos, o los tipos de líderes que existen. Hay líderes porque hay seguidores.

Cualidades del liderazgo.

El experto británico en liderazgo, *John Adair*[1], cita la siguiente lista de 12 atributos, calificados por presidentes de éxito como los más valiosos en el nivel de la alta gerencia:

1. Decisión.
2. Liderazgo.
3. Integridad.
4. Entusiasmo.
5. Imaginación.
6. Disposición a trabajar duro.
7. Capacidad analítica.
8. Comprensión de los demás.
9. Capacidad de captar las oportunidades.
10. Capacidad de responder a situaciones desagradables.

[1] Armstrong M. Gerencia de Recursos Humanos, Editorial Legis, Colombia 1991, Página 88.

11. Capacidad de adaptarse rápidamente al cambio.
12. Disposición a asumir riesgos.

Los líderes surgen en ciertas situaciones porque tienen las cualidades o el conocimiento práctico necesario. La autoridad fluye de aquél que sube.

Factores que influyen en el éxito.

El liderazgo exitoso parece depender entonces de tener las cualidades adecuadas en el momento adecuado. Pero, ¿cuáles son los factores que influyen y desarrollan esas cualidades? *Un estudio realizado por Charles Margerison*[2] entre presidentes del Reino Unido produjo la siguiente lista, por orden de prioridad, de influencias sobre el éxito:

1. Capacidad de trabajar con la gente: 78%
2. Temprana responsabilidad por tareas importantes: 75%
3. Necesidad de alcanzar resultados: 75%
4. Experiencias de liderazgo a principios de su carrera: 74%
5. Amplia experiencia en muchas funciones antes de los 35 años: 68%
6. Habilidad para gestionar y negociar: 66%
7. Disposición a asumir riesgos: 63%
8. Capacidad de producir más ideas que los colegas: 62%
9. Tener talentos apreciados por los jefes inmediatos: 60%
10. Habilidad de cambiar el estilo gerencial para estar acorde con la ocasión: 58%.

Esta lista es una mezcla de habilidades o capacidades *(1,3,6,7,8 y 10)* y de tipos de experiencia que han desarrollado esas habilidades *(2,4,5, y 9),* lo cual subraya el hecho de que las habilidades naturales son sólo parte del cuadro; éstas se nutren con las experiencias y con las situaciones en las que los líderes potenciales o existentes se hayan encontrado. *Lance Secretan*[3] enfatiza; para empezar, dice él, *un*

[2] Armstrong M. Gerencia de Recursos Humanos, Editorial Legis, Colombia 1991, Página 89.
[3] Armstrong M. Gerencia de Recursos Humanos, Editorial Legis. Colombia 1991, Página 90.

líder necesita inteligencia, una actitud positiva y una combinación de las cualidades de coraje, sagacidad y sentido común. Los líderes de éxito, a medida que van ganando experiencia, van aprovechando esos talentos naturales y desarrollando la amplia variedad de capacidades que necesitan

12.3 Rasgos de la Personalidad de los Líderes

Hay rasgos básicos de la personalidad que identifican a los líderes en una gran variedad de situaciones. En general, los líderes son más inteligentes que sus seguidores. Los líderes también tienden a adaptarse mejor, a ser más dominantes, más extrovertidos, menos conservadores y a tener una mejor comprensión de las personas que las masas.

Tipos de líder.

Los líderes pueden definirse en términos de características, factores de éxito y rasgos de la personalidad. Los tipos de liderazgo pueden clasificarse de diferentes maneras:

1. - *Carismático/no carismático.* El líder carismático cuenta con su aura, su personalidad y su capacidad de inspirar a los demás. Estas son características naturales, aunque sea la experiencia la que le haya enseñado la mejor manera de proyectarse él mismo. El líder no carismático cuenta fundamentalmente con su conocimiento práctico, su capacidad de dar una impresión de aplomo y confianza y a su manera fría y analítica de abordar los problemas.
2. - *Autocrático/democrático.* El líder autocrático impone sus decisiones y se rodea de personas que siempre dicen sí. Utiliza su posición para forzar a la gente a hacer lo que él diga. El líder democrático estimula la gente a participar y a comprometerse en la toma de decisiones. Ejerce su autoridad para lograr que las cosas se hagan, pero se fía más de su conocimiento y capacidad de persuasión que del poder de su posición.

3. - *El visionario-capacitador/contralor-manipulador.* El doctor *John Nicholls*[4] *identifica al visionario-capacitador como el verdadero líder* , quien inspira a las personas con su visión del futuro y utiliza una atención delicada y afectuosa para estimularlas a participar y para crear espíritu de compromiso. En contraste, el contralor-manipulador es el administrador esencialmente preocupado por operar el sistema interno y que trata a sus subordinados con desprecio ligeramente disimulado.

Por supuesto, ninguno de los tres tipos contrastantes puede utilizarse como descripción de un líder típico. La mayoría de los líderes combina algo de todas esas modalidades en su forma de realizar su tarea. La mezcla dependerá del modo de ser del líder, pero también de las condiciones en las que opera.

12.4 ¿Qué Esperan los Seguidores de los Líderes?

Los seguidores quieren sentirse conducidos en la dirección correcta. Quieren que se les diga hacia dónde van y por qué. Necesitan saber dónde están, qué va a suceder y qué les va a reportar eso. Quieren sentir que todo ello vale la pena. Por eso, el líder visionario, quien de alguna manera consigue trasmitir su inspiración a todo el equipo, generalmente logra los mejores resultados. *Krech y Crutchfield*[5] *ha señalado cuatro requerimientos para que el líder pueda tener éxito* .

1. - El líder tiene que ser percibido como uno de nosotros; él comparte ciertas características con los miembros de su grupo y no es percibido como extraño.
2. - El líder tiene que ser percibido como la mayoría de nosotros; él tiene que compartir hasta cierto grado las normas y los valores fundamentales para el grupo. Con sus poderes visionarios puede influir los valores, pero si se aparta demasiado de esos valores puede fracasar como líder.

[4] Armstrong M. Gerencia de Recursos Humanos, Editorial Legis, Colombia 1991, Página 91.
[5] Armstrong M. Gerencia de Recursos Humanos, Editorial Legis, Colombia 1991, Página 91.

3. - El líder tiene que ser percibido como el mejor de nosotros; no necesariamente tiene que ser más experto que cada uno de los miembros de su equipo en aspectos particulares de la tarea, pero sí probar que puede dirigir y aportar su experiencia en la obtención de resultados.
4. - El líder tiene que responder a las expectativas de los seguidores; es más probable que el líder se gane el respeto y la cooperación de sus seguidores, si se comporta en una forma que corresponda a las que ellos esperan de los buenos líderes. Estas varían de acuerdo al grupo, pero normalmente incluyen que sea directo, justo y firme, y también considerado, amable y adorable.

¿Qué hacen los líderes ?

Lo que no deben hacer los líderes según Dixon[6]

1. Un serio desperdicio de recursos humanos.
2. Conservatismo fundamental y apegarse a una tradición ya gastada.
3. Tendencia a rechazar u omitir información desagradable o que esté en conflicto con ideas preconcebidas.
4. Tendencia a subestimar al enemigo.
5. Indecisión y tendencia a renunciar al papel de tomar decisiones.
6. Obstinada persistencia en una tarea dada, a pesar de tener evidencias negativas suficientes.
7. No explotar una situación ganada, y tendencia a dar puñetazos.
8. No hacer el reconocimiento adecuado.
9. Predilección por los asaltos frontales, a menudo contra el punto más fuerte del enemigo.
10. Creer en la fuerza bruta más que en la artimaña inteligente.
11. No usar la sorpresa ni el desengaño.
12. Injustificada presteza para encontrar víctimas propiciatorias.
13. Suprimir la distribución de noticias del frente, que usualmente se consideran necesarias para mantener alta la moral o por seguridad.

14. Creer en fuerzas místicas, como destino, mala suerte, etc.

12.5 Papeles del Liderazgo

Los papeles del liderazgo pueden clasificarse en dos grupos de funciones importantes a considerar.

1.- Funciones primarias, las cuales son esenciales para el proceso del liderazgo.

- *El líder, como visionario*, tiene una visión del futuro y trasmite a su equipo aquello en lo que cree.
- *El líder, como ejecutivo,* determina los objetivos del grupo y dirige y coordina las actividades del mismo para alcanzarlos.
- *El líder, como persona que se ocupa de hacer planeación,* decide cómo debe alcanzar el grupo sus fines.
- *El líder, como responsable de fijar políticas,* participa en la formulación de las políticas en términos de pautas permanentes para lo que el grupo hace.
- *El líder, como experto*, tiene la habilidad y la información requeridas por el grupo.
- *El líder, como responsable de controlar las relaciones del grupo*, decide cómo debe estar organizado éste e influye en la forma en que sus miembros trabajan conjuntamente.
- *El líder, como proveedor de retribuciones y sanciones,* tiene el poder de recompensar y de aplicar sanciones, y por tanto, ejercer control sobre los miembros del grupo.

2.- Funciones accesorias, aquellas que el líder puede asumir o que le pueden ser asignadas debido a su posición de liderazgo.

[6] Armstrong M. Gerencia de Recursos Humanos, Editorial Legis, Colombia 1991, Página 92.

- *El líder, como ejemplo,* sirve como modelo de conducta para los miembros del grupo.
- *El líder, como símbolo del grupo*, contribuye a ser un foco de unión para el grupo.
- *El líder, como figura paterna,* puede convertirse en el blanco de las agresiones de un grupo frustrado, desengañado o desilusionado.

12.6 Exigencias que se le Hacen al Líder

La forma en que un líder desempeñe estos papeles dependerá de dos exigencias esenciales que se le hacen. El tiene que :

1. - *Cumplir la tarea:* esas es su razón de ser y la de su grupo. El papel del líder es asegurar que el propósito del grupo se realice. De lo contrario, el resultado es frustración, falta de armonía, crítica y, al final, probablemente, la desintegración del grupo.
2. - *Mantener relaciones efectivas*: entre él y el grupo como tal, entre él y las personas que integran el grupo, y dentro del grupo. Estas relaciones son efectivas si conducen a cumplir la tarea. Pueden dividirse entre las concernientes al equipo y a su moral y al propósito común, y las concernientes al individuo y a la forma en que se motiva.

John Adair[7] *señala que estas exigencias se expresan mejor como tres áreas de necesidad que el líder está para satisfacer* .

1. - *Necesidades de la tarea*: lograr que el trabajo se haga.
2. - *Necesidades de grupo*: crear y mantener el espíritu de equipo.
3. -*Necesidades individuales*: armonizar las necesidades del individuo con las necesidades de la tarea y del grupo.

[7] Armstrong M. Gerencia de Recursos Humanos, Editorial Legis, Colombia 1991, Página 94.

Estas tres necesidades son interdependientes. El cumplimiento satisfactorio de la tarea esencial, si se quiere mantener unido al grupo y que el individuo se sienta motivado a aportar su mayor esfuerzo de trabajo. Los esfuerzos dirigidos a satisfacer las necesidades del grupo y del individuo, se derivan directamente de las necesidades del líder de cumplir la tarea. Si se descuida cualquiera de las necesidades, las otras van a sufrir menoscabo y el líder tendrá menos éxito.

Autoridad de un líder.

Existen tres clases de autoridad :

1. - *La autoridad de la posición:* título o rango del cargo.
2. - *La autoridad de la personalidad:* capacidad de inspirar a los demás, de persuadir, de conseguir que la gente siga a su líder.

3.- *La autoridad del conocimiento gerencial*: técnico o profesional.

12.7 Estilos de Liderazgo

El estilo de liderazgo es la forma en que uno ejerce su papel de liderazgo. Este caracteriza su manera de abordar el manejo de las personas. Los estilos de liderazgo tienden a definirse como pares de opuestos :

autoritario	⟷	*democrático*
autocrático	⟷	*participativo*
centrado en el trabajo	⟷	*centrado en las personas*
concreto, directivo	⟷	*general, permisivo*

De hecho, los buenos gerentes tienen un estilo flexible entre los extremos. No existe estilo apropiado para todas las situaciones. Uno tiene que estar preparado para ajustar su estilo de acuerdo con las circunstancias.

Un continuo de la conducta de liderazgo, basado en el trabajo de Tannenbaum y Schmidt[8] , sugiere que hay cinco estilos básicos:

- *Dice*: el líder decide qué hacer y le dice al individuo que lo haga.
- *Vende*: el líder decide qué hacer, pero explica por qué hay que hacerlo.
- *Prueba*: el líder decide el curso que quiere tomar, pero antes de acometer la acción, busca opiniones y, de ser necesario, modifica su decisión.
- *Consulta*: el líder define el problema, propone cursos alternativos de acción y busca opiniones sobre cuál emprender.
- *Acuerda*: el líder define el problema y conjuntamente con el equipo trabaja sobre los cursos alternativos de acción, la evaluación de los mismos y la decisión final.

Estos estilos van desde el autoritario hasta el democrático, pero no hay indicación de que uno sea mejor que otro. Su trabajo como líder es analizar la situación y aplicar el estilo más apropiado, de acuerdo con su propio conocimiento de sus capacidades y limitaciones.

Kenneth Blanchard[9] *establece cuatro estilos de liderazgo.*

1.- *Directivo*: da instrucciones específicas y supervisa de cerca.

2.- *Tutelar:* explica las directrices, recoge ideas y ofrece guía.

3.- *De respaldo*: comparte el proceso de toma de decisiones y da apoyo.

4.- *Delegador*: da a los subordinados responsabilidad en la toma de decisiones y en la solución de problemas.

También *Blanchard*[8] *señala otras dimensiones del liderazgo al distinguir entre :*

- *Conducta directiva:* definida por las palabras estructurar, controlar y supervisar.
- *Conducta de respaldo:* definida por las palabras: elogiar, escuchar y facilitar.

[8] Armstrong M. Gerencia de Recursos Humanos, Editorial Legis, Colombia 1991, Pág. 101.
[9] Armstrong M. Gerencia de Recursos Humanos, Editorial Legis, Colombia 1991, Pág. 102.

Para hacer hincapié en que cualquiera de las dos conductas puede ser apropiada si la situación la requiere.

Capacidades de liderazgo.

Si usted quiere ser *un líder efectivo*, tiene que hacer seis cosas.

1. Conocerse a usted mismo.
2. Conocer su situación.
3. Seleccionar los estilos de liderazgo apropiados para la situación.
4. Satisfacer las necesidades de la tarea.
5. Satisfacer las necesidades del equipo.
6. Satisfacer las necesidades individuales.

Conózcase usted mismo.

Verifique la siguiente lista y determine en que medida tiene usted estas cualidades.

1. Habilidad para trabajar con la gente.
2. Habilidad para ganarse el respeto y el apoyo de la gente.
3. Decisión.
4. Entusiasmo.
5. Imaginación (*visión*).
6. Capacidad de inspirar a los demás con su entusiasmo y su visión.
7. Disposición a trabajar duro.
8. Capacidad analítica.
9. Integridad.
10. Capacidad de cambiar el estilo de liderazgo para adaptarse a la ocasión.

Satisfaga las necesidades de la tarea.

Demuestre a su equipo lo siguiente :

1. - *Sabe para dónde va*: trasmite su visión de lo que quiere y su entusiasmo por ello. Define con precisión los objetivos del trabajo.

2. - *Sabe cómo va a llegar allí:* estructura su equipo acertadamente y hace y comunica planes claros para alcanzar sus objetivos.
3. - *Sabe lo que espera que realice cada miembro del equipo :* asegurando que los programas de trabajo, las metas y los estándares de desempeño se entiendan y definan claramente por todos los interesados.
4. - *Sabe lo que está haciendo:* enfrenta los problemas con decisión apenas se presentan, avanza en el cumplimiento de la tarea, de acuerdo con el programa; adapta la tarea siempre que sea necesario y ofrece la habilidad y guía que necesitan los miembros menos experimentados del equipo.

Satisfaga las necesidades del equipo.

Para establecer y mantener la confianza y la fe mutuas y crear sentimientos de interdependencia, haga lo siguiente:

1. - Haga participar al grupo en el acuerdo de objetivos y en la revisión de resultados
2. - Asegúrese de que las comunicaciones fluyan libremente entre todos los miembros del equipo.
3. - Fomente las reuniones y los contactos informales entre los miembros del equipo.
4. - Tome medidas para resolver los conflictos innecesarios, pero reconociendo que las diferencias de opinión, siempre que se debatan con sensatez, pueden ser productivas.
5. - Ser accesible, pero manteniendo una distancia suficiente para poder utilizar su autoridad cuando la ocasión lo exija.

Satisfaga las necesidades individuales.

Debe asegurarse de que cada miembro de su equipo:

1. Experimente la sensación de logro personal en el trabajo que esté haciendo.
2. Reciba un reconocimiento adecuado por sus logros.
3. Sienta que el trabajo es desafiante, que le exige lo mejor de él y que le da la oportunidad de usar las habilidades que posee.

4. Sepa que está avanzando en experiencia y conocimiento, pero al mismo tiempo, se dé cuenta de lo que tiene que hacer para mejorar el desempeño.
5. Entienda qué retribuciones obtendrá por el buen desempeño y qué sucederá si no cumple. Esto implica dar una retroalimentación positiva por el éxito; *por ejemplo* un elogio o una retribución económica. Y también una retroalimentación negativa por el fracaso, *por ejemplo*: una crítica constructiva o una sanción disciplinaria.

Tener liderazgo es tener destrezas para dirigir la actividad de grupo, tener autoridad y saber ganarse el respeto de los demás. Es ser capaz de forjar un equipo efectivo, hacer participar a todos los miembros del equipo y saber dar consejo y ayuda.

La situación se define en términos favorables para el líder cuando:
El líder tiene máxima influencia sobre el grupo de trabajo *(relación líder-miembro);* una tarea más estructurada favorece la situación del líder *(grado de estructura de la tarea);* mientras más poder de *retribución/castigo* haya conquistado el líder, mayor será la influencia que tenga (*posición formal de poder*).

