

TEMAS GERENCIALES I

Lic. Ernesto Gómez Ibarra



Organización

Dirección

TEMAS GERENCIALES I

Lic. Ernesto Gómez Ibarra



Dirección



Organización



Título	Temas gerenciales I
Diseño editorial	LDG Rafael Valdez López
Impresión	Impre-Jal Nicolás Romero 518 C.P. 44290 Teléfono 3826 9595 Guadalajara, Jalisco
	Impreso en México - Printed in México
	Ediciones de Impre-Jal ISBN: 978-607-8039-02-9

Edición fuera de comercio

“El que tiene y guarda una idea se beneficia así mismo, el que la expresa en una conferencia la comparte con el auditorio, pero el que la escribe y publica no tiene idea a cuantos puede llegar”

Lorenzo Servitje

Dedicatoria

Estas notas van destinadas principalmente a la formación y reflexión de nosotros, y de los futuros empresarios.

Agradecimientos

A Dios nuestro Señor, Marielos, mis hijos, mis nietos, mis padres, mis hermanos y demás familiares, mis amigos y colaboradores cuyo afecto, apoyo, estímulo y aceptación me permiten afrontar los desafíos que me presenta la vida.

Cuando ya se había ordenado y revisado Temas Gerenciales II, se tomó la decisión de editarlo e imprimirlo; por esta razón se llevó a cabo primero la impresión de dicho volumen. Sin embargo, la temática de Temas Gerenciales I, sigue la misma línea: aportar elementos sencillos, prácticos, que sirvan para mejorar la gestión en la dirección de las empresas y de esta manera lograr una mejor sociedad y un mejor país. Por lo tanto, el orden de aparición no afecta ni altera el objetivo final de este trabajo.

Índice

Prólogo	13
Barreras del aprendizaje organizacional	15
Productividad, ¿realmente la entiende?	17
La capacitación puede ser la diferencia	19
Organización sin jerarquías	23
Mi empresa, ¿es una empresa inteligente?	27
Negligencia para llevar a cabo las inspecciones personales adecuadamente	31
¿Se aseguró de que el trabajo está bien comprendido, bien supervisado y bien terminado?	37
¿No sabe cómo pedir a los subordinados consejo o ayuda?	41
El consumidor frente a la crisis	43
Estrategias de mercadeo	49
Aceptar lo mínimo en vez de pretender lo máximo	55
No usar el puesto administrativo en beneficio propio	61
Sostener su palabra y decir la verdad	65
Evaluar su propio desempeño apegándose a la realidad	69
La fijación de los objetivos	73
¿Evalúa bien a sus empleados?	77
Dejar de prestar cooperación a sus empleados	81
Comparta su trabajo, delegue para que las cosas se cumplan más fácilmente	87
No conceder mayor atención a los disgustos y quejas de sus empleados	91
¡Que no cunda el pánico!	95
Encerrarse en su especialidad	99
Rechazar responsabilidades mayores o la responsabilidad de sus propias acciones	101
Tomar decisiones juiciosas y oportunas	105
No desperdiciar el tiempo en detalles o labores que corresponden a otros	109
Mantener informada a su gente	117
Diez ideas para líderes de equipos	123
Saber tratar a los subordinados como individuos	125
Los rápidos y los lentos	129
El espíritu emprendedor	133

Índice

¿Necesita un viraje mi empresa?	135
El cambio como factor de progreso	141
Aprenda a amar la turbulencia	145
Establezca sus propias reglas; mejor aún, invente su propio juego	149
Innovar o morir	155
Apalancamiento del valor potencial oculto	157
Los fines de semana en familia	161

Prólogo

Siempre ha sido mi preocupación que nuestros colaboradores, sobre todo los más cercanos, tengan una excelente relación de trabajo con el Consejo Directivo, haciendo más efectiva su participación en la empresa, logrando así que cumplamos más adecuadamente nuestra misión.

Comprendiendo de forma clara sus líneas respectivas de responsabilidad, nosotros y nuestros colaboradores necesitamos el apoyo mutuo, un apoyo que es más probable que llegue cuando cada uno esté sensibilizado en las actitudes, las ideas y los métodos de trabajo. Sus potencialidades pueden desarrollarse no sólo más allá de su comprensión mutua, sino también de un reconocimiento de los caracteres suplementarios de sus funciones respectivas. Dicho desarrollo es posible únicamente cuando Consejo y directivos se caracterizan por un sentido honesto en todas sus responsabilidades, marcado por una filosofía de consulta mutua, discusión libre y crítica, o sea, un proceso íntegro de dar y tomar y un reconocimiento de los papeles complementarios de cada uno.

Para discutir profunda y exhaustivamente todas las prácticas de los negocios, serían necesarios muchos volúmenes, que ni queremos, ni pensamos escribir.

Barreras del aprendizaje organizacional

El aprendizaje organizacional supone la capacidad de generar y generalizar ideas con impacto en el desempeño de la organización. Significa ganar un conocimiento que ayude a la organización a desempeñarse con éxito.

Hoy en día, lo más importante que se debe aprender es pensar antes de hacer algo, pensar sobre lo que se planea hacer:

El *aprendizaje de acción* es un enfoque del aprendizaje por medio de la reducción de problemas en el trabajo, por lo general en equipos pequeños. El ingrediente crítico en el aprendizaje de acción es la reflexión.

El *aprendizaje organizacional*, en contraposición con la capacitación, es la transferencia del conocimiento al trabajo y como consecuencia, ocurren cambios trascendentes cuando los gerentes y el personal cuestionan el modelo presente de la realidad.

Las *barreras* que se nos presentan ante el aprendizaje organizacional, son fuerzas individuales y organizacionales que retardan el aprendizaje y el cambio.

1. *Visión de túnel*. Acciones deliberadas para retardar la manera de compartir información y cooperar. Se impide el flujo de la información.

Lo opuesto es lo que se llama pensamiento de sistemas, es decir, comprender las cosas en un contexto, percibir la interdependencia dentro de la complejidad.

2. *Puntos ciegos*. Comprender los aspectos de trabajo de acuerdo con ciertas teorías o reglas prescritas que se consideran aceptables, y que se convierten en problemas de visión. Por ejemplo, los gerentes monopolizan los conocimientos, la información y la capacidad para resolver problemas. Existe resistencia a buscar el punto de vista de los demás.
La regla de los puntos ciegos es: cualquier problema es siempre de la otra persona.
3. *Anteojos color de rosa*. Acentuar los aspectos positivos y nunca ser portador de malas noticias organizacionales.
Cuando esto se vuelve crónico, las consecuencias para la organización son debilitantes y desastrosas.
4. *Miopía*. Consiste en quedar atrapado en las prisas cotidianas, y no ver más allá de la siguiente fecha límite.
La miopía no se corrige mirando por un telescopio. No es convertirse en menos, sino tener una "visión más clara" de la organización.

Como conclusión, podemos decir que cuando un sistema opera en el caos, es altamente sensible a los pequeños cambios.

Cuando una organización aprende, está preparada para afrontar cambios en el entorno e internamente para establecer un proceso de mejora que le permita ser más productiva y competitiva.

Productividad, ¿realmente la entiende?

Uno de los grandes problemas de nuestra sociedad contemporánea es la pérdida del sentido del trabajo. Mucho se ha escrito sobre el tema de ser más productivos, pero poco se ha dicho sobre su objetivo.

Dicen expertos en administración que la productividad es “hacer más con menos”, “sumar eficacia y eficiencia”, “hacer las cosas bien a la primera”, sin embargo, las cosas se complican cuando el nuevo gerente lleno de ambición por hacer una carrera meteórica en una organización y sin la menor consideración de tipo humano le exige a sus subordinados que trabajen jornadas de 12 horas diarias, que vayan sábados y “un ratito” el domingo, que “por favor, por esta ocasión hagan este trabajo urgentísimo”.

Este vicio de productividad a toda costa (valdría la pena quizá llamarle *productivitis*) afecta a tantas organizaciones que la gente prefiere quedarse en su sitio de trabajo ante la sapiencia de que el resto del mercado tiene condiciones iguales o peores.

Otro de los graves errores en que caen nuestros directivos es pensar que sólo con dinero se resuelven todos los problemas existenciales del empleado.

La productividad no sólo es necesaria, sino deseable e implantarla en el interior debe ser preocupación de todos los días por parte de nuestros directivos.

Distinguir entre productividad y productivitis

La rentabilidad de la empresa es fundamental, y los tiempos no están para andarse con tibiezas en lo que a competitividad se refiere pero, precisamente, si usted tiene de veras el deseo de permanecer en el mercado, considere si no está quemando a su negocio tanto en el ámbito humano como financiero y tecnológico, en un mal planeado esfuerzo por hacer más con menos.

Culturizar antes que implantar

Antes de iniciar cualquier acción concreta debe asegurarse que la gente sabe lo que se pretende hacer, pero no sólo a nivel de mera comunicación vertical. ¡Usted debe sensibilizar al personal sobre la importancia de que la empresa sea competitiva! Piense que muchos de sus empleados no han estudiado más allá de la secundaria.

Mejorar, no empeorar

El personal debe resultar beneficiado y no perjudicado con las mejoras que usted realice. Si sus esfuerzos por volver más productiva la empresa tienen como consecuencia que la gente se quede a trabajar a deshoras y que ante mejores resultados (obtenidos muchas veces a costa de sobreesfuerzos) usted exija más, no espere recibir apoyo por parte de sus empleados.

La productividad es indispensable en las empresas. Pero este concepto, que va más allá del simple ámbito de las organizaciones, es entendido a fondo por pocos.

La capacitación puede ser la diferencia

Prácticamente en todas las empresas grandes, medianas y pequeñas, se habla de:

- Aumentar la productividad.
- Ser más productivo.
- Lograr que la empresa sea más rentable.
- Ganar mercado.
- Mejorar lo que se hace.

Muchos ejecutivos piensan que con sólo pensarlo y ordenarlo y poner una circular o un memorando, se va a lograr esto. Otros creen que sólo adquiriendo una mejor maquinaria se puede lograr ser mejor.

Imaginemos: de qué sirve que tuviéramos la mejor maquinaria del mundo, si nuestra gente no la sabe manejar; probablemente hasta la van a descomponer o nuestra inversión va a estar subutilizada.

Por lo tanto, la pregunta es: ¿a quién debe interesarle más la capacitación? En todas las experiencias de organizaciones que quieren mejorar, aparece una constante: la necesidad de fortalecer la capacitación y el desarrollo de habilidades para enfrentar el desafío de mejorar la calidad de los productos y los hábitos del buen servicio.

Algunos dicen: "la capacitación es cara", sin embargo, podemos decir que "es más cara la ignorancia", porque se evita, entre otras cosas:

- Desperdicio.
- Reprocesos.
- Accidentes.
- Actitudes negativas.
- Desmotivación.

Y la lista podría ser más extensa.

A veces es costosa porque no sabe hacerse profesionalmente; se cree que es suficiente decirle al trabajador: "te fijas cómo se hacen las cosas", "pégate con fulanito", u ofrecemos cursos con instructores que no tienen ni la menor idea de lo que es enseñar. Acordémonos de la escuela. En ocasiones había muy buenos maestros que sabían su materia, pero no sabían enseñar.

Haga una prueba. Pregunte en su empresa a las personas que tienen esa responsabilidad (que de hecho deberían ser todas) qué es enseñar y le responderán diferentes cosas, pero pocas le dirán: "Enseñar es ayudar y aprender", porque pocos saben enseñar, y así la capacitación no es cara, es carísima. Recuerde que no todos saben enseñar, pero pueden aprender.

Los problemas que se encuentran con frecuencia cuando se pretenden buenos resultados, son:

- Instructores poco preparados.
- Falta de un sistema para detectar las necesidades de capacitación.
- Al personal no se le involucra en su entrenamiento.

Y otro problema es el tiempo que se dedica a la capacitación. Conozco una empresa (aquí en Jalisco), que a sus trabajadores les dedica dos semanas de capacitación antes de empezar a trabajar, que equivaldría al 3% del tiempo anual. ¿Será mucho tiempo? Comparado con el éxito que ha tenido y el crecimiento tan acelerado que tiene esa empresa, puede decirse que no.

La capacitación puede ser la diferencia, pero si se hace profesionalmente; por favor, *no improvise*.

Pasos para un mejor entrenamiento:

1. Analice sus necesidades.
2. Determine objetivos en términos de conducta.
3. Desarrolle métodos.
4. Prepare a sus instructores.
5. Evalúe resultados.

Piense: "Probablemente la capacitación en este momento es mi mejor inversión".

El éxito de muchas personas y empresas está en su humildad para aprender.

Organización sin jerarquías

El papel y las responsabilidades del jefe cambian gradualmente

Dirección tradicional

Los jefes dan órdenes y controlan.

Una vez jefe, siempre jefe.

Los jefes aprueban el trabajo.

Los jefes dan respuestas.

Los roles de dirección son ganados por los empleados señor.

Los jefes toman todas las decisiones.

Liderazgo de equipo

Los líderes conducen y comparten el trabajo como miembros de equipos autorregulados.

Los líderes entran y salen de los papeles de liderazgo.

Los líderes proveen guía y consejo.

Los líderes ayudan a los equipos a alcanzar sus propias respuestas haciendo las preguntas correctas.

Los líderes no necesariamente son el personal señor de la empresa.

Los líderes desarrollan al personal haciendo que tomen decisiones abajo y apoyando errores.

Los roles y las responsabilidades cambian

“Nada es más hermoso que trabajar para la gente que trabaja para ti”, señalaba alguna vez el presidente de una titánica empresa mexicana de alimentos. Así reconocía que el éxito de su negocio radicaba en la toma de decisiones de todos y cada uno de los empleados.

Las organizaciones jerárquicas tradicionales han tenido grandes ventajas, pero se orientan fundamentalmente a delimitar el marco de acción del empleado.

Para mejorar, es decir, cambiar los roles y las jerarquías, nos encontramos con una serie de obstáculos. Cualquier intento de cambio se topará de inmediato con una serie de barreras. Los empleados no entienden hacia dónde van, no hay necesidad de cambiar, existe desfase entre el entendimiento del entorno y las acciones a seguir entre los niveles altos y los niveles operativos, hay resistencia natural al cambio. Lo anterior se traduce en tiempos demasiado prolongados para el cambio, resultados no congruentes, confusión de los empleados, desmotivación y pérdida de capacidad competitiva.

Para que el cambio sea rápido y sostenido se necesitan varias condiciones:

- Las empresas deben entender la visión comparativa y traducirla a su ámbito de trabajo.
- Motivación para mejorar el sistema total.
- Trabajo en equipo.
- Los empleados evalúan productivamente su entorno.
- Los empleados generan e implantan iniciativas propias para mejorar.

- Los empleados aprenden para continuar mejorando.

Para desarrollar estas capacidades es necesario cambiar aspectos clave del sistema organizacional que permitan cambiar la cultura, en base en equipos multifuncionales y esquemas profesionales de compensación y reconocimiento.

Mi empresa, ¿es una empresa inteligente?

*La capacidad de aprender puede llegar a ser
la única ventaja competitiva*

No hace mucho tiempo el mundo era mucho más predecible de lo que es ahora. Se podía pensar que una organización era competitiva sobre la base de tener una buena organización horizontal de trabajo y decisiones en forma vertical. De esto no hace mucho tiempo.

Las organizaciones de hoy en día tienden a ser organizaciones del conocimiento. Cada puesto debe ser ocupado por personas que conocen su tarea y tienen la pericia y responsabilidad, y no sólo actúan por delegación o instrucciones recibidas.

Los mercados globales son cada día más exigentes; una organización que aspire a sobrevivir y ser competitiva en el mundo actual de los negocios debe tener un diálogo permanente con sus clientes. Tiene que ser capaz de interpretar las demandas que recibe y, sobre todo, responder a ellas. Pero para poder dialogar con el mercado debe ser capaz de dialogar internamente. "Quienes normalmente están más cerca del cliente son quienes están más lejos del poder".

¿Cómo podrá dialogar con el cliente una organización que no dialoga con sus propios empleados? ¿Cómo podrá responder a las demandas de su público una institución que no es capaz de convertir la experiencia individual de sus miembros en acción de conjunto?

La idea de la organización capaz de aprender (organización inteligente) es una revolución mental. Nos exige abandonar los viejos paradigmas de liderazgo.

Carlos Llano Cifuentes dice: "Aunque la inteligencia es un atributo que dice sólo de los individuos, la expresión empresas inteligentes posee cierto sentido, porque no basta que una organización se encuentre constituida por hombres inteligentes para merecer ese epíteto". Un conjunto de hombres inteligentes puede ir a la bancarrota si no están organizados inteligentemente, lo cual no depende de la inteligencia de cada uno, sino de la relación que guardan entre sí; esta relación misma habrá de ser inteligente.

Claves de las empresas inteligentes

La primera clave de la inteligencia en las empresas es: trabajar es aprender, dirigir es enseñar.

La complejidad de los conocimientos para el manejo actual de las organizaciones ha llegado a tal magnitud que los conocimientos acumulados en una sola o algunas cabezas se vuelven literalmente inútiles. La dirección es propagación, extensión, difusión de conocimientos, de manera que se diseminen y fecunden a todos los miembros de la empresa.

Otra clave de la empresa inteligente es su ineludible dimensión ética. La regla ética más característica de la empresa inteligente es la que prohíbe mentir. "La verdad es incompatible (diciéndolo coloquialmente) con lo chueco; esto es inmoral".

La empresa inteligente, empero, no es solamente aquella en la que unos enseñan y otros aprenden; los mismos que enseñan son quienes más deben aprender.

Las empresas inteligentes han de aprender además de otras empresas, esto es lo que constituye el llamado *Benchmarking*, entendiéndolo como la investigación de las mejores prácticas que están

a la cabeza de la eficacia. Esto requiere de una actitud difícil de encontrar: la modestia.

Para buscar las mejores prácticas en los negocios se precisa aceptar que los mejores no somos nosotros, que aún tenemos que superarnos aprendiendo de quienes son superiores.

Negligencia para llevar a cabo las inspecciones personales adecuadamente

Una de las áreas más descuidadas en la administración es la inspección de las operaciones, dice Walter T. Erwin, vicepresidente a cargo de la manufactura de la Rheem Corporation. Sin embargo, es uno de los aspectos más importantes de su tarea si desea realmente asegurarse de que el trabajo está siendo llevado a cabo.

Un administrador puede pensar en un montón de excusas para no abandonar su escritorio y salir a la arena, donde se desarrolla la acción. Por ejemplo, en muchas ocasiones sencillamente no tiene el conocimiento necesario para llevar a cabo la inspección adecuada. No conoce los detalles reales de sus funciones lo bastante bien como para decir cuándo algo anda mal y tiene miedo de exhibirse como un tonto delante de sus empleados. No es de extrañarse entonces, que no quiera salir de su oficina. ¡Ahí está mucho más seguro!

Lo que el señor Erwin dice es verdad. Pero tales problemas pueden resolverse. Para ser un buen inspector debe conocer su negocio de adentro para afuera y tal cosa requiere estudio, planificación y práctica.

Si lo hace, obtendrá estos beneficios:

- Una mejor y más abundante producción será el resultado de las inspecciones adecuadas.
- De sus inspecciones resultarán mejores condiciones de seguridad.
- Un mejor mantenimiento es otra de las ventajas que obtendrá.
- Pueden mejorar las relaciones obrero-patronales.

Técnicas que puede usar para llevar a cabo una inspección personal

- Tienen las respuestas correctas las personas con influencia.
- El gerente local tiene verdaderamente todo bajo control.
- Compruébense las cosas más obvias... con frecuencia son las que más se pasan por alto.

Procedimiento de inspección de pasos a prueba de fallas

1. Destine una cantidad definida de tiempo para hacer inspecciones diarias. Inspeccione siempre alguna de las fases de su operación cada mañana, pero no lo mismo a la misma hora todos los días. Cambie su horario, inspeccione a veces en la mañana y a veces en la tarde. Si su operación incluye dos o tres turnos, inspeccione a veces en la noche.
2. Repase sus puntos de inspección antes de revisar. Estudie y repase los puntos de supervisión que haya seleccionado antes

de examinar. De ese modo nunca se quedará atrás ni sus empleados podrán hacerlo tonto.

3. Inspeccione sólo los puntos que haya seleccionado. Repase con todo cuidado los puntos de inspección seleccionados, antes de proceder a hacerlo. No trate de ser un experto en todo en un solo día porque no podrá. Adhiérase a su sistema y no permita que nadie lo distraiga de él. Llegará a cubrirlo todo a su debido tiempo.
4. Cuando inspeccione, enfatice. Enfatique los puntos que haya seleccionado para la inspección, no los puntos que su subordinado esté tratando de destacarle. Si deja que el control se le escape, tal cosa puede convertirse en el juego del gato y el ratón. Simplemente recuerde quién es el que está inspeccionando y quién está siendo inspeccionado.
5. Pase siempre por alto la cadena de autoridad. Eso es algo que debe hacerse sin ninguna excepción. No hay otro tipo de inspección que dé mejores resultados. No les pregunte a sus gerentes cómo se las están arreglando o cómo van las cosas, porque de antemano sabe qué respuesta le darán. Lo que debe hacer es profundizar hasta el nivel de los que llevan a cabo el trabajo para saber cuál es la situación real. Por supuesto, como una diferencia para el gerente de esa planta, tienda o sección, siempre debe ir con usted, pero no le haga preguntas a él... hágaselas a las personas que trabajen para él. Esa es la única manera de recibir respuestas francas.
6. Haga preguntas y más preguntas. Recuerde que está inspeccionando para obtener información, no para darla. Por lo tanto, haga preguntas y espere respuestas. Deje que sus empleados le digan cómo pueden mejorar su propio desempeño y le aseguro que lo harán si se los permite. Después de todo, la mayoría quiere dar lo mejor de sí mismo.
7. Verifique los errores que descubra. Una inspección no servirá de nada a menos que dé los pasos necesarios para corregir los

errores que haya descubierto. Por lo tanto, prosígala, vuelva a inspeccionar. Supervise y asegúrese de que están cumpliendo las órdenes que ha impartido para remediar las fallas. Recuerde, sobre todas las cosas, que una orden cuya ejecución no se supervisa, es como si no se hubiera impartido.

