

Lic. Richard Díaz Chuquiando

JEFE POR PRIMERA VEZ

Formación de liderazgo empresarial





BUSINESS
MANAGEMENT

BM

COLECCIÓN BUSINESS MANAGEMENT

JEFE

POR PRIMERA VEZ

Formación de liderazgo empresarial





Jefe por primera vez

Autor: Richard Díaz Chuquipiondo

© Derecho de autor registrados:

Empresa Editora Macro EIRL

© Derecho de edición, arte gráfico y diagramación reservados

Empresa Editora Macro EIRL

Edición a cargo de:

Empresa Editora Macro EIRL

Av. Paseo de la República N.º 5613 , Miraflores, Lima, Perú

☎ (511) 748 0560

✉ ventas@editorialmacro.com

🌐 www.editorialmacro.com

Primera edición: febrero 2014

ISBN N.º 978-612-304-193-9

ISBN e-book N.º 978-612-304-363-6

Prohibida la reproducción parcial o total, por cualquier medio o método de este libro sin previa autorización de la Empresa Editora Macro EIRL.



Richard Díaz Chuquipiondo

Richard Díaz Chuquipiondo es investigador y escritor del ámbito comercial y de gestión empresarial. Su trayectoria profesional abarca la teoría del liderazgo comunicacional y, la teoría de las finanzas del conocimiento y comunicación comercial. En esa misma línea, se desenvuelve como asesor empresarial y coach en temas de comerciales y de marketing.

En el ámbito académico, se ha desempeñado como catedrático en la Universidad San Martín de Porres (USMP), Universidad Nacional Federico Villarreal (UNFV), Universidad César Vallejo (UCV) y ha sido capacitador en Escuela de Administración de Negocios (ESAN). Actualmente, es docente en la Universidad Privada del Norte. Paralelamente, dirige y conduce el programa de televisión AHORAPYMES; asimismo, es director del portal SOLUCIONESMKT.COM.

Por otra parte, en el ámbito empresarial es Presidente de la Asociación de Pequeños Empresarios de San Miguel; además, ha sido asesor institucional en la Corporación de Medianas y Pequeñas Empresas del Perú (COEP) y la Federación Nacional de Asociación de la Pequeña y Micro Empresa del Perú (FENAPI).

ÍNDICE

ÍNDICE

Introducción.....09

CAPÍTULO 1: ¿QUÉ TIPO DE JEFE DEBO SER?

1.1. Reflexiones sobre ser jefe, el poder y la autoridad11

1.2. La elección del nuevo jefe12

1.2.1. *Cómo eligen a los jefes*12

1.2.2. *Las organizaciones, los líderes y los jefes*14

1.2.3. *¿Qué esperan de mí?*17

1.3. Construyendo al jefe ideal19

1.3.1. *Cómo empezar la construcción del jefe ideal*19

1.3.2. *De colaborador a emprendedor interno*21

1.4. Aprender de los grandes jefes.....24

1.4.1. *Reglas claras, breves y profundas*.....24

1.4.2. *No perder nada del dinero de sus accionistas*.....26

1.4.3. *El principio de las tres veces no*27

1.4.4. *Tu tiempo es limitado no lo malgastes*28

1.4.5. *El fracaso es solo la oportunidad de comenzar*.....31

1.4.6. *Las lecciones del fracaso*.....32

1.4.7. *Cuando una puerta se cierra*.....33

1.4.8. *He sido bendecido de encontrar gente*34

1.4.9. *Haz exactamente lo opuesto*.....35

1.4.10. *Mi forma de hacer arte*.....35

1.4.11. *Disfraz de trabajo duro*36

1.4.12. *Nunca nacen con el afán de ganar dinero*37

1.4.13. *La pobreza*38

1.4.14. *Busca ser alguien valioso*.....39

1.4.15. *El éxito y el fin es cuestión de velocidad*40

CAPÍTULO 2: ¿QUÉ HACER LAS PRIMERAS 24 HORAS EN EL CARGO?

2.1. Transferencia de cargo y corte administrativo41

2.1.1. *Tipos de transferencias de cargo*42

2.1.2. *Corte administrativo*.....43

2.2. Asumir el cargo en una empresa nueva44

2.2.1. *Para jefes de una empresa nueva*.....45

2.3. Hacerse cargo de una empresa en pleno crecimiento50

2.3.1. *Situaciones de desequilibrio entre el crecimiento y el desarrollo*51

2.3.2. *Evaluación del ambiente emocional*52

CAPÍTULO 3: ELABORAR EL PLAN DE ACCIÓN

3.1. Qué dirección debe tener el plan de acción.....	107
3.1.1. Conclusión.....	112
3.1.2. Cambio de dirección	113
3.2. Pasos previos para elaborar el plan de acción	114
3.3. Iniciar el proceso del desarrollo del plan de acción	117
3.3.1. Estudio de los activos y pasivos del área	118
3.3.2. Reflexiones sobre lo inmediato y lo mediano	124
3.4. El plan de acción	132
3.4.1. Visión	133
3.4.2. Diagnóstico situacional.....	135
3.4.3. Determinación de los objetivos.....	137
3.4.4. Determinación de las metas	138
3.4.5. Implementación.....	138
3.4.6. Coparticipación.....	139
3.4.7. Cuadro de actividades	140
3.4.8. Herramientas de medición.....	143
3.4.9. Evaluación.....	147

CAPÍTULO 4: COMPETENCIAS A DESARROLLAR

4.1. Toma de decisiones y resolución de problemas.....	149
4.1.1. La primera decisión.....	153
4.1.2. La segunda decisión.....	154
4.1.3. Toma de decisiones.....	158
4.1.4. Resolución de problemas.....	159
4.2. Liderazgo, comunicación eficaz y reciprocidad	163
4.2.1. Liderazgo	163
4.2.2. Comunicación eficaz	167
4.2.3. Reciprocidad	170
4.3. Evaluación y análisis de la información	173
4.3.1. La fuente.....	174
4.3.2. Cobertura.....	174
4.3.3. Novedad	175
4.3.4. Accesibilidad	175
4.3.5. Coherencia.....	176
4.4. Formación especializada, con alta sensibilidad social.....	177
4.5. Actualización tecnológica.....	177
4.6. Trabajar en equipo	178



Introducción

Ser un excelente profesional no necesariamente garantiza a las personas para ser buenos jefes. Cuando este momento llega, hay quienes se preocupan por prepararse para asumir el reto; sin embargo, tomar cursos acelerados para cuando ya se está en el cargo, no es lo recomendable; porque la persona se estresa al querer encontrar la solución a un tema específico y cuando más lea, más confundido estará.

Este libro está dedicado para quienes comenzaron en la empresa y desean prepararse progresivamente para asumir cargos de jefatura; porque su lectura, como todas las lecturas, necesita de reflexión y contextualizarla a la realidad y eso no se puede hacer cuando la persona está preocupada en el quehacer cotidiano.

También, si alguien ya pasó los primeros días de la entrega del cargo y desea meditar sobre cómo puede mejorar, encontrará en este libro la manera de inspirarse a través de una serie de relatos, historias y, por supuesto, desarrollo de mensajes de personajes del mundo empresarial y ejecutivos de alto nivel.

Lo primero que debe recordar un nuevo jefe es meditar y equilibrarse; porque si se está contrariado o muestra incomodidad es simplemente el reflejo de su falta de conocimiento o lo que es peor su carencia para manejar situaciones emocionales contrarias; por ello, la recomendación es meditar.

Luego de meditar, estudie las diversas alternativas, tome la decisión que más beneficie a la empresa y luego lea este libro; entonces encontrará que le puede ayudar más que cuando simplemente esperaba encontrar una solución a algo urgente.

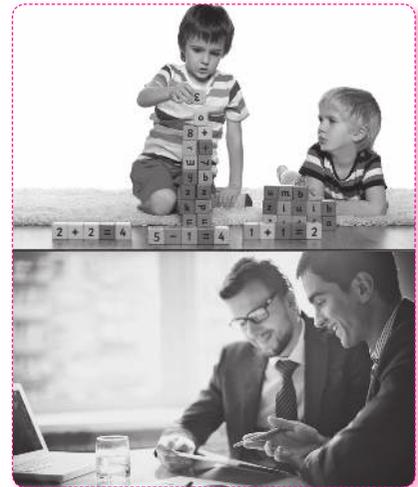
Richard Díaz

¿Qué tipo de jefe debo ser?

1.1. REFLEXIONES SOBRE SER JEFE, EL PODER Y LA AUTORIDAD

La condición objetiva para ser jefe es tener personas bajo su mando y que estén incluidas dentro de una organización; motivo por el cual muchas personas antes de haberseles confiado la jefatura de un área, dentro de la empresa, donde laboran, ya experimentaron *el manejo y dirección de personal*; por eso, hoy en día, en empresas importantes, incluyen preguntas que podrían no tener sentido; pero que son valiosas para determinar el potencial directivo de una persona.

¿Es usted el hermano mayor? y si lo es ¿cuál es la relación que tiene con sus hermanos menores? Esta parece una pregunta fuera del contexto laboral; sin embargo, encierra un conocimiento muy importante para los reclutadores; pues, por lo general, los padres ponen a cargo del hijo mayor a los menores y teniendo en cuenta la diferencia de edades; para los pequeños, su hermano mayor se convierte en su ídolo; si alguien escribe: «Siempre tuve la responsabilidad de guiarlo; ahora él es un profesional que le va bien en la empresa donde ha empezado; pero cuando requiere de algo importante me telefona y conversamos; ya no con el rigor de antes, sino como buenos amigos». Una persona que conteste de esta manera, al reclutador; ya sabe ser jefe y, de alguna manera, ha sido bueno; la empresa entonces pulirá su experiencia previa.



¿Pertenece usted a alguna organización social y que tipo de obras ha realizado? Esta es otra pregunta de experiencias previas, respecto a la dirección de personal dentro de una organización. Por este motivo, es vital que la familia considere la participación de sus hijos en organizaciones, para estimular el trabajo en equipo y promover las condiciones de jefe en los jóvenes.

Cuando un reclutador menciona las obras realizadas, el tema es mucho más profundo, se quiere reconocer la acción ejecutiva, el tiempo de ejecución y los principios de realización; entre los cuales se ubica la personalidad: si es de aquellos que mantienen el rumbo o de quienes son emprendedores y buscan aportar con sus diferencias.

En la medida que una persona haya tenido experiencias previas no laborales, jefaturando un grupo, hay más posibilidades de desempeñarse mejor en el cargo; puesto que en su inconsciente las experiencias bien canalizadas le permitirán desarrollarse plenamente.

Si un niño tenía como responsabilidad cuidar y dirigir los juegos de sus hermanos menores, así como cocinar para los más pequeños; entonces esta persona es valiosa porque ya *experimentó la responsabilidad y el poder*; sin embargo, muchos desprecian este periodo de su vida porque la consideran una imposición de sus padres para con ellos, cuando en realidad puede ser el principio de cómo ser jefe.

Un padre le dice a su hijo «te quedas a cargo». Estas palabras son importantes y determinan *delegación de poder* lo que él haga con su hermano o hermanos decide, en gran parte, cómo será él en el futuro; pero también cómo serán los pequeños como colaboradores en una gran empresa.

Cuando una persona es investida como jefe, recibe, a cambio, la autoridad para realizar y dirigir; pero esto es simplemente la transferencia de la autorización para estar al frente de un proceso. En cambio, el poder es la fuerza que tiene la persona para realizar algo; más allá que tenga autorización para hacerlo o no.

«Hagámoslo y luego pedimos autorización» significa que las personas no tienen autoridad; pero están decidiendo hacerlo algo; es la decisión de usar su fuerza sin autorización; pero todo esto dentro de los principios de la empresa la cual puede considerar una falta, aun cuando haya triunfado.

Es difícil predecir que es correcto o incorrecto para un superior o para la organización; cuando uno se sale de los parámetros; sin embargo, de esto se trata el juego del poder. Hacer algo que es incorrecto, según de las normas de la organización, puede generar un nuevo paradigma para la empresa y con ello un ascenso; por otro lado, puede ser el inicio de la etapa de búsqueda de empleo; en tal sentido, se repasará cómo y por qué se eligen a los jefes.

1.2. LA ELECCIÓN DEL NUEVO JEFE

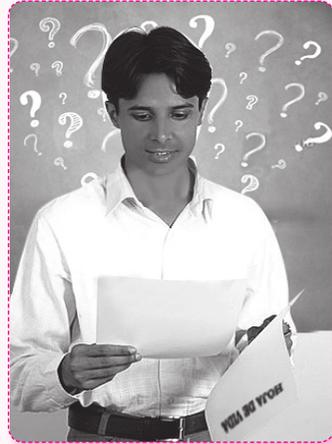
1.2.1. CÓMO ELIGEN A LOS JEFES

Una persona interesada en ser jefe no importa cuántos libros haya leído, ni cuántos diplomas ostente ni cuantas horas le haya dedicado para obtener el cargo de jefe; la realidad es que existen factores sociales de la propia organización las cuales priman a los atributos y cualidades personales. Para reconocer esto, se debe determinar lo siguiente: ¿cualquier persona puede ser nombrado jefe?. En principio sí, cualquiera puede ser, hasta cumplir ciertas condiciones:

- **Ser conocido del jefe superior.** El amiguismo es, en algunos casos, el requisito para el nombramiento de cargos jefaturales y esto no es una mentira; por eso muchos empleados pasan, parte de su tiempo, en algunas actividades de entretenimiento al lado de sus superiores.
- **Participar en el mismo grupo.** Los seres humanos caminan todavía en manada; motivo por el cual dentro de las empresas, se conforman grupos, quienes entre ellos se ayudan para copar el poder, entonces algunos cargos serán ocupados por personas no tan capaces; pero que pertenecen a este grupo de presión lo cual no plantea una situación de ética pues, en realidad, las empresas requieren de equipos para funcionar "sin conflictos".
- **No ser un peligro para la sucesión.** Cuando un colaborador es muy eficiente y efectivo; pero no pertenece al grupo de poder es muy posible que sea dejado de lado porque los integrantes de los grupos lo consideran peligroso; entonces pueden optar por alguien con un perfil bajo que solo quiera ser jefe, y no sea un peligro para la Stability

"El cadete"

Durante mi servicio militar, me tocó un día hacer una práctica, en la cual, por casualidad, todos los integrantes éramos personas con bajo nivel competitivo; en realidad, todos éramos lo peor del regimiento; en eso, llegó nuestro cadete asignado; era físicamente como todos, alto y con imagen de extranjero; si lo encontrábamos por la calle, de seguro que lo hubiésemos saludado en inglés; sin embargo, en cuanto escuchamos su apellido, quedamos desconcertado; pues era de un indígena. Él nos miró a todos y nos dijo: «Todos estamos aquí por vocación, hemos ingresado a esto sin alguna obligación; sin embargo, todos sabemos que nos han unido porque tenemos, para ellos, algo que no les agrada; en el caso de ustedes no responden a la expectativa de efectividad; en el caso mío, mi apellido; entonces, más allá de la victoria, demostremos que estamos hechos para este trabajo».



Durante los próximos días, nos habló personalmente, sobre cómo corregir nuestros defectos; nos dio indicaciones y por la noche cuando estábamos nerviosos, nos llamó a su dormitorio y comenzamos a jugar a las cartas; luego para terminar nos dijo: «La vida es como un juego de cartas: a veces ganamos, otras perdemos; pero lo que realmente cuenta es lo aprendido para el futuro. Descansen que mañana no es el día solo un día para hacer lo mejor que podamos».

Aun cuando sabíamos que todo estaba en juego; estábamos relajados y cuando nos dimos cuenta ya habíamos ganado contra todo pronóstico; bajamos a saludar a nuestro jefe; le pedimos permiso para exteriorizar nuestra alegría; así que lo abrazamos, él nos dio unas botellas de licor y se rio, en ese momento, ingresó el jefe de toda la fuerza, era la primera y última vez que lo veríamos. Nuestro jefe salió con él y luego de algunos 20 largos minutos regresó; en su rostro, se dibujaba una alegría entristecida; tras tomar el primer sorbo nos dijo: «Desde mañana, están de baja con honores; les darán un año de propinas y un diploma firmado por el propio gran jefe. Yo partiré luego para continuar mis estudios en otros continentes; pero ahora celebremos el triunfo. Finalmente, todo quedó demostrado; si no fuésemos los mejores, jamás nos habrían pedido que nos fuésemos».

Luego de dos copas nos fuimos para nuestro camarote y él se quedó solo; tiempo después, supe que antes de ingresar, era ingeniero y estudiaba una segunda especialidad que le pusieron todas las trabas y todas las superó y que el gran jefe se enteró de que había ganado con nosotros; le dijo: «Está demostrado que es este un lugar muy pequeño para sus habilidades; así que le daré una oportunidad para elegir los países y las universidades que guste para continuar sus estudios».

Anónimo

- **Títere.** Es cuando quienes eligen pretenden premiar la falta de iniciativa o, en todo caso, desean tener a alguien quien no represente un riesgo de búsqueda, respecto a la administración anterior; entonces buscan a alguien quien supuestamente no represente algún problema a futuro; para esto eligen a alguien con poca iniciativa y muy aplicado en lo que se le pide.

El elegido

Se dice que el expresidente ruso, Borís Yeltsin, se encontraba en una espectacular caída; además sus problemas personales se hicieron evidentes y sus posibles malos manejos podrían descubrirse; por este motivo, ideó una solución: orientar la elección de una persona quien no le representase peligro y le permitiese descansar sin sobresaltos; la persona elegida fue –según algunas informaciones de ese momento– Vladimir Putin, quien –para su mentor– sería un «presidente bisagra», alguien quien solo serviría para intermediar en el cargo. Sin embargo, Yeltsin se equivocó totalmente porque Putin, un ex agente de los servicios secretos de la Unión Soviética y un funcionario de mandos medios, supo aprovechar todos los cargos sin llamar mucho la atención; en términos ejecutivos, fue siempre un hombre de perfil bajo, es decir; alguien empeñado en hacer su trabajo; por encima de comunicar sus logros; aunque fuesen pequeños. Dos relaciones importantes fueron la que logró con Anatoli Chubáís, padre de las privatizaciones rusas, y su coloración con Víktor Chernomyrdin, líder del partido político Nuestra Casa es Rusia. Posteriormente, fue designado Director del Servicio Federal de Seguridad Ruso, con la finalidad de cuidar las espaldas de Yeltsin; cuando este decide que no hay manera de continuar en el poder, arma toda la estrategia para que Putin se quede a cargo del poder y continúe protegiéndole por un periodo; pero Putin, más allá de su apariencia de ser un funcionario que cumple su trabajo, es y será un hombre muy astuto; motivo por el cual lleva en el poder desde el siglo pasado, 1999, durante un periodo 2008–2012, como primer ministro; el resto del tiempo como presidente y lo será hasta el 2018 –por elecciones.



Como se ha demostrado en los párrafos anteriores, todo colaborador puede ser elegido jefe; todo esto porque existe condiciones en las cuales las competencias o, tal vez, las carencias sean requeridas para poder asumir una jefatura de la dimensión que fuese. Para permitir una competencia mayor y con claridad, las empresas han determinado líneas de carrera y el perfil académico y social.

1.2.2. LAS ORGANIZACIONES, LOS LÍDERES Y LOS JEFES

Entre la organización y los jefes, siempre hay y habrá una total relación porque ellos son quienes orientan y dirigen la organización; motivo por el cual, esta sinergia les permite reconocer cuál es el perfil de los jefes menores, por darles una denominación porque, en una organización, hay el jefe de todos los jefes y el jefe de un grupo pequeño. Como el supervisor, incluso hay quienes no tienen autoridad, pero gozan de un gran poder como son las secretarías, quienes al estar en contacto directo con los jefes pueden variar todo el contexto.

Ahora se estudiarán las relaciones de las organizaciones, sus líderes y la elección de los jefes.

Modelo de liderazgo	Modelo de organización	Perfil de los jefes
Liderazgo autocrático	Modelo lineal, modelo federal	Jefes sumisos al líder superior
Liderazgo burocrático	Modelo federal, modelo divisional	Jefes sometidos a los procedimientos de la organización.
Liderazgo carismático	Modelo en red, modelo trébol	Jefes orientados a los logros
Liderazgo participativo o democrático	Modelo adhocrátrico	Jefes con conducta de orientador
Liderazgo laissez-faire	Modelo en red, modelo trébol	Jefe con diversos perfiles
Liderazgo orientado a las relaciones	Modelo en red, modelo trébol y modelo horizontal	Jefes de consensos
Liderazgo orientado a la tarea	Modelos funcional y especializado	Jefes comprometidos al hacer
Liderazgo transaccional	Modelo piramidal	Jefes elegidos por participación
Liderazgo transformacional	Varios modelos	Jefes con capacidad de transformación

Como se puede observar en la tabla anterior, la relación entre el tipo de liderazgo empresarial, el modelo de organización y el perfil de los jefes permite tener una idea de lo que las organizaciones tienen como jefe ideal. Antes de continuar, se debe recordar que ningún modelo es malo; es simplemente de apreciación; pues finalmente lo que los accionistas esperan del líder y de su personal es que el valor de la empresa sea cada vez mayor. A continuación, se presentan algunos casos:

- **Liderazgo autocrático.** Siempre funciona mejor en las organizaciones lineales y federativas; puesto que, por regla general, este tipo de líderes se sienten mejor en empresas donde todo dependan de sus órdenes; en tal sentido, los jefes deben tener una particularidad, deben ser sumisos a las disposiciones del líder y deben ceñirse exclusivamente a sus disposiciones; en este ambiente, no hay posibilidades para que los jefes puedan tener iniciativas; toda vez que el poder está centralizado y debe ser acatado. En estos casos, el crecimiento de la compañía solo puede ser obra de un solo hombre, Los jefes son los ejecutantes; sin iniciática.

- **Liderazgo burocrático.** Es una organización cuyo poder descansa en la lenta decisión de cada escritorio; motivo por el cual el poder lo tienen los funcionarios quienes pueden retrasar los documentos y las actividades; la elección de los jefes está limitada, por este principio de poder de la lentitud y de las normas.



- **Liderazgo carismático.** El carisma del líder no tiene implicancias en la efectividad o la eficiencia es simplemente una característica de la personalidad; sin embargo, si es un líder carismático con propósitos de modernizar y conquistar mercados, los modelos que más se adecúan serán los de red y de trébol. Los jefes entonces serán elegidos entre quienes pueden construir el desarrollo del personal.
- **Liderazgo participativo o democrático.** Este tipo de líderes se acomoda mejor en el modelo adhocrático; en estas organizaciones, no existen jerarquías; las personas asumen el liderazgo en relación con sus responsabilidades y los demás colaboran; los jefes entonces serán elegidos por sus competencias y su capacidad para concretar los logros establecidos.
- **Liderazgo laissez-faire.** Es una expresión francesa que significa 'dejar hacer'; esto es, cuando el líder solo marca el rumbo y pide a los colaboradores que empiecen a construir la realidad, a partir de dichas ideas. Cabe indicar que el liderazgo solo es posible cuando los seguidores responden; si alguien es un líder que propugna el dejar hacer, es porque los colaboradores son capaces de hacer, sin que se les esté diciendo cada minuto que deben realizar. Los modelos que más se ajustan a este liderazgo son los de red y trébol.
- **Liderazgo orientado a las relaciones.** Este tipo de liderazgo prima las relaciones entre las personas y puede generar un gran beneficio, si está acompañado con creatividad y perseverancia; pero si es un líder limitado las relaciones amistosas, posiblemente se convierta en un beneficiario de las amistades. En el supuesto caso de ser competentes, los modelos de red, trébol y horizontal le permitirán desarrollar potencialidades que se reflejarán en la construcción de organizaciones dinámicas capaces de superar las más diversas contingencias; en tal sentido, dichas empresas eligen a sus jefes por su capacidad de contribuir sin tener en cuenta un perfil determinado.
- **Liderazgo orientado a la tarea.** Un líder orientado a la tarea está destinado a concretar las actividades encomendadas. Un inconveniente es general cuando las actividades no han sido seleccionadas con claridad o no son las correctas; entonces la organización sufrirá porque, para este tipo de liderazgo, lo único importante es concretar la acción. Los modelos de organización funcional y especializado son los que prestan mejores condiciones para que este tipo de liderazgo se desarrolle plenamente; puesto que, en ambos casos, hay personal muy preparado a cargo de las áreas; motivo por el cual las oportunidades de un efectivo crecimiento son altas; bajo estas condiciones los jefes son elegidos por su dinámica a la efectividad y si esta fuese la única condición, es posible que la mayoría sean personas con una alta identificación al trabajo permanente.
- **Liderazgo transaccional.** En este tipo de liderazgo, hay una completa sumisión de la organización a la voluntad del líder. Si el líder es un genio, entonces la empresa crecerá sin vacilaciones; pero si solo pide sumisión, por motivos de vanidad, entonces la empresa se mantendrá por motivos exclusivamente externos. El modelo ideal para este tipo de liderazgo es el piramidal porque, en este tipo de organización, todo está en manos del líder principal. Los jefes, entonces, son personas que representan las manos y los brazos del líder principal, sin importar que haya una situación donde poder aportar.

- **Liderazgo transformacional.** Es un liderazgo transformador; en tal sentido, no importa el modelo porque cualquiera que fuese el líder buscará transformarlo; por ende, los jefes son elegidos para aportar, en esta acción de modificación, la elección de estos; entonces, dependerá de su capacidad de mando y otros factores propios de la estrategia general de la empresa.



Como se puede ver en el cuadro anterior, el líder corresponde al modelo de la organización y ambos recrean las mismas; de tal manera, que uno y otro se conforman en un todo; mientras los jefes siempre serán elegidos para fortalecer la organización y acompañar al líder en su realización.

1.2.3. ¿QUÉ ESPERAN DE MÍ?

Una de las más importantes preguntas que debe realizarse un nuevo jefe es qué desean de mí porque la respuesta determinará cómo poder empezar a realizar el trabajo y configurar el tipo de liderazgo que tendrá la administración en ejercicio; al respecto, se determinará las variables más importantes:



Sobre el líder, se debe considerar que siempre tendrá alguna persona de confianza; en algunos casos, no son los gerentes; sino los mandos medios; en otros, incluso el personal de confianza no pertenece a la compañía de manera oficial, como es el caso de la esposa o alguna otra dama. Todo líder tiene una debilidad, motivo por el cual muchos de ellos no tratan este tema para construir con solidez su mandato.

En la antigua China, nunca se conocía la fecha de nacimiento de sus monarcas porque se tenía la idea de que podía servir de elemento de dominio; pues si algún enemigo lo sabía, podía intervenir colocando a una persona con una energía superior y, de esta manera, poder desestabilizar el imperio. En tiempos actuales, algunos fundadores y líderes empresariales se mantienen alejados del personal porque son “personas buenas” que no saben negar un favor; entonces para evitar los exagerados compromisos, colocan a alguien de confianza para evitarse este inconveniente.



La importancia de saber cómo es el líder, cuál es su conducta y su visión particular de lo que desea para la empresa es porque para lograr la aprobación de él, se debe saber qué desea de nosotros; de otra manera, una persona podría permanecer muchos años, sin alcanzar un reconocimiento por su labor y competencias; ya que no las sabe direccional.

Un jefe nunca puede esperar que la empatía entre su trabajo y la visión del líder sea una acción natural o instantánea o espera que ello suceda. El jefe electo o quien desea ser jefe debe conocer la visión del líder y trabajar en tal sentido porque, de lo contrario, podría recibir en cualquier momento amonestaciones o lo que es peor una carta de despido.

La otra variable es la organización porque es posible que ella funcione en contra peso de las opiniones del líder o sea una fuerza opositora o aletargante de las decisiones; en tal sentido, las contradicciones entre el liderazgo y las organizaciones pueden no percibirse de inmediato; pero pueden estar presentes y ser fuerzas contradictorias para el recién elegido jefe.

Juan: El cambio se inicia con un pequeño paso



Un joven fue elegido como supervisor del área de atención al cliente, él estaba lleno de ideas y propuestas. El día que llegó a la empresa todos le dieron la bienvenida; él tenía la impresión de poder realizar un trabajo exitoso y empezar a escalar en la organización corporativa.

El mismo día que llegó fue convocado junto con otros jefes para una reunión con el ejecutivo principal; entonces, luego de escucharlo, él vibraba con cada anuncio; Juan se sentía muy ilusionado con las oportunidades que parecían abrirse ante él.

Al día siguiente, tuvo una reunión con su jefe inmediato y también escuchó casi el mismo discurso dado por el gerente general; casi en las nubes, al sentirse en la predisposición de poder gestionar de la manera que él desea; le preguntó a su jefe si podía realizar algunos cambios importantes; el jefe le miró y le contestó: «Eso queremos personas con iniciativa que estén dispuestas a todo por la empresa y por su éxito personal». Así, considerando tener todo el apoyo de sus jefes, el joven empezó a trabajar en su plan de acción; luego de tres extenuantes días lo presentó y fue inmediatamente aprobado; los problemas empezaron cuando quiso ponerlo en práctica; Juan, en su deseo por desarrollar sus ideas, estas habían sobrepasado el ámbito de su jurisdicción; motivo por el cual, el primer inconveniente lo tuvo con los otros jefes que no hicieron nada.

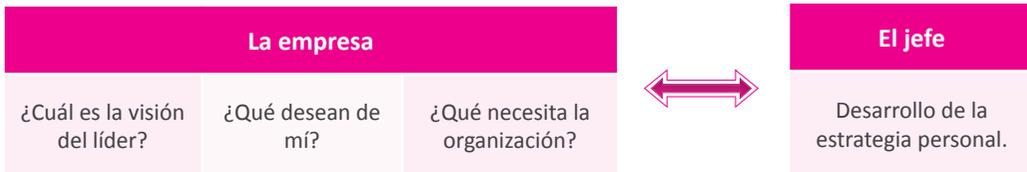
El no hacer nada también es muchas veces el hacer algo en contra; en este caso, todos hablaban del cambio; pero nadie quería participar en él. Luego de varios días de desilusión, un hombre pequeño se le acercó y le dijo ya apostaron que usted se iría pronto; yo he apostado a su favor, no me falle. Juan le preguntó: «¿Por qué no quieren hacer nada?». «Estimado Juan, todas las personas tienen un ideal inconsciente y un ideal consciente. Cuando ambos son progresistas, se genera el cambio. Aquí, en la empresa, a todos los gerentes les han pagado estudios de maestría y doctorado; todos saben decir algo bonito pero nadie está dispuesto a cambiar la realidad actual porque está en su inconsciente y está en los que desean continuar viviendo así».

Las propuestas que usted ha traído tienen implicancias en muchas áreas de la organización y ellos no están dispuestos a alterar el orden o pedir a su personal que realicen algo diferente a lo que han estado haciendo, desde hace más de 30 años. Lo mejor es empezar por pequeños cambios casi imperceptibles para luego ir avanzando.

La historia muestra qué camino se debe seguir para comenzar los cambios, desde la posición de un jefe sin mucha capacidad de decisión. Empiece por no contradecir, tome decisiones no vinculantes con otras áreas de las empresas, dedíquese a mejorar solo su espacio, luego vendrán las otras áreas; pero jamás piense que sucederá, solo haga que suceda.

El elector es una persona que puede recomendar a otra para un cargo; antes de aceptar piense qué pretende con la recomendación porque se puede llevarse una sorpresa: hay personas que dicen ser amigos; pero su afán de poder es tan grande que luego empiezan a cobrar por presentación. Cuando esto sucede, el elector le exige a la persona algún tipo de compensación que podría generar inestabilidad en su puesto y lo somete a una situación de constante contradicción. La persona que vive este episodio tiene una crisis de lealtad la cual solamente puede ser superada, cuando tome control de la situación.

1.3. CONSTRUYENDO AL JEFE IDEAL



1.3.1. CÓMO EMPEZAR LA CONSTRUCCIÓN DEL JEFE IDEAL

Se empieza por desarrollar el ideal de jefe de la empresa; teniendo en cuenta los factores mencionados. ¿Cuál es la visión del líder?, es decir, lo que dice querer para el futuro; aun cuando en el presente esté haciendo lo correcto o incorrecto para alcanzar dicho futuro. Por otro lado, se debe tener en cuenta lo que desea el personal de la organización, considerando no lo que necesitan para ser mejores, sino la realidad la cual desean continuar viviendo y, por último, se debe establecer la necesidad de la organización para ser competitiva.

Respecto a la metodología para la construcción del jefe ideal, desde la perspectiva de la organización, se deben realizar los siguientes pasos:

- a. Escriba detalladamente la visión del jefe, en términos materiales; luego redacte los valores que deberá tener un jefe para la construcción de la realidad material.
- b. Luego de la primera acción, construya su oficina ideal desde la perspectiva del ejecutivo principal de la empresa donde labora.
- c. Describa como les gusta existir al personal de la empresa.
- d. Busque coincidencias entre la visión ideal y la realidad en la que desean vivir los miembros de la organización.



- e. Cuando tenga las coincidencias desarrolle una pirámide de negociación, colocando primero aquello que –el personal estarían- dispuestos a cambiar y aquello que no están dispuestos a cambiar, desde la perspectiva de ellos mismos.
- f. Desarrolle las necesidades de la empresa, en términos materiales y de concepción.
- g. Vuelva a contraponer el resultado de la acción E con las conclusiones del resultado F; esto le dará una idea de cuál es el ideal de jefe para la empresa; sin incomodar a alguien.
- h. Desarrollo de la estrategia: ahora que usted sabe qué puede hacer para empezar el cambio de la organización, sin incomodar a alguien; empiece a diseñar su estrategia de administración de su jefatura; teniendo en cuenta los siguientes aspectos:
 - Todos los cambios deben ser para dentro de su área: en un primer momento, no debe haber alguna relación con las otras áreas; en segundo momento, busque cómo relacionar sus cambios con un área próxima en el proceso de su competencia.

Autarquía o autosuficiencia es el camino, es decir, que los cambios que usted proponga no dependan de la colaboración de alguien. Para esto, debe estudiar detalladamente a su personal para saber quiénes tienen las condiciones para ayudarlo a construir los cambios y son muy trabajadores; pues la realización de ello permitirá nuevos patrones.

- **Motivación.** Es la parte fundamental para empezar a crear el cambio en su área. La mejor forma es darles a conocer los beneficios de cambiar en hechos reales; presente videos, relatos, testimonios de personas que han construido el cambio; esto genera inspiración y compromiso.

Deje que otros hablen por usted, reúna frecuentemente a su personal y motiveles, no desarrolle discursos solo mire cómo reaccionan y espere a que alguien diga y cuándo se puede implementar esto aquí; entonces usted explique y desarrolle las condiciones para que los asistentes sientan que ellos son quienes están proponiendo los cambios.

- **Los aliados internos.** La tercera fase de la estrategia es considerar con quiénes se puede alearse dentro de la empresa; esto resulta sumamente importante para extender la cadena de mando y, de esta manera, sumar voces que desarrollen, de manera conjunta, el cambio esperado.

Reúnase con todos, el jefe debe ser sociable en esta fase porque después de haber consolidado la parte interna; es el momento de ampliar la influencia. Deje que el personal motivado por los logros alcanzados hablen, reúna frecuentemente a su personal y comente sobre lo que otras empresas han podido desarrollar y solo mire cómo reaccionan y espere a que alguien dé la iniciativa.

1.3.2. DE COLABORADOR A EMPRENDEDOR INTERNO

Lo primero que debe tener en cuenta una persona que es nombrada jefe, en cualquier nivel, es lo siguiente: *Ayude al jefe a construir sus sueños, cuanto más pronto lo haga él, le dejará construir los suyos.* Un colaborador no objeta los pensamientos ni la voluntad del jefe porque debe comprender la importancia de aprender, a ser y a no ser, y quien obviamente puede ayudar son los diferentes jefes de la empresa.

Por lo general, la mayoría de los jefes ponen más énfasis en la parte material y consideran muy poco el tema de la estructura lógica de los procesos; por este motivo, para ganar rápidamente el aprecio de los superiores, es hacer lo que ellos suponen que se debe hacer; teniendo en cuenta en valorar su posición.

Los cambios materiales son siempre los más reconocidos y los menos valiosos para el futuro de las organizaciones; sin embargo, son los que más entusiasman; ya que las personas que trabajan en las empresas tienen mentalidad de compradores; entonces la adquisición de algo es siempre señal de superación y orgullo.

A partir de algo material, siempre se puede conseguir algún cambio de actitud, entre quienes consideran que *el dinero sea hecho para gastar*; por eso, ir con el personal y pagar la cuenta les resulta muy agradable y, poco a poco, dan muestra de compromiso, en relación directa a cuanto usted invierta en ellos.

Si algún jefe que está leyendo considera que no es bueno llevar al personal a comer con fines de planificación, entonces; lleve a su personal a un bonito lugar coordine y pague la cuenta verá cómo funciona; pero, por otro lado, están las reglas de la empresa: austeridad porque el principio de una empresa es hacer negocios y mientras ellas maximicen los ingresos, los accionistas estarán felicitados; por eso es recomendable que el jefe pague de su bolsillo la inversión de su proyecto.



La idea es muy simple: si usted pretende ser un emprendedor interno, como cualquier emprendedor, debe invertir, en este caso, en algunas cuentas a favor del proyecto. Muchos jefes de ventas, incluso corren con la cuenta de los premios, porque el tema es simple: si usted no alcanza las metas, entonces es posible que lo amonesten; en lugar de esperar recibir el porcentaje de las ventas del total, el jefe coloca sus ingresos futuros como incentivo para su personal, este logrará las metas; los jefes lo felicitan y todo marcha perfecto. Luego de algún tiempo de contribuir con la realización de los sueños de los jefes, entonces es el momento de crear las condiciones para iniciarse en un proceso abierto de emprendedor interno; pero para lograrlo, la persona debe tener en cuenta, algunos principios fundamentales para no caer en error.

A continuación, se presentan algunos principios para tener en cuenta en el emprendimiento interno o corporativo:

a. El consenso

Nadie puede lograr el afecto del 100% de las personas o durante el 100% de tiempo; sin embargo, lo más importante de todo es comprender que para ser un emprendedor interno, cuenta mucho el apoyo de la mayoría; la forma de lograr este apoyo es lo más importante en el desarrollo del perfil del emprendedor interno.

Para que todos coincidan en que una persona es la ideal, no se trata de mentir ni engañar ni fingir; se trata de construirse por dentro. Recuerden algo muy importante para construir este consenso: escuche a los mayores, algo muy simple, dele importancia a lo que dicen porque allí encontrará valiosa información; la historia de la compañía es fundamental, si quiere ser parte de ella; a los menores, oriénteles y, en la medida de lo posible, aconséjeles con las palabras de los mayores; de esta manera, usted se convierte en el vínculo entre el pasado y futuro; en conclusión, usted es el presente generando ideas y poniéndolas en práctica; sin embargo, jamás olvide de dónde viene la compañía y los honores a rendir.

Cuando plantee una idea debe recordar hacerlo desde la perspectiva de la visión del líder superior; pero recordando siempre la historia de los que hicieron posible la empresa de ahora; aprenderse los nombres y darles a conocer a los nuevos es algo que nadie olvida porque ellos comprenden que el nuevo emprendedor interno tampoco los olvidará, emocionalmente se consiguen compromisos de esta manera.

Emprendiendo dentro de la empresa

Por: José Carlos Calvo
Actualizado: 21/02/2013
Publicado en Negocio en Internet

«Mucho se ha hablado de emprendedores y emprendimiento, y también de una variante que es el *emprendedor interno* a una organización. Esta última variante ha tenido mucha menos repercusión, pero es sin duda la figura que hace que las cosas funcionen, que cada día demos un paso más y que sigamos creando empleo sostenible. Dedicaremos esta entrada de blog a hablar de esa figura dentro de nuestra experiencia. Esperamos que os guste.

Está claro que un emprendedor es muy necesario hoy día para generar nuevas ideas, tener nuevos proyectos y a medio plazo más empresas que creen empleo y nos aporten más calidad de vida.

Son muchas las ideas que se generan, además el riesgo es nulo ya que el pensar no ocupa lugar. Podemos pensar durante un viaje en autobús, en avión, viendo la televisión, o mientras andamos hacia algún sitio. El pensar en ideas de negocio no tiene ningún riesgo, lo difícil es lanzarse a hacerlas realidad. Pero podríamos decir que el impacto de no llevar a cabo una de las ideas que tenemos no es muy grande.



Las ideas que realmente se llevan a cabo mediante un proceso de emprendimiento son menos. Este paso ya sí conlleva un riesgo y unas repercusiones, ya que podemos empezar, dedicar muchas horas y algo de dinero, y que al final no funcione, y por tanto lo hemos perdido todo, aunque siempre nos queda la experiencia para la próxima vez.

El número se reduce en las ideas que se llevaron a cabo, y realmente superaron los primeros obstáculos, comenzaron a facturar y podemos decir que sobrevivieron a sus primeras fases de vida. En este punto casi no hemos creado empleo, casi no se ha amortizado la inversión en tiempo y dinero, y casi no aporta mucho al bien común, pero es el principio de la vida de esa criatura que surgió de una idea.



Muchas veces tiende a pensarse que una vez que la idea ha funcionado en sus primeros estadios de vida, ya es solo dejarla andar y eso ya está resuelto. Normalmente eso es lo que se ve desde fuera, pero desde dentro la realidad es muy diferente.

Si no se hace nada por evitarlo, una empresa tiende a morir, ya que tiene presión por parte de los clientes, de la competencia, de los proveedores,... una empresa debe estar continuamente emprendiendo, pero las empresas no emprenden por sí mismas, sino que son las personas que hay dentro las que realmente realizan esos procesos de emprendimiento desde dentro, que posibilitan que la empresa se siga diferenciando y siga siendo competitiva e innovadora.

Y aquí viene la figura del *emprendedor interno*. Es una figura de gran responsabilidad, ya que *tiene la responsabilidad no solo de pensar en ideas, y de llevarlas a cabo, sino también de que éstas funcionen*, ya que la repercusión de los fallos, ya no solo afectan al propio emprendedor, sino que pueden afectar a la viabilidad de la empresa, y por tanto de todas las personas que conforman el equipo humano.

No puedes permitirte un fallo, pero mucho menos puedes permitirte no emprender.

En el caso del *emprendedor interno*, es la empresa la que pone los medios económicos para llevarla a cabo, por tanto el emprendedor *corre muchos menos riesgos personales*, pero el echo (sic) de que lo que se juega no es su dinero ni su tiempo, *sino el futuro de todo su equipo*, podría decir que se siente mucha más responsabilidad que cuando "solo" nos jugamos nuestro dinero y nuestro tiempo.

Dentro de inteligencia, a día de hoy podemos tener 4 o 5 procesos de emprendimiento abiertos, es decir, 4 o 5 líneas que podrían considerarse el comienzo de una nueva línea de negocio, de empleo, de generación de recursos,... invirtiendo mucho tiempo y dinero en ello. Y no nos podemos permitir que estos procesos de creación fallen. Por todo ello, las personas que lideran estas líneas, son plenamente conscientes de que deben dar el 150%, que no vale fallar, y que hay que hacer todo lo posible por que funcionen bien, ya que *el futuro de todo el equipo depende de cada una de estas cosas*.

Y todo ello hay que hacerlo con recursos limitados :). Quizá en empresas más grandes con fuertes inversiones, puedan permitirse más intentos, o intentos más arriesgados, pero en una empresa pequeña, *hay que saber hacer mucho con muy poco*.

Por todo ello, le damos un gran reconocimiento a esas personas que desde dentro de su organización no solo luchan por hacer lo mejor posible sus funciones, sino que se esfuerzan día a día por pensar, proponer y a ser posible liderar un proceso de negocio o de mejora interna que consiga que tanto su futuro como el de sus compañeros sea más sostenible [...]».

Fuente: <http://blog.inteligencia.com>

1.4. APRENDER DE LOS GRANDES JEFES

1.4.1. REGLAS CLARAS, BREVES Y PROFUNDAS

Li Yanhong
 Por: Sergi Marzabal
 Actualizado: 04/07/2011

«[...] Li Yanhong (Robin Li). 9.400 millones de dólares - 95º más rico del mundo

El 1 de enero del 2000, Robin Li se reunió con los cinco programadores que acababa de contratar y les explicó las reglas. Trabajar duro, no fumar en la oficina y no encariñarse con mascotas. Pocos meses después de su nacimiento, Baidu era ya el primer buscador de Internet de China, con una cuota de mercado superior al 80 por ciento. La facturación de la compañía se ha disparado desde entonces, en un país que sostiene la mayor comunidad internauta del mundo (se rozan ya los 500 millones). Éste año, Li se convirtió en el primer chino continental que entra en la lista de los 100 hombres más ricos del mundo. Según Forbes, ocupa el puesto 95.



Foto: globaltimes.cn

El creador del Google chino nació en Shanxi, una de las provincias pobres del interior. Estudiando duro, consiguió entrar en la prestigiosa Universidad de Pekín primero y, después, gracias a una beca, se hizo con un diploma de Ingeniería Informática en la Universidad Estatal de Nueva York. Actualmente, Baidu emplea a 12.000 personas y su cuota de mercado supera el 83%, haciendo frente sin problemas a la competencia de Google, que en China apenas se utiliza en un 10% de las búsquedas. Como la mayoría de los empresarios chinos de éxito, Robin Li goza de las simpatías y el apoyo del Gobierno. No en vano, su compañía colabora con el sofisticado sistema de censura del régimen [...]».

Fuente: <http://www.catalansadublin.com>; tomado de <http://www.cotizalia.com>

ANÁLISIS DE SU PROPUESTA

Li Yanhong se reunió con los cinco programadores que acababa de contratar y les explicó las reglas: trabajar duro, no fumar en la oficina y no encariñarse con mascotas. La enseñanza que nos deja Li Yanhong es importante para determinar el comienzo de toda relación laboral porque es directo, claro, breve y profundo.

A. Directo

Las primeras palabras de un nuevo jefe deben ser directas porque el personal debe conocer desde el principio qué propone el jefe; pero estas primeras palabras pueden ser metafóricas y encierran un conocimiento mayor porque las primeras palabras son, en general, las políticas de la jefatura.

- **Trabajar duro.** Expresión sin lugar a explicaciones.
- **No fumar en la oficina.** La expresión se refiere a no contaminar el ambiente y como el cigarrillo es el primer contaminante, entonces hace referencia a este tema en concreto.
- **No encariñarse con mascotas.** Focalizarse en el trabajo, evitar las distracciones.

B. Claro

Se trata de dar reglas que expresan el momento; pero que, a la vez, tienen proyección. Algunas personas cometen el error de elaborar largos discursos en el supuesto de “dejar todo en claro”; pero esto, por lo general, provoca molestias; ya que, en las primeras palabras, no se pueden dar detalles “hay que ir de paso a paso”; por este motivo, las palabras deben tener proyección.

C. Breve

El ser breve no significa que las palabras sean poco profundas o que no tengan fuerza. Cuando se hace un discurso breve, se debe tener en cuenta el código gestual y de postura; pero además el manejo de los tiempos en el desarrollo del discurso. Así por ejemplo, al hablar, se debe dar pausa a las palabras y desarrollar un código gestual que permita complementar lo que se dice verbalmente.

D. Profundo

Como se indica, las palabras expresadas, en el primer día, deben permitir desarrollar una serie de conjeturas las cuales deben ir presentándose progresivamente, como se indica a continuación:

Trabajo duro	No fumar en la oficina	No encariñarse con mascotas
<ul style="list-style-type: none"> ■ Cuando debas quedarte trabajando, quédate. ■ Cuando te sientas cansado, recuerda que este es un trabajo duro. ■ Te ofrecí un trabajo de esfuerzo y para valientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ No contaminar la oficina con humo porque hace daño a los pulmones, sobre todo cuando se trabaja en un ambiente con aire acondicionada. ■ No contamine la oficina con chismes porque daña el trabajo duro. ■ Respete las decisiones de sus compañeros, ayúdeles no les malogre el ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ No se distraiga con los nuevos y pasajeros amoríos. ■ El amor está por ahora en el trabajo. ■ Maneje correctamente su inteligencia emocional.

1.4.2. NO PERDER NADA DEL DINERO DE SUS ACCIONISTAS

Warren Buffett el tercer hombre más rico del mundo

Warren Buffett es uno de los multimillonarios más ricos del mundo, su corporación, Berkshire Hathaway, tiene 63 empresas; a pesar de ello, maneja su auto y nunca viaja en jets privados; a pesar de ser dueño de la compañía más grande del mundo.

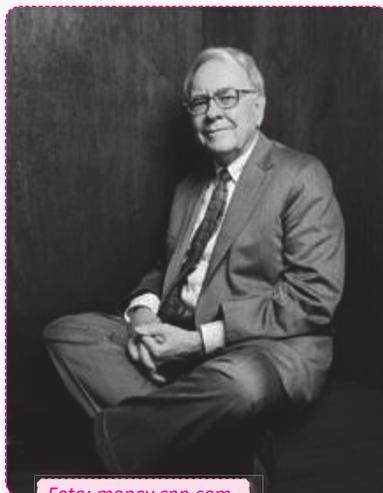


Foto: money.cnn.com

A los solo seis años, Buffett compró seis envases de Coca Cola, de la tienda de comestibles de su abuelo a veinticinco centavos y revendidos cada una de las botellas de níquel, sacando cinco centavos de beneficio. Mientras que otros niños de su edad jugaban rayuela y al gato, Warren estaba haciendo dinero. Cinco años después, Buffett tuvo su paso en el mundo de las altas finanzas.

A los once años, compró tres acciones de Cities Service, preferente a US\$38 por acción tanto para él y a su hermana mayor, Doris. Poco después de la compra de las acciones, se redujo a poco más de 27 dólares por acción.

Un temeroso, pero resistente Warren celebró sus acciones hasta que se recuperó a US\$40. Él rápidamente vendió, un error que pronto le llegó a pesar, Cities Service se disparó a US\$200. La experiencia le enseñó una de las lecciones básicas de la inversión: la paciencia es una virtud.

Él le escribe solo una carta cada año a los CEOs de estas compañías, dándole las metas para el año. Nunca convoca a reuniones o los llama regularmente. Él le ha dado dos reglas a sus CEOs:

- Regla número 1: No perder nada del dinero de sus accionistas.
- Regla número 2: No olvidar la regla número 1.

Fuentes: emprendaria.com y economia.com.mx

ANÁLISIS DE SU PROPUESTA**a. Condiciones**

- **Primera condición.** Para expresar lo manifestado por el señor Buffett, es tener un equipo de personas muy responsables, comprometidas con su labor; pues, de otra manera, esta regla única puede ser totalmente confundida porque algunas personas, por miedo a perder, pueden no tomar decisiones acertadas y dejar de ganar lo que en los negocios es igual a perder.

- **Segunda condición.** La expresión es una propuesta de vida; no solo para el personal, sino para la misma persona. No se puede esperar que el personal labore bajo reglas diferentes a sus líderes.

b. Contextualización

Llevar las palabras del Sr. Buffett a diversos contextos:

- **Ventas.** Ganar clientes, no perderlos. Muchas empresas cuando se sienten muy importantes tienen actitudes contraproducentes para con su clientes y los tratan indecorosamente generando la deserción de los mismos.
- **Administración.** Orientar, no maltratar. En algunas oportunidades, el personal del área administrativa no tiene consideraciones con el personal y se olvidan del principio del cliente interno.
- **Producción.** No desperdiciar tiempo ni productos. En la mayoría de las plantas sobre todo en las pequeñas, el personal se relaciona amigablemente con sus jefes y se pierde el principio de autoridad; esto se debe a que como muchos al considerar no ganar suficiente “tampoco hacen lo suficiente” y, con esta actitud, todos pierden especialmente los propios obreros.

1.4.3. EL PRINCIPIO DE LAS TRES VECES NO

Wu Uajun: 5.500 millones de dólares

185.º más rico del mundo (empate)



Foto: forbes.com

Wu Uajun es la única mujer en la lista de millonarios en China. La empresaria mantiene una estricta política de privacidad que sus colaboradores llaman «el principio de las tres veces no» que consiste en no firmar nada, no permitir que nadie la fotografíe y no dar entrevistas.