CAPÍTULO 13
TRABAJO

13.1 La Actitud Positiva

Exteriormente, la actitud es la forma en que uno comunica su humor a otras personas. Cuando se es optimista y se espera encuentros exitosos, se trasmite una actitud positiva y, por lo general, la gente responde favorablemente. Cuando, por el contrario, se es pesimista y se espera lo peor, la actitud que se trasmite es negativa, y la gente tiende a alejarse.

La actitud es la forma mental en que se perciben las cosas; nunca está estática, es un proceso en curso: *dinámico, sensible y de percepción.* Por lo cual el empresario debe siempre estar en guardia para evitar que puedan afectarlo factores negativos y por esto desperdiciar las oportunidades que pudieran presentarse.

Si los factores negativos permanecen en el individuo, su actitud ante los demás será negativa y no podrá relacionarse efectivamente. Es importante que *el empresario aprenda a controlar sus actitudes,* ya que un punto de vista positivo proporciona el valor para manejar un problema y hacer lo que sea necesario para resolverlo antes de que éste no pueda controlarse. El rehusar a enojarse o perturbarse puede motivarlo a reunir los hechos, hablar con otros, determinar sus opciones y, posteriormente, encontrar la mejor solución. Aun cuando no sea la solución ideal, su actitud puede ayudarlo a sobrellevar el problema más airosamente; lo que le ayudará a neutralizar el impacto negativo de los problemas.

La teoría de *altas expectativas-éxito* funciona para mucha gente. Esta idea establece que cuanto más espere (*actitud*) de una situación, alcanzará un mayor éxito. Una actitud positiva es la manifestación exterior de la visión que se nutre de circunstancias positivas. Es una visión estable que se inclina a favor de las actividades creativas, en lugar del aburrimiento; de la alegría sobre la tristeza; de la esperanza sobre la fatalidad. Una actitud positiva es el estado mental que puede mantenerse a

través de un esfuerzo consciente. Cuando algo perturba el enfoque mental y lo lleva hacia una dirección negativa, los individuos positivos saben que para poder restablecerse es preciso hacer ajustes.

La actitud del empresario es la disposición de ánimo que se trasmite a las demás personas. También es la forma mental de ver las cosas; cuanto más se pueda enfocar en los factores positivos del ambiente que lo rodea, más fácil será permanecer positivo.

Ventajas de una actitud positiva.

⇒ Una actitud positiva desata el entusiasmo.

⇒ Una actitud positiva aumenta la creatividad.

⇒ Una actitud positiva hace que se aproveche al máximo la propia personalidad.

⇒ Una actitud positiva incrementa el bienestar personal y el del grupo.

13.1.1 La Actitud y el Éxito en el Trabajo

Tanto en el trabajo como en la vida personal, la actitud es lo que marca la diferencia. Construir y mantener buenas relaciones con los empleados es la clave del éxito en cualquier organización. Nada contribuye más a este proceso que una actitud positiva.

La actitud se expresa antes de decir una palabra; se muestra en la forma de caminar, de levantarse, de observar y de hablar. Si se es alegre y optimista, esa actitud será como un imán; no sólo atraerá a otras personas, sino que éstas serán más amistosas, debido a que perciben desde antes la actitud positiva.

Las relaciones laborales, como otras, son frágiles y requieren cuidado constante; una vez desatendidas, es muy difícil volverlas a su anterior estado

saludable. El éxito del empresario depende, junto con las buenas habilidades laborales, de la calidad de las relaciones de trabajo. Un primer paso importante es el desarrollo de una buena actitud, si el empresario no busca lo mejor de sus trabajadores, no podrá motivarlos positivamente. *Ser positivo en el trabajo le proporciona un doble dividendo:* primero. *Le ayuda a crear buenas relacionas humanas* que le llevarán a tener un éxito profesional; y segundo, *cualquier relación valiosa que construya, será un refuerzo para sus necesidades de actitud existentes.*

13.1.2 Actitud y Liderazgo

Muchos negocios de éxito se cimentan más con la actitud que con los logros técnicos. Los empresarios deben saber cómo propiciar una actitud positiva entre sus empleados y guiar a los equipos menos experimentados para aumentar el éxito y la productividad.

Los principios que debe tomar en cuenta un empresario para lograr mayor productividad por parte de sus empleados son :

⇒ *El principio de la manzana podrida.* Una manzana podrida dentro de un barril, echará a perder a las demás, si dura ahí demasiado tiempo. Un miembro negativo en un equipo destruirá la actitud positiva de los demás si permanece ahí prolongadamente. Resolver esto implica que el líder aconseje a la persona negativa para que ésta haga algún ajuste en su forma de ser o se tomen otras medidas. Esperar demasiado tiempo puede interferir negativamente con la productividad.

⇒ *La política de las buenas relaciones humanas.* Deben ser exaltados los principios de humanidad y el de tratar a cada persona como individuo, al implantar el sistema de recompensa mutua y el de ser sensible a las necesidades de los demás.

⇒ *Cualquier líder que utilice técnicas deshumanizadas, como intimidar a los colaboradores o reprenderlos en frente de su equipo, puede ser bastante negativo y aún destruir la moral del grupo.*

⇒ *Las actitudes se captan, no se enseñan.* Este principio significa que las actitudes de los subalternos reflejan la actitud de su líder. La primera responsabilidad de cualquier líder es conservar su propia actitud positiva.

⇒ *La relación actitud/confianza.* Este principio básico establece que los miembros del equipo con perspectivas positivas disfrutan de una mayor confianza en sí mismos. La base de la confianza en uno mismo es una visión positiva.

⇒ *El principio de la respuesta inmediata.* El líder debe ayudar a sus empleados a recuperar la confianza en ellos mismos, en caso de que estos la hayan perdido. El proceso de renovación de la actitud (*enfoque positivo*) debe ponerse en marcha siempre que surja algún problema.

Todos tenemos la capacidad de ser positivos, bajo cualquier circunstancia Una actitud positiva es la clave del éxito en cualquier resolución de problemas o en algún cambio de estilo de vida. Con una actitud positiva constante es posible ganar el juego de la vida en todos los sentidos: satisfacción personal, relaciones y éxito en cualquier organización.

13.2 Eficiencia y Eficacia

Hay algo que los empresarios eficientes tienen en común: *la práctica que les permite ser eficaces en cuanto hacen.* La efectividad, es un hábito, o sea, una suma de acciones repetidas. Para ser eficiente sólo se necesita cierta competencia y practicarla en diferentes escalas. *Existen* cinco prácticas fundamentales, *cinco hábitos mentales que han de adquirirse para llegar a ser un empresario eficaz.*

⇒ *Saber cómo transcurre el tiempo disponible y trabajar sistemáticamente para manejar ese escaso lapso que se tiene bajo control.*

⇒ *Orientar la contribución hacia el exterior, encauzar los esfuerzos hacia los resultados, más que hacia el trabajo.*

⇒ *Construir uniendo esfuerzos:* los propios y los de los colegas y subordinados, aprovechando las circunstancias, es decir, lo que permita edificar. No se construye con flaquezas, ni se da prioridad a lo que no se puede hacer.

⇒ *Enfocar unas pocas áreas mayores, donde una ejecución sobresaliente producirá brillantes resultados.* Obligarse a sí mismo a establecer prioridades y a respetar el orden de ejecución de decisiones. Por lo demás, saber que no hay opciones postergables, sino que se debe hacer lo más importante en seguida y que no existen cosas "*secundarias*" en absoluto. El otro término de la alternativa es no hacer nada.

⇒ *Por último, tomar decisiones efectivas y oportunas.* Sobre todo, saber que hay que aplicar un sistema: dar los pasos necesarios de un necesario encadenamiento, y que toda decisión efectiva es, en todos los casos, un criterio basado en opiniones contrarias, más bien que un consenso sobre hechos. Por otra parte, no ignorar que tomar muchas y rápidas decisiones equivale a veces a cometer muchos errores. Lo que importa es adoptar pocas, pero trascendentales decisiones. Más que una táctica deslumbrante, se necesita una correcta estrategia.

Al concentrarse en su contribución, el empresario se aleja de su propia especialidad, de su estrecho dominio y su particular esfera y apunta hacia la realización global. Vuelca su atención en lo externo, única área donde se producen resultados. Como es probable que deba meditar sobre qué relaciones ha de mantener con la organización y los fines de éstas, a través de su habilidad, su tarea específica, sus funciones o su departamento deberá, en consecuencia, pensar desde el punto de vista del cliente, del comprador; quienes son, en última instancia, los destinatarios de cuanto la organizacion produce.

Toda organización requiere realizaciones en tres áreas principales :

⇒ Resultados directos.

⇒ Creación y afirmación de valores.

⇒ Desarrollo de personal para el futuro.

Si no se es creador en ninguna de éstas áreas, el negocio decaerá y morirá. Por tanto, la contribución del empresario ha de volcarse en estos tres sectores. Pero la importancia relativa de cada uno de ellos varía, de acuerdo con las necesidades de la empresa.

La causa más común del fracaso de un empresario es la incapacidad o la renuencia para variar, según las exigencias de cada nueva situación. El empresario que en la organización mantiene buenas relaciones humanas no lo hace porque posea un talento especial para la gente; sino por la solidez de sus principios y porque así contribuye al éxito de su propio negocio y al de sus relaciones personales con los demás. Por consiguiente, éstas son productivas, única definición válida de las buenas relaciones humanas.

Toda contribución fomenta, por sí misma, *los cuatro requisitos básicos de las efectivas relaciones humanas.*

⇒ Comunicación.

⇒ Trabajo de equipo.

⇒ Autodesarrollo.

⇒ Desarrollo de los demás.

13.2.1 La Eficacia en las Reuniones

El empresario eficiente especifica, al comienzo de la reunión, los fines y la contribución que de ella se esperan. Trata de que ésta no se desvíe de sus objetivos y

no permite que una reunión convocada para informar degenere en una disparatada asamblea, donde todo el mundo expone "brillantes" ideas. Una reunión convocada por él implica un desafío y un acicate para todos los presentes. Por último, al cerrar el debate, se remonta al motivo de la convocatoria y enumera las conclusiones a que se ha llegado. El empresario torna efectiva toda energía. Para lograr resultados debemos aprovechar todas las fuerzas disponibles. Estas fuerzas constituyen las verdaderas oportunidades. El principal objetivo de toda organización es el de hacer productivos todos los esfuerzos. La misión empresarial estriba en unificar las energías individuales a manera de bloques orientados hacia una obra común.

13.2.2 Las Actividades Principales

El único secreto para la efectividad es la concentración. *El empresario eficiente hace primero las cosas principales; pero nunca varias al mismo tiempo.* Cuanto más se concentra el empresario en su contribución, más dilatados lapsos requiere, y cuanto más tiempo robe a sus ocupaciones para consagrase a los resultados, mayores esfuerzos deberá realizar. Cuanto más se empeñe en aprovechar las fuerzas individuales, más conciencia tendrá de la necesidad de concentrar las energías humanas disponibles en las tareas principales. Esta es la única forma de obtener resultados.

He aquí el secreto de quienes hacen muchas cosas, al parecer, tan difíciles: *realizan una sola cada vez.* Por eso las ejecutan, en resumidas cuentas, más pronto que las demás personas. Todo empresario, por tanto, adiciona un margen prudencial de tiempo al realmente requerido. El eficiente no corre, adopta un ritmo moderado, pero sostenido. *El empresario sabe que ha de realizar muchas cosas; pero de modo efectivo*; por lo tanto, concentra tanto su tiempo y sus energías, como las de la organización, para realizar una cosa por vez, otorgando prioridad a las actividades que la tienen..

El sistemático y oportuno abandono de lo antiguo es la única manera de impulsar lo nuevo. Si el empresario pone periódicamente a prueba todos los programas y tareas para establecer cuáles merecen sobrevivir y desechar los que han dejado de ser útiles. Hará maravillas y estimulará la creatividad, incluso en los ambientes más obstinadamente burocráticos. La necesidad de desprenderse de lo viejo y gastado para producir algo nuevo es universal.

En particular, los grupos de alto nivel que se dejan arrastrar por las presiones, descuidan la única tarea que nadie, fuera de ellos, puede ejecutar; esto es, no prestan atención a lo que ocurre fuera de la organización y, en consecuencia, pierden el contacto con la realidad, que es la única área en que se producen los resultados. Aunque sepa el emprendedor que esto o aquello no tiene urgente prioridad, sabe, también. que toda postergación es peligrosa. Porque lo que relegamos puede convertirse en el éxito de un competidor.

Del coraje más que de cualquier análisis emergen las reglas verdaderamente decisivas que rigen las prioridades.

- Preferir el futuro frente el pasado
- Enfocar la oportunidad, más que el problema
- Elegir el propio rumbo, en vez de seguir la corriente y
- Apuntar alto, a una meta distinta y no a lo que parece seguro y fácil de ejecutar.

Numerosos estudios de investigadores científicos han demostrado que el éxito depende menos de la capacidad de investigación que del coraje de lanzarse en pos de la oportunidad En el campo de los negocios, las compañías más prósperas no son las que desarrollan nuevos productos dentro de las líneas ya existentes, sino las que introducen nuevas técnicas o flamantes renglones. Es más productivo convertir una oportunidad en un éxito, que resolver un problema que sólo restaura un equilibrio pretérito. En otras palabras, el empresario no se compromete más allá de la tarea única que realiza en el presente. Luego estudia la situación y afronta la nueva faena

que surge ante él. La concentración, es decir, el coraje de imponer al tiempo y a los eventos su propia decisión, respecto a los asuntos que realmente importan y surgen primero; esa es la única posibilidad que tiene el empresario de dominar al tiempo y los eventos.

13.3 Evaluación y Desempeño

13.3.1 La Importancia de la Evaluación para la Contratación

El empresario tiene dos clases de conocimiento que ayudan a motivar a la gente: *El conocimiento general de las relaciones humanas y el conocimiento detallado de cada integrante de su equipo.* Cuanto más sepa el supervisor acerca de los antecedentes de una persona, mejor la entenderá y mejor será el trabajo que realice para motivarla. Esto también ayuda para evaluar a los hombres. Es absolutamente necesario tener este conocimiento de un hombre si se desea tomar buenas decisiones al contratar al personal y al promoverlo.

Es importante que cada supervisor desarrolle una técnica para evaluar las actitudes, el temperamento y el carácter de los hombres.

Características deseables en el personal.

⇒ *Actitud positiva.* Capacidad de decir sí. Probar. Esperar el éxito. Creer en sí mismo y en los demás.

⇒ *Fuerte empuje.* Máxima capacidad de trabajo. Capacidad de derribar barreras. Motivación interna.

⇒ *Tenacidad.* Determinación. Voluntad de no cejar. Continuar haciendo pruebas cuando otros desisten.

⇒ *Carácter maduro.* Confiabilidad. Pensamiento realista. Capacidad para recibir golpes fuertes. Buen criterio. Control de sí mismo. Capacidad de considerar los intereses de los demás.

⇒ *Actitud para llevarse bien con los demás.* Otras aptitudes y destrezas. Buena inteligencia general.

Cada una de éstas características *es interna,* y para poder valorarlas sólo se puede hacer llevando a cabo un interrogatorio científico. Al evaluar a una persona se debe ver más allá de sus cualidades superficiales.

Al saber *qué preguntas se deben hacer a una persona* acerca de sus antecedentes y experiencias y *saber cómo interpretar las respuestas*, podemos hacer una estimación de qué clase de hombre ha sido en el pasado, y *trazar un diagrama de su patrón anterior de hábitos de comportamiento y determinar sus actitudes, temperamento y carácter.* Al ser experto en ésta técnica se tendrá una efectividad mucho mayor para controlar y promover a las mejores personas disponibles.

Interrogatorio.

⇒ *Primeros años de su vida familiar:* en ellos se forma el carácter básico, su personalidad y temperamento.

⇒ *Educación:* reviste de particular valor lo que ha hecho para educarse a sí misma desde que salió de la escuela. Al obtener una imagen de las actividades de la persona hacia la educación *(su motivación al buscarla y su constancia en el esfuerzo para obtenerla)*, será útil para estimar sus actividades y su motivación.

⇒ *Pasatiempos:* estos revelan que hace lo que le gusta hacer al ritmo que él mismo se establece. Si se puede determinar la forma en que trabaja en ellos, se tendrá un indicio de cómo trabajará en el puesto.

⇒ *Vida social:* descubre información importante acerca de la capacidad de una persona para comportarse dentro de grupos y asumir responsabilidades, así como acerca de su capacidad de dirección y de trabajo en equipo.

⇒ *Comportamiento económico:* dime cómo manejas tu dinero y te diré cómo es tu temperamento, personalidad y carácter.

⇒ *Salud:* cuando se contrata a una persona se comparan 3 cosas: su capacidad mental, su capacidad de dirección y su vigor físico.

⇒ *Religión:* no es necesario preguntar su religión, pero es conveniente saber cómo la observa.

⇒ *Antecedentes militares:* en el servicio militar con frecuencia encontramos gente que hace algo que no desea pero continúa haciéndolo porque considera que es su deber. Con esto se obtiene una buena imagen de lo que es la disciplina de sí mismo. Esta revisión nos proporciona indicios de la flexibilidad de una persona de su estabilidad emocional y de su capacidad de enfrentarse a la adversidad.

⇒ *Vida familiar actual:* su ajuste en la familia, el número de hijos, su actuación como jefe, su felicidad o desgracia en su vida familiar ayudan a revelar su filosofía, su carácter, su estabilidad y su madurez.

⇒ *Récord de trabajo:* esto es con el fin de encontrar cuáles son las actividades específicas que ha desempeñado y qué clase de trabajo le gusta o le disgusta. Se trata de ver sus actitudes hacia cada uno de los trabajos. Por sus labores podemos detectar indicios acerca de su motivación, sus destrezas y aptitudes, su estabilidad, dependibilidad y capacidad de dirección.

Al revisar los 10 puntos anteriores se debe buscar información que ayude a evaluar estas características: actitudes positivas y negativas, motivación, estabilidad, madurez y sus aptitudes. Después de haber evaluado esto, se tendrá una base sólida para predecir qué hará este hombre en un puesto específico si se le contrata.