Cómo ser inspector severo y no “caerle mal” a la gente

Comprenda que si es administrador, su tarea es la de manejar y supervisar a la gente y no la de ganar un concurso de popularidad. No obstante, será mucho mejor todavía si puede hacer su trabajo y lograr, al mismo tiempo, que lo aprecien y lo respeten. A continuación le ofrezco seis breves pautas que puede seguir para llegar a ese objetivo.

1. Si simpatiza con las razones de los trabajadores, no lo demuestre en contra del supervisor o gerente local.
2. Elogie siempre al supervisor o al gerente local. Dele siempre su apoyo al “jefe” delante de los subordinados.
3. Hágale ver en privado sus errores. Llámeme la atención con delicadeza y asegúrese de que la crítica que está haciendo sea al mismo tiempo justa y constructiva. Primeramente elogie, pues eso le quitará gran parte de lo amargo a la crítica.
4. No generalice, sea específico. No lo reprenda por algo que alguno otro haya hecho y, de la misma manera, no trate de castigar a todos por errores de un solo individuo.
5. Deje que el supervisor o jefe de sección exponga su punto de vista. No critique hasta que no comprenda por qué el otro lo

está haciendo como lo hace. Pudiera ser que tuviera una razón perfectamente lógica para hacer las cosas así.

6. No hostigue, inspeccione. ¿Necesito decir más?

¿Se aseguró de que el trabajo está bien comprendido, bien supervisado y bien terminado?

Algunas veces, la incapacidad para comprender instrucciones puede achacarse al no saber escuchar. Mi esposa, por ejemplo, es la peor del mundo cuando se trata de recibir instrucciones sobre cómo llegar a alguna parte; a la mitad de las instrucciones pierde la paciencia, se despide con precipitación y arranca. Invariablemente, dando vuelta a la derecha debería haberla dado a la izquierda o no fijándose en absoluto en alguna señal prominente que le había dado como punto de referencia.

Otras veces, sin embargo, la persona que da instrucciones es la culpable de no saber comunicar. No hace mucho, mi hijo Larry puso un anuncio en el *Springfield Leader* para ofrecer en venta su motocicleta Honda 450 y me tocó escuchar las instrucciones que dio al primer interesado que llamó por teléfono sobre cómo dar con nuestra casa.

“Baje por Glenstone rumbo a Sunshine”, le dijo. “Dé vuelta al oriente en Sunshine y siga así tres o cuatro kilómetros. Tuerza hacia el sur en Ingram Mill durante unos dos kilómetros de vuelta de regreso a Sunset, otra vez hacia el sur y subiendo la loma en Hillsboro, a la izquierda en Avalon. De regreso al oeste en Covington hasta llegar a lomita, es sólo una cuadra, pero no puede usted dejar de dar con ella, el frente de la casa es de ladrillo... número 31104... adiós”.

Y todo esto sin hacer una sola pausa, y cuando terminó colgó inmediatamente.

“¿Le pediste que repitiera las instrucciones que le diste?”, le pregunté, sabiendo que no lo había hecho. “No”, me contestó. “¿Crees que haya anotado las instrucciones? Estabas hablando muy aprisa”.

Si ha tenido problemas por no explicarse con precisión, si no se ha asegurado de que el trabajo está perfectamente comprendido, bien supervisado y bien terminado, el presente capítulo es para usted y le ayudará a resolver esos problemas. Sin embargo, antes de que le diga qué técnicas puede usar, permítame sugerirle otras ventajas.

Algunos de los beneficios que obtendrá

- La gente responderá con mayor prontitud a sus órdenes.
- La gente le dará su mejor esfuerzo.
- Dispondrá de más tiempo para su propio trabajo.

Técnicas que puede emplear para obtener esos beneficios

- Asegúrese de que realmente es necesario dar determinada orden.
- Dé la orden adecuada.
- Nunca emita una orden que no pueda hacer cumplir.
- Disfrace sus órdenes como sugerencias o solicitudes.
- Sepa lo que quiere antes de dictar una orden.

- Emplee un lenguaje claro, conciso y sencillo.
- Haga que toda orden verbal le sea repetida.
- Haga uso de la cadena de autoridad establecida, para emitir órdenes.
- Anime a sus subordinados a que hagan preguntas.
- Usted también hágales preguntas.
- Supervise...supervise...supervise.
- Sus empleados pondrán a trabajar su imaginación, iniciativa e ingenio para cooperar con usted.

¿No sabe cómo pedir a los subordinados consejo o ayuda?

Colóquese en el estado mental adecuado

Lo primero que necesita hacer para poder pedirles a sus empleados ayuda o consejo, es colocarse usted mismo en el estado mental adecuado, para que acepte sus sugerencias cuando se las hagan. No deje que su puesto como administrador o su estado de ejecutivo se interponga. Eso es algo que puede suceder, porque, después de todo, usted es el superior de ellos... y ellos, sus subordinados.

Hágales sentir que también es problema de ellos

A todos nosotros nos interesan más nuestros problemas que los problemas de los demás. Sé que a usted le interesan más sus problemas que los míos; del mismo modo, a sus empleados les interesan más los de ellos que los de usted. Si desea que sus empleados se interesen en los problemas de usted, debe convertir su problema en problema de ellos.

Estimule en ellos el pensamiento individual

No sólo debe formar grupos de personas que lo ayuden a resolver sus problemas, sino que también debe alentar a cada empleado, en lo particular, a que encuentre mejores maneras de hacer su trabajo específico.

Si usted desea que sus trabajadores busquen algunas ideas sobre cómo mejorar el trabajo, debe hacerles saber que está dispuesto a escuchar sus sugerencias.

Facilíteles que le comuniquen sus ideas

No convierta en algo difícil el que alguien le comunique sus ideas. No lo enrede con normas, reglas, procedimientos de oficina y papeleo, haciendo que por lo menos ponga todo por triplicado en alguna complicada forma de sugerencias que uno de los empleados ha diseñado. Recuerde que le está pidiendo a su empleado un favor al pedirle que le comunique sus ideas. En recompensa, lo menos que podría es hacerle el favor de facilitar las cosas.

Siga la idea que le den hasta su consumación.

Nunca olvide la recompensa

A usted le gusta recibir el crédito apropiado y el pronto reconocimiento por lo que hace. Lo mismo sucede con su gente. Si usted olvida o descuida esa parte del asunto puede olvidar del mismo modo pedir a sus subordinados sugerencias o ideas porque no recibirá ninguna.

El consumidor frente a la crisis

Gallup México realizó una serie de estudios cualitativos, a través de sesiones de grupo, sobre las actitudes de la clase media frente a la crisis y cómo se verá afectada en sus hábitos de consumo, compra y entretenimiento.

Las conclusiones, aunque no se pueden generalizar, son sin duda reveladoras.

1. Los aspectos emocionales y racionales hacia el consumo parecen más intensos en épocas de crisis. Por esta razón existe un mayor enojo con empresas con las que existen lazos importantes, como autoservicios y bancos y que afectaron al consumidor. Por el contrario, existe una lealtad y agradecimiento con aquellos que lo cuidan.
2. Una de las mayores preocupaciones es poder conservar lo que tienen, más que pensar en la compra de nuevos productos. Esto podría implicar un mayor consumo de servicios a corto y mediano plazo.
3. El ama de casa, en particular, siente la obligación de optimizar el uso de sus productos, comprando y desperdiciando menos.
4. El gasto se destinará primeramente a alimentos, defendiendo sus hábitos, en este rubro, al máximo.
5. A menor nivel, los hombres y las mujeres están más dispuestos a cambiar de marcas a otras más baratas y con una calidad aceptable. Hay una tendencia generalizada a consumir menos productos de importación o considerados de lujo.

6. Las clases medias seguirán consumiendo refrescos, bebidas alcohólicas y botanas. Las clases más bajas sustituirán los refrescos por aguas frescas, pero seguirán comprando bebidas alcohólicas. Las bebidas de importación bajarán en consumo y serán reemplazadas por nacionales. La gente tenderá más a reunirse en casas y salir menos.
7. En lo referente a la vivienda, al vencerse sus contratos, probablemente tendrán que mudarse a una casa de menor precio. Pensar en adquirir un inmueble en este momento se convierte en un sueño imposible. Los que tienen créditos hipotecarios tendrán serias presiones y buscarán renegociar sus pagos.
8. Para tener otros gastos fijos tendrán que ahorrar en cada detalle, pero es posible que se desprendan de algunos de ellos como el teléfono celular.
9. En cuestiones médicas la gente se automedicará o buscará que no le suban las consultas, antes de tener que ir al IMSS. Los que tienen seguro médico tratarán de renovarlo a no ser que sacrifiquen otra necesidad más importante.
10. Los artículos de higiene personal tienen un valor emocional, por lo que se considera más remoto su reemplazo. En el caso de los cosméticos se descarta la posibilidad de dejar de usarlos o cambiar de marca, ya que éstos son parte de su imagen.
11. Los viajes, la diversión y la ropa misma podrán ser sacrificados por una parte de la gente, antes que la escuela de los hijos. Sin embargo, mucha gente empezará a contemplar la posibilidad de un cambio de escuela. La compra de ropa para los niños será inevitable.
12. Obviamente el transporte público será más utilizado y la compra de un auto, la mejora en la casa, etcétera, se verán pospuestos indefinidamente.
13. La imagen de los bancos está siendo muy afectada por una sensación de abuso. La gente buscará pagar todo lo que pueda y bajar el uso de estos servicios, así como el de las tarjetas de crédito.

Lealtad de marca

La mercadotecnia de lealtad de marca no es meramente una mejor forma de hacer marketing, sino que requerirá un cambio básico y radical en la manera de manejar la empresa. Estamos en el centro de una verdadera revolución de la mercadotecnia, una revolución alimentada por gigantescas cantidades de información e increíbles tecnologías.

La mercadotecnia de lealtad de marca es la manera de construir un crecimiento duradero y rentable, tanto para sus marcas como para su empresa. Pero la lealtad de marca no surge de la nada, sino que uno mismo la tiene que hacer funcionar.

Estos 10 principios básicos de mercadotecnia de lealtad de marca le podrán llevar hacia la dirección correcta:

1. **Los pilares de la mercadotecnia de lealtad de marca.** Cada plan de mercadotecnia debería incluir algunos elementos básicos. ¿Qué estamos haciendo para identificar, atraer, defender y reforzar la lealtad a nuestras marcas-empresas? ¿Sabe usted si sus esfuerzos de mercadotecnia le están recompensando o castigando la lealtad a sus marcas-empresas?
2. **Las marcas no tienen ciclos de vida.** El fundador de la empresa, sin duda, algún día morirá. Sin embargo, la marca creo que puede vivir para siempre. Una marca puede acrecentar su valor con el tiempo.
3. **Construir el liderazgo basados en lealtad de marca.** No hay que enfocarse únicamente en la adquisición de nuevos clientes. No hay que aumentar ventas a costo de sacrificar la lealtad de marca. Un cliente leal nos puede generar nueve veces más utilidad que uno desleal.
4. **Sea líder en cualquier mercado en el que decida competir; recuerde la ley del dominio.** Generalmente un líder es tres veces más rentable que un seguidor.

5. **Evite submercadear sus productos-empresa.** El liderazgo por sí solo no dará buenos dividendos siempre. Los líderes del mercado también requieren de apoyos.
6. **Sea un pionero.** No sea solamente un líder de mercado. Conduzca el mercado a nuevos horizontes. Sea innovador en sus productos y en su mercadeo. La permanente innovación es la mejor forma de mantenerse delante de aquellos competidores cuyos únicos argumentos son: "yo también, pero más barato".
7. **Conozca lo que valen sus clientes.** Existen cuatro tipos de clientes leales: los que son la "categoría del producto", los leales a su "empresa", los que "prefieren un producto" y los "entusiastas". Obviamente los entusiastas reeditarán mucho más beneficios que los leales de "categoría" de productos. ¿Sabe cómo atraer a los entusiastas?
8. **Mantenga a sus consumidores leales, "incondicionales".** El marketing es como alimentar un matrimonio. No se hace con unas cuantas noches de amor, sino con una permanente entrega.
9. **Venda con base en calidad y no con base en precio.** Si el énfasis del mercadeo de su producto es precio, se está exprimiendo a la lealtad de marca. No se le está explotando. El enfoque primario del mensaje de su marca debería estar en qué tan especial es su marca, no en qué tan barata es. El objetivo en publicidad y/o promoción siempre debe estar en calidad distintiva de su marca.
10. **La política de marca es la política del negocio.** El mercadeo de lealtad de marca requerirá de un punto de partida radical en políticas y prácticas de negocios. El mercadeo de lealtad de marca no es sólo para grandes marcas establecidas o para compañías grandes. Es un concepto importante para marcas pequeñas y/o nuevas, y especialmente importante para marcas nuevas donde la lealtad de marca todavía requiere ser

generada. En la forma en que usted genere "prueba" de su producto, se establecerá el nivel de su futura lealtad.

Un crecimiento razonable y duradero se ganará sólo construyendo "valor de marca" junto con volumen.

Estrategias de mercadeo

Uno de los conceptos más comentados dentro del ámbito empresarial es el de la elaboración de planes de mercadotecnia. Cuando se habla de él, le rodea un ambiente misterioso que solamente unos cuantos iniciados en este culto pueden descifrar. A lo anterior contribuye el hecho de que algunas personas creen que basta con mencionar esta palabra para que se resuelvan los problemas de ventas en la empresa.

Un plan de mercadeo no es algo misterioso, por el contrario, son decisiones y acciones lógicas e interrelacionadas en el contexto de un negocio. Sus resultados no se deben a la magia, sino a la aplicación del sentido común y sobre todo a un gran esfuerzo y dedicación.

Para comprender mejor el concepto de mercadeo, es conveniente recordar la importancia que el comercio en general ha tenido en el desarrollo de la civilización, hasta llegar al punto en que ahora la conocemos. El intercambio comercial, o actividades mercadotécnicas, siempre han intervenido en los procesos sociales de la comunidad; desde que los hombres primitivos descubrieron en ellos ciertas habilidades que los convirtieron en especialistas de ésta, empezaron a existir los excedentes de producción. De esta forma, el hábil tejedor de cestas cubrió sus necesidades, y después con ellas invadió todo el espacio de la cueva donde habitaba. Pero al dedicar mucho de su tiempo a la manufactura de estos artículos, se vio desabastecido de otros productos, por lo que por necesidad, empezó a intercambiarlos, primero en su comunidad y después en las regiones vecinas. Esto provocó un intercambio de ideas y cultura, así como el despertar de nuevas ambiciones.

La ruta de la sal era uno de los caminos más célebres de la antigua Roma. Marco Polo visitó la antigua Catay (hoy China) en busca de riquezas. Cristóbal Colón buscaba una ruta más corta para comerciar con las exóticas especies de India. Los mercados han sido los principales medios de difusión, el factor dinámico esencial del progreso humano.

La mercadotecnia es, según la definición de la American Marketing Association, la ejecución de las actividades comerciales que dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario.

El investigador A. W. Shaw la define señalando que el elemento esencial e invariable del comercio es la aplicación del movimiento a los materiales. Nos indica, además, que existen tres tipos de movimiento.

1. *Producción*. Los aplicados a la materia prima a fin de transformarla para que pueda utilizarla.
2. *Distribución*. Los aplicados a los artículos y servicios para trasladarlos desde el punto de producción hasta el consumidor.
3. *Movimientos aplicados a aquellas actividades que se ocasionan con la distribución, como son el almacenamiento, transporte, mermas, obsolescencia, publicidad, ventas, costo financiero, administración y otros semejantes.*

El concepto del precio ha sido el más investigado en la mercadotecnia como consecuencia de la inquietud que provoca el saber por qué si un artículo cuesta un peso para ser producido, al momento de la venta el precio es de dos o más. Este estudio descubrió que existen ciertas actividades o funciones en las operaciones comerciales que están relacionadas con la mercadotecnia. La American Marketing Association define a estas funciones como una actividad especializada e importante o un grupo de actividades relacionadas que se llevan a cabo en el mercado. Estas funciones requieren del tiempo y esfuerzo de las personas y utilización de equipos e insta-

laciones cuyo costo repercute directamente en el precio. A estas actividades se les puede clasificar de la forma siguiente:

- Funciones de intercambio:
 - Ventas
 - Compras

- Funciones de suministros físicos:
 - Transporte
 - Almacenamiento

- Medios auxiliares y otras funciones:
 - Financiamiento
 - Riesgo
 - Precio
 - Estandarización
 - Información del mercado
 - Publicidad

De esta manera llegamos a entender el concepto del valor agregado de la mercadotecnia, entendiéndose por valor la evaluación al personal del artículo o servicio. Este valor agregado influye en el precio que los clientes aceptan pagar por el servicio o producto.

Otro elemento de gran importancia en el estudio de la mercadotecnia moderna es el producto, al que se conceptúa como algo más que un objeto físico, de tal suerte que se estima que cada producto es un conjunto complejo de satisfactores que están relacionados con la forma en que el producto es percibido por el comprador en potencia.

Del análisis de la definición anterior se desprende el concepto primordial en que se basa la mercadotecnia moderna, que es el de la percepción que el posible cliente tiene del producto o servicio que se le está ofreciendo.

La mercadotecnia actual tiene dos dimensiones o fuerzas:

- **Fuerzas subjetivas.**

Que influyen en las elecciones hechas en el mercado.

- **Fuerzas objetivas o datos cuantitativos.**

En una sociedad de libre consumo, la fuerza subjetiva o deseo individual se vuelve estratégico.

La fuerza acumulada del deseo de cientos de miles de consumidores en busca de un satisfactor, constituye la enorme potencia que impulsa al proceso mercadotécnico.

Es obvio que los consumidores preferirán comprar productos o servicios que satisfagan sus deseos en un grado máximo pagando un precio mínimo. Toda estrategia de mercadeo se basa en buscar el punto de equilibrio entre el costo y la satisfacción.

El costo significa cualquier factor negativo o de resistencia para la compra o elección, que además del dinero pueden ser el tiempo o la inconveniencia del producto o servicio.

La satisfacción es cualquier cualidad positiva que influye en una operación comercial. Una vez logrado el establecimiento de este punto de equilibrio, pueden manejarse cuatro posibilidades al cambiar los valores relativos del costo y la satisfacción.

1. Aumento significativo de la calidad del producto o servicio contra el aumento moderado del precio.
2. Disminución de la calidad del producto o servicio contra mayor disminución en el precio.
3. Aumento (o disminución) en la calidad de la atención contra el aumento (o disminución) en el precio.
4. Autoservicio contra disminución moderada en el precio.

Por otra parte, dentro de los planes de mercadotecnia es necesario que se determinen los tipos de mercado a que éstos se referirán. Las técnicas difieren radicalmente si decidimos atacar un mercado en venta o un mercado de compra.

Asimismo, debemos analizar el tipo de clientela en relación con su cultura de compra. Podemos identificar tres tipos de mercados básicos.

- **Mercado de imitación.**

Éste es el más común con la gran parte de los consumidores de nuestro país. La forma de elección tiende a manifestarse en función de la costumbre o de la influencia de la imagen de terceras personas.

- **Mercado de comparación.**

Los clientes comparan habitualmente la relación precio-beneficio. En nuestro país este tipo de tendencia apenas empieza a reflejarse y podría decirse que está en una etapa imperfecta porque por lo general solamente se comparan los precios y las cantidades, pero no las cualidades o posibles beneficios que tendría el consumidor.

- **Mercado de verificación.**

La clientela se encuentra en una etapa de alta cultura de compra.

La sofisticación lleva a que en forma frecuente los compradores comprueben en forma sistemática, por ellos mismos o a través de sus empresas u organismos especializados, las bondades y características de los productos y servicios que consumen y, en el caso de encontrar divergencias, demandar por las vías necesarias el cumplimiento de lo señalado en los planes de mercadeo.

Aceptar lo mínimo en vez de pretender lo máximo

Usted puede usar esas mismas técnicas para que su gente le dé una respuesta máxima. No voy a decirle que puede usar todas ellas con cualquier persona, ni tampoco que siempre darán resultado. Tendrá que escogerlas de acuerdo con el individuo, hacer que sus métodos se adapten a la persona.

Obtendrá estos beneficios:

1. No tendrá que aceptar lo mínimo.
2. La gente le ofrecerá su máximo esfuerzo.
3. La producción y las ventas subirán.
4. Los costos y los gastos descenderán.
5. Todo eso significa para usted un mayor prestigio, mayor sueldo y ascensos.

Técnicas que puede usar para obtener esos beneficios

Fije un alto estándar de desempeño en su organización

Lo que haga, lo que diga y como actúe tendrán una gran importancia en su intento de ver si puede, o no, hacer que sus empleados

rindan su máximo esfuerzo. Si usted mismo le concede un esfuerzo mínimo a su trabajo, no tiene derecho a esperar que ellos le rindan lo máximo.

Por ejemplo, si acostumbra llegar tarde al trabajo y salir temprano, parece no importarle la calidad del trabajo de su gente, no le interesa cuánto se produzca ni cuál sea su calidad, ni parece importarle el desperdicio. Si parece mortalmente aburrido cuando está en su escritorio, la gente sin duda alguna asumirá una actitud idéntica respecto a su propio trabajo.