Su fortuna proviene del sector inmobiliario y la construcción, en el que empezó a invertir cuando trabajaba como periodista en una pequeña revista económica.

El grupo Long Hu es uno de los gigantes del país y Wu asegura que la idea se le ocurrió después de la traumática experiencia de comprarse una casa.

Con dinero en mano, tuvo que esperar un año más del plazo acordado para recibir las llaves y dos años después notó que los materiales de la construcción eran de mala calidad.

Según la empresa, el grupo creció apostando por casas de calidad, aun a costa de un margen de beneficios menor al de sus competidores.

Fuente: wtnl.uanl.mx/

ANÁLISIS DE SU PROPUESTA

Cuando a las palabras de otras personas les puedes extraer los principios y llevarlos a otros contextos, entonces se está construyendo conocimiento; solo así se puede aprender de muchos, pero para muchas cosas.

En un principio, puede no tener sentido las palabras de la señora Wu; pero se aprende algo que no está en sus palabras; sino en el principio de ellas:

- No afirme nada, si no sabe exactamente de lo que se trata porque puede ser considerado un mentiroso y lo que es peor pueden las personas considerar que toda la empresa se basa en mentiras.
- No permita que la competencia se adelante lo que está pensando hacer porque luego todos lo harán y usted perderá el valor diferencial; pero también no comente lo que piensa hacer antes de haberlo hecho.
- No hable de lo que piensa, hable de lo que hizo; oriente a sus colaboradores a realizarse porque, en un mundo consumista, hablar de lo que se ganará es empezar a comentar sobre lo que se va a gastar.

1.4.4. TU TIEMPO ES LIMITADO NO LO MALGASTES

Steve Jobs

«Tu tiempo es limitado, así que no lo malgastes viviendo la vida de otro. No te dejes atrapar por el dogma que implica vivir según los resultados del pensamiento de otros. No dejes que el ruido de las opiniones de los demás ahogue tu propia voz interior. Y lo que es más importante, ten el coraje de seguir a tu corazón y tu intuición. De algún modo él ya sabe lo que realmente quieres llegar a ser. Todo lo demás es secundario».

Steve Jobs
1955-2011

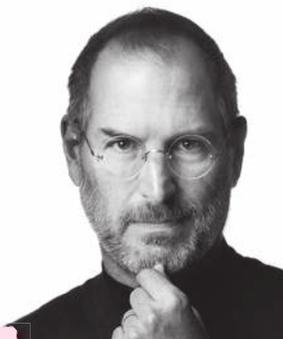


Foto: forbes.com

Fuente: Discurso de graduación que impartió Steve Jobs en 2005 para la Universidad de Stanford; disponible en applesfera.com.

ANÁLISIS DE SU PROPUESTA

Es difícil encontrar una persona metida en los negocios que no haya oído hablar a Steve Jobs; por eso se omitirá su biografía. En cuanto su mensaje, está en relación a toda su filosofía de vida:

Tu tiempo es limitado, así que no lo desperdicies viviendo la vida de alguien más

Para empezar a desarrollarse como persona, se debe reconocer que la muerte es solo parte del proceso de la vida y que, por lo tanto, morir no es un acontecimiento nefasto; lo realmente nefasto es cómo vives todos los días; por eso aprender a vivir es mucho más importante que los días de vida que tengas; pero no solo se trata de tu vida en términos generales, sino también en roles que desempeña como padre, funcionario, jefe, profesor, etc.

Quienes han descubierto la verdad de la vida eterna como: Einstein, Mozart, Newton, Steve Jobs son personas que mientras existamos estarán presentes en conversaciones, pláticas y sobre todo en las tomas de decisiones. Por eso, el ser humano quien busca trascender toma decisiones correctas sin pensar en la retribución porque esta última no es obra de él, sino de los beneficiarios; ellos hicieron lo que les agradó y para el resto de la humanidad el haber seguido su consciencia ha generado tantas enseñanzas que nunca serán olvidadas.

Por otro lado hay quienes desean vivir la vida de otros, caminar por donde otros caminaron, hablar lo que otros hablaron y esto no está mal, al principio de la vida; pero es fundamental que cuando llegue su momento construya su propia realidad y su realidad es la vida misma, la expresión completa de sus competencias y la creación de algo tangible, como intangible.

No te dejes atrapar por los dogmas, que es vivir con los resultados de los pensamientos de otras personas

Ya sea por cobardía o comodidad, hay quienes viven en las estructuras mentales de los demás y no desean plantearse la vida desde su propia perspectiva; esto no quiere decir que no se tengan en cuenta las palabras de los demás; sino que las expresan sin convencimiento; solo porque consideran que, de esta manera, evitan inconvenientes y pueden vivir mejor: «Si todos aceptan un punto de vista; para que molestarse en pensar, sobre algo de lo cual ya hay consenso».

Lo importante no es si se comparte o no las mismas palabras con alguien; lo errado es no sentir la fuerza de compromiso porque esto último es el motor del desarrollo. Quienes viven en dogmas pueden ser “muy felices”; sin embargo pueden hacer muy infelices a otras personas y considerar la infelicidad de los demás como un daño colateral a la realización de su dogma; un dogmático es un ser egoísta y parasitario, pues necesita de los demás para ser feliz.

Por lo general, en las organizaciones donde se imponen dogmas, los dirigentes viven una vida cómoda; en contraste con sus seguidores, quienes viven con la ilusión de tener más adelante las mismas satisfacciones. Estas organizaciones solo pueden existir mientras sus clientes y no tengan una alternativa de compra; por eso, hoy en día, las empresas privadas son las organizaciones más dinámicas, en contraste con las empresas públicas y el propio Estado.

Un jefe no puede vivir y menos aún dirigir bajo los dogmas. Si el jefe de ventas no es capaz de recrear el discurso de ventas, de seguro que perderá clientes y más aún si continúa mandando a su personal a la misma plaza donde no vende. De la misma manera, que un gerente de producto que no se atreva a proponer un producto nuevo saldrá despedido cuando la competencia lance un producto innovador.

No dejes que el ruido de las opiniones de otros ahogue tu voz interior. Y lo más importante: ten el coraje de seguir a tu corazón e intuición



Para comprender este punto, las personas deben recordar que las opiniones son expresiones emocionales, en la mayoría de veces sin el más mínimo juicio lógico; motivo por el cual las opiniones deben ser tomadas bajo el principio emocional lo cual refleja solo el estado anímico, los sentimientos y obviamente la proximidad con las personas y algunas veces con las ideas; al carecer de proceso lógico, no tienen fundamento; entonces si alguien presta mucha atención a las opiniones terminará con un caos de sentimientos.

Los tres principios de la dirección son la *integración*, *comunicación* y *motivación*. Para que la voz interior de un jefe tenga valor, debe de contener estos principios en cada uno de sus expresiones; de otra manera, la voz interior no tendrá valor. El solo hecho de seguir la voz interior no garantiza el éxito.

Un ser egoísta puede escuchar su voz interior diciéndole: «Arrebata a tu subordinado su idea y preséntala como tuya»; alguien así no debe no solo escuchar su voz interior; sino *debe cambiar su interior* porque, de esta manera, construirá su propio sepultura *porque las ideas se pueden robar; pero no el cerebro de quien las desarrolla*.

La intuición es la facultad que tienen algunas personas de analizar racionalmente algo a una velocidad extraordinaria; por lo general, quienes han desempeñado una labor durante años alcanzan este nivel. Warren Buffett empezó sus negocios a los seis años; Carlos Slim hizo su primera inversión de acciones a los 12 años de edad; si toda la vida alguien la pasa negociando, entonces para otra personas "estos señores no razón"; pero sí lo hacen, pero a otro ritmo.

Hay quienes tienen la facultad de los negocios; pero por algún motivo rechazan dicha actividad o simplemente no la practican; pero cuando deben tomar una decisión dan muestra de sus competencias. Para alguien quien va a ser jefe por primera vez, es importante ir a un taller de intuición de negocios porque le permitirá acelerar la comprensión de su análisis.

De algún modo ellos ya saben lo que realmente quieren ser. Todo lo demás es secundario

La diferencia entre las personas exitosas y quienes no han logrado desarrollar todas sus competencias es simplemente el conocer lo que realmente desean hacer de sus vidas. William Roy DeWitt Wallace fue una persona muy inteligente; sin embargo, de acuerdo con su padre y sus hermanos, solo sabía perder su tiempo; porque no terminó sus estudios universitarios; Él y su esposa, Lila Wallace, viajan como vendedores de pueblo en pueblo y en cada lugar él iba a la biblioteca y recortaba todas las noticias importantes; cuando se quedaban mucho tiempo, se la pasaba conversando con los líderes del lugar.

Un día decidió publicar sus “selecciones” y pidió dinero a su padre, quien en una carta renunció a los derechos gananciales, sobre el préstamo que le hiciera; cuando la “pequeña revista” se convirtió en una gran empresa y él y su esposa compraron un avión, que estaba estacionado detrás de su casa, el cual salían a pasear, Entonsc su papá y sus hermanos solicitaron que les dieran su paquete de acciones. Lamentablemente, esta familia murió sin tener hijos y, a partir de allí, se generó un juicio muy prolongado.

William Roy DeWitt Wallace solo quería continuar coleccionando sus noticias; Carlos Slim, continuar vendiendo y comprando detrás del mostrador, empresas en lugar de abarrotes como hacía su padre; Steve Jobs continuar creando en el mundo de la computación. Como se desprende de estas historias, a todos les gusta lo que hacen, entonces pueden hacerlo toda la vida *porque nadie considera estar trabajando cuando hace lo que le gusta.*



El corazón de un jefe que quiere ser simplemente jefe es el corazón de una persona perdida porque jamás hará algo realmente notable, como para mejorar la empresa. Una persona quien se satisface con ser jefe; ya no tiene visión porque está ejerciendo el poder que desea, en lugar de aglutinar una fuerza constructora e integradora.

Nadie que fue gran jefe pensó en ser jefe; el mejor jefe de ventas es aquel que con sus orientaciones hace ganar dinero a todos; el mejor jefe de marketing es quien cuando habla, reorienta la estrategia; el mejor jefe de producción es quien tiene un nuevo producto para el momento que la empresa lo necesite. En conclusión, en el corazón de un gran jefe, no hay egoísmo, ni envidias, ni represalias; en el corazón de un jefe, solo hay integración y fuerza para consolidar voluntades.

1.4.5. EL FRACASO ES SOLO LA OPORTUNIDAD DE COMENZAR

Henry Ford: Fundador de Ford

Padre de las cadenas de producción modernas

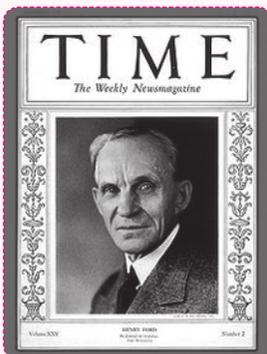


Foto: blogcritics.org

«El fracaso es solo la oportunidad de comenzar de nuevo de forma más inteligente... Un negocio absolutamente dedicado al servicio solo tendrá una preocupación sobre las ganancias: serán demasiado grandes».

ANÁLISIS DE SU PROPUESTA

El fracaso es solo la oportunidad de comenzar de nuevo de forma más inteligente.

En la mayoría de las empresas, las frases más frecuentes son «usted puede», «continúe detrás», «él que la sigue la consigue» y «todo esto es una mentira» porque como lo indica Ford no se trata de continuar; sino de comenzar, el que ha tenido un fracaso y desea continuar, entonces continuará por la senda del fracaso.

Quien ha fracasado debe reflexionar sobre los motivos del fracaso, establecer una nueva estrategia para alcanzar el objetivo. Por otro lado, comenzar de nuevo significa despedirse del dolor, la angustia, presión porque, de otro modo, la fuerza de los sentimientos de continuar y todo será un fracaso.

Un jefe no solamente debe preocuparse de que se ejecuten sus directivas; sino de que estas directivas estén encaminadas en la dirección correcta; si lo hace todos los días, se dará cuenta de lo siguiente: el personal fracasa porque no tiene técnica para la ejecución no ha practicado o porque el fracaso ha inundado sus emociones nublando todo su pensamiento, incluida la capacidad creativa. Entonces, el mayor esfuerzo del jefe de hacer que todos se despidan de los fracasos y la mejor forma de hacerlo es teniendo un momento de reflexión y alegría, como se ha mencionado anteriormente.

Un negocio absolutamente dedicado al servicio solo tendrá una preocupación sobre las ganancias: serán demasiado grandes.

Toda labor realizada tiene como principio la vocación de servicio; sin ella, no existe nada; las grandes y pequeñas acciones del día tienen este contenido si alguien almuerza en un restaurante y es atendido por un mozo con vocación de servicio, entonces seguramente recordará el lugar y volverá. Si un jefe tiene vocación de servicio, orientará a su personal y si la empresa, en general, tiene vocación de servicio; entonces los productos se elaboran pensando en el cliente.

Un jefe debe tener en cuenta practicar a diario la filosofía de atención al cliente y motivar a sus seguidores a tener la misma actitud y desarrollarla en todas las actividades solamente; de esta manera, se quedará grabado en el subconsciente y se convertirá en una herramienta del desarrollo.

1.4.6. LAS LECCIONES DEL FRACASO

William Henry Gates III

Presidente de Microsoft



Foto: plus.google.com

«Está bien celebrar el éxito pero es más importante prestar atención a las lecciones del fracaso».

ANÁLISIS DE SU PROPUESTA

Muchas veces las personas se envanecen; por lo que han conseguido y mencionan con orgullo sus logros; aun cuando no saben cómo lo hicieron; en tal sentido, un jefe debe volverlos siempre a la realidad porque la guerra no se gana por una batalla.

Aníbal Barca fue un victorioso general, oriundo de Cartago, norte de África, que ganó todas sus batallas; pero no tomó Roma; aún muchos historiadores no deciden por qué no ejecutó la toma de la capital del imperio; finalmente perdió todo, incluso la vida porque se suicidó antes de ser entregado a los romanos; luego de huir durante años y servir a diferentes reinos.

Un jefe debe preguntar lo siguiente luego de cada acción:

- **Por qué piensas que ganaste.** Si una persona no sabe la razón de su victoria, no podrá reconocer las condiciones que le fueron favorables para lograr su objetivo.
- **Por qué piensas que fracasaste.** Si una persona solo sabe culpar a los demás de sus fracasos, entonces no aprendió algo.

Tanto cuando se gana como cuando se fracasa, las personas deben reconocer dos factores importantes: las condiciones en que se actuó y la estrategia que se usó; tanto cuando se logre o no el objetivo, las personas deben estudiar, en todo momento, sus actividades; esa es la única forma de alcanzar un nivel superior.

1.4.7. CUANDO UNA PUERTA SE CIERRA

Alexander Graham Bell

Científico e inventor escocés



«Cuando una puerta se cierra, otras se abren».

ANÁLISIS DE SU PROPUESTA

Pero qué pasa cuando las personas, se niegan a cerrar una puerta; entonces nunca encontrarán una puerta abierta, porque el triunfo de la vida no está en tener éxito, sino en estar siempre equilibrado. Cuando una persona logra algo importante, quiere mantener ese momento y pierde millones de oportunidades, porque el triunfo pertenece al pasado; entonces lo mejor es despedirse del triunfo pasado y esperar otro triunfo en el futuro y saborear así otro momento de satisfacción.

Pero así como sucede con el triunfo, también ocurre con el fracaso: cuando alguien fracasó, continúa culpándose o culpando a alguien de su fracaso; entonces continúa con la puerta abierta respecto a este evento y mientras no la cierre, no verá las otras puertas que se le ofrecen.

Cuando alguien pierde un trabajo, se olvida que, en lugar de lamentarse, debe cerrar esa puerta para permitir ver las otras oportunidades que le ofrece la vida; de la misma manera, cuando se sufre por amor, es mejor desear felicidad y continuar porque al cerrar la puerta, encontrará otras posibilidades.

El secreto de la vida no es alejarse de las desgracias y pedir que las cosas buenas lleguen; en realidad, la vida siempre estará a cargo de ambas situaciones; lo único que se debe hacer es aprender a cerrar las puertas para que las otras se abran.

Si desea alcanzar objetivos importantes, cierre la puerta del pasado y, en el presente, actúa con equilibrio, sin premuras; entonces las puertas empiezan a abrirse porque cuando un vendedor quiere dinero, pierde la venta.

- Cuando una persona quiere sexo, pierde el amor.
- Cuando una persona quiere triunfar, pierde la oportunidad.
- Cuando una persona quiere vivir su sueño, pierde la vida soñando.
- Si usted quiere tener dinero, piense en cómo hacer felices a las personas.
- Si usted quiere alcanzar el amor, primero dedíquese a ser feliz solo.
- Si usted desea triunfar, solo trabaje en lo que le agrade.

En definitiva, si usted quiere vivir sus sueños, nunca los sueñe, vívalos todos los días de su vida. Cierre sus puertas para que las otras se puedan abrir.

1.4.8. HE SIDO BENDECIDO DE ENCONTRAR GENTE

Russell Simmons

Def Jam Records

«He sido bendecido de encontrar gente más inteligente que yo y ellos me ayudan a ejecutar la visión que tengo».

Fuente: elconfidencial.com

ANÁLISIS DE SU PROPUESTA

Un jefe nunca debe suponer que por su presencia ha generado todo, en cuanto piense de esta manera estará más cercano del despido; lo importante es desarrollar el trabajo en equipo, es decir, integrar las sinergias de las personas y, para ello, debe reconocer que los jefes, por lo general, no son los más brillantes colaboradores porque si lo fueran no los habrían promovido. Las competencias de los jefes van por otro tema, como es la capacidad para integrar e impartir justicia; pero sobre todo si el jefe gana prestigio por estos dos temas, entonces se convertirá en un gran gerente porque la jefatura será solo un paso en su carrera.

Pero no solo se trata de reconocer lo valioso de los colaboradores en la intimidad de la casa o el escritorio, se trata de dar a conocer públicamente los beneficios de sus aportes; este reconocimiento tiene dos funciones:

- La competencia para hacer mejor su trabajo, entonces todos se esforzarán.
- Sentirse reconocidos en su labor diaria, para generar un grato ambiente laboral.

1.4.9. HAZ EXACTAMENTE LO OPUESTO

Robert Kiyosaki

Padre rico y padre pobre

«Si quieres ser rico averigua qué están haciendo los demás y haz exactamente lo opuesto».



ANÁLISIS DE SU PROPUESTA

Los seres humanos todavía vivimos en manadas y estas no necesariamente tienen un concepto físico; pero sí mental: cuando alguien muestra un camino, los demás les seguirán, aun cuando ya se hayan agotado las oportunidades. Entonces, si todos van por una dirección esta se sobredimensionará de tal manera que todos se perderán; por eso hay que ir por otro lado.

Lo mismo sucede cuando uno dirige un coche y se le solicita una ruta rápida; pero como se las han dicho a muchas personas, esta misma ruta estará congestionada; de la misma manera, si quiere superar los retos, lo mejor es detenerse a pensar cómo están haciendo los demás, perfeccionarlo y correr a su propio ritmo porque los trayectos más largos, en algunas ocasiones, se convierten en las rutas más cortas; pero como muchos tienen miedo a la oscuridad, poco son quienes se aventuran a ser y actuar de manera diferente.

1.4.10. MI FORMA DE HACER ARTE

Donald Trump

Multimillonario del sector inmobiliario

«Los negocios son mi forma de hacer arte».

ANÁLISIS DE SU PROPUESTA

Negociar es la técnica para lograr la integración y superación de conflictos; entonces los jefes deben ser excelentes negociadores, tanto a nivel personal como colectivo. La negociación permite a la persona construirse un camino de triunfos sobre todo pequeños porque las sumas de estos proporcionan el logro del objetivo.

Cuando una persona empieza en un cargo jefatural; por lo general, considera que debe ejercer, al máximo, la autoridad conferida a tal punto que los demás deben hacer lo que él o ella dice sobre todas las otras apreciaciones y esto es cierto, en este punto, no hay discusión; pero como hay pocas personas con tal alto nivel de conocimiento sobre todas las situaciones o temas; entonces es mejor desarrollar la capacidad negociadora *porque de seguro que no somos genios y si lo somos, es mejor que no nos enteremos para continuar realizando el trabajo con ahínco, valor, decisión y escuchando siempre a nuestros colaboradores porque esto es señal de estar correctamente encaminados.*

1.4.11. DISFRAZ DE TRABAJO DURO

«La razón por la que la mayoría de las personas no reconoce las oportunidades es porque frecuentemente aparecen disfrazadas de “trabajo duro”».

Fuente: behance.net

ANÁLISIS DE SU PROPUESTA

Muchas personas admiran cómo los profesionales realizan un trabajo con mucha sencillez y cómo estos ganan dinero; por hacer algo que “es muy sencillo”; pero en cuanto alguien comienza a realizar las rutinas laborales se da cuenta que no es tan sencillo como parece; entonces la mayoría deja esta labor por otra “más sencilla”. Ya que es parte de la conducta humana pretender hacer “algo sencillo” y ganar mucho dinero; todos los consultores del mundo coinciden que la mejor forma es trabajar en lo que le agrada a la persona (en aquello para lo que tiene condiciones y placer de hacer); de esta manera, las personas no les importará trabajar mucho porque sienten felicidad de hacerlo. El jefe debe aplicar este principio para seleccionar y guiar a su personal; pues, de otro modo, las personas solo estarán interesadas en el aumento de sueldo.

Un colaborador que gusta de lo que hace siempre encontrará alternativas a cuanto problema se le presente y no le importará quedarse todo el tiempo posible.

Las oportunidades siempre están muy cerca de las personas; pero solo podrán ser reconocidas cuando los colaboradores tengan el deseo y la persistencia para encontrarlas y construir a partir de ellas una realidad mejor que el presente; pero para poder alcanzar una realidad superior, el jefe debe ser convertirse en un orientador de las fuerzas de su personal.



Buscando detalles

1.4.12. NUNCA NACEN CON EL AFÁN DE GANAR DINERO

«Los grandes proyectos nunca nacen con el afán de ganar dinero».

Fuente: ingresosalcuadrado.com

El dinero es siempre el resultado de una magnífica acción y la realización completa del ser humano; por lo cual los nuevos jefes deben antes que pretender a ganar dinero, es hacer una magnífica labor porque si la empresa no valora a las personas, seguramente otra empresa lo valorará; pero si un nuevo jefe se sobrevalora, seguramente jamás ganará lo que piensa porque mientras piensa en cuánto ganará, otros estarán haciendo un mejor trabajo. Para redondear el tema se va a republicar, la siguiente historia y luego se completará con un mensaje para todos los nuevos jefes:

Tiene un negocio rentable como pasatiempo

«Alejandro Reyes Rodríguez creció junto al olor y al ruido de las locomotoras, acompañando a su padre maquinista por distintos lugares del país. Para él nunca resultó una obligación eso, sino que más bien le fue creciendo una pasión por todo lo que tenga que ver con los ferrocarriles.



Con su padre ya jubilado, y observando un día su enorme colección de locomotoras de juguete, pensó que quizás existía otra gente con su misma pasión, y que podía crear un ámbito para que puedan encontrar artículos de interés. La Casa del Ferrocarril abrió sus puertas hace unos siete años, con la expectativa de ofrecer a los fanáticos de los trenes, todo tipo de locomotoras y vagones a escala que uno se pueda imaginar.

El éxito encontrado con las locomotoras, lo hicieron a Alejandro abrirse un poco hacia pasiones similares. Hoy, la Casa del Ferrocarril vende también modelos a escala de autos, aviones, autopistas y barcos de marcas como Roco, Atlas, Genesis, Vollmer, Faller, Revell, Tamiya, Testors e Italeri, que son de las más reconocidas en el mercado. De igual forma se pueden encontrar libros, pinturas, maquetas, calcomanías y demás accesorios.

Para Alejandro, el fanatismo que él mismo siente por la (sic) cosas que vende, son una de las claves más importantes del éxito de su tienda: “Cuando un cliente llega, se le brinda una asesoría gratuita de modo que no sólo (sic) se le venda el producto, sino se le muestra de qué forma puede disfrutarlo mejor”, explica.

Este tipo de negocios tiene la contra de que el público al cual se dirige es muy acotado y de escaso crecimiento, pero por otro lado, también es cierto que la competencia es casi nula y la satisfacción de llevar tu propio hobby a un negocio rentable, vale más que unos cuantos miles de pesos extra».

Fuente: Mundo Ejecutivo, tomado de <http://emprendedoresexitosos.com>.

ANÁLISIS DE SU PROPUESTA

En el mundo laboral, el jefe debe promover el desarrollo de ideas en su personal; pero, muchas veces, el personal es escéptico en proporcionar ideas porque piensa que no tendrá una retribución justa; pero esto solo se superará cuando el nuevo jefe se gane la confianza de su personal, para lo cual las sugerencias son las siguientes:

- Es cierto que algunas personas roban ideas y hasta tienen cierto éxito; pero no, por ello, las personas deben dejar de pensar y desarrollar su creatividad, la perseverancia en este y otros temas es fundamental, pero cuando un jefe genera confianza, entonces el personal estará dispuesto a proporcionar ideas y lo mejor será llevarlas a cabo; por eso usted puede usar esta expresión que es bueno decirlo, por lo menos una vez durante alguna reunión: «Podrán tomar nuestras ideas, incluso nos las podrán robar; pero mientras no roben nuestros cerebros, estos podrá continuar construyendo ideas superiores porque solo ejercitando la reflexión se podrá tener mejores ideas cada día». Luego motiveles a tener confianza con acciones reales y compromiso.

Los ejecutivos más exitosos siempre tienen una idea mejor cada día es algo que el nuevo jefe debe ser el primero en entrenar y practicar, poniendo siempre el ejemplo de las recreaciones de ideas y propuestas. Por otro lado, el jefe debe garantizar el reconocimiento de la idea; de esta manera, más personas participarán en este proceso.

Al respecto, un jefe colocó una gran pizarra para que su personal colocase sus ideas; pero pasaban los días y nadie colaboraba, así que un buen día decidió colocar un anuncio «pueden colocar sus anuncios con seudónimos». De esta manera, por las noches, él colocaba sus ideas con diferentes nombres y, por las tardes, las discutía con el personal. Así, poco a poco, las personas fueron colocando ideas; a los pocos meses todos participaban; pero lo más importante era que ellos se sentían involucrados en la ejecución de las ideas.



1.4.13. LA POBREZA

Juan Diego Gómez Gómez

Fundador de Invertir Mejor

«La pobreza es una suma de horas mal utilizadas».

ANÁLISIS DE SU PROPUESTA

«Como me pagan poco, hago poco» es uno de los comentarios más constantes en el personal; pero cuando menos hacen, la posibilidad de lograr mayores ingresos son menores. Si la empresa y el jefe defienden y mantienen la política de premiar la generosidad del personal; entonces los resultados serían mejores.



Hay mil maneras de sumar horas sin trabajo y todas ellas están en relación directa a la falta de compromiso: primero con la persona misma y luego con la empresa; en tal sentido, el jefe debe promover el desarrollo de la persona porque alguien que no siente la necesidad de ser mejor, no puede contribuir en algo a la compañía ni a la sociedad.

La pobreza es la falta de capacidad para desarrollar soluciones a las carencias; pero cuando las soluciones faltan como consecuencia de la pereza y de la ausencia del compromiso individual para desarrollarse, entonces se está frente a un gravísimo y complejo problema emocional el cual definitivamente se convierte en un problema social porque las personas ni siquiera consideran al empleo como un camino para mejorar su condición; por eso, un nuevo jefe siempre debe ser para sus colaboradores, como un encuentro fantástico donde sus palabras contribuyan al cambio.

1.4.14. BUSCA SER ALQUIEN VALIOSO.

Albert Einstein

El padre de la física moderna

«No busques ser alguien de éxito sino busca ser alguien valioso: lo demás llegará naturalmente».

ANÁLISIS DE SU PROPUESTA

Un jefe debe ser siempre un referente para su personal; en tal sentido, debe saber motivar para dirigir y algo importante enseñar este principio de un hombre que jamás dejará de existir porque está permanentemente en colectivo de la sociedad; el verdadero camino para la realización total es convertirse en alguien valioso cuando:

- Colabora con su compañero.
- Aporta una idea.
- No deja caer a nadie.
- Sabe perdonar.
- Construye soluciones a partir de situaciones problemáticas.
- Los jefes pueden no verse y trabajar más y mejor.
- Puede ser útil todos los días.

El ser humano debe aprender a construir su camino basado en el principio de la vocación de servicio ese es el camino y la única forma de ser mejor porque quienes trabajan por su realización, podrán descansar muchas veces; pero solo para volver a empezar con entusiasmo y dedicación; mientras que aquello que lo hacen por dinero, la mayoría de veces cuando tienen más de lo que pensaron, no dejan de gastarlo.

1.4.15. EL ÉXITO Y EL FIN ES CUESTIÓN DE VELOCIDAD

Jack Welch

Manager del Siglo XX por la Revista Fortune

«Cuando la velocidad de cambio externo supera la velocidad del cambio interno, el fin está cerca».



ANÁLISIS DE SU PROPUESTA

Uno de los factores más importante que deben tener los jefes excepcionales es medir el ritmo interno de mejorar de la empresa, teniendo en cuenta hacia dónde va y en qué tiempo se está adaptando; en relación a cómo está el crecimiento del mundo externo.

Un ejemplo es medir el crecimiento de su empresa en relación al crecimiento global, pues si la empresa está creciendo por debajo, no importa si gana dinero; en cualquier momento, será vendida o quebrará porque la responsabilidad es mantener la trayectoria ascendente de la empresa.

- Un jefe de cobranzas no puede contentarse con hacer “bien su trabajo” es importante conocer cuáles son los procedimientos modernos.
- Un jefe del área contable, debe estar al tanto no sólo de los cambios legales; sino de los métodos modernos.

Jack Welch despedía a los jefes menos productivos todos los años que estuvo frente a la General Eléctrica porque no se hablaba de lo que debía se practicaba con el ejemplo y las decisiones diarias.

¿Qué hacer las primeras 24 horas en el cargo?

2.1. TRANSFERENCIA DE CARGO Y CORTE ADMINISTRATIVO

Al respecto, pueden existir una serie de contextos, relacionados con el tipo de empresa en el que se desarrollará el nuevo jefe. A continuación, se dará a conocer algunas realidades empresariales y los modelos de transferencias de los cargos:

A. Empresas con transferencia planificada

En estos casos, las empresas eligen a los nuevos jefes con tiempo prudente (de acuerdo al cargo); para que el relevo conozca todo el movimiento. Existen casos de empresas familiares, donde el padre, tío o abuelo trabaja al lado de su pariente más joven hasta que un día lo dejan solo; pero esta fórmula también es usada en empresas que no necesariamente está conformada por familiares y es que el cambio planificado permite la continuación de la gestión.



Un día mi tío me llamó a su oficina y me dijo: «Desde mañana, esa será tu oficina». Eso significaba que sería su sucesor, en los siguientes meses se empezó a trabajar juntos y todos los días antes que llegase el personal tomábamos desayuno y desarrollamos las tareas de la organización; en las reuniones de directorio, me sentaba junto a él y codirigía las reuniones; en las de gerencia, él me dejaba prácticamente solo. Un día llegó tarde, entró a mi oficina y me dijo: «Aquí te dejo las llaves, ahora me voy con tu tía de vacaciones. Al regreso, me presento para ver qué trabajo me tienes». Ambos nos reímos mientras mi tío se iba de la oficina.

CEO de una empresa internacional peruana

En algunas empresas, la tradición es nombrar al ex CEO en cargo honorífico o en la presidencia de una empresa subsidiaria donde pueda servir de consejero porque personas muy valiosas deben detener alguna función para continuar contribuyendo con la empresa. En otras empresas, a los jefes quienes tuvieron un excelente desempeño los nombran asesores.

B. Transferencias intempestivas

En algunas empresas, la situación es muy diferente y se cambia a los jefes, casi sin aviso; en estos casos, el nuevo jefe puede ser alguien de la organización o un externo. En cualquiera de los casos, el nuevo jefe puede recibir la noticia de una manera inesperada o ser convocado para asumir el cargo de inmediato; sin tener una etapa previa de adaptación.

C. Transferencias inesperadas

Es cuando el jefe anterior, por cualquier motivo, no puede continuar en el puesto y debe convocarse a otra persona, de manera inmediata. En estos casos, el nuevo jefe debe asumir sobre la marcha el cargo; entonces ante esta situación, lo primero que amerita es evolución rápida para no cometer errores.

A continuación, se presentan algunas situaciones de transferencias intempestivas e inesperadas:

- **Por motivos organizacionales.** La empresa cambia a los jefes por motivos que muchas veces no tiene que ver su desempeño y su falta de identificación; tampoco tiene motivos de cambio de los jefes superiores; es simplemente que la organización siempre está cambiando al personal, cada cierto tiempo.
- **Por motivos económicos.** La empresa está realizando una reducción de su planilla y considera contratar personal, con honorarios menores; en estos casos el nuevo jefe puede encontrar una situación complicada porque el antiguo jefe no le proporciona la información; en otros casos, los miembros del mismo departamento, no brindan información por solidaridad con el jefe anterior o por otros motivos que pueden estar relacionadas con el amiguismo u otras causas.
- **Por motivos policiales/judiciales.** Cuando la empresa ha retirado al jefe anterior del cargo por diversos motivos de orden policial o judicial; en tal sentido, el nuevo jefe debe tener mucha cautela. La primera acción a realizar es el corte administrativo; en un caso de mayor envergadura debe realizarse la auditoría interna y si el jefe es el principal, entonces la situación amerita la realización de una auditoría externa porque, de otra manera, el nuevo jefe eventualmente puede ser considerado en el proceso judicial.

2.1.1. TIPOS DE TRANSFERENCIAS DE CARGO

Jamás la persona elegida para el cargo de jefe debe preguntar por qué el cargo quedó pendiente; esta respuesta va a ser contestada al poco tiempo cuando se inicie el proceso de transferencia; en tal sentido, se va a darles a conocer algunos tipos de proceso para que el nuevo jefe conozca que debe tener en cuenta:



A. *Procesos de transferencias coordinadas*

En este tipo de transferencia, se supone que el antiguo jefe va a orientar al nuevo jefe sobre todo lo concerniente al cargo; no obstante, se debe considerar el carácter y estilo de cada persona; para determinar cuan coordinada resultará para el nuevo jefe dicha transferencia. En situaciones del cargo, es de un nivel intermedio; incluso la transferencia no solo es del mismo jefe; sino también de la secretaria, asistente o asistentes; pero en casos de cargo de altísimo nivel la transferencia es también de equipos; por ejemplo, cuando se cambia al gerente general. Lo que debe tener en cuenta el nuevo jefe en este tipo de transferencias es lo siguiente:

- Elabore una lista de documento que es necesario transferir entre los cuales no debe faltar el plan operativo de la oficina, informes ordinarios y extraordinarios, memorando al personal; en caso la oficina tenga manejo directo de presupuesto, entonces el balance es obligatorio y otros documentos relacionados a la buena marcha de la empresa.
- Elabore una lista de preguntas a realizar directamente para conocer detalles que no pueden estar escritos; pero que si son considerados importantes para el desarrollo de la oficina, toda esta conversación en el mejor de los casos debe realizarse a las fueras de la oficina, por eso el nuevo jefe debe hacer invitación cortés a almorzar o en todo caso a cenar; para tener el tiempo suficiente.

B. *Procesos de transferencias hostiles*

Este tipo puede ser abierta o encubiertamente hostil. Se refiere a que la persona no desea dar información, de manera frontal, y puede decir: «Todas las puertas están abiertas; usted puede revisar todos los documentos».

Por otro lado, están las personas hipócritas quienes parecen ser cordiales; pero que, en el fondo, no desean dar a conocer nada por diversos motivos los cuales pueden ser de carácter personal (debido a su personalidad) o porque tienen algunas razones para desviar la atención.

2.1.2. CORTE ADMINISTRATIVO

Es una herramienta muy importante para establecer el inicio de una nueva administración; esto quiere decir; que los documentos de la gestión entrante deberán ser colocados en otros archivadores; con la finalidad de determinar, a partir de cuándo es la responsabilidad del nuevo jefe. Lo que se debe tenerse en cuenta es lo siguiente:

- Revisar la continuidad de la numeración de los documentos y las siglas del personal quien redactó. Si alguien quiere hacer algún daño, pueden existir documentos diferentes con la misma numeración. Esto es algo importante que el nuevo jefe debe tener en cuenta.
- Revisar los cuadernos de entrega y recepción documentaria; esto le permite conocer el movimiento de los documentos y de la información básica sobre estos. Para determinar la importancia de los mismos, con el fin de hacerle un seguimiento especial.

El movimiento de la caja chica es vital porque implica la movilidad de la oficina; en algunos casos, el costo para la entrega de documentos, adquisición de regalos; en fin el volumen de la caja chica esta en relación al nivel de la jefatura; pero cualquiera que sea, el dinero siempre será importante. Al respecto, hay actitudes inesperadas como: «No te preocupes, a fin de mes te reembolso» o «búscame y lo cargamos a mi tarjeta de crédito». El nuevo jefe jamás debe preguntar sobre la caja chica; esto debe ser encargado al asistente o la secretaria.

Asimismo, se debe tener presente otros detalles menores como:

- Los archivos que inicie en su gestión deben tener un color diferente; para poder ubicarlos de manera inmediata.
- Los cuadernos de entrega y recepción de documentos deben ser nuevos y no usar los mismos. En las tapas, deben figurar el día y la hora de inicio. Los cuadernos anteriores deben ser guardados; para ser utilizados para contrastar o hacer seguimiento a dicha información.
- El día de su ingreso debe solicitar a una persona que le tome las fotografías de rigor y sobre todo a la pizarra de comisiones, donde están las tareas asignadas y la progreso de las mismas.

Si la jefatura que usted, asume tiene poder para firmar contratos o determinar beneficios a terceros. Es importante que revise esta documentación inmediatamente, porque pueden tener consecuencias no agradables en su gestión.

2.2. ASUMIR EL CARGO EN UNA EMPRESA NUEVA

Cuando una persona debe asumir una jefatura, por primera vez, en una joven empresa; existen muchos contextos los cuales no necesariamente son buenos ni malos; en realidad, lo que acontece dentro de la empresa es producto de la dinámica del líder, quien puede priorizar la acción al método o al proceso; en tal sentido, se ha desarrollado una clasificación, con la finalidad de ayudar al nuevo jefe a interiorizarse en las condiciones que le tocará asumir su gestión:

- **Empresa organizada.** Son aquellas donde existe una planificación documentaria y funcional.
- **Empresa organizada documentariamente.** Es decir que esta empresa de acuerdo con los documentos es ordenada; pero, en la realidad diaria, esto no es cierto porque el orden es solamente visual o de documentos.
- **Empresa con orden ejecutivo.** Que las órdenes se dan en directo y el jefe principal mando a los demás; sin existir algún documento.
- **Empresa desordenada.** Es una organización que puede estar en sus inicios o estar dirigida; por emprendedores con una visión comercial, centralista y personalista, estas empresas son la gran mayoría de las pequeñas y microempresas.

A continuación, se va a tratar sobre los jefes de las nuevas empresas y cuales deben de ser los temas a tener en cuenta las siguientes situaciones.

2.2.1. PARA JEFES DE UNA EMPRESA NUEVA

Si la persona es elegida como jefe de una empresa en formación, obviamente deberá realizar todas las gestiones y esto marcará la precedencia para las administraciones siguientes; en este caso, la persona elegida debe considerar que debido a las condiciones debe verse a sí mismo como un emprendedor. Se debe considerar el hecho de tener uno o varios asesores, según sea el caso y no necesariamente deben ser contratados por la empresa; estos asesores pueden ser independientes, para temas muy puntuales; en otros casos, tal vez un consultor empresarial o un coach pueden ayudar a ordenar las ideas para determinar el plan de trabajo personal.

A continuación, se van a determinar algunas tareas esenciales; con las cuales el nuevo jefe puede empezar a organizar su trabajo personal dentro de la empresa. Cabe indicar que, en estas tareas, no se tiene las acciones de precisión que son explícitas e implícitas de cada área; sino los temas generales de un nuevo jefe.

A. Tener en cuenta los manuales de funciones y procedimientos

Estos documentos describen, con claridad, las actividades que tienen los colaboradores de cada área. Sobre las funciones, se refiere a qué debe realizar y, lo segundo, cómo debe ser realizado. Si este documento no existiese, debido a que la empresa es muy pequeña o que debido al descuido de los organizadores; el nuevo jefe debe realizar las siguientes acciones:

- Determine, con claridad, las actividades de todos los participantes; entrégueles dichas actividades por escrito y si fuese conveniente publíquelas en el periódico mural de la oficina; de tal manera, que todos deben saber y realizar lo que allí se indica.
- Sobre el manual de procedimientos, se debe realizar lo mismo; determine el flujo de acciones teniendo en cuenta que dos personas no tengan las mismas tareas para evitar que el procedimiento se complique, esto se denomina «duplicidad de funciones», por lo general, estos casos se producen en empresas donde se quiere ofrecer un trabajo a un familiar o amigo, quien no tiene competencia alguna; pero está allí en el mejor de los casos sin hacer nada y en el peor, entrometiéndose y opinando lo cual genera complicaciones.

Manual de funciones y procedimientos

«Se definen tres palabras claves:

- **Manual:** Un manual es una recopilación en forma de texto, que recoge en una forma minuciosa y detallada todas las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita a su lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta, sin temor a errores.
- **Proceso:** Es la secuencia de pasos necesarios para realizar una actividad. Si al hablar del manual, decíamos que recopilaba las instrucciones para realizar una actividad, podemos definir de manera global que el manual es una recopilación de procesos.
- **Procedimiento:** Para definirlo técnicamente, el procedimiento es “la gestión del proceso”. Es como cuando hablamos de administración y gestión administrativa; la administración es el conjunto de pasos y principios, y la gestión es la ejecución y utilización de esos principios.

MANUALES DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS



El manual de procesos y procedimientos es mas (sic) importante de lo que aparenta ser, ya que no es simplemente una recopilación de procesos, sino también incluye una serie de estamentos, políticas, normas y condiciones que permiten el correcto funcionamiento de la empresa. Los manuales de procedimientos, son comparables con la constitución política de nuestra patria, ya que al igual que en esta, el manual de procedimientos reúne la normas básicas (y no tan básicas) de funcionamiento de la empresa, es decir el reglamento, las condiciones, normas, sanciones, políticas y todo aquello en lo que se basa la gestión de la organización.

Para hablar de manera concreta, podríamos decir que en una empresa en donde no se aplique correctamente (o para nada) el uso de los manuales de procesos y procedimientos, se presentarán seguramente uno o varios síntomas mencionados aquí como los más comunes:

- **Confusión en las responsabilidades:** Al no existir una definición y delimitación clara de las responsabilidades de cada departamento, no enfrentaremos a serios problemas de abuso de autoridad, irresponsabilidad e inclusive hostilidad entre departamentos y trabajadores, ya que si no hay nada definido, todo el mundo buscará el máximo de provecho con el mínimo esfuerzo (simulación de trabajo por ejemplo) y al momento de reclamos por incompetencia, todo el mundo le “echará la culpa al vecino”.
- **No habrá normas establecidas:** Lo cual representa una grave desventaja en el uso de la autoridad frente a la incompetencia o irresponsabilidad de los trabajadores. Por ejemplo, el trabajador que llegue tarde, y si en el reglamento no especifica la hora de la llegada y la sanción por retrasos, el holgazán seguramente alegrará falta de reglas, y dirá que “el (sic) no sabía”.
- **No hay un control eficaz de las actividades:** El manual de procedimientos permite controlar de manera ágil todos los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en la empresa, lo cual facilita la toma de correctivos en el momento de presentarse una falla, porque enumera uno a uno los pasos que se realizan, lo cual simplifica al máximo e (sic) proceso de búsqueda del factor deficiente (el que causa la falla) y corregirlo. Cuando este no es aplicado, los procesos son vistos como un solo paso, y si algo “sale mal” seguramente deberá optarse por cambiar todo el proceso.
- **No hay un procedimiento establecido:** Podríamos referirnos a la administración científica de Taylor que en resumidas cuentas dice que al analizar el proceso de producción y aplicar la administración científica, se puede obtener el máximo de bienestar. Al no existir un procedimiento pre-establecido, (es decir al concepto de cada trabajador) habrá un gran desperdicio de recursos (unos trabajadores usarán demasiados y otros muy pocos) y una gran deficiencia en cuanto a efectividad (los distintos métodos utilizados por cada trabajador pueden no ser los más efectivos).

CARACTERÍSTICAS (sic) DEL MANUAL

Estos manuales deben estar escritos en lenguaje sencillo, preciso y lógico que permita garantizar su aplicabilidad en las tareas y funciones del trabajador. Deben estar elaborados mediante una metodología conocida que permita flexibilidad para su modificación y/o actualización mediante hojas intercambiables, de acuerdo con las políticas que emita la organización.

Los manuales de funciones, procesos y procedimientos deben contar una metodología para su fácil actualización y aplicación. El esquema de hojas intercambiables permite acondicionar las modificaciones sin alterar la totalidad del documento. Cuando el proceso de actualización se hace en forma automatizada, se debe dejar registrada la fecha, tipo de novedad, contenido y descripción del cambio, versión, el funcionario que lo aprobó, y el del que lo administra, entre otros aspectos.

Los manuales deben ser dados a conocer a todos los funcionarios relacionados con el proceso, para su apropiación, uso y operación. Las dependencias de la organización deben contar con mecanismos que garanticen su adecuada difusión. Los manuales deben cumplir con la función para la cual fueron creados; y se debe evaluar su aplicación, permitiendo así posibles cambios o ajustes. Cuando se evalúe su aplicabilidad se debe establecer el grado de efectividad de los manuales en las dependencias de la organización (sic)

APLICACIÓN DE LOS MANUALES

La existencia del manual de procesos en la configuración de la organización permite facilitar la adaptación de cada factor de la empresa (tanto de planeación como de gestión) a los intereses primarios de la organización. Identificamos las siguientes funciones básicas del manual de procesos:

- El establecimiento de objetivos
- La definición de políticas, guías, procedimientos y normas.
- La evaluación del sistema de organización.
- Las limitaciones de autoridad y responsabilidad.
- Las normas de protección y utilización de recursos.
- La aplicación de un sistema de méritos y sanciones para la administración de personal.
- La generación de recomendaciones.
- La creación de sistemas de información eficaces.
- El establecimiento de procedimientos y normas.
- La institución de métodos de control y evaluación de la gestión.
- El establecimiento de programas de inducción y capacitación de personal.
- La elaboración de sistemas de normas y trámites de los procedimientos.

Como podemos ver, los factores en los que influye el manual son de máxima importancia en la organización, y son fundamentales para la correcta gestión de la empresa [...]».

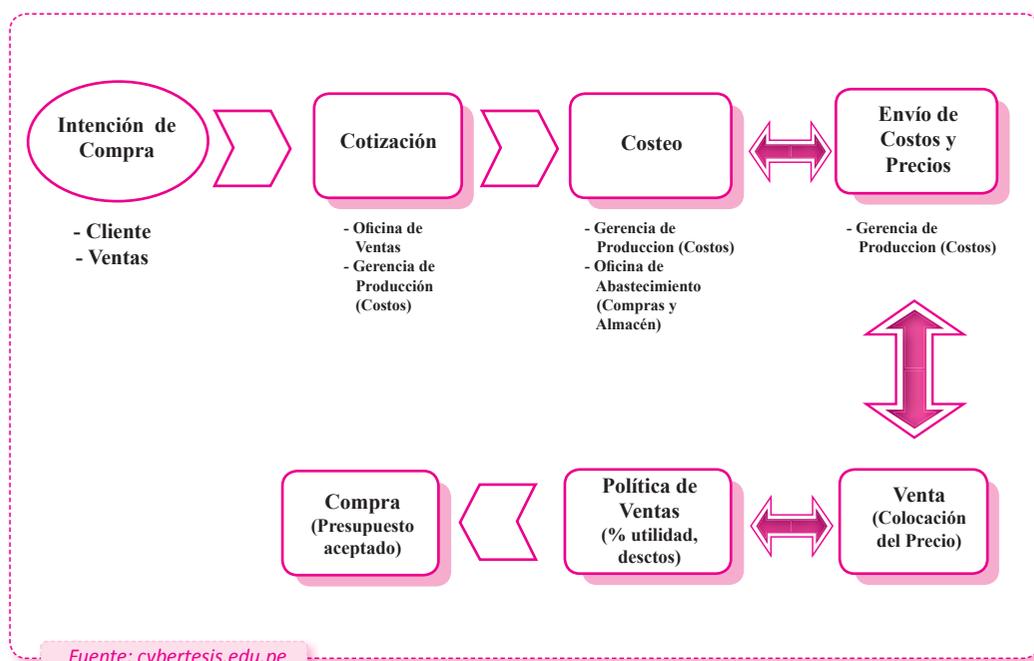
Fuente: Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá, disponible en virtual.unal.edu.co

B. Tener en cuenta el flujo documentario

Un nuevo jefe de una empresa nueva debe tener en cuenta hacer un balance respecto al flujo de los documentos que va a manejar, esto tiene una importancia decisiva, toda vez, que sustenta su trabajo. En caso de que la empresa cuente con el flujo, analícelo con paciencia para aplicarlo correctamente; en caso no lo tenga, realice una propuesta a su jefe principal, si considera que este puede estar interesado.

Si el nuevo jefe considera que la empresa no está muy interesada en el trámite documentario, organice los flujos; pero no los presente; el motivo se debe a algo muy simple: organice su área. El hecho de que los demás no practiquen el orden; no significa que usted no lo pueda hacer; es más los nuevos jefes deben de hacerlo por propia iniciativa, porque tarde o temprano será una necesidad para toda la organización.

En la figura siguiente, se puede apreciar un flujo documentario donde se detalla cómo se movilizan los documentos al interior de la empresa. Un nuevo jefe debe ordenar, de esta manera, sus trámites para asegurar que todo marche correctamente; además así se puede identificar donde se está generando un retraso lo cual permite corregir a tiempo y mantener el nivel competitivo.



En algunos casos, como es obvio, el flujo que maneja una oficina, empieza en otro punto y es también posible que concluya en otro lugar; esto no es un inconveniente, el nuevo jefe debe regular la documentación que pase por su oficina y buscar armonizar ideas con las otras oficinas.

C. Diseño de puestos

Esta actividad es necesaria en la medida que la organización indique que el nuevo jefe debe diseñar los puestos de su personal a cargo. Lo siguiente es un procedimiento básico para conocer cómo se puede realizar la tarea asignada la cual puede ser complementada con otros conocimientos:

- **Descripción de puestos.** En este primer punto, el nuevo jefe debe describir detalladamente las tareas a realizar por el nuevo personal, posteriormente debe indicar las condiciones básicas en que se realizarán dichas tareas, puede ser a tiempo completo, medio tiempo; así como también dentro o fuera de la oficina. A continuación, luego de describir las tareas de todos; volver a repasarlos para estudiar si ha consignado las mismas responsabilidades a más de uno; esto para evitar la duplicidad de funciones.
- **Diseño de las funciones.** Sobre la base de las tareas asignadas en la descripción de puestos, se debe determinar las funciones del personal; de esta manera se tendrá, con exactitud, qué deberá realizar el nuevo personal en la empresa, de lo cual se desprende las condiciones de trabajo.
- **Condiciones de trabajo.** En la parte superior, se ha dado a conocer algunas condiciones de trabajo; sin embargo, las mencionadas son básicas; a continuación, se debe ampliar estas condiciones de trabajo; como las condiciones físicas, por ejemplo: si el puesto requiere de viajes permanentes a lugares de altura o por los cambios de clima. También, hay que considerar los riesgos laborales, las compensaciones por excesos de horas imposibles de poder reducir, como por ejemplo de quienes trabajan en la marina mercante.
- **Autoridad.** En caso de que el personal a cargo del nuevo jefe ocupe alguna responsabilidad y tenga personal a su cargo, debe consignarse la asignación de la autoridad y todo lo que a esto se refiere; toda vez, que este personal se ubica en línea de carrera.
- **Competencias.** Considerando la descripción inicial del puesto, se debe determinar las competencias, en lo referido tanto a los niveles académicos, como a los de las experiencias previas al cargo. Por otro lado, los aportes personales que permitirían elevar el incremento del capital del conocimiento y, con ello, fortalecer las organizaciones.
- **Otros detalles.** La edad es otro detalle importante; puesto que la empresa puede desear una persona para formarla y darle una línea de carrera o puede también desear solo una persona que aporte básicamente su experiencia y sus relaciones conformadas, durante sus años de servicio.
- **Resumen del puesto.** Luego de haber desarrollado todo lo anterior, el nuevo jefe debe foliar todo y presentarlo a la persona o personas, quienes se harán cargo del proceso de incorporación. Sin embargo, el nuevo jefe no debe perder de vista la *aprobación del documento* porque mientras esto no se haya hecho efectivo, es imposible que no se dé inicio al proceso de reclutamiento.