Cuándo se ve que una característica personal influye en diversas esferas de la vida de una persona, se puede tener una razonable seguridad de que ésta es una de sus características bien establecidas o de sus patrones de comportamiento. Con esta evaluación se pueden detectar los puntos fuertes y débiles; en dónde puede

dependerse de él, y en dónde necesita recibir ayuda, cómo se puede guiarlo mejor, asesorarlo y desarrollarlo para convertirlo en un empleado productivo.

13.3.2 Fases del Proceso de Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño brinda una oportunidad periódica de comunicación entre la persona que asigna el trabajo y la persona que lo desempeña, gracias a la cual se discute qué espera la una de la otra y qué tanto se satisfacen estas expectativas. *La evaluación del desempeño consiste en establecer un vínculo de comunicación entre dos personas que tienen un propósito común.*

El proceso de evaluación determina cuándo un empleado y el supervisor alcanzan una mutua comprensión sobre las necesidades que deben satisfacerse. Si las expectativas no están claramente establecidas o no son comprensibles para ambas partes ni presentadas en términos mensurables, el desempeño será difícil de evaluar.

Las metas y los estándares son métodos por los cuales pueden expresarse las expectativas laborales. El responsable de la evaluación del desempeño necesita comprenderlos óptimamente y saber cómo emplearlos durante el proceso de evaluación.

Definición de meta: es el planteamiento de los resultados que deben obtenerse. Las metas describen tres aspectos:

1.- Las condiciones que existirán cuando el producto deseado se alcance.

2.- El margen de tiempo en que el resultado se obtendrá.

3.- Los recursos que la organización está dispuesta a invertir para ver realizado aquello que desea.

Las metas pueden ser motivantes, pero también deben ser alcanzables y acordadas con la participación de los responsables de su obtención. Una vez alcanzada, puede establecerse una nueva meta para dirigirse al siguiente grupo de resultados deseados.

Definición de estándares: se refiere al criterio de desempeño progresivo que debe alcanzarse una y otra vez. Normalmente los estándares se expresan en términos cuantitativos y se refieren a cuestiones tales como la asistencia, las indemnizaciones, las tolerancias industriales, los índices de producción y los niveles de seguridad. Son más efectivos cuando se establecen con la participación de los que deben cumplirlos.

En general, las metas se aplican más a los administradores y empleados profesionales que se comprometen con proyectos individualizados. Los estándares son más comunes para los trabajadores que se ocupan de tareas repetitivas y rutinarias.

La actitud hacia la gente determina el enfoque de la evaluación del desempeño; algunos empresarios llevan a cabo buenas evaluaciones porque su actitud los sitúa en una dirección positiva, al evaluar al personal lo manejan de la siguiente forma: *"Vamos a analizar el trabajo juntos, a establecer metas realistas y a evaluar el desempeño de acuerdo con ello"*. En esta forma se da importancia al desempeño en el trabajo, no a las características del trabajador. La idea es ayudar a los trabajadores a evaluar la utilidad de sus propuestas, a reconocer sus fallas y a explotar sus puntos fuertes. El líder actúa como auxilio y apoyo más que como juez.

Para una correcta evaluación se deben considerar cuatro fases.

⇒ Se cubre la primera fase con una *preparación sólida.*

⇒ Se desempeña bien en la segunda fase cuando *ambas partes* se *comunican con franqueza aspectos claves del desarrollo laboral.*

⇒ En la tercera fase, *las dos partes se ponen de acuerdo* en lo que se refiere a los objetivos, y *concretan las resoluciones.*

⇒ La cuarta fase concluye cuando el *seguimiento posterior de la evaluación indica el buen trabajo de ambas partes.*

Analizaremos cada una de ellas.

Primera Fase. Preparación.

Ayude a los empleados a prepararse. Proporcióneles con anticipación una copia de los *"estimuladores mentales para la autoevaluación". (ver apéndice B).* Cuando una evaluación del desempeño no marcha bien, generalmente se debe a que el supervisor no está preparado adecuada o completamente, o bien porque éste no ha dado al empleado la oportunidad de prepararse.

También el encargado de hacer la evaluación debe estar preparado, antes de concluir una evaluación, identifique y desarrolle los temas que han de tratarse. Como el desempeño del empleado en su actual trabajo es el problema central, acumule los datos relevantes concernientes a los requerimientos del trabajo y a las metas o estándares establecidos. Después, evalúe el desempeño del empleado más allá del periodo de evaluación, y posteriormente :

⇒ Analice los requerimientos del trabajo para asegurarse de que está completamente familiarizado con ellos.

⇒ Analice las metas y estándares que anteriormente se han discutido y acordado con los empleados, más algunas notas que se tengan en relación con su logro.

⇒ Analice el historial laboral del empleado:

* Sus habilidades
* Sus aptitudes especiales y únicas
* Su adiestramiento
* Sus anteriores trabajos y su desempeño laboral
* Su experiencia.

⇒ Compare el desempeño laboral con las expectativas de trabajo que se tenían para el periodo evaluado y calificado: desde inaceptable hasta sobresaliente.

⇒ Tome nota de cualquier variación en el desempeño del empleado, que deba ser discutida. Dé ejemplos específicos.

⇒ Considere las oportunidades de hacer carrera o las limitaciones de esta persona. Prepárese para discutirlas.

Tenga cuidado con los errores que pueden presentarse cuando se prepara; los factores que engañan o ciegan durante el proceso de evaluación es lo que se debe evitar. Un evaluador debe estar en guardia para detectar todo lo que distorsione la realidad, ya sea de manera favorable o desfavorable.

Algunos errores típicos son :

⇒ *Tendencias prejuicios.* Es todo aquello que mueve a reaccionar, pero que no tiene nada que ver con el desempeño; por ejemplo, ideas sobre la raza, religión, educación, medio familiar, edad y o sexo.

⇒ *Valoración de cualidades.* Dar mucha importancia a características que no tienen que ver con el trabajo y que son difíciles de medir; por ejemplo, la flexibilidad, la sinceridad o la amistad.

⇒ *Dar demasiada importancia en el desempeño favorable o desfavorable en una o dos tareas*, lo que conducirá a una evaluación poco justa del desempeño global.

⇒ *Confiar en las impresiones y no en los hechos.*

⇒ *Considerar responsable al empleado por el impacto de factores que están fuera de su control.*

⇒ *Fracasar en el objetivo de dar a cada empleado una oportunidad de preparación previa.*

Debe concentrarse en la comparación del desempeño con las expectativas mutuamente acordadas.

En una discusión de evaluación deben ser cubiertas *cuatro áreas fundamentales :*

1. La medición del desempeño del empleado, en relación con las metas y/o estándares.
2. El reconocimiento de las aportaciones del empleado.
3. La corrección de los nuevos problemas o de los problemas ya existentes en el desempeño.
4. El establecimiento de metas y/o estándares para el siguiente periodo de evaluación.

Todos los temas surgidos durante la discusión deben relacionarse con estos elementos; ambas partes deben participar en la discusión. La existencia de un plan preparado de antemano ayudará a mantenerla dentro de la trayectoria prevista. *(ver apéndice D).* Sus conclusiones sobre la evaluación deben ser la guía principal para estructurar la discusión de la evaluación.

En la evaluación global que se haga al empleado se puede clasificar su desempeño desde sobresaliente hasta insatisfactorio. Seleccione un enfoque para discutir su evaluación de acuerdo a su valoración. *(ver modelo en apéndice C).*

El empresario debe asegurarse de que el desempeño insatisfactorio sea identificado y discutido; los expertos opinan que el 50% de los problemas del desempeño en el trabajo se dan a causa de la inexistencia de retroalimentación. Un empleado no encontrará razones para modificar su desempeño si éste parece aceptado por el supervisor y por la compañía.

Segunda Fase. Comunicación.

Esta fase está cubierta cuando las dos partes se comunican abiertamente todos los aspectos del trabajo.

El primer paso para corregir el desempeño insatisfactorio es analizar las expectativas. Si el empleado ignora las expectativas, entonces es necesario aclarárselas y hacer un compromiso para alcanzarlas. Si las expectativas no han sido

alcanzadas por ninguna otra persona, el empresario debe, en primer lugar, saber por qué y después acordar con los empleados un plan de acción correctivo.

Los líderes con éxito en las discusiones piensan que los empleados deben ser los que hablen; esto puede lograrse utilizando buenas técnicas de comunicación y creando una atmósfera propicia para la discusión.

⇒ *Sea descriptivo antes que juzgador.* Cuando un empresario asume el papel de juez ante el desempeño del empleado, casi siempre obtendrá como respuesta una actitud defensiva. Se establece un mejor clima cuando se emplean términos descriptivos para encararlos. Esto hace posible que el empresario y el empleado discutan objetivamente las soluciones, o mejor aún, las soluciones que el empleado ha generado. Emplee un lenguaje descriptivo y no juzgador durante la discusión de la evaluación, así dejará ver un deseo de analizar y resolver el problema, y no de tratar de encontrar un culpable o una forma de rebajar al empleado.

⇒ *Sea un apoyo, no una autoridad.* A veces, de una manera premeditada o bien inadvertida, los supervisores exhiben una actitud autoritaria durante la discusión. Esto puede crear resentimientos y actitudes defensivas. Normalmente, es mejor respetar las habilidades del empleado para contribuir a la resolución del problema. Las prácticas de apoyo generan opciones para la resolución de problemas, ya que el empleado se ve motivado a hacer sugerencias. Dan importancia al problema, no al empleado. Además un enfoque de apoyo promueve que ambas partes se escuchen mejor y genera un clima en el que el desacuerdo no sólo es aceptable sino deseable.

⇒ *Reflejar igualdad, no superioridad.* Los empresarios que dan demasiada importancia a su posición y poder, a menudo crean barreras entre los empleados y él mismo. Los empresarios que comparten la información con sus empleados y buscan sus opiniones, crean un ambiente de igualdad. Los empleados aprecian al

líder que comparte con ellos la información, que pide opiniones y que escucha ideas. Los líderes que entienden esto, logran discusiones de evaluación más instructivas y productivas.

⇒ *Sea abierto, no dogmático.* Los empresarios que enfocan dogmáticamente las decisiones, planes y problemas, les dicen implícitamente a los empleados que no necesitan de otras ideas o soluciones. Las cosas ya están decididas. Esto puede desmoralizar al empleado que tenga ideas y quiera sobresalir. Los líderes que escuchan las aportaciones del empleado o que estimulan sus ideas en busca de mejores soluciones, acrecientan el entusiasmo, la creatividad y la productividad. El líder que acepta las aportaciones del empleado, reconoce su valor, su conocimiento y se gana la confianza del grupo.

Las preguntas meditadas pueden proporcionar algunos beneficios colaterales de suma importancia porque:

- Requieren que el líder se comprometa a escuchar.
- Estimulan la reflexión sobre puntos específicos.
- Necesitan las ideas, puntos de vista o sentimientos de otras personas.
- Extraen información importante que no podría obtenerse de otra forma.

Existen tres tipos de preguntas que pueden ayudarle al empresario y al empleado a mejorar la comprensión que cada uno tiene de los puntos de vista del otro.

⇒ *Preguntas abiertas.* Son preguntas que no pueden ser contestadas con un sí o un no; sino que requieren de una opinión o de la expresión de sentimientos; las ventajas de este tipo de preguntas son:

- Muestran interés del empresario por el punto de vista de otras personas.
- Confirman que el empresario valora las ideas y sentimientos de los demás.
- Mejoran la comprensión de las necesidades de los demás.

- Alientan el diálogo y no el monólogo.

⇒ *Preguntas reflexivas.* Una pregunta reproduce de manera interrogativa la afirmación que ha hecho otra persona. Se requiere de técnica para saber escuchar. Es muy importante seleccionar las ideas o sentimientos más significativos en lo expresado por el otro. Estas preguntas pueden ser útiles porque:

- Las discusiones pueden evitarse. El empresario responde sin aceptar o rechazar lo que se ha propuesto.
- Confirman su comprensión de lo que se ha dicho. Si el empresario reproduce la idea incorrectamente, la otra persona tendrá la oportunidad de corregirlo.
- Se motiva a la otra persona a aclarar o ampliar lo que ha propuesto.
- La otra persona puede detectar las afirmaciones ilógicas que pueden formularse si la exposición se vuelve poco ordenada.
- Generan un diálogo que conduce al acuerdo.

⇒ *Preguntas directivas.* Estas se emplean para pedir información sobre un punto o tema en particular. Normalmente las preguntas directivas se reservan para después de que la persona que haya terminado de hablar sobre el asunto. También pueden utilizarse para mantener la comunicación, u obtener ideas o información de particular interés para el empresario. Las ventajas de éstas son:

- Proporcionan la información pertinente en las áreas de mayor interés.
- Motivan a la otra persona a explorar nuevas ideas, defender sus afirmaciones y contribuir con sugerencias.
- Ofrecen a ambas partes datos específicos sobre un tema.

Las preguntas *abiertas, reflexivas y directivas* son técnicas útiles para que el empleado se interese en la discusión minuciosa del desempeño laboral y del desarrollo personal.

Tercer fase. Acuerdo y conclusión.

Es cuando ambas partes están de acuerdo en el plan de desempeño para el siguiente periodo y concretan los acuerdos. Cuando el líder y el empleado han concluido la discusión del desempeño pasado, comentando ciertas necesidades de desarrollo y establecido nuevas metas y/o estándares para el futuro, es necesario asignar un tiempo para revisar estos acuerdos y proyectos. Muchos análisis del desempeño fracasan porque los participantes terminan la sesión con distintas percepciones de lo que se realizó y de lo que se acordó. Para prevenir esto, el líder debe concluir la sesión de la siguiente manera.

⇒ *Concertando lo que fue discutido y acordado.* Esto debe hacerse de manera positiva y entusiasta.

⇒ *Dando al empleado la oportunidad de reaccionar, preguntar y añadir otras ideas y sugerencias.*

⇒ *Expresando aprecio por la participación del empleado y reforzando el compromiso con los planes futuros.*

⇒ *Siguiendo la discusión por medio de un registro escrito de los acuerdos y/o los planes de acción requeridos.*

Cuarta fase. Seguimiento posterior.

Cuando el análisis posterior a la evaluación revela el buen trabajo de ambas partes. Tome en cuenta las siguientes sugerencias para el seguimiento.

⇒ *Registros escritos.* Una vez que la discusión de evaluación del desempeño ha concluido, el empresario debe proceder inmediatamente a registrar por escrito:

- La evaluación global del período anterior.
- Los planes con los que ambas partes están de acuerdo.
- Todo compromiso personal que requiera de una acción específica.

⇒ *Reflexión.* Mientras se revisa cada aspecto, es oportuno que se analice el desarrollo que el líder ha tenido al dirigir la discusión. Algunas preguntas útiles para ello son:

- ¿Qué se hizo correctamente?
- ¿Qué se hizo deficientemente?
- ¿Qué podrá hacerse de otra forma en el futuro?
- ¿Qué se aprendió sobre los empleados?
- ¿Qué se aprendió sobre uno mismo y sobre el trabajo?

⇒ *Control de la ejecución.* Un tercer elemento del seguimiento es asegurarse de que los acuerdos sean respetados y los planes sean realizados. Si esto no ocurre, se pierde el impacto de la evaluación entera y el empleado asume una actitud de despreocupación con respecto al desempeño. Esta fase del seguimiento equivale a la fase inicial de la evaluación siguiente.

13.3.3 Recapitulación.

Los empleados deben conocer su posición, su potencial y sus limitaciones. La revisión no debe ser negativa sino un intento positivo de ayudar al hombre a crecer y desarrollarse. Debe ponerse una acentuación particular en el desempeño de su tarea y en las realizaciones alcanzadas en ella, debe elogiarse a la persona sobre la base de su cumplimiento y no de su personalidad o de su temperamento. Se trata más bien de una estimación adicional de su trabajo.

La evaluación del desempeño en la labor es también una de las mejores formas de mejorar la comunicación. Puede combinarse con una sesión de consejo y asesoramiento, y el resultado final debe ser útil para ambos.

Es importante que la forma de evaluación del desempeño sea diseñada de tal manera que el supervisor se vea obligado a ser realista, esta forma debe proporcionar

un lugar para los comentarios favorables y para las críticas constructivas, una estimación de las debilidades de la persona, así como de sus puntos fuertes, y el supervisor debe dar razones de cada calificación.

La evaluación debe ser un intercambio de ideas que ayuden tanto al empleado como al jefe a comprender mejor y a alcanzar sus metas. El resultado de la entrevista debe resumirse de tal manera que el empleado y el jefe estén de acuerdo en la estimación que se haga y en el programa relativo al futuro desarrollo del empleado.

Debe motivársele para que trate de mejorar. La estimación debe hacerse por escrito y convertirse en la base de la siguiente revisión. La entrevista debe terminar con una nota amistosa que especifique que el empleado puede hablar a su jefe posteriormente cuando lo requiera.

CAPÍTULO 14
DELEGACIÓN

Podemos definir la delegación como la asignación de autoridad formal y de responsabilidad a otra persona para que lleve a cabo determinadas actividades. La delegación de autoridad por los superiores a los subordinados es evidentemente necesaria para el buen funcionamiento de cualquier organización, dado que ningún superior puede realizar personalmente o supervisar completamente todas las actividades de una organizacion.

Aunque la delegación es la trasferencia de poder legítimo, se relaciona también con las otras bases de poder. Cuando se confiere autoridad formal, el poder de recompensar y castigar va con ello hasta cierta medida. El poder de experto también se puede trasmitir indirectamente con la delegación: los subordinados que actuan en el lugar del superior adquirirán poder de experto hasta el punto que desarrollen las habilidades necesarias para desempeñar la actividad.