Pero si se pone el ejemplo adecuado rindiendo su máximo esfuerzo, sus empleados harán lo mismo porque es algo contagioso. Si se muestra positivo, entusiasta y alegre con su trabajo, es muy posible que sus empleados reaccionen también de esa manera.

No acepte el sistema actual como la mejor o la única manera

Reexamine su manera de pensar. Reprima toda idea y toda solución antigua y, mientras busca nuevos métodos aceptados examine toda nueva idea con la curiosidad no inhibida de un niño. Adquiera la virtud de ver las cosas como si las estuviera viendo por primera vez.

Participe en alguna discusión abierta con otras personas. Sondee el pensamiento de otros. Use preguntas para estimular el pensamiento de otros.

Mantenga su imaginación conectada todo el tiempo. Siempre que, arbitrariamente, hace usted a un lado una idea nueva, está poniéndole otro clavo al ataúd de una organización agonizante. No puede obtener lo mejor de su gente de esa manera. Cualquier compañía que rehúsa nuevos métodos o cuando menos que no se interesa por las nuevas ideas, no está creciendo. De hecho, no sólo va en retroceso... se está muriendo.

Motive a sus empleados a que mejoren el sistema

Hoy en día se están usando con gran profusión, en muchas industrias, los planes de incentivo de salario, dice Richard Ellis, superintendente de Producción de la American Smelting and Refining Company de Wallace, Idaho. El método consiste en fijar determinada cantidad de producción y establecer cierto estándar de desempeño. Luego, reta usted a los trabajadores a que derroten el sistema y produzcan más para que su paga de incentivo sea mayor.

Si usted los recompensa adecuadamente, si no coloca todo el énfasis únicamente en producción y ventas, su gente en todos los departamentos de servicio también le ofrecerán su máximo esfuerzo y harán todo por mejorar el sistema actual.

Ayude a los demás a fijarse sus propias metas

Para hacer que una persona se fije metas en el trabajo, de tal modo que rinda el máximo, use estas seis tendencias:

1. **Haga que su meta sea específica.** Para sacar al empleado de ese vago mundo de sueños, exíjale que sea específico sobre lo que él desea de usted. Por ejemplo: ¿es más dinero lo que quiere? ¿Seguridad económica? ¿Tiene interés en un trabajo mejor o en un ascenso? ¿Aspira a determinado puesto dentro de la compañía? Haga cualquier cosa y todo lo que pueda por ayudarlo a convertir su meta en algo específico y concreto.
2. **Ayúdelo a formar un plan para lograr su objetivo.** Muéstrelle qué es lo que tiene que hacer para llegar a su objetivo. Si lo que requiere es mayor educación o adiestramiento, díga-le exactamente qué es lo que necesitará. Hágalo que ponga su plan por escrito, eso le ayudará a saber mejor si realmente quiere hacer ese esfuerzo extra o no.

3. **Convierta su meta en algo excitante y digno de esfuerzo.** Ayúdelo a ver cómo se beneficiará cuando alcance su objetivo. Avive su deseo de éxito enumerándole las recompensas materiales y beneficios físicos que serán suyos. Recuerde que el deseo es la primera ley de la ganancia. Un hombre debe tener deseos de triunfar antes de poder hacerlo.
4. **Déjelo que compita consigo mismo.** Cuando un hombre fracasa en superar su propia producción puede soportar ese fracaso de mejor modo que cuando es derrotado por otra persona. Su adversario puede ser una cuota o récord que desee romper (un modelo que quiera mejorar), un tiempo nuevo que trate de establecer (cualquier objetivo que no sea un ser humano).
5. **Haga que su meta sea asequible.** Asegúrese de que la meta que el subordinado se fijó es real, razonable y obtenible. Permite a alguien que llegó hasta la secundaria que se fije como meta un puesto para el que se necesita haber recibido algún título en química, sería imprudente. Y, sin embargo, muchas veces la gente se fija metas imposibles y luego se abandona completamente cuando no puede alcanzarlas.
6. **Recompénselo cuando triunfe.** No le prometa a nadie una recompensa si no puede cumplirlo. Como diría Elmer Wheeler, no le venda a nadie una caja vacía.

Haga que todo hombre se enorgullezca de su trabajo

No importa cuál sea su trabajo, toda persona quiere enorgullecerse de lo que hace. El deseo de elogios, de atención y de aprobación es uno de los incentivos más poderosos al que casi toda persona responderá.

“Estoy orgulloso de usted”, es una de las frases más potentes que pude usar para hacer que un hombre haga todo por usted. Por con-

siguiente, úsela y recuerde también esto: a menos que un hombre se sienta orgulloso de sí mismo, de su trabajo y de su organización, no podrá usted obtener el máximo esfuerzo de su parte. Sencillamente, no puede ser.

Vigile los signos reveladores de un desempeño mínimo

Para rematar este capítulo, quiero enseñarle cómo percibir las señales y los síntomas de un desempeño mínimo en su organización. Si descubre algunos de los siguientes signos, no está obteniendo el máximo esfuerzo de parte de su gente.

1. La administración ya no está dispuesta a experimentar, a arriesgarse o a poner a prueba nuevos métodos o ideas.
2. La compañía ya no busca nuevos mercados ni nuevos clientes, sino que se muestra satisfecha con sostenerse como está.
3. La organización les exige a sus empleados conformidad absoluta y contrata únicamente a gente pasiva y dependiente.
4. En la organización todo ascenso tiene que basarse en la antigüedad, no en la capacidad.
5. La administración se muestra satisfecha de sí misma y ya no tiene un programa de capacitación o de autosuperación personal.
6. La compañía es un lugar aburridísimo para trabajar, es monótona, sin vida y no presenta ningún atractivo.

No usar el puesto administrativo en beneficio propio

Cuando fallan todos los demás motivos humanos, siempre nos queda la codicia. Cada día de la semana puede leer en los periódicos acerca de gente así. De gente que ocupa puestos muy altos, que deja que la codicia lo ciegue y que usan el puesto para tratar de lucrar.

Beneficios que serán suyos cuando no use el puesto que ocupa para aumentar sus ingresos

Podrá vivir consigo mismo

“No es que sea yo un dechado de virtudes, no lo soy”, dice Robert L. Edwards, director nacional de Ventas de Monsanto Chemical Company, “pero honradamente puedo decir que jamás he usado mi puesto como ejecutivo o administrador para lucrar indebidamente. Nunca me ha preocupado el que un auditor vaya a revisar mis registros o a verificar los fondos que manejo, o que un guardia de seguridad me abra el portafolio o la cajuela de mi automóvil o cosas así. Puedo dormir a pierna suelta sin ayuda de píldoras y no tomo tranquilizantes de ninguna especie. Puedo vivir conmigo mismo”.

Sus empleados confiarán en usted

Cuando los subordinados sepan que no está usando su puesto como administrador para beneficiarse a costillas de ellos, confiarán en usted y esa confianza irá en aumento. Como resultado, se ganará su lealtad y su desinteresado apoyo.

Una persona que diga las cosas como son, sin que le importen las consecuencias que eso puede acarrearle, o que no trate de sacarle al puesto que ocupa ciertas ventajas o privilegios especiales, particularmente a costillas de los subordinados, será tenida en muy alta estima por sus empleados. Con solo un pequeño esfuerzo de su parte, puede llegar a ser esa persona.

Ganará el respeto y la admiración de sus empleados

Cuando sus empleados vean que no está abusando de los privilegios de su puesto, le darán incondicionalmente su admiración y respeto.

Elevará a sus empleados hasta su propio nivel

Los empleados tenderán a imitar al jefe y a copiar sus modales, siempre se muestran inclinados a hacer las cosas como las hace el superior, a seguir su ejemplo.

Técnicas que puede usar para gozar de esos beneficios

Emplee los recursos administrativos para lo que son

- Gente
- Dinero
- Materias primas
- Tiempo
- Instalaciones

Practique la vieja virtud de la honradez

En el momento en que usted es culpable de cualquier falta de honradez, no importa cuán insignificante (siempre que, sin pagarlo, tome algo para su uso personal sin que importe la cantidad), ha debilitado la autoridad moral que tiene sobre los subordinados y éstos lo criticarán, lo ridiculizarán y lo despreciarán. Jamás podrá recuperar su respeto.

Usted también tiene que seguir las reglas

En ocasiones, los administradores tienden a olvidar que las reglas son para que ellos también las obedezcan. Los gerentes violan con frecuencia las reglas de seguridad cuando están inspeccionando el trabajo físico sobre el terreno.

Deles a los subordinados crédito por el trabajo que hagan

El que se tome el crédito por el trabajo que alguno de sus subordinados haya realizado tiende a destruir la iniciativa de esas personas,

su buena disposición a aceptar alguna responsabilidad y su utilidad para usted. Por otra parte, darle el justo reconocimiento por lo que haga tiene un doble efecto benéfico. Él recibe el reconocimiento por haber hecho un buen trabajo y usted gana la cooperación voluntaria de un empleado leal que lo respaldará tanto a usted como a la compañía.

Cómo adquirir el rasgo de la generosidad de carácter

El gerente egoísta procurará su comodidad y su avance personal aun a costa de los subordinados.

Sin embargo, como gerente noble, debe aprender a colocar el bienestar de los subordinados por encima de usted y nunca tratar de lograr sus propios fines a expensas de ellos. Tiene que practicar el precepto de que quien desea ser el mayor de todos, primeramente debe ser el siervo de todos.

1. Preocúpese por las condiciones de trabajo de sus empleados.
2. No abuse de sus propios privilegios.

El puesto administrativo que usted ocupa fue creado para permitirle llenar una responsabilidad para con los superiores sirviéndoles a los subordinados. Si piensa de esa manera, no hay riesgo de que equivoque el camino.

Sostener su palabra y decir la verdad

Sostener la palabra empeñada, decir siempre la verdad, tal vez no sea algo muy popular, pero sigue siendo altamente importante.

Beneficios que obtendrá

La gente creerá en lo que usted diga

Si usted gana la reputación de que dice la verdad y de que siempre sostiene su palabra, los demás creerán en lo que diga y harán lo que les pida que hagan, sabiendo que es lo adecuado. Sin embargo, si tiene fama de mentiroso, sencillamente no podrán confiar en usted. Podría ser un genio, pero como administrador o dirigente no valdrá nada. Por lo tanto, a menos que diga usted la verdad, olvídense de llevarse bien con su jefe o de motivar a sus empleados a que hagan su mejor esfuerzo por usted.

Tendrá la reputación de una persona completamente digna de crédito

Cuando es digno de confianza, cuando su jefe puede confiar en su desempeño en el trabajo con certeza absoluta, depende de usted cada día más para que las cosas se hagan bien. Él sabe que puede tenerle confianza.

Todo mundo lo respetará

Un hombre que dice la verdad, que sostiene su palabra, que nunca falta a sus promesas es respetado por todo mundo.

Técnicas que puede emplear para gozar de esos beneficios

Adquiera valor moral

“La valentía física se inicia en la mente... no en los músculos”, dice el coronel Robert L. Green, un multicondecorado combatiente de infantería, veterano de tres guerras. El valor, antes que nada, es una cualidad mental, una actitud, un estado en la mente. Si un hombre es valiente, reconocerá su miedo al peligro y la crítica, pero controlará ese miedo.

Fuera del campo de batalla, nosotros los civiles necesitamos también ese valor. Si usted posee valor moral, podrá sostener lo que piensa que es justo y hará lo adecuado sin que le importen las consecuencias, así como aceptará la culpa si está equivocado y los subordinados lo respetarán si ven que tiene un sólido valor moral.

Nunca haga una promesa que no pueda cumplir

Si va a ser un administrador de primerísima categoría, debe valer tanto como su palabra y su palabra deberá ser su garantía. Nunca haga una promesa que no pueda cumplir ni anuncie un castigo por determinado acto si no va a aplicarlo. Si no tiene la intención de cumplir sus promesas, no las haga. Si no va a castigar a un hombre, no lo amenace. Sólo logrará empeorar las cosas para usted mismo con las promesas falsas o amenazas ociosas.

Aplique siempre el castigo prometido

Lo mismo puede decirse del premio. Si le dice a alguien en qué va a consistir el castigo por determinada falta y luego no lo castiga cuando la hace, bien puede tirar la toalla antes de subir al cuadrilátero. De ese modo, nunca llegará a ser gerente de nivel superior.

Esa idea se aplica también a los hijos. Si usted le dice a su hijo que no le va a dar su asignación semanal la próxima vez que llegue a casa a las 2 de la mañana y después no cumple su amenaza, ya no es usted el jefe... lo es él.

Cómo lograr que los demás piensen que pueden confiar en uno

Si siempre dice la verdad y mantiene su palabra, si siempre hace lo mejor que puede por lograr los estándares más altos de desempeño, todos pensarán que es un individuo digno de confianza, una persona de la cual se puede depender en todo tiempo.

Para lograr esa clase de confianza:

1. Haga cualquier trabajo lo mejor que pueda.
2. Las reglas son para que usted también las obedezca.
3. Lleve hasta el final el espíritu de orden.

Cómo adoptar el rasgo de integridad de carácter

Si va a decir la verdad y a sostener siempre su palabra, debe adoptar el rasgo de integridad personal. La integridad, la rectitud de carácter y la fuerza de los principios morales, la cualidad y la honradez y de la veracidad absoluta, es una cualidad indispensable en todo administrador, ejecutivo, supervisor y en todo dirigente de cualquier clase.

A menos que sea honrado, no se le podrá tener confianza en lo absoluto. En eso sí no hay ningún término medio, jamás permita la más ligera desviación de los estándares más altos de la integridad personal.

Para adoptar la integridad personal:

1. Practique en todo momento la veracidad y la honradez más absolutas.
2. Sostenga lo que usted crea que es justo.
3. Acepte la culpa cuando esté equivocado.

Evaluar su propio desempeño apegándose a la realidad

He desarrollado un juego de preguntas que, según he descubierto, resultan muy prácticas para autoevaluarse en forma sencilla. Casi todas pueden contestarse de manera simple: sí o no. Y según conteste a esas preguntas, puedo decir si en realidad estoy haciendo el trabajo por el que se me paga. He aquí cuáles son:

1. ¿Le da a su jefe problemas o soluciones?

Usted ya tiene bastantes problemas que resolver como para que todavía acudan a usted sus empleados a que les resuelva también los suyos. Su jefe piensa de la misma manera. Eso no quiere decir que no deba volverse al superior en busca de ayuda cuando la necesite, pero si lo hace, no le lleve únicamente el problema: llévele también un par de soluciones tentativas entre las que él pueda escoger.

2. ¿Intenta primero obtener todos los datos?

Sin duda alguna, la parte menos atractiva de cualquier trabajo es la de las minucias... al parecer, interminables y muchas veces monótonos detalles. Sin embargo, antes de que empiece a darle respuestas al jefe, debe armarse de suficientes detalles que le aseguren que sus respuestas son correctas.

Como quiera que sea, no descuide su labor. Base sus recomendaciones en hechos. Hay un viejo adagio que encaja aquí muy bien y que dice, según recuerdo: "Mientras más aprisa avanzo, más atrás me quedo".

3. ¿Emplea todos los recursos de que dispone para lograr que el trabajo se haga?

Otra buena manera de impresionar a su jefe es usar todos los medios a su disposición para hacer que el trabajo se ejecute. Nunca regrese a pedirle ayuda mientras pueda hacerlo usted mismo.

4. ¿Trata de desprenderse de los detalles que le corresponden?

Si realmente quiere que el trabajo se haga, si realmente es emprendedor y no simple productor de ruido, no eludirá aquellos detalles que realmente le corresponden, pero si es usted de la clase de administradores que sólo quieren figurar con los de arriba y dejan que otros manejen los detalles que requieren tiempo y paciencia, es muy posible que sea culpable de violar precisamente esa regla.

5. ¿Se asusta fácilmente?

Es muy fácil trabajar y hacer que el trabajo se realice cuando las cosas van sobre ruedas y no hay problemas. Cualquiera puede hacerlo. Sin embargo, los días difíciles, llenos de obstáculos y de problemas son para el administrador el verdadero campo de pruebas.

Conservar la calma bajo el fuego y no perder la cabeza son dos de las cualidades más importantes que un administrador debe poseer.

Si puede seguir calmado y permanecer frío bajo condiciones que harían que cualquier hombre común y corriente pierda la pose, el nervio o el buen humor, ciertamente merecerá usted la oportunidad de que también le den responsabilidades adicionales. Si puede hacerlo, logrará que las cosas se lleven a cabo mientras los demás alrededor suyo, corren a buscar refugio.

6. ¿Se basan sus informes en resultados reales?

Los informes son esenciales, ya que son una parte muy necesaria de los negocios y de la administración. Sin embargo, sírvase recordar este punto si así lo desea: un informe largo, elaborado y florido no es, frecuentemente, más que un sucedáneo de la acción; la persona que logra que el trabajo se haga, por lo común dice poco, pero hace mucho.

7. ¿Cumple con los plazos que le ponen?

Si desea cumplir con los plazos que le fijan, nunca debe quitarle el ojo a la fecha límite. Si se presentan obstáculos o problemas imprevistos, informe de ese hecho a su superior para que éste pueda revisar la fecha de vencimiento y tal vez modificarla. Pero no use eso como excusa para cruzarse de brazos y posponer las cosas y, sobre todo, no deje a su jefe comprometido el día del vencimiento por no haberse reportado las cosas a tiempo.

8. ¿Siempre termina el trabajo?

Empezar un trabajo es mucho más fácil que terminarlo. Las fases iniciales de pensar un nuevo proyecto, poner las ideas por escrito y hablar con sus colegas y asociados acerca de ello, son excitantes, pero tan pronto como la ola inicial de excitación se desvanece, los detalles tediosos y los problemas comienzan a infiltrarse.

Los negocios y la industria siempre están buscando empleados que puedan lograr que el trabajo se realice, son personas muy solicitadas por lo mismo de ser tan pocas y altamente apreciadas.

Beneficios que obtendrá cuando evalúe su propio desempeño en forma sincera y apegada a la realidad.

- Aprenderá a ser sincero consigo mismo.
- Consolidará sus puntos fuertes y eliminará sus debilidades.

- Podrá librarse del temor más grande del administrador.

El miedo al fracaso pende sobre la mayoría de los administradores y ese hecho ha quedado revelado por cientos de evaluaciones psicológicas. No obstante, muchos administradores no admiten fácilmente su miedo al fracaso, porque en su mente, aceptarlo sería una muestra de debilidad.

Sin embargo, los administradores más inteligentes pueden percatarse de sus ansiedades con toda honradez y dominarlas fácilmente. El punto fundamental a partir del cual puede dominar ese miedo al fracaso es hacerse uno mismo un inventario sincero y evaluar el propio desempeño de una manera apegada a la realidad.

La fijación de los objetivos

En el mundo de los negocios existe una palabra muy dura y muy fría que define si alguien es un ganador o, si por el contrario, es un perdedor. Esa palabra es resultado.

Después de presentar todas las aclaraciones, una vez que se han expuesto miles de justificaciones, luego de interminables explicaciones, solamente un criterio es válido para juzgar a una empresa, a sus propietarios, a sus directores y a todo su equipo ejecutivo: el del resultado obtenido; queda olvidado todo lo demás.

Sabemos que es difícil obtener buenos resultados, sobre todo en épocas de inestabilidad económica como la que estamos viviendo. Pero también debemos tomar en cuenta que existen métodos que pueden ayudarnos a lograr éxito en nuestras actividades empresariales. El camino idóneo es el de la aplicación de las técnicas básicas de la administración.

Se ha definido a la administración con las más variadas opiniones, pero en todas ellas existen en forma común las siguientes palabras:

“Lograr que las cosas se hagan por medio de otras personas”.

“Sentido común, juicio recto, inteligencia, conocimiento”.

Una de las más aceptadas y completas definiciones nos indica que “administración es dirigir los recursos humanos y materiales en unidades de organización dinámica para lograr los objetivos a satisfacción de las personas a las que prestan servicios y con un alto grado de moral y sentido de realización por parte de las personas que prestan servicio”. Más adelante nos detendremos a analizar esta interesante opinión, pero aquí nos concretaremos a enfatizar que

toda ella descansa en un postulado básico que es el logro de objetivos. Dicho en otras palabras: resultados.

En su aceptación más sencilla, la administración se divide en la planeación y el control o ejecución, que a su vez se subdividen en organización (de actividades) y en supervisión (de personas).

La planeación involucra tres aspectos:

1. Fijar objetivos (qué).
2. Definir procedimientos (cómo).
3. Asignar responsabilidades (quién).

Con frecuencia se confunden los objetivos con los buenos deseos. Cuando se dice "quiero ser rico" o bien "quiero ser feliz", no se está manifestando más que un positivo deseo que con seguridad nunca se verá satisfecho, porque aunque se lleguen a obtener riquezas o se crea vivir felizmente no podrá saberse con certeza si se han alcanzado esa riqueza o felicidad porque son altamente subjetivos. ¿Quién puede medir la felicidad?

Lo mismo es para las empresas cuando se manifiestan pseudo-objetivos como "vamos a aumentar las ventas" o aquel otro: "vamos a redoblar esfuerzos" o "reduciremos los gastos". Para que estos buenos deseos o esperanzas puedan considerarse como objetivos, es necesario que cumplan con tres requisitos indispensables. Deben ser específicos o medibles, ser consistentes con las políticas de la empresa, y ser realizables.