D. Diagnóstico situacional de la infraestructura

En esta parte, el nuevo jefe debe evaluar las condiciones de la infraestructura de la empresa; en tal sentido, sobre la base del personal y las funciones asignadas a estos, se debe empezar la evaluación de la infraestructura; para lo cual se debe considerar los espacios, el soporte tecnológico y las condiciones particulares para el desarrollo de las actividades asignadas; así, por ejemplo, para algunas actividades, es importante contar con aire acondicionado y sistemas de ventilación lo cual podría ser considerado un lujo para otras áreas; en cambio hay lugares donde es lo mínimo para poder realizar el trabajo de acuerdo con los estándares requeridos. Incluso la dimensión de los muebles, deben ser tomados en cuenta porque los espacios deben ser potenciados al máximo y, en un afán de verse en mejores condiciones, algunos jefes solicitan muebles que causan malestar y, en el peor de los casos, generan controversias con el personal que debe autorizar el funcionamiento del local; este último aspecto debe tenerse en consideración para la implementación de las oficinas y locales.

2.3. HACERSE CARGO DE UNA EMPRESA EN PLENO CRECIMIENTO

Uno de los mayores retos para alguien quien ha sido nombrado jefe por primera vez es ingresar a una empresa en pleno proceso de crecimiento; la razón es que durante esta fase todo parece estar desordenado debido a que la empresa no se desarrolla al mismo ritmo, con que crecen las oportunidades en el mercado.

Desarrollo interno

Crecimiento externo

Para comprender mejor este punto del desarrollo interno, es necesario fijar la definición del mismo. Como la evolución de la organización y la organización están conformadas por seres humanos, entonces se está hablando de cómo las personas ingresan a una nueva etapa de su existencia social la cual configura una mejor condición de vida.

Un empresario japonés me comentaba que la mano de obra de un país latinoamericano es la más cara del mundo; cuando le pedí que me aclarara esto, él me señaló: «La mano de obra de ese país es cara no por lo que se les paga; sino por el beneficio que se recibe de ella... Hay que estar constantemente vigilándolos y hay que colocar un vigilante. Muy pocos se dan cuenta de que los sueldos de los vigilantes aumentarían en proporción a su responsabilidad, puntualidad y competitividad».



Cuando el empresario japonés indica responsabilidad, puntualidad, competitividad, está señalando valores. El desarrollo son factores transversales que construyen un mejor ser humano, no solo en el aspecto laboral, sino personal. Si a una persona se le enseña a usar la computadora, será más productiva; pero si a otra persona se le enseña a ser responsable y competitivo, de seguro que ni siquiera la empresa necesitará enseñarle a usar la computadora. Él lo hará porque su programación mental lo motiva a relacionarse con equipos y maquinarias, de manera eficiente y efectiva; por eso los orientales saludan a sus máquinas y los aviadores norteamericanos, durante la Segunda Guerra Mundial, le ponían nombre a sus aviones para lograr la “asociativita perfecta”; en esto, consiste el desarrollo interno.

La visión oriental del salario y su implicancia en el desarrollo de la organización es importante, para replantear el tema de la realización y el rol del salario en la motivación laboral. Algo que todos los colaboradores del mundo deben asimilar que sus ingresos siempre serán menores, a su aporte; por este motivo la única manera de lograr un mayor ingreso es generando aporte superior cada día y ello se realiza con decisiones acertadas las cuales proporcionen un alto rendimiento financiero: como elegir un mejor proveedor, reduciendo errores, entre otros.

2.3.1. SITUACIONES DE DESEQUILIBRIO ENTRE EL CRECIMIENTO Y EL DESARROLLO

A. *Demanda excesiva y organización in competitiva*

Cuando la demanda es superior a la oferta, nadie se percata de los problemas; salvo algunas personas al interior de la empresa; debido fundamentalmente a que cuando se está ganando, el dinero cubre las ineficiencias de las organizaciones.

La tarea del nuevo jefe es trabajar el desarrollo del personal, para consolidar el crecimiento de la empresa hacia el futuro; sin embargo, este trabajo debe realizarse pausadamente porque la mayoría de jefes seguramente no están muy preocupados en construir el desarrollo de la organización. En esta etapa, el nuevo jefe debe comenzar a constituirse como el líder del futuro, motivando a su personal a cargo a estudiar; incluso el mismo debe dedicar tiempo en orientar el conocimiento de su personal.

B. *Demanda pequeña y gran infraestructura*

Estas realidades se generan cuando la demanda se reduce o ingresan nuevos competidores y, previamente, la empresa ha adquirido una gran infraestructura; entonces, por lo general, existe un clima por ampliar la cartera de productos; pero el personal no es capaz de aprender rápidamente nuevas tareas porque se han quedado sincronizados a las aplicaciones anteriores.

En este caso, el nuevo jefe debe evaluar el deseo, respecto a la inercia para ejecutar nuevas tareas. La fórmula es planificar el deseo –de ampliar la cartera de productos- y darle viabilidad; de tal manera que las personas consideren que sí es posible si todos se esfuerzan para salir adelante. El equilibrio entre la organización y la demanda es algo que siempre se debe tener en cuenta porque la organización debe saber responder exactamente al reto de construir competencias que garanticen el crecimiento económico de la empresa; en tal sentido, la evaluación del personal es algo fundamental para garantizar el éxito de la administración del nuevo jefe.



2.3.2. EVALUACIÓN DEL AMBIENTE EMOCIONAL

La elección de un nuevo jefe siempre genera daños colaterales; existen entonces personas que pueden sentirse relegadas al interior del departamento y otros quienes, sin haber pretendido, el cargo sienten comprometidos emocionalmente con quienes perdieron la elección; entonces para garantizar el éxito del trabajo en equipo, el nuevo jefe debe realizar una evaluación del ambiente emocional de su personal.

La razón para estudiar el ambiente emocional se debe a que se trata de una herramienta para conocer el nivel de colaboración que podría encontrar el nuevo jefe, a su recién iniciada gestión; en tal sentido, se ha elegido el cuadro publicado por el Instituto Superior de Inteligencia Emocional de España, organización dedicada a trabajar las actitudes que están en la línea de aprender a ser, aprender a vivir y aprender a convivir, que ha aportado al cambiar el centro de gravedad de la educación bajándola de la cabeza al corazón. Para el presente libro, esto es importante, toda vez que existen profesionales muy competentes en el tema académico; pero que al momento de interactuar en las organizaciones, sus emociones no les permiten desarrollar todo su potencial y terminan siendo relegados o participando en conflictos laborales.

		Competencias Emocionales	
		Autoconocimiento	Regulación - Conducta
Intrapersonal		Autoconciencia Emocional Valoración adecuada de uno mismo Confianza	Autocontrol Fiabilidad Meticulosidad (perfeccionamiento) Adaptabilidad Motivación de Logro Iniciativa (Proactividad)
	Interpersonal		Conciencia Social Empatía Orientación al servicio Conciencia organizativa

Esta matriz, como se puede apreciar, se fundamenta en los principios dados a conocer por el Dr. Daniel Goleman, psicólogo estadounidense, reconocido mundialmente a partir de la publicación de su libro *Emotional Intelligence*. A continuación, se va a analizar los factores que allí se incluyen.

- **Factores intrapersonal.** Es la comunicación interna de la persona, es la forma cómo se relaciona con uno mismo, esto es fundamental en el proceso de reconocimiento de los errores y la superación de las propias debilidades; por este motivo, las personas que tienen una alta y excelente relación interna gozan de equilibrio en los momentos difíciles.
- **Factor interpersonal.** Somos las personas con nuestro entorno social, cómo nos relacionamos y cómo construimos la socialización; pero esto no está desconectado del primer factor; sino que ambos suman para determinar la competencia emocional en su conjunto.

A. Estudio del primer cuadrante: Intrapersonal/Autoconocimiento

Se va a estudiar el primer cuadrante; el que se relaciona con la comunicación interpersonal con los tres factores que figuran en la matriz del ISie y se va a establecer la forma de evaluación de las mismas.

a. Autoconciencia emocional

Es la forma de reconocer cómo las emociones afectan sus decisiones. En caso de que las personas no conozcan la afectación, no significa necesariamente que puedan tomar decisiones equivocadas; pero el reconocimiento del nivel de afectación es importante para encaminar al ser humano a un estadio de vida mejor.

A continuación, se va a presentar el siguiente cuadro de evaluación para determinar la forma de calificar este factor:

Nivel de afectación	Resultado
0	No tiene ninguna afectación.
1	La afectación es ligera.
2	La afectación es moderada.
3	La afectación es importante.
4	La afectación es crítica.
5	La afectación es irreversible.

Seguidamente, se va a describir un caso que le permita develar el nivel de afectación y así aprender a calificar.

Calificación de la autoconciencia emocional I

Adrián (A) recibe una llamada a su celular y se va corriendo a ver a su jefe (J); sin solicitar permiso para ingresar, entra a la oficina y se da el siguiente diálogo:



A: Tengo que irme de inmediato, mi madre está muy enferma.

J: (Quien ya ha visto una serie de casos similares en su vida). ¿Es usted médico?

A: No lo soy.

J: Entonces, nada va a cambiar si usted no puede asistir, ¿verdad?

A: Pero es mi madre.

J: ¿Quién la está viendo?

A: (Ligeramente más calmado). Mis hermanas.

J: ¿Dónde se encuentra?

A: En un hospital.

J: (El jefe le mira). ¿Por qué no la han trasladado a la clínica?

A: (Mostrando nuevamente su impaciencia responde con una actitud grosera). ¡Es que no tenemos plata!

J: (Con tranquilidad). Vaya donde la asistente social para que le den su código porque desde hace una semana su madre tiene seguro privado por usted; coordine con ella y luego vaya a la cochera, que un automóvil de la compañía lo estará esperando para llevarlo.

Por el camino rumbo al hospital, Adrián pensaba cómo se había olvidado del seguro. Cuando llega por fin al hospital, mira a su madre caminando; entonces le pregunta a su hermana: «¿Qué le ocurrió a mamá?». Ella le contesta: «Fue un cólico de gases; fue tan fuerte que hasta le dolía el corazón; ahora tiene que caminar por un rato, para que las pastillas le hagan efecto».

Por la tarde, el joven no sabía cómo decirle al jefe que había sido simplemente un cólico de gases.

La calificación para este colaborador es 4 porque puede haber aprendido la lección; pero es una persona que solo aprende de sus experiencias, es decir, que debe experimentar antes de aprender; motivo por el cual, seguramente continuará dejándose llevar por sus emociones.

Calificación de la autoconciencia emocional II

Un jefe ordenó realizar un informe de investigación a un grupo de colaboradores, con la finalidad de nombrarlos como empleados permanentes; luego de darles todas las indicaciones, les da a conocer la última hora de entrega de la investigación; es el día lunes a las 10:30 a. m.; antes de salir, les pregunta de manera individual qué hora y qué día es el último momento de entrega y les hace firmar el acta de la reunión.



El día fijado, cuatro de cinco personas entregan sus investigaciones antes de la hora indicada. El quinto, Dux (D), en cambio, ni siquiera se comunicó hasta las 4:30 p. m. Al ingresar a la oficina, se produjo el siguiente diálogo entre él y su jefe (J):

D: Aquí le traigo el trabajo

J: (Lo mira). A qué hora acordamos que se entregaría esto.

D: (Le mira al jefe y le habla con una actitud de soberbia). ¡Quedamos que sería hoy; pero sobre la hora no dijimos nada!

El jefe se recuesta en su sillón y extrae de una gaveta un fólder en el cual estaba la agenda de la reunión, la distribución de los trabajos y, en el último papel, la firma de cada uno de los asistentes y escrito, de puño y letra, el día y la hora final de entrega. Dux ya no miente ahora simplemente exige.

D: Pero, ¿por qué no me va a recoger el trabajo? La diferencia de horas no es un argumento para que usted no pueda leer mi trabajo; además usted no sabe ¡todo lo que me costó realizarlo!

J: ¡Estimado señor! Aquí no estamos calificando su entereza, su capacidad; solo estoy recordándole el compromiso expresado por usted.

D: (Mirándolo). Aquí el único que olvida su compromiso de recoger los trabajos es usted...

J: (Sin inmutarse) Al parecer, usted tiene como principal valor su gentileza; déjeme su trabajo para poder calificar su capacidad.

A los tres días, en una reunión en la que el propio gerente general, el Sr. Suárez, entregó los nombramientos a los nuevos colaboradores; Dux no fue llamado lo cual no significó que no exigiese su derecho a todo pulmón.

D: Esta reunión no puede terminar porque a mí no me han entregado mi nombramiento. S: Para usted, tenemos algo especial; lo espero en una hora en mi oficina.

Cuando llegó a la oficina del gerente general, Dux ingresó como si él fuese el funcionario de mayor nivel. Allí, le esperaba el gerente y un grupo de personas; inmediatamente el Sr. Suárez habló: «En los 45 años que tiene la empresa nadie ha copiado todo el informe de Internet y lo presenta como suyo; esto es un delito, como es delito también amenazar a su jefe inmediato superior». Dux no solo negó la posición del jefe; sino que quiso atentar contra su integridad; pero como ya se conocía de la mala conducta de este joven, había cuatro personas de seguridad quienes lo redujeron y se lo llevaron a las afueras de la empresa.

Respecto a la calificación esto amerita un 5, calificación que da a conocer que la persona tiene problemas de personalidad y no puede ser admitido de ninguna manera en la empresa. Cabe indicar que algunas personas experimentan estados emocionales correctos y que, por lo tanto, sus decisiones serán equilibradas. Ante ciertos nuevos eventos, las personas actúan bajo impulsos correctos.

Un jefe llama a un empleado y le recrimina duramente por cinco minutos; luego de lo cual le dice: «Ya que lo voy a despedir; qué tiene que decir a su favor». El empleado le responde: «Ahora, ¿puedo llamar al Sr. Leonardo Pérez?, porque mi nombre es Leonardo Páez». El jefe quedó aturdido por unos instantes, no supo qué decir, luego de lo cual solo atinó a decir: «Llámelo por favor».

Lo que se pretende develar con este examen es cómo las personas actúan de manera natural; cómo administran sus emociones en escenarios imprevistos. En el caso del señor Páez, es la de un hombre que experimenta emociones correctas para el ámbito social-laboral.

Para comprender mejor el tema de las emociones, se va a dar a conocer la definición dada por el Dr. Sergio Monge:

Las emociones son un conjunto complejo de respuestas químicas y neuronales que forman un patrón distintivo. Estas respuestas son producidas por el cerebro cuando detecta un estímulo emocionalmente competente, es decir, cuando el objeto o acontecimiento, real o recordado mentalmente, desencadena una emoción y las respuestas automáticas correspondientes. Las respuestas provienen tanto de los mecanismos innatos del cerebro (emociones primarias) como de los repertorios conductuales aprendidos a lo largo del tiempo (emociones secundarias).

Fuente: neuromarca.com

b. Valoración adecuada de uno mismo

Esto se refiere al valor que la persona atribuye a sus competencias y debilidades. Por lo general, las personas mencionan términos como complejo de superioridad, complejo de inferioridad, subvalorado, infravalorado, etc. Antes de pasar a determinar la escala de calificaciones, se va a explicar brevemente los términos antes señalados:

- **Complejo de superioridad.** Es cuando la persona cree ser superior a los demás; para lo cual selecciona algunos componentes de su persona que socialmente se reconocen como “de mayor valor” y, a partir de allí, reduce a nada todo lo demás.

Una persona quien se siente superior porque su cuerpo produce poca melanina; entonces tiene la apariencia de una piel blanca, toma este único factor como elemento para sentirse superior.

- **Complejo de inferioridad.** Algunas personas tienen muchas razones para sentirse muy bien consigo mismas y autocalificarse respetablemente; sin embargo, su cerebro elige aquellos factores en los cuales no son muy competitivos y, entonces, se sienten inferiores a los demás, por solo este hecho, en algunos casos, este tema es mucho más profundo porque deviene de alguna descompensación química.

NOTA:



Los complejos tanto de superioridad e inferioridad, en la mayoría de los casos, son producto de una incorrecta socialización; debido a que los padres o los responsables de las personas no los han orientado adecuadamente; en otros casos, se deben a motivos orgánicos; pero como fuese en el pasado, las personas, en el presente, deben calificarse y la errada construcción de sí mismas, genera distorsiones en la calificación.

- **Subvalorado.** Son aquellas personas que se sienten no calificados en el promedio; esto es solo percepción de sí mismos.
- **Infravalorado.** Estos seres humanos ni siquiera se sienten capaces de tener una verdadera competencia laboral porque, desde el comienzo, creen no poder alcanzar nada.
- **Sobrevalorado.** Estas personas creen tener todas las condiciones para lograr el éxito; pero, por lo general, esto es solo una perspectiva personal.

Un valor exacto de sí mismo solo lo puede dar una persona equilibrada y, en este sentido, un ser que haya alcanzado este nivel sabe que a veces será mejor que los demás y, en otros áreas, no alcanzará la cúspide de las calificaciones; pero esto no le incomoda porque en esto consiste el equilibrio social y relacional para la formación de equipos de trabajo.

A continuación, se presenta el relato de la actriz australiana Nicole Kidman, respecto a su etapa de adolescencia.

«Ahora todas las miradas se posan en Nicole Kidman a su paso, pero cuando era adolescente a la que le tocaba mirar era a ella. La actriz fue una chavala acomplejada por su altura. Medir 1,80 a su edad está muy bien, pero a los 13 es un auténtico fastidio. Confiesa Kidman que esos años fueron “horribles”. Siempre destacaba pero para mal. “No le gustaba a ningún chico, fue algo muy duro”. Así, mientras las compañeras de su clase “tonteaban” con los chavales, a Nicole no le quedaba otra que “quedarse a mirar”, verde de envidia».



Foto: vamosalcine.com.ar

Fuente: <http://www.elcomercio.es>

c. Nivel de valoración

A continuación, se presenta un cuadro que resume las características principales de las personas, según su grado de valoración dentro de una empresa:

Nivel de valoración	Características
0	Equilibrado en su valoración.
1	No sabe calificarse, pero objetivamente tiene valor para el trabajo que realiza.
2	Subvalorado, tiene una consideración inferior a su verdadero potencial.
3	Infravalorado, conversa de lo que no ha podido hacer.
4	Sobrevalorado, habla mucho y solo de dónde estudio y lo que hizo.
5	Su calificación corresponde a otro modelo de valores; esto es, cuando las personas reconocen tener valores; pero que no son necesarios y, en algunos casos, son funestos para la empresa; como el caso de los delincuentes que consideran "una habilidad", el hecho de robar.

A continuación, se detallarán las características de las calificaciones:

- **0.** Cuando la persona expresa tener confianza en relación directa a sus competencias combinadas (información, experiencia y disciplina) y reconoce lo que no es capaz de hacer todo solo y lo que necesita para concretar un objetivo superior a sus competencias, es la participación de otros profesionales con ciertas características complementarias a las suyas.
- **1.** Esta puntuación le corresponde a una persona cuya confianza está relacionada exclusivamente en la información adquirida y en la experiencia; pero muestra cierta falta de disciplina la cual puede alcanzar cuando se integra a un grupo que lo oriente; en tal sentido, está dispuesto a aprender.
- **2.** Hay personas quienes solo conciben confianza en lo experimentado, negando la relación con la información adquirida. Estas personas pueden realizar trabajos muy especializados y es posible que nunca cambien de funciones; porque alguien quien solo confía en la experiencia no es admirador del cambio. Po este motivo no consideran "el cambio como aun opción; den cuando si pueden aprender"



- **3.** Cuando la confianza de una persona se basa exclusivamente en la información, es posible que pueda ser un magnífico docente impartiendo el conocimiento de otras personas; pero al preferir hablar de otros seres humanos y no de sus propias deducciones, construidas desde sus experimentaciones (esto es experiencias inducidas); entonces no califica para ser ejecutivo en una empresa.
- **4.** Una persona quien muestra excesiva confianza en sí misma; por lo general, esconde sus miedos y temores. Estas personas no están equilibradas; puesto que al no necesitar de otros para alcanzar el bienestar común, da muestras de un gran nivel de individualismo lo cual puede resultar contraproducente para el trabajo en equipo. Porque hasta los grandes jugadores de fútbol, necesitan de los demás para hacer jugadas extraordinarias.
- **5.** Una persona que tiene competencia, un alto nivel de combinación entre la información y la experimentación, desarrollan ideas ante situaciones inesperadas; pero cuya disciplina es personal que no puede ejecutar en equipo las tareas que señalan; este tipo de personas pueden ser científicos solitarios, pensadores. Son personas necesarias para una empresa; pero en algún puesto solitario.

Luego de haber tratado el tema de la confianza del colaborador en sí mismo; para conocer, el nivel de certidumbre que tiene respecto a sí mismo se va a tratar el tema de la confianza a nivel organizacional, en términos sencillos: “qué nivel de certidumbre tiene respecto a la organización donde labora porque esto puede tener incidencia en la confianza personal”. En tal sentido, se ha seleccionado un artículo publicado en *ponce.inter.edu* que le proporcionará al lector una información académica importante, para tener en cuenta respecto al tema:

Confianza es el resultado de medir el riesgo con respecto a las competencias que tiene la persona en relación al reto. La competencia de la persona está en relación a la información adquirida, al conocimiento desarrollado y a la práctica de la misma acción. Estos son los ingredientes que generan confianza. Sin embargo, la incorrecta interpretación de los mismos puede generar distorsiones.

La información adquirida se refiere a todo lo que se ha escuchado, leído, incluso a lo que se ha recibido de nuestros padres, familiares y profesores; esto no es conocimiento por sí mismo; es simplemente data, es como el plano para hacer algo. La experiencia, por otro lado, es haberlo hecho lo cual tampoco significa conocimiento porque las personas pueden hacer acciones por inercia y las hacen porque otros se los indican; pero no porque ellos hayan llegado a la conclusión de realizarlo de esa manera. El conocimiento es la relación de una experiencia, con una información u otra experiencia y tener una conclusión al respecto de una situación problemática. Al respecto, Albert Einstein tenía una frase muy importante:

En los momentos de crisis, solo la imaginación es más importante que el conocimiento y que la imaginación es la capacidad del ser humano de proyectar su conocimiento; cuanto menos conocimiento tenga una persona, menos imaginación tendrá.

Un jugador de fútbol es una persona con muchas habilidades. Las personas lo consideran un jugador extraordinario; sin embargo, su vida disipada le hace perder la condición física; entonces aun cuando mentalmente considere poder realizar un trabajo y tenga la inteligencia cinética corporal, no podrá realizar las mismas jugadas, con la precisión que se requiere en un juego colectivo porque su indisciplina ha generado un descenso de sus competencias.



Confianza organizacional

«El concepto confianza ha llamado la atención en áreas de las ciencias sociales como psicología, sociología, ciencias políticas, economía, antropología, historia y sociobiología. Cada una tiene sus propias expectativas y perspectivas de los roles del concepto (sic) confianza. Lewicki & Benedict (1996) exponen diferentes perspectivas que son apoyadas por los siguientes autores y se puede resumir en tres grupos, a saber:



1. Desde el punto de vista de las teorías de personalidad, la confianza es conceptualizada sobre la base de las creencias, expectativas o sentimientos, que están profundamente arraigados a la personalidad (Bigley & Pearce, 1998). Además, Bhattacharya, Devinney & Pillutla (1998) indican que la confianza tiene sus orígenes en la parte individual de cada persona ya que su enfoque está basado en las diferencias individuales.

2. Desde el punto de vista sociológico y económico, la confianza se conceptúa dentro del fenómeno institucional. Bhattacharya, Devinney, & Pillutla, (1998) y Rousseau, et, al (1998) apoyan que la confianza individual se ubica en las instituciones. Además, Mayer & Davis (1999) indican que en la sociología se hace un acercamiento a la confianza y es vista como una característica social fabricada para facilitar la interacción entre las partes. Este acercamiento puede ayudar a comprender cómo se dispersan los niveles de confianza de los individuos en un sistema social.

3. Desde el punto de vista psicológico social, la confianza puede definirse como las expectativas del otro individuo que comparte con uno la transacción interpersonal. Bhattacharya et al. (1998) añaden que en la psicología social se puede definir confianza como la expectación sobre la conducta de otros basado en las transacciones, focalizándose en el factor de aumentar o inhibir el desarrollo y el mantenimiento de la confianza. Los seres humanos son sociales por naturaleza, por lo tanto, éstos construyen o reconstruyen y destruyen sus formas de pensar o patrones de comportamiento. La confianza es construida socialmente, los seres humanos establecen las coordenadas de su definición y cómo las personas se deben comportar para construirla, reconstruirla o destruirla. El asumir y actuar sobre las expectativas de otros y los factores contextuales, puede levantar o inhibir el desarrollo y el sostén de la confianza.



Definiciones de Confianza Organizacional

Existen diversas definiciones relativas a la confianza dentro de las organizaciones. Flardy et al. (2000) examinaron dos definiciones comunes de confianza que se encuentran en la literatura organizacional y gerencial; una la define como predictora y la otra dá (sic) énfasis (sic) en los roles de sinceridad, benevolencia y bondad.

1. Confianza como predictora es la probabilidad con la cual una persona declara de otra cómo actuará en ciertos lugares (ej. sistemas sociales). La confianza reduce la complejidad entre las personas porque los sistemas sociales están basados en expectativas mutuas sobre la conducta futura de las personas, estimulando a las personas a seleccionar opciones específicas de las acciones sociales y las reacciones.

3. (sic) La confianza caracterizada por ser benévola, sincera y bondadosa (buena voluntad) se refiere a las expectativas mutuas o la reciprocidad entre los socios. La condición para crear la confianza incluye la existencia de valores comunes, éstos pueden ser integrados a las metas comunes. La confianza es generada por la realización de estas condiciones que son relevantes en las representaciones simbólicas. En nuevas relaciones entre diferentes organizaciones, las normas y valores sobre qué constituye la conducta de ser digno de confianza frecuentemente difieren marcadamente entre los socios. La confianza resulta de las interacciones frecuentes y relaciones de confianzas previas (Hardy, Phillips & Lawrence (2000)).

Spreitzer & Mishra (1999) definen confianza como la buena voluntad de la persona para ser vulnerable a otros, basada en las creencias de que los individuos son competentes, honestos, fiables y concientes por encima de los intereses propios.

Esta definición enfatiza que la buena voluntad y la creencia deben ser consistentes, en otras (sic) palabras, que lo que dice y hace sea congruente.

Gilbert (1998) define confianza como el sentimiento de confidencia y apoyo en un empleado, es la creencia de que este empleado es honrado y cumple con los compromisos de la organización. La confianza es el corazón de todas las relaciones interpersonales, dando un sentimiento de seguridad. La confianza es frágil, esto es ganado y crece dolorosamente con paso lento, y puede ser destruida en un instante. La confianza es también un predictor significativo de la satisfacción.

Mayer & Davis (1999) definen confianza organizacional como la manera de no involucrar riesgo, sino como la buena voluntad para comprometerse en la toma de riesgo tomando en cuenta todas las partes. Tales resultados incluyen: (1) cooperación, (2) distribución de información sensitiva y (3) voluntariedad. La persona que confía en otra, permite que dicha persona tenga control sobre los problemas que son importantes resolver, ya que confía que los podrá resolver. Cannon & Mullen (1998); Dirks (1999); Agnew, Foster, Rusbult & Wieselquist (1999), Brodt, Korsgaard, Werner & Whitener (1998) definen confianza como una expectativa, es decir, ambas partes pueden confiar en proceder en forma benévola y puede ser recíproca esta expectativa para satisfacer las necesidades de cada uno.

No necesitan darse la mano, ellos se tienen confianza.



Robinson (1996) así como Brodt, Korsgaard, Werner & Whitener (1998) indican que la confianza organizacional puede ser vista como una actitud de ayuda por un individuo ("trustor" = el que confía) hacia otros ("trustee" = de quién se confía). Esta actitud es derivada por la percepción, creencias y atribuciones del que confía sobre aquellas personas de quienes se confía, basada sobre las observaciones de los empleados sobre la conducta de otros en quienes se va a confiar.

Moore (1996) y Brodt, Korsgaard, Werner & Whitener (1998) y definen confianza como la creencia de que los empleados sean dependientes, cuidando de sus propios intereses, competencia y actuando con integridad. Por otro lado Butler (1999) y Jones & George (1998) definen confianza como la buena voluntad que tiene una persona para arriesgarse, basándose en la vulnerabilidad de la conducta de la otra persona. Es decir que una persona se atreve a confiar en otra aún (sic) cuando tenga el temor de perder algo, tomando en consideración las necesidades y preferencias de la otra persona.

La confianza ha sido definida también como una percepción que tienen los miembros de una organización en los otros individuos y es dependiente y consistente en el pensamiento de los juicios y la conducta (Albrecht & Wackernagel, 1997). Por otro lado, Baba (1999) explica que la confianza es una expresión subjetiva de las expectativas de una persona hacia la conducta de otra. La confianza existe cuando una persona tiene expectativas de otra, tomando en cuenta la seguridad y protección en la primera persona dentro de las condiciones en las cuales la primera es dependiente y vulnerable para la acción de la segunda, esta primera no tiene control de la segunda, y éste es el riesgo al daño [...]».

Fuente: <http://ponce.inter.edu/cai/tesis/alsantiago/cap2.htm>

Con la finalidad de que el lector pueda contar con una herramienta, se presenta un test de confianza organizacional:

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni a favor ni en contra	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Recelo de los demás.					
2	No confío en la gente.					
3	Creo en la bondad humana.					
4	Confío en los demás.					
5	Sospecho que los demás esconden motivos ocultos.					
6	Me fio de lo que la gente dice.					
7	Pienso que todo funcionará.					
8	Creo en las buenas intenciones de los demás.					
9	Creo que la gente básicamente sigue una moralidad.					
10	Creo que la gente es fundamentalmente malvada.					

Para calificar, recuerde que los extremos son vulnerables que las respuestas siempre deben contener equilibrio y no la indiferencia respecto a los mismos. Motivo por el cual estar de acuerdo o en desacuerdo son, por lo general, respuestas más adecuadas para reconocer la estructura de la confianza a nivel organizacional.

B. Estudio del segundo cuadrante: Intrapersonal / Regulación y conducta

a. Autocontrol

Continuando con la explicación de la matriz, ahora se tratará sobre el autocontrol que es la capacidad desarrollada por las personas para manejar el flujo de sentimientos los cuales eventualmente pueden enturbiar sus vidas. Como se ha manifestado anteriormente, las personas están siendo bombardeadas constantemente por mensajes los cuales estimulan y generan respuestas inmediatas, como son las emociones; en tanto, los sentimientos son los estados de ánimo, consecuencia de una constante experimentación de los mismos estímulos y lo cual ha conformado un conjunto de respuestas que gobierna el accionar de la persona.

Para determinar las diferencias entre emociones y sentimientos, se va a presentar dos cuadros: el primero, la clasificación de las emociones de acuerdo con el célebre psicólogo francés Théodule-Armand Ribot cuya obra más importante fue *La psicología inglesa contemporánea: La escuela experimental (1870)*.



Como no existe un consenso sobre la clasificación de los sentimientos, se puede afirmar que son la combinación de emociones con las cuales el ser humano se queda atrapado y prolonga el sentimiento, por largo tiempo; así se tiene casos como cuando una persona fue retirada del trabajo, en lugar de buscar alguna alternativa laboral se queda durante mucho tiempo quejándose por haber perdido su puesto laboral.

A continuación, se tiene un cuadro donde figuran los sentimientos contrapuestos; una persona debe encontrarse cercana del punto 0, es decir, que puede ser ligeramente intranquilo o ligeramente tranquilo; que ante la situación, puede moverse en una de las dos direcciones; pero vuelve a su punto de inicio.

Tranquilidad	Intranquilidad
Reposo	Alerta
Relajación	Esfuerzo
Depresión	Exaltación
Desánimo	Ánimo

El **autocontrol** consiste en reconocer cuándo debe cambiar su estado emocional o, en todo caso, no permitir que este llegue hasta el nivel superior. Para que el nuevo jefe tenga una herramienta para medir a sus colaboradores, se va a presentar un test el cual de ninguna manera deja de lado la actividad profesional de los psicólogos, quienes son los especialistas en este campo. El siguiente test es tan solo para ayudar al jefe a tener una orientación sobre qué nivel de control tiene su personal.

N.º	Preguntas	Respuestas			
1	Cuándo alguien le grita sorpresivamente usted:	Se queda tranquilo.	En actitud vigilante.	Trata de relajarse.	Se exalta más que la persona.
2	Si pasa por una calle y encuentra a un hombre besando en los labios a su pareja de tres meses:	Les desea felicidad; pero pasa varias noches sufriendo.	Espera conocer los motivos de ese beso, a pesar de que usted vio alegría en ambos.	Golpea de inmediato a esa persona.	Les desea felicidad y se va a buscar otra pareja.
3	Cuando en su colegio el profesor le decía que su trabajo es incorrecto:	Usted se molestaba porque obviamente esa persona no estaba considerando muchos hechos.	Buscaba conocer los detalles de su error y rehace el trabajo.	Le hacía ver a su profesor que usted trabajó duramente.	Se queda tranquilo y se retiraba.
4	Un compañero y amigo del colegio lo trató de manera despectiva.	Usted pidió que aclarara el motivo.	Nunca más lo volvió a tratar.	No le interesó su actitud.	Lo busco fuera de clases y lo golpeó.

Respuestas del test:

P1	1	0	2	3
P2	1	3	3	0
P3	3	0	2	2
P4	3	3	0	3

El conteo que va de 0 a 3 puntos es ideal.

El conteo que va de 4 a 6 puntos puede aprender.

El conteo que va de 7 a más puntos es una persona que requiere ayuda profesional.

b. Fiabilidad

Es otra de las variables a medir en un colaborador, la **fiabilidad**, denominada también «confiabilidad», es la magnitud en que se puede confiar en una persona para la realización de una labor; sin embargo, existen diversos valores que se pueden medir, para determinar el grado de fiabilidad que resultaría muy extenso e incluso imposible; puesto que cada empresa y cada puesto labora puede requerir de valores diferentes:

- **Fiabilidad a los valores de la empresa.** Al respecto, se tiene valores generales los cuales están relacionados con la visión, misión, principios de la organización y, por otro lado, los valores particulares que están relacionadas con el área y al puesto. Sobre este tema, considere lo siguiente: seguramente, la honradez puede ser un valor de la empresa; pero, en el área de ventas, este mismo valor podría tener una interpretación diferente a los de las áreas de contabilidad y finanzas; en todo caso, no deja de ser un valor requerido por la empresa. La razón por la cual es importante medir la fiabilidad del respeto a los valores es porque cuando una persona no ha recibido alguna instrucción y se encuentra ante una situación no contemplada en el manual, entonces las personas deben guiarse por los principios generales de la empresa y los valores relacionados directamente de estos; por tal motivo, si el jefe desea conocer qué nivel tiene de fiabilidad, el nuevo jefe puede relatar casos y preguntar sobre la forma cómo el colaborador actuaría, se puede decir su compromiso con las ideas de la empresa.
- **Fiabilidad en su desempeño.** Respecto a este tema, se debe comprender que la persona debe combinar la información, con la experiencia y, finalmente, con el conocimiento. Sobre la información lo importante es conocer cuánto recuerda de su formación académica y empírica. Sobre su experiencia, el objetivo es conocer cuánto ha trabajado en el mismo puesto y, finalmente, en cuanto al conocimiento, esto se refiere a lo que ha deducido de su experiencia, a partir de lo cual tiene una forma de hacer o sentir aquello que realiza.

Ejemplo de anuncio de empleo (Considerando la fiabilidad)

Puesto:

- Ambos sexos entre 28 y 40 años de edad
- Egresado de estudios técnicos o universitarios en carrera afines a marketing
- Excelente presentación
- Con cartera de clientes
- Conocimiento de computación a nivel intermedio

Experiencia:

- 3 años de experiencia en puestos de ventas corporativas de campo

Funciones:

- Concretar citas vía telefónica.
- Buscar clientes potenciales del segmento pequeña y mediana empresa.
- Visitar a potenciales clientes y cerrar la venta.
- Generar reportes de ventas diarias para la Jefatura de Ventas.
- Cumplir con las metas de ventas.

Este anuncio, como usted puede apreciar, requiere que la persona sea fiable y tenga un proceso aprendido. La empresa no le interesa contar con personal creativo; sino con quienes hagan lo que han estado haciendo en otra empresa; por tal motivo, no tiene mayor exigencia en cuanto a los estudios superiores.

Ejemplo de anuncio de empleo (Considerando la fiabilidad)

Empresa líder, en servicios generales, está en la búsqueda de operarios para limpieza en entidades públicas.

Requisitos:

- Físicamente apto
- Dinámico(a), responsable
- Contar con certificado policial



En este segundo ejemplo de anuncio de empleo y la consideración de la fiabilidad de desempeño, está centrado únicamente al tema de no tener antecedentes policiales, todo lo demás “lo puede hacer cualquier persona”. El nuevo jefe puede revisar los antiguos anuncios de empleo de su empresa; para conocer qué criterios se consideraban para contratar personal; esta información es importante para conocer los aspectos de fiabilidad de desempeño del personal que ahora se encuentra laborando.

En cuanto a la fiabilidad de los valores y del desempeño, el propio nuevo jefe es quien debe organizar las preguntas respecto al interés de la información requerida; el siguiente cuadro podrá ayudarlo a elaborar el cuestionario requerido para este fin.

Paso uno

¿Qué fiabilidad se desea tratar?

Paso dos

¿Qué valor se requiere medir para determinar el grado de fiabilidad?

Paso tres

¿Cómo determinar si el colaborador tiene el valor requerido?

Paso cuatro

Desarrolle la acción de comprobación.

Ejemplo: Uso del flujo

Paso uno: Fiabilidad de desempeño, capacidad para levantar un muro.

Paso dos: Levantar un muro de tales características y en un tiempo estimado en.... La persona debe trabajar bajo las siguientes condiciones....

Paso tres: Teniendo en cuenta la acción a realizar, las personas deben ser capaces de colocar cuatro ladrillos por minuto; entonces se puede formular la pregunta y un trabajo práctico para cerciorarse.

Paso cuatro: Cómo planificar la repregunta y después de la respuesta, una acción directa para conocer su capacidad real. Al respecto, se ha considerado una lectura sobre la astucia de las respuestas que permitirá conocer al nuevo jefe, algunas técnicas para elaborar cuestionarios, para reconocer el grado de fiabilidad.

La zorra y el león

«Había una vez un león que tenía hambre, y queriendo encontrar ocasión para comer, preguntó a la oveja cómo era su aliento. Y la oveja respondió la verdad, diciéndole que muy appestoso.

El león, fingiéndose entonces ofendido, le dio un fuerte golpe en la cabeza y la mató diciéndole: – ¡Ahí va! porque no has sentido vergüenza de ofender a tu rey. ¡Ahora recibe eso!

Después preguntó el león lo mismo a la cabra, es decir, si su aliento olía bien. Y la cabra, viendo cuán mal lo había tomado con la oveja, le contestó que su aliento era maravilloso y olía muy bien.

Entonces el león le pegó un fuerte golpe en la cabeza y la mató exclamando: – ¡Ahí va! porque me has adulado con falsedades. ¡Ahora toma eso! Y después hizo aquella misma pregunta a la zorra, pidiéndole cómo tenía el aliento.

Pero la zorra se alejó de él, recordando lo mal que les había ido a las otras y le contestó: – ¡De buena fe, señor, le digo que no le puedo responder a su pregunta, puesto que me hallo resfriada y nada percibo de su aliento!

Y así se escapó del león. Y los demás animales que se pusieron en el peligro, sin provecho murieron, ya que no supieron evadirse y alejarse de la respuesta».

Fuente: Francisco Eiximenis, tomado de <http://www.cuentos-infantiles.org>



La enseñanza que deja esta lectura para los nuevos jefes es que deben cambiar de táctica, de preguntas y como también a la forma de desarrollarlas. Hay preguntas abiertas, para que la persona puede expresar libremente sus pensamientos; preguntas con respuestas dicotómicas las cuales tienen dos opciones a elegir; esto permite encasillar y no darle oportunidad para que evada una respuesta. Preguntas técnicas para respuestas sobre procesos los cuales pueden amenizarse con una anécdota; así por ejemplo:

Ayer estuve en una reunión con los señores de la empresa... de autos y ellos me mostraron el manual de los autos y, entre ellos, el mapa de los circuitos eléctricos, de saberlo no tendría que haber ido al electricista; hubiese arreglado yo mismo mi auto, al final... (y deja un espacio, para que el candidato, pueda completar la oración con sus ideas, al no conseguir la respuesta).

c. Meticulosidad (perfeccionamiento)

Es considerado por los expertos en recursos humanos como uno de los cinco rasgos principales de personas altamente competitivas. Al respecto, uno de los estudios más interesantes fue realizado por expertos de la Universidad de Rice, UR, en Houston, Texas, EE.UU.; ellos determinaron, luego de una investigación que los alumnos con mayor promedio de calificación, tienen este rasgo en su personalidad, como es el de ser meticulosos.

Se entiende como meticulosidad al proceso mental para desarrollar “mejor” las tareas asignadas. Se va a señalar las fases y, posteriormente, se va a ver un flujo respecto a la forma, cómo una persona minuciosa desarrolla su labor, de manera tal que posteriormente se pueda indicar algunas preguntas, que el nuevo jefe puede realizar a su personal, para conocer el grado de meticulosidad.

• Fases

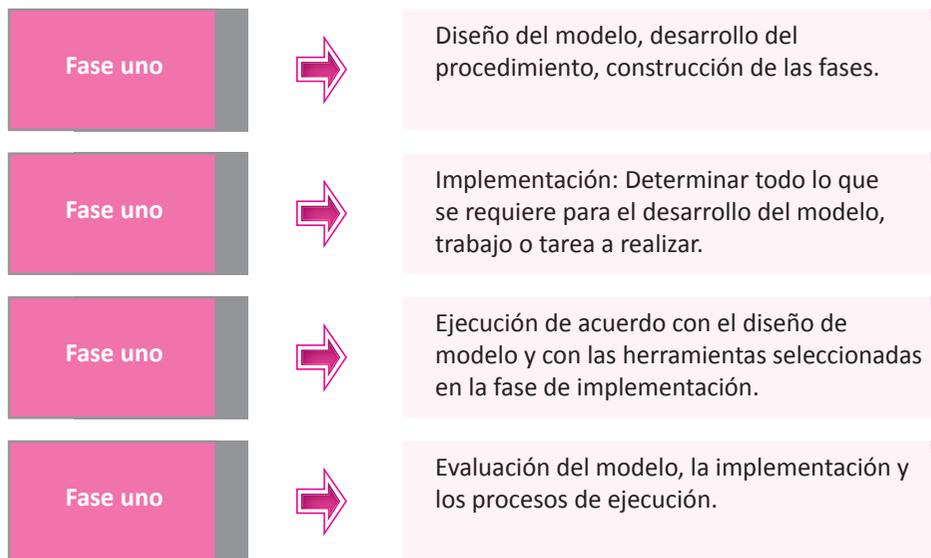
La **primera fase** es el diseño del modelo y consiste en elaborar mentalmente todos los detalles de las actividades a realizar. Durante esta abstracción, la persona, con un alto grado de meticulosidad, describe cada detalle de lo que va a realizar, estableciendo niveles de ejecución; esto significa que, primero, visualiza todo en conjunto, luego mentalmente los secciona y lo vuelve a armar, relacionando con los instrumentos que requiere.



Una persona debe construir una pequeña silla para su hijo de cuatro años. Lo primero que visualiza es el modelo de la silla, es decir, cómo va a quedar luego del trabajo; segundo, hace un estudio para determinar la resistencia que deberá tener el pequeño mueble para ser utilizado por su niño. Tercero, secciona la silla en partes; de esta manera, determina cada fase a realizar y los procesos para la fabricación de las mismas. La persona altamente meticulosa puede detallar incluso cómo va el grado de suavidad del lijado de la madera; incluso el olor de la materia prima. Cabe indicar que todos somos meticulosos lo que se trata de averiguar es el grado que tiene la persona en relación a la construcción de los detalles.

En la **segunda fase**, es la implementación en ella, la persona, desarrollo sobre la base del modelo; determina las herramientas, materia prima, insumos, espacio, local y otros detalles para la realización del modelo, considerando, en todo momento, la relación modelo–requerimientos; es así como se da por concluida esta fase.

Lo que el médico requiere para una operación de las amígdalas, antes de intervenir, ya está pensado en cómo será la operación y el instrumental que requiere para dicha intervención. En la mente del profesional, no solamente se aparece la lista de lo que se necesita; sino también el uso de los mismos en los procesos independientes.



La **tercera fase** es la ejecución, esto es, es el momento en el cual la persona empieza a usar todo aquello que se ha implementado y va a ser utilizado para la construcción del modelo. Aquí lo que se debe tener en cuenta es la inteligencia cinética de la persona; pues puede haber desarrollado un excelente modelo, puede haber determinado la implementación exhaustivamente, teniendo en cuenta todos los detalles, incluso todo lo referido a planes de contingencia (situaciones de riesgo o cambios: se necesitan tener alternativas, para ser ejecutadas); sin embargo, el producto final fue un desastre, no alcanzó ni siquiera el 75% de la idea.

La **cuarta fase** es el momento de reflexionar sobre el modelo y producto final. Esta relación puede generar los siguientes resultados:

M > P; M < P; M = P

En el primer caso, el modelo es mayor al producto; esto puede significar que la persona tiene un sentido desarrollado de la planificación; pero que su inteligencia cinética es inferior y esto se refleja en el resultado final; luego se tiene lo inverso esto obviamente indica que la persona tiene una mayor competencia cinética, motivo por el cual, al momento de realizar algo, su cuerpo respecto mejor a las correlaciones lógicas de su cerebro. El último resultado es de una igualdad, esto es, lo planificado y lo realizado tienen el mismo peso.

Para calificar al personal a cargo, tenga en cuenta todos estos indicadores. Considere que debe haber personas con un alto nivel de abstracción que pueden decirnos cómo hacer; incluso pueden darnos a conocer muchos detalles excesivamente meticulosos para la realización; pero que ellos jamás podrían realizarlos y otros que parecen no tener idea de lo que van a realizar; pero hay quienes tienen un producto extraordinario, al final.



Todo lo expuesto indica las competencias de meticulosidad. Lo ideal es que las personas pueden pensar y hacer lo mismo; sin embargo, no todos tienen estas competencias o, de repente, las tienen pero en un nivel muy bajo; es decir, su modelo es algo muy elemental y el resultado igualmente. El nuevo jefe debe valorar a las personas y ubicarlas en lo que pueden hacer mejor.

Cuestionario de preguntas para conocer el nivel de minuciosidad

- ¿Es usted de los que ríe al final? Es decir, ¿se demora un poco y termina presentando algo mejor a los demás o quizás de aquellas personas que parecen tener un proyecto poco ambicioso y deslumbra al final?
- ¿Con quién usted forma grupos? ¿Con quienes le gusta relacionarse, con quienes tienen habilidades para ejecutar un trabajo o con quienes pueden ayudarle a determinar el proceso a seguir?
- Mencione tres amigos (compañeros de trabajo); describa sus cualidades y competencias.
- Se le dará el nombre de tres personajes de la historia y usted elegirá a uno: Platón, Gandhi, Alejandro Magno.
- (Platón es quien piensa acertadamente; Gandhi piensa y obra; Alejandro Magno es un mejor ejecutor no significa que no piense, es brillante en la ejecución. Estos valores deben ser relacionados con las respuestas del personal).

d. Adaptabilidad

Es uno de los factores importantes para que una persona continúe, desarrollándose laboralmente. El ser un nuevo jefe también requiere del proceso de adaptación y es casualmente la razón de ser del presente libro; pero, en este capítulo, se va a tratar como el jefe puede reconocer la capacidad de adaptación de su personal a las ideas que él o ella podrían querer introducir.

Como se manifestó anteriormente, el cambio de jefatura puede obedecer a una serie de motivos y objetivos los cuales obviamente van a reflejar estados emocionales diferentes en el personal; en tal sentido, lo importante es reconocer quienes se pueden adaptar más rápidamente a las propuestas del nuevo jefe; además, el mismo material que les proporcionan también puede servir para los candidatos a puesto que el nuevo jefe considere necesario; es importante adicionar que los nuevos jefes siempre tienen en mente “tratar a su gente de confianza”; pero, antes de hacerles una propuesta, sería importante evaluar si pueden adaptarse a la empresa y pasar de ser amigos a colaboradores en una gestión liderada, por quien es su amigo.

Motivo del cambio de jefe	Objetivo del cambio de jefe	Adaptabilidad
Promoción de ambos (del antiguo y el nuevo)	Promoción cíclica de la empresa	Si el nuevo jefe ya es colaborador de la empresa, todo irá bien si ha consolidado su liderazgo, antes de alcanzar la autoridad.
	Cambio en el sistema	El jefe debe inmediatamente identificar quienes pueden adaptarse rápidamente.
Renovación	"Mejorar la empresa"	Si el jefe quiere innovar la organización, puede generar una fuerza en oposición.
	Modificación de los objetivos estratégicos y operativos	El jefe de inmediato debe asumir el liderazgo de cambio e identificar al personal que lo apoyarán.
	Cambio solo de personas (Mantener el status quo)	El jefe debe referirse, con claridad, que mantendrá el rumbo.
Relevo generacional	Retiro del líder	El reto es muy grande y la inestabilidad emocional, también sobre todo si el relevo viene con grandes cambios.

Algunas preguntas para conocer el nivel de adaptabilidad del personal.

Primera pregunta: Si puede elegir libremente entre salir con los amigos o quedarse en casa jugando por Internet.

- Mis amigos
- Mi juego en Internet.
- Depende de la ocasión.
- Mis amigos siempre hablan de lo mismo.
- Salgo con otras personas.

Segunda pregunta: Cuando cambió de colegio, le costó mucho relacionarse con los nuevos compañeros y el sistema del nuevo colegio.

- No le costó nada
- Un poco
- Fue difícil, quería mucho su antiguo colegio.
- Fue lento porque los nuevos compañeros no eran muy sociables.
- Me costó mucho, todo era diferente.

Tercera pregunta: Suponga que le encanta tocar la guitarra y sus amigos le llevan a un lugar y le piden que haga un poco de música; al poco de iniciar su presentación, se le rompe una cuerda, qué haría usted.

- Pide una nueva cuerda.
- Se avergüenza y deja de tocar.
- Continúa tocando como si no pasara nada.
- Sonríe y cuenta una broma; mientras cambia la cuerda.
- Les dice lo lamento será para otro día.

Cuarta pregunta: Suponga que usted ha trabajado durante 10 años con un jefe el cual le trataba muy bien; pero no prestaba mucho interés en sus propuestas; qué pensaría usted si reubican a esta persona y viene otro jefe.