⇒ ***Lo que no significa delegar.***

- *No es abdicación* no es sólo cuestión de darle a la gente trabajos para realizar y decirles que los hagan. Cuando se sigue este procedimiento, los resultados se alcanzan parcialmente. Los receptores de este tipo de delegación quedan en la posición de inventar justificaciones al terminar el trabajo.
- *No es abandono de las responsabilidades del empresario.*
- *No significa que el empresario pierda el control.*
- *No significa que el empresario evite tomar decisiones*: el empresario que delega aun toma decisiones. Lo importante es que puede concentrarse en aquellas decisiones y asuntos de mayor importancia, y permitir a los subordinados elegir aquellas decisiones que serán mejor tomadas por el punto de contacto directo.

14.1 Las Ventajas de la Delegación

Cuando se usa debidamente, la delegación ofrece varias *ventajas importantes.* La primera y más evidente consiste en que, *cuantas más actividades pueda delegar un empresario, mayor oportunidad tendrá de buscar nuevas opciones.* Así pues, el empresario tratará de delegar no sólo los asuntos rutinarios sino también las actividades que exigen reflexión e iniciativa, de manera que pueda trabajar con la máxima eficacia en beneficio de la empresa.

Otra ventaja de la delegación estriba en que a menudo *da origen a mejores decisiones*, puesto que los subordinados, por estar más cerca de los problemas, tienden a tener una idea mas completa y clara de los hechos.

Además la delegacion eficaz *acelera la toma de decisiones.* Se pierde tiempo valioso cuando los subordinados deben consultar con sus superiores antes de llegar a una decision. Este retraso se elimina cuando los subordinados están autorizados para tomar la decisión necesaria en ese momento. Por último, la delegación *hace que los subordinados acepten la responsabilidad y ejerciten su juicio.* Esto no sólo contribuye a capacitar a los subordinados *(una ventaja muy importante en la delegación),* sino que además mejora su seguridad en sí mismos y su deseo de tomar la iniciativa.

14.2 Barreras para Delegar

Pese a las ventajas, muchos empresarios están renuentes a delegar la autoridad y muchos subordinados no la aceptan fácilmente. Los empresarios comúnmente aducen para explicar por qué no delegan: *"lo hago mejor yo"; "mis subordinados no tienen suficiente capacidad para eso"; me toma mucho tiempo explicar lo que quiero que haga".*

La verdadera razón puede ser simplemente que el empresario sea demasiado desorganizado o inflexible para delegar trabajo de manera efectiva. Otras barreras para delegar son la inseguridad y la confusión acerca de quién es el principal responsable de una actividad específica. Otros tienen miedo de que delegar autoridad a un subordinado reduzca su propia autoridad. Y otros se sienten amenazados si el subordinado desempeña un trabajo demasiado bien. Algunos subordinados, por otro lado, quieren eludir responsabilidades y riesgos; prefieren que el empresario tome todas las decisiones. Estas barreras se pueden superar si se siguen ciertos principios para una delegación efectiva.

14. 3 Principios para una Delegación Efectiva

La principal condición previa para lograr una delegación efectiva es *la voluntad del empresario* de dar al subordinado verdadera libertad de llevar a cabo las actividades delegadas. Esto significa dejarlos escoger métodos y soluciones distintos a los que hubiera seleccionado el empresario. También significa darles la libertad de cometer errores y aprender de ellos. Los errores de los subordinados no son una excusa para dejar de delegar, sino una oportunidad de ofrecer capacitación y apoyo. Una *segunda condición previa* para la delegación es *la comunicación abierta entre el empresario y los subordinados.* Los empresarios que conocen las capacidades de sus empleados pueden decidir de una manera más realista qué actividades delegar a cada quién. Los subordinados a los que se estimula a usar sus habilidades y que sienten que el empresario los apoya, serán, en consecuencia, los más indicados para aceptar responsabilidades. La *tercera condición previa* para la delegación es *la habilidad del empresario de analizar factores como la cultura de la organización, los requisitos de las actividades y las capacidades de los subordinados.* Estas condiciones previas son todas importantes para llevar a cabo las actividades de una delegación efectiva, las cuales son.

⇒ *Decidir que actividades se pueden delegar.* Varios asuntos se pueden y deben delegar. Algunos de estos son decisiones menores, actividades rutinarias, etc. En cualquier caso, deberes poco comunes, muy exigentes y que signifiquen un reto, pueden delegarse a los subordinados, cosa que ayudará mucho en su desarrollo.

⇒ *Decidir quién adquirirá la responsabilidad.* ¿Quién tiene tiempo libre? ¿Requiere el trabajo de conocimientos especiales? ¿Para quién será una experiencia de desarrollo apropiada y útil? El empresario debe hacerse estas preguntas cuando decida quién de su gente adquirirá las responsabilidades.

⇒ *Delegar las responsabilidades* Proporcione toda la información relevante sobre la actividad. En la medida de lo posible, delegue de acuerdo con los resultados que se esperan, y no con los metodos a usarse. Desarrolle un clima de comunicación libre y abierta entre usted y la persona a la que ha delegado la actividad.

⇒ *Establezca un sistema de retroalimentación.* Prepare un sistema de fechas de control y o información que sirva de retroalimentación, a fin de que usted permanezca enterado de los avances. No obstante, seleccione con cuidado su sistema de retroalimentación sin olvidar que, mientras más estricto sea su control, se está efectuando, en realidad, menos delegación.

Algunas labores no pueden ser delegadas (*las que sólo el empresario o el supervisor tienen que realizar),* tales como planificar, organizar, motivar y desarrollar al personal. Estas son las tareas básicas de la administración, y sólo él puede hacerlas debido a su posición de autoridad dentro de la organización. El empresario sólo puede desarrollar al personal y motivarlo para hacer interesantes sus trabajos por medio de la delegación. Cuanta más autoridad y responsabilidad pueda delegar, así como desarrollar al personal para que piense y tome decisiones, mejor

será la moral que prive dentro de la organización, mayor será el volumen de trabajo de equipo y más motivará a sus hombres. Entrará más vitalidad a la organización total y tendrá tiempo para desempeñar las tareas importantes de la administración.

Delegar es una de las técnicas más complejas dentro de la administración. El hecho de que una persona delega un trabajo no quiere decir que no tenga mas responsabilidad en ello, ya que es tan responsable como si él mismo lo hiciera, por lo tanto, delegar no es una técnica para eludir responsabilidades.

Delegar requiere capacidad de entender los puntos fuertes y los débiles de las personas, capacidad para aconsejar, asesorar y adiestrar a las personas para que realicen el trabajo en forma correcta, para que asuman responsabilidades y respondan de su trabajo.

Delegar es procurar motivar a cada persona de la organización para que piensen y tomen decisiones y asuman responsabilidades. La situación ideal es que aquella en donde la responsabilidad del trabajo se delega al más bajo nivel posible con autoridad y con facultades para tomar decisiones.

Uno de los aspectos más importantes de la actividad de delegar consiste en mantener el control del trabajo delegado. El éxito del empresario no está en hacer el trabajo él mismo, sino en reconocer a la persona ideal para hacerlo, con la certeza que tiene la preparación y el conocimiento; y le da autoridad y responsabilidad por el trabajo dejandolo que lo haga a su manera. Existen cosas que el empresario nunca debe delegar: la formulacion de las políticas o la planificación, así como la autoridad para imponer disciplina o para promover o estimular al personal.

CAPÍTULO 15
SERVICIO AL CLIENTE

Para un empresario no es suficiente cumplir tan sólo con las obligaciones del trabajo, tambien debe tener una personalidad adecuada. Los clientes quieren algo más que el producto o servicio que ofrece, también quieren ser bien tratados.

Hay dos dimensiones principales que forman el servicio al cliente.

⇒ La dimensión de procedimiento

⇒ La dimensión personal.

Cada una es indispensable para dar un servicio de calidad.

El lado del procedimiento del servicio consiste en establecer sistemas y procedimientos para entregar productos y o servicios.

El lado del servicio comprende la manera como el personal de servicio *(usando sus aptitudes, comportamiento y habilidad de palabra)*, se relaciona con los clientes.

TABLA VIII

CARACTERISTICAS DEL SERVICIO DE CALIDAD AL CLIENTE

Procedimiento	Personal
Puntual	Amistoso
Fficiente	Personal
Uniforme	Interesado
	Gracioso

Mensaje al cliente *"Nos interesa y lo atenderemos"*

15.1 Cuatro Pasos para la Calidad de Servicio al Cliente

1.- Trasmita una actitud positiva a los demás.

2.- Identifique bien las necesidades de sus clientes.

3.- Satisfaga bien las necesidades de aquéllos con quienes negocia.

4.- Asegure el regreso de sus clientes.

1.- Trasmita una Actitud Positiva a los Demás

Una actitud es un estado mental influenciado por sentimientos, tendencias razonadas y actuadas. La actitud que trasmita será la actitud que generalmente recibirá. Algunas formas de trasmitir una actitud positiva son:

⇒ *Proyecte su mejor imagen:* la primera impresión es crucial porque puede que no haya oportunidad para una segunda impresión.

⇒ *Por medio del lenguaje corporal:* este responde a más de la mitad de los mensajes que quiere comunicar.

⇒ *El sonido de su voz:* el tono de la voz o la forma en que se dicen las cosas, es a veces más importante que las palabras que emplea.

⇒ *Cuando use el teléfono:* la habilidad en este aparato es importante ya que sólo depende de su voz.

Las relaciones con el cliente son parte integral de su trabajo y no una extensión del mismo. Nada es más importante para su empresa que los clientes, sin ellos ésta no existiría. Los clientes satisfechos son indispensables para el éxito de cualquier negocio. Los negocios crecen a través de clientes satisfechos. Ellos no sólo regresan, sino además, recomiendan el servicio a sus conocidos. El interés por brindar un servicio de calidad al cliente se aprende, no se hereda.

Para dominar cualquier habilidad y ser apto para sobresalir en la atención al cliente, son precisas la práctica y la experiencia. Cuanto más se esfuerce en lograrlo, más recompensas obtendrá.

2.- Identifique las Necesidades de sus Compradores

Es importante que el empresario sepa lo que quiere el cliente; *lo que éste necesita, piensa, siente, si está satisfecho y si regresará.* Tome en cuenta lo siguiente.

⇒ *Conozca el tiempo requerido para un servicio de calidad al cliente.*

⇒ *Manténgase un paso adelante de sus clientes.*

⇒ *Dele la máxima atención.* Esta es la habilidad de entender lo que sus clientes puedan necesitar. Esto es más que la puntualidad y la anticipación, puesto que requiere estar al tanto de las necesidades humanas de los clientes. El empresario debe aprender a analizar a sus clientes y para eso requiere de sensibilidad hacia las señales verbales y no verbales que los clientes envían; empatía, es decir, todo lo relacionado con la comprensión; esto es ponerse en el lugar del cliente.

⇒ *Entienda las necesidades básicas del cliente.* Los clientes necesitan ayuda, respeto, comodidad, empatía, satisfacción, apoyo, una cara amiga. *El cliente tiene cuatro necesidades básicas que se deben satisfacer.*

- *La necesidad de ser comprendido.* Aquellos que eligen los servicios que usted presta necesitan sentir que son comprendidos. Esto significa que los mensajes que el cliente envía deberían ser interpretados correctamente. Las emociones o barreras de lenguaje pueden interponerse en la buena comunicación.
- *La necesidad de sentirse bienvenido.* Cualquiera que haga negocios con usted y que no se sienta bienvenido, no regresará. La gente necesita sentir que usted está contento de verla y que los negocios de ellos son importantes para usted.
- *La necesidad de sentirse importante.* El ego y la autoestima son una poderosa necesidad humana. A todos nos gusta sentirnos importantes. Cualquier cosa que

haga para procurar que un cliente se sienta especial, es un paso hacia la buena dirección.

- *La necesidad de comodidad.* Los clientes necesitan comodidad física; una sala de espera donde descansar, conversar, o hacer negocios. También necesitan comodidad psicológica, la seguridad de ser atendidos, y que sus necesidades serán cubiertas.

Desarrolle la habilidad de escuchar; deje de hablar y evite las distracciones. Concéntrese en lo que la otra persona está diciendo, busque el significado real de lo que oye y proporcione retroalimentación.

Mediante la retroalimentación; conozca lo que desean sus clientes, lo que necesitan, piensan, sienten; qué sugerencias tienen y si están satisfechos.

3.- Satisfaga las Necesidades de sus Compradores

Dé a su cliente lo que quiera mediante:

⇒ *La realización de obligaciones complementarias importantes.* Tratar a los clientes de una manera especial significa realizar las obligaciones complementarias con energía e interés positivo, tal y como lo hace en los otros aspectos de su trabajo.

⇒ *Envíe mensajes claros.* La forma de cómo se comunique puede llevarlo al éxito o al fracaso en el trabajo.

⇒ *Diga lo apropiado.*

⇒ *Satisfaga las cuatro necesidades básicas de sus clientes.* Muestre comprensión, hágalos sentir bienvenidos, ayúdelos a sentirse importantes y provea un ambiente confortable.

⇒ *Amplíe su servicio mediante las ventas efectivas de los productos únicos de su organización.*

4.- Asegure el Regreso de sus Clientes

⇒ *Haga todo lo posible para satisfacer a los clientes.* Para manejar acertadamente las quejas, primeramente:

- Escuche cuidadosamente la queja.
- Repita la queja y dé a entender al cliente que la oyó correctamente.
- Discúlpese.
- Reconozca los sentimientos del cliente.
- Explique qué acción tomará para corregir el problema; y agradezca al cliente por presentarle el problema.

⇒ *Aprenda a poner de su parte a los clientes difíciles.*

⇒ *Tome la delantera en el servicio.*

Siguiendo estos *cuatro pasos básicos* en el trato con el cliente, el empresario podrá comprobar rápidamente el éxito en sus ventas.

CAPÍTULO 16
EL EMPRESARIO INNOVADOR

16.1 La Práctica de la Innovación

La innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio para explotar el cambio, como una oportunidad para un negocio diferente. Los empresarios innovadores deben investigar conscientemente las fuentes de innovación, los cambios y los síntomas de oportunidades para hacer innovaciones exitosas, y deben conocer y aplicar los principios de la innovación exitosa. Cualquiera que sea capaz de tomar decisiones puede aprender a ser un empresario y a comportarse en forma innovadora. El emprendimiento es una conducta más que un rasgo del carácter y su base es conceptual y teórica, no meramente intuitiva. *El empresario innovador ve el cambio como norma saludable.* No necesariamente lleva el cambio él mismo, pero busca el cambio, responde a él y lo explota como una oportunidad.

Los empresarios innovadores que triunfan tratan de crear valor y de hacer una contribución, cualquiera que sea su motivación; pero los empresarios triunfadores apuntan alto, no se conforman con mejorar lo existente, tratan de crear valores nuevos y satisfacciones nuevas y diferentes; tratan de convertir un *"material"* en un *"recurso"*, o de combinar recursos existentes de manera nueva y más productiva. Y es el cambio lo que siempre proporciona la oportunidad a lo nuevo y a lo diferente. Entonces, la innovación sistemática consiste en la búsqueda organizada y hecha con un objetivo; el de los cambios, y en el análisis sistemático de las oportunidades que ellos pueden ofrecer para la innovación social o económica. Por eso, la disciplina de la innovación *(la base del conocimiento del empresariado innovador)* es una disciplina de *diagnóstico*; es el examen sistemático de las áreas de cambio que podrían ofrecer oportunidades al empresario.

La innovación sistemática significa la exploración de siete áreas en busca de la oportunidad de innovar. Las cuatro primeras están dentro de la empresa, por consiguiente son visibles para la gente dentro de la empresa; pero son indicadores de

alta confiabilidad de los cambios que ya han ocurrido o que pueden hacerse con poco esfuerzo, estos son.

⇒ *Lo inesperado:* el éxito inesperado, el fracaso inesperado, la sorpresa.
⇒ *Lo incongruente*: entre la realidad como es y lo que se supuso "debería ser".
⇒ *La innovación que se basa en la necesidad de un proceso.*
⇒ *El "desmoronamiento":* el cambio súbito en la estructura de la industria o del mercado que toma al empresario desprevenido.

El segundo conjunto de campos de oportunidades de innovar son los cambios producidos fuera de la industria; consta de tres áreas:

⇒ *Cambios en la población.*
⇒ *Cambios en la percepción, modalidad y significado.*
⇒ *Nuevos conocimientos, tanto científicos como no científicos.*

Los límites entre las siete áreas son borrosos y se desplazan unos sobre otros en forma considerable. Cada una requiere un análisis diferente pues cada una tiene su característica propia, es tan probable que surjan innovaciones grandes del análisis de los síntomas de cambio, como que surjan de la aplicación masiva de los nuevos conocimientos que ha proporcionado un gran descubrimiento científico.

16.1.1 El Éxito Inesperado

Ningún campo ofrece oportunidades más ricas para la innovación exitosa que el éxito inesperado. En ningún otro campo son menos arriesgadas y menos arduas las oportunidades de innovar. Sin embargo, *el éxito inesperado no se analiza; es más, frecuentemente se tiende a rechazarlo.* El éxito inesperado es un desafío al juicio de la gerencia, que muchísimas veces ocurre, pero que simplemente no se advierte,

nadie le presta atención; y, por consiguiente, nadie lo explota. *Como resultado, el competidor es quien lo aprovecha y quien recibe los beneficios.*

Una razón para la ceguera ante el éxito inesperado es que los sistemas de información existentes, por lo general, no informan y mucho menos reclaman la atención de la gerencia de las empresas sobre algún éxito inesperado. Para explotar la oportunidad de innovar que ofrece un éxito inesperado se requiere de análisis, nos obliga a preguntarnos: *¿qué cambios fundamentales son apropiados ahora en nuestra empresa?, ¿Cambios tecnológicos?, ¿Cambio de mercados?* Si se hace frente a esas preguntas, es muy probable que el éxito inesperado presente las oportunidades de innovación más compensatorias y menos arriesgadas.