Ser específicos o medibles significa que todo objetivo debe tener una base de comparación. Por ejemplo: "vamos a incrementar las ventas en 10 por ciento". Pero aún así todavía está incompleto "en un plazo no mayor de 30 días"... "sin incrementar los precios"... "contratando solamente 2 por ciento adicional de la fuerza de ventas"... "en las líneas A, B y C de nuestros productos"... "en la casa matriz y en las sucursales 2 y 5". Es imperativo que al final de las circunstancias elegidas haya una base de comparación para que pueda saberse sin asomo de dudas qué posición guardan los resultados reales con los esperados.

Los objetivos deben ser congruentes con la finalidad de la empresa. Pongamos por ejemplo a un hotel de gran lujo, en donde entre otras características de servicio a la clientela, las sábanas son tersas, las toallas esponjadas y suaves y las almohadas frescas y de agradable aroma; el director de este hotel pide a los gerentes de área que reduzcan los gastos en 15 por ciento en un plazo máximo de 30 días. Siguiendo estas instrucciones el encargado de la lavandería piensa que superará el objetivo reduciendo gastos en 20 por ciento en forma inmediata dejando de lavar la ropa con suavizante aromatizado y lo hará con simple cloro; a los pocos días las sábanas están amarillas y quebradizas, las toallas raspan y las almohadas apestan a cloro. El encargado superó la reducción de gastos, pero dejó de cumplir con las políticas del hotel de atención a la clientela con un servicio de calidad.

Cuando se fijan los objetivos debe existir una razonable posibilidad de que sean alcanzados. Si esto no sucediera, con seguridad provocará desánimo y frustración que, a su vez, serán causa de que se aleje aún más la posibilidad de alcanzarlos, convirtiéndose esta situación en un círculo vicioso o de efecto negativo. Lo anterior no está reñido con el concepto de establecer los más altos grados posibles de rendimiento. Todo empresario está obligado a establecer un alto estándar de desempeño dentro de la organización. Cuando las personas trabajan en un ambiente general de alto rendimiento se motivan y estimulan unas a otras en una forma natural por el orgullo de pertenecer a un selecto grupo de triunfadores y, por el contrario, la falta total de metas contagia desánimo y apatía. Establezcamos pues, los más altos objetivos posibles con un grado razonable de posibilidades de ser alcanzados.

Hay que destacar que la fijación de objetivos no debe obedecer a criterios caprichosos, ni tampoco a corazonadas o a actitudes de franca negligencia. El moderno empresario sabe que la globalización de mercados y el explosivo desarrollo de los medios electrónicos de comunicación le proporcionarán increíbles y grandes beneficios, siempre y cuando les dedique un tiempo considerable a su estudio e interpretación, así como tiempo para su aplicación creativa. En otras palabras, ya no es suficiente el profundo conocimiento de la opera-

ción de la empresa. Si el empresario no se esfuerza en el continuo conocimiento y análisis del entorno socioeconómico que pudiera afectar a su empresa y no fija sus objetivos de acción de acuerdo con el mismo, solamente será cuestión de tiempo para que pase a engrosar la ya de por sí larga lista de empresas desaparecidas.

¿Evalúa bien a sus empleados?

Muchas empresas creen que medir el desempeño de sus trabajadores sólo sirve para fijar salarios o, en algunos casos, promociones de puesto. La evaluación, sin embargo, es una muy útil herramienta para aumentar la productividad.

Con frecuencia, la evaluación del desempeño dentro de las empresas se realiza de manera informal, rigiéndose por reglas de castigo-recompensa o, peor aún, emitiendo juicios de acuerdo con criterio de directivo; de ese modo se convierte en una valoración subjetiva centrada en los resultados y no en el proceso laboral que permite conseguir esos resultados.

Todo eso desvirtúa una de las finalidades de la evaluación: ayudar al personal a perfeccionarse, elevando el grado de eficiencia en el ámbito individual y, por ende, beneficiando a toda la organización.

Algunas compañías cuentan con sistemas formales de evaluación, pero éstos muchas veces son incongruentes con su estructura. Regularmente están ligados con la remuneración, y suelen ser esquemas fallidos e inoperantes.

Hay propuestas que sostienen que para realizar evaluaciones exitosas deben seguirse pautas como la preparación que define el propósito y los beneficios de la evaluación, con base en los objetivos de la empresa y del individuo; la puesta en práctica que clarifica el papel del evaluador, quien debe utilizar la entrevista para reconocer los logros y progresos del entrevistado, y un seguimiento que compruebe que exista un sistema de apoyo continuo para la gestión y desarrollo de las conductas del trabajador evaluado.

La evaluación del desempeño debe alentar y motivar al personal de manera permanente para que perfeccione sus habilidades y aumente su valor dentro de la compañía. Evaluar, dice Kamp, no sólo contribuye a que la empresa alcance una competencia óptima, sino que también proporciona a los departamentos e individuos un plan global de desarrollo dentro del cual pueden incluirse pequeños proyectos particulares. El autor aconseja a los directivos calificar a sus colaboradores como ellos mismos quisieran ser calificados.

La evaluación del desempeño es la etapa final de proceso intermedio entre lo que se quería para la organización, los resultados obtenidos y la oportunidad de recomenzar el ciclo. Por lo tanto, es una herramienta imprescindible en la planeación y la estrategia del área de recursos humanos.

El sueldo no lo es todo. La evaluación se ha enfocado al sueldo, y cuando esto sucede, simplemente se evalúan los resultados obtenidos, remunerando de acuerdo con ellos y dejando en segundo plano su propósito fundamental: ayudar al trabajador a mejorar su desempeño, alineando sus esfuerzos con los objetivos de la empresa.

Las tendencias actuales más aceptadas son la autoevaluación y la llamada evaluación de 360 grados, en la cual no sólo evalúa al jefe, sino también los clientes internos y externos, los colegas y los colaboradores. Ambos son esquemas aplicables a organizaciones que cuenten con una cultura participativa.

Rafael Sosa, especialista en recursos humanos del IPADE, asegura que las compañías de hoy deben empezar a reconocer y recompensar a los empleados por su capacidad de aprendizaje en los procesos que permiten la consecución de las metas. Es necesario dejar de ver a los resultados como parámetro de la evaluación.

Esto implica un cambio de papel, un despliegue de nuevas competencias en el directivo para transformarse en un consultor, en un facilitador de los procesos y los comportamientos que conducirán al individuo y a la empresa al éxito. Cada organización debe diseñar

su propio método de evaluación de desempeño con base en la valoración de su madurez y cultura convirtiéndolo en un subsistema dentro de un sistema global.

Las técnicas de evaluación varían según la estructura y tamaño de la compañía. Puede haber configuraciones rígidas tradicionales, estructuras orientadas hacia los procesos y los servidores, donde existan células de trabajo en las que todos los componentes tengan la capacidad de realizar las mismas tareas o se erijan núcleos de especialistas, o una estructura virtual, es decir, cuando no existe una organización prediseñada, sino que se labora por una serie de proyectos y de acuerdo con ellos va creándose una estructura transitoria; si no se encuentran satisfechas con los resultados que obtienen, las empresas deben cambiar el diseño. En las estructuras actuales, más flexibles, es importante hallar medidores de autoevaluación, porque no puede mejorar lo que no se mide. Si se decide desligar la evaluación del sueldo, la gente querrá comportarse en esa línea, disfrutará del proceso de ir alcanzando logros sin el aliciente o la limitante del sueldo. Por eso para llegar a un esquema de autoevaluación es necesario separar desempeño y remuneración, haciendo que los colaboradores se identifiquen con el rumbo de la empresa.

La evaluación no sólo se realiza con entrevistas de uno a uno; el esquema permite que el colaborador se autoevalúe en un principio, discutiendo después esta valoración con el directivo y, finalmente, el cliente. Se entiende a la evaluación como la revisión de los logros y objetivos planteados, a través de una comunicación abierta entre jefes y subordinados con el fin de conocer las actitudes y comportamientos que han tenido estos últimos, orientando sus esfuerzos, preparándolos y motivándolos para el mejor desarrollo de sus funciones.

En esta empresa se evalúan tres grandes capítulos:

Logro de objetivos: se fijan objetivos por cumplir en el transcurso del período que se va a evaluar, pero el logro de los objetivos no es el cumplimiento de las obligaciones. Los objetivos son proyectos o acciones que rompen el *statu quo* de las responsabilidades bási-

cas, montándose en un paradigma distinto, por medio del cual se consigue algún progreso importante en la gestión. Además, esto es susceptible de conjugarse con la filosofía de la mejora continua y la calidad total.

Dejar de prestar cooperación a sus empleados

La mayoría de los gerentes se queja "de no recibir suficiente cooperación de parte de sus empleados". En primer lugar, son ellos los que no cooperan con sus empleados y por eso no reciben nada en pago.

Siempre hay que dar para recibir algo a cambio y así obtener los siguientes beneficios:

- Sus empleados cooperarán con usted.
- Hasta sus empleados más difíciles de manejar también cooperarán.
- Lo respetarán y le tendrán confianza.
- Ganará su pronta obediencia, su inflexible lealtad y su decidido apoyo.
- Trabajarán con iniciativa, ingenio y entusiasmo.
- Trabajarán unidos como un equipo, con una alta moral y un alto espíritu, y con un propósito y una dirección definida hacia una meta común.
- Los hará sentir que forman parte de la empresa.
- Trabajarán tan duro como usted para sacar el trabajo adelante.

Técnicas que puede emplear para obtener esos beneficios

Permítame decirle de una vez que yo podría aconsejarle muchas maneras ortodoxas de hacer las cosas y demostrarle que puede esperar la cooperación de sus empleados si usted es el primero en cooperar con ellos. Por ejemplo, podría decirle que debe hacer su parte para establecer buenas relaciones humanas dándole a un hombre una paga justa con aumentos periódicos de salario, seguridad en su trabajo, un trabajo interesante y digno de hacer, oportunidad de progresar, o ascensos por el sistema de méritos. Yo diría que todo eso es importante, que usted debe darle todo eso a sus empleados. Sin embargo, supongo que ya lo está haciendo.

En primer lugar, tiene que darse usted mismo

Si desea recibir colaboración y que sus empleados trabajen como un equipo, tiene que darles en primer lugar su cooperación y trabajo en equipo. Los principales administradores conocen ese secreto y han dominado el arte de hacer que sus empleados colaboren con ellos dándoles primeramente su propia cooperación.

Siempre tiene que dar si desea recibir y recibirá exactamente lo que dé, aunque, por lo común, la retribución llega multiplicada. Ésa es una manera segura de ganarse la cooperación de sus empleados como administrador.

Deles a sus empleados un segundo hogar en la empresa

Un empleado pasa treinta o cuarenta años de su vida, ocho horas al día y de cinco a seis días a la semana ganándose el sustento. Muchas veces pasa casi tantas horas en el trabajo como las que pasa en el hogar. Siendo así, una de las cosas más prudentes que puede hacer como administrador es darle a esa persona un segundo hogar en su departamento o sección.

Cuatro técnicas que puede usar como gerente de un departamento o supervisor de una sección para permitir la cooperación de sus empleados

Deles oportunidad de practicar en la administración

Usted puede hacerles sentir que el departamento también es de ellos dejándolos que tomen parte en la planificación, la toma de decisiones, la formulación de normas y reglamentos y en la aplicación de políticas y procedimientos. Puede emplear un gran número de recursos para que sus empleados participen en la administración y, de este modo, ganar usted más fácilmente su cooperación.

Deles la oportunidad de ayudar a fijar las normas

Una de las mejores maneras como puede usted cooperar con sus empleados en su propio departamento es la de permitirles que elaboren las normas y reglas que haya que seguir y que se las presenten a usted para su aprobación. Descubrirá que el empleado normal es mucho más estricto consigo mismo de lo que usted sería. Y puesto que las normas son sus normas, las que él elaboró, habrá más posibilidad de que las obedezca que si fueron únicamente de usted.

Deles a sus empleados la oportunidad de participar en la toma de decisiones

Cuando la gente de su departamento sienta que tiene voz y voto en la toma de decisiones, estará más dispuesta a cooperar con us-

ted. Si los subordinados están de acuerdo con la decisión tomada, la considerarán propia y la respaldarán hasta la empuñadura. Si no están conformes con ella, la respaldarán todavía con mayor fuerza porque tuvo usted la cortesía de tomar en consideración y con toda justicia su punto de vista.

Ofrezca juntas semanales

A la gente le gusta saber qué es lo que está sucediendo. Le gusta que la mantengan al tanto de lo que acontece, de modo que pueda ver cómo los esfuerzos de su departamento se relacionan con las metas y consecuencias globales de la empresa. Usted, por ejemplo, podría reunir a sus empleados los lunes en la mañana en una breve reunión de quince minutos para discutir los requerimientos de la semana que empieza.

Ése sería un buen momento para animarlos a que expusieran los problemas o dificultades que se hayan presentado en el trabajo de esa sección y para hablar sobre nuevos proyectos para el futuro. Sería también el momento adecuado para conceder algunos elogios. Puede estimular a su gente dejándola que exprese sus quejas y se descargue de lo que traiga por dentro.

Puede cooperar primero escuchándola y luego dando los pasos necesarios. Si el problema puede ser resuelto por usted, hágalo; si no puede manejarlo, comuníquelo a su jefe.

Sugerencias que, como jefe de departamento o supervisor de sección, puede hacerle a su jefe para motivar la cooperación de los empleados

Si es jefe de un departamento o supervisor de una sección, no es usted el que tiene que decir la palabra final, eso lo sé por experien-

cia. No obstante, por lo menos puede hacer sugerencias. Si su jefe las acepta, magnífico. Si no, aquí no ha pasado nada.

Para que usted ponga en marcha su pensamiento en la dirección correcta, podría ponerle a consideración sugerencias como la creación de equipos de fútbol o de boliche, patrocinados por la empresa. Que la compañía les ofrezca a sus empleados canchas donde puedan practicar, terrenos o zonas para un día de campo o una unión de crédito, la creación de una tienda o de un servicio de descuento.

Comparta su trabajo, delegue para que las cosas se cumplan más fácilmente

En realidad, ningún concepto de dirección llega a ser plenamente satisfactorio. Depende en gran parte de la personalidad del propio jefe, de las personalidades de los individuos en su grupo laboral, del tipo de organización de que se trate o de la información del grupo ejecutivo.

Lo importante, sin embargo, es no confundir un falso “profesionalismo” con la verdadera jefatura o las verdaderas relaciones humanas. Hay que guiarse siempre por las realidades de la situación y recordar que, en último término, es el jefe quien libera el potencial de creatividad de sus colaboradores.

Un buen ejecutivo sabe cómo pasar la pelota de modo que ruede más rápidamente y llegue antes a la meta, y a la vez, sabe cómo hacerlo para que todos puedan jugar bien con ella. Es decir, que el ejecutivo sabe cómo conseguir que las cosas se hagan más fácilmente: participando en ellas.

He aquí una lista de diez errores que es útil consultar para ver si no los está usted cometiendo:

- **“Soy el único que puede conseguir que se cumpla la misión”**. Aunque el colaborador no maneje la tarea exactamente igual que su jefe, tal vez lo haga todavía mejor que él.
- **“Yo lo hago más aprisa”**. Posiblemente la delegación tome mucho tiempo al principio, pero cuando es necesario repetir frecuentemente una tarea, lo más probable es que el jefe esté perdiendo su tiempo.
- **“No puedo correr el riesgo de cometer un error”**. Los errores son lecciones difíciles de olvidar para los subordinados. Permítalos aprender lo que usted desea y luego hágales saber lo que han hecho bien o mal.
- **“Mi puesto me facilita las cosas”**. Algunos jefes creen que su rango y su categoría hacen que las cosas se hagan con mayor rapidez que si se las encargara a un subordinado, pero las decisiones más acertadas, objetivas y oportunas a menudo pueden ser tomadas por las personas que tienen un contacto más directo con la situación dada.
- **“Soy el único responsable”**. Aunque sea así, algunas decisiones han de ser tomadas por empleados capaces. El ejecutivo puede lograr que algunos de sus hombres sean responsables, delegándoles autoridad y comprobando frecuentemente su rendimiento.
- **“Yo conozco la situación completa”**. Es decir, usted considera que los empleados son especialistas sin mayor interés por los problemas generales. La respuesta es: delegue áreas específicas que tomen alguna acción, o bien emplee individuos que entre sí reúnan diversas habilidades especiales.
- **“No puedo exigir a mis gentes que rindan más”**. Aunque el jefe piense que sus empleados están demasiado ocupados, ¿qué puede ser eliminado, modificado o anulado? Cuando demasiadas personas reciben responsabilidades para la misma acción, el resultado es un lío que a fin de cuentas carece de responsabilidad individual para la determinación final.

- **“No consigo que mis gentes me ayuden”**. La práctica de pasar las decisiones al jefe es estimulada por el ejecutivo que frecuentemente ha anulado en el pasado las decisiones de sus empleados, o bien, que toma la decisión sólo cuando se le pide consejo. El resultado es que sus empleados, rutinariamente “se pasan la pelota”.
- **“No puedo vigilar a mis empleados”**. Los ejecutivos que delegan con éxito han desarrollado maneras para asegurarse del rendimiento mientras la tarea está realizándose, y han creado condiciones estándar cuya existencia indica una tarea bien hecha, así como un sistema eficaz de reportes. En la delegación, el ejecutivo saca lo que verifica, y no lo que simplemente espera que se haga.
- **“Me gusta estar ocupado”**. Incluso los ejecutivos cargados de trabajo se disgustan de tener que ceder autoridad en áreas que gozan con el trabajo. Pero ese estado de ocupación extrema puede causar negligencias en otros aspectos de la tarea, más importantes, que afectan vitalmente la situación global de la empresa.

No conceder mayor atención a los disgustos y quejas de sus empleados

¿Quiere averiguar qué es lo que sus trabajadores desean? Entonces, escúchelos sin prejuicios, déjelos que le hablen de sus problemas personales, de sus quejas, de sus preocupaciones y de sus temores. ¿Desea que todos se pongan a su mismo nivel, que le digan toda la verdad? Entonces, présteles atención, tenga la cortesía de escuchar lo que sus empleados dicen. Oírlo cortés y atentamente es uno de los mayores cumplidos que puede hacerle a un hombre.

Obtendrá estos beneficios

- Llegará a conocer y a comprender mejor a cada uno de sus empleados.
- Aunque sea el administrador, sus empleados lo apreciarán mucho más si sabe escucharlos.
- Los empleados sabrán que verdaderamente se interesa por ellos.
- Escuchándolos, descubrirá qué es lo que sus empleados verdaderamente quieren.

Técnicas que puede emplear para obtener esos beneficios

Escuchar problemas es una de las responsabilidades del administrador

Tal vez piense que no debería prestar atención a las quejas del subordinado. Después de todo está demasiado ocupado con sus propios problemas: reducir los costos, alcanzar la cantidad fijada y hacerlo dentro de los plazos definidos, aumentar la producción, mejorar la calidad, asistir a juntas, y no sólo eso, la empresa tiene un gerente de relaciones industriales y una sección de personal para manejar las quejas, un consejero de relaciones laborales para que los trabajadores puedan ir con sus quejas acerca de las pagas, de las condiciones de trabajo o de lo que sea.

Por lo tanto, escuchar las quejas y motivos de disgusto de un obrero es una de las responsabilidades más importantes que tiene cualquier supervisor.

Cómo ser un buen escuchador

No hay mejor manera de elevar la moral, de ganarse el aprecio y la consideración y de lograr que los trabajadores den su máximo esfuerzo, que escuchar con sinceridad las quejas y motivos de resentimiento. Prestar mucha atención a los problemas de uno de los subordinados demuestra que usted está realmente interesado en él, que lo respeta, que comprende que tiene algo de importancia que decirle.

El gerente que mejor conoce a su gente es el que escucha sus motivos de queja; tiene que hacerlo, de otra manera, no podría conocerlos realmente. Yo animo a mis trabajadores a hablar, haciéndoles preguntas sobre ellos mismos, sus familiares, sus intereses externos, su trabajo, qué no les gusta de la empresa y qué les gusta de los que administramos.

La única manera segura de saber qué es realmente lo que hace funcionar a un hombre (y por qué) es concederle toda la atención, de modo que usted escuche en verdad lo que él dice.

Ser un oyente eficaz significa que tiene que echar mano de una buena dosis de paciencia. Sé que habrá ocasiones en que esté tan ocupado que pensará: "¡una queja más de cualquiera y reviento!". Y que será exactamente entonces cuando otro de sus empleados se le presente con un problema personal.

Sin duda una cosa así podrá abarcar en ocasiones parte de su tiempo libre, pero considérela como una de sus obligaciones si desea que la empresa funcione llanamente. Recuerde que tal vez un trabajador no puede rendir bien en el trabajo porque algo lo inquieta o porque tiene problemas personales que lo están preocupando.

Cómo contentar a un empleado enojado, simplemente con escucharlo

Le pido que me diga qué es lo que le preocupa, lo escucho sin interrumpirlo y sin decir una sola palabra, cuando termina su historia, le manifiesto que comprendo perfectamente cómo se siente.

Doce pautas que puede usar para mejorar el manejo de las quejas de los empleados

- Facilíteles que puedan acercarse a usted.
- Libérese del papeleo.
- Explíqueles a todos cómo funciona el procedimiento de quejas.
- Ayude a la persona a expresar su queja.
- Conceda siempre una audiencia.
- Practique la paciencia.
- Pregúntele qué quiere que haga.

- No emita juicios precipitados o tendenciosos.
- Obtenga todos los datos.
- Hágales saber cuál ha sido su decisión.
- Verifique los resultados.
- Preocúpese sinceramente.

No estoy ni por un momento implicando que usted pueda resolver todos los problemas personales de sus trabajadores simplemente con escuchar sus quejas, pero el prestarles atención mientras los están exponiendo los ayudará y mejorará su actitud hacia usted y hacia la empresa.