- Ese puesto me correspondía a mí.
- Qué pena era un buen hombre.
- Es una oportunidad para dar a conocer mis ideas.
- A veces es mejor un jefe conocido que uno por conocer.
- Se pregunta y quienes vendrán con el nuevo jefe.

Puntajes:

Primera pregunta		Segunda pregunta		Tercera pregunta		Cuarta pregunta	
a.	0	a)	0	a)	1	a)	4
b.	4	b)	1	b)	3	b)	4
c.	2	c)	4	c)	0	c)	0
d.	3	d)	3	d)	2	d)	4
e.	1	e)	4	e)	4	e)	3

Las respuestas no necesariamente pueden tener una calificación del 0 al 4, como en el caso de las preguntas segunda y cuarta.

Si un jefe ha sido elegido para el cargo con el fin de cambiar la situación, entonces deberá elegir a personas cercanas a la calificación de 0 y si el nuevo jefe tiene como misión mantener todo como está el número deberá ser superior; pues las personas con la mayor puntuación quieren mantener el status quo, dicho de otra manera, quieren mantener todo como está.

«Definición de motivación de logros

Escrito por Dana Griffin, traducido por Marcelo Fuentes

La motivación está basada en tus emociones y objetivos. La motivación de logros está basada en alcanzar éxito (sic) y lograr todas nuestras aspiraciones en la vida", reporta el Instituto de Tecnología de Rochester (RIT). Las necesidades y deseos de la gente influyen visiblemente su comportamiento. La gente con una gran necesidad de logros prefiere trabajar con una probabilidad moderada (50%) de éxito. Para esta gente, las situaciones de bajo riesgo no representan un desafío suficiente, y las situaciones de alto riesgo son demasiado arriesgadas».



Fuente: <http://www.ehowenespanol.com>

Para los investigadores y teóricos del tema de la motivación de logros. La primera variable es el estímulo interno, es decir, la fuerza de la persona por alcanzar un logro cuya fuente es la naturaleza misma del ser (psíquica y biológica); por este motivo, se considera que hay personas quienes tienen un interés mayor al promedio por alcanzar el logro y que aparentemente no han tenido algún contacto motivador externo; por lo cual, se considera dicha reacción personal como un estímulo externo.

El factor externo puede activar la predisposición de las personas, de tal manera, que un breve encuentro con alguien o con una idea puede desencadenar una postura orientada al logro, en tanto que hay quienes deben estar rodeados de constantes estímulos con la finalidad de poder constituir su motivación al logro.

- **El logro al proceso.** Es decir, las personas interesadas en lo que hacen cada segundo.
- **El logro a la meta.** Es decir, al resultado final del proceso.
- **El logro a la recompensa.** Es decir, lo que recibirán por haber concluido satisfactoriamente su labor.

Las personas que estén motivados por el primer logro serán detallistas en lo que hacen; es posible que, al principio, se demoren; pero luego harán todo con exactitud. Los segundos están más interesados en llegar a hacer todo correcto y a los terceros solo les interesa lo que recibirán luego de hacer algo. Lo importante no es quedarse con un tipo de persona; sino ubicarlas de acuerdo con sus características de motivación y en relación directa a cuál es el motivo de haber sido elegido jefe.

Primera pregunta: Suponga que usted es hincha de un equipo de fútbol; luego de una victoria cómo valoraría usted del 1 al 3, los siguientes comentarios:

- a. Lo importante fue ganar.
- b. Porque se jugó bien y el resultado fue consecuencia de lo que se hizo.
- c. Con lo que ganan, deberían hacer más goles.

Segunda pregunta: Un padre está enseñando a manejar a su hijo y le da las siguientes indicaciones, cómo valoraría usted del 1 al 3:

- a. Que tenga presente todos los procedimientos.
- b. Que no se olvide de sacar la mano para indicar al otro chofer, que va a cruzar.
- c. Lo importante es llegar sano y salvo.

Tercera pregunta: Un padre reprende a su hijo por una acción que ha realizado, cómo valoraría usted del 1 al 3, las siguientes actitudes:

- a. El silencio es muestra de sumisión.
- b. Lo importante es que reconozca sus errores.
- c. Lo importante es decir lo que tenía que decirle.

Si las personas dan mayor valor a las respuestas

Primera Pregunta		Segunda Pregunta		Tercera Pregunta	
a)	LM	a)	LP	a)	LR
b)	LP	b)	LM	b)	LP
c)	LR	c)	LR	c)	LM

LM significa que busca el logro en la meta; LP que está concentrado en el proceso y LR que se motiva por las recompensas. Recuerde que casi siempre todas las mentalidades son necesarias, solo hace falta ubicarlas adecuadamente, para lograr el objetivo de ser un nuevo jefe.

e. Iniciativa (proactividad)

De acuerdo con los especialistas, se denomina «proactividad» a la actitud de asumir las responsabilidades del cargo con iniciativa que tiene el personal dentro de una empresa respecto a las actividades a realizar.

Una persona proactiva no es alguien a quien se le deba indicar realizar labores colaterales no establecidas en sus funciones; pero que son necesarias para el cumplimiento del logro final.



Según la plataforma para la formación, cualificación y certificación de las competencias profesionales, patrocinada por el Consejo Social de la Universidad de Cádiz, España; algunas características de las personas proactivas son las siguientes:

- Busca respuestas a problemas de difícil solución, en vez, de esperar a que suceda algo.
- No se limita a efectuar las actividades que se le solicitan; sino que crea nuevas oportunidades, por medio de la búsqueda de información.
- Adapta su manera de hacer a las condiciones del entorno.
- Tiene capacidad para subordinar los impulsos a los valores.

Seguidamente, se va a realizar algunas preguntas que le permitan conocer el nivel de proactividad del personal. Lo primero que el nuevo jefe debe realizar es determinar el *nivel de consecución de competencias*, en esta área se mide (a) la rapidez para actuar; (b) capacidad para modificar el procedimiento en el cual se interactúa con la finalidad de mejorar.

Preguntas para medir la rapidez para actuar

- En este caso, solo se requiere formular una sola pregunta. Si usted debe entregar unos documentos personalmente al gerente de otra empresa; pero ya pasaron 10 minutos y este no le recibe; usted qué haría.

La pregunta es abierta porque la persona no puede ser influenciada por las alternativas. Las respuestas posibles son las siguientes:

- Me han pedido que le entregue los documentos; así que espero. (En este caso, no tiene iniciativa).
- Le pregunto a la persona que me está atendiendo, cuánto se demorará el gerente; para comunicar a mi empresa el tiempo que estaré fuera. (Esta respuesta solo tiene en cuenta la iniciativa se limita a justificar su tiempo fuera de su centro de labores).
- Le pregunto a la persona si puede comunicarse con el gerente para ir a su encuentro y entregarle los documentos o, en todo caso, dejárselos con su secretaria. (En este caso, hay iniciativa; pero no responsabilidad).
- Llamó a mi jefe y le consultó si debo esperar hasta que llegué el gerente de la otra compañía o él se puede comunicar directamente con el gerente de la otra empresa para que coordinen la entrega del documento. (Esta es la respuesta ideal; porque presenta alternativas; pero tiene en cuenta el hecho de que la misión exigía entregárselo personalmente y esta condición solo puede ser modificada por quien tomó la decisión).

Se pasará a medir la capacidad para modificar el procedimiento en el cual se interactúa con la finalidad de mejorar: en este caso, se va a realizar algunas preguntas para conocer las competencias de la persona, teniendo en cuenta el siguiente cuadro:

Información teórica
Conocimientos previos
Capacidad para construir conocimientos

En la figura anterior, se observan tres niveles sobre los cuales las personas pueden generar aportes respecto a lo que están realizando. Lo primero es conocer si la persona está siempre actualizándose y si esto le sirve para aplicarlo en la empresa; lo segundo es sobre los conocimientos previos, esto es, la experiencia anterior o cómo la persona puede implementar lo que hizo antes, con lo que realiza ahora teniendo en cuenta las diferencias; el tercer nivel es la capacidad de abstracción para construir alternativas.

Sobre información teórica

Cuénteme sobre las dos últimas capacitaciones del presente año en las cuales ha participado (la pregunta debe ser abierta para que la persona refleje sin interferencias su realidad).

A continuación, las respuestas posibles son las siguientes:

- No he asistido este año a ninguna capacitación. Esta respuesta no inválida nada solo es una referencia a que la persona no ha asistido a alguna capacitación académica.
- Al responder sobre su participación menciona generalidades. Es decir, que no relaciona la información que le está proporcionando (el evento), con la requerida para mejorar su trabajo. Esto solo significa que no relaciona la teoría, con las situaciones en su empresa.

- **Al responder sobre su participación menciona hechos al detalle; pero que no se relacionan directamente o indirectamente con su laborar.** Es decir, que no relaciona la información con su labor y menos aún desarrolla propuestas para mejorar los procedimientos. En conclusión, no está enfocado en el trabajo.
- **Al responder sobre su participación da a conocer cómo se puede mejorar el proceso donde se encuentra involucrado.** Evidentemente, se trata de una persona que está comprometida con su labor y aspira a mejorar el procedimiento. Se puede decir que aprovecha la información de las actividades académicas a las que asiste.

Sobre información teórica

Cuénteme sobre las dos últimas capacitaciones del presente año en las cuales ha participado (la pregunta debe ser abierta para que la persona refleje sin interferencias su realidad).

A continuación, se presentan las respuestas posibles:

- La empresa en la cual trabajé era muy pequeña y, en realidad, todo parece nuevo aqestra a la persona sin capacidad de reconocimiento analógico. Las empresas pequeñas, por lo general, brindan la oportunidad de conocer más procesos porque las personas tienen diversas tareas a realizar y son multifuncionales; motivo por el cual pueden conocer más de un proceso.
- La empresa en la que trabajé era muy grande y todo estaba previamente planificado y distribuido. En otras palabras, la persona trabajó en una empresa; pero prácticamente no aprendió mucho de su participación en ella; esto se puede deber a dos causas: la primera, tenía una labor rutinaria; la segunda, no tiene iniciativa.
- De mis trabajos anteriores, he aprendido mucho y esas experiencias me han permitido poner en práctica algunos conocimientos muy puntuales, así por ejemplo... Esta persona es alguien que beneficia a su empresa con las experiencias anteriores y da a conocer sus logros.

Sobre la capacidad para construir conocimientos

Esta pregunta tiene como objetivo determinar las capacidades para construir conocimiento: «Dicen que algunos inventores cogen ideas de situaciones muy distantes del ambiente académico y luego lo convierten en realidades muy rentables; así por ejemplo, alguien miró un insecto e inventó el helicóptero, ¿cuál es su opinión al respecto?».

A continuación las respuestas posibles:

- **Algunas personas tienen la costumbre de sobreestimar sus logros y desarrollar su imaginación, respecto a cómo alcanzaron una idea porque esto les permite tener una imagen de personas exitosas.** En este caso, las personas no consideran que puede desarrollarse ideas desde un área diferente de donde trabajan las personas. Obviamente no es una persona creativa.

- **Me parece interesante que algunas personas puedan desarrollar ideas a partir de hechos irrelevantes; pero particularmente considero que estas deben ser planificadas en el mismo centro de trabajo, para que se adecúen exactamente a los requerimientos de los mismos.** En este caso, la persona considera inverosímil el hecho de realizar conjeturas a partir de hechos diferentes; pero es muy diplomático al contestar que él no realiza esta forma de construir conocimiento para los procesos que está involucrado.
- **A mí me pasa siempre, cuando estoy viendo una serie o una película de pronto tengo ideas que pueden ser usadas para la empresa; pero no las digo; porque creo que las personas van a considerarlas; debido a que cuando se ve una película es para divertirse y no para estudiar.** Esta persona tiene la orientación para imaginar y desarrollar conocimiento, a partir de una información que parecer diferente; pero le falta la gestión.
- **Sí la verdad que he tenido muchas ideas a partir de mis series favoritas; algunas de ellas las he presentado como si las hubiese leído en algún libro o por consejo de algún profesor de la universidad; esto para evitar que me llamen loco.** Esta persona desarrolla ideas de otras actividades y es capaz de asociarlas y presentarlas podría ser un excelente colaborador para la presentación de soluciones.

Para evaluar el área de capacidad que el postulante tiene para modificar el procedimiento en el cual interactúa; se va a tener en cuenta el siguiente cuadro donde se determina cuatro variables las cuales obviamente no son absolutas:

Capacidad para presentar la idea
Moldear el diseño.
Continuidad para concretar la propuesta
Replantear el tema cuando no se puede ejecutar.

Capacidad para presentar la idea

Detálleme cómo hace para presentar una idea.

Posibles respuestas:

- La presento informalmente, para saber si la idea resulta interesante para mi jefe y mis compañeros. Esto es algo temerario porque la idea puede ser destruida antes de ser presentada; pero también puede servir para despertar el interés del jefe; para luego solicitar el desarrollo completo de la idea.
- Pido una reunión especial para presentar la propuesta. Esto puede ser contraproducente porque el jefe puede tener más expectativas respecto a la idea y, finalmente, la idea puede no ser tomada en cuenta.
- Presentarla a solas al jefe, a partir de la evidencia de una situación problemática. Es decir, que la persona planteé una hipótesis respecto a una situación donde el jefe tiene un problema; esta puede ser una magnífica forma de presentar una idea; pues todos saben que las personas están dispuestas a escuchar ideas cuando están al borde del caos.

Cualquiera de las respuestas anteriores puede ser válida solo depende del modelo de organización; en todo caso, el nuevo jefe debe darles a conocer cómo desea que le planteen las ideas y propuestas.

Capacidad para moldear el diseño

Cómo hace para tener certeza de que la idea puede resultar efectiva.

Las respuestas posibles estarían dadas por:

- **Lo pienso detalladamente y la describo; luego de algunos días, vuelvo a repasar todo para construir la idea.** Esto significa que la persona es detallista al momento de poner en práctica su idea, como se escribió anteriormente, esta persona es detallista y lo dice cuando tiene certeza que va a funcionar.
- **Lanzó la idea para trabajarla en equipo.** Si la persona lo dice conscientemente esto es importante porque la persona gusta de concluir el proceso con la conformación de un equipo; de tal manera, que puede generarse un compromiso desde los inicios del proceso del desarrollo de la idea.
- **A mí me gusta colaborar con las ideas; pero dejo que las personas preparadas en el tema se encarguen para que terminen la culminación de la idea.** Esto significa que la persona lanza ideas, no interesando si pueden ser efectivas; además no tiene compromiso con ellas.

Como se manifestó, estas preguntas y las respuestas sirven para conocer cómo son los colaboradores y saber luego reconocer sus competencias y debilidades. Esto no significa que sus respuestas sean equivocadas; toda respuesta tiene como valor conocer al colaborador y saber ubicarlo.

Por otro lado, se presenta un cuadro para reconocer el tipo de lenguaje que usan las personas, tanto del nivel reactivo como proactivo.

Lenguaje reactivo

Lo intentaré
No puedo hacer nada
Yo soy así
Tengo que hacer esto
Debo
Me desesperas
Mañana

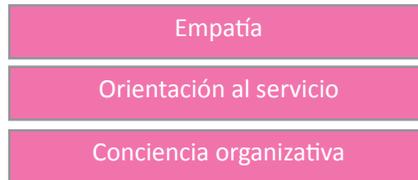
Lenguaje proactivo

Lo haré
Consideremos las alternativas
Puedo mejorar
Quiero hacer esto
Prefiero
No dejaré que me arruines el día
¿Y hoy?...

Fuente: marcasehistoria.files

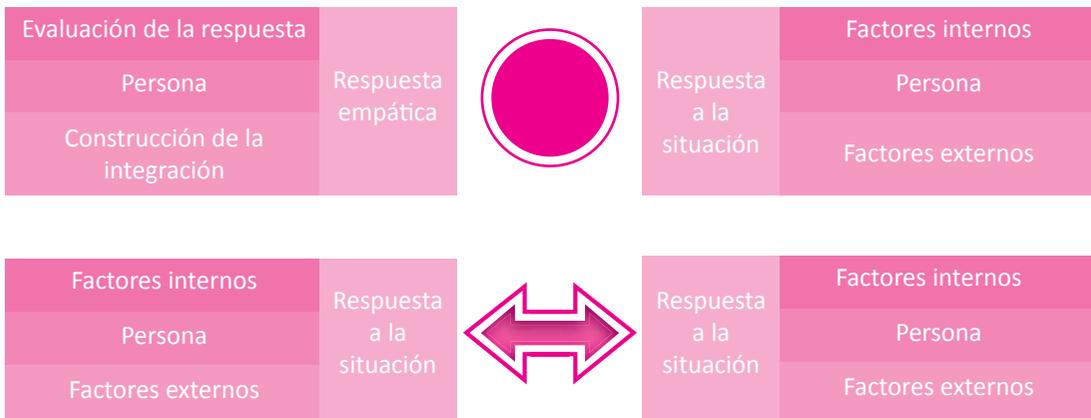
C. Estudio del tercer cuadrante: Interpersonal / Conciencia social

Sobre el tema de la conciencia social, se define como la capacidad del ser humano de integrarse con los demás miembros de sociedad y al tratar el tema de la integración, nos referimos a la sensibilidad de reconocer en ellos (en sus compañeros) sus necesidades y cómo apoyarlos para construir juntos una situación mejor; en tal sentido, la persona con un alto nivel de conciencia social aporta para favorecer el desarrollo individual y colectivo de su sociedad. Al respecto, se va a tratar las variables establecidas para este tercer cuadrante:



a. Empatía

En términos generales, se reconoce a la empatía como la capacidad que tienen las personas para colocarse en el lugar del otro; pero esta definición resulta muy estrecha o, en todo caso, extremadamente sucinta para expresar el proceso de la empatía. Para esto último, se va a desarrollar un gráfico, con la finalidad de aproximarse al proceso.



Como se puede ver en el cuadro, una respuesta empática proviene de una persona que evalúa la respuesta de la otra persona y, a partir de ello, construye la integración. La respuesta no necesariamente va a ser favorable a la otra persona; pero sí tomará los principios que se consideren valiosos desde un plano completamente objetivo; para elaborar una respuesta empática. Asimismo, en el mismo gráfico, se puede observar cuándo dos personas que no tienen empatía tratan de comunicarse, entonces ninguna de las dos es capaz de construir la integración porque no son capaces de ceder ante la objetividad.

Muchas personas, sobre todo con bajo autoestima y que para superar su condición psicológica han desarrollado un profundo complejo de superioridad, son incapaces de construir empatía; pues estas personas están más interesadas en imponer sus criterios, en lugar de buscar la razón. Las personas con empatía son capaces de ceder cuando consideran que existe razón en la respuesta de la otra persona porque las expresiones de las personas, no es sino una respuesta a los factores internos y externos los cuales interactúan y generan opiniones, decisiones, expresiones y otras formas de comunicación respecto a un entorno.

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni a favor ni en contra	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Considera que la razón está por encima de las personas.					
2	Se preocupa en conocer el punto de vista de las demás personas.					
3	El callarse es una muestra de debilidad.					
4	Hablar es más importante que escuchar.					
5	Creo que los niños deben escuchar y obedecer.					

Puntuación:

	a	b	c	d	e
1	0	2	5	3	4
2	0	2	5	3	4
3	4	3	5	2	0
4	4	3	5	2	0
5	4	3	5	2	0

Las personas con mayor empatía son las personas que se aproximan a 0; mientras que las personas que dudan son las personas con menor empatía; esto se debe a que al responder ni favor ni en contra las convierte en seres oportunistas; porque no muestran ningún tipo de seguridad y posiblemente no les interesa nada excepto su persona.

a. Orientación al servicio

Se conoce así a la capacidad que tienen algunas personas para determinar la necesidad del cliente por encima del deseo que el cliente puede expresar; a tal punto que estas personas pueden actuar como asesores, colocándose en una condición superior y, a partir de allí, poder orientar a la persona sin causarle malestar; sino todo lo contrario satisfacción; aun cuando su propuesta al principio pueda parecer ir en contra de la voluntad del cliente. Para alcanzar este nivel, la persona tiene que tener intuición y, por el otro lado, saber comunicarse acertadamente.

Prejuicios y atención al cliente: La historia del niño y la camarera (378)



«Un niño de 10 años entró en el establecimiento y se sentó en una mesa. La camarera puso un vaso de agua en frente de él. “¿Cuánto cuesta un helado de chocolate con almendras?” pregunto (sic) el niño. “Cincuenta centavos”, respondió la camarera. El niño sacó su mano de su bolsillo y examinó un número de monedas.

“¿Cuánto cuesta un helado solo?”, volvió a preguntar. Algunas personas estaban esperando por una mesa y la mujer ya estaba un poco impaciente. “Treinta y cinco centavos”, dijo ella bruscamente.

El niño volvió a contar las monedas. “Quiero el helado solo”, dijo el niño. La mesera le trajo el helado, y puso la cuenta en la mesa y se fue. El niño terminó el helado, pagó en la caja y se fue.

Cuando la camarera volvió, empezó a limpiar la mesa y empezó a tragar saliva cuando vio que, puestos ordenadamente junto al plato vacío, estaban los treinta y cinco centavos, y veinticinco más, su propina [...]».

Fuente de texto e imagen: La viñeta, de El Erlich, extraído de <http://yoriento.com>

La historia anterior muestra cómo muchas personas que están frente a un cliente no son capaces de percibir las intenciones del mismo. Así, por ejemplo, muchas empresas tienen como máxima “el cliente siempre tiene la razón”; pero esto mismo puede significar, en el momento de la verdad, mucho más que el solo hecho de darle lo que está pidiendo o lo que dice querer porque, en realidad, las personas, al momento de comprar, expresan sus deseos; por eso cuando las empresas quieren comprar algo, lo hacen a través de un experto.

Para reconocer la orientación al servicio de los colaboradores, el nuevo jefe puede considerar formular el siguiente rol de preguntas: todas son abiertas, con la finalidad de reconocer el potencial de su personal. Asimismo, cabe indicar que debajo de cada pregunta, se está desarrollando el criterio de calificación; por otro lado, el nuevo jefe debe tener en cuenta, que en el siglo XXI, la orientación al servicio no solo es externa; sino también interna, motivo por el cual todos los jefes deben tener en cuenta este tema, para liderar correctamente.

Primera pregunta: ¿Cómo reconocer las necesidades del cliente?

Las personas que saben reconocer las necesidades del cliente, no solo escuchan sus palabras tienen en cuenta sus movimientos, su postura, es decir, el lenguaje corporal; además de la mirada y la atención que prestan. Pero para tener un correcto reconocimiento al cliente, es necesario que le relaten un hecho donde se evidencia la teoría que ha expuesto.

Segunda pregunta: ¿Qué hace si no encuentra lo que el cliente pide?

Las personas que no tienen capacidad orientada al servicio; por lo general, responden “le muestro lo que tenemos y le doy a conocer los beneficios de los productos”. Una persona orientada al servicio reconoce que su objetivo es orientar al cliente; motivo por el cual no está fijándose exclusivamente en el deseo de la persona; sino en lo que realmente necesitan; para saber lo que alguien necesita y no desea la persona debe preguntar correctamente, por ejemplo:

Titania (T) ingresa a una boutique y se establece el siguiente diálogo con la dependiente (D):

T: Quiero ese vestido en un tono celeste brillante.

D: ¿Para causar sensación en una fiesta de matrimonio o para lucir sobria como la madrina?

T: (La mira por un momento y le confiesa). Soy viuda...



D: Permitame orientarla porque nosotras las mujeres tenemos nuestros propios criterios; pero los hombres miran de una manera diferente; por eso le preguntaba. Ahora que sé la respuesta, voy a llamar a Tom nuestro diseñador; para que la pueda orientar mejor; él es un poco caprichoso; pero estoy seguro que vendrá.

Luego de unos minutos Tom llegó le ofreció hacer un vestido palo de rosa y luego de tres meses le estaba diseñando el ajuar de novia y nunca más la señora necesito ir a otro lugar; de la misma manera como sus dos hijas y su hija política que se fueron incluyendo al grupo de fieles clientas de la boutique.

Tercera pregunta: ¿Cómo aumenta la satisfacción del cliente?

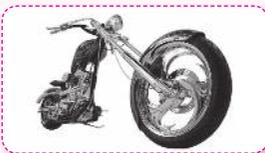
En el siglo XXI, los fabricantes han alcanzado casi el mismo estándar de producción; por tal motivo, los productos se diferencian por los materiales. El tema central de competencia son los modelos los cuales rápidamente sucumben a la imitación. Debido a todo esto, muchas empresas como British Motor Company (que produce la marca Mini Cooper) están ofreciendo versiones personalizadas, desarrolladas en una producción a escala; con la finalidad de dar a conocer un poco más sobre este fenómeno industrial del siglo XXI se presenta más abajo el artículo *Motocicletas personalizadas y a gran escala*.

Si casi todas las empresas pueden ofrecer productos muy parecidos; el trabajo para enfocar la diferencia está en la capacidad de los colaboradores de una empresa –comprometidos con su marca– para hacer notar las pequeñas/grandes diferencias; entonces el valor diferencial de un producto está en la comunidad de interna, en el personal, quienes incrementan el valor y lo acercan al consumidor. El compromiso de cómo incrementar la satisfacción del cliente es a nivel corporativo; esto significa que toda la organización debe estar comprometida en esta dirección; por tal motivo, las personas a las cuales entreviste el nuevo jefe deben darle respuestas precisas de cómo su trabajo va a beneficiar al cliente interno y esto repercutirá en el cliente final.

Un asistente de Recursos Humanos programa las vacaciones del personal; es posible que jamás tenga contacto con los consumidores finales; pero esto no significa que su labor no tenga implicancia en el ambiente del personal. Si le preguntásemos qué puede hacer para lograr la satisfacción del cliente final; él puede contestar: «Programar correctamente para que todos pueden estar contentos, dentro de la empresa y, de esta manera, puedan ofrecer lo mejor de ellos mismos».

Si la persona comprende que su trabajo es como una cadena de satisfacciones; donde cada eslabón de satisfacción llega finalmente al consumidor final; entonces es un colaborador a tener en cuenta para las promociones.

Motocicletas personalizadas y a gran escala



«[...] Los conocidos encargados de Orange County Choppers (OCC) se afanan en preparar el terreno para convertir a la compañía en el fabricante de motocicletas más popular e influyente del mundo.

Los planificadores, diseñadores, operarios de máquinas y constructores que trabajan en la sombra para Paul Teutul Senior están empezando a fabricar una nueva línea de motocicletas de producción estandarizada para servir a una cadena de distribuidores comerciales de OCC en continuo crecimiento. Hasta el momento, todas las motocicletas se habían fabricado específicamente según el pedido del cliente, por lo que este cambio representa un giro importante a la hora de enfocar el trabajo de todo el personal de OCC. Posiblemente nadie se enfrente a mayores cambios que el encargado del taller de máquinas de OCC, Jim Quinn.

"Es todo un reto", comenta Quinn. "En cierto modo es más fácil, pero será más difícil en muchos otros aspectos. Gracias a cómo hemos configurado nuestras máquinas en red, una vez que se ha fabricado una pieza según unas especificaciones, sólo será cuestión de cargar el programa y duplicar la pieza de nuevo sin ningún problema".

No obstante, tratar de dedicar máquinas a la producción a gran escala, mientras se construyen motocicletas únicas con la presión de plazos de entrega televisivos, no es muy sencillo. "Esa es la cara oculta", sonríe Quinn. "No falla. En cuanto configuro una máquina para producir llantas a gran escala durante todo el día, ¡sorpresa!, tenemos que dejarlo todo y ejecutar un diseño especial para una de las motocicletas del programa".



Al darse cuenta de que, de repente, tenían muchos asuntos entre manos, la cuadrilla de OCC se propuso el año pasado duplicar prácticamente el tamaño del taller de herramientas. Paul Senior y su hijo Mikey, acompañados de todo un grupo de reporteros gráficos, visitaron la fábrica de 93,000 m² de Haas Automation en el sur de California y grabaron, en plan de broma, sus nombres en las máquinas que querían. Jim Quinn y muchos otros habían coordinado concienzudamente la expansión y sugirieron las máquinas que debían adquirirse semanas antes de que las estrellas partieran hacia la soleada costa; pero el improvisado garabato "This one's mine!" (¡Esta es mía!) de Senior, inscrito durante la visita a la fábrica, resultó más divertido en pantalla.

De vuelta a OCC, el taller de máquinas había empezado su expansión, ampliándose a lo que había sido la zona de almacenamiento del edificio de 2.800 m². En este nuevo anexo hay un fresadora Mini de Haas recientemente instalada, un torno Toolroom TL-1 y un centro de mecanizado horizontal EC-500, todos ellos utilizados junto con los infatigables centros de mecanizado vertical VF-5/50, VM-3 y VF-2SS y el torno SL-20 [...].

Fuente: <http://www.haas.com.mx>

Cuarta pregunta: ¿Usted ofrece lo que tenemos o espera averiguar lo que el cliente necesita?

Esta es una pregunta cruzada, con la finalidad de conocer el espíritu de la persona; finalmente lo que se desea es reconocer su interés por brindar el mejor servicio; en tal sentido, la respuesta más adecuada es conocer lo que el cliente necesita y no ofrecer lo que se tiene; pues, de otra manera, se estará dándole algo que, en la mente del cliente, es posible que no haya considerado.

Un colaborador le pide a su compañero que le pase por favor un clip con urgencia; este le contesta que tiene unos alfileres; su compañero le dice entonces: «Yo necesito un clip». La respuesta algo desesperada de su compañero es decirle: «NO TENGO».

Si, en cambio, ambos estarían en otra frecuencia.

El segundo le habría preguntado: «Para qué necesitas un clip»; entonces él habría contestado: «Necesito llevar unos documentos para el jefe»; por lo cual su compañero le habría ofrecido una solución como darle una carpeta, como se muestra en la figura.



Foto: spanish.alibaba.com

b. Conciencia organizativa

La conciencia se define como el conocimiento que las personas tienen de sí mismos; es decir, el conocimiento de las competencias y debilidades, en relación con el logro y las circunstancias; pero significa la capacidad para construir fortalezas, a partir del reconocimiento de uno mismo. Una persona sin conciencia puede realizar muchas acciones con buena fe y acabar siendo despedida porque no aprende la suma de la organización.

Cuando una persona alcanza conciencia organizativa, actúa con conocimiento de sí misma, de sus compañeros y de los principios de su organización; de tal manera que actúan bajo los parámetros de confianza; pues reconoce que existe un equipo con el cual puede contar e igualmente ellos pueden contar.

A continuación, se presentan algunas preguntas para conocer el nivel de conciencia organizacional.

Primera pregunta: Dónde se encuentra la empresa.

La respuesta no pretende conocer el lugar físico de la empresa; sino dónde se ubica en cuanto a su participación en el mercado, a su posicionamiento, a su compromiso con la sociedad y, obviamente, con sus colaboradores y clientes. El preguntar dónde está también puede ser el punto hacia un proceso de transformación.

Segunda pregunta: Si desea realizar el siguiente trámite (mencione uno que no tenga que ver con el trabajo cotidiano de su colaborador), ¿cuál es procedimiento que debe realizar?

La respuesta debe ser clara y contundente. Cuanto la persona tenga más conocimiento de su organización, más detalles le comentará sobre el procedimiento.

Tercera pregunta: ¿Sabe usted que está haciendo la competencia?

Si el colaborador responde indicando lo que están haciendo los competidores y, adicionalmente, señala con orgullo lo que la empresa está haciendo para contrarrestar la postura de las empresas competidoras, el colaborador muestra consciencia social, pero si además dice lo que él está haciendo fuera de la empresa, para el bien de su organización, entonces es una persona comprometida o, como se indica hoy en día, es un ciudadano corporativo.



Durante una conversación un colaborador saca la botella de un refresco elaborado por la empresa donde labora y menciona las acciones de responsabilidad social de su organización: cómo benefician a cientos de niños y madres. (Esto es una muestra de consciencia y compromiso organizacional).

A continuación, se presenta un artículo donde se trata el tema de la maduración y conciencia organizacional, de una importante empresa catalana.

Maduración y conciencia organizacional

«Las organizaciones no son distintas de otros sistemas sociales entre los que conviven. Al igual que todos los seres vivos siguen su inexorable ciclo vital; nacen, viven, se reproducen y mueren.

Los avatares de una organización son, como toda lucha por la supervivencia, un estimulante reto que no todos superan. Hace tiempo que sabemos que en occidente, hoy por hoy, la vida media de una empresa es de 20 años, afectada eso sí (sic), por una importante mortalidad infantil.

Conseguir que un proyecto organizativo llegue a la vida adulta comporta, algo más que una buena salud comercial, correctos hábitos de gestión y saludables prácticas productivas. Con estos requisitos ya tenemos una organización que se ha hecho mayor, ahora bien, ser una organización madura no es exactamente lo mismo, ni se acaba en ese momento.

Igual que los humanos requerimos cierta capacidad de tomar conciencia de nosotros mismos, en las organizaciones sucede algo parecido, y por igual, debe ser considerada variable significativa de un desarrollo sano. La famosa sentencia «conócete a ti mismo» que puesta por los siete sabios decoraba el frontispicio del templo de Delfos, debería ser nuevamente escrita en el frontispicio (quizá ahora página web) de muchas organizaciones.



Humberto Maturana asegura que reflexionar es un deber moral, en la medida que debería obligarnos a ser responsables de nuestro comportamiento, más allá de la mera acción, haciéndonos conscientemente cargo de sus consecuencias. Enfatizamos el «ser responsables» pues lo entendemos centralmente como la asumir la capacidad para dar respuesta o responder.



Desgraciadamente el mundo de las organizaciones adolece con demasiada frecuencia de esta necesaria reflexión. Parece como si la inexorable y angustiosa inmediatez de los resultados sea el único requisito para la supervivencia. Una incesante voracidad, una conducta depredadora y en ocasiones violentamente carnívora de muchas organizaciones, favorece un pensamiento centrado en el aquí y ahora. La reflexión es vista como paralizante. Se llega a pensar como antagónicas, la reflexión y la obtención de beneficios.

Con frecuencia se abandona todo análisis en la convicción de que una organización únicamente busca seguir viviendo. Cierto es que, sino la mayor, si (sic) que supone la prioritaria e irrenunciable aspiración de todo ser vivo. Aunque sea lógico pensar que la organización no escape a esta imperiosa necesidad, sería pecar de inmediatistas y simplificadores dejar en este punto su meta final de desarrollo. «Si piensas no vives», «si planificas no actúas» parece ese eslogan que aconsejada «si bebes, no conduzcas» A continuación proponemos profundizar en algunas de estas supuestas incompatibilidades para dimensionar o, cuando menos, comprender mejor algunos puntos de encuentro, eso sí, dejando la última entre alcohol y conducción, como un saludable y buen consejo.

Desde nuestra experiencia todo devenir vital o proceso de desarrollo organizativo sigue su camino en una sucesión de etapas que se repiten ordenadamente en una gran mayoría de organizaciones y que a continuación presentamos.

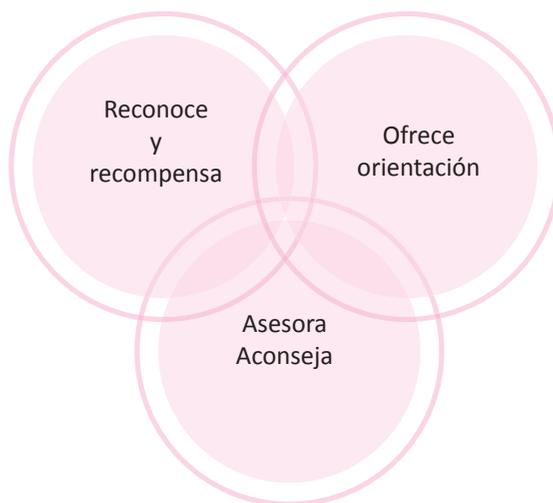
Es un proceso nunca fácil y que parece reiterarse insistentemente a través de sucesivas fases. En este momento es necesario reconocer que hemos tomando como referencia algunas clásicas e inspiradoras ideas de Claude Steiner y su alfabetismo emocional (Emotional Literacy) que apareció publicado por primera vez en su libro *Healing Alcoholism* en 1979, y a Paul McLean en su aportación *A Triune Concept of the Brain and Behaviour* en 1973. En estas publicaciones se planteaban los trabajos que a partir de la observación fisiológica detallaban un proceso de maduración progresiva que nos lleva del bloqueo a la transformación.

*Fuente: Francesc Beltri Gebrat (consultor en organizaciones y coach,
Grupo Mediterráneo Consultores),
Universidad Nacional de Educación a Distancia España,
extraído de e-spacio.uned.es*

D. Estudio del cuarto cuadrante: Interpersonal / Gestión de las relaciones

a. Desarrollar a los demás

Se comenzará desarrollando este cuadrante con el tema *Desarrollo de los demás* el cual tiene tres variables importantes que marcan la conducta de las personas, quienes tienen una orientación a influir en el desarrollo de los demás. Cabe indicar que no solo se trata de orientar un comportamiento en los demás; sino que este tenga una implicancia directa en el desarrollo personal y profesional de sus colegas o colaboradores; en tal sentido, el nuevo jefe debe saber reconocer quienes tienen estas habilidades para promover sus ideas sobre cómo deberá funcionar mejor el departamento, área o gerencia que tiene bajo su responsabilidad.



Una de las mayores virtudes en las personas que tienen esta habilidad es reconocer los valores de las personas y recompensar las acciones que devienen de la práctica de esos valores y, a la vez, ofrecen orientación, asesoría y consejo para mejorar como persona y profesionales. Al respecto, se trate de la puntualidad, un valor importante; pero que, por lo general, no es practicado por la mayoría de ciudadanos de los denominados países tercermundistas; esto debido a que no han podido superar los traumas del colonialismo los cuales se encuentran vigentes.

Desarrollar a los demás

Una de las características de las sociedades coloniales es el desprecio de las élites dominantes a los indígenas de la zona; cuando los grupos de poder se libraron del centro colonial, mantuvieron esta mentalidad y la consolidaron con la práctica política; en tal sentido, que los gobernantes de estos países son los guardianes de las viejas tradiciones coloniales, viajan en caravanas, hacen un despliegue de gran seguridad y siempre llegan tarde porque hacerlo es parte del “ser importante”.

Un ejecutivo muy joven había llegado 10 minutos antes de la hora indicada como corresponde y esperó dos horas para que la persona quien lo citó llegase; luego de las disculpas: «Usted comprende el tráfico vehicular y los compromisos que se alargan».



Hablaron durante 15 minutos. El hombre se despidió y estaba por salir, pero el jovencito con quien pasó el tiempo platicando lo miró y le dijo: «Siga así. Algún día la vida le dará la razón y ambos se dieron la mano y se despidieron».



El ejecutivo de quien hablamos fue a trabajar en otras compañías; pero 20 años después por cuestiones de la vida tuvo que ir a la empresa donde esperó durante dos horas. Cuando llegó a la mencionada industria, había cambiado mucho; pero sobre todo la comunicación del personal. Desde el estacionamiento, la persona a cargo de la seguridad le preguntó: «Usted es el señor...» Él desconcertado respondió afirmativamente y, de inmediato, le indicaron su lugar para estacionarse; luego cuando llegó le entregaron un distintivo con su nombre y el de su acompañante, lo condujeron hasta la sala de espera; entonces en la hora exacta ingresó el gerente; luego de cinco minutos se les unieron dos gerentes de línea y trataron detalles del negocio; dos horas después se despidieron todos. Entonces, el protagonista de esta historia le preguntó al gerente sobre el joven que conoció hace 20 años, él le contestó: «Es mi hermano mayor, él compró esta compañía hace seis años. Me comentó sobre usted y me dijo que si usted lo recordaba le comunicara su agradecimiento y lo invitara a ser parte de nuestra empresa».

Esta historia permite apreciar con claridad los tres elementos que debe tener una persona que desea desarrollar a los demás: él joven ejecutivo que llegó puntual; pero al no poder reunirse con la persona indicada se quedó orientando al joven con quien habló; este tomó la orientación y los consejos los cuales, al parecer, los puso en práctica a tal punto que se hizo de la compañía.

Para conocer cómo las personas tienen la vocación de pensar en los demás, el nuevo jefe puede realizar las siguientes preguntas que parecen sencillas; pero que contestadas con honestidad revelan la real predisposición de las personas por ayudar a desarrollar a los demás:

1. ¿Qué le diría a un compañero que empieza la universidad a los 43 años?

El valor de la respuesta no está solo en las frases que tenga para el compañero; sino la carga de energía que contiene dichas expresiones. El mayor peso para valorar a una persona está en el mensaje denotativo de su rostro, es así como cuando dice: «Me siento orgulloso porque le estuve aconsejando» y la persona lo dice con un gesto de alegría, entonces debe ser cierto y tiene esta orientación a desarrollar a los demás.

2. ¿Qué conocimiento ha compartido con sus compañeros?

Uno de los valores más importantes de la empresa es el aprendizaje y si alguien comparte y motiva, obviamente es una persona interesada en el desarrollo de los demás y de la empresa.

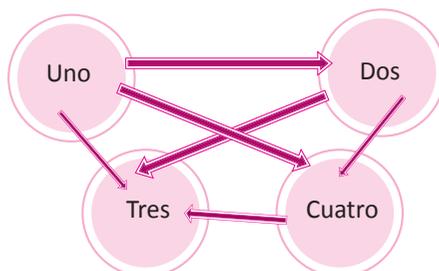
3. Cuando alguien se equivoca, ¿qué hace usted?

Obviamente, la respuesta acertada es tratar de orientar a la persona para que nunca más se equivoque; puesto que de esta manera se está asesorando; para evitarlo se vuelvan a repetir problemas similares. Lo opuesto es llamar la atención; pues hacerlo es simplemente darle a conocer que está errado y decírselo y no enseñarle el camino correcto, de manera instructiva, no sirve de nada.

b. Influencia

Es la acción de determinar y alterar el comportamiento de una persona o grupo, sin que ello determine un liderazgo porque, en este último, la persona no solamente influye, sino que fija la agenda de los acontecimientos de sus seguidores, cediéndoles a estos últimos la capacidad de pensar, a su líder.

La magnitud de la influencia está determinada por fuerza moral, ética, profesional y, en algunos casos, por la energía de las mismas personas; por esta razón, las influencias no forman una cadena; sino una forma abstracta. En la siguiente figura, se observa cómo la persona uno influye directamente en la dos; pero esta influye en la tres y cuatro, quienes influyen en uno. Esto revela que no hay forma de establecer una cadena o pirámide de influencias.



Como no se puede determinar, de manera lineal, la capacidad de influir en las personas; ya que esta acción puede ser muy sutil y, en algunos casos, no tener conocimiento real, por parte de la persona que influye en los demás; se tiene que realizar una serie de preguntas para determinar la red de influencias dentro de la oficina. El objetivo es saber si la red es proactiva o reactiva, es decir, si la red es una fuerza para construir el cambio o representa una fuerza que elimina cualquier posibilidad de mejora en los procedimientos.

A continuación, se presentan algunas pautas para detectar la influencia de las personas al interior de la oficina:

1. Reúnalos en grupo y realice unas preguntas. El nivel de atención determinará el grado de influencia; cuanto más silencio guarde una persona, más influenciada estará en la otra.
2. Una persona puede escuchar atentamente; pero al momento de hablar tiene un comentario que no necesariamente está de acuerdo con la el expositor que habló esto significa que escucha; pero no influye en sus apreciaciones.
3. Una persona, que mientras otra habla, está moviendo las piernas significa impaciencia la cual puede ser generada por la falta de interés, preocupación o porque no le interesa lo que diga su colega; pues a cualquier punto de vista igual se opondrá. La acción posterior determinará el nivel de influencia; si se para y se va, es porque está interesado en otro tema; si se queda y al terminar la reunión se marcha despacio, es que no le importaba nada; si, en cambio, al término de la intervención de su colega, se pone de pie para manifestar su punto de vista es que allí hay dos opositores, entonces el nuevo jefe debe procurar saber cuánto influye en los demás.
4. Determinar quiénes comen juntos y realizan actividades recreativas. En estas reuniones informales, desde el aspecto laboral, se fortalecen las influencias. Es posible que alguien se haya constituido en el dirigente del otro; en este caso, cuando una persona hable, el nuevo jefe debe mirar quien sigue los pasos de su dirigido; pero tratando de parecer no interesado. Las personas que influyen al nivel de dirigir a otros van dando su visto bueno a lo que dice el dirigido, como una madre que ha enseñado a su hijo un poema y con la cabeza afirma cada palabra del niño; claro está que, en la relación de dos adultos, la afirmación es leve, pues trata de pasar inadvertido.

c. Comunicación

El cuarto tema de este cuadrante es la comunicación, antes de tratar sobre las competencias de comunicación de una persona, es importante señalar que la comunicación es un fenómeno social que básicamente tiene dos niveles: interpersonal y grupal que con la tecnología se ha convertido en masivo, debido al desarrollo tecnológico.

La importancia de determinar los dos niveles es que una persona puede ser un gran comunicador a nivel interpersonal esto significa que la persona puede convertirse en un gran negociador, vendedor o un coach u otra acción de comunicación individual. En cambio, hay personas que pueden parecer algo parcos en la comunicación interpersonal; pero cuando se dirige a grupos, este se transforma. Esta primera evaluación debe tenerse en cuenta porque que si una persona es muy influyente negativamente para los objetivos indicados por el nuevo jefe lo que debe de hacer es evitar las reuniones grupales, de tal manera que reduzca su influencia.

La comunicación tiene muchos lenguajes, como el gestual, es decir, el rostro. Muchas personas transmiten sus estados anímicos inmediatamente a través de sus gestos, incluso pueden manejar un grupo con tan solo mirarlos de una manera. Otro lenguaje es el corporal, esto es, la posición del cuerpo durante una conversación; si una persona se acerca y mira, obviamente tiene interés; si una persona mueve su cuerpo hacia atrás cada vez que le hablan, entonces esta persona no está interesada en la conversación, todo este lenguaje debe ser estudiado por el nuevo jefe, para conocer cómo esto influencia en su personal; pero también cómo se comunican entre ellos; pues lo natural es que formen grupos por afinidad.

En el capítulo final, cuando se trate el tema de competencias de un jefe, se va a detallar ejercicios para que el nuevo jefe se convierta en un nuevo jefe exitoso. A continuación, se presenta un artículo publicado en el portal de Microsoft, en su espacio de negocios de España, con la finalidad de introducir el tema de la comunicación eficaz y así el nuevo jefe tenga una idea sobre cómo expresarse el primer día al frente de su nuevo cargo.

Diez pilares para una comunicación eficaz

La práctica totalidad de las empresas quieren que se las conozca y necesitan hacerse oír, por ello, invierten en comunicación. Pero no todas alcanzan los objetivos fijados o en el intento pierden de vista estos objetivos. ¿Qué se puede hacer para evitarlo y tener éxito?

Por Ana Costas, Directora General de Marco de Comunicación en Madrid [...]

Resumen:

- Hay un afán por hacerse oír sin más, lo que no significa comunicar.
- Si bien la notoriedad es fundamental en el panorama económico actual, deberíamos buscar que nos escuchen y nos entiendan.
- Es importante tener claro qué decir, a quién, cómo y cuándo, un sencillo pero útil cuestionario.

Las empresas quieren hacerse oír, es más, lo necesitan. Igual que las personas. Los mismos directivos, como profesionales e incluso como individuos, quieren hacerse oír. Para vender sus productos y servicios, para tener éxito en el mercado y ¿por qué no? para alcanzar y disfrutar sus, al menos, 15 minutos de gloria. Pero no basta con que queramos que nos oigan. No sólo por eso nos vamos a hacer escuchar o porque queramos que entiendan nos van a entender. Y, sin embargo, se siguen destinando presupuestos escalofriantes a marketing, publicidad y comunicación lanzando mensajes de todo tipo. La pregunta es ¿acaban siendo un gasto o una inversión con retorno?, es decir, ¿son eficaces a la hora de comunicar? Pues depende cómo se hayan planteado:

1. La información - ¿Hay algo que decir? Sin caer en el tópico de que siempre es mejor estar en silencio que hablar por hablar, conviene ponernos en el lugar de nuestro receptor. Preguntarnos si a nosotros nos interesaría recibir la información que queremos comunicar.

2. Lo interesante - ¿Es realmente información de interés? A menudo, se lanzan mensajes por el mero hecho de estar en la palestra. Al menos que hablen de uno ya sea bien o mal, es lo que nos mueve pero ni siquiera eso es tan sencillo. ¿Honestamente tenemos algo que decir que incluso a nosotros mismos nos interesaría oírlo si estuviésemos al otro lado?

3. La empatía - ¿Es un mensaje claro? Como receptores o interlocutores entendemos aquello con lo que nos identificamos o que resulta aplicable a nuestra realidad. Tenemos que poder absorber esa información y poder utilizarla y es tarea de quien comunica elegir bien qué contar.

4. La novedad - ¿Aporta algo nuevo? “Cuéntame algo que no sepa” o al menos que sea dicho de manera que no hayamos oído antes y visto de ese modo llame nuestra atención, bien por la inteligencia o por la creatividad que conlleva.

5. Protagonismo - ¿Es para mí el mensaje? Cuando creemos que tenemos una información de interés que contar, el factor “interesante” viene determinado por la persona o el grupo que vaya a recibir nuestro mensaje. No es necesario anunciárselo al mundo, sino más bien asegurarnos que quien vaya a recibir nuestra información, le resulte útil.

6. El código - ¿Hablamos la misma lengua? Ya lo hemos dicho antes: no porque queramos que nos entiendan, nos entenderán. Una vez que tenemos claro qué decir y a quién, la mejor receta es no complicarnos la vida y ser claros y directos.



Comuníquese acertadamente para no caer en el caos.

7. El camino - ¿dónde estás? Incluso suponiendo que hayamos llegado a esta fase de nuestra comunicación, no resulta tan sencillo discernir dónde se encuentra nuestro público, teniendo en cuenta que cada vez somos más y que los canales proliferan a una velocidad vertiginosa. El trato directo, el correo tradicional, Internet, los medios de comunicación... Haberme puesto en el lugar de mi interlocutor y hablar su misma lengua me dará la pista para hacerle llegar mi mensaje.

8. La competencia - ¿Cómo hacerme oír entre todos los mensajes? Cada minuto se incrementa el bombardeo de información al que se encuentra sometida la sociedad. Sólo nos queda confiar en que transmitimos una información interesante para quien le puede resultar de utilidad y por el canal que considera más fiable y atractivo.

9. El test – Asegúrate que con todo y eso al final has dicho lo que quería decir ya que tenemos una oportunidad para causar una primera impresión positiva y no conviene desperdiciarla.

10. El objetivo - Seamos realistas, por último y, no olvidemos que al fin y al cabo lo que buscamos es que nos escuchen y nos entiendan para que utilicen nuestra información, comprando nuestro producto o contratando nuestro servicio. La cuestión no es comunicar por ego y salir en la portada del diario nacional o internacional más leído. Es cierto que nunca perdemos del todo la ilusión de conocer la fama para enorgullecer a nuestros familiares y amigos. Pero, la notoriedad en sí misma puede no ser el objetivo y aunque vayamos bien encaminados, no debemos empezar la casa por el tejado.



Fuente: <http://www.microsoft.com/business/es-es/Content/Paginas/article.aspx?cbcid=79>

Es importante que el nuevo jefe recuerde que su preparación para asumir un cargo jefatural debe empezar el día que ingresa a una empresa o un año antes de salir de la universidad. Leer este libro el día en que lo nombraron no le servirá de mucho y seguramente, en lugar de aclararle algunos conceptos, terminará confundiéndose; por eso es recomendable que lo lea constantemente para ir ganando competencias en todos los temas; sobre todo en lo que se refiere al presente capítulo porque las 24 horas son las más importantes.