La forma de detectar y comportarse ante el éxito inesperado es, primeramente, organizar una búsqueda del mismo, controlar que se informe lo inesperado y preguntarse *¿Qué significaría para mi si lo exploto?, ¿A dónde me llevaría?, ¿Qué debería hacer para convertirlo en una oportunidad?, ¿Cómo lo enfrento?* Esto significa, primero, que *el empresario debe tomarse tiempo para pensar y discutir los éxitos inesperados*; segundo, que *debe haber alguien designado para analizar el éxito y para pensar en su explotación.* El empresario innovador también necesita aprender qué es lo que el éxito inesperado exige de él. El éxito inesperado exige que el personal sea el más capaz posible y no algo que se equipa con personas disponibles. Exige seriedad y apoyo del empresario, de la misma dimensión de la oportunidad, y la oportunidad es grande.

El fracaso inesperado.

De manera diferente a la de los éxitos, los fracasos no pueden rechazarse y es muy raro que pasen inadvertidos, pero rara vez se los ve como síntomas de oportunidad. Muchos fracasos son, por supuesto, nada más que errores, codicia, impulsados por raciocinio o incompetencia, ya sea en el diseño o en la ejecución. Si algo fracasa pese a haber sido planificado con cuidado y ejecutado en forma

consciente, el fracaso a menudo encubre un cambio subyacente y, por consiguiente, una oportunidad.

Las suposiciones en las que se basa el diseño de un producto o un servicio, o la estrategia de mercado ya no responden a la realidad. Tal vez los clientes han cambiado los valores o la percepción; aun cuando sigan comprando la misma cosa, adquieren en realidad algo a lo que asignan un valor diferente. O tal vez lo que siempre ha correspondido a un tipo de mercado y a un uso determinado, ahora esté dividiéndose en partes diferentes y cada parte exige algo diferente. Esos cambios representan oportunidades para innovar.

Cuando el empresario se ve ante un fracaso inesperado, suele pedir que se le estudie y analice más profundamente; pero, *lo que en realidad exige el fracaso inesperado es salir a mirar y escuchar.* Siempre debe considerarse como el síntoma de una oportunidad para innovar y actuar en consecuencia.

Es tan importante prestar atención al éxito de un competidor como a su inesperado fracaso. En cualquier caso debe tomarse seriamente el acontecimiento como un posible síntoma de oportunidad para el empresario innovador. En cualquiera de los casos, uno no se debe limitarse a *"analizar". Hay que salir a observar y escuchar.* La innovación es un trabajo racional, premeditado, sistemático y organizado. Pero es más perceptivo que conceptual. Por supuesto que lo que el innovador ve y aprende, debe someterse al análisis lógico, riguroso y estricto. La *"intuición"* no basta y en verdad no sirve si por "intuición" se *entiende "lo que siento".* Porque eso significa, por lo general, *"lo que me gustaría que fuera'* y no *"lo que veo que es".* Pero el análisis con todo su rigor, con todos sus requerimientos de pruebas y evaluaciones, debe basarse en la percepción de un cambio, de la oportunidad, de la nueva realidad, de la incongruencia entre lo que muchos creen que todavía es la realidad y lo que ésta es en ese momento. Eso requiere la capacidad de

decir: *"Aún no sé lo bastante como para analizar pero lo descubriré"* . *Saldré a mirar, a hacer preguntas, a escuchar.*

Precisamente, porque lo inesperado nos sacude fuera de las ideas preconcebidas, fuera de nuestras suposiciones y nuestras certidumbres, es un terreno tan fértil para la innovación premeditada y efectiva.

La sorpresa (el acontecimiento externo inesperado).

Los acontecimientos externos, es decir los que no se registran en la información y las cifras que utiliza una gerencia para mejorar la institución, son igualmente importantes . Y suelen ser los de mayor importancia.

Por consiguiente, es posible que el acontecimiento externo inesperado ofrezca la mejor oportunidad de innovar con poco riesgo a la empresa. Para este estilo de oportunidad puede que sea imprescindible la experiencia y la capacidad de movilizar grandes recursos.

16.1.2 Lo Incongruente

Como los cambios que producen el acontecimiento inesperado, los que dan por resultado algo incongruente, son cambios dentro de una empresa, un mercado o un proceso.

Existen varias clases de incongruencias :

⇒ La incongruencia entre las realidades económicas de una empresa.

⇒ La incongruencia entre la realidad de una empresa y las suposiciones sobre esa realidad.

⇒ La incongruencia entre los esfuerzos de una empresa y los valores y expectativas de los usuarios.

⇒ La incongruencia interna dentro del ritmo o de la lógica de un proceso.

Realidades económicas incongruentes.

A veces es imposible imaginar por qué el aumento de la demanda no da por resultado una mejor producción. El innovador no trata de entender por qué las cosas no funcionan como debieran. El innovador se pregunta: *"¿Cómo podría explotarse esa incongruencia?, ¿Qué la convertiría en una oportunidad?, ¿Qué se puede hacer?"* Lo incongruente entre las realidades económicas es un llamado a la acción. A veces el curso de la acción es obvio aunque el problema sea obscuro. Y a veces entenderemos el problema y no sabemos qué hacer. La innovación que explota con éxito una incongruencia entre las realidades económicas debe ser simple y no complicada; *"obvia"* más que grandiosa.

La incongruencia entre la realidad y lo que se supone que es.

Cada vez que los que trabajan en una industria no ven la realidad, cada vez que hacen suposiciones equivocadas sobre la realidad, dirigen mal sus esfuerzos. Se dedican a lo que no dará resultados. Entonces se producen incongruencias que ofrecen la oportunidad para innovar con éxito a aquél que la percibe y la explota.

La incongruencia entre la percepción de los valores y expectativas del cliente y la realidad de los mismos.

La reacción del productor y proveedor típico es quejarse de que los clientes son *"irracionales"* o *"no quieren pagar la calidad"*. Cada vez que se oye esa queja hay mucho motivo para pensar que los valores y expectativas del productor y el proveedor son incongruentes con los de los consumidores. Y entonces hay una razón para buscar la oportunidad de innovar que será simple, muy específica y con buena probabilidad de éxito.

La incongruencia dentro del ritmo y la lógica de un proceso.

La incongruencia interna del proceso, la incongruencia en su ritmo o en su lógica no es una cuestión sutil; para los usuarios es muy conocida, y para el empresario es una auténtica oportunidad para hacer una innovación exitosa, sólo debe haber alguien que escuche, alguien que tome seriamente las quejas de los usuarios: el propósito de un producto es satisfacer al cliente. Si se acepta y se actúa sobre esa base, usar la incongruencia como oportunidad para innovar resulta muy fácil y muy efectiva. Sin embargo, existe una limitación: por lo común sólo es visible para la gente que está dentro de la empresa. No es algo que cualquiera de afuera escuche o detecte, entienda y explote.

16.1.3 La Necesidad del Proceso

La necesidad del proceso, en forma diferente a otras fuentes de innovación no aparece en el medio interno o externo. Aparece con el trabajo que hay que realizar. Su foco está en la tarea más que en la situación. Perfecciona un proceso que ya existe. Reemplaza un eslabón débil; rediseña un proceso antiguo sobre la base de nuevos conocimientos. A veces hace posible un proceso porque proporciona el *"eslabón perdido"*.

La innovación exitosa basada en la necesidad del proceso requiere :

⇒ Un proceso autocontenido.

⇒ Un eslabón *"débil"* o *"perdido"*.

⇒ La definición clara del objetivo.

⇒ La definición clara de las especificaciones para la *"solución correcta"*.

⇒ Alta receptividad o sea la aceptación total de que *"debe haber una manera mejor"*.

Es necesario hacer algunas advertencias importantes :

1. La necesidad debe ser entendida. No basta con que *"se la sienta"*. Si no se la entendiera no se podría definir las especificaciones de la solución.
2. Podemos entender a veces, pero no tenemos conocimiento necesario para hacer el trabajo.
3. La solución debe ser acorde con la forma en que la gente hace el trabajo y cómo desea hacerlo.

En cuanto se ha encontrado la necesidad del proceso, debe probarse según los criterios anteriores: *el proceso debe ser autocontenido*; debe haber un eslabón *"débil"* o *"perdido"*. El objetivo debe estar bien definido; la solución debe estar definida claramente; y tiene que haber una necesidad que todos experimenten. Y entonces la oportunidad provista por la necesidad del proceso debe probarse contra otras tres condiciones. *¿Comprendemos qué es lo que se necesita?, ¿Tenemos los conocimientos disponibles o pueden obtenerse dentro "del estado del trabajo"?, ¿Está de acuerdo la solución con las costumbres y valores de los eventuales usuarios?*

16.1.4 La Estructura del Mercado y de la Industria

Un cambio en la estructura del mercado o de la industria es también una importante oportunidad para innovar, requiere empresariado innovador por parte de cualquier miembro de la empresa. Requiere que cada uno vuelva a preguntarse: *¿Qué es nuestro negocio?* Y cada miembro tendrá que dar una respuesta diferente, y, sobre todo, nueva a esa pregunta.

Un cambio en la estructura de la industria ofrece una oportunidad excepcional a los que están fuera de la industria. El cambio así como las oportunidades que ofrece son bien visibles y totalmente predecibles. Los que están en la industria los ven sobre todo como amenazas. Los de afuera, que innovan, pueden convertirse en un factor

muy importante de alguna industria primordial, o de un área de la misma, muy rápido y con riesgo relativamente bajo.

Existen ciertos indicadores muy visibles y seguros de que se aproxima un cambio en la estructura de la industria y de la oportunidad que proporcionará ese cambio.

1. El primer indicador, el de más confianza y el que se detecta más fácilmente, es el crecimiento rápido de una industria. Si una industria crece significativamente más rápido que la economía o la población, puede predecirse con alta probabilidad de acierto que su estructura cambiará en forma radical, a más tardar cuando haya duplicado su volumen. Los métodos que existen todavía son buenos así que nadie se siente inclinado a modificarlos. Pero están por convertirse en obsoletos.
2. Cuando una industria ha duplicado su volumen, es probable que la manera en que ve y sirve a su mercado haya llegado a ser inadecuada. En particular, la manera en que los dirigentes tradicionales defienden el mercado y lo segmentan, ya no responde a la realidad. Sin embargo, las cifras y los informes todavía representan la visión tradicional del mercado.
3. Otro desarrollo que pareciera que podría producir un cambio repentino en la estructura de la industria y nuevas oportunidades para innovar, es la convergencia de tecnologías que antes parecían muy separadas y definidas.
4. Una industria está madura para un cambio fundamental en su estructura si la forma en que negocia está cambiando con rapidez.

Las innovaciones que explotan los cambios en la estructura de una industria son particularmente efectivas si la industria y sus mercados están dominados por un fabricante o proveedor muy grande, o por pocos.

Un cambio en la estructura de la industria o del mercado es una oportunidad grande para *el análisis, el diagnóstico y la innovación sistemáticas*. El empresario innovador tiene una alta probabilidad de hallar oportunidades; por supuesto que

cuando cambia la estructura de la industria o del mercado, los productores y proveedores que en ese momento son líderes, volverán a no tener en cuenta los sectores de mercado que crecen con rapidez. Se aferrarán a sus métodos que estarán volviéndose antifuncionales y obsoletos. Las nuevas oportunidades de crecimiento raramente convienen a la manera en que la industria siempre ha enfocado el mercado. El innovador tiene, en consecuencia, una buena probabilidad de que lo dejen solo. Durante algún tiempo, los viejos negocios o en el campo de referencia, seguirán sirviendo bien al viejo mercado. Es poco probable, entonces, que presten atención al desafío; lo tratan con condescendencia o lo ignoran. Queda por hacer una recomendación, es esencial que la innovación sea simple. Las cosas complicadas no funcionan.

16.1.5 Los Cambios Demográficos

De todos los cambios externos, los demográficos o cambios en la población, de tamaño, grupos de edad, composición, trabajo, status de educación y de ingresos, son los más claros, no son ambiguos y sus consecuencias son las más predecibles.

La demografía hace su impacto mayor en lo que se habrá de comprar y en qué cantidades. Lo que hace de la demografía una oportunidad muy halagüeña para el empresario innovador no es tenida en cuenta por los que toman las decisiones. Todavía se afearan a la suposición de que la demografía no cambia o que no cambia con rapidez. Y por eso rechazan hasta la más clara evidencia de los cambios demográficos.

16.1.6 Los Cambios en la Percepción

En las matemáticas no hay diferencia entre un vaso *"medio lleno"* y uno *"medio vacío"*. Pero el sentido de las dos expresiones es totalmente diferente y

también lo son las consecuencias que derivan de cada una. Y si la percepción general cambia de ver el vaso *"medio lleno"* a *"medio vacío"*, hay oportunidades importantes para innovar.

Al explotar un cambio en la percepción, los innovadores pueden contar con la exclusividad en el nuevo campo durante mucho tiempo. Lo que determina que el vaso esté medio lleno o medio vacío es el concepto y no el hecho, se origina en experiencias que podríamos llamar existenciales. Es algo concreto, puede definirse, probarse y explotarse como oportunidad para innovar.

Los ejecutivos y los empresarios admiten la potencia de la innovación basada en la percepción. Pero tienden a temer que no sea *"práctica"*. Consideran que el innovador basado en la percepción es *"raro"* o *"alocado"*, pero este siempre esta alerta de la oportunidad, ve el cambio como oportunidad y la hace en el momento oportuno ya que este es la esencia.

La imitación creadora no funciona en la explotación de los cambios de percepción como oportunidades. Ahí se debe ser el primero. Precisamente porque hay tanta incertidumbre respecto del cambio de percepción *(porque a veces no puede saberse si es una moda o si es permanente ni cuáles serán las consecuencias);* las innovaciones basadas en la percepción deben comenzar siendo pequeñas y específicas.

16.1.7 Los Nuevos Conocimientos

La innovación basada en los nuevos conocimientos es la *"super-estrella"* del empresariado innovador. Logra la publicidad. Consigue el dinero. Es lo que normalmente se entiende cuando la gente habla de innovación. Por supuesto, no toda innovación basada en un nuevo conocimiento es importante. Algunas son

verdaderamente triviales. Las innovaciones basadas en el conocimiento difieren de todas las demás en sus características fundamentales: lapso de vida, tasa de fracaso, predictibilidad y en el desafío que presentan al empresario innovador. Y, como la mayoría de las *"super-estrellas"*, la innovación basada en el conocimiento es temperamental, caprichosa y difícil de manejar.

Las características de la innovación basada en el conocimiento son las que tienen la duración más larga entre todas las clases de innovación. Hay un período muy largo entre el surgimiento de un conocimiento nuevo y su aplicación tecnológica. Y también hay otro largo período antes de que la nueva tecnología se aplique a la producción, procesos o servicios.

El período no productivo de las innovaciones basadas en un nuevo conocimiento no es exclusivo de las que se basan en conocimientos científicos o tecnológicos. Existen igualmente en las que tienen como fundamento conocimientos de otro orden. En otras palabras, el período de espera para la aplicación de un conocimiento y para su aceptación en el mercado, es de veinticinco a treinta y cinco años. Y eso no ha variado.

La segunda característica de las innovaciones basadas en el conocimiento nuevo *(y es exclusiva)* es que casi nunca tienen a un solo factor como fundamento sino a la convergencia de varias clases de *"conocimientos"*; no todas ellas científicas o tecnológicas.

Hasta que todos los conocimientos necesarios están disponibles, la innovación basada en nuevos conocimientos es prematura y fracasará. En casi todos los casos la innovación se produce cuando todos los factores necesarios ya se conocen y se aplican en alguna otra cosa. Por cierto que hasta la convergencia de los conocimientos, el período de aplicación de una innovación basada en el conocimiento ni siquiera ha comenzado.

Las características de la innovación basada en nuevos conocimientos son muy diferentes a los de cualquier otra clase de innovación, y estas son.

1. *En primer lugar requiere de un análisis cuidadoso de todos los factores necesarios: conocimientos sociales, económicos y de percepcion.* El análisis debe identificar los factores que aún no están disponibles para que el empresariado innovador decida si puede desarrollarlos, o si conviene postergar la innovación porque aún no es posible.
2. *El segundo requerimiento es el enfoque claro de la posición estratégica de la innovación.* No puede introducirse en el mercado para ensayarse. La introducción en el mercado crea entusiasmo y atrae a otros de manera que el innovador debe acertar desde el primer momento. No es probable que tenga una segunda oportunidad. En este tipo de innovación existen tres diferentes enfoques.

- Desarrollar un sistema completo que dominaría el campo.
- Crear el mercado para sus propios productos.
- Concentrarse en una función clave. Este último ocupa una posición estratégica.

3. *El innovador debe aprender y practicar la gerencia de empresa innovadora.*

Para triunfar, una innovación debe estar madura; debe existir receptividad para ella. Ese riesgo es exclusivo de este tipo de innovación; la que se basa en la necesidad del proceso también requiere receptividad, pero puede investigarse con anticipación, con métodos convencionales y conocidos y con buena probabilidad. La receptividad para una innovación basada en el conocimiento nuevo rara vez puede predecirse, calcularse o suponerse. Ese riesgo es inherente a esta innovación y es una función de su potencia. Todas las otras innovaciones explotan un cambio que ya tuvo lugar, pero en la que se basa en los nuevos conocimientos, es ella la que produce el cambio.

Intenta crear una necesidad. Y nadie puede decir por anticipado si el usuario va a ser receptivo o no.

No hay manera de eliminar el riesgo ni de reducirlo. La *"investigación del mercado"* no funciona pues no puede investigarse el mercado de algo que no existe. La *"investigación de opinión"* seguramente no es tan inútil pero puede hacer daño. Por lo menos es lo que indica la experiencia de los expertos sobre la receptividad. No existe otra solución, si queremos una innovación basada en conocimiento nuevo, debemos arriesgarnos a que no tenga receptividad.

16.2 La Idea Brillante

Es probable que las innovaciones basadas en una *"idea brillante"* superen en número a todas las demás juntas, sin embargo, las ideas brillantes son la fuente de mayor riesgo y menor éxito de oportunidades para innovar. La tasa de mortalidad es enorme; no más de una de cada cien patentes de innovaciones de esta clase gana lo suficiente como para compensar los gastos de desarrollo y de patente. Una proporción mucho menor aun, tal vez sólo de una en quinientos, gana algo de dinero; y nadie sabe qué ideas para una innovación basada en una idea brillante tiene una probabilidad buena de triunfar y cuáles están destinadas al fracaso.