Cuando no les presta atención a sus empleados, y deja de escuchar pacientemente sus problemas y sus motivos de queja, los está rechazando. El rechazo lastima, la atención cura. Así es de sencillo.

¡Que no cunda el pánico!

Etiología del caos

El origen de nuestras desgracias económicas se sitúa, sin duda, en el año 1982. El elemento incendiario del proceso fue la aparición de la carta petrolera en 1976. Sin ese as bajo la manga, México nunca hubiese podido conseguir los volúmenes ingentes de crédito que recibió durante casi cinco años de crecimiento desestabilizador.

Terapia

El proceso de saneamiento se inició en 1983 en condiciones muy difíciles. De hecho, este proceso aún no termina. El saneamiento de una economía que llega a los desequilibrios, al endeudamiento y a la inflación que se alcanzaron en México en 1982 es una tarea sumamente ardua. Frente a grandes dificultades, repito, el proceso de estabilización avanzó durante 1983, 1984 y 1985; muchos creyeron ver una luz tenue y lejana en el fondo del túnel cuando el temblor de septiembre de 1985, pero sobre todo la caída de los precios del petróleo en 1986, dieron al traste con esos esfuerzos: significó un golpe externo de magnitudes catastróficas.

Sucedió así, no sólo porque dicho precio se desplomó a la mitad, sino porque casi tres cuartas partes de las exportaciones eran de hidrocarburos, el país tenía cerrado el acceso al crédito externo y las finanzas públicas dependían en mucho mayor medida que hoy de esos ingresos.

Va de nuez

La estabilización se inició de nueva cuenta a finales de 1987. Estabilizar una economía con profundas raíces inflacionarias no es una tarea sencilla. Pero más que la estabilización de la economía, lo que conllevó aún más grandes dificultades fue la consecución de otras tres finalidades indispensables: la restauración del crédito externo de México, la recuperación de la confianza de los agentes económicos, tanto internos como del exterior y que las reformas estructurales comenzaron a tener un efecto tangible en la planta productiva nacional.

¡Ahora sí!, exclamamos muchos en octubre de 1993, con la aprobación del TLC por parte del Congreso norteamericano. La senda de México hacia el crecimiento sostenido ha quedado abierta. ¿Quién iba a pensar que a la vuelta de la esquina habría un año de sobresaltos políticos en cadena?

¿La tercera es la vencida?

Según Miguel Camdessus, la de México en 1995 fue la primera crisis financiera del siglo XXI. Su conjuración no sólo requirió de una intervención mayúscula de préstamos de última instancia, sino un esfuerzo profundo por parte de la política económica interna para procurar la reestabilización de la economía.

Mas en el ínterin, los programas de cambio estructural empezaron a surtir efecto induciendo no sólo una competitividad internacional mayor de las manufacturas mexicanas, sino una elevación sustantiva de la productividad.

En 1997 empezaron a cosecharse los frutos. El año anterior la economía creció a un ritmo que no se veía desde los años sesenta y con inflación a la baja; 1998 pintaba ser también un año muy bueno. En esas estábamos, cuando irrumpe la crisis de los países asiáticos y se desploma el precio del petróleo.

¿Estamos de regreso en 1986?

Desde luego que hubiera sido preferible que la crisis de los países asiáticos no hubiese estallado, que el precio del petróleo no hubiese descendido. Con todo, no hay lugar para la sobre-reacción que significa equiparar la actual situación con la de 1986. Simplemente, las condiciones son distintas cualitativa y cuantitativamente. La absorción del choque que significa la actual caída del precio del petróleo sí ha requerido un ajuste fiscal de magnitud relativa. Pero a ese fin no ha sido necesario, ni se prevé que sea necesario aplicar una política cambiaria de devaluación acelerada con una política monetaria de fuerte contención. Ni siquiera es probable que el precio del petróleo descienda más. Por tanto, no estábamos de regreso en 1986. ¡Que no cunda el pánico!

Encerrarse en su especialidad

Cuando se le preguntó cuál era la meta de su carrera, dijo: "Aspiro a ser el mejor jefe de la compañía", George Orr declara: "Efectivamente, lo es".

Cuando se le preguntó cuál era la meta de su carrera, dijo: "aspiro a llegar a presidente de la compañía"

Lo que importa es que si usted se encierra exclusivamente en el campo de su especialidad corre el riesgo de no llegar a ser más que un técnico experto y eso no es lo que desea. Quiere ser gerente... ejecutivo de alto nivel.

Beneficios que obtendrá si no se restringe a su especialidad:

- Tendrá mejores oportunidades para un ascenso importante.
- Mientras más alto llegue, mayor será su beneficio económico.
- Su carrera será mucho más interesante.

Técnicas que puede usar para obtener esos beneficios

Fíjese metas altas

Haga cristalizar su pensamiento. Para lograrlo, debe ser preciso respecto a lo que quiere. Enfoque con toda claridad sus deseos, sus metas y sus ambiciones.

Elabore un plan para alcanzar su objetivo. Quedará sorprendido de lo rápido que es para cambiar sus sueños de opio por deseos concretos claramente definidos.

Cobre un verdadero deseo por las cosas que quiere.

Adquiera una gran confianza en usted mismo y sus propias habilidades.

Tome la fiera determinación de llevar su plan hasta el final.

No limite sus conocimientos a su propia especialidad.

Aprenda sus conocimientos de su especialidad.

Cada día aprenda algo nuevo acerca del trabajo.

Mire más allá de su compañía.

Puede hacerlo de muchas maneras. Antes que nada, puede ampliar sus intereses y ensanchar sus conocimientos uniéndose a organizaciones externas y, ya sea que se trate de actividades cívicas o profesionales, la comunidad llegará a conocerlo como una persona altamente responsable que trabaja para una compañía determinada y procurará ayudar tanto a usted como a la empresa para la cual trabaja.

Rechazar responsabilidades mayores o la responsabilidad de sus propias acciones

Aunque debe poseer muchos rasgos de sobresaliente capacidad de mando que lo califiquen para ocupar un puesto de muy alto nivel en el campo ejecutivo de la administración, hay, sobre todas las habilidades, una que tiene que tener, ya que de otro modo nunca llegará a la cima. Dicha habilidad es su decisión de buscar responsabilidades mayores, más altas, y la de aceptar la responsabilidad plena de sus propias acciones.

A usted, por lo tanto, corresponderán la gloria y la culpa. Si es gloria, debe estar pronto en regar el crédito y los elogios entre sus subordinados, pero si se trata de culpa, la debe aceptar totalmente.

Usted sería un hombre prudente si siguiera el ejemplo del general Lee. Nunca trate de evadir la responsabilidad de un fracaso pasándole la papa caliente a otro. Si lo hace, sus superiores podrán ver inmediatamente a través de esa falsa fachada y es muy factible que pierda su confianza y su respaldo.

Por lo tanto, en vez de tratar de sacarle al cuerpo la culpa, acepte totalmente la responsabilidad.

Beneficios que obtendrá si procura una responsabilidad mayor y acepta la responsabilidad plena de sus propias acciones:

- Aprenderá a tomar la iniciativa.
- Aumentará su estatura profesional.
- Ganará el respeto y la confianza de sus superiores.
- Tendrá la obediencia, cooperación y apoyo de los subordinados.
- Cuando busque responsabilidades, éstas saldrán a su encuentro.

Técnicas que puede usar para lograr esos beneficios

Conozca sus responsabilidades cardinales.
Dé a todo trabajo la máxima expresión de su capacidad.

Tenga el valor de sostener sus convicciones

“Haga lo que piense que es correcto y aténgase a eso”, dice Phil Curtis, uno de los fundadores y copropietarios de la Agencia de Publicidad y Relaciones Públicas Curtis and Williams de Phoenix, Arizona. Diga lo que sabe que es verdad y no se aparte de ahí. Tenga el valor de sostener sus convicciones. Le será difícil vivir consigo mismo si no lo hace.

Todo mundo puede decir que sí, es muy fácil. Ésa es la razón por la que los hombres que dicen “Sí señor”, están a diez céntimos la docena en cualquier organización; el mercado está inundado de ellos. Sin embargo, es toda una rareza el hombre que tiene el valor de decir “no”, o agallas para decirle a su jefe que está equivocado. Tal hombre puede a veces no ser muy bien visto, pero esté seguro, todos lo respetarán por ser un hombre que no dice: “Sí señor”.

Asuma la responsabilidad por el fracaso de los subordinados

De lo que aquí se trata realmente es, en primer lugar, de determinar cuáles son sus obligaciones. Si se le paga por ver que las cosas se hagan, tendrá que asumir la responsabilidad del fracaso si no se hacen.

Admito de antemano que es muy fácil llevarse los honores... pero muy difícil aceptar la culpa cuando uno comete una equivocación. Sin embargo, cuando el jefe lo critica no sólo por sus propias fallas sino también por las de quienes trabajan para usted, eso es doblemente difícil de soportar y se necesita al mismo tiempo fuerza de carácter y valor para absorber la culpa por las equivocaciones de otros. No obstante, ése es uno de los riesgos de trabajo cuando se es administrador, forma parte del empleo.

Asuma la responsabilidad plena de sus acciones

Sea más decidido. Esté dispuesto a asumir la responsabilidad de su evaluación de los hechos y su estimación de la situación en cualquier circunstancia que se presente. Hágalo así y motivará a los subordinados a que tengan confianza y también a que sean decididos en asumir la responsabilidad.

Cuando "meta la pata", admítalo. Acepte con dignidad la crítica. Esto puede ser difícil de lograr si es de piel delicada. Si las críticas lo molestan, hágase estas tres preguntas: ¿Quién me está atacando? ¿En qué se basa para criticarme? ¿Por qué me está criticando?

También es responsable por lo que deja de hacer. Uno de los errores más comunes que cometen los administradores y ejecutivos jóvenes (y muchos viejos, inclusive) es el de no comprender qué tan responsables son por lo que no hicieron como por lo que hicieron.

Solicite diversas tareas administrativas

Ésas son pues, algunas de las técnicas que puede emplear para obtener una mayor responsabilidad. Hay dos más que me gustaría mencionar aquí aunque no tenemos tiempo para discutir las con todo detalle. Sin embargo, dichas técnicas se explican por sí solas y sé que podrá aplicarlas sin ninguna otra explicación o ayuda de mi parte.

1. *Conozca todas las facetas del trabajo de su superior.*
Apréndase por completo y con todo detalle sus deberes.
Viva preparado para ocupar su puesto y tomar sus responsabilidades de un momento a otro.
2. *En ausencia de instrucciones, decídase a tomar la iniciativa.*
Emprenda la acción que crea le diría su superior que tomara si estuviera presente.

Tomar decisiones juiciosas y oportunas

Por supuesto, su habilidad para tomar una decisión dependerá en gran parte de qué tanta autoridad le hayan concedido sus superiores. La cuestión es ¿usará realmente la autoridad que le han dado para tomar decisiones o se quedará paralizado en una desamparada inactividad por miedo a cometer una equivocación?

Antes de que conteste a esta pregunta, escuche por favor lo que el señor Lloyd L. Lambert, ejecutivo de alto nivel de la Republic Industrial Tool Corporation tiene que decir acerca de la toma de decisiones a nivel ejecutivo y administrativo.

Además de la ganancia económica, una de las razones primordiales por las que un ejecutivo o administrador anhela el ascenso es que, en esa elevada posición, tendrá más poder para tomar decisiones más importantes sin indebidas interferencias laterales; mientras más alto sea el puesto al que ascienda, éste le dará más poder para lograr que las cosas se hagan.

Sorprendentemente, sin embargo, cuando el ejecutivo obtiene el poder que tanto quería, su actitud cambia por completo y con frecuencia duda en emplearlo y esa repugnancia aflora en su vacilación para tomar decisiones.

Cuando hay que hacerlo, tose y carraspea, tamborilea con los dedos y mira hacia el techo, nombra un comité para que estudie el problema, espera ver cómo se desenvuelve la situación y, de hecho, hará cosas que nunca se hubieran esperado de él para evitar tomar una decisión, de cualquier clase, que puede achacársele.

Las suites ejecutivas de cientos de compañías y de empresas están sobrecargadas de pretendidos administradores y ejecutivos que

experimentan un terror mortal a tomar decisiones sobre algo de mayor importancia que la hora en que los empleados puedan permitirse un respiro para tomar café en las mañanas y en las tardes o cuál será la hora más conveniente para que su secretaria almuerce.

Si desea evitar contarse entre los de esa multitud, debe perfeccionar su habilidad para tomar decisiones juiciosas y oportunas y acostumbrarse a saber aislar el corazón de un problema. Para lograrlo, necesitará aptitudes diferentes.

Antes que nada, necesitará un buen juicio, de tal modo que, después de haber considerado todos los factores que afectan el problema y todas las maneras de resolverlo, pueda determinar la mejor solución factible. Su lógica y su razonamiento deben también ser sólidos si quiere llegar a ese buen juicio que le es necesario y debe ser lo bastante previsor como para anticiparse y planear todas las acciones y reacciones que resultarán de la decisión que tome.

¿Qué sucederá si...? debe ser siempre la pregunta que tenga en el rincón de la mente mientras revisa todas las soluciones posibles del problema para poder tomar una decisión juiciosa. Para contestarla, deberá identificar las cosas importantes y tener la virtud de ocuparse de lo inmediato en primer lugar.

Y por lo menos, hay además la capacidad importante que necesitará para que pueda obtener los resultados deseados, la de poseer la fuerza de carácter que es precisa para tomar decisiones en el momento adecuado y darlas a conocer también en el momento y lugar adecuados.

Beneficios que obtendrá si toma decisiones juiciosas y oportunas

- La gente le tendrá confianza como dirigente.
- La gente confiará en sus decisiones y en sus órdenes.

- Se dará a conocer como un experto en resolver problemas.
- Se liberará de la frustración.

Técnicas que puede emplear para gozar de esos beneficios

Preocúpese antes de hacer su apuesta.

Muchísimas personas toman decisiones en forma impulsiva y luego se pasan el resto del tiempo lloriqueando por el resultado de dichas decisiones.

Primero hágase estas cinco preguntas:

1. ¿Tengo que ser yo quien tome esa decisión?
2. ¿Qué es lo que debo decidir?
3. ¿Cuándo debo decidirme?
4. ¿Qué más necesito saber?
5. ¿Cómo tomaré esa decisión?

Cómo resolver sus problemas de negocios y administración en cinco fáciles pasos

1. Reúna todos los datos.
2. Pruebe los datos con que cuenta.
3. Libérese de los pensamientos irracionales.
4. Llegue a una solución tentativa.
5. Ponga en práctica la solución a la que llegó... y emprenda la acción necesaria.

No desperdiciar el tiempo en detalles o labores que corresponden a otros

Delegar responsabilidad es una señal de buena administración

Cierto caballero que conozco, hace más de treinta años es el presidente de un banco del medio oeste. Personalmente aprobó el primer préstamo que solicité en ese banco en los años treinta (un préstamo de doscientos dólares para pagar mi colegiatura) y también, personalmente aprobó mi último préstamo, cuando compré una casa de campo a orillas del lago de los Ozarks el verano pasado: ¡sin duda, será el último préstamo que me haga si lee el presente capítulo!

El banco se ha doblado en tamaño y ha vuelto a doblar una y otra vez durante todos esos años y, sin embargo, él ha seguido la misma rutina, todas las mañanas, de revisar y abrir personalmente toda pieza de correo que llega y de distribuirla a sus ejecutivos, sus cajeros y otros empleados del banco.

¿Le suena esto inusitado o fuera de lo común? Bien, pues no lo es. Otro presidente de un banco que conozco exige que su Consejo de Directores sea el que apruebe durante sus juntas semanales ordinarias, todo préstamo de 100 dólares para arriba. Con frecuencia, los del Consejo carecen de una base sólida para llegar a una decisión lógica y dependen de los ejecutivos que conocen al solicitante. Se-

guramente estará de acuerdo en que el tiempo de ellos y el del presidente se desperdicia en detalles y en tareas que podrán asignarle a otro que las hiciera con más provecho.

Volvamos al presidente del primer banco. Por lo menos podría haberle dado a algún empleado la autoridad para abrir y distribuir el correo del banco. Podría también haber nombrado a algunos de sus vicepresidentes para que se hiciera cargo de todos los préstamos pequeños por debajo de cierta cifra.

De hacerlo, habría dispuesto de más tiempo para analizar nuevas oportunidades de negocios para su banco, para estudiar las operaciones de sus clientes más importantes, para usar sus treinta años de valiosa experiencia bancaria en ayudar a que sus vicepresidentes resolvieran sus problemas y para cultivar la amistad de los dueños y ejecutivos de alto nivel, de nuevos negocios (por lo tanto, nuevos clientes potenciales) que se han establecido en la ciudad.

Beneficios que puede lograr si no desperdicia el tiempo en detalles y labores que corresponden a otros

Ganará el respeto de sus empleados

Cuando confía en la gente lo suficiente como para dejarla que elabore los detalles de su propio trabajo, se gana su respeto y su confianza. Siempre que muestra que tiene fe en la capacidad de una persona para hacer algún trabajo, descubrirá que le es necesaria menos supervisión, pues dicha persona se sentirá motivada a hacer mejor su tarea. De hecho, trabajará bien ya sea que esté usted ahí para vigilarla o no, y no le fallará.

Fomentará la iniciativa y determinación de los demás

Cuando le dé a una persona la oportunidad de hacer trabajo sin interferencia de parte de usted, ella se mostrará ansiosa por mostrarle que su confianza está bien depositada, empleará su imaginación e iniciativa para hacer mejor el trabajo, y contribuirán en gran medida a su éxito individual como administrador, sus honrados y sinceros esfuerzos por hacer un trabajo decente.

No tendrá a su alrededor un montón de ejecutivos que dicen: “Sí, señor”

Cuando no trate de dominar a otros, cuando no desperdicie su tiempo en los detalles del trabajo de otra persona, se librerá en su organización de los miembros que dicen: “Sí, señor”, y tal cosa es una clara y definitiva ventaja para usted. Como podrá ver, un jefe dominante y demasiado exigente aleja a los subordinados de imaginación e iniciativa.

Si usted insiste en hacerlo todo, su mejor gente lo abandonará, pero los peores se quedarán y dejarán que les haga el trabajo. Si quiere obtener el beneficio de no tener en su organización hombres que digan: “Sí, señor”, piense en los subordinados como en personas que trabajan con usted (no para usted) y trátelos de esa manera.

Técnicas que puede usar para obtener esos beneficios

Concéntrese en sus principales responsabilidades de administración

Todo gerente debe descentralizar la ejecución del trabajo

Un administrador tiene sus propias y pesadas responsabilidades. Debe planear, tomar decisiones, comunicarles, ordenar y supervisar. Para cumplir con sus responsabilidades debe asignar tareas específicas que otros lleven a cabo. Debe también darles a sus subordinados una latitud razonable para que escojan sus propios métodos de hacer el trabajo. Cada uno de sus subordinados debe sentirse completamente libre de actuar dentro de los límites de la responsabilidad y autoridad que le han delegado.

No todos los administradores son capaces de llevar bien a cabo la tarea de descentralizar el trabajo de otros. Algunos tienden a hacer demasiado ellos mismos y les dejan a sus subordinados muy poca responsabilidad e iniciativa y ése es el camino de los logros pequeños. El éxito final como administrador dependerá de que todos los que están a sus órdenes tengan un trabajo específico que hacer, una responsabilidad definida que les exija mayor esfuerzo y de que usted vea que ambas cosas se están llevando a cabo.

Descuidar la supervisión es también otro camino que sólo conduce a pequeños logros. Para triunfar como administrador, debe vigilar la ejecución de sus planes y el trabajo de los subordinados, coordinando, ajustando y controlando según se haga necesario pero, al mismo tiempo, permitiéndoles que hagan su tarea sin ninguna interferencia de su parte.

Cómo dar libertad y seguir manteniendo el control

“El temor hace que muchos gerentes se aferren a los detalles de un trabajo que pertenece a los subordinados”, dice Gene Garrison, sobrestante a cargo de la producción en la división de jabones caseros y detergentes de la Colgate Palmolive Company, en Jersey City, Nueva Jersey.

Temen que si delegan responsabilidad en otras personas, suceda algo que pudiera hacer peligrar seriamente su posición. Se imaginan que surgirán toda clase de problemas y dificultades si delegan parte de sus responsabilidades en los subordinados.

La clase de administrador que Gene describe es bastante común. A decir verdad, la mayoría de nosotros nos imaginamos que podemos hacer el trabajo mejor que cualquier otro y muchos de nosotros consideramos la delegación de autoridad y de responsabilidad como una pérdida de control. Sin embargo, la cosa no tiene que funcionar en absoluto de esa manera.

Veamos pues, el administrador listo delegará responsabilidad para el trabajo y la necesaria autoridad para llevarlo a cabo, sólo después de que ha establecido las medidas adecuadas de control que le permitan emprender una acción correctiva inmediata si las cosas empiezan a descomponerse. He aquí cuáles son esas medidas de control:

1. En primer lugar su empleado debe estar meticulosamente adiestrado, deberá calificar y ser capaz de hacer el trabajo.
2. Deberá dársele sus responsabilidades, no todas de una vez, sino incrementándolas paso a paso.
3. Deberá corregirle sus errores y elogiar sus éxitos según avance el nuevo trabajo y responsabilidades.
4. En cada punto crítico debe establecer control de tal manera que pueda entrar de inmediato para detener o hacerse cargo

de cualquier acción que pudiera poner seriamente en peligro la correcta terminación del trabajo, la posición del empleado o la de usted mismo.

Recuerde que el delegarle responsabilidad y autoridad para los detalles de un trabajo robustecerá en el subordinado el sentido de la confianza en él mismo, será una prueba palpable de que confía en él y en sus capacidades.