Respecto al tema exclusivo de comunicación, no se desarrollará algún cuadro de evaluación, pues las personas con mucha rapidez nos damos cuenta de estas competencias; lo que sí es importante advertir al nuevo jefe es que no debe temer si alguien tienen una competencia de comunicación superior a él porque esto no necesariamente es un indicador de idoneidad para asumir un cargo. Hay personas que son grandes conversadores y que nunca podrán realizar algo porque hablan para el gozo de ellos mismos. El reconocer habilidades y competencias de comunicación es para establecer la forma de influenciar en ellos, eso es lo más importante.

d. Resolución de conflictos

Este es el quinto tema en el cual se va a tratar cómo el nuevo jefe evalúa la capacidad de su personal para superar los conflictos naturales que se generan en la dinámica laboral, se va a establecer qué es el equilibrio, antes de continuar el desarrollo de cómo evitar los conflictos a nivel de los propios colaboradores.

El equilibrio, en términos físicos, es la situación donde las fuerzas que interactúan se compensan; de tal manera, que se mantiene en una posición. En términos sociales, las personas más fuertes o con mayor talento asumen la mayor carga laboral, en tanto que las personas menos comprometidas dejan de lado muchas de sus responsabilidades; cuando la persona más fuertes ya no pueden soportar el peso laboral, entonces se producen conflictos. En algunos casos, el más fuerte laboralmente es sumiso ante un colega, entonces el primero realiza el trabajo del segundo.

Para que el nuevo jefe tenga una idea sobre la capacidad de trabajo de las personas y quienes laboral más, debe reunirlos a todos y pedirles que coloquen en un papel su nombre y el de su mejor amigo. Luego, ubicarlos de manera distante a todos quienes son amigos y pedirles que redacten lo que hacen durante todo el día, en tres minutos.

Las personas con menos compromiso anotarán sus actividades de manera genérica o de acuerdo con su manual de funciones; en tanto que las personas con mayor cargo laboral, seguramente no les alcanzará el tiempo; además escribirán precisiones, actividades concretas y esto es lo que se desea averiguar. Luego de lo cual puede reunirse con el personal de manera independiente y realizar las siguientes preguntas de evaluación:

1. Mencione a cuatro compañeros de trabajo, que no sea su mejor amigo, anote los nombres de los compañeros y asíelos con algún animal.

Cabe indicar que las respuestas deben ser rápidas; puesto que si se demora puede ser señal de falta de espontaneidad o de selección premeditada. Todos los animales y las personas tenemos lo positivo y lo negativo; pero que lo negativo es muchas veces una exageración de lo que podría ser un valor positivo. La persona que cuida dinero para cuando haya situaciones difíciles es un valor positivo; pero si cuida, sin considerar las necesidades del presente, es un avaro. Si una persona prudente hasta el nivel que es incapaz de cuidarse, entonces es pusilánime (o cobarde). Ahora, se verán los animales y los valores que representan.

- Águila, halcón. Es el espíritu de la valentía.
- Búho, lechuza. La intuición y clarividencia.
- Colibrí, picaflor. La alegría personificada.
- Búfalo, ciervo. La tolerancia y el respeto hacia todo lo demás.
- Ciervo. La amabilidad, la gentileza y sobre todo la compasión.
- Osos. El poder.
- Lobo. Le enseñará cuál es el camino a seguir.
- Perro. Lealtad.
- Gato, felinos. Independencia (cuanto más grande, más fuerte).
- Mariposa, oruga. La transformación; ya que es el único ser viviente que consigue modificarse.
- Conejo. Humildad.
- Caballo. Nobleza y poder.
- Delfín. Equilibrio.
- Tortuga. Confianza.

Como se mencionó antes, todo valor positivo exagerado se convierte en negativo; por este motivo cuando se califiquen entre ellos, recuerden que las personas al referirse positivamente, también están indicando debilidades; de esta manera, podrá conocer cómo se relacionan entre ellos; además no olvide la posición del rostro: si baja la cabeza, está mintiendo por compromiso; si la levanta, está pensando cómo decir algo, sin ofender; si se mueve de un lado para otro, está pensando en su mentira.

- 2.** Luego de escuchar la calificación de su personal, hable sobre diferentes temas (cortos y precisos) algo que no esté relacionado al trabajo; pero que revele la personalidad; por ejemplo: «¿Cómo recuerda el colegio?».

De esta manera, conocerá la relación con sus compañeros. Asimismo, sobre temas de cómo superar las situaciones de conflicto cuando juega fútbol u otro deporte. Si la persona le gusta los deportes solitarios, es una persona que no le agrada tener conflictos y que cuando juega en equipo, prefiere no generar conflictos.

- 3.** Espere que esté en la puerta y pregúntele con qué animal identifica a su amigo, llámelo por su nombre, no le dará tiempo para mentir u ocultar la verdad.

Un jefe debe ser como piloto, es decir, actuar con mucha rapidez en una pista de alta velocidad y como juez, esto es, debe hacer que todos asuman sus responsabilidades y que los conflictos sean respuesta a la efectividad de la organización; así se tiene que: «Si logramos muchas ventas, el almacén se encontrará en problemas; esto no es malo, lo malo no es asumirlo como reto para mejorar y crecer como empresa».

Por otro lado, las personas que gustan de vivir en conflictos y que cuando no lo hay los generan tienen personalidades conflictivas. Si el nuevo jefe quiere alcanzar sus metas y cumplir con sus objetivos, es preferible aislar a estas personas u ocuparlas en lugar donde se aproveche su personalidad. Cabe recordar que las personas más equilibradas y comprometidas no generan problemas; sino soluciones y esto es lo que se necesita para lograr la expansión de la empresa.

e. Liderazgo y visión del futuro

Sobre este tema que es otra de las variables. Se va a tratar desde el punto de vista de reconocer en sus colaboradores su potencial de liderazgo, a partir de su capacidad de visión del futuro de manera integral; pues es así como se tiene que calificar la postura de un líder; pues estos no solo están pensando en ellos mismos, sino en su grupo en general.

Para reconocer el liderazgo y la visión de futuro, solo se requerirá una pregunta para saber si la persona tiene un liderazgo con conciencia social y si usa su potencial solo para satisfacerse a sí mismo. La pregunta es la que muchas personas hacen, por ejemplo:

¿Cómo te ves dentro de un año?

La respuesta definirá si la persona es un líder con iniciativa corporativa, es decir, si tiene la personalidad para conducir a sus colegas a un lugar mejor o solo está interesado en sí mismo.

- **Me veo con mis compañeros festejando el haber alcanzado las metas de la compañía.** Es una persona con visión. Se trata de una respuesta ideal porque determina el interés de construir y festejar junto con sus colegas; este es un hombre de equipo laboral.
- **Me veo con mi nuevo auto, fruto de mi esfuerzo este año lo conseguiré y podré festejar a lo lindo.** Obviamente, esta persona no deja de ser líder; pero es alguien que se prefiere a sí mismo y es posible que haya quienes lo imiten; pero él no tiene iniciativa de aglutinar esfuerzos para la participación común.
- **Festejar la graduación de mi hija y departir con todos la alegría de tener un hijo profesional.** Esta persona es un líder de familia; obviamente no va a destacar en el trabajo porque para él su empleo es el esfuerzo que debe hacer para tener a su familia, entonces jamás tomará decisiones arriesgadas ni querrá poner en peligro sus ingresos, al oponerse al jefe, aun cuando tenga la razón.
- **Irme de viaje y tomarme unas buenas vacaciones.** Esta persona no tiene idea para qué trabaja. Es posible que esté cansado de la rutina y no se haya percatado de que el trabajo es simplemente un lugar para hacer dinero.

En principio, todos somos líderes, lo importante es saber qué tipo de líder es la persona y cuál es su ámbito de liderazgo. Para el tema de jefe por primera vez, lo importante es que el personal esté dispuesto a asumir liderazgos corporativos y, en tal medida, el jefe pueda contar con un equipo para continuar desarrollándose y escalando en la empresa; pues de no contar con líderes potenciales en su equipo, de seguro que su posibilidad de ascenso será menor.

f. Catalizar cambios

En esta parte de la evaluación, se trata de determinar la velocidad con que las personas toman decisiones para cambiar. Como no se puede hacer directamente la evaluación, debe ser relacionada con algo en la cual ellos encuentren satisfacción y felicidad.

¿Qué deporte le agrada? y dígame si fuera director técnico y estaría perdiendo su equipo ¿qué haría usted para cambiar los resultados?

En la respuesta debe tenerse en cuenta que:

- El conocimiento del tema. Es decir, cuánto sabe de las ubicaciones de los jugadores, de las estrategias y las palabras técnicas.
- Inventiva para dar la respuesta.
- Capacidad para leer la situación y trabajar en equipo.

Las respuestas no necesariamente le darán un dato exacto sobre cómo las personas actúan como catalizador de los cambios de la empresa; pero si la persona gusta del deporte en la misma magnitud que le agrada su ocupación o profesión, entonces la persona reaccionará en la misma magnitud. Recuerde que las personas trabajan en lo que les agrada; por eso no todos están dispuestos a aprender y desarrollarse.

A continuación, se presenta un artículo en la página personal de Angel “Java” López, quien trata de una fábula muy conocida y da un comentario, desde la perspectiva de la catalización del cambio.

«[...] Sopa de piedras

[...] Tres soldados retornaban de la guerra, volviendo a sus hogares. Iban por el camino, cansados y hambrientos. Ven una villa adelante del camino, y sus espíritus se levantan, seguramente los habitantes de la villa les darán alimento. Pero cuando llegan (sic), encuentran las puertas y ventanas cerradas. Después (sic) de años de guerra, los habitantes de la villa estaban escasos de comida, y cuidaban lo poco que tenían.

Los soldados, entonces, hierven en una olla agua, y le ponen cuidadosamente tres piedras. Los habitantes de la villa, asombrados, se acercan a mirar (sic, [mirar]).

“Esto es sopa de piedras”, explica un soldado. “¿Es todo lo que pusieron en la sopa? ¿Piedras?”, preguntan los curiosos. “Absolutamente, sólo (sic) piedras, pero debo decir que sabría mejor si tuviéramos una zanahorias...”. Uno de los habitantes de la villa, corre a su casa, y retorna con una canasta de zanahorias de su huerta.

Un par de minutos más tarde, los habitantes preguntan de nuevo “¿sólo eso se necesita?”.

“Bueno” dice un soldado “un par de papas le darían más cuerpo a la sopa”. Otro habitante vuelve a su casa, y trae papas.



Durante una hora, los soldados enumeraron más ingredientes que podrían mejorar la sopa: carne, puerros, sal, hierbas. Cada vez, un habitante distinto iba y traía lo que se necesitaba.

Eventualmente, ellos terminaron con una gran olla de sopa caliente. Los soldados removieron las piedras, se sentaron con el pueblo entero, a disfrutar de la primera comida completa en meses.

Es tiempo de poner nuestras piedras en la olla. En vez de pedir permiso para la idea completa, haga algo chico, bien desarrollado y expuesto. Una vez lo tenga pulido, muéstrole a su gente, que vean lo que puede hacerse. Y luego, diga, "claro, podría estar mejor si tuviéramos X...". Pero sin darle mucha importancia. Ahí verá si realmente el germen de la idea prendió o no. Si no, no insista por el momento. Si prendió, seguramente la idea tomará inercia, y conseguirá más apoyo para lo que quiere hacer y cambiar. A veces, mostrar un poco del futuro, hace que la gente se suba al tren que les prepara.

No siempre el cambio se puede lograr con discusión y razonamiento. A veces, hay que maniobrar para vencer la inercia o resistencia al cambio, que tengamos delante [...].».

Fuente: <http://msmvps.com/blogs/lopez/archive/2008/11.aspx>

g. Establecer vínculos

En este apartado, se tratará sobre el establecimiento de vínculos; al respecto, se va a tener en cuenta dos variables, tal como figura en la matriz que se está desarrollando: trabajo en equipo y colaboración.

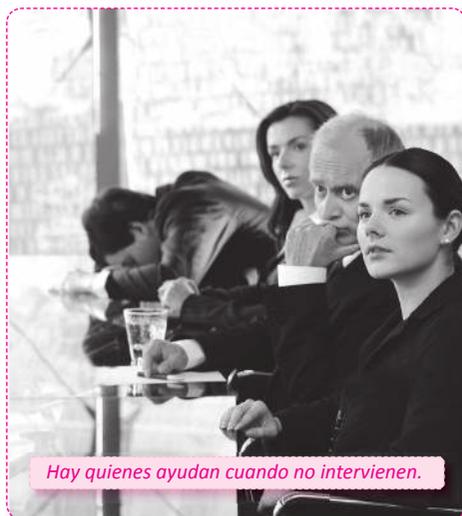
Los vínculos, en el centro laboral, sobre los cuales se va a tratar se deben limitar al trabajo en equipo y la colaboración; ya que generan el desarrollo de la organización y, por añadidura, el crecimiento de la empresa. Respecto al primer tema, se trata de reconocer cuánto están dispuestos a trabajar en equipo y si saben hacerlo para el beneficio común.

A continuación, se presentan algunas preguntas que le pueden ayudar a esclarecer el tema:

1. Cómo eran los juegos con sus hermanos.

Si la respuesta es «no tenía hermanos», obviamente es una persona que no aprendió a jugar en equipo. Si en cambio habla de cómo jugaba con su hermano y luego dice: «En realidad, no era mi hermano, es mi mejor amigo». Esto es bueno porque tenía la imagen de un hermano. Si en cambio se queja de que no le dejaban jugar, es un problema porque se puede sentir relegado. Pero si, en cambio, dice con mi familia no me gustaba jugar; pero cuando llegaba a la escuela, pasaba horas con mis compañeros; esto significa que buscó su lugar y se sintió mejor en esa posición.

El *trabajo en equipo* no significa estar en un mismo lugar en común; personas que trabajan en equipo pueden estar en diferentes lugares y estar conectados en el proceso de producción y es esto lo que se tiene que medir: la capacidad de la persona de poder interactuar con respeto a la ideas de sus colegas. Por este motivo, la segunda pregunta va de la siguiente manera:



1. Durante sus juegos, ¿hizo cambio de roles? y ¿cómo se sintió?

Si la persona dice que no le molestaba y disfrutaba de hacer varios roles, es muy factible de que la persona pueda liderar y ser liderado donde no tenga competencias; esto es muy bueno para el desarrollo de los trabajos en equipo.

Para tratar el tema del respeto, es bueno conocer el grado de aceptación que tienen las personas sobre las diversas situaciones; en tal sentido, la **burla** es señal de un complejo de inferioridad en la persona que al no poder entender o enfrentarse directamente se burla o muestra irritación esto no lo invalida como colaborador; pero sí como potencial líder; puesto que ellos no se burlan y manejan con rapidez las situaciones problemáticas, para saber esto el nuevo jefe debe comentar:

2. Ayer estuve viendo un programa donde las personas se caían y la verdad es que es muy entretenido.

Si la persona comienza a comentar sobre el tema y se ríe, disfrutando de la desgracia ajena; obviamente en el fondo siente que no ha logrado todo su potencial porque todos saben que quienes hacen algo valioso están expuestos a tropezarse y levantarse, para volver a intentarlo; entonces las personas que han logrado sobreponerse a muchas cosas y han logrado su realización absoluta no pueden burlarse de alguien.

Sobre el tema de la **colaboración**, se debe tener en cuenta el desinterés en ayudar y el interés por devolver la colaboración. Si una persona colabora por interés, es una persona sin valores, esperando que alguien le ayude cuando necesite; es decir, en el fondo, se siente débil; por eso, hace cosas para luego cobrar la ayuda; una persona solvente, no en lo económico, ayuda sin pensar en la deuda que genera porque lo hace de manera espontánea. Un nuevo jefe debe tener en cuenta este principio porque si las personas ayudan para pedir o exigir posteriormente la devolución de favores, solamente generan corrupción.

Por otro lado, pero como parte de un todo, se encuentra el interés de retribuir el apoyo, no de la manera que pueda; de modo que como lo necesita la otra persona, siempre y cuando esta tenga como propósito el mejorar o enmendar; jamás de cubrir. Cabe indicar que para tener alto sentido de colaboración, las personas deben haber superado las envidias y las rencillas; personas que no han desarrollado un espíritu solidario dan las cosas a la espera de retribución, así se tiene a los *delincuentes* que ayudan para luego chantajear para que les cubran sus delitos; las *personas con dependencia afectiva* colaboran para no sentirse solas y no lo hacen por la bondad; sino por el interés de tener a alguien al lado. Para reconocer el alto valor de la colaboración, el nuevo jefe debe tener en cuenta lo siguiente:

Recuerda usted cuándo fue la última vez que colaboró con alguien.

Si la respuesta es «en realidad, no recuerdo»; aun cuando su rostro manifieste que sí lo hace es una excelente persona y está dispuesto a colaborar. Si la persona dice: «Han sido muchas veces que ya no lo recuerdo»; es una persona que desea presentar sus problemas psicológicos como si fuese humilde. Si, en cambio, manifiesta con un poco de incomodidad colaboro muchas veces, esta forma de decirlo manifiesta que la persona ayuda esperando retribución y cuando no se la dan se incomoda.

¿Quién le ayudo la última vez?

La persona recuerda el nombre y la acción de quien colaboró con ella, esto es una muestra de sinceridad de un gran espíritu significa que la persona es grata y que recuerda a las personas, quienes colaboraron con ellas, en el momento que más lo necesitaba. Si, en cambio, dicen no puedo negar que me ayudaron; pero no fue tan importante; esto significa que la persona no tiene gratitud; las colaboraciones pequeñas o grandes tienen igual importancia en los acontecimientos futuros.

Un relato del autor:

Un día, un catedrático me llamó, me miró fijamente y me dijo: «Sr. Díaz, usted no ha hecho méritos suficientes para aprobar el curso; pero sus intervenciones en clases muestran que tiene algo bueno que dar para usted y nuestra universidad. Espero que algún día toda esa fuerza creativa se concrete y pueda servir no solamente a usted; sino para prestigiar a nuestra universidad»; luego de lo cual me calificó como *aprobado*. Cuando terminé mi teoría sobre las *Finanzas del conocimiento* –la tercera en términos cronológicos– repasé mi vida y recordé a mi profesor; a partir de ese momento, decidí no solamente calificar a las personas por sus respuestas al curso; sino por el potencial para desarrollar soluciones. No sé, a cuántos alumnos he aprobado al tener en cuenta su capacidad creativa y sus otras inteligencias; sin que nadie me lo pidiese; solo espero que lleguen a ser grandes profesionales; pero sobre todo grandes seres humanos, capaces de convivir en equilibrio y generar momentos asombrosos para otras personas.



A continuación, se presenta una nota importante sobre el tema de las competencias emocionales y su importancia en el éxito:

Eficiencia y éxito, competencia emocional

Por: Dionisio Contreras Casado

Añadido: 22 de octubre de 2010

«Tom Peters, uno de los intelectuales de la gerencia y los negocios más reconocidos a nivel mundial, y autor de “En Busca de la Excelencia”, considerado como uno de los grandes libros de la literatura gerencial de todos los tiempos, escribió: «En el caso de que tenga usted quince años, deje de burlarse de los “tontos” de su clase... porque ¡llegará un día en que tendrá que trabajar para ellos!».

La práctica totalidad de las investigaciones de los últimos veinte años concluyen, que la excelente evaluación académica de una persona no dice absolutamente nada del modo en que esa persona reaccionará ante las dificultades en su vida, resultando que de una excelente evaluación académica, únicamente se puede colegir que una persona es excelente resolviendo pruebas de evaluación académica. Y no sólo eso, sino que la mayor parte de personas con un cociente intelectual alto, terminan trabajando como subordinados de gente peor dotada intelectualmente, ya que es muy bajo el porcentaje de éxito atribuible al cociente intelectual de la persona exitosa, en cualquiera de los ámbitos en el que la contemplemos: trabajo, pareja, familia... etc.

Sin embargo, en el contexto en el que habitualmente se desenvuelven y desarrollan las personas, básicamente de intercambio y participación, una serie de competencias emocionales, si son significativas e incluso determinantes en el éxito y la eficiencia, ya que enfrentar situaciones, o situarse ante el entorno con eficiencia y obtener resultados exitosos, no depende del exhaustivo conocimiento analítico del mismo, sino de la capacidad operativa de actuar sobre él, y en este sentido las emociones si juegan un papel concluyente de éxito o de fracaso.



Desde mediados de los ochenta, H. Gardner, desarrolla la idea de que el hombre no posee un solo tipo de inteligencia, y en este sentido, gran parte de los autores se han puesto de acuerdo en diferenciar dos tipos de inteligencia emocional: la intrapersonal y la interpersonal. El propio Gardner, define la inteligencia intrapersonal como «la capacidad de establecer contacto con los propios sentimientos, discernir entre ellos y aprovechar este conocimiento para orientar nuestra conducta», y la inteligencia interpersonal como «la capacidad de discernir y responder apropiadamente a los estados de ánimo, temperamentos, motivaciones y deseos de las demás personas», algo que no parece fácil de adquirir únicamente estudiando.

En el mundo de la empresa, estas conclusiones han tenido un fuerte impacto, ya que la forma tradicional de contratación, fundamentada únicamente en la brillantez de un currículum, está cediendo terreno a una concepción más amplia y abierta, que plantea la necesidad de dar un salto cualitativo hacia la incorporación de profesionales abiertos al trabajo en equipo, capaces de tolerar el malestar y la frustración, y abiertos a la búsqueda constante de soluciones a los retos que plantea el mercado. Se plantea la necesidad de un nuevo diseño de las empresas y de la redefinición del pensamiento de negocios, en torno a algunos de sus temas fundamentales: el liderazgo, la formación, las relaciones con el cliente, el modo de crear valor, el papel de la mujer o la capacidad de redefinir constantemente el objeto de trabajo.

De modo que la competencia intelectual no dice prácticamente nada en el pronóstico de la eficiencia personal y profesional, ya que éstas tienen más que ver con las competencias emocionales, que determinan el grado de habilidad en el manejo del resto de facultades y potencialidades, incluido por cierto, el intelecto.

Después de conocer la diferenciación de mentes, que en 1995 señaló D. Goleman: una mente que piensa y otra mente que siente, y tras lo concluyente de todos los estudios posteriores, parece evidente que “la mente que siente” es algo a tener en cuenta a la hora de interpretar el éxito de las trayectorias vitales, o de diseñar procesos de formación de personas. En este sentido L. E. Shapiro en su obra «La inteligencia emocional de los niños» escribe que «en forma paradójica, mientras que cada generación de niños parece volverse más inteligente, sus capacidades emocionales y sociales parecen estar disminuyendo vertiginosamente».

Concluyendo, diremos que una persona cuanto más desarrollada emocionalmente sea, más disfrutará de una situación ventajosa en cualquiera de los ámbitos en los que se enfrente, más tenderá a sentirse satisfecha y será más eficiente por ser capaz de gestionar los hábitos mentales que determinan su éxito».

Fuente: <http://www.articulo.org>

3.1. QUÉ DIRECCIÓN DEBE TENER EL PLAN DE ACCIÓN

En las grandes empresas, los jefes son elegidos, por lo general, luego de un largo proceso que ayuda a determinar, no solamente, la calidad de profesional que es sino fundamentalmente la capacidad de pertenecer a la sociedad corporativa; sin causar algún contratiempo o, en otros casos, se les elige para modificar la forma de proceder de la empresa y, obviamente, esto va a generar disgustos que el nuevo jefe se sabe manejar para mantener el equilibrio.

Básicamente, los nuevos jefes son elegidos para mantener la trayectoria y las condiciones sociales al interior de la empresa; en otro caso, el nuevo jefe debe cambiar la trayectoria y esto va a modificar las relaciones al interior de la empresa; basados en este principio básico, el nuevo jefe debe considerar la dirección de su gestión, de acuerdo con el pensamiento de la empresa que lo ha contratado. Por otro lado, en las pequeñas empresa, el proceso es corto porque muchas veces el mismo líder lo contrata; pero aquí ocurre algo que debe ser evaluado minuciosamente, antes de empezar a trabajar el plan de acción.

En las pequeñas empresas y con el líder bajo el control de la organización, es posible que objetivamente se requiera modificar, incluso el mismo jefe superior es consciente de que debe cambiarse; pero inconscientemente trata de mantener todo bajo su control y cuando una empresa debe reestructurarse, el cambio debe ser liderado por quien puede conducir al cambio; es decir, quien tenga la nueva mentalidad es allí donde se producen las fricciones porque el nuevo jefe no comprende del todo al jefe superior.

Una historia



Un joven profesional ingresó a trabajar en una empresa importante. Los dos primeros días –de su experiencia laboral–, el joven llegaba a la casa de sus padres y compartía las noticias de su trabajo; pero, poco a poco, empezó a llegar callado y luego contrariado.

Un día, no pudo más y tiró con violencia su chaqueta al sofá; su padre que miraba televisión le comentó: «Tranquilo, hijo, que estoy viendo mi programa favorito». El hijo le contestó: «Claro para ti es fácil pedir tranquilidad; cuando no tienes un jefe que te hace la vida de cuadritos».

El papá, un alto ejecutivo quien había vivido muchas situaciones en su vida, le preguntó: «Estás contento con la paga». El joven pensó y sonrió ligeramente antes de responder afirmativamente. «¿Te agradan las funciones que te asignan?». El joven no pensó mucho para contestar: «Sí». El padre, sin dejar de ver la televisión, le dijo: «Entonces, debes comprender que no te deberían pagar nada por hacer lo que te gusta y todavía no lo hacen correctamente y que el pago es para comprender a tu jefe, si quieres llegar lejos». De esta manera, el joven nunca más volvió a hablar mal de su jefe.

Respecto a la empatía, se habla mucho como herramienta para la comercialización de productos; sin embargo, es también una de las mejores herramientas para la socialización porque permite comprender a la otra persona, con quien desea integrarse y, en eso, se basa el camino para construir la simbiosis entre el objetivo o interés del jefe superior y la del nuevo jefe que puede tener muchas buenas ideas; pero que lo primero es tener el objetivo en conjunto.

La dirección de la empresa es y será siempre la decisión del directorio y, en el caso de las empresas pequeñas, la de los fundadores o líderes de las empresas. El nuevo jefe de comprender y respetar este principio; pero también debe recordar y poner en práctica que su gestión será valiosa en la medida que a partir de la dirección determinada; él o ella pueda contribuir “con pequeños detalles” que demuestren su capacidad de negociación y, a la vez, conduzcan a la empresa por el camino del éxito; también puede darse el caso de que el directorio o el jefe superior le autorice a planificar su labor con toda libertad; entonces debe ser muy cauteloso en todos sus procedimientos, para que la confianza no le genere un estado de vanidad.

A continuación, se presenta un artículo publicado en todosmisdias.com, donde se trata de por qué uno no entiende a su jefe.

¿Por qué no entiendo a mi jefe?

Razones hay miles y, por lo general, se prefiere listar aquellas en las que el único culpable es el jefe. Aun así, prefiero, en este artículo, mencionar algunas razones en las que tanto su jefe y nosotros podemos hacer algo al respecto:

1. Visiones diferentes

Muchas veces, se asume que vemos lo mismo que nuestro jefe, cuando la realidad es otra. La ausencia de una buena conversación sobre el tipo de “lentes” que usamos para ver la misma situación puede ayudarnos a entender mejor las diferencias.

Cuando se habla de visión, se debe de tener en cuenta muchos factores de la visión; para poder garantizar una buena conversación con el jefe superior:

- **Visión generacional.** Muchos profesionales practican la estrategia de cuando fueron a la escuela; simplemente la actualizan contemporáneamente; sin embargo, su lógica continúa siendo la misma. Para superar esta barrera que no es generacional, sino de estructura lógica, el nuevo jefe debe preguntar, para generar un estado de reflexión, por qué quiere cambiar el punto de vista del jefe superior; con solo sustentar su punto de vista, de seguro que este no lo oír porque básicamente no lo entiende.



- **Visión de la organización.** Los jefes superiores tienen una visión de la organización que ellos han creado; motivo por el cual pueden escuchar al nuevo jefe; pero comprometerse a entenderle es casi imposible; en tal sentido, el nuevo jefe, en lugar de desear imponer sus ideas, debe primero comprender cuáles son los principios lógicos donde se basa la visión de la organización y son los principios lógicos los que deben ser reconstruidos. Por ejemplo, cuando se quiere derrumbar un edificio muy grande, se colocan cargas de dinamita en los puntos sensibles de la estructura; de la misma manera, el nuevo jefe que desee contribuir debe considerar las estructuras lógicas de su jefe superior para, a través de consultas, el mismo jefe reconstruya sus principios lógicos y de actitudes.

2. Zapatos diferentes

En ocasiones, se olvida, pero la verdad es que uno no está en los zapatos de su jefe. Las responsabilidades, preocupaciones y presiones que recaen sobre sus hombros difieren de los nuestros. Ser empáticos puede ayudarle en este caso.

Las dimensiones de las responsabilidades, por lo general, nublan a los jefes por primera vez. Cabe indicar que administrativamente, existen los manuales de funciones y procedimientos; pero no existe la determinación de responsabilidades; por lo general, muchísimas personas confunden las funciones con sus responsabilidades; a continuación, un ejemplo para darse cuenta de la dimensión de lo manifestado:



A cien padres se les preguntó sobre sus responsabilidades y ellos contestaron: «Educación, comida, diversión»; pero solo dos personas contestaron acertadamente que su responsabilidad es enseñar a tomar decisiones. El ser humano debe ser preparado para asumir la responsabilidad de valerse por sí mismo; en tal sentido, es importante que aprenda a decidir desde muy pequeño; los padres cumplen allí su rol porque en cuanto el niño aprenda a decidir, entonces su desarrollo como persona estará garantizado.

El nuevo jefe debe primero construir su responsabilidad y cuando hable con el jefe superior, debe realizar propuestas, teniendo en cuenta la responsabilidad él y el de su jefe; de esta manera, logrará consolidarse como un colaborador eficiente porque sabrá colaborar para el desarrollo común de la empresa.

3. Experiencias distintas

Dicen que la frustración es el resultado de la expectativa menos la realidad. Conversar con su jefe sobre sus expectativas y las de usted les ayudará a calibrar dichas variables en la medida de lo posible. Cabe mencionar que tener por escrito lo que se espera del desempeño, resultados y comportamientos de cada uno es una excelente herramienta para futuras conversaciones.

Un nuevo jefe debe aprender a construir sus expectativas, sobre la base de las expectativas generales de la empresa. La naturaleza del ser humano es la ambición, motivo por el cual, en lugar de discutir si es buena o mala; en realidad lo importante es saber canalizar y la forma de hacerlo correctamente es haciendo crecer a la empresa. El nuevo jefe debe recordar que ninguna empresa en el mundo va a contratar a alguien que viene de una empresa quebrada y que además habla en contra de sus jefes y desdice la capacidad de gestión de su gerente; dicho de otra manera, esta persona está diciendo: «Yo no fui capaz de persuadir a mis superiores a tomar las decisiones correctas, para sacar adelante a la empresa».

4. Experiencias distintas

El relato de la experiencia no necesariamente es el más escuchado ni el más mencionado. En el fútbol, cuando cumplir el papel de novato del juego, no se entiende por qué el veterano prefiere colocar el balón en el centro del campo, en lugar de celebrar la anotación que acaba de realizar. Preguntar al jefe sobre sus experiencias puede dar una mejor comprensión acerca de sus perspectivas y reacciones.

Muchas personas confunden experiencia con desarrollo de conocimiento; así se tiene que cuando una persona dice tener experiencia, lo único que está indicando es que hace lo mismo, en relación a un tiempo determinado. Si el nuevo jefe pregunta a quien sea sobre sus experiencias y a partir de esos relatos determina la estructura lógica; entonces se dará cuenta de que las personas pueden hablar de fútbol, familia, trabajo o de cualquier tema y en todos ellos tiene el mismo proceso de raciocinio.

Como caminan dirigen su vida



En los países del tercer mundo, las personas caminan sin respetar su derecha; por lo general, caminan serpenteando, de un lado al otro; pero esta forma de caminar no se limita al hecho de transitar; sino es fundamentalmente un reflejo de cómo conciben la vida; en tal sentido, no son personas que cuando deben dirigir el destino como sociedad procuren tomar una decisión pensando en ellos como conjunto; sino en qué les beneficia a ellos en particular.

Por la manera indicada, una persona preparada, en una pequeña conversación, puede determinar la lógica del pensamiento de la otra persona y si su interlocutor manifiesta lo difícil que ha sido cambiar de empleo o habituarse al nuevo contexto; entonces se está conversando con una persona que es reactiva y si es el jefe superior, entonces se debe tener en cuenta que será difícil determinar cambios.

5. Asuntos sin resolver

El resentimiento nubla el entendimiento. La incapacidad de resolver conflictos con el jefe minará su percepción sobre sus comportamientos y resultados lo cual le impedirá comprenderle o al menos querer hacerlo. ¡No hay escape! Debe aprender a perdonar ofensas y resolver conflictos con su jefe.

Hay personas que pueden haber pasado los procesos de admisión a la organización; pero cuando comienzan a interactuar, se empiezan a presentar las dificultades de la personalidad; así se tiene a quienes confunden emprendimiento con testarudez o iniciativa con imprudencia. Un profesional que desee iniciar su carrera debe aprender a mejorar siempre; hay quienes han crecido por elección de los demás; pero no por sus méritos y capacidad, así cuando llega el ocaso, entonces no saben hacer algo.

El gerente exitoso y el empresario frustrado



Un joven profesional hizo una meteórica carrera a tal punto que en menos de cuatro años alcanzó el nivel máximo y como gerente, tuvo una gestión exitosa; tanto así que fue convocado a otra y de allí a otra empresa. Sus ingresos crecían de manera extraordinaria y obviamente incrementó sus gastos creyendo que todo le iba a durar para siempre; pero, de pronto y abruptamente, la situación comenzó a cambiar: primero, fue cancelado de un trabajo y del siguiente también. Con una familia acostumbrada a la vida esplendorosa, decidió a instancias de su esposa iniciarse como empresario: «Tú siempre fuiste el de las ideas; ahora trabaja para ti mismo»; a los seis meses y con muchas cuentas por cobrar, tuvo que ir al extranjero para trabajar y pagar sus deudas.

¿Qué paso con este exitoso exgerente? Tenía mucha experiencia en lo que hacía y los empresarios solo lo solicitaban para hacer lo que *sabía*; cuando el contexto cambió y su experiencia –lo único que sabía hacer- ya no eran necesarios, entonces lo dejaron fuera; por otro lado, su arrogancia no le permitió conocer su verdadera valía, motivo por el cual tomó una decisión que lo llevó al fracaso familiar y personal. Pero la soberbia no se produce en la adultez, las personas por lo general tienen esa predisposición que se desencadena cuando tienen un ligero éxito.

Cuando se menciona un asunto sin resolver, se está tratando primero de la personalidad. Muchas personas no tienen equilibrio emocional y tienen mucha carga negativa que, en un momento, determina que son gestores de una serie de problemas; por este motivo, quien desee hacer carrera como gerente, debe tener en cuenta su salud mental y, por otro lado, jamás dejar de reinventarse porque de otra forma pueden pasar de la cúspide al fracaso total.

3.1.1. CONCLUSIÓN

El plan que organice el nuevo jefe debe tener en cuenta la dirección de la empresa. El valor como jefe y como funcionario de la empresa es hacer contribuciones y lograr persuadir para que estas sean aprobadas y apoyadas por la gerencia general.

A continuación, se presenta la vida de un reconocido empresario norteamericano. Se expone una idea que puede tener un inicio razonable, pero que puede convertirse finalmente en un desastre total.

La ciudad Pullman

Por: *Nuevo Siglo newspaper*
Actualizado: 06/11/2009



Foto: nndb.com

«Uno de los hombres pilares de Chicago del Siglo XIX, fue sin duda George Mortimer Pullman. Inventor, industrial, potentado y millonario, Pullman nace en Nueva York en 1831 la ambición por riquezas lo hace llegar a nuestra ciudad cuando Chicago era poco más que un chiquero donde el lodo, el agua de drenaje y la peste hacían la vida imposible.

Una solución a este problema fue levantar el drenaje y las coladeras y por consiguiente a la ciudad entera. Aquí entró la inventiva de George Pullman, quien inventó la técnica de levantar por medio de gatos hidráulicos los edificios del primer cuadro de la ciudad.

Recordemos que todas las estructuras eran de madera antes del terrible incendio que devastó la ciudad. Aún después de esta gran calamidad, Pullman fue precursor incansable del renacimiento de Chicago.

Entre 1859 y 1863 vivió y trabajó en el pueblo de Golden Colorado, donde supo aprovechar el momento e hizo una fortuna en las minas de oro. Con ese dinero creó su imperio rielero y con un poco de suerte por parte del destino, Pullman se convirtió en magnate. Los famosos carros de ferrocarril tipo Pullman llevan su nombre. Este hombre tuvo la visión de transformar un simple furgón de ferrocarril en un palacio sobre ruedas. No solamente los interiores eran de la mejor calidad sino también el servicio. Aunque el pasaje costaba cinco veces más que un viaje normal, la gente exigía viajar en el carro Pullman.

Así que de un vagón, el concepto se transformó en un tren completo. Debido al enorme éxito de sus hoteles sobre ruedas, Pullman ideó según él, un gran concepto. Estableció una sociedad única en su tipo al juntar sus plantas armadoras con una ciudad cooperativa donde todos sus empleados y las familias de estos convivirían pacíficamente.

Tristemente, su concepto fracasó pues no se permitía la intervención de ninguna organización ajena al pueblo, ni siquiera la iglesia. Después de su temprana muerte a la edad de 66 años, la sociedad Pullman se deshizo y terminó entre demandas y líos sindicales.

La ciudad de Pullman se ubicaba 14 millas al sur de esta ciudad de Chicago, justo en las orillas del río Calumet. Quien le diera vida y progreso a Chicago terminó siendo odiado. Su tumba en el cementerio Graceland fue reforzada con acero y concreto para evitar que sus restos fueran desecrados».

Fuente: <http://www.nuevosiglonews.com>

La ciudad Pullman fue un fracaso total porque la idea del empresario no consideró los aspectos elementales del ser humano, como la libertad. Él solo consideró el objetivo de reducir sus costos a tal punto que generó el odio hacia su persona; al extremo, que debió ser enterrado bajo cientos de kilogramos de concreto; para evitar que sus restos sean

profanados. Como se puede leer en el texto «desecrados» es un anglicismo norteamericano.

3.1.2. CAMBIO DE DIRECCIÓN

1	Cambio con el compromiso del jefe superior
2	Cambio con el apoyo del jefe superior
3	Cambio concertado
4	Cambio con desinterés del jefe superior

Antes de pasar a desarrollar las técnicas del plan de acción, se va a comentar los tipos de cambio que aparecen en la parte superior; para que el nuevo jefe tenga en cuenta las circunstancias en que asumirá el reto y cómo reducir el riesgo del fracaso.

A. Cambio con el compromiso del jefe superior

Esto significa que el jefe desea el cambio en el departamento del nuevo jefe y que está comprometido en realizarlo; por tal motivo, las reuniones siempre deben tenerse en cuenta: las agendas específicas y con un plan autorizado para que el jefe superior, conozca paso a paso las acciones y los resultados.

B. Cambio con el apoyo del jefe superior

Esto no significa compromiso. El apoyo, por lo general, es limitado a los primeros resultados; por esta consideración, el nuevo jefe debe tener espectaculares resultados, en sus primeras acciones, lo que permita garantizar el continuo apoyo a las demás modificaciones, pues todas ellas siempre generar ciertos conflictos que deben ser superados de inmediato.

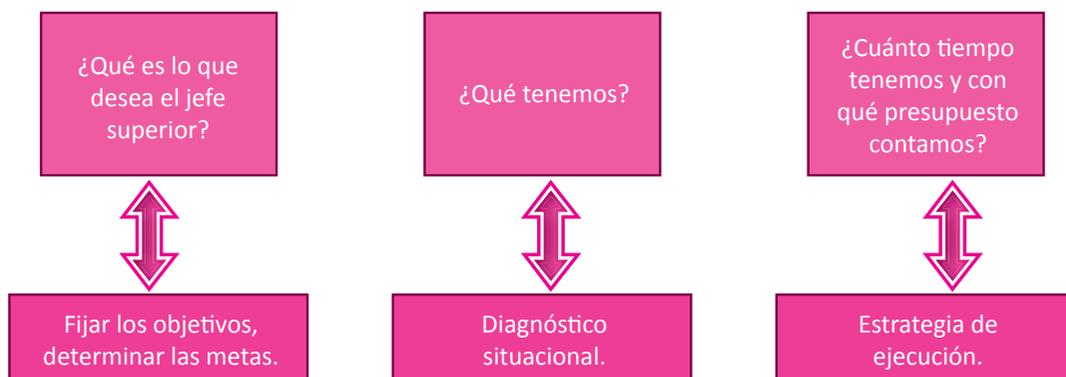
C. Cambio concertado

Es cuando el jefe no tiene libertades porque el cambio ha sido determinado y los resultados también por los jefes superiores, es decir, que el nuevo jefe será un ejecutor de un plan previamente determinado; en estos casos, el nuevo jefe no debe sentirse incómodo porque al momento de actuar con sus propias apreciaciones vendrán en la medida de que cumpla con el encargo asignado.

D. Cambio con desinterés del jefe superior

Esto se contextualiza cuando el jefe superior reconoce que debe modificarse la gestión de alguna de las áreas de la empresa; pero él no está dispuesto a aceptar públicamente el cambio y prefiere que otros asuman el riesgo. En estos casos, son muy frecuentes cuando la tarea requiere la reducción de personal; entonces se convoca a alguien que pueda ejecutar esta tarea. El jefe superior, por su parte, asume una postura de neutralidad toda vez que desea no estar relacionado con el tema de los despidos. En estos casos, el nuevo jefe debe considerar no solo el cumplimiento de las acciones; sino la forma de hacerlo para lograr su estabilidad y desarrollo profesional.

3.2. PASOS PREVIOS PARA ELABORAR EL PLAN DE ACCIÓN



La primera parte para el desarrollo es fijar los objetivos de su plan y, por ello, deben estar presentes las ideas del jefe superior porque es él quien tiene una visión general; entonces se determinan las técnicas para la fijación de los objetivos y la determinación de las metas:

El objetivo es la referencia de lo que se piensa alcanzar; en tanto que la meta es un conjunto organizado de actividades cuyos propósitos se definen a partir de los objetivos.

Para determinar los objetivos empresariales, se deben considerar cantidad y tiempo:

- Incrementar las ventas de electrodomésticos en 20%, con relación al año pasado.
- Reducir las devoluciones en 25%, para fines de mes.
- Elevar la productividad en un 48% para el siguiente semestre.
- Acelerar las entregas en 32%, con referencia al periodo anterior.

Una vez determinados los objetivos es importante fijar las metas para cada objetivo; esto quiere decir que cada una de ellas tendrá metas que permitan construir el objetivo. Dichas metas pueden tener incidencias directas o indirectas; puesto que por la dinámica de la gestión, no necesariamente las metas tienen que tener una función directa en la empresa porque cuando se terceriza la producción o alguna fase, el procedimiento o los proveedores basados en el Just a Time se tienen que considerar metas no directas para el nuevo jefe. A continuación, se va a estudiar la siguiente matriz de análisis, para ayudarle a determinar las metas:

Objetivo	El objetivo como se manifestó se debe elaborar en concordancia al pensamiento del jefe superior o la visión general de la empresa.
Descripción de la situación problemática	Los problemas son subjetivos, motivo por el cual cuando se habla de problemas es porque las personas no pueden construir la solución, motivo por el cual el nuevo jefe simplemente debe escuchar los problemas, considerando que ellos son procesos que están seguramente funcionando en contra del objetivo.
Análisis	Existen muchas matrices dependiendo del área o espacialidad, para determinar que no está funcionando en el proceso, que genera la situación problemática.
Determinación de la situación problemática	Luego de los análisis, el nuevo jefe ya contará con todos los indicadores para determinar en realidad cuál es el problema.
Selección de la estrategia	Conocido el problema, es el momento de determinar la estrategia la cual obviamente tiene que tener en cuenta el pensamiento general de la organización y reducir los daños colaterales, en la medida de que fueran posibles.
Fijar metas	Con toda la información recabada durante el proceso, el nuevo jefe debe terminar las metas desde la perspectiva del lenguaje de la organización y del jefe superior.

Para aproximarse a la realidad de la aplicación de la matriz, se va a contextualizar una situación frecuente en las empresas como es el caso del descenso de las ventas el cual es considerado, por lo general, como uno de los mayores problemas, cuando en realidad no es problema, sino sencillamente un síntoma de que algo no está funcionando a favor del objetivo.

Luego de ser contratado como jefe de ventas, el jefe superior le explica a su nuevo colaborador: «Nuestra empresa tiene 25 años en el mercado y durante los últimos cinco años, hemos mantenido su nivel de ventas; particularmente, considero que nuestra empresa podría estar vendiendo mucho más porque es la segunda en formación en la empresa; por lo cual podríamos decir que goza de un alto reconocimiento a los cuales no se le ha sacado provecho; motivo por el cual lo hemos contratado, para que al final del año, tengamos excelentes resultados como un 25% de incremento en las ventas».

Ahora, se analizarán las palabras del jefe superior:

En este momento, se ha determinado como objetivo un 25% más de ventas; pero además se ha indicado un indicador de la situación problemática: mantener su nivel de ventas desde hace cinco años.

El nuevo jefe entonces pregunta: «¿El personal de ventas desde hace cuánto tiempo le acompaña?». El jefe superior le indica de la siguiente manera: «Nuestro personal está aquí desde hace muchos años; algunos tienen hasta 20 años porque nuestras ventas son básicamente de mostrador y exhibición; además tienen un pequeña comisión, pero siempre hemos cuidado de que los sueldos sean atractivos, en relación a la competencia; ellos están aquí con nosotros y ellos saben que nosotros los queremos como una gran familia».

Con esta intervención, el jefe superior ya describió la situación problemática de la empresa. Ahora viene el reto para el nuevo jefe de cómo sensibilizar, respecto al problema.

A continuación, se elabora la matriz.

Objetivo	Objetivo 25% respecto al año anterior
Descripción de la situación problemática	La empresa puede tener posicionamiento; pero su inacción ha generado que esta posición esté fría, es decir, recordar una marca no es necesariamente para elegirla. Además, sus ventas han crecido por inercia y de seguro a perdido participación porque no ha tenido en cuenta el ritmo del mercado.
Análisis	Las matrices a aplicar son las referidas al estado actual de la demanda, de la marca y la participación comparativa, quinquenal, para que los jefes superiores deduzcan el problema.
Determinación de la situación problemática	El problema es desincronización con el comportamiento del consumidor lo cual ha generado que seguramente haya empresas que estén más pendientes de las actitudes del consumidor.
Selección de la estrategia	La estrategia lógica es la renovación de los procedimientos comerciales; pero desde ya, se presentan dos retos: el primero, sensibilizar a los jefes superiores y, el segundo, motivar a los colaboradores.

Lo siguiente es persuadir a los jefes superiores; para que adopten una actitud más agresiva en el mercado. Cabe indicar que por las palabras del jefe superior, este ha declarado que su empresa es de perfil bajo, es decir, el riesgo lo tomaron al iniciar las operaciones; a partir de allí, se ha mantenido igual; incluso el personal de ventas, quienes seguramente están muy acostumbrados a la rutina. El primer punto es establecer metas que generen romper la inercia como por ejemplo:

- **Primera meta.** Incrementar el porcentaje de ventas en un sector donde se tiene muy baja participación la cual genera que se inicie una nueva dinámica que permitirá poder extender la mentalidad al sector, donde se labora con un comportamiento tradicional.
- **Segunda meta.** Aumentar la publicidad para efectos de la renovación de la marca, con referencia al nuevo servicio que estaría ofreciendo. Cabe recordar que la publicidad es un mensaje diseñado al consumidor para atraer rápidamente su atención, sobre un tema que la empresa desea comunicar.

3.3. INICIAR EL PROCESO DEL DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN

Luego de los pasos previos al desarrollo del plan de acción el cual le ha permitido conocer cuál es la situación problemática de la organización y, por otro lado, cuáles serán las fuerzas contrarias para construir las soluciones. En este punto, llegó el momento de empezar a estudiar los activos y pasivos del área del nuevo jefe y determinar con qué se cuenta, qué se requiere, qué sobra para determinar la estrategia interna, con dirección a la realización del plan de acción; por ello, previamente se esclarece qué es la estrategia externa e interna.



Como lo indica el cuadro, el nuevo jefe ha desarrollado la determinación de objetivos y metas, considerando las expectativas de la empresa y del jefe superior; pero esta es la estrategia externa de su departamento; pero el nuevo jefe elaborará una estrategia interna; luego de evaluar los activos y pasivos de la empresa. Esta estrategia interna se refiere a cómo el nuevo jefe va a persuadir para que le doten de todo lo que necesita para alcanzar los objetivos y metas establecidos con el jefe superior. Como se mencionó anteriormente, existen muchos modelos y niveles de organización; en algunos, los recursos llegan cuando alguien los solicite, en tanto otros hay que generar todo una serie de artificios para concretar los requerimientos; en lo referido, a los recursos humanos internos también sucede lo mismo.

Las estrategias internas siempre tienen en cuenta los siguientes factores:

- **Motivación.** Buscar o generar un factor de motivación que no sea exclusivamente la parte económica; sino temas como estabilidad laboral, línea de carrera, capacitaciones y otras motivaciones para fortalecerse como profesionales.
- **Colaboración.** Establecer lazos de apoyo dentro y fuera del área. Esto permite fortalecer y acelerar los procesos en los cuales se está trabajando. Si se construye los puentes de colaboración, no será posible alcanzar las metas, sobre todo si ellas requieren cambio de actitud por parte de los colaboradores.

- **Interés.** Orientar el interés para el desarrollo de las propuestas. Esto es solo posible a través de la comunicación persuasiva; pueden existir intereses –y es obvio que los haya-; pero el nuevo jefe no solamente tiene que saberlo; sino tener las competencias para mover los intereses hacia los objetivos, determinado en su plan.

- **Compromiso.** Es básicamente la obligación que asume una persona respecto a un objetivo o actividad de manera voluntaria. Esto es lo que debe generar el nuevo jefe entre sus colaboradores directos y aquellos que de alguna manera se relacionan con su área, es decir, que como un líder democrático hace que las personas se sientan obligadas a participar creativamente y, con todo, su deseo en la ejecución de las tareas.



Plan de acción	Documento corporativo	Compromiso del nuevo jefe con la organización; en referencia a lo que va a realizar en su área.
Plan de acción interno	No documentado. Es de uso y ejecución personal.	Es la forma con que el nuevo jefe pretende obtener de la organización; todo lo que requiere para cumplir su plan de acción.

Como se puede ver en el cuadro que se encuentra en la parte superior, el nuevo jefe debe redactar un plan de acción como documento corporativo; pero adicionalmente debe desarrollar un plan de acción interno que tiene como objetivo orientar la voluntad de sus colaboradores y del resto de la organización, con relación a la ejecución de su plan de acción; pues, en algunos casos, puede depender de otras áreas.

3.3.1. ESTUDIO DE LOS ACTIVOS Y PASIVOS DEL ÁREA

Antes de empezar a aplicar el formato que se encuentra en la parte inferior, se considera importante determinar los calificativos que, en este caso, se consideran activos, pasivos y son requeridos. En primer lugar, los activos son aquellos con lo que se cuenta desde la perspectiva del plan de acción. Los pasivos es todo aquello que se tiene cuyo aporte es negativo, es decir, resulta contrario a sus objetivos y, por último, lo que se requiere para realizar su trabajo en dos niveles: lo mínimo y lo ideal.

