

Gestión de la Innovación



Rafael Sancho Zamora

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN OCHO CLAVES DE ÉXITO

RAFAEL SANCHO ZAMORA

**GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN.
OCHO CLAVES DE ÉXITO**

DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE TOLEDO
CEEI TALAVERA DE LA REINA-TOLEDO
TOLEDO 2007

© 2007 Rafael Sancho Zamora

© 2007 De la presente edición:
Diputación de Toledo
CEEI Talavera de la Reina-Toledo

Cubierta: Rafael Sancho Zamora.

Depósito Legal: TO-1105-2007.

ISBN: 978-84-96211-29-2

Imprime: Imprenta Provincial
Plaza de la Merced, 4 (Toledo)

*A mi familia,
en especial a Gigi por su comprensión,
y a Rafa y Pepe por su alegría.*

AGRADECIMIENTOS

En este obligado y grato apartado vaya en primer lugar mi profunda gratitud:

A la Diputación Provincial de Toledo, en las personas de su Presidente, José Manuel Tofiño, que ha avalado y patrocinado esta publicación, con lo que el libro cobra así un superior valor empresarial, y al Director de Publicaciones, Julio Porres, quien ha sabido compaginar profesionalidad con amistad, en el feliz logro de este libro, imprimiendo el sello de la eficacia y buen gusto bibliográfico.

A Manuel López Donaire, Aurelio Vázquez, Fernando Fogeda y Antonio Serrano por engrandecer con las buenas prácticas de sus empresas el libro, siendo la vanguardia empresarial toledana de la innovación.

A mi admirado amigo, Fernando Jerez, implicado como empresario ejemplar y como Presidente de la Fundación CEEI en la creación, formación y adecuación de empresas de carácter innovador y/o tecnológico y que ha tenido la generosidad de prologar el libro.

A mis queridos compañeros y sobre todo amigos del CEEI, Carlos Martín, Marta Jiménez, Luis Miguel Valle, Óscar Sánchez, Elena Lapole, Nadine Guerra, María Teresa Carrasco, José Antonio Sánchez, Auxiliadora Bonilla, Natalia Tejero, María Socorro Argüelles y Francisco Javier López, sin cuya ayuda y colaboración este libro nunca se hubiese escrito.

PRESENTACIÓN

Cuando dos entidades como la Diputación de Toledo y el Centro Europeo de Empresas e Innovación cooperan para la edición de un libro que habla del éxito empresarial están apostando por el futuro de una sociedad comprometida con sus posibilidades.

Desde la institución que presido queremos apoyar las buenas iniciativas para que el progreso y el desarrollo sean una constante en la provincia de Toledo. El mejor ejemplo de esa propuesta ambiciosa la representa el vivero de empresas del CEEI de Talavera de la Reina-Toledo, como un instrumento inmejorable para que, a partir de la orientación, el asesoramiento y la formación, el empleo y las oportunidades formen parte de una comarca en constante expansión, símbolo del crecimiento provincial.

El libro Gestión de la Innovación. Ocho claves de éxito, define la actuación de un centro moderno, destinado a fomentar la implantación y consolidación de nuevas empresas, sin renunciar a la diversificación de las ya existentes, en una actividad frenética por generar ilusión y esperanza en los proyectos que se gestan a partir de su apoyo decidido.

Quiero felicitar en este prólogo a Rafael Sancho Zamora, Director del CEEI y modelo de emprendedor capaz de revitalizar, junto a su equipo, el entorno de Talavera de la Reina con el dinamismo propio emanado de las renovadas ideas empresariales, capaces en si mismas de provocar una corriente positiva de ventajas y prosperidad para el conjunto de los ciudadanos.

Junto al resto de socios implicados en el trabajo del CEEI de Talavera de Reina-Toledo, fundado por la Cámara de Comercio de la provincia de Toledo, y participado por la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha, el Ayuntamiento de Talavera de la Reina, la Caja de Castilla-La Mancha y la Diputación de Toledo, estamos convencidos de formar parte de un proyecto solidario con su tiempo, dispuesto a generar seguridad y confianza entre los empresarios toledanos.

Espero que el libro nos ayude a reflexionar sobre la necesidad de arriesgar para triunfar, pero basando ese propósito en el esfuerzo, el trabajo, la honestidad y la honradez, como pilares esenciales para alcanzar los objetivos deseados.