El empresario innovador debiera dejar de lado las ideas brillantes por seductoras que sean las historias de las que produjeron innovaciones triunfantes. Debe mejor ser sistemático y analizar los campos que pueden ser analizados: lo inesperado, las incongruencias, las necesidades de un proceso, los cambios en el mercado y en la estructura de la industria, la demografía, los cambios en las percepciones y los nuevos conocimientos.

Hay lo suficiente en estos campos para mantener ocupado a cualquier empresario innovador y a cualquier negocio. En realidad, hay mucho más en esos campos de lo que cualquiera pudiera explotar completamente. Y en esas áreas sabemos cómo buscar, y qué hacer.

Y sin embargo una economía empresarial no puede desechar la innovación basada en una idea brillante. La innovación individual de esta clase no puede predecirse, ni organizarse ni sistematizarse y fracasa en la inmensa mayoría de los casos. Y muchísimas son triviales desde el principio.

En la teoría y en la práctica de la innovación y del empresariado innovador, la innovación basada en una idea brillante pertenece al apéndice. Debe ser apreciada y compensada. Representa cualidades que necesita la sociedad: *iniciativa, ambición e ingenio.*

16.3 Los Principios de la Innovación

La innovación intencional, que resulta del análisis, la sistematización y el trabajo arduo, es todo lo que puede tratarse en la práctica de la innovación, y es también todo lo que necesita presentarse y discutirse pues cubre por lo menos el noventa por ciento de las innovaciones efectivas.

⇒ ***Lo que debe hacerse.***

- *La innovación sistematizadas e intencional comienza con el análisis de las oportunidades.* Empieza pensando en las fuentes de oportunidades para innovar. En campos diferentes, las distintas fuentes tendrán distinta importancia en diferentes momentos. Debe analizarse en forma sistemática todas las fuentes de oportunidades para innovar, no basta *"estar alerta"*, la búsqueda debe ser organizada y sobre todo una base sistemática y regular.

- *La innovación es conceptual y perceptiva.* La segunda cosa que se debe hacer para innovar es salir a observar, preguntar y escuchar. Nunca se acentúa demasiado ese punto. Los innovadores de éxito usan ambos lados del cerebro, estudian las cifras, a la gente, trabajan analíticamente cómo debe hacerse la innovación para satisfacer una oportunidad; y entonces salen a observar a los clientes, a los usuarios, para

saber cuáles son sus expectativas, sus valores y sus necesidades. La receptividad puede ser percibida como los valores, se puede percibir que este o aquel enfoque no sirve para las expectativas, los hábitos, el comportamiento de la gente que debe usar la innovación; y entonces uno puede preguntar: *¿Cómo debe ser la innovación para que la gente desee usarla y vea en ella su oportunidad?* Si no se hace, se corre el riesgo de tener la innovación correcta en forma incorrecta.

- *Para ser efectiva, una innovación debe de ser simple y bien centrada.* Debe hacer una sola cosa. De otra manera, confunde. Si no es simple tampoco tendrá éxito. Todo lo nuevo tiene problemas. Si es complicado, no puede repararse con facilidad. Todas las innovaciones efectivas son maravillosamente simples. Por cierto que el mejor elogio que puede recibir una innovación es que la gente diga: *"Es obvio. ¿Por qué no se me ocurrió a mí?"* Hasta la innovación que crea usos nuevos y mercados nuevos debe tener una aplicación clara y específica. Debe estar centrada en una necesidad específica a la que satisface. Debe producir un resultado final sin necesidad de agregados.

- *Las innovaciones efectivas empiezan siendo pequeñas.* No son grandiosas. Tratan de hacer una sola cosa específica. Las cosas grandiosas, las que tienden a *"revolucionar la industria"*, por lo general, no funcionan. También resulta favorable que las innovaciones puedan empezar con poco: poco dinero, poca gente y un mercado limitado. De otro modo no hay tiempo suficiente para hacer los ajustes y cambios que son casi siempre necesarios para que la innovación triunfe. Es raro que las innovaciones estén más que *"casi bien"* al principio. Entonces, las modificaciones pueden hacerse solamente si la escala es pequeña y los requerimientos, modestos en cuanto a dinero y personal.

- *Una innovación exitosa apunta a ser líder en su campo.* Si una innovación no tiene como objetivo ser líder desde el primer momento es probable que no sea lo suficientemente innovadora. Las estrategias varían muchísimo, desde las que

apuntan a dominar una industria o mercado a las que tienden a encontrar y ocupar un *"nicho ecológico"* en un proceso o mercado. Todas las estrategias del empresariado innovador, es decir, todas las que explotan una innovación, deben aspirar al liderazgo en un campo determinado. De otra manera sólo crean la oportunidad para la competencia.

⇒ ***Lo que no debe de hacerse.***

- *Lo primero es no tratar de ser astuto, las innovaciones van a ser manejadas por seres humanos comunes.* Cualquier cosa que necesite astucia para su manejo o producción, está destinada al fracaso, ya sea por su diseño o su fabricación.
- *No diversifique.* No trate de que la innovación cumpla varias funciones, céntrese en una cosa.
- *No innove para el futuro. Innove para el presente.* Una innovación puede hacer impacto a largo plazo; puede no haber llegado a su madurez hasta después de veinte años.

Un empresario innovador tiene éxito porque analiza en forma sistemática las fuentes de oportunidades para innovar, ven y seleccionan la oportunidad que presenta menores y bien definidos riesgos, como cuando se explota lo inesperado o una necesidad del proceso. Esas oportunidades son preferibles a las de mucho riesgo como suelen ser las innovaciones basadas en conocimientos nuevos. Los innovadores exitosos son conservadores. Deben serlo. No enfocan el riesgo sino la oportunidad.

La empresa que no innova no puede evitar el envejecimiento y la declinación. Un obstáculo real para el empresariado innovador y la innovación es el éxito del negocio tradicional. El problema reside en el éxito del la empresa que es *"saludable"* y no padece enfermedad degenerativa producida por la burocracia, la censura o la complacencia.

La gerencia empresaria innovadora exige políticas y prácticas en cuatro campos principales.

- Primero: *exige que la organización sea receptiva a la innovación y esté alerta para el cambio como una oportunidad más que como una amenaza.* Debe estar organizada para llevar a cabo la ardua tarea del empresariado innovador. Requiere políticas y prácticas para crear el clima innovador.
- Segundo: *exige la evaluación sistemática del desempeño de la compañía como empresa innovadora y los conocimientos necesarios para mejorar el desempeño.*
- Tercero: *requiere prácticas específicas respecto de la estructura de la organización, respecto del personal superior y dirección y respecto de la compensación material, incentivos y recompensas.* (Radiografía del negocio).
- Por último: *siempre debe haber un plan de innovación con objetivos definidos.*

Esas son las políticas fundamentales que debe seguir un negocio con dirección y administración empresarial innovadora. Eso es lo necesario para que una empresa y su dirección codicie las cosas nuevas; lo necesario para que vea la innovación como el curso de acción indispensable, normal y saludable. Porque se basa en una radiografía del negocio, es decir en el análisis y el diagnóstico del negocio en la actualidad con sus productos, servicios y mercados, este enfoque asegura también que no se dejará de lado el negocio existente por dedicarse a la búsqueda de lo nuevo; asegura que las oportunidades de lo existente no se sacrificarán por la fascinación que ejerce la novedad.

La radiografía del negocio es la herramienta para tomar decisiones; nos capacita a destinar recursos para obtener resultados. También hace que podamos determinar cuánto se necesita para crear el negocio de mañana, con sus nuevos productos, servicios y mercados. Nos capacita para convertir en acción las intenciones de innovar.

Para convertir al negocio existente en empresarial innovador, debe ser dirigido y administrado para poder ser el primero que vuelva obsoletos a sus propios productos y servicios, en lugar de esperar que lo haga un competidor. Debe estar dirigido para ver en lo nuevo una oportunidad y no una amenaza. Debe estar dirigido para trabajar hoy en los productos, servicios, procesos y tecnologías que crearán un mañana diferente.

16.4 Estrategias del Empresariado Innovador

Hay cuatro estrategias específicas del empresariado innovador.

⇒ Meterse a lo grande.

⇒ Golpear donde nadie ha golpeado.

⇒ Encontrar y ocupar nichos ecológicos especializados.

⇒ Cambiar las características económicas de un producto, mercado o industria.

Estas cuatro estrategias no son excluyentes. A menudo el mismo empresario innovador combina dos, o elementos de tres, en una sola. No siempre se diferencian en forma neta, cada una de las cuatro tiene sus requerimientos previos, cada una exige una conducta específica del empresario innovador, cada una tiene sus propias limitaciones y cada una lleva apareados sus propios riesgos.

16.4.1 Meterse a lo Grande

Con esta estrategia, el empresario quiere obtener el liderazgo, o el dominio de un mercado nuevo o de una nueva industria. Este es el enfoque que muchos consideran la estrategia del empresariado innovador por excelencia. No siempre esta estrategia tiene el objetivo de crear un gran negocio, aunque sí apunta a dominar el mercado.

Esta estrategia requiere un objetivo ambicioso; de otra manera está destinada al fracaso. Esta estrategia aspira siempre a crear una industria nueva o un mercado nuevo. Por lo menos *"meterse a lo grande"* aspira a crear un proceso nuevo muy diferente y nada convencional.

En esta estrategia es recomendable que el empresario sea ajeno al campo en donde pretende innovar, ya que puede resultar una ventaja. La persona ajena no sabe lo que sabe todo el mundo en ese campo y, por consiguiente, ignora lo que no debe hacerse.

Si se emplea esta estrategia ocurre lo mismo que cuando se dispara un cohete a la luna. La desviación de una fracción de minuto de la trayectoria hace que el cohete se pierda en el espacio. Es muy difícil ajustar o corregir la estrategia de *"meterse a lo grande"* sobre la marcha. Por eso, el uso de esta estrategia requiere de un análisis profundo. La innovación debe basarse en el intento cuidadoso de explotar una de las principales oportunidades para la innovación.

Sólo sobre la base del análisis profundo de la oportunidad para innovar puede tener éxito la estrategia. Aun entonces, requiere una gran concentración del esfuerzo, debe existir un solo objetivo y todos los esfuerzos deben concentrarse en lograrlo. Y cuando el esfuerzo comience a producir resultados, el innovador debe estar preparado para movilizar recursos masivos.

Entonces, cuando ya la innovación es un negocio triunfal, comienza realmente el trabajo. Esta estrategia exige esfuerzos continuos y grandes para que la empresa mantenga la posición líder; de otra manera, todo lo que se habrá hecho es crear un mercado para la competencia. El innovador debe trabajar más duro que antes cuando liderea el mercado, y continuar haciendo esfuerzos por innovar y en escala muy grande. El presupuesto para la investigación debe ser mayor después de que la

innovación haya tenido éxito. Deben buscarse nuevas aplicaciones, nuevas aplicaciones, nuevos clientes para convencer de que deben probar el nuevo producto.

Sobre todo, el empresario innovador que ha triunfado *"metiéndose a lo grande"*, debe hacer que su propio producto sea obsoleto antes de que lo haga la competencia. El trabajo para obtener el sucesor del producto o proceso triunfante tiene que comenzar de inmediato, con la misma concentración y el mismo esfuerzo y la misma inversión de recursos que llevaron al primer éxito.

Por último el empresario triunfador debe ser el que rebaje el precio del producto o proceso. Mantener los precios altos equivale a proteger con un paraguas a los competidores potenciales y a animarlos.

La estrategia de *"meterse a lo grande"* es muy peligrosa, de hecho existen otras estrategias que toman como base el fracaso de ésta para ganar el mercado. Es gratificante cuando se triunfa, pero es demasiado peligrosa y demasiado difícil para usarla cuando las innovaciones no son de importancia fundamental. Sirve para una pequeña minoría de innovaciones. Exige un análisis profundo y una comprensión auténtica de las fuentes de innovación y de su dinámica. Requiere una extrema concentración de esfuerzos y recursos importantes. En la mayor parte de los casos hay otras estrategias disponibles y preferibles, no tanto porque sean menos arriesgadas sino porque para la mayor parte de las innovaciones, la oportunidad no es tan grande como para justificar los costos, esfuerzos y recursos que exige *"meterse a lo grande"*.

16.4.2 Golpee Donde Nadie ha Golpeado

Esta estrategia se subdivide en dos :

⇒ Imitación creativa.

⇒ Yudo empresarial innovador.

- ***La imitación creativa.***

Imitación y creativa son dos palabras contradictorias. Lo creativo debe ser original, y si no hay algo que puede ser original es la imitación; sin embargo, la expresión tiene sentido: describe una estrategia que esencialmente es *"imitación"*. Lo que hace el empresario innovador es algo que ya hace otro. Es creativo porque el que aplica la estrategia de *"imitación creativa"* comprende lo que la innovación representa mejor que la gente que innovó.

Eso es imitación creativa. Esperar a que alguien establezca lo nuevo pero sólo en forma aproximada. Ponerse a trabajar entonces y salir al poco tiempo con lo que debe ser lo nuevo para ser útil, para satisfacer al cliente, para hacer lo que los clientes necesitan y desean comprar. Entonces, resulta apropiada la imitación creativa y se adueña del mercado.

Como la estrategia de *"atreverse a lo grande"*, la *"imitación creativa"* aspira al liderazgo en la industria y el mercado. Es menos peligrosa que aquella; cuando el imitador creativo empieza a trabajar, el mercado ya está establecido y el producto ha sido aceptado. Por cierto, existe una demanda mayor que la que el innovador puede satisfacer con facilidad. Ya se conocen, o se pueden conocer, las segmentaciones del mercado. Para entonces, la mercadotecnia puede descubrir qué compran los clientes, cómo compran, a qué valor, etc. Casi todas las incertidumbres que abundan cuando aparece el innovador original, han sido aclaradas o por lo menos estudiadas y analizadas. Por supuesto, que el innovador original puede hacer las cosas bien desde el principio, cerrando la puerta a la *"imitación creativa"*.

El innovador creativo explota el éxito de otros innovadores, esta no es una innovación en el sentido más frecuente de la palabra; el imitador creativo no inventa un producto, sino que lo perfecciona y lo ubica, agrega algo que le faltaba. *El imitador creativo ve los productos y servicios desde el punto de vista del cliente.*

La imitación creativa se inicia en los mercados más que en los productos y con los clientes más que con los fabricantes. Está enfocada en el mercado y dirigida a él; lo que requiere es un mercado en rápido crecimiento. Los imitadores creativos no tienen éxito cuando quieren quitar clientes a los que introdujeron un producto nuevo; atienden los mercados que los pioneros han creado, pero que no satisfacen en la forma adecuada. La imitación creativa satisface la demanda que ya existe. No la crea.

La imitación creativa tiene sus propios riesgos y son considerables. Los imitadores creativos suelen sentirse tentados por dispersar sus esfuerzos en el intento de no apostar todo sobre una sola cosa. Otro peligro es el de no interpretar bien la tendencia del mercado e imitar "creativamente" lo que no corresponde.

Es probable que la imitación creativa funcione mejor en las áreas de la alta tecnología por una simple razón: los innovadores con alta tecnología se centran menos en el mercado que en el producto y su tecnología. Por consiguiente, suelen no comprender el motivo de su éxito y no lo explotan lo suficiente ni satisfacen la demanda que ellos mismos han creado. Como la imitación creativa aspira a dominar el mercado, es más apropiada para un producto, proceso o servicio importante; exige menos de un mercado que *"atreverse a lo grande"*; es menos arriesgada. Cuando los imitadores creativos se ponen a trabajar, el mercado ya está identificado y ya ha sido creada la demanda. Lo que no tiene de riesgo lo tiene de exigencia, en cuanto a estar alerta, ser flexible y aceptar el veredicto del mercado y, sobre todo, la exigencia de muchísimo trabajo y esfuerzos masivos.

- ***El yudo empresario innovador.***

De todas las estrategias, especialmente de las que aspiran a dominar una industria o un mercado, el *"yudo empresario innovador"* es la menos arriesgada y la de mayor probabilidad de éxito. Las empresas tienden a atenerse a sus costumbres y por ello pueden perder el liderazgo del mercado.

Existen cinco malos hábitos que son los más comunes y capacitan al recién llegado para usar el *"yudo empresario innovador"* y catapultarse a la posición de líder en una industria, contra las compañías establecidas.

1. El primero es lo *"no inventado aquí"*. Es la arrogancia de algunas compañías o industrias que las lleva a creer que algo nuevo no puede ser bueno porque no fue inventado por ella. Y así es como desdeñan al invento.
2. Otra mala costumbre es *la tendencia a "descremar" el mercado*, es decir, a *obtener la parte "flotante" de las grandes ganancias*; el descremado es un intento de cobrar por las contribuciones pasadas. Una vez que un negocio adquiere esa costumbre es probable que continúe practicándola y entonces será vulnerable al yudo empresario innovador.
3. Más debilitante aún es la tercera mala costumbre: *la creencia en la "calidad"*. La calidad de un producto o un servicio no es lo que el fabricante pone en él sino lo que el usuario aprovecha y desea pagar por una ventaja.
4. Estrechamente relacionada *con el "descremado" y la "calidad"* está la cuarta mala costumbre: *el ilusorio precio "premio"*. Un precio premio es una invitación al competidor. Los precios premio en lugar de dar alegría y ser motivo del aumento de las acciones o de las ganancias, deben considerarse como una debilidad peligrosa, como una amenaza.
5. Finalmente, la quinta mala costumbre es típica de los negocios establecidos y conduce a su caída. *Maximizar en lugar de optimizar*. A medida que el mercado crece y se desarrolla, tratan de satisfacer a todos los usuarios con el mismo producto o servicio.

Lo que primero hace el yudo empresario innovador es establecer una cabecera de puente y una que los líderes no defienden o lo hagan con poco vigor; una vez que asegurada la cabecera de puente, o sea, cuando los recién llegados tienen el mercado y los ingresos adecuados, cruzan el puente y se adueñan del territorio.