	<i>Local</i>	<i>Mobiliaria</i>	<i>Maquinaria</i>	<i>Tecnológica</i>	<i>Maquinaria</i>
Activos					
Pasivos					
Lo que se requiere					

Los temas que se han considerado son referenciales. Cada nuevo jefe debe incluir aquellos que considere importantes para el desarrollo de su plan de acción, motivo por el cual se les sugiere que se tomen su tiempo para determinar las variables que consideran necesarias para la elaboración y ejecución de su plan de acción. Un punto importante es incluir todas las variables, aun cuando los activos satisfagan los requerimientos del plan, esto se debe a que la matriz completa permite la visualización de todo el panorama y así es posible determinar algún desbalance producto de activo muy superior lo cual podría generar un pasivo muy alto, en otro lado de la matriz, como por ejemplo:

La ejecución del plan requiere de diez computadoras con ciertas características. Al hacer el inventario, arroja que se tiene catorce computadoras; sin embargo, cuatro son activos porque tienen todas las características requeridas; mientras tanto existe un pasivo de diez porque no sirven para el objetivo y su sola existencia implica un costo el cual jamás rendirá utilidades.

	Local	Tecnológica
Activos		Cuatro computadores reúnen los requisitos.
Pasivos	El local es amplio; pero debido a su forma, no sirve.	Las otras diez computadoras no tienen manera de repotenciarlas y resultan obsoletas.
Lo que se requiere	Un local con las siguientes referencias como mínimo.	Requerimiento mínimo 5 nuevas computadoras con las siguientes especificaciones...

Por otro lado, se tiene el local, también es pasivo, porque no reúne las consideraciones para el objetivo determinado. El problema se presenta cuando el jefe superior desea que se logren los objetivos, con estos pasivos; la situación problemática no es la falta de activos; sino la negativa para adquirirlos; el nuevo jefe entonces empieza su estrategia de persuasión para la adquisición de los activos y, a la vez, superar la inercia y comenzar a producir.

Seguidamente, se pasará a evaluar los intangibles; en este caso, se va a considerar cuatro factores como son los manuales de funcionamientos y procedimientos, el personal, el conocimiento y las actitudes. Estos factores le permitirán determinar qué se puede hacer para mejorar las condiciones para lograr cumplir su plan de acción:

	Manual de funciones y procedimientos	Personal	Conocimiento	Actitud
Activos				
Pasivos				
Lo que se requiere				

Se consideran los manuales de funciones y procedimientos, en la medida que estos permitan determinar el funcionamiento de la productividad personal y global de los colaboradores; sin embargo, la existencia de los mismos no significa que sea un activo, como tampoco es el hecho de que se cumpla; pues pueden existir los manuales y el personal puede cumplir fielmente todas las indicaciones y, aun así, ser un pasivo. Esto se debe a que todas las funciones cumplidas por el personal no contribuyen al desarrollo de la organización y menos al crecimiento de la empresa.

Una empresa tiene excelentes manuales; pero para un contexto no competitivo y el personal realiza su labor basados en estos manuales lo que puede suceder es que el personal pueda recibir hasta premios y la empresa quebrar al poco tiempo.

Un ingeniero alimentario contaba a sus estudiantes cómo un colega suyo estaba empeñado en la calidad de su producto, a tal nivel que logró un importante premio; sin embargo, a los consumidores a quienes se les ofrecía no tenían referencia de los estándares de calidad, a tal punto que consideraban el producto de mala calidad y no lo adquirirían, al poco tiempo quebró.

	<i>Activos</i>	<i>Pasivos</i>	<i>Lo que se requiere</i>
Manual de funciones y procedimientos		No, los manuales existen; pero no promueven la competencia	Un manual que configure el contacto actual y permita alcanzar los objetivos.
Personal		De acuerdo a los documentos existe el personal con la formación requerida, para el cumplimiento de los procesos anteriores	
Conocimiento	Tres de ellos pueden generar conocimiento.	Las catorce personas restantes. No tienen condiciones para generar conocimiento; pero si adoptan una postura de seguidores, podrían ser importantes.	Para lograr los objetivos, es necesario neutralizar a los líderes de la inercia y motivar al personal para alcanzar los objetivos; en tal sentido, se debe trabajar un programa de motivación interna.
Actitud	Las tres personas que generan conocimiento obviamente tienen actitud para el cambio. Hay otras cuatro que no necesariamente aportan conocimiento; pero sí deseos y voluntad.	Hay cuatro personas que se dejan llevar por su pesimismo, pero, con motivación, pueden hacer el trabajo; sin embargo, hay tres personas que gustan liderar y que les den la razón de la inercia, con estos se debe trabajar.	

Por lo general, se considera la información como sinónimo de conocimiento e incluso la experiencia; pero ellas son diferentes y ninguna puede ser descartada, pues todas sirven para diferentes momentos y oportunidades. La información es lo que sabe la persona indiferentemente si lo ha experimentado, se identifica o se compromete con la información que tiene. Si usted le pregunta a muchos ciudadanos sobre cuáles son los principales valores para que una sociedad se desarrolle, seguramente casi todos están informados sobre el tema; pero para que un país sea grande, sus ciudadanos deben practicar los valores, en lugar de solo saberlos.

En tanto que la experiencia es saber hacer algo mecánicamente y haberlo hecho durante mucho tiempo, a tal punto que la persona pueda hacerlo incluso cuando está distraída. El conocimiento, en cambio, es aquello que la persona puede deducir indiferentemente de que alguien se lo haya indicado o no. Los “tres conocimientos” son necesarios; sin embargo, cuando se trata de hacer algo nuevo y diferente obviamente aquellos que son capaces de deducir acertadamente, a través de análisis serán los más necesarios.

A continuación, se presenta una lectura para que el nuevo jefe tenga en cuenta cómo calificar el conocimiento de acuerdo con la estrategia que se plantea y a los objetivos que se pretenden alcanzar.

¿Qué es conocimiento?

Cierta vez un barquero humilde transportaba a un erudito, este hombre al escuchar muchas impropiedades del lenguaje le preguntó: «¿Conoce usted la gramática?». «No, en absoluto», respondió el barquero. «Bueno permítame decirle que ha perdido usted la mitad de su vida», replicó con indiferencia el culto.

Poco después, se presentó una tempestad y el viento comenzó a soplar extremadamente y la barca estaba a punto de ser tragada por las enormes olas. Justo antes de que el bote se hunda, el barquero preguntó a su pasajero: «¿Sabe usted nadar?». «No», contestó aterrizado el erudito. «Bueno, permítame decirle que ha perdido toda su vida», dijo el barquero.

Esta historia refiere ¿de qué sirve tener conocimientos si no se sabe aplicarlos a la realidad?

En otras palabras, el conocimiento debe ser aplicado de acuerdo con las circunstancias y todo tipo de experiencias es importante.

El hombre, a través del proceso de su evolución, a lo largo de millones de años, se vio obligado a hacer frente a la naturaleza inclemente, dura y misteriosa, desde los primeros tiempos se vio forzado a plantearse infinidad de preguntas sobre su origen, misión y destino en este mundo: ¿quién soy?, ¿de dónde vengo?, ¿adónde voy? Y al mismo tiempo, buscar respuestas que le ayuden a solucionar sus constantes problemas.



Foto: <http://www.taringa.net>

De acuerdo con sus experiencias de vida y en la búsqueda incesante de mejorar las condiciones de su existencia, el hombre utilizó sus facultades creativas en diferentes momentos de la historia humana, dio paso al desarrollo de múltiples actividades: agricultura, ganadería, tecnología y cultura en general. Como consecuencia de toda esta actividad ilimitada, la humanidad ha venido acumulando un bagaje grandioso de conocimientos de carácter filosófico, ético, artístico, pedagógico, político, económico, científico, tecnológico, etc.

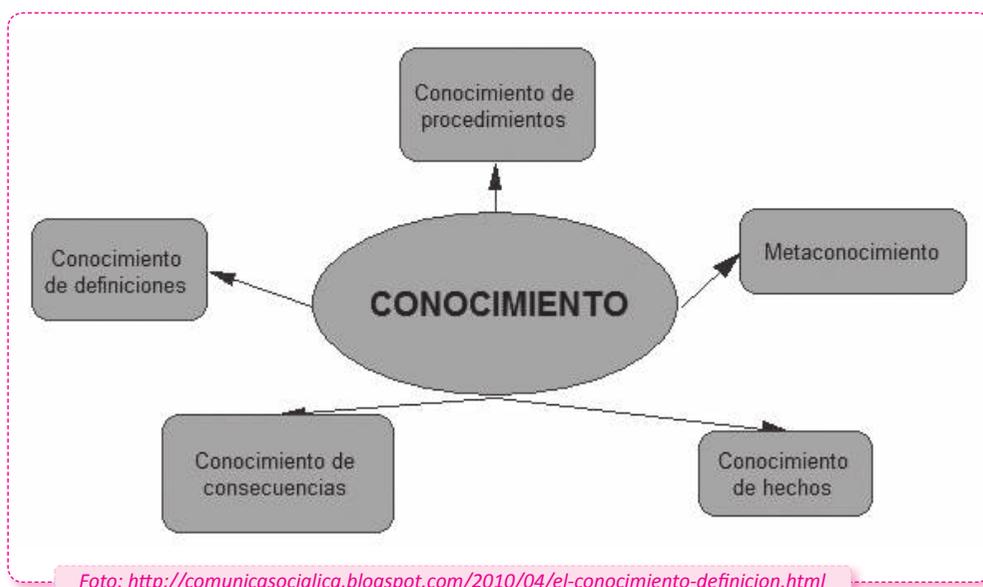
En la actualidad, el grado de desarrollo que ha alcanzado el conocimiento, en las diversas esferas del quehacer social, es tan abundante y complejo que maravilla. Toda esta sabiduría ha servido para que el hombre pueda comprenderse y concebirse como un ser multidimensional, es decir, como una entidad física, mental y espiritual; al mismo tiempo le ha servido para comprender las leyes que gobiernan la naturaleza y utilizarlas para impulsar el desarrollo científico y tecnológico.

En consecuencia, el conocimiento se ha convertido en uno de los valores más preciados para el hombre que debería ser utilizado para mejorar la calidad de vida, material y espiritual, debería servir para eliminar la ignorancia y el atraso de los pueblos subdesarrollados de nuestro continente y del mundo. Cabe resaltar un aforismo del filósofo griego Sócrates, que hace más de dos mil cuatrocientos años dijo:

Solo hay un bien, el conocimiento; solo hay un mal, la ignorancia.

Si, en este tiempo, el conocimiento era importante; hoy, es vital: las ideas y el saber producen muchas ganancias económicas. Vivimos en la era de la velocidad, comunicación, tecnología y del conocimiento; son tiempos de cambio y para cambiar hay que saber más.

El conocimiento es un conjunto de información almacenada, mediante la experiencia o el aprendizaje. El diccionario define conocimiento como el producto o resultado de ser instruido, el conjunto de cosas sobre las que se sabe: es la acción o efecto de conocer; entendimiento, inteligencia, razón natural.



Conocer es conseguir un dato o noticia sobre algo. La definición más sencilla indica que conocer consiste en obtener una información acerca de un objeto.

Por otro lado, en términos del conocimiento, existen cuatro tipos de personas:

- El que no sabe y no sabe que no sabe. Evítelo.
- El que no sabe y sabe que no sabe. Enséñele.
- El que sabe y no sabe que sabe. Despiértelo.
- El que sabe y sabe que sabe. Sígalo.

Al respecto, Ben Johnson afirma que:

El conocimiento es como el fuego, que primero debe ser encendido por algún agente externo; pero que después se propaga por sí solo.

El conocimiento no debe ser utilizado para oprimir, destruir o con fines militares o agresivos. Los científicos deben tener responsabilidad moral por sus investigaciones, es decir, sus descubrimientos no deben servir para hacer daño a la humanidad. Por tanto, el conocimiento debe ser útil al interés público y no solo a la agenda de ciertas corporaciones debe ser independiente del interés comercial y del control gubernamental. Los fondos públicos deben ser dirigidos principalmente hacia investigaciones que beneficien a la sociedad entera. El conocimiento debe servir para lograr un mundo equitativo. Debe dirigirse a la solución de las necesidades emocionales y espirituales de las personas, además debe orientarse a crear un clima de armonía y paz entre todos los miembros de los núcleos familiares y entre todas las naciones que conforman el mundo.

Fuente: escueladelideresinternacional.com

El siguiente cuadro le permitirá visualizar cómo podrían ser sus decisiones: qué personal elegir de acuerdo con lo que se quiere. Cabe recordar que LO QUE QUIERO es la expresión organizada de lo que requiere la empresa y sobre lo cual el nuevo jefe reconoce se debe realizar:

¿Qué quiero?	¿Qué debe tener la persona?	¿Quién puede ser esa persona?
Si usted quiere crecer, sin modificar algo.	Busque personas con experiencia. Para que realicen lo mismo.	Un empleado o funcionario de una empresa mayor.
Si usted quiere saber qué hacer.	Busque a una persona con mucha información.	Un catedrático o un exgerente de una empresa mayor.
Si usted quiere que su empresa sea diferente.	Busque a una persona que desarrolle conocimiento.	Puede ser un coach o un ser humano con inteligencia relacional y analítica.

3.3.2. REFLEXIONES SOBRE LO INMEDIATO Y LO MEDIATO

«Lo que determina el éxito empresarial de una persona es sus decisiones sobre el tiempo y el grado de satisfacción que logra: sus decisiones, entre sus clientes».
El autor

Uno de los mayores retos para un nuevo jefe, cuando se empieza a desarrollar el plan de acción, es decidir qué es lo inmediato o lo mediato, qué es lo urgente y lo importante porque sobre la base de estos conceptos es que se debe estructurar las tareas a realizar en el plan; ya que deben existir prioridades.

Lo **mediato** es aquello que está próximo en el tiempo y el espacio; mientras que lo **inmediato** es aquello que no está próximo, que está en el siguiente lapso de tiempo, es lo siguiente en ser realizado, hecho o ejecutado porque de no hacerlo, entonces la visión que se tiene no se concretaría; por este motivo, es necesario dedicarle el tiempo debido para realizar la acción.

Una forma diferente; pero igualmente válida para definir es la urgencia la cual se define como aquello necesario a hacer en los próximos momentos; pero la emergencia es aquello que debe hacerse en el momento, sin intermediar espacio ni tiempo. Ahora vayamos a las acciones a ser realizadas por el nuevo jefe quien debe determinar lo mediato y lo inmediato; para ello, debe realizar algunas reflexiones:

A. Aislado o parte del proceso

Es la primera reflexión que debe realizar el nuevo jefe, respecto a las actividades a realizar; por este motivo lo que debe de observar es el árbol de secuencias, de las actividades que no necesariamente la empresa los ha tenido en cuenta; por este motivo, es importante definir la implicancia de una acción.

Un nuevo jefe ha determinado, en su plan de acción como objetivo, *incrementar la productividad del personal en un 15% mensual*, es decir, que con las mismas maquinarias, los operarios deberán incrementar su rendimiento. Ahora bien, para lograr este aumento pueden existir varias alternativas, todo depende del diagnóstico realizado por el nuevo jefe.

Considere que para el nuevo jefe el incremento de la productividad es algo muy sencillo, pues de acuerdo con su diagnóstico situacional, el tema es simplemente una falta de conocimiento del proceso, entonces decide que: «Todo el personal reciba el manual de uso de la maquinaria y lo lea»; de esta manera, el nuevo jefe supone que para mañana ya se empezarán a generar los resultados positivos. Como es de suponerse, un diagnóstico basado en las competencias del propio jefe no genera alguna estimación real; por lo cual los resultados son una suerte de jugar a los dados; en este caso, resultan negativos.

Vayamos a otro diagnóstico, sobre el mismo caso, para este nuevo jefe, la forma de incrementar la producción está en la motivación; por lo cual considera contratar a un profesional para animar a las personas, esto bastará para alcanzar las metas. Es así como un día sábado, el personal goza y disfruta de un día de vigor verbal; luego de lo cual todos se sienten conquistadores del mundo; a los dos días, todo vuelve a la normalidad.

En este caso, lo que debería hacer el nuevo jefe es lo siguiente:

- Cuando tenga que realizar un objetivo de incremento relacionado con el aprendizaje, debe ser analizado considerando el aprendizaje como un proceso. En el ejemplo, ambos jefes supusieron que para alcanzar el objetivo de incrementar la productividad en 10% no era necesario mucho esfuerzo; esto se debe a que ellos lo están diagnosticando desde su propia experiencia. Es posible que el primero con tan solo leer pueda mejorar su rendimiento y el segundo con poco estímulo externo; pero cuando se trata de personas que trabajan rutinariamente, las posiciones de ambos no tienen importancia; puesto que es otra realidad.
- Para poder determinar el mejor camino para lograr un incremento del 10% de la productividad, revise la pirámide del aprendizaje, como la que aparece debajo del presente párrafo, la cual proporciona una valiosa información: «Las personas solo retienen el 10% de lo que han leído; sobre esta base, las posibilidades de lograr el objetivo son mínimas; de acuerdo con la misma pirámide, debe realizarse una combinación de actividades hasta que el personal pueda reaprender, compartir y practicar un procedimiento correcto y lograr de esta manera el objetivo.

Cabe señalar que **reaprender** es mucho más incómodo para los miembros de una organización, que la acción misma de aprender; pues cuando se pretende reaprender se supone que hay conocimiento no solo práctico; sino que el cuerpo del personal a determinado rutinas las cuales no son fáciles de modificar.



Por otro lado, es importante el manejo adecuado de la pirámide del aprendizaje; puesto que los nuevos jefes siempre tienen como reto enseñar a su personal, para realizar nuevas y mejores tareas. Asimismo, el nuevo jefe al igual que la pirámide debe conocer qué paso debe realizar primero para generar el efecto deseado, solo entonces podrá tener resultados positivos porque sabrá decidir qué es lo mediano y lo inmediato; pero siempre habrá algo inmediato para todo nuevo jefe y es el hecho de sensibilizar a su jefe superior; para que este confíe en sus apreciaciones y le permita continuar, por otro lado, tendrá que buscar la forma de hacer lo que considera inmediato, sin perjudicar el tiempo dedicado a la empresa. Si el nuevo jefe necesita al personal, entonces tiene que ser líder y hacerles que se queden un tiempo extra.

B. Dependiente o independiente

Esta segunda reflexión es de suma importancia para el empoderamiento del nuevo jefe y se debe a que algunos objetivos están relacionados con las actividades de otras áreas; así que lo inmediato puede ser bloqueado porque la fase inicial depende de otra área y el jefe de esta considera que no es necesario tanto apuro, para poner en marcha algún cambio.

Una empresa eligió a un nuevo jefe de ventas. Este joven al llegar, mostró una gran energía. El mismo día presentó su plan de trabajo y el gerente general lo aprobó de inmediato. Al siguiente día, luego de hablar con el personal, habló con el jefe de producción y prácticamente le ordenó que debe hacer algunos cambios al producto para que se puedan vender, su colega le dijo: «Empezaremos pronto» lo cual parece nunca iniciarse porque pasaron varios días y algunas semanas y nada de los cambios en el producto.



El nuevo jefe entonces empieza a temer un complot contra él y, de inmediato, fue donde el gerente general para manifestarle sus temores y molestias; pero el gerente se incomodó porque el nuevo jefe, en lugar de plantear soluciones, lo que hacía era culpar a sus compañeros de trabajo y, de esta manera, lograba lo opuesto a su deseo; entonces el gerente le dijo: «Si yo quisiera escuchar quejas, me habría elegido congresista y no habría levantado una empresa».

El relato pone de manifiesto el error de muchos nuevos jefes, como es el de suponer que su solo deseo o consideración racional puede generar rápidos resultados. Un nuevo jefe debe considerar que todo lo inmediato debe ser realizado teniendo en consideración lo que él puede decidir y hacer, sin involucrar a nadie más y que lo mediano debe ser aquello relacionado a la concertación con sus colegas-jefes. Los jefes son iguales y, por lo tanto, el liderazgo es algo que se alcanza concertando, orientando y de ninguna manera imponiendo porque esto es potestad del jefe superior.

Antes de continuar y para que el nuevo jefe tenga en consideración todo lo que puede ofrecer tanto a sus superiores, como sus seguidores, se presenta una lectura muy importante sobre los modelos de expectativas; ya que cada vez que se habla, se genera expectativas, a veces de manera tan pequeña que uno no se da cuenta, como cuando se va a la tienda a comprar y los hijos tienen la expectativa de que algún dulce se les comprará; entonces si los pequeños consideran que se les compre algo, imagínese cómo desarrollan las expectativas cada vez que habla con el jefe superior o sus seguidores.

Modelo de expectativas del Dr. Victor Vroom (Dr. Róger Méndez Benavides, Ph.D)

Por: Manuel Gross

Actualizado: 29/09/2009

«Uno de los líderes en el desarrollo y explicación de esta teoría es el psicólogo Víctor H. Vroom. Afirmó que las personas estarán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y si pueden darse cuenta de que lo que harán contribuirá a lograrlas, Davis y Newstrom (2013: 13)

El modelo motivacional de Victor Vroom, ha sido a lo largo del tiempo objeto de estudio y mejoramiento por otros autores como Porter y Lawler III. El autor de esta teoría explica que la motivación es el resultado de multiplicar tres factores:

- **Valencia:** Demuestra el nivel de deseo de una persona por alcanzar determinada meta u objetivo. Este nivel de deseo varía de persona a persona y en cada una de ellas puede variar a lo largo del tiempo, estando condicionada por la experiencia de cada individuo.

El rango de valores que puede admitir la valencia en esta ecuación matemática es entre -1 y 1 . Cuando una persona no quiere llegar un determinado resultado (v.g. Ser despedido de su trabajo) el valor adoptado es -1 , cuando el resultado le es indiferente (v.g. Compensación en dinero) el valor es 0 y cuando la persona pretende alcanzar el objetivo (v.g. Obtener un ascenso) su valor será de 1 .

- **Expectativa:** Esta (sic) representada por la convicción que posee la persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado. Su valor varía entre 0 y 1 , ya que, la expectativa es la probabilidad de ocurrencia del resultado deseado. Las expectativas dependen en gran medida de la percepción que tenga la persona de si (sic) misma, si la persona considera que posee la capacidad necesaria para lograr el objetivo le asignará al mismo una expectativa alta, en caso contrario le asignará una expectativa baja.
- **Instrumentalidad:** Esta (sic) representada por el juicio que realiza la persona de que una vez realizado el trabajo, la organización lo valore y reciba su recompensa. El valor de la instrumentalidad será entre 0 y 1 .

En este prototipo no se percibe la satisfacción como causa de desempeño elevado; señala que los empleados que se desempeñan bien se sentirán más satisfechos.

Factores que influyen en las expectativas:

Capacidad: dominio que el individuo tiene de las competencias. Rasgos: Características de la personalidad difíciles de modificar. Percepciones de rol: Opiniones del empleado sobre lo que se necesita para realizar el trabajo con éxito.

Factores que influyen en la instrumentalidad:

Recompensas extrínsecas: similares a los factores de higiene de Herzberg,
Recompensas intrínsecas: abarcan la satisfacción personal, parecidas a los factores de motivación de Herzberg

En mayor detalle, la teoría de Vroom señala que la motivación de las personas para hacer algo estará determinada por el valor que asignen al resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo), multiplicado por la confianza que tienen de que sus esfuerzos contribuirán materialmente a la consecución de la meta, Davis y Newstrom (2003). En otras palabras, Vroom precisa que la motivación es un producto del valor anticipado que un individuo asigna a una meta y las posibilidades que ve de alcanzarla. Utilizando sus palabras, la teoría de Vroom podría expresarse así:

$$\text{Fuerza} = \text{valor} \times \text{expectativa}$$

La fuerza es la fortaleza de la motivación de una persona, valor es la fortaleza de la preferencia de un individuo por un resultado y expectativa es la probabilidad de que una acción particular produzca un resultado deseado.

Cuando una persona es indiferente a la consecución de una meta, se presenta un valor de cero y existe un valor negativo cuando preferiría no alcanzar la meta. Por supuesto, el resultado de cualquiera de estos casos sería una falta de motivación. En el mismo sentido, una persona no tendría motivación para alcanzar una meta si la expectativa fuera cero o negativa. La fuerza ejercida para hacer algo dependerá tanto del valor como de la expectativa.

Este concepto traducido en un modelo matemático nos dice que la fuerza de la motivación de una persona en una situación determinada equivale al producto entre el valor que la persona le asigna a la recompensa y la expectativa de su posible logro. Ello se expresa en el gráfico siguiente:

Figura del Modelo de las Expectativas



FUENTE: Davis y Newstrom (2005:139)

La fuerza didáctica de la expresión matemática de Vroom radica en subrayar la idea de que, si cualquiera de ambas variables tuviera valor cero, la persona no se motivaría en absoluto. Ello se daría en los casos en los que la meta o recompensa resultase indiferente para la persona, o bien cuando la expectativa del logro fuera dudosa o poco probable.

El modelo no actúa en función de necesidades no satisfechas o de la aplicación de recompensas y castigos, si no por el contrario considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de ocurrencia influyen de manera importante en su comportamiento.

Como el modelo es la expresión matemática del resultado de multiplicar los valores asignados a la valencia, expectativa e instrumentalidad, se considera que un incentivo sencillo es más motivante que uno complejo, ya que la incertidumbre que pueda causar este último no le permita a la persona relacionar el esfuerzo a realizar con la probabilidad de alcanzar el objetivo.

Este modelo se encuentra muy relacionado con el de la modificación de la conducta, debido a que los gerentes pueden utilizar la información obtenida acerca de las valencias asignadas a las recompensas por los empleados, con el objeto de accionar a posteriori sobre sus conductas. La teoría de Vroom tiene mucho sentido, y aunque no todas las investigaciones la sustentan, muchas sí lo hacen.

Uno de los grandes atractivos de la teoría de Vroom es que reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Por lo tanto, evita algunas de las características simplistas de los sistemas de Maslow y Herzberg. Parece ser más realista. Se ajusta al concepto de armonía de objetivos, en cuanto a que los individuos tienen metas personales diferentes de las metas de la organización, pero que ambas pueden armonizarse. Además, la teoría de Vroom es completamente consistente con el sistema de administración por objetivos.

Las conclusiones de Vroom refuerzan criterios muy importantes para los gerentes y las organizaciones que aplican sistemas de administración por objetivos y estímulos por resultados. Algunos de ellos son:

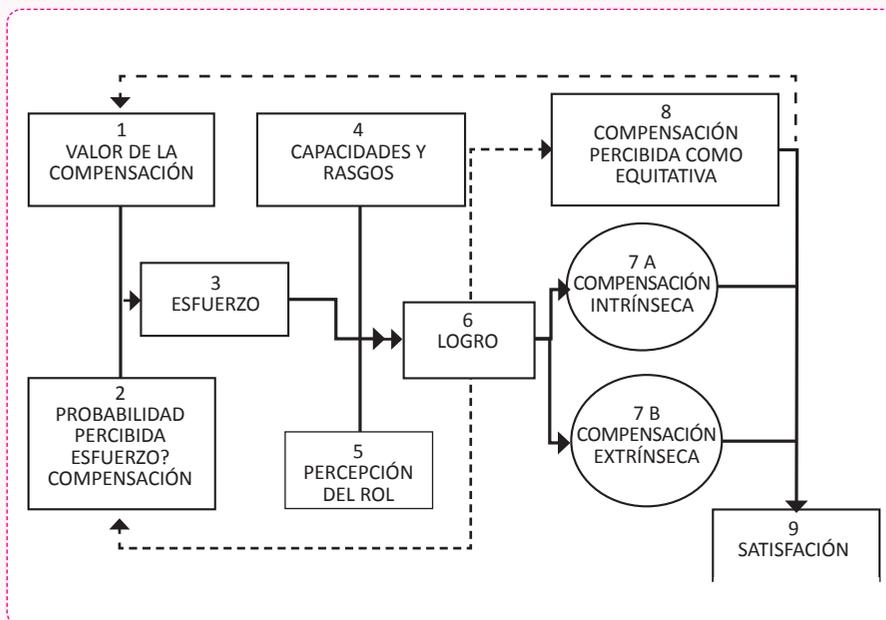
1. La definición de estándares, metas y objetivos deben responder a estimaciones de probabilidad de logro reales. Se trata de definir exigencias que representen auténticos desafíos, es decir, objetivos alcanzables, aunque con un esfuerzo adicional.
2. Las recompensas por logro deben estar muy bien alineadas con las verdaderas expectativas de la gente. Ello requiere conocimiento de las personas, su cultura e intereses, y un sistema de recompensas con multiplicidad de estímulos.

Las ventajas de esa teoría son también sus debilidades. Su suposición de que la idea de valor varía entre los individuos en diferentes momentos y lugares parece ajustarse a la vida real con mayor precisión. Concuerdia también con la idea de que el trabajo de un gerente es diseñar un medio para el desempeño, teniendo necesariamente en consideración las diferencias de las situaciones. Por otra parte, la teoría de Vroom es difícil de aplicar en la práctica. A pesar de su dificultad en la aplicación, su precisión lógica indica que la motivación es mucho más compleja de lo que los enfoques de Maslow y Herzberg parecen indicar.

En resumen, el modelo de expectativas de Vroom afirma que las personas están motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que sienten que les producirá recompensas. Sin embargo, en la motivación es más fácil hablar que hacer, ya que no hay dos personas que tengan las mismas necesidades. Las personas están motivadas o se sienten impulsadas a comportarse de cierta manera que sienten les producirá recompensas. Por lo tanto, existen dos requerimientos básicos para motivar a alguien: (1) el incentivo o recompensa debe ser importante para la persona y (2) esa persona deberá sentir que probablemente el esfuerzo de su parte le producirá la recompensa. Esta es la esencia de la teoría de expectativas para la motivación de Vroom.

A su vez, Lyman W. Porter y Edward Lawler III, basándose en los descubrimientos de Vroom, lograron consolidar un modelo más completo Kreitner y Kinicki (1997: 195), según estos autores, la fuerza de la motivación está en función del valor que el sujeto le atribuye a la recompensa (aspecto ya visto por Vroom), más la cantidad de esfuerzo que la persona cree que deberá aplicar para lograrla. Aquí también es claro que la "cantidad" de esfuerzo se refiere a lo que la persona percibe subjetivamente como excesivo, adecuado o escaso. Finalmente, habría que considerar también el grado de seguridad que la persona tiene respecto de recibir o no la recompensa, habiendo alcanzado el resultado.

Figura del Modelo de Expectativa de Porter y Lawler III



FUENTE: Kreitner y Kinicki (1997:196)

Este modelo incorpora nuevas ideas que en el modelo de Vroom no parecían suficientemente destacadas, a saber:

1. El logro o desempeño de un sujeto en su trabajo tiene que ver con el esfuerzo efectivamente aplicado. Pero, para que la cantidad de esfuerzo sea percibida por la persona como adecuada, es importante que el sujeto tenga un esclarecimiento realista de dos cuestiones muy importantes:

- Su propia competencia (conocimientos y habilidades) para el desarrollo de la tarea. Esto tiene que ver con la propia autoestima y la retroalimentación que el trabajador obtiene de su desempeño a lo largo de su carrera laboral por parte de la organización en general, y a través de sus jefes directos en particular. Por ello, toda vez que se menosprecia a la gente se debilita su disposición a esforzarse en la tarea y, en definitiva, de lograr resultados satisfactorios. Del mismo modo, toda sobreestimación lleva a las personas a aferrarse en áreas en las que sus esfuerzos se verán dudosamente recompensados, siendo esto la antesala de la frustración y desmotivación consecuentes.
- Las exigencias reales y objetivas de la tarea. Aquí importa la claridad de las asignaciones de tareas y proyectos. En un contexto cada vez más cambiante y dinámico, es proporcionalmente difícil hacer descripciones detalladas de tareas, dado que cada vez con mayor frecuencia éstas resultan novedosas. Pero esta exigencia se puede cubrir si, en lugar de trabajar sobre la descripción de puesto o tarea tradicional, se definen áreas de competencias necesarias y, potenciando el trabajo en equipo, para cubrir exigencias siempre cambiantes en áreas específicas por la vía de la complementación y la poli funcionalidad. De todos modos, ello no anula la necesidad de achicar al máximo posible la brecha de expectativas entre la organización y la gente, respecto de las funciones a desempeñar.

2. Que la recompensa asociada con el logro resulte valiosa para el sujeto. Aquí "valiosa" significa equitativa o proporcionada respecto del esfuerzo y la tarea. Si esta proposición es reconocida en la mente del sujeto a motivar, la recompensa producirá satisfacción, y la satisfacción reforzará la disposición de la persona hacia la tarea.

Finalmente, importa si esa recompensa se hace o no efectiva. Así se cierra el circuito reforzador de la conducta. Es importante advertir que el circuito se cierra con la experiencia efectiva pasada. Por ello, la historia de logro personal y cumplimiento de las promesas hechas por la organización resulta determinante.

Cuando en esa historia hay experiencias de fracasos o incumplimiento, es muy difícil recomponer el circuito. De allí, la necesidad de evitar asignaciones que escapen a las posibilidades reales de la gente y de cumplir los compromisos asumidos desde la organización. Las mismas frustraciones se dan cuando la persona no tiene una percepción real de sus habilidades o imagina recompensas no existentes.

Aquí se destaca la idea de que, cuando alguien intenta influir en la motivación propia o de otros, no sólo debe tratar con cosas "reales", sino también con el complejo mundo de las percepciones, o de lo que los psicólogos llaman el "imaginario". En el vertiginoso cambio que estamos protagonizando en las organizaciones, entre un tipo de contrato laboral caducante y un nuevo contrato psicológico ascendente, las expectativas de muchos trabajadores, basadas en los viejos parámetros, quedan totalmente desfasadas respecto del tipo de contrato que los gerentes y administradores de recursos humanos de nuevo tipo están dispuestos a respetar.

En la medida en que no se emprendan acciones efectivas para achicar la brecha perceptiva entre lo que los empleados esperan recibir y lo que la organización está dispuesta a dar, es muy difícil consolidar sistemas de incentivo sobre bases firmes».

Fuente: <http://manuelgross.bligoo.com>

3.4. EL PLAN DE ACCIÓN

Se empezará a desarrollar el plan de acción para lo cual lo primero que se debe tener en cuenta es el formato, con los pasos a realizar; de tal manera, que se tenga la guía y las pautas necesarias, así como algunas herramientas necesarias para poder construir adecuadamente el plan, el compromiso que asume el nuevo jefe consigo mismo y con la organización. Cabe indicar que el plan de acción puede tener otras denominaciones de acuerdo con la envergadura de la empresa o al modelo que utiliza; pero finalmente lo importante es que el plan como documento es la fuente para calificar el desempeño del nuevo jefe ante la organización.

A continuación, se presenta y desarrolla un modelo el cual el nuevo jefe de acoplarlo con los formatos que existen en la empresa donde labora o, en todo caso, tener en consideración el siguiente cuadro como un elemento de consulta para el desarrollo del plan de acuerdo con la plantilla que tiene su organización.

Visión
Diagnóstico situacional
Determinación de los objetivos
Determinación de las metas
Implementación
Coparticipación
Cuadro de actividades
Herramientas de medición
Evaluación

3.4.1. VISIÓN

En el plan de acción la primera parte es determinar cuál será la visión a construir la cual obviamente se desarrolla teniendo en consideración los siguientes elementos:

A. Filosofía de la organización (visión, misión y valores)

Ninguna visión interna puede estar fuera del contexto de la filosofía de la organización; la visión de un plan es complementario a la visión de la organización y tienen como finalidad describir cómo será la oficina, el área o el departamento que el nuevo jefe liderará. Con la finalidad de contextualizar el tema, se va a utilizar la filosofía de la empresa Coca Cola que aparece en su página web.

Los principios de Coca-Cola...

«[...] Nuestra misión

Define el objetivo a largo plazo como empresa y el criterio de peso de las actuaciones y decisiones para lograr tres metas fundamentales:

- Refrescar al mundo.
- Inspirar momentos de optimismo y felicidad.
- Crear valor y marcar la diferencia.



Nuestros valores

Guían las acciones y el comportamiento de The Coca-Cola Company en el mundo, y son:

- Liderazgo: Esforzarse en dar forma a un futuro mejor.
- Colaboración: Potenciar el talento colectivo.
- Integridad: Ser transparentes.
- Rendir cuentas: Ser responsables.
- Pasión: Estar comprometidos con el corazón y con la mente.
- Diversidad: Contar con un amplio abanico de marcas.
- Calidad: Búsqueda de la excelencia.

Nuestra visión

Es el marco del plan de trabajo y describe lo que se necesita lograr en función de conseguir la máxima sostenibilidad, calidad y crecimiento. Con ella, se pretenden lograr unos objetivos adaptados a diferentes ámbitos:

- Personas: Ser un buen lugar donde trabajar, que las personas se sientan inspiradas para dar cada día lo mejor de sí mismas.
- Bebidas: Ofrecer una variada cartera de productos de calidad que se anticipen y satisfagan los deseos y necesidades de los consumidores.

- **Socios:** Desarrollar una red de trabajo para crear un valor común y duradero.
- **Planeta:** Ser un ciudadano responsable que marque la diferencia al ayudar a construir y apoyar comunidades sostenibles.
- **Beneficio:** Maximizar el rendimiento para los accionistas al tiempo que se tienen presentes las responsabilidades generales de la Compañía.
- **Productividad:** Ser una organización eficaz y dinámica».

Fuente: <http://conoce.cocacola.es/conocenos>

En el caso de Coca Cola, al parecer, han priorizado el tema de la misión para flexibilizar la visión y, de esta manera, permitir que las actividades no sean rígidas y así los colaboradores puedan tener un mayor margen para aportar. «Refrescar al mundo» es la misión; entonces todos los actos deben tener esta misma misión, cualquiera sea el área de competencia es importante que el nuevo jefe tenga en cuenta las palabras del marco filosófico en el desarrollo de su plan.

Si se tiene como valor «Esforzarse en dar forma a un futuro mejor», se debe sintonizar este principio en el área de seguridad y esforzarse para garantizar la seguridad de movilidad de sus colaboradores; para lo cual se implementarán los siguientes sistemas: k, r, x, con los cuales se puede brindar la total tranquilidad laboral y, con ello, contribuir «a un futuro mejor».

La visión de esta empresa es «el marco del plan de trabajo y describe lo que se necesita lograr en función de conseguir *la máxima sostenibilidad, calidad y crecimiento*», adaptados a los diferentes ámbitos como: bebidas, socios, planeta, beneficio, productividad. Esto significa que cuando el nuevo jefe debe escribir o sustentar su propuesta ante sus superiores, desde el primer momento hasta la más pequeña acción a realizar, debe ser justificada en consideración con los ámbitos a satisfacer. A continuación, se presenta un ejemplo:

Vamos a lanzar una bebida con un sabor X para satisfacer al 0.01 de la población de nuestro país; aun cuando es pequeño el mercado es una bebida hecha de un producto ecológico que permite su crecimiento sostenido en los próximos años cuyo beneficio para los diferentes públicos relacionados con la empresa, están garantizados; además su productividad es alta debido a las condiciones de manipulación del producto.

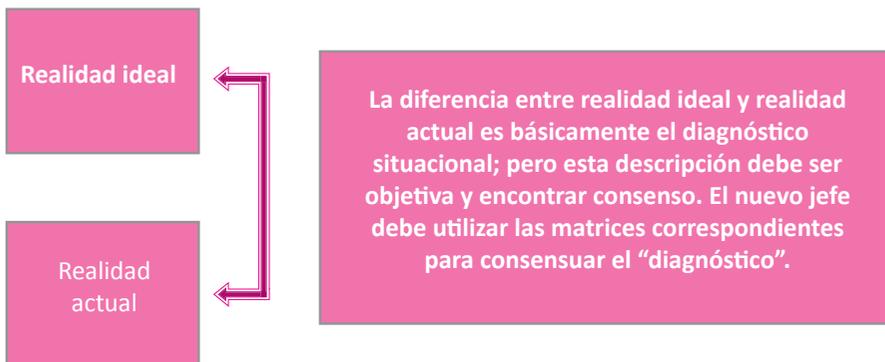
Con esta forma de construir la alternativa, se consideran todos los ámbitos determinados por la empresa: el nuevo jefe debe tener en cuenta que para continuar ascendiendo, debe estar comprometido con todos los componentes de la filosofía.

B. Acuerdo con los jefes superiores

Como se manifestó anteriormente, es importante que antes de construir el plan, se establezca los niveles de consenso con él o los jefes superiores y colaterales porque sin estos acuerdos no suscritos; pero sí conversados permiten estructurar un plan que tenga apoyo de los superiores; para lograr el financiamiento y la contribución de los colegas, quienes pueden aportar en aquellos objetivos de coparticipación.

3.4.2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Es la descripción de la realidad la cual permite identificar aciertos, fallas y situaciones para mejorar; luego de utilizar herramientas de análisis que permitan al nuevo jefe asegurar su posición; pero que también sean conocidas por los jefes superiores y admitidas por toda organización. A las herramientas de análisis, se debe considerar que algunas empresas no utilizan ciertas matrices y optan por otras; antes de presentar el diagnóstico, el nuevo jefe debe asegurarse de que sus herramientas de análisis deben ser totalmente admitidas por la organización.



A continuación, se va a dar a conocer algunas matrices que son importantes para poder construir adecuadamente el diagnóstico situacional. En el caso de tratar temas de competencias, se tienen las siguientes herramientas:

A. Matriz de comparativa de competencias

Es básica y esencial; pues determina las diferencias entre el modelo que se desea alcanzar y su situación actual. Por otro lado, también se puede utilizar para comparar el área con otras empresas.

Modelo ideal	Situación actual	Determinación	Propuesta a realizar
Variable A			
Variable B			
Variable C			
Variable D			

En el cuadro anterior, se aprecia cuatro columnas.

- **Modelo ideal.** Se refiere a lo que toda la organización considera debe ser el área.
- **Situación actual.** Es la descripción de la realidad con dirección al modelo.
- **La determinación.** Es fijar el porqué no se está dentro del modelo ideal.
- **Propuesta a realizar.** Es lo que se pretende hacer para alcanzar el modelo ideal.

Para tratar otros temas, la columna del modelo ideal puede convertirse en el objetivo, el escenario ideal, la meta, la propuesta. En otras palabras, para la aplicación específica debe utilizarse el lenguaje adecuado; pero cualquiera sea la denominación siempre será la realidad ideal, es decir, es lo que se desea alcanzar.

B. Vacío o brecha de planificación

Es la proyección estadística para determinar la diferencia entre la meta determinada, para el momento actual y lo alcanzado hasta hoy. Obviamente, determinar la diferencia servirá para evaluar la estrategia, replantear la planificación:

	Enero	
Meta	195 mil	100%
Ventas	120 mil	62%
Diferencia	75 mil	38%

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, hay una diferencia del 38% la cual tiene implicancia directa en el presupuesto porque las ventas generan el capital circulante y si no se ha vendido, entonces no se pueden cubrir los costos de la compañía; aquí es donde se empieza a evaluar la situación para determinar las acciones a realizar:

- **Estrategia equivocada.** La forma con que se pensó alcanzar la meta fue no competitiva, frente a la estrategia del rival.
- **Dirección equivocada.** La estrategia es válida; pero al ser ejecutada, hubo errores de la dirección que tuvieron repercusiones en los resultados.
- **Operación equivocada.** El personal a cargo de la aplicación en campo no actuó bajo los procedimientos y perdieron muchas oportunidades.

El nuevo jefe debe determinar cuál fue el motivo de los resultados negativos y comenzar a reestructurar, teniendo en cuenta la actualización, debido al nuevo escenario. Suponga que la estrategia fue excelente; pero no fue acertadamente dirigida; entonces analice el contexto; puesto que al haberse ejecutado la estrategia, esta ya es conocida y puede que haya perdido sorpresa.

A continuación, se presentan algunas otras matrices que puede buscar el nuevo jefe para sustentar su diagnóstico:

- Matriz de riesgos
- Matriz de análisis del impacto de los eventos del entorno
- Matriz de análisis de los activos
- Matriz FODA
- Matriz de general Electric
- Matriz de evaluación de opciones estratégicas
- Matriz de oportunidades de crecimiento

También, puede utilizarse lo siguiente:

- Modelo de la cadena de valor
- Modelo de proceso de adopción
- Modelo de secuencias
- Guías de control

C. Diálogos con los jefes superiores

Es una parte fundamental; puesto que ningún diagnóstico puede desarrollarse, sin tener en cuenta la conversación con los jefes superiores; pues de lo que se trata es lograr el consenso, antes de la presentación del documento, sobre todo si es la primera vez.

3.4.3. DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS

Como se ha manifestado antes, los objetivos solo pueden ser determinados, sobre la base del reconocimiento de aquello que está fallando o in-funcionando; es decir, que no se está ejecutando de acuerdo con los parámetros establecidos o en todo caso no todo está funcionando de acuerdo con las normas; pero no está logrando los resultados.

Los objetivos como también deben ser medibles y comenzar haciendo aquello que depende única y exclusivamente al nuevo jefe porque, de esta manera, se gana la confianza entre sus superiores, sus colegas y obviamente sus colaboradores quienes necesitan de tener un líder a quien seguir.



3.4.4. DETERMINACIÓN DE LAS METAS

Las metas se desprenden de los objetivos. Son aquellas acciones que independientemente pueden no tener una fuerte impresión para la organización; pero que unidas a otras tienen una implicancia muy elevada y que vistas, desde un momento en el futuro, constituyen una continuidad que permiten lograr algo importante.

La limpieza de la oficina, por parte del propio personal



Un nuevo jefe convocó a su personal para realizar una limpieza general en la oficina. No todos llegaron a la cita y, por supuesto, algunos no entendían por qué debían realizar esta labor que bien podía realizarlo un personal de otro nivel. El jefe fue el primero en empezar a liderar la limpieza de la siguiente manera: «Hoy, no se trata solo de dejar de lado aquello que no sirve; sino que se trata de colocar las cosas de manera que puedan ser más útiles». Siempre va a ver alguien que tenga algún aporte y así se empezó el cambio; no era solo el hecho de mover las cosas: era mover el cerebro, era empezar a pensar diferente. Es cierto que los líderes pueden mover el mundo con sus pensamientos; pero la mayoría primero debe mover su entorno material, para empezar el cambio.

3.4.5. IMPLEMENTACIÓN

Esta parte no se refiere a la acción directa; sino a las necesidades para la actividad, es decir, que se requiere para lograr algo; esto puede ser desde algo elemental como un manual hasta algo que no necesariamente necesita estar en el cuadro como es la música para lograr sintonizar al personal con sus nuevas obligaciones. Dependiendo de la dimensión de la acción, la implementación puede durar unas horas, como puede prolongarse por unos meses.

La implementación es el preámbulo de la acción, por ejemplo:

- Preparar los ambientes para una capacitación.
- Determinar los requerimientos para colocar nuevas mallas publicitarias.
- Qué se requiere para colocar un nuevo mecanismo de control.

Una tarde, estaba paseando por una calle cuando vi cómo un hombre se desesperaba porque la máquina que había adquirido no podía ingresar por el portón de la puerta de su planta y, en su desesperación, gritaba. El motivo de sus gritos era su falta de implementación.

Si él o su personal habrían considerado el proceso de implementación, habrían tenido en cuenta establecer las condiciones para colocar la máquina dentro del espacio de la empresa.

El nuevo jefe debe siempre considerar la implementación como fase importante para su gestión. En algunos casos, las empresas no pueden considerar la fase de implementación; pero aun cuando la organización no considerará esta etapa el nuevo jefe de hacerlo, de manera personal, para asegurar el éxito de su administración.

3.4.6. COPARTICIPACIÓN

Se denomina, de esta manera, a una fase donde se necesita la cooperación de otra(s) área(s). Asimismo, cabe indicar que todo es sistémico en la empresa, motivo por el cual la colaboración es vital para los resultados finales; por lo cual el nuevo jefe de tener en cuenta una alta socialización que le permita generar un ambiente grato para relacionarse asertivamente con sus colegas, sus superiores, como también como los gerentes de otras áreas.

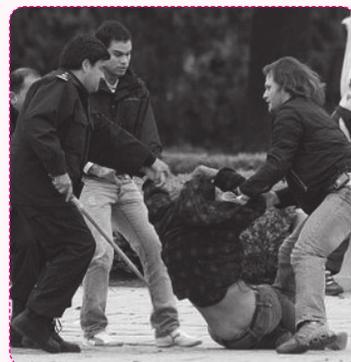
En algunas empresas, los líderes dejan que el proceso de socialización se efectúe bajo las condiciones personales, es decir, no influyen en el comportamiento de sus colaboradores porque, de este modo, el jefe superior puede advertir las cualidades y competencias de negociación de los jefes.

Cuando una persona no tiene competencias en negociación o tiene una personalidad conflictiva, puede realizar perfectamente su trabajo en condiciones favorables y cuando todo depende de él o ella; pero cuando deba negociar con otras personas solamente se irritan y desesperan porque creen que detrás de todo hay una confabulación para evitar su desarrollo.

En principio, todos los funcionarios de una empresa desean prosperar y crecer dentro de la corporación; motivo por el cual, la competencia es constante y permanente; esto no significa de alguna manera conspiración; para un nuevo jefe, la parte principal es establecer los lazos de comunicación pertinentes para asegurarse una buena coordinación, fortalecer su liderazgo interno y *nunca dejar de estar informado*.

Las personas jamás deben confiar en otras personas; pero en lo que sí se puede confiar, en gran medida, es en la conducta de la personas porque esto es bastante difícil de cambiar. Esto significa que un nuevo jefe jamás debe dejarse llevar por los hechos; sino por el origen de los mismos, de otro lado nunca pruebe a una persona en su condición de ser humano porque esto puede resultar contraproducente. *El jefe siempre tiene que mantener su línea de equilibrio y justicia.*

Carlos fue atacado por unos delincuentes. En esos momentos, apareció un joven y se peleó con los dos delincuentes y prácticamente le salvó la vida. Carlos se recuperó luego de dos meses y siempre recordó con afecto a este "amigo". El tiempo pasó y él se convirtió, en excelente profesional. Para evitar que se repita el trágico episodio, tomó clases de defensa personal y continuó practicando; pero no lo hacía con la intención de golpear a alguien, simplemente para sentir seguridad.



Una tarde, llevó a su nieto al parque para jugar. El nieto jugaba con tranquilidad, cuando un niño lo molestó, entonces su pequeño se tropezó y golpeó al otro pequeño; en eso, sorpresivamente apareció “el abuelo del otro niño” y comenzó a maltratar al nieto de Carlos. Este inmediatamente reaccionó y los dos abuelos se golpearon seriamente. La policía intervino y se los llevaron a la delegación. Carlos siempre fue un hombre pacífico y mientras estaba sentado recordó su juventud cuando fue salvado por un compañero de clases algo desconocido. Cuando fue llevado para enfrentar los hechos contra su oponente, se dio cuenta de que era su antiguo salvador.

Las personas actuamos por instintos; en algunos casos, las acciones pueden ser consideradas buenas y otras malas; sin embargo, un nuevo jefe jamás debe cometer las acciones como buenas o malas; sino mirar siempre al fondo de la personalidad, para descubrir el origen de la motivación.

El nuevo jefe, antes de colocar los objetivos donde se necesite la colaboración de otra área o negocio. Hable, acuerde, gane confianza y respeto; solo así podrá asegurar su estabilidad interna y dentro de la organización.

3.4.7. CUADRO DE ACTIVIDADES

A continuación, se presenta una serie de formatos que permitirán a los nuevos jefes elegir el que más convenga a sus objetivos y a su organización.

A. Primer ejemplo

Área	
Mes	

Objetivos	Metas	Actividades			
		5 de enero	16 de enero	17 de enero	23 de enero
En este espacio, describa el objetivo a alcanzar.	Aquí tiene que colocar una de las metas que derivan de los objetivos.	Describa la primera actividad.			

B. Segundo ejemplo

Área	
Mes	

Actividad	Meta	Recursos	Indicadores	Producto	Fecha
Describa la actividad a realizar.	La meta relacionada con la actividad.	Describa los requerimientos para llevar adelante la actividad.	¿Qué herramientas de medición utilizará?	Esta parte no se refiere a qué producirá la empresa; sino qué va a producir la actividad a realizar.	La fecha de inicio y la fecha de término.