José Manuel Tofiño Pérez.
Presidente de la Diputación de Toledo

PRÓLOGO

Para que una pequeña o mediana empresa triunfe, es fundamental que su gerente o propietario conozca bien el producto o el servicio objeto de la empresa. Pero igual de importante resulta que tenga claro cómo se trata con clientes, proveedores, usuarios, bancos, e incluso la administración pública y sepa resolver situaciones comprometidas así como utilizar eficazmente sus recursos, tanto técnicos como humanos.

Existen numerosos ejemplos de empresas de todos los tamaños y sectores que debido a una mala gestión han generado pérdidas o han fracasado estrepitosamente, de la misma forma que empresas en sectores con poco recorrido han conseguido buenos resultados o llegar a ser referentes a seguir. Para ello, el dirigente empresarial debe conocer y utilizar herramientas y recursos de gestión e innovación.

En la actualidad el uso de tecnologías de la información y la globalización hace que las empresas incluso de distintos tamaños y sectores resulten cada vez más homogéneas. La diferencia radica en sus personas, especialmente en aquellas con capacidad de decisión.

Basándose en su amplia experiencia en el asesoramiento y formación a empresas y proyectos emprendedores, Rafael Sancho a través de esta publicación ha querido dotar al lector de una «caja» de herramientas de gestión profesional, que resultarán mucho más visibles y útiles cuanto más responsabilidades y tareas se asuman.

Este libro no pretende ser un manual de referencia en la gestión de la pyme, emulando los master o cursos superiores de administración de empresas, sino un material de consulta rápido, incluyendo ejemplos de empresas toledanas que han triunfado o están en el camino de conseguirlo.

La obra está estructurada en capítulos independientes que pueden ser consultados de manera individual o conjunta. Cada tema comienza con claves útiles para determinar el valor de la herramienta descrita y termina con elementos de innovación en el área tratada.

Los capítulos están agrupados por habilidades organizativas propias y habilidades sociales orientadas a la relación con clientes y usuarios, que resultan decisivas tanto personal como profesionalmente.

Sólo resta esperar que la obra resulte ante todo útil, y además, sencilla y clarificadora para el lector y los ejemplos que se describen sean utilizables y motivadores. Ánimo y suerte.

Fernando Jerez Alonso
Presidente Fundación CEEI Talavera de la Reina-Toledo

HABILIDADES SOCIALES

CAPÍTULO I

TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN

Las cinco claves de las técnicas de negociación:

1. (La negociación es un proceso clave en la marcha de la empresa) que se produce en múltiples casos: con clientes, proveedores, entidades financieras, etc. Conocer y dominar las técnicas de negociación permite al directivo empresarial conseguir mejores condiciones en todos los casos.
2. Dominar las técnicas de negociación tiene como ventajas:
 - Con clientes: Mejora de plazos y condiciones de entrega y pagos. Conocimiento y fidelización del cliente.
 - Con proveedores: Facilita descuentos, reembolsos y aplazamiento de cobros.
 - Con entidades bancarias: Mejora en condiciones de créditos, depósitos, retirada de comisiones con pago por tarjeta o pasarela de pago.
 - Con administración pública: Conocimiento de plazos para presentación de impuestos,
3. (Un buen negociador conoce donde quiere llegar) y debe comprender donde puede o quiere llegar la parte contraria. A partir de aquí, la capacidad de escuchar, la empatía (ponerse en el lugar del otro) y la capacidad de persuasión resultan decisivos para llegar a las metas definidas. Tenga claro que ser flexible no significa decir siempre que sí.
4. Para comenzar: Prepare a conciencia la reunión y escriba que es lo que pretende obtener y prevea cual va a ser la posición del interlocutor. Trate de obtener la máxima información y buscar puntos de encuentro con su interlocutor. Prevea sus posibles preguntas y estudie las respuestas. No tenga prisa en una negociación Apunte los logros conseguidos y aquello que no ha logrado.
5. Herramientas tecnológicas/ innovadoras de ayuda:
 - Herramientas electrónicas de presentación (Power point)
 - Herramientas electrónicas de gestión de datos (ERP, CRM, Cuadro de mando integral)
 - Herramientas de reuniones a distancia: Video conferencias, Chats, etc.

Vine, vi y vencí (JULIO CÉSAR)

PLANIFICACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN. INGREDIENTES BÁSICOS

La importancia de la negociación radica principalmente en una buena preparación de la reunión y a ser posible a su interlocutor. Para conseguirlo resulta necesario conocer en detalle qué es y cuales son las fases de una negociación.

FASES DE LA NEGOCIACIÓN

a) Preparación

El tema prioritario de la preparación es establecer los objetivos; lo demás viene a continuación. La preparación conlleva la asignación de un orden de prioridad a los propios objetivos y el cuestionamiento de su realismo. Los objetivos pueden clasificarse:

- * Objetivos que TIENE que alcanzar.
- * Objetivos que PRETENDE alcanzar.
- * Objetivos que le GUSTARÍA alcanzar.