Hágalo y le dará la oportunidad de que se exprese como individuo, la oportunidad de aprender y la de hacer una contribución que pueda llamar suya. Lo ayudará a crecer, y de ahí en adelante, será un mejor empleado para usted.

Use órdenes tipo misión

Una de las mejores maneras que conozco de evitar que se meta usted en los detalles o a hacer el trabajo que corresponde a otros, y al mismo tiempo, de incrementar la iniciativa en sus subordinados, es la de dar órdenes tipo misión.

¿Qué es una orden tipo misión? Bien, dicho en pocas palabras, una orden tipo misión le dice a una persona lo que usted quiere que haga, pero no le dice cómo hacerlo.

Formato de una orden tipo misión

Una orden tipo misión se compone de tres elementos básicos:

- a. La misión que hay que realizar o el problema que hay que resolver.
- b. Las limitaciones impuestas.
- c. Los recursos disponibles.

Lo que una orden tipo misión no hará por usted

Una orden tipo misión no resuelve en forma total el problema y, consecuentemente, no lo hará todo. Una de las cosas que no hará por el subordinado es cómo hacer el trabajo. El cómo del asunto debe dejarsele a él porque, en el momento que le diga cómo hacer el trabajo, dejará en lo absoluto de ser una orden tipo misión.

A final de cuenta

Las órdenes tipo misión separan a los hombres de los muchachos y de eso no puede haber duda. Las órdenes tipo misión eliminarán a los empleados mediocres. Lo anterior es especialmente importante en un departamento como el nuestro donde a la gente se le paga por pensar en términos creativos. Sus mejores empleados aprenderán a usar la cabeza, a tomar sus propias decisiones y plantearse sus propios cursos de acción.

La verdad es ésta: el subordinado que no se siente motivado a hacer un trabajo mejor bajo órdenes tipo misión, no vale lo que se le paga y estaría mejor sin él.

Me gustaría resumir lo que he dicho en este capítulo de esta manera: hace alrededor de dos mil años, Horacio, famoso poeta romano, dijo: "Me meto en los asuntos de otra gente porque he perdido los míos". Si sigue las pautas que le he dado en el presente capítulo, nunca se encontrará en ese dilema.

Mantener informada a su gente

He descubierto que, aquí en la planta, la mayor parte de nuestros problemas con el personal se origina por lo común cuando un empleado no tiene información suficiente sobre lo que la administración ha hecho y por qué.

Es muy importante que le haga saber a un hombre qué va usted a hacer, cuándo, por qué, y cómo, especialmente si sus actos van a afectarlo a él.

No hay razón por la que tenga que manejar su empresa de manera tal que su gente siempre tenga que estar haciendo preguntas como éstas. Cada uno de los empleados de su empresa tiene el derecho básico de trabajar y pensar al descubierto. No tiene por qué trabajar y pensar en la oscuridad.

Si constantemente hace a un lado a los subordinados y no los mantiene informados sólo porque piensa que su tiempo es demasiado valioso para emplearlo en ponerlos en el camino adecuado, está destinado a trabajar dentro de un vacío de información.

Sin embargo, si usted cree en la importancia que tiene proporcionar información completa y, de una manera directa a toda su gente, y hace exactamente eso, recibirá mucho más de lo que da, de hecho, si lo hace...

Obtendrá estos beneficios

Estimular la iniciativa y el entusiasmo

Si usted mantiene a los subordinados bien informados acerca de su progreso individual, si les hace saber exactamente qué sitio ocupan en su opinión, alentará en ellos la iniciativa y el entusiasmo y ellos a su vez, mejorarán su eficiencia y robustecerán su moral.

El empleado bien informado es un empleado mejor

El empleado bien informado es un empleado más eficiente y adoptará una actitud positiva hacia usted y hacia la empresa. Puede también comprender qué es lo que la compañía está haciendo y por qué, si está al tanto de los objetivos a largo plazo de la empresa, una comprensión plena de las metas futuras de la compañía lo ayudarán a establecer las suyas.

Se librerá de rumores

Decir la verdad desnuda es la única manera de detener los rumores infundados y el chismorreo ocioso. Ese solo acto automáticamente suprimirá muchas condiciones imaginarias que pueden causar fricción, insatisfacción, frustración y temor entre sus empleados. Ganará el respeto, la obediencia, la cooperación y el apoyo de todos los subordinados.

Ésos son algunos de los tremendos dividendos que puede ganar, para usted y para su empresa, con el simple hecho de decir la verdad y hacerle saber a los suyos honradamente qué es lo que en realidad está sucediendo. Y es muy cierto. Cuando es franco y abierto con alguien, cuando le dice siempre la verdad, cuando no le oculta nada, esa persona lo respetará y le tendrá confianza. Está dispuesta a llevar a cabo sus órdenes y hacerle el trabajo lo mejor posible. Le dará su cooperación leal y su apoyo sin condiciones.

Técnicas que puede emplear para obtener esos beneficios

Hágales saber a sus empleados cuál es su situación respecto a usted

La mayoría de los empleados se preocupan por lo que el jefe piense acerca de ellos y de la manera como hacen su trabajo. Haga la prueba alguna vez. Deténgase a observar cómo un empleado hace su trabajo. No diga nada. Frunza las cejas, ponga cara de disgusto. El empleado empezará a cometer errores. No puede evitarlo, se siente a disgusto. Aunque usted no haya dicho una sola palabra, él teme que el hacha vaya a caerle encima en cualquier momento simplemente por la manera como usted lo está mirando.

Lista de verificación de cotejo del desempeño

1. Conoce su trabajo.
2. Puede dependerse de él.
3. Se está preparando para mejorar y ascender.
4. Busca nuevas ideas y apoya cambios benéficos.
5. Acepta críticas de buen modo tanto de los de arriba como de los de abajo.
6. Es persistente, no se da por vencido fácilmente.
7. Se adhiere a los puntos de importancia.
8. Tiene éxito en vender sus propias ideas.
9. Resiste bien las presiones de abajo, de arriba y de fuera.
10. Le dice a la gente lo que tiene que saber, no lo que quiere saber.
11. Tiene confianza en sí mismo.
12. Sopesa los hechos cuidadosamente y con objetividad.
13. Es rápido para tomar sus decisiones y se adhiere a ellas.
14. Sabe comprender las fragilidades humanas.
15. Se conduce de acuerdo con un código de ética apropiado.
16. Mantiene calma en una urgencia.
17. Es respetado por los demás.
18. Es un negociante efectivo.

Si no le gusta cómo trabaja alguien, hágaselo saber

No debe esperar hasta que uno de los subordinados le llegue el turno de firmar la verificación de cotejo de desempeño para hacerle saber que no le gusta como está trabajando. Hágale saber lo que siente sobre una base diaria o semanal. No lo sermonee ni lo acose, sencillamente dígale la verdad. Concédales a cada uno de los subordinados la atención suficiente para hacerles saber de qué modo espera usted que descubran la manera de mejorarse y mejorar su trabajo.

Si le agrada la manera de trabajar de una persona, también hágaselo saber

El elogio, manejado adecuadamente, puede ser uno de los motivadores más poderosos con que usted cuenta para que todo empleado haga un trabajo todavía mejor. Hay que decirles a sus empleados eficientes que están haciendo un buen trabajo y que usted está realmente satisfecho con sus esfuerzos. Elógielos por su buen desempeño y trate de ayudarlos a crecer.

Cómo elogiar adecuadamente a una persona

Para obtener mejores resultados, evite siempre superlativos. El elogiado puede sospechar que no está siendo sincero. Quedará mucho mejor si elogia a un hombre empleando palabras que le salgan con toda naturalidad.

Háblele de los planes de la compañía

Constantemente mantenga al día a los subordinados respecto a los nuevos adelantos y proyectos futuros. Avíseles con anticipación qué cambios van a efectuarse. Como miembros de su equipo, también tienen derecho a saber cómo van las cosas. Déles información

suficiente acerca de las condiciones y sucesos de su departamento, de su compañía y de la industria como un todo, de tal modo que puedan verse ellos mismos y su trabajo bajo una perspectiva apropiada.

Permita que sus colaboradores más cercanos se enteren de sus planes desde las primeras etapas

Recibir dicha información por anticipado les dará a todos ellos un importantísimo sentido de participación. Y no sólo eso, puesto que toman parte en la preparación de esos planes, estarán ansiosos de que tengan éxito. Experimentarán un sentimiento de responsabilidad personal y, como resultado, llevarán a cabo los planes de usted con vigor y entusiasmo.

Cómo eliminar las malas interpretaciones

Muchas malas interpretaciones pueden ser el resultado de una simple falta de información.

Avíseles sobre cualquier cambio que los afecte

Claro que no debe revelar los secretos de su compañía, pero tiene obligación moral de hacer saber a su gente acerca de cualquier cambio planeado que afecte su seguridad, sus ingresos o su futuro. Ésta es una forma de mostrar su preocupación por el bienestar de sus empleados.

Avíseles sobre cualquier cambio que no les afecte

Tan importante como hacerle saber a alguien cuando ciertos cambios van a afectarlo, es, y a veces en un grado mayor todavía, avisarle qué cambios, de los que se están contemplando, no van a afectarlo.

Haga que quienes lo rodean le digan lo que tiene que oír

Sé que el objeto primordial de este capítulo era que usted mantuviera informados a sus empleados, sin embargo, deseo terminarlo diciendo que el flujo de la información tiene que ir hacia arriba del mismo modo que hacia abajo, para que sea completamente eficaz.

Una de las cosas más importantes que sus empleados pueden hacer por usted es decirle también la verdad, que le comuniquen qué es lo que está ocurriendo realmente dentro de la planta.

Aprendí esa lección de un antiguo supervisor que me dijo: "No deje que sus empleados le digan lo que usted quiere oír, eso que lo haga su mujer. Hágalos que le digan lo que usted tiene que oír. Es la única manera que tiene de conservar su empleo".

Diez ideas para líderes de equipos

A pesar de que los líderes de equipo tienen un sinnúmero de responsabilidades que van desde planear las fiestas de la compañía hasta entrenar a la nueva generación en el manejo de computadoras, todos ellos tienen un mismo reto, realizar el trabajo dentro del tiempo y presupuesto fijados, con los requerimientos de calidad establecidos.

1. **Establecer una meta.** Mientras ustedes y su equipo visualicen claramente los resultados, podrá realizar sus planes con mayor efectividad.
2. **Determinar los objetivos del plan.** Una vez que se han establecido las metas, divídalas en partes para que sean asignadas, asegurándose de que cada uno de los miembros conozca el rol que va a desempeñar en cada etapa.
3. **Establecer relaciones, un tiempo estimado y puntos de control.** Identifique las relaciones dentro del plan y las diferentes actividades, estimando tiempos necesarios para cumplir con cada una. Instale un sistema de control y revise el avance del mismo.
4. **Crear una imagen del plan.** Establezca las relaciones y el sistema de avance en papel, usando estadísticas para control del proyecto para que los miembros del equipo estén conscientes del concepto total del plan.
5. **Dirigir el equipo en grupo y en forma individual.** Conozca la capacidad, el talento y las habilidades de cada persona; forme un equipo participativo con todo esto, usted puede contar con un equipo fuerte y dinámico.

6. **Reforzar objetivos y estímulos.** Mantenga la meta del plan en claro durante todo el tiempo del proceso y asegúrese de dar estímulos positivos a los miembros que hayan cumplido con su objetivo.
7. **Mantener a todo el equipo informado.** Diariamente tenga informado de todo lo que está pasando a todo el personal involucrado en el proyecto. Manténgase usted también informado, escuchando y aprendiendo del resto del equipo.
8. **Usar conflictos en forma creativa.** Los conflictos son parte del juego, use la energía que los miembros generan para promover nuevas ideas y solucionar problemas.
9. **Demostrar a los demás y a uno mismo que se tiene autoridad.** Es posible que tenga una autoridad limitada pero úsela positivamente para que se cumplan las metas fomentando al mismo tiempo que el resto del personal haga lo mismo.
10. **Tomar riesgos, favoreciendo la creatividad.** Nuevas ideas saldrán si los miembros del equipo no van a ser juzgados negativamente por haber tomado riesgos.

Saber tratar a los subordinados como individuos

Ni una sola persona que trabaja a sus órdenes desea que la consideren una nulidad y hasta la más insignificante desea ser alguien. Nadie quiere ser simplemente un número más, un don nadie sin nombre y sin rostro. Todo mundo desea conservar su propia y especial identidad.

De hecho, cuando trata a sus empleados como individuos importantes, siempre obtendrá un mejor desempeño de éstos.

Logrará estos beneficios

1. Todos sus empleados serán sus amigos.
2. Ninguno de ellos será su enemigo.
3. Lo admirarán y respetarán.
4. Harán lo que quiera que hagan.
5. La producción subirá los costos, los gastos y las quejas de empleados disminuirán.
6. Como por arte de magia, tendrá poder e influencia sobre ellos.

Técnicas que puede usar para obtener esos beneficios

Cómo tratar a los subordinados como individuos

Todos los estudios realizados han demostrado que la moral y el desempeño del trabajador común son más altos cuando su jefe muestra un interés personal en él y lo trata como si fuera un individuo importante.

Conozca a cada empleado por su nombre de pila

El nombre de una persona es para ella la cosa más importante del mundo y el empleo del mismo por parte de otra persona puede darle resultados como por arte de magia blanca.

Elógielo, déle una palmadita en la espalda

No hay nada en el mundo que destruya tanto las ambiciones de una persona como la crítica. Por lo tanto, yo nunca crítico a nadie. Creo que es mejor darle a un hombre un incentivo y una razón para trabajar.

Muestre respeto por sus conocimientos y habilidad

Si quiere que su empleado esté contento, si desea tratarlo como individuo y hacer que sienta importante, recuerde entonces emplear ese tercer paso: muestre respeto por sus conocimientos y habilidad.

Esfuércese realmente por conocer a sus empleados

Necesita conocer cada idiosincrasia personal, sus pequeños y peculiares caprichos. Saber qué es lo que les gusta y qué es lo que les disgusta, qué es lo que los pone de buenas y qué los irrita.

Haga que coincidan sus talentos con su trabajo

Cuando sepa todo lo que hay que saber acerca de cada individuo estará más capacitado para hacer que casen él y su trabajo. Cuando sepa qué es lo que desea individualmente cada persona, podrá ayudarle a obtenerlo.

Comprendo que NO siempre podrá hacerles un trabajo a la medida de las habilidades y deseos de cada uno de sus trabajadores. Sin embargo, sí puede hacer que su trabajo sea algo tan personal para él como sea posible. Las probabilidades de que lo haga mejor son muchas.

Si absolutamente no hay puntos de afinidad entre los requerimientos del trabajo y lo que su empleado desea o espera del mismo, su desempeño será pobre y no se sentirá a gusto. Pero si usted sabe para qué es para lo que se está más capacitado, puede cambiarlo a otro trabajo que se adapte mejor a sus talentos y habilidades.

Sé que no existe una fórmula mágica que pueda emplear para garantizar resultados, pero también sé que cuando trate a toda persona como individuo, cuando haga que todas y cada una de esas personas sea importante para usted, la moral, la eficiencia y productividad de su organización tendrán que ir en aumento y eso hace que todos los esfuerzos extra que haga valgan la pena.

Los rápidos y los lentos

*Prefiero estar rápido en lo aproximadamente correcto
que estar tardíamente en lo correcto.*

Cuando se llega al punto medular, en realidad sólo existen tres estrategias viables para manejar el acelerado paso del cambio: innovación continua, aprendizaje y velocidad. La innovación y el aprendizaje continuo son diferentes caras de la misma moneda. El imperativo para la tercera virtud empresarial, la velocidad, es evidente en sí mismo, o al menos, así debería ser. La única esperanza de supervivencia frente a un caleidoscopio en constante cambio de clientes, competidores, alianzas estratégicas e inestabilidad en el mercado de capital, radica en desarrollar la capacidad de moverse y cambiar, por lo menos con la misma velocidad que su ambiente competitivo. Debido a que para la mayor parte de las empresas se ha tornado en extremo difícil anticiparse más allá de unos cuantos meses en el futuro, en realidad sólo existen dos alternativas hacia la bancarrota: o se alcanza una posición lo suficientemente dominante para dictar uno mismo las cambiantes reglas del juego, o se desarrolla la capacidad de reaccionar de manera inmediata ante aquellos que lo hacen. De todas formas, o es veloz o se muere.

Los dividendos de la velocidad

Aclaremos lo que está en juego aquí. Para aquellos que en realidad son capaces de hacer las cosas más rápido que sus competidores, las recompensas serán extraordinarias.

La posibilidad de establecer normas industriales *de facto* al ser los primeros en colocar en el mercado ofertas innovadoras.

- La capacidad de mantenerse a la vanguardia de la innovación al incorporar avances tecnológicos en productos y servicios más rápido que la competencia.
- La habilidad de responder con mayor velocidad a las oportunidades de mercado al reducir el período del ciclo de desarrollo de un producto.
- La habilidad de reducir radicalmente el riesgo comercial al introducir nuevas ofertas cercanas al momento en que las oportunidades se definen por primera vez.
- La habilidad de beneficiarse de precios muy atractivos es básica en la ventaja de ser el competidor que hace el primer movimiento.
- La habilidad para obtener y asegurar los canales de distribución más atractivos y estratégicos gracias a que da el primer golpe.
- Mejorías en la productividad y reducción de costos gracias a menores costos de manejo de inventario.
- La moral y compromiso mucho mayores del personal, ya que los problemas se resuelven más rápido y las contribuciones personales se ven traducidas, con mayor rapidez, en resultados concretos.
- Competidores confundidos y a punto de caer, perplejos y a la defensiva por las constantes y rápidas innovaciones.

No es mala cosecha, si es capaz de superar el poder, con frecuencia aplastante, de la inercia organizacional. Cada una de las compañías mencionadas en este capítulo lo han logrado. De hecho, para ser rigurosamente exactos, en los casos de CNN y SUN Microsystems no fue tanto una cuestión de conquistar la inercia de una organización existente como la de construir la capacidad de velocidad en una nueva, desde el principio. Lo que sí es esencial es

lo que todas estas compañías han hecho: reconocer el poder competitivo de la velocidad y convertir la carrera por la velocidad en un principio central de cultura y organización en su compañía.

Para casi todo el mundo, el cambio, sobre todo el cambio rápido e impredecible, es aterrador e inquietante. Sin embargo, el mensaje de este libro es que más vale que los directores generales y demás administradores se acostumbren al cambio y se surtan de una generosa provisión de su antiácido preferido. La turbulencia y el cambio no sólo no lo van a desaparecer, es probable que sean cada vez más intensos. Lo bueno es que aunque no es posible reducir la velocidad del medio comercial externo, hay mucho que hacer internamente para acelerar nuestras propias empresas con el fin de mantener el paso.

Un revelador estudio da a conocer cuán crucial es la velocidad en el área de la introducción de nuevos productos; las compañías que cumplen con sus objetivos de tiempo rinden hasta ocho veces más que las que llegaron seis meses después. La oportunidad y velocidad son tan importantes que este rendimiento superior persistió aun cuando la velocidad se obtuvo a costa de excederse hasta un 50 por ciento en el presupuesto.

La única respuesta efectiva ante las condiciones del mercado que cambian con tanta velocidad, es desarrollar la capacidad de moverse con mucha rapidez. Aunque ninguna compañía sobre la Tierra pretenda, en forma realista, moverse a la misma velocidad que el caleidoscopio competitivo en constante cambio que la rodea, aquellas que se movilizan más tendrán más posibilidades de sobrevivir.

La mejor alternativa de todas es, en primer lugar, ser quien genera la mayoría de los cambios de la industria, así que es obligatorio para nosotros, los simples mortales, dedicarnos a la siguiente mejor opción: desarrollar organizaciones super rápidas capaces de reaccionar de inmediato, redirigir el curso en segundos y hacer ajustes casi instantáneos ante la turbulencia del mercado. Sencillamente no existe otra alternativa.

Entonces, ¿cómo construir organizaciones super rápidas? Como acabamos de ver, algunas técnicas basadas en la velocidad se relacionan con la creación de nuevas estructuras organizacionales, como equipos multidisciplinarios más pequeños y con más autonomía. Muchos realizan esfuerzos concertados para acercar los recursos y el poder de toma de decisiones a los niveles "inferiores" de la organización, a los empleados sin cargo. Otros más se relacionan con una estrategia empresarial amplia, como la decisión de SUN Microsystems de enfocarse en unas cuantas capacidades esenciales y encargar a otros todo lo demás. Casi todas incluyen el apalancamiento de poder de las nuevas tecnologías de información para hacer llegar la información a las manos correctas, en el momento correcto. Pero todas, si van a desarrollar su potencial, necesitan crear y mantener una cultura empresarial que reconozca la importancia suprema de la inmediatez y la velocidad, al colocarlas en el centro y no en la periferia de sus estrategias competitivas.

El espíritu emprendedor

Se habrá topado en más de una ocasión con algún test publicado en alguna revista o periódico, en donde al contestar una serie de preguntas se concluyen tantas cosas como padecer de insomnio o hipertensión arterial, entre otros tópicos.

Los estudiosos dicen que los individuos dotados de capacidad empresarial, independientemente del medio en que actúen, deben reunir determinadas cualidades que los diferencian de los demás.

Aunque no en forma de test, enuncian que, en primer término, la persona con espíritu emprendedor debe tener la capacidad de descubrir las oportunidades de inversión o tomar información que los lleve a descubrirlas.

También tendrá la capacidad de fomentar proyectos de inversión, animando a los inversionistas a que sean necesarios para su ejecución.

Como tercer punto, que tenga acceso a los medios de producción, así como la capacidad para combinarlos, a fin de que pueda llevar a cabo los proyectos de inversión.