Por ejemplo: Si la actividad es una encuesta, el producto podría ser la información estadística cuantitativa del mes.

C. Tercer ejemplo

Área	Ventas
Mes	Octubre

Fecha	Hora	Lugar	Actividad	Participantes
06	06:00 p. m.	Medellín, Colombia	Clínica de ventas	Todo el personal de ventas

D. Cuarto ejemplo

Año	
Área	
Mes	

ID.	Tarea	Comienzo	Final	Duración	Agosto					Septiembre										
					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5						
1	Planificación de la propuesta de cambio de local	10/08/2016	17/08/2016	7 días																
2	Traslado de la oficina	31/08/2016	05/09/2016	6 días																

Nota. La división de los meses es por semanas.

E. Quinto ejemplo

Cronograma de trabajos

Tarea	Agosto					Septiembre					Octubre					Noviembre					
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Planificación de la propuesta de cambio de local																					

Los ejemplos anteriores son solo una muestra que el nuevo jefe debe de tener en consideración para determinar el suyo, teniendo en cuenta la necesidad del área que tiene a cargo y obviamente de la organización.

3.4.8. HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN

El nuevo jefe debe tener en cuenta la elaboración de herramientas de medición del trabajo, cualquiera sea el trabajo a realizar porque el apalancamiento de la productividad de los colaboradores genera una mayor productividad; además estandariza el trabajo y, con ello, permite a los clientes a tener una mejor perspectiva de la marca.

A. Formato de control

Según el modelo propuesto, es sencillo; pero debe adecuarse a los requerimientos del área.

Actividad programada	Etapas	Estado	Variables de la calificación	Valoración
Levantar la pared de cocina.	Ejecución	50%	Altura, calidad de la mezcla, material utilizado.	(La tabla de valoración es establecida al determinar la obra)

B. Estudio de tiempos y movimientos

Esta herramienta permite medir todas las actividades de su personal y sus actividades.

Un nuevo jefe le dice a su colaborador: «Debes ir a un punto alejado de la ciudad y regresar dentro de 40 minutos (solo el viaje de ida y vuelta duraba 70 minutos, sin contar el tiempo que la persona se demoraría para realizar el trámite respectivo). Ante tal situación, el colaborador demostró su descontento y el jefe continuaba insistiendo que debería realizarse en el tiempo determinado por él.



Entre alegato y orden, se pasaron como cinco minutos; luego de lo cual el joven se marchó descontento y el nuevo jefe me recibió con estas palabras: «A estos muchachos, hay que apresurarlos porque, de otra manera, no hacen nada». En realidad ninguno de los dos tenía idea del tiempo; pero lo único cierto es que el jefe debía asumir el liderazgo y no lo hizo; pues el hecho de intercambiar palabras con el colaborador ponía en evidencia su desconocimiento del tema. Si, en cambio, él habría medido los tiempos, habría determinado con certeza y sin demoras el trabajo del joven.

A continuación, se presenta un breve concepto sobre tiempos y movimiento:

El estudio de tiempos

Consiste en el establecimiento de estándares de tiempos. Se han empleado tres medios para determinar dichos estándares: estimaciones, registros históricos y medición del trabajo.

Tanto el método de registro histórico como el de medición del trabajo, dan valores muchos más exactos que el de las estimaciones basadas en juicios o apreciación personal.

En el método de los registros históricos, los estándares de producción se basan en los registros de trabajos semejantes realizados con anterioridad. En la práctica común, el trabajador marca la tarjeta en un reloj marcador cada vez que inicia un trabajo y repite la operación al terminarlo. Esto registra el tiempo que el trabajador empleó en ejecutar ese trabajo; pero no en qué tiempo debía haberlo efectuado. Este método da resultados más fidedignos que el de las estimaciones; sin embargo, no aporta resultados suficientemente válidos para asegurar que haya valores equitativos y competitivos de costos de mano de obra.

Los estándares de tiempo cuidadosamente establecidos posibilitan una mayor producción en una planta, incrementando así la eficiencia del equipo y del personal que la opera.

Fuente: angelfire.com

a. Un día justo de trabajo

La definición que se da a un día justo de trabajo es «la cantidad de trabajo que puede producir un trabajador competente laborando a un ritmo normal y utilizando efectivamente su tiempo, en tanto las limitaciones del proceso no restrinjan el trabajo».

El trabajador competente es «un individuo representativo en promedio de los trabajadores bien entrenados y capaces de ejecutar satisfactoriamente todas y cada una de las fases que constituyen un trabajo; de acuerdo con las exigencias del trabajo en cuestión».

Se define el ritmo norma como «la rapidez efectiva de actuación de un trabajador concienzudo, autodisciplinado y competente cuando no trabaja ni despacio ni aprisa y da la debida atención a las exigencias físicas, mentales o visuales de un trabajo o tarea específica».

La utilización efectiva es «el mantenimiento de un ritmo normal al ejecutar los elementos esenciales del trabajo durante las diferentes partes del día, exceptuando los que se requieren para descanso razonable y necesidades personales, en circunstancias en que el trabajo no está sujeto a limitaciones de proceso, equipo o de otra categoría».

En general, un día justo de trabajo es el que resulta efectivamente justo, tanto para el trabajador como para la empresa.

b. Requisitos del estudio de tiempos

Los estándares de tiempo carecerán de valor y serán fuente de constantes inconformidades, disgustos y conflictos internos, si no se estandarizan todos los detalles del método y las condiciones de trabajo. Debe explicar al operario el porqué del estudio y responder a toda pregunta pertinente que, de tiempo en tiempo, le haga el operario.

c. Las responsabilidades del analista de tiempos

Todo trabajo entraña diversos grados de habilidad y esfuerzos físicos y mentales para ser ejecutado satisfactoriamente. Las responsabilidades del analista de tiempos suelen ser las siguientes:

- Poner a prueba, cuestionar y examinar el método actual, para asegurarse de que es correcto en todos aspectos antes de establecer el estándar.
- Analizar con el supervisor el equipo, el método y la destreza del operario, antes de estudiar la operación.
- Contestar las preguntas relacionadas con la técnica de estudio de tiempos o acerca de algún estudio específico de tiempos que pudieran hacerle el representante sindical, el operario o supervisor.
- Colaborar siempre con el representante del sindicato y con el trabajador para obtener la máxima ayuda de ellos.
- Abstenerse de toda discusión con el operario que interviene en el estudio o con otros operarios y de los que pudiera interpretarse como crítica o censura de la persona.
- Mostrar información completa y exacta en cada estudio de tiempos realizados para que se identifique específicamente el método que se estudia.
- Anotar cuidadosamente las medidas de tiempos correspondientes a los elementos de la operación que se estudia.
- Evaluar con toda honradez y justicia la actuación del operario.
- Observar siempre una conducta irreprochable con todos y dondequiera, a fin de atraer y conservar el respeto y la confianza de los representantes laborales y de la empresa.

Los requisitos personales siguientes son esenciales para que todo buen analista de tiempos pueda obtener y conservar relaciones humanas exitosas:

- Honradez
- Tacto y comprensión
- Gran caudal de recursos
- Confianza en sí mismo

- Buen juicio y habilidad analítica
- Personalidad agradable y persuasiva, complementada con un sano optimismo
- Paciencia y autodominio
- Energía en cantidades generosas
- Presentación y atuendo personales impecables
- Entusiasmo por su trabajo

d. Responsabilidades del supervisor

Para comenzar, el supervisor debe sentirse obligado a procurar que prevalezcan estándares de tiempos equitativos, con el fin de conservar relaciones armoniosas con los trabajadores del departamento o sección a su cargo. El supervisor debe notificar con tiempo al operario que su trabajo va a ser estudiado. Ver que se utilice el método correcto establecido por el departamento de métodos y que el operario que se seleccione sea competente y tenga la debida experiencia en el trabajo. El supervisor tiene la responsabilidad de ayudar y cooperar con el analista de tiempos, en toda forma posible a fin de llegar a definir o aclarar una operación. Es responsable de que su personal utilice el método prescrito y debe ayudar a entrenar; debe notificar inmediatamente al departamento de tiempos acerca de cualquier cambio introducido en los métodos de su departamento.

C. Análisis de costo-beneficio

En este caso, se va a indicar el análisis de costo-beneficio que se puede convertir en caso de ser utilizada correctamente. Permite conciliar puntos de convergencia, en la compra, adquisición alquiler de equipos y servicios. Al aplicar esta herramienta, los conceptos que lo barato sale caro o lo caro es barato no son completamente ciertos porque lo único valedero es poder demostrar con toda certidumbre el beneficio.

Hay una variable totalmente importante para el desarrollo de esta herramienta, esta variables es el tiempo.

Si quiere algo para uso descartable, entonces todos los argumentos de solides no importarán porque se requiere algo para un tiempo determinado; en cambio, si la empresa está en expansión, la compra se realizará teniendo en consideración un tiempo más amplio, incluso si la máquina y el equipo podrán ser renovados. Pero esta variable no solo se ajusta a las máquinas; sino también al personal. Si una empresa requiere de un personal para mucho más tiempo, seguro buscará a alguien que pueda aportar, hoy y mañana; en cambio si busca algo de inmediato, solo interesará que pueda cumplir un proceso.



La siguiente es una tabla genérica que permitirá al nuevo jefe, poder desarrollar su propuesta. Al final de la tabla, siempre va el ratio referido al costo-tiempo.

Entre 100/12 meses y 200/36 meses, el segundo tiene una ventaja. Pero recuerde el tiempo de vida que se requiere para esta comprar. Si solo se quiere algo para seis meses, entonces no hay razón alguna para comprar algo que pueda durar 36 meses. Claro está que si se compra algo que se pueda usar seis meses y luego venderlo y lograr una utilidad, entonces la compra se justifica.

Variables	Propuesta A	Propuesta B
Atributos		
Cualidades		
Tiempo de vida		
Potencia		
Capacidad de renovación		

3.4.9. EVALUACIÓN

Al respecto, existe una diversidad de métodos de evaluación, teniendo en cuenta el sector productivo o comercial donde se encuentra el nuevo jefe y claro obviamente el tema del área. Pero lo más importante que las herramientas determinen el objetivo de la evaluación, pues existen una diversidad de evaluación tales como:

- **La cotidiana.** Se manifiesta con la observación al personal y su estado de ánimo, también al material a los objetos y a otros elementos de implicancia en el desarrollo de la labor. Esta evaluación es algo que jamás debe de dejar de hacer un jefe a lo largo de toda su vida y, de la manera más objetiva posible, para poder determinar los microcambios en su área.
- **Cíclica.** Es aquella que se realiza cada cierto tiempo, con la finalidad de determinar el volumen realizado, en comparación con el ciclo anterior. También, sirve para medir otros factores no relacionados directamente a la conformidad del trabajo; sino a la del liderazgo del jefe. Así se tiene que se puede realizar una evaluación cíclica al compromiso del personal; luego de los tres primeros meses de haber asumido la jefatura.
- **Planificada.** Es aquella requerida por la organización o por las empresas contratantes; para lo cual hay fechas y horas de realizar la evaluación.
- **Extraordinaria.** Es cuando se realiza de manera no planificada con un objetivo específico. Esta evaluación es determinante para tomar decisiones o como acción preventiva para estar preparados para cierto cambio en el contexto o dentro de la organización.

- **Diferencia entre la medición y la evaluación.** Las herramientas de medición solo determinan si el avance está realizado en el tiempo determinado y bajo los parámetros establecidos; en cambio, la **evaluación** es el estudio de dichas mediciones para determinar si los recursos fueron correctamente utilizados, más allá de haber cumplido las metas, pasar luego a determinar el origen del porqué se está siendo muy eficientes (en caso, se haya superado el objetivo) y todo lo contrario (en caso, no se haya alcanzado el objetivo). En cualquiera de los casos, la evaluación indicará la sugerencia del nuevo jefe a sus superiores.

4.1. TOMA DE DECISIONES Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Se va a comenzar este tema con una historia que ha sido tomada de una página de Internet; pero no se ha colocado la fuente por razones que más adelante se explicarán. La historia es sobre la fundación del famoso hotel Waldorf Astoria, ubicado en Nueva York, en el cual se han hospedado famosas estrellas de cine, políticos, hombres de negocios, incluso se han filmado películas que han tenido un marco exitoso.

Waldorf Astoria

Una noche tormentosa hace los muchos años, un hombre mayor y su esposa entraron a la antecámara de un pequeño hotel en Filadelfia.

Intentando conseguir resguardo de la copiosa lluvia la pareja se aproxima al mostrador y pregunta:

- ¿Puede darnos un cuarto?

El empleado, un hombre atento con una cálida sonrisa les dijo:

- Hay tres convenciones simultáneas en Filadelfia... Todos los cuartos, el de nuestro hotel y los otros están tomadas.

El matrimonio se angustió pues era difícil que a esa hora y con ese tiempo horroroso fuesen a conseguir dónde pasar las noches.

Pero el empleado les dijo:

- Miren...no puedo enviarlos afuera con esta lluvia, si ustedes aceptan la incomodidad, puedo ofrecerles mi propio cuarto... yo me arreglaré en un sillón de la oficina.

El matrimonio lo rechazó, pero el empleado insistió de buena gana y finalmente terminaron ocupando su cuarto.



A la mañana siguiente, al pagar la factura el hombre pidió hablar con él y le dijo:

- Usted es el tipo de Gerente que yo tendría en mi propio hotel... quizás algún día construya un hotel para devolverle el favor que nos ha hecho.

El conserje tomó la frase como un cumplido y se despidieron amistosamente. Pasaron dos años y el conserje recibe una carta del hombre, donde le recordaba la anécdota y le enviaba un pasaje ida y vuelta a New York con el pedido expreso de que los visitase.

Con cierta curiosidad el conserje no desaprovechó esta oportunidad de visitar gratis New York y concurrió a la cita.

En esta ocasión el hombre mayor lo llevó a la esquina de la Quinta Avenida y la calle 34 y señaló con el dedo un imponente edificio de piedra rojiza y le dijo:

- ¡¡Este es el Hotel que he construido para usted!!

El conserje miró anonadado y atinó a balbucear:

- ¿Usted me está haciendo una broma, verdad?

- Puedo asegurarle que no...-le contestó con una sonrisa cómplice el hombre mayor.

Y así fue como William Waldorf Astor construyó el Waldorf Astoria original y contrató a su primer gerente de nombre George C. Boldt (tal el nombre del conserje en la noche lluviosa).

Esta historia romántica, que algunos colegas de oficio, han desarrollado a partir de la realidad no es del todo cierta; puesto que George C. Boldt era un hombre de negocios muy conocido cuando empezó a desarrollar el concepto de Waldorf Astoria; pero no solo eso; sino que su esposa intervino directamente en el desarrollo de la propuesta la cual fue, en su momento, muy novedosa.

Charles George Boldt, un ciudadano de Prusia, que desde muy pequeño trabajó en el sector hospitalario, a tal punto que cuando llegó a Estados Unidos, trabajó como ayudante de cocina hasta que fue contratado para administrar el comedor del exclusivo Club de los Caballeros de Filadelfia; posteriormente se casaría con la hija de su jefe y empezaría a desarrollar una serie de hoteles, siendo el más importante el ya mencionado Waldorf Astoria.

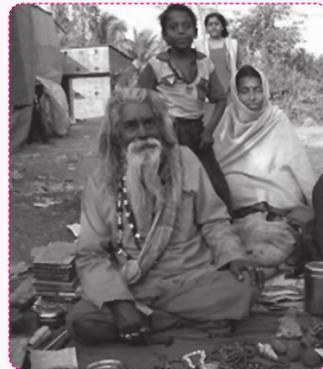
Se dice que cuando el Sr. Boldt falleció, Nueva York se paralizó debido a que el séquito que acompañaba a los restos de magnate era tan grande y con personas, tan poderosas a las cuales él y su esposa había ofrecido un servicio de excelente calidad, motivo por el cual no quisieron perder la oportunidad de acompañarlo, en su camino a su destino final.

Aprender es algo fundamental en quienes sienten la responsabilidad de liderar, sin aprendizaje no existe superación; pero cuando se habla de aprender no está reduciéndolo al hecho de ir a la escuela o a la universidad; estas actividades para los emprendedores son simplemente de carácter oficial a conocer el nombre de las cosas que hacen y en algunos casos van a investigar el mercado. Es muy complicado transmitir todo esto de manera conceptual, por este motivo he elegido algunas páginas de uno de mis libros anteriores que tiene como título *Como dejar de ser pobre*, que cuenta la historia de un profesional que deja la vida de clase media y empieza a aprender cómo ser empresario desde lo más humilde, además como compañero y socio tiene a su pequeño hijo, a quien educa, al mismo tiempo que es se educa.

El discurso del señor Raju

«La ceremonia se inició y pronto solicitaron al joven recientemente investido con el grado de doctor Raju Bachchan procediera a su discurso de orden.

Recuerdo las palabras que me dijera mi padre, cuando mi madre nos abandonó, “Este es sólo el principio de la solución y no el inicio del problema”. Momentos antes mi madre nos dijo “Estoy cansada de la pobreza y de un soñador que jamás dejará de ser pobre” y se fue. Yo pude elegir cualquiera emoción, pero elegí la de mi padre, fue mi decisión, y seguramente la primera mejor decisión.



Los años siguientes acompañe a mi padre y no asistí a la escuela. Llegamos a un pueblo y mientras él cargaba frutas lleno de alegría, yo le acompañaba, pero yo no me sentía pobre. Luego de algunos días de cargar frutas mi padre consiguió un saco grande de naranjas y luego caminamos, él se paraba de cuento en cuando contábamos juntos cuantas personas pasaban por esa esquina, luego nos colocábamos en donde había muchas personas y ningún vendedor. Mi padre mencionaba los atributos de la naranja como si nadie las conociera. Es así como aprendí a seleccionar un nicho de mercado a los 6 años y presentar los atributos y cualidades de un producto, ver la novedad donde otros han perdido el concepto., (sic)

Cuando llegaban otros vendedores mi padre cogía nuestras cosas y nos íbamos a otro lugar. Un día me gustó mucho el sitio y le dije papá quiero quedarme y el respondió “los grandes no compiten los grandes seden a los pequeños las sobras del mercado”. Ese día aprendí, que cuando hay una saturación de la oferta el precio baja y es el momento de cambiar, y seguir creciendo con otros productos, sólo el incapaz continua queriendo vender lo que todos venden, y es así como literalmente me enseñó mi padre.

Luego llegaba el invierno y compramos frutas que estaban viejas, no malogradas, pero si viejas, es así como ingresamos al mundo de las mermeladas, de la fruta confitada y otros. Comprar bajo y cambiar el producto, de sector, dándole valor agregado fue una constante en nuestras vidas. Nosotros siempre comprábamos las cosas que nadie quería y finalmente incrementamos nuestro margen de utilidad.

Un invierno cuando tenía 9 años mi padre dijo aquí nos quedamos, a mí el lugar no me gustaba, además yo había aprendido otra cosa; él entonces se sentó y me dijo señor Raju crecer en algunos casos es vender en lugares vacíos y en otras oportunidades es estar donde el producto nos cueste menos para enviarlos a otros lugares donde el valor sea mayor. Cuando se es pequeño hay que buscar lugares vacíos; cuando se deja de ser pequeño hay que empezar a producir para los lugares pequeños.

Una tarde llegó mi padre con unos pantalones largos para mí y mirándome fijamente me dijo señor Raju a partir de hoy usted es mi socio y jefe de ventas. Supe que algo extraordinario estaba pasándome a los 11 años, todos los días me despertaba y me dirigía a mi pequeña oficina donde despachaba, conversaba con los clientes, quienes eran mis conocidos; pero jamás intimaba, ellos son mis clientes, sí los convertía en mis confidente no me pagarían, siempre tenía que medir el peso de mi conversación comercial.

En mi doceavo (sic) cumpleaños mi padre me llamó a su oficina y me dijo “es el momento de ir a la escuela”, yo le respondí hablo 4 idiomas, hago negocios con 6 países, con personas que podrían ser mi abuelos; no necesito ir a la escuela, para ser un hombre de negocios, él me contestó uno no va a la escuela a ser lo que ya es, va a ella para conseguir lo que nos falta y a usted le falta formar una organización, tener su propio camino, hasta ahora a (sic) caminado sobre mis pasos, ahora es el momento de realizar los suyos.

“Yo me quedé pensando” y mi padre entonces sacó un viejo fólter y me mostró un diploma, él había ido a la universidad, él no era solamente mi progenitor, era mi maestro, mi guía. Así decidí ir a la escuela en tres años hice lo que otros hacen en 12 años, la verdad que me quedé un año más, porque había encontrado muchos negocios en la escuela.

En mi último año en la escuela la policía fiscal, llegó a casa para arrestarme y como era menor de edad, llevaron a mi padre. Luego aparecí en la televisión y di a conocer públicamente que las empresas creadas por la Internet eran mías, que mi padre nada tenía que hacer. Mi fama fue tanta que enviaron a un emisario del Indian Institute of Technology Madras para reclutarme, y acepté.

El año que me fui a la universidad mi padre se casó, “Eres un hombre con 6 empresas y nada tengo para enseñarte, sólo podré aconsejarte cuando me lo pidas”, y comprendí que él debía pensar un poco en sí mismo, su esposa como cualquier mujer no quiere mucho al hijo de su esposo; pero cuando supo que no tendría hijos el amor se le vino repentinamente, además yo tenía una vida independiente. Un día cuando almorcé en casa pregunté a mi padre, que debería hacer su volví mi madre y él contestó “darle lo que le corresponde”, hay personas que con su ausencia ayudan a otras a ser grandes, y eso merece una retribución.

En la universidad hice una propuesta de productividad basada en las finanzas del conocimiento, de esa manera la economía del Estado no decaería. Luego llegué a University in London, formulé un par de teorías y ahora estoy aquí. Para decirles que la pobreza no existe.

La pobreza es un estado mental, por el cual la persona es incapaz de percibir en su entorno recursos para su autosatisfacción y cuando esto sucede por generaciones, el cerebro se atrofia. Pero la riqueza económica no es de una generación, es el camino que deciden los emprendedores, como mi padre, quien me dijo “un día decidí dejar de propalar información sobre cómo ser rico y empezar a serlo, supe también que todo lo que haría debía hacerlo conscientemente; porque no tenía herencia del conocimiento empresarial, pero conforme te criaba yo también me criaba».

Richard Díaz

Espero que con la lectura, se haya comprendido que el aprendizaje lo es todo; pero el hecho de estar constantemente aprendiendo no significa progresar porque una persona puede aprender mucho y generar muy poco. Allí es donde interviene la misión de la vida, el saber qué hará uno el resto de su existencia. Cuando el nuevo jefe determina su misión con exactitud, entonces todo el pasado tiene sentido porque todo se ordena, incluso aquello que no parecía tener sentido. Por eso, los seguidores consideran a su líder un ser superior porque él logra encajar todo con mucha rapidez, como si estuviera formando un rompecabezas.

4.1.1. LA PRIMERA DECISIÓN

Ser sin-vergüenza. Si admira a alguien dígalos; si no admira a alguien dígalos. Ser auténtico es la decisión más dramática para muchas personas que pretenden ser magníficos jefes. Pero la verdad ser auténtico es algo difícil para ciertas personas no porque no tengan nobles sentimientos; sino porque muchas veces no saben comunicarse correctamente, de eso se tratará más adelante. Los sentimientos para quienes han sido orientados con generosidad a ser auténticos es continuar siendo los mismos, sin algún esfuerzo; pero para otros, en cambio, ser auténticos requiere de un reaprendizaje necesario.

Un niño cuando nace y tiene una buena genética es auténticamente triunfador: el hijo quiere salir primero que los padres y caminar delante. Ese es una muestra de liderazgo; sin embargo, muchos padres cogen al hijo fuertemente del brazo y lo reprimen porque ellos quieren un pequeño obediente y sumiso; de esta manera, limitan su desarrollo; ya que no les orientan desde sus primeros años a liderar.

El niño quiere todos los juguetes de sus amigos. Aquí da muestras de su ambición y esto es correcto y bueno; pero nuevamente los padres lo reprimen porque no le orientan para canalizar correctamente la ambición; dado que el secreto está en la forma de lograrlos: trabajando para obtenerlos.



Al niño, un día, le visten con un uniforme y el padre le da el siguiente sermón: «**Ahora empieza tu vida en la sociedad y tienes que estudiar mucho para ser algo**». El niño obviamente se siente molesto: primero, porque él ya está en la sociedad y, segundo, porque él está aprendiendo todos los días, frente a la ignorancia absoluta de los padres. De los 0 a los 5 años, el cerebro se desarrolla el 80%. Ante la indiferencia de un porcentaje de padres quienes no saben aprovechar el mejor momento para enseñar.

«**No seas mentiroso**» le dicen los padres a sus hijos y, de esta manera, destruyen la creatividad y el desarrollo de la comunicación eficaz. Los padres, por lo general, recriminan las falsas palabras y no se dan cuenta de que el niño en evolución está experimentando su código gestual, verbal y parte de su formación es el aprender a decir las cosas en contra sentido; por este motivo, los padres en lugar de atacar la mentira deben orientar adecuadamente la herramienta de la mentira porque la mentira es simplemente eso “una herramienta”. Muchos generales la han utilizado para ganar guerras; muchas mujeres la usan para estimular a sus esposos y con sus hijos para realizar mejor sus tareas.

En realidad, el mundo sería mejor si no tendríamos que mentir; “pero en mi condición de catedrático he dicho, muchas veces, hombre estás progresando; cuando en realidad el avance era muy pequeño; pero el estímulo fue tan importante para muchos que luego se convirtieron en prósperos profesionales”. Esas fueron las palabras de mi profesor Sánchez, un día de marzo, y mientras él hablaba yo recordaba las veces que me tocó el hombro y me dijo: «Vas bien». Obviamente, sus palabras fueron importantes para mi futuro personal y profesional.

¿No puedes ser como los demás niños? es algo que con frecuencia repiten muchos padres, con el deseo de alinear a sus hijos a los parámetros establecidos, cuando en realidad lo que todo ser humano desea es continuar siendo único; sin embargo, el esfuerzo de la sociedad y, en especial, de los padres es simplificar a los hijos; en términos concretos, convertirlos en seres comunes y corrientes, tal vez todo este accionar de los padres se deba al miedo de ser superados.

Todos los seres humanos cuando nacemos deseamos ser líderes, tenemos ambiciones, aprendemos con mucha rapidez, somos buenos comunicadores y sobre todo sabemos que somos diferentes; sin embargo, la mayoría de padres, en lugar de orientar nuestra naturaleza, nos obligan a ser mediocres; pero quienes deseen ser buenos jefes deben comprender que no importa lo que los padres hicieron, ahora es el momento de empezar a ser como siempre debimos ser: excepcionales.

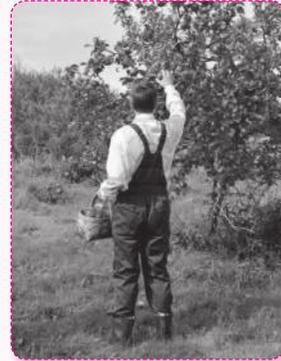
4.1.2. LA SEGUNDA DECISIÓN

La misión de una persona que desea ser un excelente jefe es ser un gran ser humano y para serlo lo primero es determinar su misión en la vida. Cuando lo haya determinado, entonces todo empezará a tener sentido; mientras no tenga esa misión es posible que tenga varios títulos universitarios, pero seguirá estando vacío. El tener objetivos en la vida, incluso el tener una visión no significa nada.

Un corredor de autos no celebra el ganar una copa mientras maneja. Está concentrado en el momento mismo esto quiere decir en el presente; lo mismo pasa con un jugador de fútbol, quien no puede decir voy a hacer un gol, él se concentra en cada instante del juego. En fin, todas las personas que desean triunfar no pierden su tiempo hablando de cosas que no han pasado porque cuando más se habla de un futuro y se disfruta de él, menos se está dispuesto a superar todos los retos.

Dos amigos

Enrique fue un joven muy trabajador que luego de escuchar sus clases de desarrollo organizacional decidió elaborar la visión de su vida: «Ser gerente altamente competitivo, antes de los 35 años y dirigir con acierto una gran compañía. En ese intento, se preparó con ahínco y casi no tenía vida privada; en cuanto terminó el pregrado, continuó la maestría y el doctorado nunca dejó de perfeccionarse, avanzó en la compañía y un año antes de los 35 años le confiaron la gerencia administrativa de la empresa donde trabajaba.



Uno de los amigos de Enrique era Rolando, una persona alegre, divertida, que posiblemente podía dar más, según la versión del propio Enrique; pero que no se esforzaba por alcanzar los lauros académicos, él podía estar en la biblioteca o en los jardines. Cuando terminó el pregrado, viajó, se casó y empezó a trabajar en una pequeña compañía. De cuando en cuando, se reunía con Enrique y le hablaba de sus nuevos retos académicos; mientras que Rolando le hablaba de los pañales y las deudas para sacar adelante a su familia; pero a pesar de todo, Enrique le tenía admiración a su amigo, quien a pesar de continuar los estudios de postgrado, tenía gran inventiva e incluso le proporcionaba buenas ideas.

Luego de cinco años como gerente administrativo y antes de la renuncia del gerente general, Enrique estaba seguro de ser elegido para el cargo vacante; pero no fue así, durante una reunión, el presidente del directorio dio a conocer que el nuevo gerente general sería un ejecutivo externo. Es así como presentaron a don Isidro, un hombre con un amplio recorrido en el sector; pero por lo mismo con muchos años de actividad. En el primer discurso, presentó a Rolando como jefe de su gabinete de asesores y gerente general adjunto.

Enrique quedó asombrado de ver a su amigo en el cargo de gerente adjunto; luego de los saludos protocolares y, en un momento de compartir a solas con su excompañero de aula, le preguntó: «Hermano, ¿tú siempre has sido uno de mis mejores amigos; pero jamás te vi interesado en ser un alto ejecutivo; sino más bien en ser un buen padre de familia, cómo hiciste para alcanzar este puesto?». «Querido amigo –respondió Rolando– no es que no me interesara, solo que disfruto de cada momento: el trabajo, la familia y los amigos son espacios en los cuales se aprende; pero si no puedes disfrutar independientemente, no serás feliz jamás. Mi misión en la vida es “motivar a las personas a dar lo mejor de sí”. Cuando estoy en la empresa con los colaboradores, cuando estoy en la familia con mis hijos y esposa, cuando estoy con los amigos, también con ustedes trato de motivarlos. El resultado de lo que tengo es de lo que soy; lo que hago todos los días es hacer felices a los demás; no trabajo pensando en lograr un cargo o título; sino simplemente disfruto el momento y motivo a que todos disfruten del presente; si alguien tienen su mente ocupada en el sueldo, la mujer o los hijos; no rendirá al 100%, pero si disfruta lo hará».

A continuación, se presenta una lectura sobre cómo ser un gran gerente el cual permitirá a los lectores conocer una versión diferente; pero complementaria de un profesional, de cuáles son los factores para alcanzar el éxito como alto ejecutivo de la empresa.

Cómo ser un gran gerente



24/02/2010

Leer libros sobre gerencia normalmente es una molestia, principalmente cuando se busca algo que no sea teoría pura y sin el “brinco del gato”. En ese medio, el brinco del gato vale más de lo que el propio gato.

Otro día me ocurrió uno de esos hechos raros y valió algunas anotaciones que me gustaría compartir con los amigos del blog:

Me gustaba el libro porque no es un libro de administración clásico: con teoría y con reglas de cómo se debe hacer o no. Al contrario, él narra lo cotidiano de un gerente de proyectos que tiene el perfil que todos gustarían de tener siendo gerentes de proyectos. Leyendo, me recordé que son expuestos detalles que separan evidentemente a un “inocente” de un gerente funcional, sin apuntar el dedo al “inocente” ni lanzar pétalos de rosa en el camino de los funcionarios.

No voy a explicar el que cada uno de los secretos detrás de su semítica, la interpretación dejo al criterio de la sinopsis de cada uno:

Primer secreto: Grandes gerentes trabajan con el contacto directo y, en particular, detrás de la cortina, del palco, en los bastidores. No es el artista principal, mas crea maneras para que los artistas principales lo sean.

Grandes gerentes

- Desarrolla las relaciones interpersonales de su grupo.
- Crea un ambiente de trabajo propicio para la realización del proyecto.
- Construye confianza.

Desarrollo de las relaciones interpersonales

- Aprende que su tiempo es formado por seres humanos.
- Proporciona feedback efectivo.
- Auxilia en la mejor de las performances.
- Delega la capacidad de construir el tiempo.

Creación de un ambiente de trabajo

- Gerencia de su portafolio de proyectos
- Capitalización estratégica de los trabajos importantes
- Sabe cuándo y cómo decir no.

Enfoque a los cambios y al feedback

- Crea situaciones de feedbacks espontáneos.
- Describe el ambiente y los resultados de manera que todos puedan entender.
- Usa la primera persona del singular para acciones no solamente relacionadas a las conquistas.
- Incentiva cambios que impactan de manera positiva al grupo y genera beneficios al proyecto.

Trabaja pensando en la organización

- Usa las negociaciones para realizar el trabajo de la mejor manera posible dentro de la organización.
- Trabaja junto con los otros gerentes.
- No crea rivalidad, sino socios.

Usa la mejor herramienta de gestión de proyectos

- Comunica de forma clara y objetiva
- Hace acuerdos sobre objetivos y expectativas

Reunión como herramienta productiva

- Incentiva la presencia de los miembros den su tiempo.
- Informa sobre los acontecimientos relacionados con el proyecto.
- Sean informados sobre los estatutos de las actividades en proceso.
- Pregunta sobre los obstáculos.
- Cuestiona sobre la necesidad de ayuda.
- Piensa en el desarrollo de la carrera de los miembros del proyecto.
- Incentiva otros temas para compartir.
- Revisa las acciones tomadas y las que debieron ser tomadas.
- Agradece la presencia de los colaboradores por su tiempo.

Aprende sobre usted mismo

- ¿Qué me trajo hasta aquí?
- ¿Qué necesito para mantenerme aquí?
- Desarrolla el feedback.

Desarrolla confianza

- Aplica las prácticas gerenciales consistentes.
- Incentiva la creatividad.
- Elogia iniciativas de lo nuevo, aun cuando no sean un éxito.
- Alerta sobre errores reincidentes.

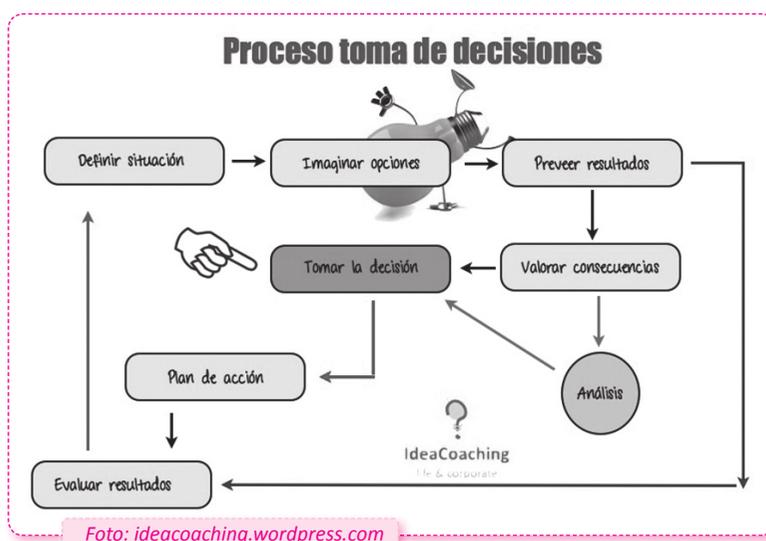
Fuente: gerenciamientoestrategico.wordpress.com, trad. del portugués

4.1.3. TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones, al interior de la empresa, como se ha manifestado en los párrafos precedentes, es la extensión de lo que decida el nuevo jefe para su vida, si una persona decide disfrutar de lo que hace, entonces enseñará y actuará con alegría en lo relacionado a sus labores; pero si considera que el trabajo es algo «que debe hacer para su economía», entonces no le encontrará felicidad a lo que hace y jamás podrá ser mejor porque sus acciones están limitadas a su economía.

Lo que convierte a una persona en un excelente jefe no es la información que tenga o los títulos que haya conseguido. El mejor jefe es aquel ser humano que como persona tiene un alto valor, para su personal, no porque sea bueno o malo; sino simplemente porque se le considera justo y es capaz de inspirar a sus colaboradores a ser, ante todo, mejores seres humanos.

En esta figura, se presenta el proceso de toma de decisiones lo cual servirá como técnica para decidir.



A. Evaluar resultados

Lo importante de evaluar los resultados no consiste en determinar si se alcanzaron o no, esto no importa, en realidad el análisis no va por la parte cuantitativa; sino porque no se alcanzaron o porque se superaron. La respuesta no necesariamente puede estar en el documento; sino en lo que se infiere del mismo o de otra información externa.

Una empresa ha obtenido un 20% por encima de los resultados deseados, en cuanto a ventas. Todos están felices, incluso ya determinaron que la cuota suba para el próximo mes. Pero si las personas analizaran, se habrían dado cuenta de que el incremento de las ventas es debido a desabastecimiento de una de las marcas y cuando esta se integre, seguramente el hipo de ventas quedará en el olvido.



B. Definir la situación

Esta solamente es posible cuando se tiene una lectura eficiente de los resultados porque, de otra manera, podría generar equivocaciones las cuales al no alcanzarse, generaría desánimo y posiblemente cuestionamientos para el nuevo jefe.

C. Imaginar opciones y prever resultados

Luego de la definición se establecen las opciones a considerar con la finalidad de mantener la trayectoria de las empresas o, en otro caso, variarla para mejorar las condiciones de la organización, teniendo en cuenta las opciones se prevé resultados, esto quiere decir que se prospectan los efectos finales, teniendo en consideración las herramientas de medición, para evaluar los resultados finales.

D. Valorar consecuencias

Sobre la base de la proyección de resultados, se valora consecuencias, es decir, se determina el costo-beneficio de las alternativas y se pasa a un análisis, teniendo en cuenta las diversas variables como la parte financiera, el tema del mercado y otros relacionados al proceso de toma de decisiones correspondiente.

E. Toma de decisión y el plan de acción

La elección de la acción, alternativa, estrategia o actividad que se buscaba determinar, a continuación se desarrolla el plan de acción, teniendo como centro de elaboración la decisión determinada; terminada la acción, se evalúan los resultados, contrastándolos con las proyecciones realizadas anteriormente y finalmente se vuelve al inicio: Definir la situación que surge de la decisión tomada.

4.1.4. RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Los problemas objetivamente no existen; en términos personales, son simplemente espacios donde se pone en evidencia las debilidades del ser humano frente a una tarea, actividad o responsabilidad a asumir. Pero como la mayoría de personas no acepta la subjetividad del problema y más bien, por este mismo motivo, pretende fijar la raíz del problema a factores externos que pueden ser el mercado, la competencia, las maquinarias, los equipos, incluso otros compañeros.

El nuevo jefe debe fijar, con toda claridad, que las situaciones problemáticas tienen su origen en el ser humano y no en el entorno; por esta razón, toda solución parte por superar la debilidad que se evidencia cuando se “presenta un problema”. Si los colaboradores comprenden y practican este principio, seguramente el nuevo jefe tendrá resultados exitosos al frente de su área; pero primero es importante que el nuevo jefe acepte y practique este principio porque, de otra manera, el mismo se convertirá en el problema a superar. A continuación, se determinarán las variables de la debilidad de los seres humanos:

α. Debilidad física

Es cuando la estructura física de la persona es el obstáculo para concretar su misión.

b. Debilidad psicológica

Es cuando la persona no tiene un acertado gerenciamiento de sus emociones lo cual se evidencia en la falta de habilidades sociales, incapacidad para integrarse, mal humor, entre otros.

c. Debilidad físico-psicológica

Problemas de aprendizaje el cual se evidencia en las empresas de las siguientes maneras:

- **Falta de capacitación.** Una persona motivada está siempre construyendo conocimiento o asistiendo a capacitaciones. Si una persona requiere capacitación, es porque no asume con interés sus funciones. Cabe indicar que no se está tratando de las capacitaciones sobre algo completamente nuevo que la empresa desee implementar.
- **Falta de aplicación.** Es cuando la persona tiene capacitación y formación; sin embargo, no aplica en su vida diaria dicha capacitación, a pesar de poder hablar teórica o conceptualmente sobre un tema en concreto.

Ahora, se presentan algunos casos que surgen dentro de la empresa para comprobar la teoría de los problemas:

Primer caso

Un gerente tiene una reunión con su personal. Todos ellos toman nota sobre lo que deberán hacer. Juan es uno de ellos y está sentado en una esquina; luego interviene haciendo acotaciones interesantes –obviamente acaba de concluir una maestría en administración de empresas–, antes de concluir la reunión el jefe pregunta a todos si existe alguna pregunta final –es la forma delicada de saber si alguien no entendió–, todos asientan con la cabeza y se marchan.

Luego de dos semanas, el gerente convoca a sus colaboradores para conocer los avances; en ese momento, se da cuenta de que Juan no ha considerado los conceptos indicados durante la primera reunión. El gerente se incomoda y le llama la atención; le hace una serie de preguntas y Juan le responde correctamente. Pero, el gerente duda de Juan y lo visita dos días después para conocer su avance; para su sorpresa no solo la tarea asignada había sido hecha equivocadamente, sino que había avanzado muy rápidamente.



Después de analizar la situación, el gerente decide prescindir de los servicios de Juan; a pesar de contar con una hoja de vida muy interesante. Juan, por su parte, se siente incómodo y molesto porque dice no entender al gerente: «Yo hago lo que él me indica; pero cuando mira mi trabajo dice algo diferente. No sé qué hacer».

El entender de manera diferente en el caso de Juan, un colaborador preparado y con excelente formación, se debe a algo muy simple, algo que con frecuencia pasa con muchos profesionales quienes tienen la acreditación académica; pero no son capaces de generar empatía cognoscitiva, es decir, que entienden los hechos desde sus perspectivas, desde la forma con que les enseñaron y escuchan, pero no entienden lo que el jefe le quiere decir, debido a la selección parcializada del mensaje, pues ordena las ideas desde *su entrenamiento académico* y no desde la *dinámica organizacional*. Esta situación es muy recurrente; ya que muchos jóvenes profesionales y nuevos jefes terminan su presencia en una empresa, debido a esta situación problemática. En la mayoría de los casos, las personas como Juan se sienten incomprendidas, mal capacitados por su universidad y otros recursos para no reconocer su verdadero problema.

Segundo caso

Una empresa decide incrementar su poder productivo, entonces la noticia llega hasta el personal de planta. Esto genera dos corrientes de opinión: una, en contra de las máquinas, incluso nombran un comité para sabotear el ingreso de las nuevas maquinarias; por otro lado, están quienes consideran que el incremento de la producción obviamente les generará mejores condiciones laborales.



Sin embargo, el miedo a la sincronización con la tecnología no solo es del personal de planta; sino también de los técnicos y profesionales porque muchos de ellos solo aprendieron rutinas y realizan rutinas, entonces el cuerpo y la mente los han interiorizado y realizan sus actividades por cierta recompensa; cuando alguien les pide que cambien sus rutinas, las mentes y los cuerpos se resisten, generando con ello un síntoma: la falta de “interés por cambiar”; pero este no es el problema; sin embargo como es diagnosticado, muchas empresas desarrollan programas de motivación, capacitación y otros de renovación de personal.

El temor a la nueva tecnología no es un problema; es simplemente el síntoma de la comprensión y práctica mecánica de la vida. Un nuevo jefe debe detectar esto de inmediato y orientar a su personal a construir fortalezas de sincronización con las tecnologías; para esto, debe inspirar sin necesidad de convertirse en un adicto a ellas porque rodearse de la tecnología moderna no significa entender la dinámica de la vida. Quien ha desarrollado la dinámica puede adaptar sus tareas a una vieja máquina de escribir o a una moderna computadora y mejorar los procesos a su cargo.

A. Resolución de conflictos

Cuando las personas somos capaces de diferenciar un síntoma de un problema, entonces ocurre la solución a la situación problemática de manera rápida y efectiva; en algunos casos, incluso el nuevo jefe puede anticiparse a eventualidades, tomando decisiones en el presente, considerando el proyecto de la empresa a futuro; así se tiene por ejemplo:

Una empresa tiene previsto incluir un nuevo proceso, el jefe tomará el curso y empezará a orientar a la persona al nuevo escenario. Esto es fundamental porque, en el momento de producirse el cambio, el jefe y su personal estarán preparados para asumir mayores retos en la organización.



Sin embargo, no todos los jefes tienen las competencias para estimular su presente en relación a la perspectiva de la empresa; por otro lado, cuando el nuevo jefe es elegido puede ya haber una situación de conflicto preexistente lo cual requiere de otro tipo de procedimiento para superar dicha dificultad; en este sentido, se ha tenido en consideración la resolución de conflictos que está relacionado con las situaciones dentro de un entorno social, como es la organización.

- **Identificar el problema.** Por lo general, en el ámbito social de la empresa, los problemas se dan por los siguientes motivos: incompatibilidad de caracteres, (falta de liderazgo del jefe, personas conflictivas, otras), incompetencia (por falta de habilidades para realizar una labor), incapacidad (falta de capacitación para realizar determinada labor), falta de procedimiento (no existe un modelo a seguir determinado por la empresa), desconocimiento (el personal no ha leído el procedimiento).
- **Saber cómo empezó.** Identifique el problema y rápidamente el nuevo jefe sabrá cuál es la fuente del problema; por este motivo, en los capítulos anteriores se ha indicado la necesidad de desarrollar una auditoría de los activos materiales e inmateriales del área para anticiparse al surgimiento de conflictos.
- **Buscar soluciones.** El éxito es la salida y cuando se está al frente de un área o una empresa, se presentará una serie de soluciones: unas de corto plazo, otras de largo plazo, otras que incrementarán a futuro el conflicto. Lo importante es fijar el horizonte de la solución y la urgencia de superar la situación.
- **Elegir la mejor opción.** La mejor opción es independiente de lo que sepa hacer el jefe. La mejor solución es aquella que tenga las siguientes condiciones: garantiza el crecimiento y desarrollo de la empresa; todos los involucrados tendrán un porcentaje amplio de seguridad, respecto a la decisión; y aquella que genere el menor daño colateral dentro de la organización.
- **Buenos resultados.** Como la definición de buenos resultados es subjetiva, entonces el nuevo jefe debe determinar el concepto organizacional de buenos resultados, antes de presentar su informe, incluso cuando presente la opción tiene que tenerse en cuenta este precepto.

4.2. LIDERAZGO, COMUNICACIÓN EFICAZ Y RECIPROCIDAD

Sobre este tema, se va a tratar en tres etapas complementarias: la primera, obviamente sobre el **liderazgo empresarial y ejecutivo**, donde se tendrá en cuenta la evaluación cíclica de la empresa y los liderazgos para cada una de ellas y, posteriormente, se abordará el tema de la comunicación eficaz, teniendo en cuenta los diferentes tipos de liderazgo, para concluir con la **reciprocidad**.

4.2.1. LIDERAZGO

El liderazgo es sencillamente un fenómeno social el cual da a conocer cuando un ser humano orienta a otro u otros para tomar una decisión o realizar algunas tareas; por este motivo, cuando en una organización hay conflictos o disputas, se debe a que objetivamente existe ausencia de liderazgo. Esta crisis, por lo general, revela una disputa por la dirección, por lo expuesto el liderazgo es de suma importancia para el crecimiento y desarrollo de las empresas porque ellas son microsociedades.

Los jefes tienen la autoridad para mandar; pero el liderazgo es algo que solamente podrán alcanzarlo cuando logren el consenso de sus ideas lo cual progresivamente se volverán un binomio con su persona, es decir, que los seguidores no distinguirán su persona, con sus ideas. Es allí donde el nuevo jefe se convierte en omnipresente porque sus seguidores lo llevarán en todas sus acciones; pues, en momentos de duda, se preguntarán «y qué haría él en esta situación».

Pero existen muchos tipos de liderazgo, todos ellos importantes y vigentes con relación al espacio y al tiempo, así como también a los valores de cada sociedad. Por ejemplo, el **liderazgo impositivo** es, tal vez el de mayor trascendencia en el momento inicial de las organizaciones; sin embargo, con la evolución de las empresas como organizaciones, este tipo de liderazgo es obsoleto y solo adquiere relevancia cuando es necesario contar con alguien quien puede orientar en medio de la oscuridad y como «nadie puede ver en la oscuridad»; el liderazgo puede ser impositivo, sin necesariamente ser la persona un ser intolerante o agresivo.

El nuevo jefe, antes de pensar en el tipo de liderazgo que debe asumir, debe comprender que todos somos líderes y que hay un estilo natural de liderar. Lo más importante es pensar si este tipo de liderazgo requiere la empresa y si es posible asumir esta condición para continuar adelante.

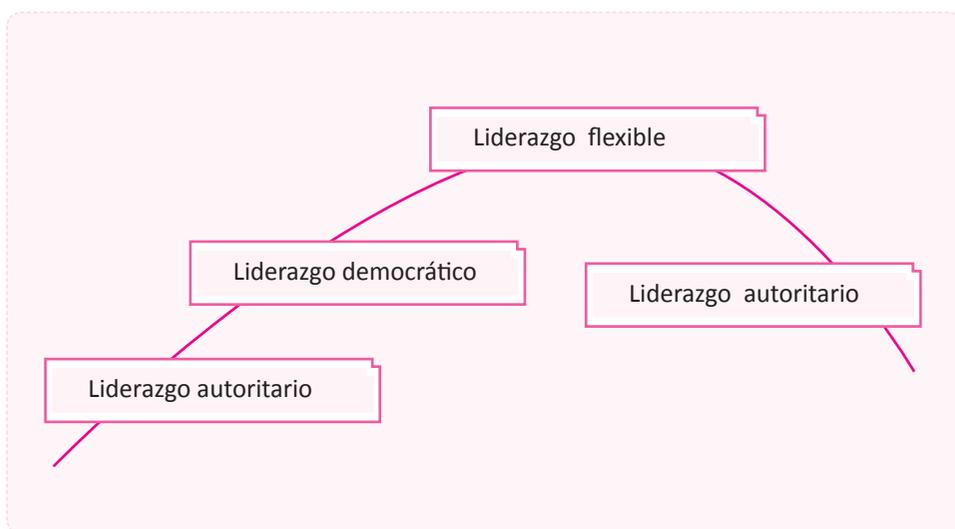
Un nuevo gerente después del discurso se reunió con un grupo de ejecutivos y les comentó lo siguiente: «En dos años, me estaré yendo luego de haber dejado todo en orden». Entonces, uno de los más jóvenes le preguntó si su trabajo es bueno por qué tendría que irse. «Bueno –contestó el gerente– cada quien sabe lo que sabe hacer y solo tengo un plazo de dos años».



Algunos ejecutivos, como en este caso, tienen un tipo de liderazgo que no va a cambiar con el tiempo, entonces saben que su tiempo está relacionado con la ejecución de su plan; luego se marcharán a otra empresa y es esta su misión; por lo cual no sienten la presión de quedarse en un lugar.

En la actualidad muchos ejecutivos del más alto nivel, ya comprendieron que el empleode por vida es imposible porque ellos tienen una mentalidad, una filosofía y un estilo de vida que no desean variar para ejecutar una estrategia diferente, en tal sentido prefieren que los llamen por sus habilidades; lo importante es ser felices con esta decisión.

El liderazgo más conocido y utilizado con mayor frecuencia debido a los traumas que muchas personas tienen desde su niñez es el **liderazgo autoritario** que consiste en obligar a las personas a realizar las tareas. La forma de obligar está relacionada con la personalidad de las personas; el ser autoritario no significa necesariamente que el jefe esté con el garrote; simplemente significa que ejerce su liderazgo con mucha autoridad, en algunos casos pueden caer en el autoritarismo.