La definición de objetivos exige una preparación recopilando y ordenando la información. En cualquier caso, resulta necesario plantearse y buscar

respuesta de antemano a una serie de preguntas que facilitarán la negociación posterior:

- 1.-¿En qué área resultará más fácil llegar a posiciones comunes?
- 2.-¿En qué podemos ceder para facilitar el acuerdo?
- 3.-¿Cómo replégarse en caso de dificultades?
- 4.-¿En que orden debemos presentar nuestra propuesta?

b) Propuestas



En el contexto de la negociación, una propuesta es una oferta o una petición diferente de la posición inicial.

A veces, una de las partes declara que hay unas condiciones previas que cumplir para negociar un determinado tema contencioso. Estas condiciones previas pretenden debilitar la posición negociadora de la otra parte. La propuesta supera a la discusión. Consigue que el tema comience a moverse.

Las propuestas iniciales deben ser exploratorias si es que queremos desarrollarlas con ciertas probabilidades de aceptación. Si forzamos el ritmo, podemos espantar a la otra parte.

Estas propuestas indican lo que podría ser una oferta de una parte si la otra ofrece unas condiciones igualmente interesantes.

La negociación supone que existen posibilidades de abandonar una posición inicial, pero que también hay una fuerte preferencia por esta posición inicial.

Adquirir el hábito de hacer propuestas condicionales es la mejor preparación para negociar.

La elección de la posición de apertura puede ser crucial.

Es mucho mejor empezar de forma realista, y moverse moderadamente, que empezar por cualquier posición y moverse a grandes saltos unas veces a pequeños saltos otras. Actuemos coherentemente.

Consejos prácticos

–Las propuestas superan a las discusiones porque estas no se negocian.

–¿Conocemos las propuestas, tanto nuestras como de nuestros interlocutores?

–Una propuesta es una solución a un conflicto: estudiemos las demás soluciones.

–¿Ganamos más enlazando en la propuesta las distintas cuestiones o separándolas?

Al mantenerlas unidas, conservamos un margen de negociación. Separándolas, reducimos este margen. Esta segunda alternativa nos favorece cuando algunos de los puntos en conflictos están ya próximo a nuestro límite y, al mantenerlos todos unidos, nos veríamos obligados a hacer concesiones que superarían nuestro límite.

–Seamos firmes en lo general; por ejemplo:

«Tenemos que recibir una indemnización»

–Seamos flexibles en lo concreto; por ejemplo:

«Proponemos una indemnización de un millón».

–No usemos un lenguaje débil:

«Esperamos» «Nos gustaría» «Preferiríamos».

Utilicemos un lenguaje firme:

«Necesitamos» «Tenemos que» «Exigimos».

–Empecemos por expresar nuestras condiciones y seamos concretos.

–A continuación expongamos nuestra propuesta de forma exploratoria.

–Las concesiones iniciales no deben ser grandes.

–No nos limitemos a presentar una reclamación, propongamos un remedio.

–Empecemos por nuestras condiciones.

c) La discusión

La etapa de la discusión no es un obstáculo sino una oportunidad. Puede proporcionarnos acceso a todo tipo de información sobre los objetivos, compromisos e intenciones de nuestro opositor a través de una fuente inapreciable: él mismo.

La discusión puede demostrar las ventajas de negociar un acuerdo; puede también mostrar que no es posible o deseable tal acuerdo. Una de las medidas más sencillas y positivas que podemos tomar para mejorar nuestra capacidad como negociadores es eliminar de nuestro comportamiento el hábito de interrumpir al interlocutor.

El ciclo de ataque-defensa y el ciclo de las acusaciones son características comprobadas de una discusión destructiva.

Cuanto más hagamos hablar al interlocutor de su posición, pidiéndole que la clarifique y explique, más señales nos dará, inadvertidamente, sobre la firmeza o provisionalidad de tal posición y sobre las líneas en que está dispuesto a moverse.

Por muy larga que sea la fase de discusión, presentando cada parte sus argumentos en favor de su posición y en contra de la otra parte, no habrá avance alguno, si las partes no indican su predisposición a negociar algo diferente de lo que ambas ofrecen.

Si nosotros no hemos explicado nuestra «posición más favorable», mal podrá la otra parte acercarse a ella.

Dentro de la discusión, exponemos unos consejos sobre lo que se debe y no se debería hacer en un proceso de negociación.