Hay tres situaciones en las que el yudo empresario innovador suele resultar especialmente exitoso :

- La primera es la situación común en donde la empresa establecida se niega a actuar ante lo inesperado, sea éxito o fracaso, ya sea porque no lo perciba o porque lo desdeñe.
- La segunda situación es cuando surge una nueva tecnología y ésta crece con rapidez.
- La tercera, cuando la estructura de un mercado o una industria cambia velozmente.

Como *"atreverse a lo grande"* y la *"imitación creativa"*, el *"yugo empresario"* aspira a obtener el primer puesto y, eventualmente, a dominar el mercado. Pero no lo hace compitiendo con los líderes; por lo menos, no en los que estos atribuyen la mayor importancia o donde acusen el desafío o se preocupen por él. El yugo empresario golpea donde nadie espera ser golpeado.

16.4.3 Los Nichos Ecológicos

La estrategia del nicho ecológico aspira al control. Las descritas anteriormente aspiran a colocar una empresa en un gran mercado o una industria fundamental. *La del nicho ecológico aspiran a obtener un monopolio en un campo pequeño.* Las primeras tres estrategias son competitivas. La del nicho ecológico cuando se emplea con éxito, hace que el que la practica sea inmune a la competencia y reporta una probabilidad muy baja de que alguien lo desafíe. Los que han usado las estrategias anteriores con éxito, se convierten en grandes empresas, conocidas por todo el mundo.

Los que tienen éxito empleando el nicho ecológico toman el dinero y dejan de lado al mérito. Se complacen en el anonimato. En el mejor de los casos, cuando se usan esas estrategias, se aspira a pasar tan inadvertido, a pesar de que el producto es esencial para un proceso, que es poco probable que alguien intente competir.

Hay tres estrategias diferentes de nicho ecológico económico, cada una con sus propias exigencias, limitaciones y riesgos :

1. La estrategia del peaje.
2. La estrategia de la habilidad para una especialidad
3. La estrategia del mercado para la especialidad.

⇒ ***La estrategia del peaje.***

La posición de cobrador de peaje es, por muchos aspectos, la más deseable para una compañía. Pero tiene exigencias fuertes. El producto debe ser indispensable para un proceso. El riesgo de no usarlo debe ser mucho mayor, en realidad muchísimo mayor, que el costo del producto. El mercado debe ser tan limitado que quien lo ocupe de entrada, lo ocupe definitivamente y con exclusividad. Debe ser un verdadero nicho ecológico que una especie llena completamente y que al mismo tiempo es lo bastante pequeño y discreto como para no atraer rivales.

Esta posición de cobradores de peaje no se encuentra con facilidad; se encuentra sólo en situaciones de incongruencias y ésta puede estar en la lógica o el ritmo de un proceso; la incongruencia se produce entre realidades económicas: el costo del mal funcionamiento y el costo de la protección adecuada.

La posición de cobradores de peaje tiene serias limitaciones y graves riesgos. Es una posición estática. Una vez que se ha ocupado el nicho ecológico, no es probable que haya mucho crecimiento. La compañía que lo ocupa no puede hacer nada para aumentar el negocio ni para controlarlo. Una vez que la estrategia de peaje ha logrado su objetivo, la compañía está en la edad madura. Y sólo puede crecer con la misma velocidad con que crecen los usuarios de sus productos. Pero puede declinar rápidamente y volverse obsoleta de la noche a la mañana, si alguien encuentra una manera diferente de satisfacer al usuario. La posición de cobrador de peaje puede ser segura, o casi, pero sólo controla un espacio angosto.

⇒ ***Las habilidades para una especialidad.***

Los nichos para la habilidad especial no están limitados a la fabricación; la oportunidad del momento es esencial para crearse el nicho de la especialidad. Debe lograrse cuando se inicia una industria o un mercado o una tendencia. Para lograr un nicho de especialidad, se requiere algo nuevo, algo agregado, algo que representa una real innovación.

En las primeras etapas de un nuevo desarrollo de importancia el nicho de la especialidad ofrece una oportunidad excepcional; estos nichos no se encuentran en forma accidental, requieren de una investigación sistemática de oportunidades para innovar. En cada uno de los casos, el empresario busca dónde hace falta una habilidad especial o dónde se puede desarrollar para proporcionar a una nueva empresa, una posición única de control.

Lo primero que se debe considerar es que en las primeras etapas de la nueva industria, el nuevo mercado o la tendencia importante, se presenta la oportunidad de buscar, de forma sistemática, *la oportunidad para una especialidad*; entonces, por lo general, hay tiempo suficiente para desarrollar la especialidad.

Lo segundo que se debe tomar en cuenta es que *se necesita una habilidad que sea diferente y excepcional.* La empresa que logra establecerse en un nicho de especialidad, difícilmente se verá amenazada por la competencia de clientes o de proveedores. Ninguno de ellos desea trabajar en algo ajeno a su habilidad.

Tercero, el negocio que ocupe un nicho de especialidad *necesita trabajar en forma constante para mejorar su propia capacidad.* Debe mantenerse a la cabeza. Más aún: debe tratar de hacerse obsoleto con la mayor frecuencia posible.

Esta estrategia también tiene algunas limitaciones: una es que *produce visión túnel en sus ocupantes*. Para mantener la posición de control deben aprender a mirar

sólo hacia adelante; no a los costados sino al angosto camino de la especialidad. Otra limitación es que el ocupante de este nicho suele depender de otro para poner sus productos o servicios en el mercado. Se convierte en un componente; y si la industria declina, también declinará él. Por último, el peligro mayor es que ésta deje de ser una especialidad y se convierta en algo universal.

Este nicho es limitado tanto en su perspectiva como en su duración. Pero una vez ocupado y bien mantenido, el nicho de la especialidad protege de la competencia En una tecnología, industria o mercado nuevo, la estrategia de la especialidad ofrece una relación óptima entre la oportunidad y el riesgo de fracaso.

⇒ ***El mercado para la especialidad.***

La mayor diferencia entre el nicho de especialidad y el nicho del mercado de la especialidad, es que el primero se construye alrededor de un producto o servicio y el último alrededor del conocimiento especializado de un mercado. En todo lo demás son similares.

El mercado de la especialidad se encuentra buscando algún desarrollo nuevo y haciéndose la pregunta: *¿qué oportunidades representa para ubicarse en un nicho y qué debemos hacer para llenarlo antes que nadie?*

16.4.4 Las Características Económicas del Producto, Mercado o Industria.

Esta estrategia trata de la innovación en sí misma ya que convierte lo ya establecido y antiguo en algo nuevo. Cambia su utilidad, su valor y sus características económicas. *Esta estrategia crea la clientela; y ese es el propósito final de un negocio, y se logra de cuatro maneras :*

- Creando utilidad.

- Modificando el proceso.
- Adaptándose a la realidad económica y social de los clientes.
- Proporcionando al cliente lo que para él tiene valor.

⇒ ***Cómo crear utilidad para el cliente.***

En esta estrategia lo primero que se pregunta el empresario es: *¿Qué necesitan los clientes que les sea realmente útil?* En realidad, el precio suele no ser lo importante en la estrategia de crear utilidad. La estrategia funciona capacitando a los clientes para hacer lo que desean hacer. Funciona porque pregunta: *¿cuál es el verdadero servicio, la verdadera utilidad para el cliente?* La creación de la utilidad facilita la satisfacción de los deseos y necesidades de la clientela, en la manera que a ella le conviene.

⇒ ***El precio.***

Casi todos los proveedores, incluyendo a las instituciones de servicios públicos, nunca piensan en la asignación del precio como una estrategia. Sin embargo, eso hace posible que el cliente compre lo que en realidad desea, no lo que el proveedor hace. Lo que se paga en dinero es la misma cantidad. Pero la forma de pagar está estructurada según las necesidades y las realidades del cliente. Está estructurada de acuerdo con lo que el cliente quiere comprar. Y se cobra por lo que tiene *"valor"* para el cliente y no por lo que *"cuesta"* al proveedor.

⇒ ***La realidad del cliente.***

Esta estrategia requiere que el empresario busque cuáles son las realidades del cliente y, no vender por vender, sino satisfacer esas necesidades reales de los consumidores.

La estrategia consiste en aceptar que estas realidades no son ajenas al producto, sino que forman parte del producto para el cliente. Los que los clientes compran debe adecuarse a sus realidades o no les sirve.

⇒ ***La entrega de valor al cliente.***

La última de estas estrategias innovadoras en realidad es sólo un paso más adelante de la estrategia de aceptar la realidad del cliente como parte del producto y como parte de lo que el cliente compra y paga, es entregar lo que tiene valor para el cliente en lugar de lo que significa el producto para el fabricante.

La forma en que el cliente pague depende de lo que tenga más sentido para él. Depende de lo que el producto le proporciona. Depende de cómo se adapta a su realidad. Depende de lo que significa *"valor"* para el cliente.

"Precio" no es lo mismo que *"evaluar un precio"* ni es lo mismo que *"valor"*. Todo esto no es mas que un estudio de mercadotecnia elemental, ya que se parte de la utilidad para el cliente, de lo que el cliente quiere comprar, de las realidades del cliente y de sus valores. El hecho es que cualquiera que desee emplear la mercadotecnia como base de estrategia, logrará probablemente el liderazgo en una industria o un mercado, con rapidez y casi sin riesgos.

16.5 La Innovación y el Empresariado Innovador

Las estrategias empresariales innovadoras son tan importantes como la innovación que se logra porque se tiene el propósito de innovar y la dirección empresaria innovadora. Las tres juntas constituyen *"la innovación y el empresariado innovador"*

La estrategia empresaria innovadora que corresponda a determinada innovación es una decisión de alto riesgo. Algunas estrategias son mejores que otras en ciertas situaciones.

Cualquier estrategia empresaria tiene tantas más probabilidades de éxito cuanto antes parta de la base de las utilidades, los valores y las realidades del usuario.

Una innovación representa un cambio en el mercado o en la sociedad. Produce mayor rendimiento para el usuario, mayor capacidad de producción para la sociedad, mayor valor o mayor satisfacción. La prueba exitosa de una innovación depende siempre de lo que hace en favor del usuario.

Por eso la empresa innovadora debe estar centrada en la realidad y dirigida al mercado.

La estrategia empresaria es el área de toma de decisiones del empresariado innovador y, por consiguiente, la más arriesgada. Pero no es una *"ciencia"*, es sentido común.

CAPÍTULO 17
MODELO DE APLICACIÓN A LA LICENCIATURA

La preparación de la formación empresarial para los alumnos de la Licenciatura en Diseño Industrial de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León, se iniciará, ***del primero al tercer semestre como una concientización*** a los alumnos, del potencial, de las oportunidades y de las ventajas que posee la licenciatura para el establecimiento de negocios o empresas. *(En la impartición de cada una de las materias se enfatiza la formación de empresarios, **no** de empleados).*

A partir del cuarto semestre y hasta el sexto, se implementará el estudio de la formación empresarial, presentado anteriormente. En algunas materias específicas se introducen capítulos aquí tratados, anexándose al programa original de cada materia. En las otras se sigue apoyando esta formación de manera indirecta.

Durante el séptimo y el octavo semestre, además de continuar con los apoyos indirectos a la formación empresarial, se pondrá en marcha el "Plan Emprendedor", en el cual el alumno propone un producto o servicio, *con el objetivo final de establecer una empresa.*

Finalmente, en el noveno y el décimo semestre, se les dará seguimiento a los proyectos, para evaluar los resultados de los mismos, tener retroalimentación y mejorar aquello que así lo requiera.

A continuación se presenta un desglose de los contenidos adicionales que se dan en algunas de las materias, con el semestre correspondiente.

TABLA IX

ESQUEMA DESCRIPTIVO DE DOSIFICACION

Cuarto Semestre

MATERIAS	CAPITULOS	TEMAS
Análisis del Diseño:	3 y 4	Antecedentes y Perfil
Psicología	5 y 6	Objetivos Básicos del Empresario Motivación
Economía	7	Administración del Tiempo

Quinto Semestre

Administración	8, 9, 10	Planeación, Toma de Decisiones Solución de Problemas
Psic. Organi-zacional	11, 12, 13, 14	La Comunicación, Liderazgo, Trabajo, Delegación

Sexto Semestre

Mercadotecnia	15, 16	Servicio al Cliente La Innovación y las Oportunidades

TABLA X

MODELO DE APLICACIÓN

Objetivo: Dosificación de la impartición de los conocimientos de formación empresarial.

Etapas	CONCIENTIZACIÓN			FORMACIÓN			APLICACIÓN		IMPLEMENTACIÓN	
Áreas \ Sem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Diseño	Apoyos de diseño de productos, representación técnica, bidimensional, de publicidad, representación tridimensional.									
Teoría Recursos Humanos Producción Admon.				A.del Dis. (cap. 3-4) Psicolog. (cap. 5-6) Economía (cap. 7)	P. Organiz. (11,12,13,14) Admon. (8,9,10)	Mercadotec. (15,16) Ecología Costos	Producc. Admon. de proyectos Seminario de	Legislación Control de calidad Emprendor	Planeación Establecimiento y seguimiento de empresas	
Tecnología			Apoyos de materiales, procesos, mecanismos, ingeniería en general							

Nota: Los conocimientos sobre formación empresarial indicados en esta tesis se aplican concretamente de cuarto a sexto semestre, específicamente en las áreas de: teoría, recursos humanos, producción y administración.; como parte del contenido del programa de cada materia..

CAPÍTULO 18

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este estudio se inicia *al detectar el problema de la poca iniciativa que existe para la formación de empresas, por parte de los alumnos de la Licenciatura en Diseño Industrial.* Después de los análisis y la investigación efectuada, se comprobó que, independientemente de la situación económica, uno de los factores principales que *lo impide, es la falta de preparación en esa área y a cierta educación dirigida a formar empleados más que empresarios.*

Considerando estos dos factores *(formación empresarial y una educación dirigida a concientizar el espíritu emprendedor);* el Diseñador Industrial tiene en sus manos las herramientas necesarias para que, al llevar el seminario emprendedor, inicie su propia empresa.

Los resultados obtenidos al término de esta investigación son muy significativos, ya que marcaron la pauta para un nuevo planteamiento en la temática de la formación profesional de los alumnos de la Licenciatura en Diseño Industrial. *Al introducir la formación empresarial, la conciencia emprendedora y el mismo plan emprendedor, en el plan de estudios ;* contribuye favorablemente a propiciar la creación de empresas por los egresados, con lo cual se beneficia, en primer lugar, el alumno, después, la propia institución, y por último, la sociedad y el país: se incrementa la economía y se crean nuevas fuentes de empleo.

Por todo lo expuesto anteriormente *se comprueba que la hipótesis planteada al inicio de esta tesis es válida.* Todo empresario, además de conocer el negocio que piensa formar, requiere de una formación especial, de ciertos conocimientos, habilidades y actitudes para lograr un mayor éxito en la creación de una empresa.

Los catedráticos de las universidades tenemos en nuestras manos, la formación de este personal valioso que en un futuro muy cercano manejará nuestro país y, de

nosotros depende, en gran parte, que nuestros egresados se trasformen en ciudadanos útiles y de gran calidad.

Démosles a nuestros alumnos las herramientas necesarias para ser grandes y verdaderos profesionistas, para que así cumplan satisfactoriamente con su misión en la sociedad.

CAPÍTULO 19
BIBLIOGRAFÍAS

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

Bosch, Investigación Documental, Editorial Limusa, México, 1985.

Garza Mercado Ario, Manual de Técnicas de Investigación, Editorial Colegio de México, México, 1985.

Pando Jorge, Técnicas de Investigación a las Ciencias Sociales, Editorial F.C.E., México, 1979.

Rojas Soriano, Investigación Social, Editorial P y V, México, 1992.

Sellitz C., Métodos de Investigación a las Ciencias Sociales, Editorial RIAIP.SA, México, 1976.

Tenorio, Investigación Documental, Editorial Lumen, España, 1994.

Formación Empresarial

BIBLIOGRAFÍA ESPECIALIZADA

Anzola, Rojas, Sérvulo, La Actitud Emprendedora, Editorial McGraw Hill, México, 1995.

Anzola, Rojas, Sérvulo, De la Idea a Tu Empresa, Editorial Limusa, México, 1993.

Arias, Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, México, 1994.

Armstrong, Michael, Gerencia de Recursos Humanos, Editorial Legis, Colombia, 1991.

Cadwell, Charles, M., Inducción del Nuevo Empleado, Editorial Trillas, México, 1994.

Castañeda, Luis, Cómo Destruir una Nueva Empresa en 12 Meses o Antes, Editorial Poder, México, 1994.

Chapman, Elwood, N., Actitud y Trabajo, Editorial Trillas, México, 1991.

Chapman, Elwood, N., Guía para el Nuevo Supervisor, Editorial Trillas, México, 1994.

Dell, Twyla, La Motivación en el Trabajo, Editorial Trillas, México, 1994.

Drucker, Peter, F., El Ejecutivo Eficaz, Editorial Hermes, México, 1990.

Drucker, Peter, F., La Innovación y el Empresario Innovador, Editorial Hermes, México, 1994.

Haynes, Marion, E., Administración del Tiempo, Editorial Trillas, México 1994.

Jackson, Terence, Evaluación y Desempeño, Editorial Legis, Colombia, 1992.

Maddux, Robert, B., Evaluación Efectiva del Desempeño, Editorial Trillas, México, 1991.

Martín, Williams, B., Servicio de Calidad al Cliente, Editorial Trillas, México, 1994.

Maurer, E., S., La Ciencia de la Autodirección, (once volúmenes), Editorial Maurer, México, 1992.

McLean, J., W., El Desafío de Ser Jefe, Editorial Legis, Colombia, 1992.

McQuaig, Jack, H., Como Motivar a la Gente, Editorial Diana, México, 1991.

Potter, Beverly, A., Estrés y Rendimiento en el Trabajo, Editorial Trillas, México, 1991.