Al hablar de medios o factores de producción, se entiende los recursos naturales, llámese agua, animales, tierra, el trabajo y el capital, entre otros, es decir, aquellos bienes que nos servirán para producir otros bienes. Éste es un punto muy importante, ya que usted o el individuo deberá contar con la habilidad necesaria para explotar los recursos disponibles para llegar a su objetivo final que es la obtención de bienes y/o servicios.

Por último, será capaz de organizar empresas, adquiriendo o contratando los medios de producción necesarios, así como asumir o

transferir a las personas competentes la responsabilidad de la coordinación permanente de las operaciones.

Las anteriores características surgen en el individuo gracias a una compleja combinación de factores, llámese culturales, psicosociales y económicos. Aquí también entra en juego la estructura económica, política e ideológica del país en donde se desarrolla el individuo.

Se considera que la falta de espíritu empresarial es una de las barreras principales para fomentar el crecimiento económico en un país y sobre todo si existe la aceptación fatalista de las condiciones actuales, la cual contrastará con los niveles de motivación existentes en países con economías más desarrolladas.

¿Qué se tendría que hacer para fomentar un espíritu empresarial? Tendrían que establecerse los alicientes sociales necesarios y que se impulsara a los individuos que reúnen las características de una capacidad empresarial. Dicha capacidad empresarial depende de las condiciones político-ideológicas y de actitudes favorables que se tenga para mejorar económica y socialmente. Incluso, estas afirmaciones no repercuten en un solo individuo sino que ayudan a que se expanda hasta obtener un grupo empresarial.

Al contar con un grupo empresarial, éste generará una relación directa en la forma de utilizar los recursos, en los niveles de empleo y el crecimiento económico en sí de la región o de un país.

Surge la pregunta crucial: ¿existirán en el país pocos o muchos hombres y mujeres con espíritu empresarial, listos para aprovechar las oportunidades que el mercado ofrece? Ojalá que sí y que cada día sean más.

¿Necesita un viraje mi empresa?

La necesidad de contar con esquemas prácticos que nos permitan visualizar el camino ante una situación crítica en el manejo de nuestro negocio parece ser cada día más actual. El entorno turbulento e imprevisible que nos rodea pone en juego continuamente nuestra capacidad de asegurar la permanencia del negocio.

Como mencionamos anteriormente, al conjunto de cambios dirigido a rescatar la empresa con problemas de supervivencia lo hemos llamado estrategia de viraje.

Hemos descrito las condiciones que han de cumplirse, tanto en las empresas como en su dirección para poder aplicarla. Ahora nos ocupa estudiar qué características hay que buscar en las empresas para determinar si requerimos hacer un viraje o no.

¿Cuándo pensar en un viraje?

Con el ritmo de cambio que hoy vivimos, no sería extraño encontrarnos con que mi empresa de pronto se ha convertido en un estúpido candidato para aplicar un viraje sin darme yo cuenta de ello. El deterioro en la calidad de los resultados puede ser hoy simultáneamente tan acelerado y tan imperceptible, que apenas nos percatamos de lo que está sucediendo cuando la situación ya se ha vuelto crítica. Ante eso, es conveniente precisar cuáles son los factores que debo considerar para determinar si necesito abocarme a lograr un vuelco diferente en el curso que sigue mi empresa. Al hacerlo es tan importante no caer en ninguno de los extremos: el del fatalista que se ahoga en un vaso de agua con el mínimo indicio problemático,

o el del despistado que no es capaz de responder con seriedad y prestancia ante circunstancias verdaderamente graves.

En primer lugar, tendrá que considerarse el nivel de resultados que estamos logrando, y si éste es suficiente para asegurar la supervivencia de nuestro negocio. Aquí hemos de cuidar que nuestra visión sobre los resultados operativos no sea parcial ni de corto plazo. Hay que contemplar todas las variables clave propias de la empresa y su tendencia hacia el futuro. Con este terreno nos encontramos con frecuencia entre el empresario que no tiene una visión integradora de su empresa, o que le falta plena conciencia de sus resultados. Es por ello importante que contemos con parámetros de medición que nos vayan indicando cómo anda nuestro negocio. Estos parámetros de medición deben ser específicos para cada empresa. Lo que es importante en mi negocio no necesariamente lo es en el de mi competidor.

Los parámetros de medición de resultados que yo establezca para mi empresa pueden convertirse entonces en las unidades con las que yo defino mis objetivos, a través de los cuales preciso lo que quiero lograr y el mínimo de rendimiento que consideraría saludable. Cualquier disminución persistente que detecte en el nivel de logro de este parámetro, lo puedo considerar como enfermizo y tendré que poner remedio con oportunidad. Con estos parámetros difícilmente podemos prevenir una crisis en nuestro negocio.

En segundo lugar, el empresario ha de estar atento al funcionamiento de su organización y detectar si las deficiencias manifiestas responden o no a cuestiones de fondo que puedan debilitar gradualmente la empresa. Indicios organizativos como la rotación de personal, el clima de trabajo, el rendimiento del personal y el análisis de los factores que lo provocan pueden mostrarnos la necesidad de un viraje.

Por último, además de medir los resultados de la operación con los parámetros adecuados y de monitorear el funcionamiento de la organización, es importante también darle seguimiento a la marcha de nuestra empresa a través de comparaciones. Éstas, básicamen-

te deben darse con respecto a tres marcos de referencia: nuestro pasado, mediante el análisis de tendencias; nuestro presente, comparándonos con los competidores, y nuestro futuro, confrontándonos con nuestros objetivos.

Ceguera empresarial

El éxito puede convertirse en el peor enemigo del empresario. Los riesgos potenciales que siempre viven nuestros negocios no deben descuidarse, aun siendo extraordinario el momento que esté viviendo la empresa. Existe una serie de deficiencias que suelen presentarse a este respecto.

En primer término, nos encontramos con el fenómeno de la subjetividad. La falta de objetividad en la apreciación de lo que suceda a nuestro alrededor y de las respuestas que nuestra empresa ofrece puede conducir a planteamientos desubicados o a expectativas irrealistas a futuro. El esfuerzo por pisar terreno sólido al conocer, comprender y aceptar nuestra realidad para tomar decisiones debe ser serio y cotidiano.

La falta de información es otra deficiencia generalizada en nuestros hábitos directivos. Por un lado, nos encontramos ante el hecho de que nos hemos atrasado en el manejo de los modernos sistemas de información y control que la revolución tecnológica ha desarrollado. Por otro, la creciente necesidad de una sofisticada planeación fiscal distorsiona cada día más nuestros procesos informativos. Sin embargo, el problema de fondo de la carencia de información es un problema de actitud. Es responsabilidad de la dirección definir con claridad y oportunidad sus necesidades de información y exigirla a quien se haya responsabilizado de ello. Una cosa es que debamos delegar la operación de nuestra empresa con el correspondiente manejo de la información, y otra muy diferente es claudicar o abandonar la función de control que todo director debe ejercer.

Otra deficiencia también frecuente en la gestión empresarial es la falta de visión a largo plazo. La maraña operativa cotidiana nos absorbe a tal grado que nuestra cabeza está puesta sólo en el pre-

sente. Los problemas diarios nos impiden detenernos con la periodicidad lograda para imprimir a nuestra acción directiva una intención de futuro con rumbo claro.

Considero que estas deficiencias directivas, la subjetividad, la falta de información y la falta de visión a largo plazo son ingredientes que forman parte medular de esa ceguera empresarial que, junto con el éxito, limitan la capacidad de percatarnos oportunamente de que nuestro negocio está en dificultades y necesita un viraje; sin embargo, tal vez el ingrediente más letal de esa ceguera sea el desinterés y el aburguesamiento del empresario. Cuando el problema de fondo radica en que la cabeza de la empresa ha perdido la ilusión y el entusiasmo por luchar hasta encontrar los caminos del futuro, hay poco que hacer. Nos encontramos entonces ante una causa perdida.

Causas que provocan la necesidad de un viraje

Para concluir la respuesta relacionada con la necesidad de un viraje en mi empresa, conviene que reflexionemos sobre las causas que generan una situación de negocio que amerite aplicar una estrategia de viraje. Una de estas causas se podría afirmar que ocurre cuando la oportunidad sobre la cual hemos armado nuestra estrategia de negocio es irreal, sea por una comprensión errónea de las necesidades del mercado o por una excesiva valoración de nuestras capacidades para satisfacerlas competitivamente.

Otra causa puede ser el que no embone la misión de negocio que yo he trazado con las decisiones operativas tomadas para cumplirla. Es decir, que no exista coherencia entre la manera específica en que yo he tratado de lograr mis objetivos, con los objetivos mismos.

Finalmente, aun siendo realistas nuestros objetivos y coherentes nuestras decisiones, otra razón por la que puede darse en mi empresa una situación crítica que requiera de un viraje puede ser la falta de determinación y constancia para implementar eficazmente las decisiones tomadas y lograr objetivos trazados.

La permanencia de la empresa no puede dejar de ser un objetivo fundamental para el hombre de negocios. Si la institución que dirigimos necesita un cambio radical para garantizar esa permanencia, hemos de estar seguros de que lo detectaremos a tiempo, de que no nos cegará el éxito, ni la falta de visión, ni el interés. Se trata de una tarea seria e inaplazable, no perdamos el tiempo. Manos a la obra.

El cambio como factor de progreso

Si se afirma que el objetivo básico de toda compañía es permanecer y evolucionar de manera continua, lo primero que tiene que hacerse es reconocer que el cambio es el punto básico de este progreso, pero, ¿cuál es el principal factor generador de transformaciones? El más importante es, sin duda, el nivel de excelencia que es factible alcanzar en un producto o servicio.

En el caso de las grandes empresas, es posible preguntar cómo mantener el nivel de calidad en el servicio dentro de un negocio con decenas de oficinas y miles de empleados. La respuesta es con constante revisión de los métodos de trabajo, así como a través del conocimiento directo de éstos por parte de los directivos para detectar a tiempo los problemas y diseñar soluciones eficaces.

No se puede decir que existe un modelo ideal para mantener la calidad y lograr el cambio, pues éste será el que cada compañía desarrolle durante su actividad. Tampoco llegará de arriba por imposición de los altos mandos, sino que será resultado del esfuerzo de cada uno de los empleados.

Por otro lado, el proceso debe iniciar en temas como intercambio de información entre comercio-empresa, introducción de nuevos artículos y facturación electrónica.

Asimismo, el ex director general de Grupo Cifra sostiene que el ejecutivo debe considerarse un empresario antes que un administrador consciente del poder de la ideas, pero también de la acción, es decir, que ha de ser un individuo capaz de imaginar y de aplicar ese poder a la realidad.

Hay que pensar de modo creativo en todos los niveles de la organización. No sólo en mercancías y servicios, sino en la forma de operar y ver a clientes y competidores, así como en el cambio mismo, porque "la mejor manera de adelantarse al futuro es inventarlo"; la actitud ante la transformación debe ser de darle la bienvenida en lugar de tratar de resistirse, es decir, utilizarla como puente hacia el mañana y no verla como obstáculo insalvable.

Construir la infraestructura de cambios de las empresas del siglo XXI

Los 11 mandamientos que se presentarán aquí, se refieren casi todos a la base de capital intelectual de cualquier organización. Si los ejecutivos dedicaran aunque fuese sólo una fracción de tiempo del que dedican a administrar su capital financiero en descubrir y apalancar su capital intelectual, sus compañías estarían infinitamente mejor situadas para el futuro.

Como sucede con cualquier cambio drástico de paradigmas, el proceso de construir esta nueva estructura de innovación no será ni indoloro ni instantáneo. Los principios de la administración científica quizá están muy desacreditados, pero de ninguna manera están clínicamente muertos o desconectados de los sistemas de terapia intensiva. Como teología tradicional han dominado los negocios occidentales por más de sesenta años y su influencia no desaparecerá de la noche a la mañana. Aun si fuese posible construir una nueva religión administrativa, subsistiría el problema de manejar los restos intelectuales y humanos de la primera. Por eso existe una esperanza. Si la experiencia de las empresas innovadoras y a la vanguardia que se mencionan en este logro es algo digno de seguirse. Los 11 mandamientos le darán una mano, al menos por ahora.

Los 11 mandamientos

- 1. No juegue de acuerdo con las reglas de la competencia dominantes de su industria.** Invente las suyas y haga que otros lo sigan a usted. Cree un nuevo espacio competitivo; las batallas de suma cero (cuando lo que gana uno es lo que pierde otro) contra los mercados estáticos son juegos del pasado.
- 2. innovar o morir!** Desarrolle estrategias y mecanismos conscientes para promover innovaciones consistentes. Dormirse en sus laureles simplemente no es opción. Las mejores compañías cambian y se superan a sí mismas constantemente.
- 3. Vuelva a examinar su empresa para encontrar activos estratégicos escondidos, luego apalánquelos lo más que pueda.** Las compañías excepcionales descubren potencial de valor que otros pasan por alto, y luego lo liberan y lo apalancan. Algunas veces el valor escondido está dentro de la empresa; otras, fuera de ella. De una u otra manera, los innovadores reales lo encontrarán o lo crearán.
- 4. Desarrolle la inclinación por la velocidad y la acción en su empresa.** El análisis y la reflexión son muy buenos, pero no llegará a ningún lado sin llevar los planes a la práctica y más vale que sea rápido. En estos días es mucho mejor tener el 80 por ciento de la razón y ser rápido, que tener el 100 por ciento de la razón y llegar tres meses tarde.
- 5. Sea proactivo y experimental.** Ya pasaron los días en que uno dependía del tamaño y reputación de una empresa para que las oportunidades cayeran del cielo. Ahora hay que salir y hacer que las cosas sucedan.
- 6. Rompa barreras.** Las compañías virtuales del siglo XXI están desmantelando las barreras internas que con tanta frecuencia separan gente, departamentos y disciplinas. También se ejerce mucha presión sobre los límites entre las empresas y sus proveedores, clientes y, algunas veces, hasta sus competidores externos.

- 7. Emplee a toda su gente y todas sus capacidades todo el tiempo.** Los seres humanos comunes y corrientes simplemente lo llamamos darle autoridad y recursos a las personas más cercanas y permitirles ejercer dicha autoridad para actuar.
- 8. Globalice tanto su perspectiva como las bases de conocimiento.** Los mercados de mayor crecimiento en el mundo no sólo están fuera de los Estados Unidos, también están fuera de los países de la OCDE. Ya ni siquiera General Electric es capaz de sobrevivir sobre la base de un mercado en un solo país. Usted tampoco podrá.
- 9. Admita que la Revolución ecoindustrial está sobre nosotros.** En todo el mundo, los nexos de la influencia sobre el medio ambiente, la competitividad y los resultados financieros finales se estrechan cada día más. Las empresas de vanguardia han hecho de la influencia sobre el medio ambiente una poderosa arma de competencia. El manejo adecuado de los riesgos ambientales y de las oportunidades de inversión hará la diferencia entre superar a su propio negocio y a su competencia, o quedarse atrás.
- 10. Haga del aprendizaje organizacional una religión de la empresa.** Al final, la única ventaja competitiva sostenida será la capacidad para aprender más rápido y mejor que sus competidores, y convertir dicho aprendizaje en nuevos productos, servicios y tecnologías antes de que su competencia imite su innovación más reciente.
- 11. Desarrolle herramientas estratégicas para medir su desempeño.** A cualquiera le parece fácil medir las cifras de producción o utilidad del último trimestre, pero, cuando mucho, le entregarán una fotografía estática y superficial de las noticias de ayer. Por el contrario, si se concentra en factores de cambio estratégicos y lucrativos clave, aquellos que revelan la dinámica fundamental de su negocio, será posible dedicar su energía a lo que realmente impulsará a su empresa al éxito en el futuro.

Aprenda a amar la turbulencia

Salvo raras excepciones, el poder económico y productivo de una empresa moderna radica más en su capacidad intelectual y de servicio que en sus activos tangibles, terreno, fábrica y equipo. Casi todas las empresas públicas y privadas se han transformado en depositarias y coordinadoras de intelecto. Lamentablemente muy pocos ejecutivos y financieros parecen haber resuelto esto. Insisten en dirigir la mayor parte de su atención a administrar los activos más tangibles y conocidos de la antigua economía. Hoy día, la única manera confiable es imprimirle más valor-conocimiento que su competidor, y estar preparado para producir una nueva versión mejorada y con mayor riqueza de conocimiento de que la competencia iguale su modelo anterior.

Somos testigos de una convergencia sin precedentes y de la desaparición gradual de las otras claras diferencias entre los sectores público y privado. Los gobiernos de todas partes reducen su tamaño por restricciones fiscales puntuales y prolongadas, y se ven obligados a poner un nuevo énfasis en los resultados y en la administración sistemática. Al mismo tiempo, las compañías del sector privado se ven obligados a responder a las demandas de una variedad cada vez más amplia de participantes externos muy similar a la situación de los gobiernos. En estos días, cada vez es más difícil diferenciar ambos sectores; de hecho, mucho de la acción y del momento ya cambió a un sitio totalmente diferente, el tercer sector, compuesto por la sociedad civil y una sorprendente variedad de grupos de ciudadanos. Gracias a su creciente poder e interconectados por tecnologías como la de Internet, esta tercera fuerza es una respuesta cada vez más fuerte a las claras limitaciones del gobierno y del sector privado.

Bajo las circunstancias actuales, cada vez es más difícil determinar de manera precisa en qué negocios está uno. Peor aún, es extremadamente difícil, si no imposible, predecir quién es la competencia o de qué industria surgirá. La administración de las empresas internacionales es ahora más intimidante de lo que ya era en el pasado.

Debido precisamente a que la reestructuración va en contra de la base del pensamiento comercial convencional, será cada vez más importante en las próximas décadas. El liderazgo empresarial se basará en el mejoramiento no sólo continuo y creciente, sino geométrico y exponencial. En el pasado, gran parte de este mejoramiento se debía al cambio tecnológico. Pero a medida que las viejas tecnologías se vuelven comunes y genéricas, para ganar ventaja competitiva también será necesaria una provisión constante de nuevas ideas y enfoques.

Esto requiere un cambio fundamental de paradigmas para los líderes comerciales. En lugar de luchar por una minúscula ventaja en los mercados e industrias bien definidos, los ganadores del mañana serán quienes sean capaces de crear nuevas industrias y espacios competitivos.

El punto simplemente es: competir por los mercados existentes se está convirtiendo en juego del pasado. Las compañías que aspiran a ejercer cualquier tipo de influencia en el mañana deberán darse cuenta de que participan en un juego por completo diferente: compiten por el futuro.

Existen tres variedades básicas de reestructuración estratégica. La primera, es crear una industria totalmente nueva; la segunda, reinventar el funcionamiento de una industria que ya existe; y la tercera, establecer la norma mundial de facto para una industria en desarrollo que otros están creando. Vamos a revisar cada una.

Inventar una industria totalmente nueva

Se ha demostrado que la forma más pura de reestructuración estratégica es construir una industria completamente nueva, de la nada.

Establecimiento de nuevas normas para la industria

Lo mejor después de inventar una nueva industria es crear los estándares que todos deben seguir en dicha industria, si no... de hecho, como Gates demostró de manera muy conveniente, muchas veces hasta el mejor. Después de todo, él no inventó la industria de la computación. Pero con una feliz combinación de suerte, habilidad y oportunidad, Gates adquirió y mejoró lo que se convertiría en la base de la detonante era de la computación. Desde entonces, todos los competidores de Gates tratan de alcanzar su tecnología, mientras Gates se divierte al improvisar nuevas maneras de generar valor fresco de la franquicia de computación mundial que generó.

En la actualidad, se llevan a cabo otras batallas importantes en campos tales como el de la televisión de alta definición (HDTV) y los chips para computadoras. Pocas de dichas batallas serán más interesantes o de mayor trascendencia que la lucha para establecer la norma mundial de nuestra próxima megaindustria en formación: multimedia.

Cada una de las empresas tiene algo en común: sus enfoques representan un punto de partida fundamental del estatus que en su industria. De hecho, para las compañías como Apple en sus inicios y MTV, se trató más de una cuestión de crear una industria por completo nueva. En el futuro, el paso acelerado y la falta de clemencia de la competencia global significa que más y más compañías deberán hacer lo mismo o salir del negocio.

Establezca sus propias reglas; mejor aún, invente su propio juego

Una manera diferente de competir, y según yo más poderosa, es simplemente evitar la competencia

El arte de la reestructuración estratégica

La revolución en las tecnologías de la información y comunicación alteró de manera permanente y fundamental el paisaje de los negocios internacionales. Una de las consecuencias más trascendentes de estos cambios tecnológicos es el giro masivo en el equilibrio de poder empresarial. Por primera vez en la historia del comercio, tiendas de no más de diez personas se enfrentan a los gigantes multinacionales y ganan. De un solo golpe, la competencia se volvió ubicua, intensa, impredecible, democrática, en una palabra, más difícil.

Colectivamente, estos cambios tecnológicos anunciaron la era de la reestructuración estratégica. Cada vez es más difícil generar ventas competitivas con sólo hacer las mismas cosas un poco mejor. En la actualidad, casi todo el mundo puede hacer eso. Devanarse los sesos en una competencia directa, frente a frente por medio punto más de mercado quizá reditúe en victorias pírricas, si es que produce alguna. Cada vez más las ventajas competitivas y las utilidades serán para los innovadores que superen los parámetros de

competencia existentes. Éstos, a los que llamaré “reestructuradores estratégicos”, obligarán a sus competidores a jugar el juego con reglas nuevas, las cuales ellos mismos inventaron. Esto no sólo saca de balance a la competencia; los reestructuradores crean un monopolio temporal sobre los factores de éxito críticos de sus industrias. Esta capacidad de sobrepasar o desviarse de la competencia se considera como el equivalente administrativo del celebrado concepto de pensamiento lateral de Edward de Bono.