El **liderazgo autoritario** se le relaciona con la primera fase de la empresa, donde se requiere que alguien esté siempre pendiente de las acciones de los demás. En las empresas familiares y personales, esto es común; pero cuando las organizaciones formadas por socios de diferentes orígenes, alguien asumirá el liderazgo autoritario; pero de una forma más orientadora que impositiva. La autoridad puede ser fruto del reconocimiento de una sólida formación, a la capacidad y posiblemente porque la persona tuvo la idea emprendedora.

En las empresas familiares, el liderazgo surge en las relaciones familiares y se prolongan en la conformación de la empresa. No necesariamente el padre o el (la) hermano(a) mayor asumirán el liderazgo; pues para el desarrollo de la empresa se requieren algunas competencias que los demás miembros pueden considerar para declinar el liderazgo a quien es la persona más competente para el tema.

Cabe indicar que en las empresas personales o donde el líder es absoluto, dirige la empresa de una manera totalmente vertical; en algunos casos, traslada su mal humor a sus relaciones laborales. Son muchas las anécdotas de personas malhumoradas que dirigen sus negocios como señores feudales que, por lo general, contratan a personas muy sumisas como colaboradores.

Un **líder horizontal** es un líder de líderes; es, por este motivo, alguien que debe asumir esta responsabilidad, debe comprender principalmente lo siguiente:

«Los protagonistas ahora son los emprendedores internos; por lo general cuando los ejecutivos participan de un MBA o de otra especialización, vienen con mucha “pasión”. Esto significa con alto grado de deseo; pero esta fuerza debe ser canalizada oportunamente porque una persona apasionada no actúa con equilibrio; la razón está sometida por el deseo de hacer muchas cosas. Uno de los errores de estas personas apasionadas es querer aplicar lo que aprendieron, sin analizar si, en realidad, lo necesita la empresa y esto es desde ya un grave problema».

El **líder horizontal** debe tener en cuenta las siguientes herramientas; pero antes de aplicarlas debe tener como filosofía «el encuentro con la razón», es decir, que no debe ni buscarla y pensar tenerla; ya que ella brotará en la medida de la acción participativa de todos los emprendedores internos.

- El desarrollo de las propuestas deben ser grupales, es decir, jamás permitir que alguien presente una propuesta, sin la previa interacción con el equipo. El motivo es el siguiente: muchas ideas personales son esto exactamente, es decir, la posición individual de la persona que como cualquiera quiere incrementar su poder. Pero si, en cambio, el líder ejecutivo hace que las ideas se integren a otras áreas entonces, cuando sea presentada oficialmente la propuesta estará pulida y con consenso para su aplicación.

El proceso para aplicar es parte de la organización; sin embargo, al respecto se podría proporcionar el siguiente camino. Durante la reunión del área, todos pueden dar a conocer las ideas a desarrollar; luego se designará el líder de la propuesta y las personas que deben terminar de armonizar la propuesta.

- **Propuestas directas para los colaboradores de los niveles inferiores.** Esto se debe a que las personas con menor formación académica; por lo general, tienen dificultades para expresarse lo que no necesariamente significa que no tengan ideas. El recoger ideas del personal de los niveles inferiores tiene como objetivo cruzar información con las propuestas del personal ejecutivo.

El deseo de mostrar lo aprendido muchas veces nubla la objetividad y las prioridades de la empresa; por esta razón, el líder horizontal busca la concertación y mantiene el rumbo y las prioridades de la empresa. La tarea de este liderazgo es unir esfuerzos y construir juntos paso a paso, en el presente, el futuro.

El **liderazgo flexible** es la cúspide del ciclo de la organización; es el momento en que la comunidad comprende que ser líder es algo tan natural que su presencia cuanto más corta sea al frente, es simplemente una demostración de eficiencia y efectividad. Alguien que en menos tiempo resuelve la situación problemática, es más reconocido; por lo que las personas rotan en el liderazgo, por motivos de conocimiento para superar el contexto y no por condiciones legales.

En la época del liderazgo flexible, existe un líder legal: el representante; pero también es una figura de contrapeso; pues, por lo general, es una persona con un prestigio que ayuda a mantener la dirección correcta; pero sobre todo los principios y valores que se deben de tener en todas las decisiones.

Cabe indicar que también es el momento importante; puesto que al estar atravesando la etapa del apogeo, las empresas pueden alcanzar su esplendor; pero es bueno manifestar que el líder legal y de contrapeso es de suma importancia porque mientras los otros líderes pasan, en la medida que son requeridos; este se queda no porque tenga la formación técnica, sino porque las personas confían en su buen juicio. Si se hace un paralelo con el gran imperio de Alejandro Magno, aquí es una muestra de que él jamás pudo convertirse en un líder en condiciones de flexibilidad, pues al morir, su imperio se fragmentó.

El **liderazgo autoritario**, al final o para reiniciar el ciclo, el liderazgo vuelve a ser autoritario porque se requiere alguien que tome decisiones con una perspectiva diferente, es decir, que relance la empresa; motivo por el cual la organización vuelve a confiar en una persona para esta etapa, en caso de que haya dos posiciones de perspectiva, entonces la empresa entrará en conflicto.

El reinicio no significa que la persona quien estuvo al comienzo del ciclo del inicio haya cambiado puede ser la misma persona lo que se requiere es un nuevo cambio: otra vía para salir adelante; claro es un nuevo pensamiento o visión es siempre expresado por una nueva conducta y esta es siempre representada por una nueva persona. Pero como los líderes ven más allá de lo evidente, entonces no todos pueden tener una idea de lo que pasará en el futuro, es solo un acto de fe y quien dirige a un grupo de personas por un acto de fe es siempre un líder con mucha autoridad porque “el camino está a oscuras” y las personas harán “camino al andar”; en realidad, los seguidores ni siquiera lo saben; pero si logran reponer la empresa y miran al pasado, entonces se darán cuenta de que para llegar a donde llegaron no solamente fueron manos; sino fundamentalmente cerebros que idearon pequeñas partes del rompecabezas las cuales, en su totalidad, formaron el nuevo futuro de la empresa.

Relanzar una empresa requiere de mayor fuerza interna que externa, afuera se conoce a la empresa. Es posible que la marca sea reconocida; pero adentro no se sabe cómo actuar porque el ser humano se deja llevar por sus rutinas y le tiene miedo a realizar nuevos cambios; por eso cuando una empresa lanza un nuevo producto, es algo importante porque es obra de un grupo, de un equipo, de una organización. Si lanzar un producto es un hecho histórico, relanzar una empresa los es mucho más.

A continuación, se presenta un gráfico del liderazgo ejecutivo–empresarial.

El liderazgo es el fenómeno por el cual una o más personas son orientadas por otra; pero entre los líderes y seguidores, siempre habrá valores y precios comunes o en otros casos conveniencia.

Tipos de liderazgo ejecutivo–empresarial

Líder autoritario	Líder horizontal	Líder flexible	Líder autoritario
Una nueva empresa requiere la visión de alguien que coloque los cimientos de la organización; motivo por el cual el fundador actúa con autoridad; pero sin autoritarismo.	El crecimiento de la organización genera la incorporación o el surgimiento de líderes en diversos niveles y área con los cuales el líder debe hacer un trabajo de sinergia.	Es el momento de auge donde los líderes de las diversas áreas y niveles desean mayores retos. Si el líder general sabe orientarlos, entonces se producirá el mayor crecimiento de la empresa.	El reinicio de la empresa se dará siempre con un liderazgo autoritario. Es el final y el inicio de una nueva era.

Sobre la base de esta gráfico, el nuevo jefe debe ubicarse para tener un liderazgo de acuerdo con el perfil de la organización; puesto que de no hacerlo así, el nuevo jefe tendrá resultados contradictorios lo cual puede apresurar decisiones y terminar antes de haberse iniciado una carrera próspera, saber cuándo hablar y cuándo callar es tal vez uno de los valores más importantes del nuevo líder.

4.2.2. COMUNICACIÓN EFICAZ

Como se mencionó anteriormente, se va a tratar la comunicación teniendo en cuenta el tipo de liderazgo en la empresa; pero no solamente el tipo de comunicación interpersonal porque un nuevo jefe no solo se debe considerar la comunicación interpersonal, grupal; sino también otras como la señalética y algunas novedosas relacionadas con las nuevas tecnologías. Pero sin importar el soporte de las tecnologías, lo más importante en una comunicación es la **empatía** y, en esto, se basa el principio de la comunicación eficaz, pues para lograr resultados positivos lo importante es que el mensaje sea desarrollado desde la perspectiva del receptor, solo de esta manera se podrá alcanzar la respuesta deseada.

Historia sobre la empatía



Un padre salió a pasear con su hijo de cuatro años; durante el camino, el niño pidió que le comprara una golosina; su padre le indicó que no podía hacerlo porque había salido a pasear y no había llevado dinero; a pesar de todo, el niño no aceptó la respuesta, se puso a llorar y se tiró al piso; el padre se le acercó y le dijo al oído: «¿Quieres que te deje en ridículo delante de todas estas personas, cuando te arrastre por el piso, por no aceptar la situación? Ahora, camina tranquilo a mi lado».

Dos días después, el padre invitó nuevamente al hijo a pasear. Ese día, el niño se le acercó y le dijo al oído al padre: «Lleva dinero para que [te] no dejes en ridículo, cuando te pido y me digas: "No tengo plata"». El padre lo miró con seriedad y le dijo: «Tengo que confesar que aprendes a hablar con empatía».

Fuente: Historias con mi menor hijo

La **empatía** es el desarrollo de una comunicación, basada en el perfil del receptor. En la historia, el padre y el hijo desarrollaron mensajes donde ambos dieron a conocer su deseo: no dejar en ridículo al otro. El nuevo jefe, al igual, debe aprender a construir desde los intereses de sus colaboradores. A continuación, se presentan algunas expresiones sobre el desarrollo de la empatía:

- **Yo te dije ya ves que te equivocaste.** Esta expresión está construida desde una perspectiva de revancha; lo peor de todo es que millones de padres y jefes se lo dicen a sus hijos y colaboradores, generando en ellos molestia, incomodidad y por supuesto distanciamiento del jefe.
- **Ahora que ya probaste que estabas equivocado, toma la decisión correcta.** La mayoría de personas en el mundo dice esto debido a una incorrecta formación: aprender luego de haberse equivocado; pues prefieren una acción de movimiento, antes que un proceso de reflexión. El nuevo jefe debe comprender que el aprendizaje siempre será individual.

En una planta de producción, los obreros realizan movimientos temerarios al momento de producir y lo hacen a pesar de haber recibido instrucciones sobre cómo deben manejar los equipos. El nuevo jefe se da cuenta de este comportamiento inadecuado, entonces les invita un día a una pequeña reunión, donde coloca videos de mujeres llorando y desesperadas por la muerte de sus esposos; luego otros videos donde se muestran los accidentes; personas que dicen: «Yo pensé que nunca me sucedería a mí».

El nuevo jefe debe comprender que un cambio de comportamiento no se logra con una orden; sino con una estrategia de comunicación que permita interiorizar al receptor sobre su cambio de actitud.

Si el principio de una comunicación eficaz es la empatía; a continuación, el segundo principio es **la consistencia de los diversos códigos**. Es decir, el código verbal, gestual y postura deben guardar armonía, pues si estos expresan diferencias sobre todo el gesto, entonces el receptor considerará el mensaje como una mentira lo cual motivará a no acatar la orden del jefe o simplemente hacer lo opuesto a la directiva verbal; puesto que el gesto le permitía hacer lo opuesto. Esta situación es muy común entre los padres, quienes dicen algo; pero su gesto dice lo contrario; entonces el hijo opta por hacer su “regalada gana”, al igual que muchos colaboradores.

A. Códigos lingüísticos

El jefe siempre tiene que hablar de una manera que pueda ser entendido y, a la vez, crear una condición de liderazgo. Esto es posible cuando el nuevo jefe habla de manera simple; pero con algunos términos académicos; pero siempre manteniendo una postura casi docente lo cual genera en sus seguidores la dirección de aprender.

Si el nuevo jefe usara exclusivamente el lenguaje coloquial de sus colaboradores, estos asumen el liderazgo porque no les aporta nada nuevo; por otro lado, el desarrollar un mensaje enteramente académico genera distanciamiento de los seguidores, quienes al no comprender, simplemente continúan actuando como siempre.

B. Códigos no lingüísticos

Gestos, posturas, movimientos; todo esto tiene un enorme significado. El nuevo jefe debe recordar que las personas menos instruidas tienden a comunicarse más por estos códigos que por la palabra, sobre todo en lugares, donde el lenguaje social no pertenece al lenguaje ancestral; entonces la forma de pensar es una y las palabras siempre serán limitantes; por ese motivo, estas personas usan los gestos para expresarse con mucha más fluidez.

C. Códigos iconográficos

Al igual que el arte rupestre, algunos grupos humanos mantienen ese tipo de comunicación lo cual se puede encontrar en los servicios higiénicos o en otros lugares; ahora también se los han llevado a las nuevas tecnologías, con los emoticonos y otras formas. El nuevo jefe debe tener en cuenta este tipo de comunicación; puesto que como pertenece a un nivel básico del ser humano, resulta muy positivo.

Los 100 emoticonos más utilizados en mensajes SMS

Sentimientos revelados en secuencias de caracteres

Por: Rita Conde

«Los seres humanos siempre han sentido la necesidad de comunicarse, de expresar sus vivencias y emociones. Las evidencias datan desde la misma prehistoria a través de signos o figuras simbólicas (denominado como arte rupestre) y un lenguaje rudimentario, que encontró su desarrollo con el aumento de la inteligencia racional, la interacción personal y grupal, además del establecimiento de pautas para la subsistencia dentro de sociedades culturales.

E.	Significado	Atajo de teclado
😊	Sonrisa	:-) :) :] =)
😂	Carcajada	:-D :D =D
😞	Tristeza	:-(:(:[=(
😭	Llanto	:(
😵	Confusión	o.O O.o
😜	Sacar la lengua	:-P :P :-p :p =P
😱	Susto	:-O :O :-o :o
😒	Gruñón	>:(>:(
😬	Inseguro	:/ :-/ :\ :-\
😉	Guiño	;-) ;)
😖	Asco	>:O >:-O >:o >:-o
😏	Mirar de reojo	--
🙄	Comecocos	:v

Lo que marca la gran diferencia entre el ser humano y el resto de las especies que habitan la Tierra es, precisamente, la forma de comunicarse. La capacidad de hablar y escribir, unido a la invención de diferentes formas audiovisuales para la transmisión del mensaje, resultaron el paso definitivo para la comunicación de masas».

Fuente: <http://celulares.about.com>

D. Señalética

Es la comunicación que tiene un mensaje de orientación o de mandate que se encuentran en las calles y dentro de las empresas, para indicar algo; pero esta forma de comunicarse puede ser la base para el desarrollo de mensajes más creativos que ayuden a fortalecer una comportamiento o a lograr un cambio en la actitud de las personas.

Esta figura es simplemente una forma de utilizar con creatividad la señalética. El nuevo jefe debe evaluar muchos factores antes de usar esta forma de comunicación; por otro lado, no puede abusar de su uso porque se convertiría en algo intrascendente y lo peor convertiría todas las señales en algo con poco valor lo cual acarrearía el total desacato de los mensajes allí colocados.



4.2.3. RECIPROCIDAD

Antes de empezar a tratar, este tema se va a dar a conocer algo que, en el último siglo, se ha convertido en algo recurrente como es el sueldo moral:

«Se trata de que el trabajador se sienta respetado y valorado en lo que hace, necesario, tomado en cuenta y querido para dar lo mejor», sentenció el director general de Yakult, Carlos Kasuga, en el marco del primer congreso internacional de Negocios de la Universidad Iberoamericana Puebla, al recalcar que solo así se puede cambiar al entorno.

Fuente: urbeconomica.com

Yakult es una importante empresa multinacional mexicana a la cual obviamente le interesa su capital humano y, en tal sentido, desarrolla y ejecuta estrategias para fortalecer el compromiso de sus colaboradores; ello es muy importante para darle sostenibilidad a la organización; pero previo al compromiso, se encuentra la reciprocidad, un tema del que no se comenta mucho; pero que es la fuente del compromiso y de las acciones como la del salario moral.

Cuando una persona desea construir un cambio o una mejora en la actitud debe asumir el liderazgo de este proceso y comprender que la comunicación será la herramienta para lograr el objetivo; sin embargo, la **reciprocidad** es la estrategia y el fin en sí misma porque sin ella jamás habrá compromiso ni coherencia.



La reciprocidad no es solamente el dar para recibir en la misma magnitud y de la misma manera, es posible que, en los primeros meses, el líder esté dando y no reciba algo porque la otra parte no sabe ni reconoce o confunde la acción; pues sus relaciones sociales le han negado este principio elemental de las sociedades comunitarias y la cual es indispensable generar para lograr una ambiente sólido.

Para quienes han vivido en sociedades donde el dar y el recibir es parte de la dinámica social; en cuanto una persona ingresa a un proceso de reciprocidad, como brindar un abrazo, rápidamente se disemina por todo el ambiente; si alguien está triste alguien le brinda un mensaje de alegría e inmediatamente todos lo apoyan porque la sociedad absorbe los malos sentimientos y los distribuye para luego contrarrestarlos y eliminar lo malo para la sociedad.

Pero en las sociedades postcoloniales, el dar y el recibir están polarizados; por este motivo hay quienes se creen con la obligación de solamente recibir y devolver nada, incluso de recibir por nada; es, en este entorno, donde el nuevo jefe debe trabajar mucho hasta lograr la reciprocidad porque estas personas obviamente no están acostumbradas y confunden la reciprocidad con la conveniencia: «Voy para que me debas y comprarle después». Este pensamiento no es reciprocidad, es meramente conveniencia.

La reciprocidad es limpia y transparente. El objetivo de la misma es construir una sociedad mejor para todos: es dar con el objeto de recibir luego, se da porque es el principio y se recibe de la misma manera. Así se tiene que el nuevo jefe debe dar de su tiempo, de su interés con la finalidad de construir el mejor equipo; si el jefe se detiene a dar una orientación familiar seguramente ese trabajador se convertirá en breve en un excelente colaborador.

Rossana estaba, en los últimos meses, con mucha tensión porque se hizo de una deuda muy importante. Su jefe lo sabía y sabía también de su interés por prosperar. Una tarde comunicaron a todo el personal que la empresa otorgaba 50% de becas para la universidad a quienes interrumpieron sus estudios para que pudieran concluirlos. A Rossana le pareció una excelente idea; pero nunca más se volvió a asomar por el periódico mural hasta que un día recibió una carta donde le confirmaban su inscripción a la universidad y le solicitaban sus documentos. Ella inmediatamente se molestó y fue a buscar a la única persona que podía haberla inscrito sin su voluntad: su jefe.

Ingresó a la oficina de su jefe y le reclamó airadamente: «Usted mismo sabe cómo está mi economía y ahora tengo que pagar la universidad; además a qué hora voy a salir» y salió tan molesta que el sonido de la puerta se escuchó por toda la dependencia. El jefe, por su parte, jamás perdió la serenidad; estaba tan calmado como si hubiese salido de la bañera.

Meses después y durante una celebración, Rossana levantó la copa y dijo: «Al mejor jefe, quien incluso cuando hace lo que no queremos, nos enseña a tomar decisiones correctas porque él intuye lo que necesitamos, más allá de lo que decimos desear». Es así como Rossana dio a conocer su agradecimiento; pero también nos enseña cómo funciona la reciprocidad, más allá de la simple etiqueta de dar y recibir.

A continuación, se presenta un artículo importante para comprender mejor el tema:

Reciprocidad, compromiso y coherencia

«La Reciprocidad.»

La reciprocidad hace que una persona sienta la obligación de responder a otra persona con la misma conducta que ha recibido de ella. Por ello, esta norma de carácter universal nos obliga a ayudar a las personas que nos ayudan. Un favor debe ser correspondido con otro favor, ya que ese favor que hemos recibido hace que nos sintamos agradecidos y en deuda con otra persona.



De esta forma podemos dar sin perder lo que damos, ya que esperamos que, en un futuro, cuando solicitemos ayuda la recibiremos de aquellos a los que antes se la hemos prestado.

La efectividad de los principios de la norma de reciprocidad para obtener complacencia se puede percibir en áreas de muy diversas índole. Así se entendería por qué nos ofrecen una flor como un regalo, para pedirnos un donativo a cambio. O por qué en un supermercado nos ofrecen una muestra gratis de un producto; nos sentiremos en deuda con el vendedor y así es más fácil que se lo compremos.



Cialdini⁹⁸ nos recuerda que hay una forma particular de utilizar la norma de reciprocidad, que consiste en la obligación de hacer una concesión a alguien que previamente nos haya realizado a nosotros. En eso consiste la técnica de rechazo y retirada: en hacer una petición mayor a la deseada y, al recibir el rechazo, se disminuye la petición inicial por otra más pequeña.

Así, a título de ejemplo, se entiende que un muchacho que desea una cantidad de dinero, comience pidiéndole a sus padres una cantidad mayor a la deseada.

Ante la negativa de sus padres, disminuye la cantidad de dinero. Esta disminución en la petición puede ser interpretada como una concesión y como un favor, por lo que los padres han de estar agradecidos.

Compromiso y Coherencia.

Importantes psicólogos sociales, como Festinger, Heider, Newcomb, etc., han destacado el deseo de coherencia como elemento motivador central del comportamiento humano. Es un deseo casi universal pensar que nuestras actitudes y nuestros comportamientos son consistentes entre sí y se constituyen en el reflejo de nuestra coherencia. La incoherencia es percibida y juzgada como un rasgo de personalidad indeseable, que debe ser evitada y superada.



Por ello las personas se esfuerzan en ser coherentes o, por lo menos, en parecerlo.

Cialdini⁹⁹, analizó una serie de técnicas que se fundamentaban en provocar la complacencia utilizando la fuerza psicológica de la coherencia a través del compromiso. Estas técnicas son:



- **Técnica del pie en la puerta:** consiste en la solicitud a una persona, en un contexto de libre elección, de un pequeño favor que resulta apenas nada costoso. Una vez que ha accedido a la petición, se le pide otro favor mayor relacionado con el anterior, siendo este segundo favor el que realmente se deseaba conseguir.

- **Técnica de lanzamiento contra la base:** también denominada técnica de lanzamiento de bola baja o de compromiso encubierto. Consiste en conseguir que una persona se comprometa con una acción y, una vez que lo ha hecho, incrementar los costes que tiene el desempeño de dicha acción. Sería el caso de una persona que se compró un auto porque le dijeron que era barato; pero cuando tomó la decisión le comunicaron que realmente era más caro. Una vez tomada la decisión, nuevos argumentos fueron incorporándose para apoyar la decisión tomada; decisión que se mantendrá aún (sic) cuando no perdure la razón por la que se tomó en primer lugar.
- **Técnica de legitimación de favores insignificantes:** Resulta muy difícil resistirse a peticiones por parte de una persona, si ésta nos la presenta de tal forma que la más mínima e insignificante aportación sería suficiente. Esta técnica es eficaz porque apela a valores deseados por la mayor parte de las personas, a las que les sería muy ingrato mostrarse con una imagen que manchara su autoconcepto».



Fuente: <http://datateca.unad.edu.co>

4.3. EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Una de las actividades importantes que debe emprender un nuevo jefe es la evaluación y el análisis de la información formal e informal que diariamente llega hasta su despacho. En algunas instituciones formativas, se enseña cómo manejar la información formal de la empresa; pero no se conoce una donde se le enseñe al futuro profesional cómo manejar la información informal; pues ella llega por canales regulares e irregulares, incluso en situaciones no previstas.

Un jefe mientras estaba en los servicios higiénicos se entera por una conversación externa que están incorporando a una persona para su puesto. Una alta ejecutiva sube a tomar su café y el mesero le dice: «Espero que nos recuerde, cuando esté lejos de aquí». En fin, la información llega aun cuando no se espera ni desea; lo importante no es rechazar la información es evaluarla y analizar para determinar las acciones siguientes.

La evaluación es siempre la primera fase del análisis y sirve para determinar el valor de dicha información, si da lugar a un análisis y simplemente es desechada dicha información. Esta parte es fundamental porque requiere de objetividad; ya que una persona, con poco entrenamiento, puede dedicarse, gran parte del día, a estudiar una información sin valor o desechar algo con mucha importancia. Todos los mecanismos o procedimientos que se pueden explicar simplemente sirven para iniciar al nuevo jefe en este tema porque el quehacer diario lo convertirá en un experto.

4.3.1. LA FUENTE

Es el inicio del análisis; por lo tanto, es importante determinar el valor del emisor y de la fuente; esta no puede ser medida en una escala numérica; sino referencial porque todas las personas tienen un valor diferente el cual está en relación con sus competencias y a su conducta personal y laboral. A continuación, se presentan algunas referencias de evaluación de la fuente:

Un mozo puede no ser considerado una fuente importante de información formal; sin embargo, es una persona clave en la información informal porque está en numerosas reuniones y cerca de personas importantes; en algunos casos, para estas personas, no existe y, en otros casos, le dan mucha amistad, confiándole algunos detalles personales; por esta razón, los nuevos jefes no deben menospreciar jamás a estas personas; pero más aún al personal de limpieza; pues ellos tienen acceso a mucho más de lo que se podría creer valioso.

Por otro lado, también es fundamental considerar las conductas de las personas, así se tiene a los renegones o los envidiosos, quienes hablarán desde sus respectivos estados psicológicos los cuales deben ser valorados en sí mismos, es decir, considerando lo que son lo que hacen, por su propia naturaleza; pero algo importante para valorar es la tendencia: si alguien envidioso empieza a hablar bien de alguien no es lo común, no es parte de su ser, es algo que debe ser evaluado con mayor detalle.

La diferencia entre el emisor y la fuente es que el emisor es la persona quien da a conocer una noticia, un mensaje, una expresión y la fuente es donde se originó la noticia que puede ser una persona o documento. El nuevo jefe debe considerar mucho la fuente del mensaje y si el emisor es directo o referencial y si es referencial a qué distancia de la fuente se encuentra; cuanto más cerca se encuentra el mensaje, será fidedigno; por eso las secretarías, los asistentes y mozos son importantes en la medida de su proximidad y de sus conductas.

4.3.2. COBERTURA

Es importante para el estudio de la información conocer el alcance de dicha información, es decir, determinar si los límites de implicancia son cortos, extensos, relevantes o irrelevantes, si tendrán rebote en el quehacer del área del nuevo jefe o no lo tendrá. Contextualice el tema de la cobertura:

La renuncia de un gerente es una noticia de muchísima importancia para quienes laboran el área porque el cambio genera inestabilidad emocional o laboral; ya que hay quienes lo pueden considerar un excelente jefe o todo lo contrario; pero todos tienen algún nivel de temor respecto al nuevo jefe. Por otro lado, en el tema laboral, puede existir temor debido a que una o varias personas están totalmente identificados con este jefe y sus cargos son de confianza.

Por otro lado, hay que medir el rebote que puede generar unas noticias y sus implicancias colaterales

Un proveedor no entregará el producto en los próximos meses; entonces de qué manera esta información tiene alguna relación con el personal de otra área. Esto es importante porque, en una empresa, todo es sistémico y, de alguna manera, con mayor o menor fuerza habrá alguna implicancia, aun cuando al final sea solamente anecdótica.

4.3.3. NOVEDAD

Esta es una noticia nueva o es, tal vez, una forma diferente de decir algo que ya se conoce. La relevancia de definir la novedad no solo está en el tema el cual puede haber sido tratado anteriormente; sino en quien está interviniendo ahora en el mismo tema. Para ubicarlo dentro de la vida laboral, lea lo siguiente:

Hace algunas semanas, se conoció que existía la posibilidad de que la empresa esté buscando un nuevo local “para trasladarse”. Como en toda organización, existen las personas quejumbrosas, algunos ya están molestos porque tendrán que viajar más tiempo para llegar a la hora. Incluso hay quienes están dispuestos a reclamar movilidad, de otra manera “todo se irá en pasajes”. Luego de unas semanas, la secretaria de un jefe desliza la información de la compra de un nuevo local que será otro punto de venta. Esta novedad es también una noticia que puede ser excelente, para los colaboradores, si la empresa tiene como política el ascenso de su personal.

4.3.4. ACCESIBILIDAD

Algo que un nuevo jefe debe tener en cuenta es la accesibilidad para llegar a dicha información. Si de pronto recibe una “dato” o sorprendentemente escucha una conversación, debe tener en cuenta que los milagros no suceden a menudo y todo esto debe tenerse en cuenta antes de iniciar un análisis de la información.

Un nuevo jefe debe recordar que su presencia ha causado daño colateral a alguien o a un grupo que puede estar dentro de la empresa; motivo por el cual debe estar en vigilia constante para poder responder, con la mejor voluntad y la mayor calidad de trabajo; pues en todo lugar existen intereses y personas quienes, por poco o nada, pueden crear toda una estrategia para retirar a la persona del cargo; por otro lado, el nuevo jefe puede tener algunas debilidades, por lo cual puede considerar cualquier noticia como un complot contra su persona, en todo caso es actuar con sensatez.

El nuevo jefe desde el primer momento debe hacer una evaluación de su entorno informativo, es decir, de su secretaria, del personal a su cargo y de aquellos que están en sus alrededores; luego debe valorar a las personas, por su conducta personal y laboral; solo después debe escuchar otras voces y jamás debe dejarse llevar si previamente no ha tenido la misma información de tres personas diferentes.

4.3.5. COHERENCIA

Lo importante para determinar si da lugar a analizar una información es si el mensaje, en su totalidad, tiene coherencia, es decir, si la expresión obtenida tiene lógica en la expresión, con relación a la persona que ha dado a conocer dicha información y si el conjunto de “la noticia” parece válida.}

Si la noticia tiene consistencia, es decir, **si tiene lógica desde el principio hasta el final**, entonces puede ser considerada importante. Para considerar que el mensaje tiene lógica, se debe tener en cuenta la secuencia del mismo, esto es, si “la noticia” tiene un inicio, una etapa de desarrollo y una implicancia consistente. Construya un supuesto para identificar la coherencia:

«El volumen de producción va a reducirse durante todo este mes; pero se va a mantener a todo el personal de ventas porque ya conocen el trabajo». Bueno la coherencia no está en el texto, pero sí en la capacidad de inferir en el tema. Lo primero es preguntarse ¿es fácil conseguir y entrenar personal de ventas para este producto? y lo segundo ¿qué políticas laborales tiene la empresa referente al personal de ventas? Si es difícil conseguir personal y las políticas laborales son de mantenerlos, entonces existe coherencia.

La siguiente etapa es el análisis de la información, es decir, que luego de hacer la evolución y si se considera necesario hacer el análisis respectivo, el nuevo jefe debe tener en cuenta los siguientes elementos para el desarrollo del mismo. Cabe señalar que analizar significa desagregar la información en todos los sentidos:

- **La fuente.** Este estudio ya se hizo en la evaluación (ver 4.3.1).
- **La estructura lógica.** Cuando el mensaje llega a través de un intermediario, es importante considerar la estructura lógica, el orden de las expresiones de las personas es “como la huella digital”; esto le permitirá conocer si es fidedigno o no. Cuando una personas quiere mentir, lo hace teniendo como base una serie de hechos o estructuras lógicas conocidas; de esta manera, se esconde una mentira entre tanta verdad; como también puede ser lo contrario decir tanta mentira y colocar una verdad en medio para que nadie se percate de la misma hasta cuando sea necesario, por el emisor.
- **Las expresiones.** «Yo te dije muchas veces», «pero yo pensé que me estabas mintiendo». Si le son familiares estas frases es porque alguien, de manera intencional o por no manejar correctamente sus códigos de comunicación, ha estado diciendo algo y la otra persona no ha considerado su mensaje de manera correcta.
- **Relación con los acontecimientos.** Si es una noticia aislada o si es parte de una secuencia de informaciones; también debe considerarse si guarda relación con acontecimientos externos. Esta correlación de hechos permite a los nuevos jefes estudiar cómo es el comportamiento de la organización frente a los acontecimientos externos y el nivel de sensibilidad que tienen frente a hechos diversos. Así se tienen temas como la inflación, la tasa de cambio, las importaciones; en fin, temas que pudiesen tener impacto en el personal.

- **La relevancia.** El medir la repercusión de dicha información en la gestión del nuevo jefe; esto es la conclusión del estudio porque como se manifestó anteriormente; todo es sistémico en la organización, entonces se debe determinar cuánto afectará la información a la cual se tuvo acceso.

Cualquier decisión que el nuevo jefe tome es fundamental, sobre todo en las primeras semanas porque no hacer nada es también hacer mucho y hacer mucho puede también significar no hacer nada o, en caso contrario, hacer en contra. El llegar con cara de desesperación o presentar un documento para corregir algo puede ir en contra del nuevo jefe si el jefe superior no considera como motivo de alarma aquello que preocupa al nuevo jefe; por eso, debe tener con mucha cautela, antes de expresarse con emociones alteradas, ya sea de alegría, júbilo, preocupación o pena.

4.4. FORMACIÓN ESPECIALIZADA, CON ALTA SENSIBILIDAD SOCIAL

Un nuevo jefe debe concientizarse sobre la necesidad que tiene de ser altamente especializado; pero cuando se habla de especializarse no se está hablando de estar asistiendo con frecuencia a la universidad; sino de estar aprendiendo todo el tiempo de su entorno porque es la forma de ser creativo.

- La formación técnica es importante; pero el nuevo jefe está en una nueva carrera que es la de la gerencia lo cual le significa un nuevo reto porque debe compatibilizar ambas; por otro lado, el ser elegido jefe contiene la responsabilidad de líder y, para ello, debe tener una alta sensibilidad social; temas como antropología, sociología, incluso comunicación que pudieron haber sido considerados de poca importancia adquieren relevancia para alguien quien está en línea de carrera.
- El conocimiento de cómo se conduce el ser humano y cómo se toman decisiones en las sociedades es algo que los nuevos jefes deben aprender todos los días. No se trata tan solo de lograr la mayor nota en los exámenes o de tener un certificado con altísimas notas; en el mundo laboral, donde las habilidades sociales y el liderazgo son factores importantes para alcanzar el pleno éxito.
- Al desarrollar habilidades para conocer a los seres humanos, el nuevo jefe tendrá mayores competencias para liderar y dirigir equipos de trabajo, incluso ayudar a ser mejores personas a sus seguidores; pero esta habilidad se empieza a adquirir cuando las personas deciden conocerse a sí mismas y este es un reto extraordinario porque, de este modo, la persona asume sus debilidades y comienza a fortalecerse.
- Por otro lado, altos ejecutivos de grandes corporaciones han tomado cursos sobre la sociedad y relaciones exteriores porque, finalmente, una empresa es una microsociedad que refleja todas las bondades y maldades de lo grande; además cuando la empresa crece, en algunos casos, se convierte en un pequeño y, en otros casos, en corporaciones multinacional más importantes que muchos estados.

4.5. ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA

Algo sobre lo cual ningún jefe del mundo puede estar ajeno es respecto a la tecnología, esto no se refiere al hecho de hablar sobre ella; sino, en la medida de lo posible, usarla porque la tecnología es rapidez, ventaja importantísima para quienes desean ser altamente competitivos y sobre todo en empresas donde la estrategia es la innovación tecnológica; sin embargo, es importante indicar que el estar actualizado no significa estar obsesionado.

La **tecnología** no significa tan solo computadoras y chips, también significa nuevos procedimientos, nuevos mecanismos. ¡Qué en la actualidad la tecnología está sustituyendo al ser humano en muchas de sus funciones! Esto no es del todo cierto, lo que definitivamente está sustituyendo es la actividad rutinaria, los procesos de selección; pero la inventiva dentro de la sociedad es algo que requiere de otros seres humanos para su interacción.

4.6. TRABAJAR EN EQUIPO

El nuevo jefe debe no solamente ser un promotor del trabajo en equipo, debe ser también el iniciador y el líder del mismo; motivo por el cual debe primero haber participado en el desarrollo de equipos de trabajo y si ha sido el líder o el colíder (segundo al mando); entonces esto le permite saber cómo desarrollar su labor; sin embargo, hay ocasiones donde las personas tienen una actitud exageradamente independiente, motivo por el cual se debe desarrollar algunas actividades para construir los equipos.

En las sociedades donde se practica el culto al individualismo, las personas no valoran el trabajo en equipo porque consideran que ello no les permitirá demostrar sus habilidades y estarán siempre sometidas a los demás. Esta condición cultural requiere de medidas de incentivo para generar una acción en conjunto; para lo cual el nuevo jefe puede iniciar el siguiente procedimiento:

A. Haga que se conozcan

En los espacios donde se reverencia al individualismo, las personas, por lo general, eligen a líderes déspotas, vanidosos y algo narcisistas porque obviamente es la polarización de la imagen ideal. Cuando un nuevo jefe llega a espacios descritos, debe comprender que ya existe un líder de este modelo entre los colaboradores y que él representa un nuevo modelo el cual debe demostrar ser mejor.



Donde se practica el individualismo, las personas no reconocen los valores de los demás. Entonces, el primer trabajo es **desarrollar el reconocimiento de sí mismos** y de los valores de los demás, cuando las personas no se han tomado su tiempo para conocer las competencias de los compañeros de trabajo es porque la misma persona no conoce en realidad su propio valor, entonces puede suceder que se sobrevalore o infravalore, en ambos casos se presentan situaciones problemáticas.

El nuevo jefe debe solicitar a sus colaboradores redactar en una hoja sus principales logros y sus principales fracasos. De esta manera, el nuevo jefe tendrá la idea clara con quien trabajar en equipo. Una persona que, en la redacción de sus logros, da a conocer el aporte de sus compañeros o que indica como ayuda a los demás es alguien en quien se puede confiar. Sobre el fracaso si las personas describen el error es señal de haber aprendido; si, por lo contrario, dicen palabras como: «Con esto ya aprendí», «esto me enseña a no volver hacerlo», «no volveré hacerlo». Todas estas palabras no demuestran ningún aprendizaje, solo están disculpándose.

La segunda parte es **reconocer el valor de los demás**, pídales que le indiquen las fortalezas y competencias de sus compañeros. Luego de todo esto, evalúe para determinar quiénes tienen condiciones para ser parte del equipo y de quienes se puede confiar, que siempre serán individualistas. Algo importante en el reconocimiento es que el jefe debe valorar el nivel técnico y el nivel emocional; por lo general, estos están enteramente unidos; sin embargo, en algunas ocasiones, existen desniveles en los cuales se debe trabajar para alcanzar el nivel de complementariedad requerida para cohesionar el equipo.

B. Póngales retos

Como se ha mencionado anteriormente, el nuevo jefe debe colocar retos a todos, convertirse él en la contraparte, él contra todos y todos contra él; esto en el plano laboral. El jefe nunca debe olvidar que cuando se presenta un enemigo común, todos se unirán. Entonces el enemigo no debe ser la persona del nuevo jefe, sino las tareas a desarrollar, esto significa que todos deben colaborar.

«Para el fin de semana, el Sr. Jorge debe traerme sus aportes para mejorar el sistema de entregas; Manuel y Pedro serán sus asesores e incluirán sus informes en grabaciones de audio. Raquel, será la supervisora y se encargará de estudiar las implicancias negativas. Si el trabajo es aprobado para su ejecución, iremos a almorzar a la playa».

El reto debe estar siempre acompañado con un incentivo, esto de acuerdo con el grado del reto hasta que las personas se acostumbren a dar más, entonces las recompensas materiales no se convertirán en el fin, sino en el comienzo del nuevo reto porque es el espacio de descanso para volver a establecer otra meta mayor.

C. Desafíos

Los seres humanos somos altamente competitivos. El hecho de nuestra vida es una constante estrategia y competencia porque hasta quien se aparta para no enfrentarse está compitiendo, en un espacio separado. Por esto motivo, en una organización donde las personas no tienen mucho interés en prosperar, también están compitiendo por ser el más ocioso.

No importa la dirección elegida las personas siempre estarán compitiendo, entonces el nuevo jefe debe estimular una nueva dirección, para que la competencia se oriente hacia la construcción y el desarrollo. Es posible que algunos participantes estén tan identificados con sus colores de improductivos que dicen retirarse. Ante esto, el nuevo jefe debe comprender que:

- Restas que suman. No necesariamente más personal es mayor productividad, hay oportunidades donde algunas personas deben irse para garantizar el fortalecimiento de la empresa. Estos son momentos difíciles porque muchas veces no hay renuncias. Las personas insisten en querer quedarse a pesar de su pobre rendimiento; es aquí donde la estrategia debe surgir para buscar reubicarlo donde realmente encuentre la razón de su existencia.
- Divisiones que multiplican. Delegar responsabilidades y darles poder de decisión en sus áreas es fundamental para multiplicar eficiencia y efectividad. Por este motivo, un nuevo jefe jamás debe sentirse estar perdiendo, cuando sus colaboradores están progresando porque esta es señal de estar listo para el siguiente reto el cual puede ser una jefatura mayor, una gerencia, otro empleo o tal vez un reto emprendedor. El aprender significa estar siempre avanzando.

D. Comparta

Es algo fundamental para apoderar al nuevo jefe, compartir no significa solo el esfuerzo; sino también los reconocimientos y las satisfacciones que el personal sienta en todo momento que el ser parte de un equipo le permite ampliar su fuerza y ser mejor cada día.

Si el gerente le da un reconocimiento al nuevo jefe, él debe colocarlo en un lugar visible; pero antes, debe haber redactado el mismo para todo su personal. Tomarse una foto con todos y colocarlo junto al reconocimiento del gerente o jefe superior. Si el superior invita al nuevo jefe a cenar, él debe hacer lo mismo, es una manera de hacer sentir que ellos “también se lo merecen”.

Las sociedades viven de detalles. Si a lo largo de un tiempo, el nuevo jefe ha conquistado la voluntad de sus dirigidos y estos trabajan con ahínco por el bien común, el jefe no puede aparecer comprándose algo exageradamente valioso. Muchos jefes dicen «pero si lo he comprado con mi plata, ¿qué problema hay?». Alguien que desea ser un gran líder debe no solamente pensar en la repercusión.

Sobre el compartir y la humildad un nuevo jefe debe asimilar que «Ser humilde no es aquel que no tiene dinero. Es aquel que teniendo poder y dinero opta por cosas sencillas y por ayudar a los demás a ser mejores personas». Si un nuevo jefe tiene altas perspectivas, debe considerar que durante el largo camino debe formar equipos de trabajo consistentes para sus grandes retos.

E. Oriente

El nuevo jefe debe ser un mentor, alguien en quien confiar, alguien capaz de poder ser el guía para sus colaboradores; pero también para sus superiores. Cuando alguien no solamente guía a quienes organizacionalmente son dependientes de él; sino también a quienes se encuentran por encima de él, claro está que con mucha sutileza, este jefe ya está listo para otras comisiones.

Hay quienes nacieron con una inteligencia relacional; en cambio hay quienes la vida no les dio estas competencias; sin embargo cuando la persona tiene vocación de servicio aprenderá porque tiene fe en las personas; pero si un profesional quiere hacer carrera como ejecutivo y cree que algo le falta, debe ser honesto consigo mismo y preguntarse «tengo envidia, cuando alguien progresa». Si la respuesta es sí, entonces esta persona no pasará de ser jefe; ocasionalmente se convertirá en gerente; pero siempre sus éxitos estarán ligados a destruir la vida de los demás. Por eso, las empresas hoy tienen un buen cuerpo de psicólogos para permitir el acceso a quienes necesitan, con el perfil requerido.

A continuación, se presenta un artículo que permitirá enriquecer el tema, desde otro punto de vista:

«5 actividades para fortalecer el trabajo en equipo»

Autor: Equipo editorial de Buenos Negocios

No hace falta escalar una montaña o remar en un rápido para ejercitar las habilidades de trabajo en equipo. Actividades de “team building” de bajo costo, para realizar en poco tiempo y mejorar el desempeño grupal en la pyme.

Para reforzar el espíritu de equipo de tu gente, poné en práctica alguna de las siguientes actividades en tu lugar de trabajo. A través del juego, se promueven las habilidades para el trabajo alineado y efectivo. Con una sesión mensual de no más de una hora y con los recursos a tu alcance, podrás identificar y resolver conflictos latentes, así como potenciar el desempeño del grupo [...].

- **Actividad 1. El comunicador.** Sólo hace falta papel y lápiz para poner a prueba las habilidades de comunicación. Una persona del grupo realiza un dibujo, oculto para los demás (se puede arrancar con figuras geométricas o simples líneas). Luego, intenta dar instrucciones al resto para que lo reproduzcan en sus papeles (ej. "dibujá un rectángulo apaisado a la derecha de la hoja..."). Al finalizar, se compara el original con las reproducciones realizadas. Por lo general, las diferencias entre las distintas versiones son tan grandes, que se dispara la reflexión acerca hablar, escuchar e interpretar. Puede aumentarse la dificultad realizando la actividad en otro idioma, prohibiendo las preguntas, o reemplazando el dibujo por una construcción con bloques que se arman dentro de cajas de zapatos, para mantenerlos fuera de la vista de los demás.
- **Actividad 2. Emociones en marcha.** Se instruye a uno de los miembros del equipo para representar el papel de un cliente que se acerca a la empresa o realiza un reclamo en una determinada situación emocional (enojo, tristeza, entusiasmo, etc.). Los participantes restantes deben actuar para entenderlo y guiarlo hacia un objetivo (compra, retención, etc.) ¿Qué se busca? Entrenar la percepción y la gestión de de (sic) emociones en el entorno laboral. (Ver "La inteligencia emocional en la pyme")
- **Actividad 3. La espada del tiempo.** Se divide al grupo en dos equipos que deben competir para completar en un tiempo limitado un desafío similar de cierta complejidad, como el armado de un rompecabezas, una construcción con materiales de oficina o la preparación de un sketch. La presión del tiempo suele acentuar las dificultades de los grupos para autoorganizarse, ya que surgen diversas estrategias, conflictos por el liderazgo y procesos de negociación.
- **Actividad 4. Colaboración digital.** Sin hablarse más que a través de correo electrónico o chat, el grupo debe crear una wiki, blog o página colaborativa, por ejemplo, para guiar a los clientes en un proceso, describir las ventajas de la empresa o diseñar un folleto. Permite entrenar las habilidades de interacción digital, al detectar las dificultades para una comunicación efectiva.
- **Actividad 5. El equipo ideal.** En cartones o tarjetas de un color, cada participante debe enumerar cinco fortalezas individuales. (ver "Análisis FODA") En tarjetas de otro color, describir cinco características de las personas con quienes trabaja bien en equipo. Se juntan luego las tarjetas de todos y se analiza al "equipo real" frente al "equipo ideal". Puede dibujarse o escribirse cómo es cada uno, y discutir acerca de las diferencias. El ejercicio permite reflexionar sobre fortalezas y debilidades de los individuos y la necesidad de unirse en equipo para potenciar recursos.

Para la parte final, he elegido un artículo publicado en Portugal, respeto al buen gerente porque finalmente alguien quien es jefe y trabaja correctamente será gerente.

Secretos para ser un buen gerente

La definición de un gestor ideal puede variar de persona a persona. Un gerente puede ser alguien que es como un árbol con sus habilidades; como ramas, esparciéndose para su personal, sus valores y ética; como raíces, profundamente clavadas en el suelo de su corazón. ¿Puede tal gerente ser una realidad? ¿Eso es posible? ¡Sí!

Si usted es un gerente, sabe que los desafíos son comunes. Pero no deje que estos desafíos confundan su espíritu de entregar lo que usted se propuso alcanzar. Una persona como el Sr. NT Arunkumar, que ha trillado este camino, sabe mejor. Con 21 años de experiencia corporativa en su currículum, él sabe todo lo que hay para saber. Aquí, él comparte con nosotros los secretos de su éxito.

Una de las mejores maneras de absorber esos secretos para convertirse en un gerente de éxito es con la práctica regular de la meditación. Con los pits de Bharathy Harish, Meditación Sahaja Samadhi Profesora desde hace cinco años, vamos a descubrir cómo la gestión puede hacerse una pereza, si usted no medita regularmente.

Secreto uno: Nosotros viene antes de Yo

Sr Arunkumar: Es muy importante para un gerente salir de la posición de un colaborador individual para ser alguien que está gestionando otras personas y colocando al equipo por encima del individual. Su velocidad en abrazar ese cambio va a decidir cuan inclusivo será su liderazgo en el futuro, ser un mejor gerente es un escalón para ser un mejor líder. Es exactamente eso, lo que los miembros de un equipo busque en su gerente: las ganas de colocar a los miembros de su equipo antes a sí mismo. Es más fácil de lo que parece, si usted practica la meditación.

La meditación expande sus horizontes, ayudándole a incorporar una variedad de ideas y personas en su local de trabajo y en otros lugares. Las ganas de hacerse más inclusivo que exclusivo van a ayudarlo a colaborar con más facilidad y, de esta forma, usted será capaz de reconocer el hecho de que gestionar está más conectado a inspirar a las personas a realizar tareas, que en usted hacer todo solo. Tal disposición, va a crear en los miembros de su equipo con un sentido de voluntariado y contribución desinteresada.

Secreto dos: La capacidad de escoger o acertar en lugar de hacer las cosas individuales

Sr Arunkumar: Una persona que está consistente haciendo las cosas correctas, en vez de hacer lo que es fácil o las cosas más individuales es, a las finales del día, un verdadero gestor. Si usted tiene el dilema de escoger entre lo que es justo y lo que es conveniente, sería sabio parar y meditar un poco. Eso le dará la claridad y la confianza para hacer lo que es moral o éticamente correcto. Estas decisiones son sustentables en el largo plazo, para aquel que es responsable por sus resultados y también aumenta la confianza de la empresa o el gestor y su equipo.

Secreto tres: Hacer lo que usted ama y amar lo que usted hace

Mr. Arunkumar: En el trabajo, el estrés surge cuando usted no gusta de lo que está haciendo. Las dos alternativas de salir de esa situación son: dimitir y hacer lo que usted ama o simplemente comenzar a amar lo que usted hace. Es eso que diferencia a las personas que están estresadas e indiferentes en su trabajo de aquellos que son verdaderamente enamorados por lo que hacen. Si usted no está realmente gustando de lo que está haciendo, no permita que eso quite lo mejor de usted. En vez de eso, elija meditar. Después de que usted salga de su meditación, el juicio entre una tarea interesante y una tarea no tan interesante se disuelve y usted podrá ejecutar incluso esas tareas que usted juzga más molestosas con tanta facilidad como usted habría hecho aquellas que más gusta. Ella (la meditación) también lo hace usted creativo en el trabajo. Meditación ayuda a desestresarse, evitando que el caos de su mente contagie los integrantes de su equipo.

Secreto cuarto: De la autoduda a la autoconfianza puede ahora ser un paseo tranquilo

Mr (sic) Arunkumar: Si usted comienza a quedarse estresado, usted pierde la fe en sus habilidades. Las dudas surgen cuando usted no tiene fe y usted no tiene fe cuando usted anda con poca energía. Entonces, la duda es el resultado de un bajo nivel de energía. Si usted está entusiasmado con su trabajo, usted no va a quedarse estresado por la carga de trabajo o cualquier otro desafío. No pierda la esperanza cuando usted se presente las dificultades. En esas ocasiones, es aún más importante que usted crea en su capacidad de trabajo y dedicación para la tarea en cuestión. Esa certeza viene cuando su nivel de energía es alto y no cuando usted está sintiéndose por bajo.

La meditación es como una unidad de bombeo que lo mantiene inflado con energía. Todos nosotros percibimos que estamos libres de dudas cuando estamos rebotando de entusiasmo. Entonces, la próxima vez que usted se sienta bajo, tome de diez a quince minutos de descanso y haga una meditación y no permita que las dudas en su capacidad entorpezcan la entrega de su trabajo.

Tener un mentor como un gerente senior o su modelo de comportamiento es como una madre que guía a sus hijos –sus comentarios son inestimables. Conforme el niño crece, él descubre nuevas formas de caminar. Usted también puede crecer con la meditación y desbloquear sus propios secretos para añadir a la lista de Mr (sic) Arunkumar.

Fuente: m.artofliving.org/br-pt/