Raber, Merril, F., Control Emocional y Rendimiento en el Trabajo, Editorial Trillas, México, 1991.

Rodríguez, Combeller, Carlos, Jefe Hoy Mañana Dirigente, Editorial Diana, México, 1991.

Rodríguez, Estrada, Mauro, Manejo de Problemas y Toma de Decisiones, Editorial El Manual Moderno, México, 1994.

Rodríguez, Estrada, Mauro, Planeación de Vida, Trabajo, Editorial El Manual Moderno, México, 1994.

Rodríguez, Estrada, Mauro, Relaciones Humanas, Editorial El Manual Moderno, México, 1993.

Stoner, James, A., F., Administración, Editorial Prentice Hall, México, 1995.

Trimm, Paul, R., Autocontrol Efectivo, Editorial Trillas, México, 1994.

Zaid, Gabriel, Hacen Falta Empresarios Creadores de Empresarios, Editorial Océano, México, 1995.

CAPÍTULO 20
ÍNDICE DE TABLAS

LISTA DE TABLAS

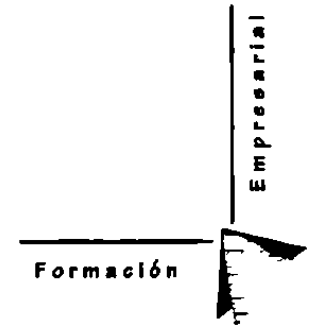
Tabla		Página
I	Atributos de la Empresa	42
II	Características Generales del Empresario	58
III	Pasos del Proceso Formal de Planeación	105
IV	Proceso de Toma de Decisiones	116
V	Limitantes Internas y Externas del Proceso de Toma de Decisiones	121
VI	Pasos para la Toma de Decisiones	126
VII	Las Áreas de Comunicación y sus Objetivos	137
VIII	Características del Servicio de Calidad al Cliente	191
IX	Esquema Descriptivo de Dosificación	230
X	Modelo de Aplicación para la Licenciatura en Diseño Industrial	231

CAPÍTULO 21
APÉNDICES

APÉNDICE A

PLAN DE ESTUDIOS DE LA

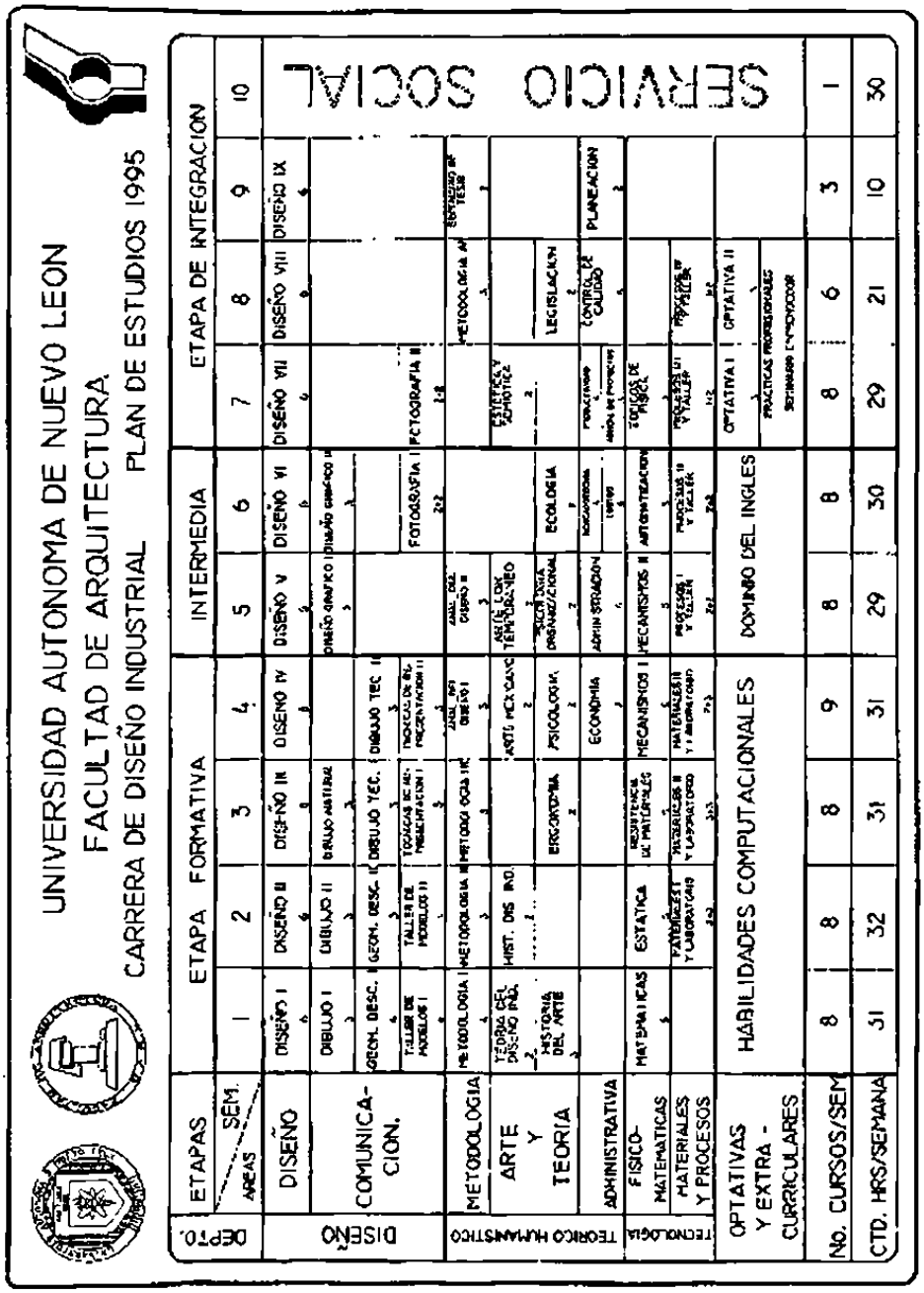
LICENCIATURA EN DISEÑO INDUSTRIAL



APÉNDICE A

PLAN DE ESTUDIOS

Objetivo: Conocer el currículo de la Licenciatura en Diseño Industrial.



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE ARQUITECTURA
CARRERA DE DISEÑO INDUSTRIAL PLAN DE ESTUDIOS 1995

DEPTO.	ETAPAS / SEM. / AREAS	ETAPA FORMATIVA 1	2	3	4	INTERMEDIA 5	6	ETAPA DE INTEGRACION 7	8	9	10
DISEÑO	DISEÑO	DISEÑO I 6	DISEÑO II 6	DISEÑO III 6	DISEÑO IV 6	DISEÑO V 6	DISEÑO VI 6	DISEÑO VII 6	DISEÑO VIII 6	DISEÑO IX 6	SERVICIO SOCIAL
	COMUNICACION.	DIBUJO I 3	DIBUJO II 3	DIBUJO ARTURO 3		DISEÑO GRAFICO I 3	DISEÑO GRAFICO II 3				
		GEOM. DESC. I 4	GEOM. DESC. II 3	DIBUJO TEC. I 3	DIBUJO TEC. II 3						
		TALLER DE MODELOS I 4	TALLER DE MODELOS II 3	TOCACAS DE REPRESENTACION I 3	TOCACAS DE REPRESENTACION II 3		FOTOGRAFIA I 2+2	FOTOGRAFIA II 2+2			
TEORICO HUMANISTICO	METODOLOGIA	METODOLOGIA I 4	METODOLOGIA II 3	METODOLOGIA III 3	ANAL. DEL DISEÑO I 3	ANAL. DEL DISEÑO II 3			METODOLOGIA AP. 3	ESTRATEGIA DE TESIS 2	
	ARTE Y TEORIA	TEORIA DEL DISEÑO IND. 2 / HISTORIA DEL ARTE 3	HIST. DIS. IND. 2		ARTE MEXICANO 2	ARTE LOR TEMPORANEO 2		ESTETICA Y SEMIOTICA 2			
				ERGONOMIA 2	PSICOLOGIA 2	PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL 2	ECOLOGIA 2		LEGISLACION 2		
	ADMINISTRATIVA				ECONOMIA 2	ADMINISTRACION 4	ADMINISTRACION 4	PROCESOS DE PRODUCTOS 4 / ANALISIS DE PROYECTOS 4	CONTROL DE CALIDAD 4	PLANEACION 2	
TECNOLOGIA	FISICO-MATEMATICAS	MATEMATICAS 5	ESTATICA 5	RESISTENCIA DE MATERIALES 5	MECANISMOS I 5	MECANISMOS II 5	AUTOMATIZACION 5	TECNICAS DE FISICA 5			
	MATERIALES Y PROCESOS		MATERIALES I Y LABORATORIO 2+2	MATERIALES II Y LABORATORIO 3+3	MATERIALES III Y LABORATORIO 2+3	PROCESOS I Y TALLER 2+2	PROCESOS II Y TALLER 2+2	PROCESOS III Y TALLER 1+2	PROCESOS IV Y TALLER 1+2		
OPTATIVAS Y EXTRA-CURRICULARES		HABILIDADES COMPUTACIONALES				DOMINIO DEL INGLES		OPTATIVA I 3	OPTATIVA II 3		
								PRACTICAS PROFESIONALES SEMINARIO EN MONOCOLOR			
No. CURSOS/SEM		8	8	8	9	8	8	8	6	3	1
CTD. HRS/SEMANA		31	32	31	31	29	30	29	21	10	30

APÉNDICE B

ESTIMULADORES MENTALES

PARA LA AUTOEVALUACIÓN

Formación Empresarial

APÉNDICE B

ESTIMULADORES MENTALES PARA LA AUTOEVALUACIÓN

Objetivo: Ayudar al empleado a su evaluar su desempeño.

1. ¿Qué habilidades críticas requiere mi trabajo?, ¿Hasta qué punto debo ponerlas en práctica?
2. ¿Qué es lo que más me gusta de mi trabajo?, ¿Qué es lo que menos me gusta?
3. ¿Cuáles fueron mis logros específicos durante el periodo de evaluación?
4. ¿Qué metas o estándares estuve a punto de alcanzar?
5. ¿Cómo podría ayudarme mi supervisor a realizar mejor mi trabajo?
6. ¿Hay alguna cosa en la organización o en mi supervisor que frene mi efectividad?
7. ¿Qué cambios mejorarían mi desempeño?
8. ¿Realmente se aprovecha toda mi capacidad en mi trabajo actual?, ¿Cómo podría ser yo más productivo?
9. ¿Qué espero estar haciendo en un plazo de cinco años?
10. ¿Necesito más experiencia o adiestramiento en algún aspecto de mi trabajo actual?, ¿Cómo podría obtenerlo?
11. ¿Desde mi última evaluación, qué he hecho por prepararme para afrontar mejor mis responsabilidades?
12. ¿Qué nuevas metas y estándares deben establecerse para el siguiente período de evaluación?, ¿Cuáles de los estándares anteriores necesitan modificarse o revisarse?

APÉNDICE C

MODELOS DE DISCUSIÓN

DE LA EVALUACIÓN

Formación Empresarial

APÉNDICE C

MODELOS DE DISCUSIÓN DE LA EVALUACIÓN

Objetivo: La clasificación adecuada del desempeño del empleado.

Resultado Final de la Evaluación	Futuro Probable para el Empleado	Objetivo de la Discusión
Sobresaliente	Promoción	Considerar oportunidades
	Crecimiento dentro de las asignaciones actuales	Elaborar planes de desarrollo.
	Ampliación de las asignaciones	Analizarla posibilidad de extender las responsabilidades
	Sin cambios en las obligaciones	Cómo mantener el nivel del desempeño
Satisfactorio	Promoción	Considerar posibilidades
	Crecimiento dentro de las asignaciones actuales	Elaborar planes de desarrollo
	Sin cambios en las obligaciones	Cómo mantener o mejorar el desempeño
Insatisfactorio	Desempeño corregible	Elaborar un plan de corrección y comprometerse a pagar un mejor salario
	Desempeño incorregible	Analizar una posible reasignación o prepararse para la separación

Empresarial
Formación

APÉNDICE D

PLAN DE ACCIÓN

Formación Empresarial

APÉNDICE D

PLAN DE ACCIÓN

Objetivo: Preparar de antemano el programa de evaluación y evitar errores.

1. No trate de abarcar muchos temas en una sola discusión. Concéntrese en aquellos que merezcan mayor atención.
2. Asegúrese de dar ejemplos específicos y desprejuiciados, que puedan apoyar sus propios puntos de vista, pero también permitir el diálogo.
3. Desarrolle enfoques positivos para corregir los problemas. Dé a los empleados la oportunidad de sugerir soluciones antes de que se tome cualquier decisión final.
4. Prepárese para elogiar y reforzar positivamente los detalles que lo ameriten.
5. Identifique actividades desarrollables que mejoren el desempeño del empleado en el marco de las asignaciones actuales y/o que preparen para asignaciones futuras.
6. Tome nota de los proyectos, metas y/o estándares que deberán alcanzarse durante el próximo periodo de evaluación. Discútalos y establezca acuerdos sobre ellos durante la sesión.
7. Propóngase hacer participar al empleado en todos los aspectos de la discusión.

Formación Empresarial

CAPÍTULO 22
GLOSARIO

GLOSARIO

Actitud. Disposición de ánimo manifestada exteriormente.

Aducen. Presentar o alegar razones.

Alternativa. Opción entre dos o más cosas.

Análisis. Separación y distinción de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios constitutivos.

Asertividad. El saber decir "no".

Aura. Viento apacible.

Autoanálisis. Examen de sí mismo.

Autocontrol. Vigilancia y coordinación de sí mismo.

Autocrático. Persona que ejerce la autoridad, sin tomar en cuenta a los demás.

Autodirección. Manejo de sí mismo en forma positiva.

Automotivación. Impulsarse a actuar por sí mismo.

Canal. Medio de comunicación entre una o más personas.

Carismático. Persona agradable, simpático.

Cognoscitivos. Manejo de los factores del conocimiento.

Competividad. Capacidad de competir con otros.

Comunicación. Transmisión de información hacia otras personas.

Concentración Mental. Es la acción de enfocar solamente lo que interesa.

Conflicto. Discusión, alteración, entre una o más personas.

Filtrar. Seleccionar la información.

Filtro Mental. Seleccionar la información para dejar pasar sólo lo deseado.

Formación. Adiestrar, educar.

Habilidades. Capacidad y disposición para alguna cosa.

Inclusión. Que incluye, estar dentro.

Incongruencia. Falta de correspondencia en la actividad.

Indefectiblemente. Que no puede faltar o dejar de ocurrir.

Inextricablemente. Difícil de entender, confuso.

Innovación. Elaboración de algo nuevo, no existente.

Intrínsecos. Intimo, dentro de.

Jerarquía de Necesidades. Desglose en orden de importancia de las necesidades del hombre.

Liderazgo. Capacidad de una persona para influir sobre los demás.

Líder. Jefe, dirigente, el cual tiene características especiales y es seguido por sus subordinados.

Mensaje. Información que se pretende dar a otras personas.

Meta. Objetivo final trazado por alguien.

Micro Empresa. Institución que genera bienes o servicios y ocupa hasta 15 personas.

Misión. Obra que un conjunto de personas llevaran a cabo.

Motivación. Impulsar a actuar de manera efectiva.

Necesidades Psicológicas. Conjunto de sentimientos y satisfactores que requiere el ser humano para estar bien.

Negociación. Trato con dos o más personas para la resolución de un asunto.

Nicho Ecológico. Sector del comercio monopolizado por una industria.

Obsolescencia. Anticuado, deja de ser funcional de acuerdo a la época.

Oportunidad. Ocasión favorable.

Peaje. Cuota por derecho de entrada a un sector del comercio.

Pequeña Empresa. Institución que genera bienes o servicios y está formada de 16 a 100 empleados.

Perfil. Características generales comunes a un grupo de personas.

Plan Emprendedor. Seminario en el cual se propone y se lleva a cabo la formación de una empresa productora de un bien o servicio.

.

Planeación. Proceso en el que se establecen las metas y las directrices apropiadas para el logro de las metas.

Planificar. Establecer un programa para organizar una actividad.

Polifacético. Persona de actitudes muy variadas o que se dedica a varias cosas.

Previsión. Prudencia o precaución, antes de tomar decisiones se anticipa a lo que puede ocurrir y posteriormente toma la acción más favorable.

Proactivo. En favor de la actividad.

Producción. Fabricación de bienes de consumo.

Profesión. Empleo o trabajo que ejerce una persona.

Receptibilidad. Capacidad de recibir.

Receptor. Persona que recibe el mensaje o la información.

Recursivo. Ir hacia alguien para obtener algo.

Remedos. Imitación, copia imperfecta de algo.

Retroalimentación. Obtención de información para mejorar un hecho.

Rol. Papel a desempeñar de una persona.

Satisfactores. Objetos de uso que satisfacen las necesidades de una persona.

Sociedad. Asociación de personas que conviven y se relacionan siguiendo leyes comunes.

Subterfugios. Pretexto, evasiva.

Tiempo Discrecional. El tiempo que se dedica exclusivamente para la ejecución de tareas personales.

Volitivos. Referente a la voluntad.

CAPÍTULO 23
RESUMEN AUTOBIOGRÁFICO

RESUMEN AUTOBIOGRÁFICO

Sara Laura García González

Candidata para el Grado de

Maestra en Ciencias de la Administración con Especialidad en Relaciones Industriales

Tesis: FORMACIÓN EMPRESARIAL (CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, CARACTERÍSTICAS Y APTITUDES QUE TODO EMPRESARIO DEBE TENER).

Campo de Estudio: Educación

Biografía:

Datos Personales: Nacida en Monterrey, Nuevo León el 19 de Octubre de 1959, hija de Nicanor M. García Muraira y Ma. Luisa González de la Garza.

Educación: Egresada de la Universidad Autónoma de Nuevo León, como Licenciada en Diseño Industrial.

Experiencia Profesional: Catedrática desde 1981, y a partir de 1989 de Tiempo Completo, en la Universidad Autónoma de Nuevo León.

Formación Empresarial