El problema principal, desde mi punto de vista, es que una falsa deidad sedujo a los directores generales de las empresas. A riesgo de difamar de manera injusta a los profesores de las escuelas de administración y sus similares, los académicos le han hecho un daño incalificable a los ejecutivos al ofrecer la falsa promesa del santo grial para las empresas: la obtención de una ventaja competitiva sostenida.

Una cosa era luchar por tener ventaja de largo plazo en hacer ollas, o incluso en el radio de transistores. Sólo había que hacerlos mejor o más baratos que los demás, y algunas veces era posible lograr ambos objetivos.

En la era actual de la hipercompetencia, es necesario ser mejor, más barato, más rápido, flexible, capaz de reaccionar inmediatamente y creativo “sólo para estar dentro del juego”. Y lo que es más, dentro del juego, nunca se sabe por dónde va a llegar el siguiente adversario, o a qué industria pertenece. El medio competitivo actual es a la estrategia de negocios clásica, lo que la física cuántica es a Isaac Newton y la manzana.

En un ambiente de negocios turbulento como el descrito, no sólo es insensato hablar de la ventaja competitiva sostenida, sino que hasta podría ser peligroso. Las compañías que comulgan con la creencia en la posibilidad de mantener ventajas de largo plazo encauzan erróneamente sus energías intelectuales y financieras en la construcción de fortalezas competitivas inexpugnables. Las estrategias que se elaboraron y ejecutaron en busca de una ventaja sostenida son demasiado mecanicistas, inflexibles y escleróticas para

las circunstancias actuales. La vida media de las fortalezas estratégicas monolíticas se han reducido a casi nada, y su legado es el anquilosamiento de las compañías, que las deja sin la posibilidad de proporcionar una rápida respuesta a las cambiantes circunstancias competitivas. Entonces, ¿qué hacer? Para ser directo, sólo hay dos opciones: innovar o morir, así de simple y de complicado a la vez.

El primer paso es abandonar la perniciosa noción de que es posible sostener cualquier ventaja durante lago tiempo, y al contrario, desarrollar la capacidad de la empresa para renovarse continuamente. Eso será lo que separe a los empresarios ganadores de los perdedores al principio del siglo XXI.

Por desgracia, tomar la decisión de que de hoy en adelante su empresa será innovadora, no es suficiente. Y aunque no hay una unidad en la literatura sobre estrategia acerca de la manera precisa de procurar innovación real, el consenso es que el problema estriba en la falta de innovación en la administración más que en tecnología, financiamiento o producción.

Es posible encontrar una serie de características comunes en las empresas realmente innovadoras. Para empezar, tienden a perseguir múltiples iniciativas pequeñas en lugar de una grande. Favorecen la "prueba de la realidad" temprana y frecuente de nuevos productos, servicios e ideas, y están dispuestas a incorporar la retroalimentación resultante en nuevas y mejores repeticiones. Estructuran de manera consciente sus sistemas de incentivos y premios para alentar las innovaciones exitosas y las celebran y transmiten con entusiasmo a sus colegas.

Los incentivos incluyen dinero (aunque se sorprendan, o siempre es el método más efectivo), nuevas tareas atractivas y la oportunidad de crear vehículos "intraempresariales" completamente nuevos dentro de la compañía. Ahora que las jerarquías se han comprimido tan drásticamente, las compañías innovadoras dedican esfuerzos al desarrollo de los puestos horizontales para las carreras profesionales del personal más brillante.

Tal vez lo más importante de todo es que las empresas innovadoras unen conscientemente la innovación con el aprendizaje organizacional. En parte, es una cuestión de negarse a confinar la responsabilidad de la creatividad y la innovación al gueto organizacional de un solo departamento: el de investigación y desarrollo, la presidencia o cualquier otro.

Las compañías sobresalientes trascienden a la misma, aprenden para innovar con éxito y luego propagan ese conocimiento en toda la empresa.

Para aquellos con la energía y el compromiso para perseguirla, es posible crear y mantener de manera consciente la cultura de la innovación, pero sólo si el director general de veras cree que es una necesidad competitiva en su industria pero, por desgracia, muy pocos adoptan esa postura. Veamos algunas excepciones, el caso de empresas con un récord superior en el campo de la innovación repetida y constante.

La innovación en un negocio es como la excelencia en otro campo de acciones. Lograrla una vez es difícil pero posible; producirla de manera constante es imposible. Piensen en todos esos héroes de una sola hazaña que produjeron un disco o novela de éxito o metieron treinta goles en una temporada de fútbol y luego se desvanecieron sin dejar huella. Lo que separa a los héroes de este mundo de sus contemporáneos menos inmortales es su capacidad para producir actos brillantes de manera repetida. Y eso no es casualidad.

Así son los negocios. Lo que separa a los verdaderos grandes innovadores empresariales de sus competidores, a los que dejan mordiendo el polvo, es su capacidad para crear mecanismos conscientes para innovar constantemente.

Antes no era necesario innovar todo el tiempo. El ritmo de la competencia era lo suficientemente lento como para que una novedad se mantuviera durante veinte años y permitiera que la enorme infraestructura de una empresa se mantuviera sin esfuerzo por décadas. No obstante, para casi todas las industrias aquellos días felices

ya pasaron o están por pasar. La hipercompetencia global de esta época no ha respetado ningún campo, y las innovaciones constantes se han vuelto una necesidad competitiva.

Las compañías como Honda lo hacen al promover una cultura de la "discusión constructiva" que asegura que las nuevas iniciativas se benefician de la crítica sistemática de los mejores cerebros. Otras como 3M, elevan sus expectativas de rendimiento y proporcionan a sus empleados las herramientas e incentivos necesarios para que sigan adelante con su trabajo. Y otras más, como Silicon Graphics, seleccionan clientes con iniciativa o "líderes de opinión" para acicatearlos hacia nuevas esferas de innovación y rendimiento. Unas pocas y excepcionales atrevidas empresas "que abren sus puertas", como Sun Microsystems, concesionan sus mejores tecnologías de vanguardia a la competencia. Esto de verdad coloca a la innovación en una situación crítica, y obliga necesariamente a la empresa a seguir innovando y agregar valor para continuar a la cabeza. En definitiva, ésta no es una técnica para los complacientes o los pusilánimes. Pero cualquiera que sea el mecanismo que elija, todas las empresas en verdad innovadoras tienen por lo menos dos características fundamentales en común, un deseo, que raya en el fanatismo, de estar a la cabeza y mantenerse allí y la resolución de que, si alguien va a considerar obsoleto alguno de sus productos o servicios, serán ellos mismos.

Innovar o morir

*La supervivencia organizacional requiere de innovación,
lo que significa destrucción creativa perpetua*

Alguien expresó de manera convincente que “la esencia de la estrategia estriba en crear las ventajas competitivas del mañana más rápido de lo que la competencia es capaz de copiar las que usted ya posee”. Si esto es verdad, y yo así lo creo, entonces la esencia de la estrategia estriba en construir una infraestructura para la innovación constante (junto con su pariente cercano, el aprendizaje organizacional).

En este siglo se vio que la base de la ventaja competitiva ha cambiado por lo menos tres veces: de precio y volumen a calidad, luego a velocidad y, por último a la “fabricación en masa según especificaciones”. Cada era incorpora los atributos de sus predecesoras y luego agrega requisitos nuevos y cada vez más demandantes. En lo que promete ser un siglo XXI más competido, los factores que una vez fueron ventajas competitivas y genuinas ahora son requisitos de admisión mínimos para permanecer en el juego. La meta se ha desplazado hacia la capacidad de administrar efectiva y casi continuamente el importante cambio estratégico, en suma, innovar de manera permanente.

Durante décadas, las grandes empresas como IBM, AT&T, Sears, marchaban por inercia; se apoyaban sólo en su tamaño y mercado para obtener ganancias constantes aunque no fueran espectaculares. La innovación no era una necesidad competitiva y eso estaba bien porque las culturas y estructuras estaban en contra de ella. No obstante, en la actualidad, como la competencia proviene de una impresionante gama de fuentes inesperadas, una estrategia comercial “estable” es una receta caduca. Las compañías deben innovar y renovar de manera constante para tener alguna esperanza de sobrevivir, ya no se diga dominar. Y aunque las innovaciones en materia de tecnología, producción, mercadotecnia y financiamiento son esenciales, las que más apoyo necesitan se relacionan con administración y estrategia.

Apalancamiento del valor potencial oculto

*El desarrollo del valor potencial latente
es la esencia del dinamismo empresarial*

Aunque cada uno de los 11 mandamientos es un reto y presenta dificultades, ninguno le exige más imaginación y creatividad a la administración de alto nivel que el mandamiento número 3: descubrirás y apalancarás cada valor potencial oculto en tu organización.

En el sentido más amplio, “valor potencial” se refiere a cada activo de la organización que aún no se ha explotado al máximo. Sin embargo, para referirme a los cambios laterales en el pensamiento donde sucede una de las dos cosas: se reconoce y aprovecha un recurso antes latente, o se emplea un activo existente en un contexto o aplicación cualitativamente distintos que brinda un valor nuevo y adicional. Según muestra nuestra definición, los esfuerzos empresariales que sólo tratan de hacer “más de lo mismo” o “más con menos” no califican como apalancamiento del valor potencial oculto. Ajustar y “adecuar” la dimensión de los esfuerzos, que reducirán la plantilla de empleados en diez mil con poca o ninguna disminución del volumen de producción, son invariablemente publicitados como los triunfos de la productividad y del incremento al valor de los accionistas. Éste quizá no sea el caso y por lo general no lo es, pero se encuentra a años luz aquello a lo que yo me refiero con apalancamiento del valor potencial. Lo que en realidad se requiere es talento y reflexión.

El valor potencial aparece en una variedad de formas casi infinita. Una de las más reconocidas es lo que los profesores de la escuela

de administración se deleitan en llamar economías de alcance. Por ejemplo, el apalancamiento de las inversiones existentes en capacidad de producción, investigación y desarrollo, redes de distribución, talento administrativo, reconocimiento de marcas para crear y vender productos y servicios nuevos. La reciente expansión en líneas totalmente nuevas de productos de lujo es un buen ejemplo de cómo aprovechar las economías de alcance disponibles entre marcas muy conocidas. Lo mismo se aplica para el apalancamiento que se hizo de la imagen de macho de las motocicletas con el fin de crear una nueva línea de ropa y accesorios popular y lucrativa. En realidad la compañía no vende motocicletas, vende un estilo de vida y una actitud.

El cambio radical de Disney Corporation se debió en gran medida a otro tipo de valor potencial, una exploración más audaz e inteligente de las estratégicas pero desperdiciadas propiedades, la infraestructura de estudios de cine, la gran biblioteca filmica de la compañía, y el prestigio asociado con el nombre Disney.

Un gran número de compañías que manejan conocimiento ha reconocido que la experiencia ganada con sus propios problemas de tecnología de información tiene importancia y valor comercial para los demás. De la misma manera, las modernas tecnologías de análisis de ventas de minoristas han permitido a empresas como la británica Marks & Spencer, acumular, actualizar y proporcionar acceso al tiempo real a gran cantidad de información sobre los patrones de compra de los consumidores. Algunos de los más visionarios, empaquetan de nuevo esta información y se la venden a compañías de investigación de mercados y de opinión pública.

Aunque las fuentes de ese valor oculto varían tanto como los sectores industriales y geográficos de las diferentes empresas, todos los ejemplos tienen algo en común, para reconocer el valor potencial: primero cada uno necesitó un genuino chispazo de reflexión y creatividad, y después una gran cantidad de trabajo arduo y tenaz para explotarlo.

Sin duda, el apalancamiento del valor potencial oculto es uno de los 11 mandamientos más difíciles de seguir. Al igual que la reestruc-

turación estratégica y el aprendizaje organizacional, requiere de la mayor creatividad e innovación posibles. Se necesita un verdadero esfuerzo intelectual (sin mencionar la habilidad) para estudiar los propios recursos organizacionales y el medio ambiente con el suficiente ingenio e intuición estratégica para descubrir nuevas fuentes de valor.

El valor potencial oculto existe en la forma de recursos humanos desconocidos y desperdiciados. En otros, radica en la competencia organizacional esencial que requiere del reconocimiento, reestructuración y su aplicación en nuevas áreas y oportunidades. Por último, el potencial puede radicar en un área, la venta al detalle, o en áreas que cuenten con poder y resonancia, como los servicios financieros.

Todos estos casos comprenden la identificación y apalancamiento de recursos que se encuentran, al menos potencialmente, dentro de la organización. Pero también existe enorme valor potencial oculto en el mercado externo de la compañía. Dos casos latinoamericanos proporcionan ejemplos importantes de este tipo de valor potencial externo. La Caja Social reconoció el valor oculto en el considerable poder económico y de préstamo que no se había explotado en la población urbana pobre. Hernando de Soto y sus colegas crearon valor económico para los campesinos peruanos casi de la nada, con el simple hecho de emitir títulos legales de propiedad a propiedades informales.

Ya sea que el valor potencial oculto radique dentro o fuera de la organización, el punto fundamental es que existen muchos. El valor oculto se identifica y explota sólo en raras ocasiones debido a que es muy difícil para los directores generales traspasar sus marcos de referencia convencionales. Es muy difícil escapar de la tiranía de la sabiduría industrial convencional y del peso de la opinión de los "expertos", sobre todo cuando muchos directores generales se mueven bajo el escrutinio diario de los analistas financieros y accionistas relativamente miopes. Pero la experiencia de los innovadores de este capítulo demuestra que sí es posible encontrar y explotar nuevos valores en muchos sitios donde antes se habían pasado por alto.

No se equivoquen. Los directores ejecutivos líderes del mañana dedicarán mucho menos tiempo a controlar y manejar las operaciones existentes, y mucho más a pensar en nuevas formas para crear valor. Se mantendrán más tiempo en sus puestos los que aprendan a hacerlo más rápido y mejor.

Los fines de semana en familia

Un fin de semana mal planeado puede provocar más cansancio y menor comunicación intrafamiliar

El sistema de vida actual agitado, estresante e intenso, hace que de una u otra forma no se disfrute de los momentos libres. Es un hecho que si en el transcurso de la semana vivimos inmersos en preocupaciones, queremos llegar al fin de semana para relajarnos, disfrutar de un buen descanso y convivir con la familia. Sin embargo, la falta de organización y previsión nos conduce a descansos relativos, es decir, que no liberamos la tensión acumulada adecuadamente.

Llegar a un fin de semana sin haber planeado qué hacer, provocará únicamente que desaprovechemos las horas libres sin sentirnos satisfechos. El simple hecho de llegar al sábado o domingo con deseos de descansar, no garantiza que se aprovechen esos días de manera plena.

La mayoría de las personas considera agobiante tener que organizarse. El hecho de planear se presenta como un punto más que se suma al estrés. Pero la organización de los ratos libres se refiere a una planeación creativa e inteligente, considerando que no siempre vivimos solos y que les debemos atención a nuestras familias. La planeación se refiere a preguntar: ¿qué vamos a hacer este fin de semana?, ¿a dónde vamos?, ¿al cine, a pasear, quizá a un concierto?, ¿un buen día de campo?

El hecho de esquematizar en nuestra mente cómo queremos divertirnos nos relajará, siempre y cuando toda la familia comparta la decisión. De esta manera, llegaremos al sábado dispuestos a disfrutarlo y no tener que rumiar el cansancio o quedarnos frente al televisor esperando ver las maravillas que ha preparado para nosotros.

En muchas ocasiones, la mente no se despeja de las preocupaciones cuando adquirimos una actitud pasiva. El hecho de permanecer más tiempo en la cama, o estar inactivos provoca que las ideas sigan dando vueltas en nuestra cabeza sin proporcionar un momento de alivio.

La distracción, la auténtica distracción, es aquella en la que ponemos atención a los problemas y comentarios de otras personas, la pareja, los hijos o los padres. Son ideas nuevas que nos permitirán salir de nuestro contexto habitual.

Además, como una buena organización para el fin de semana, podemos organizar un incremento en la comunicación intrafamiliar, actualmente tan olvidada. Disfrutar con nuestros seres queridos de actividades al aire libre y compartir momentos de diversión son los canales más adecuados para eliminar el estrés.

Las amistades también pueden contribuir de manera significativa a la relajación; platicar sobre acontecimientos de alcance mundial, de economía, arte o automóviles, es de gran ayuda. Otra variable importante para hacer buen uso del fin de semana como elemento relajante, es el interés por los deportes. No es necesario correr un maratón o jugar tenis toda la mañana. Lo importante es respirar aire puro. Una simple caminata de 20 o 30 minutos a paso lento, mientras pasea, puede ser más provechoso que el desgaste físico rudo con el cual sólo conseguirá una mayor sensación de agobio el lunes por la mañana.

Pero saber planear con originalidad no implica ser exagerado. Viajar a Manzanillo un sábado para regresar el domingo puede ser contraproducente. Sin embargo ir a Chapala (menor distancia recorrida) puede significar un fin de semana espléndido. Y tampoco las diversiones deben ser necesariamente costosas. Ir a un parque con los hijos, sacar la mesa para comer en el jardín de la casa, organizar un paseo por el zoológico o simplemente invitar a la familia a desayunar a cualquier restaurante son alternativas que sorprenden a cualquiera, cuando los resultados obtenidos son tangibles. El insospechado gozo que se obtiene al romper la rutina, provoca nuevos impulsos para iniciar la semana con mayor energía.

Todo esto nos lleva a preguntarnos: ¿cuándo debo planear mi fin de semana? La respuesta es simple: una sola pregunta que les haga a sus familiares durante la comida o cena en sus días laborales despertará en todos el interés por hacer ciertas actividades en particular. Cada miembro de la familia sugerirá algo y en cuestión de media hora ya estará establecido el programa. Lo importante es que nunca llegue el sábado sin saber qué hacer.

Una mayor concentración, ánimo y descanso por las noches, serán algunas de las ventajas de saber planear sus ratos libres.

Diversiones para el fin de semana:

- Pasear solo o con la familia por algún parque zoológico o lugar recreativo al aire libre.
- Asistir al cine o al teatro.
- Hacer un recorrido por un centro comercial.
- Salir con la familia a un restaurante, ya sea a desayunar o a comer.
- Ir de día de campo.
- Leer donde haya buena luz y ventilación.
- Hacer cualquier deporte moderadamente.
- Asistir a museos o exposiciones.
- Dedicarse a la jardinería.

Aspectos negativos durante el fin de semana que no le permitirán descansar:

- Dormir en exceso.
- Ver la televisión durante todo el día.
- Llevar trabajo a su casa.
- No salir a tomar un poco de aire.
- No platicar ni con su familia ni con sus amigos.

Ventajas del descanso planeado:

- Elevación del ánimo para enfrentar las responsabilidades durante el trabajo.

- Mayor relajación y claridad de pensamiento.
- Aumento de la comunicación intrafamiliar.
- Apreciación de detalles relajantes prácticamente olvidados como el aire, el sol, la vegetación, etcétera.

En resumen, mayor diversión y, por tanto, mayor productividad.

85
años | 1925 - 2010



Se terminó de imprimir el mes de mayo de 2010 conmemorando **los ochenta y cinco años de la fundación del grupo Chocolate Ibarra.** La impresión se realizó en los talleres de Impre-Jal, S.A. de C.V., en Nicolás Romero # 518, Guadalajara, Jalisco. La edición constó de 500 ejemplares, fue cuidada por los licenciados Ernesto Gómez Ibarra y Alfonso Nuño Rodríguez.



Ernesto Gómez Ibarra de la Mora, nace en Guadalajara, Jalisco, México, el 4 de Septiembre de 1948. Miembro de una familia con hondas raíces tapatías y empresariales.

Su abuelo, Camilo Gómez Ibarra y su padre, Ernesto Gómez Ibarra Ruiz, destacado abogado, empresario, fundador y cofundador del Grupo Chocolate Ibarra, su madre Amelia de la Mora de Gómez Ibarra.

Se casó con María de los Ángeles Bórquez Sainz, de cuyo matrimonio nacieron, Lía, Ciara, Ernesto, Ilenia e Ignacio.

Licenciado en Administración de Empresas, egresado de la Universidad de Guadalajara, con estudios de postgrado MBA en Trinity University de San Antonio, Texas. Diplomado de la Universidad Anáhuac, en Ciencias del Matrimonio y la Familia, graduado del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas IPADE-AD2, cursó el Seminario de Empresa familiar de Harvard Business School y de la Universidad Adolfo Ibáñez en Santiago de Chile.

Es miembro de la American Marketing Association. Ha participado, entre otros organismos: Cámara de Comercio de Guadalajara, Centro Empresarial de Jalisco (Coparmex Jalisco) Consejo Mexicano de Comercio Exterior (Comce), Asociación Nacional de Fabricantes de Chocolates y Dulces de la República Mexicana, participó en las negociaciones del Tratado de Libre Comercio México - Estados Unidos y Canadá, así como en el Consejo de la Confederación Nacional de Cámaras de Comercio, Servicios y Turismo de la República Mexicana (Concanaco) y en el Consejo Coordinador Empresarial (CCE) como consejero nacional. Ha escrito numerosos trabajos sobre temas gerenciales, de negocios familiares y empresariales, fundador en Guadalajara del Pontificio Instituto Juan Pablo II y de (Unete), Unión Nacional de Empresarios para la Tecnología en la Educación.

Estudioso de la Familia Empresarial, protagonista con su papá, su hermano Armando y su primo Guillermo Gómez Ibarra Gascón de la Institucionalización y transición de sus empresas, la segunda, tercera y cuarta generación, 1925 - 2010, 85 años de Historia Empresarial.