EVITEMOS	PROCUREMOS
<ul style="list-style-type: none"> * Interrumpir * Apuntarnos tantos * Atacar * Acusar * Ser «demasiado listos» * Hablar excesivamente * Dominar a gritos * Los sarcasmos * Las amenazas 	<ul style="list-style-type: none"> * Escuchar * Pedir aclaraciones * Resumir neutralmente los temas * Exigir a la otra parte que justifique su postura por punto (buscar señales) * No comprometernos con sus posiciones y explicaciones. * Contrastar la firmeza de sus posiciones (averiguar sus prioridades) * Obtener y dar información (atención a las señales involuntarias)

d) Las señales

Una señal es un mensaje. Las señales son matizaciones aplicadas a una declaración de posición, que permite conocer si la parte contraria tiene disposición a escuchar y llegar a un acuerdo, o por el contrario se enroca en sus posiciones sin ánimo de ceder.

En el primer caso, se puede llegar a un acuerdo o buscar un punto de encuentro. En el segundo caso, la negociación no llegará a ningún resultado positivo y se debe bien abandonar la negociación en ese punto, bien ceder en ese tema concreto a las pretensiones del contrario para conseguir el acuerdo a las nuestras en otro punto.

e) El intercambio

En el intercambio se trata de obtener algo a cambio de renunciar a otra cosa.

La regla más importante para la frase de intercambio, es que toda propuesta, toda concesión, prácticamente toda frase, sean **CONDICIONALES**.

Debemos esperar recibir algo en el intercambio.

La mejor forma de evitar situaciones de pérdida es empezar siempre por las **CONDICIONES**. Pongámoslas claramente por delante. A continuación



digamos a la otra parte lo que le daremos si acepta lo que hemos presentado como condición.

–La estrategia normal en una negociación es presentar una lista de peticiones, objeciones, requisitos, etc., seguida de la sugerencia «LÓGICA» de tratarles uno por uno.

NO DEBEMOS DEJARNOS COGER NUNCA EN ESTA TRAMPA, cuando somos nosotros la parte que debe dar respuesta a la lista. **ES ESENCIAL**

MANTENER TODOS LOS TEMAS ENLAZADOS HASTA LA FASE DE INTERCAMBIO.

Si enlazamos los diferentes temas aceptando «CONSIDERARLO», «PENSAR EN ELLO», etc..., hasta haber oído todos los puntos que la otra parte quiere plantear, podemos tratarlos después, dentro de nuestro paquete global: Cualquier acuerdo sobre uno de ellos está condicionando el acuerdo sobre todos.

–Cuanto mayor sea el número de temas con los que podemos negociar en la fase de intercambio, más fuerte será nuestra posición.

–Una norma absolutamente firme, sin excepciones, es que todo debe ser condicional.

–Decidamos lo que vamos a exigir a cambio de nuestras concesiones.

–Hagamos una lista de nuestras exigencias y pongámosla por delante en la presentación.

–Señalemos lo que es posible si, y sólo si, la otra parte acepta nuestras condiciones.

–Mantengamos enlazados todos los temas pendientes e intercambiamos un movimiento por otro sobre una nueva condición u otro sobre cualquier otra cosa.

–Si la señal obtiene una respuesta recíproca, presentemos nuestras propuestas, redefiniendo nuestras condiciones.

–Debemos estar dispuestos a poner sobre la mesa cualquier tema «ya acordado» si, ante la presión de nuestro opositor, necesitamos más margen de negociación en el punto actual.

f) El cierre y el acuerdo

Cuanto más dura la negociación, más tiempo tenemos para sacar todas las concesiones posibles a nuestro opositor, pero también tiene más tiempo éste para hacer lo mismo con nosotros.

La incertidumbre surge debido a que ninguna de las partes está segura de cual es realmente el límite de la otra. De ahí que estemos dispuestos a llegar a un acuerdo en un punto que esté dentro de nuestro límite y que pueda estar también a cierta distancia del suyo.

Siempre es más fácil saber **CÓMO CERRAR** que **CUÁNDO CERRAR**.

Si estamos en nuestra posición límite, tendremos un gran interés en cerrar. De otra parte, un intento prematuro de cierre puede suponer arriesgar la misma posibilidad de cerrar.

Características del cierre en la negociación:

- Un cierre debe ser «creíble».
- Debe satisfacer un mínimo suficiente de las necesidades de la otra parte.
- Debemos presentar el cierre de tal forma que la no aceptación del mismo, debe llevarnos a preferir «no acuerdo». Las ofertas falsamente definitivas pueden destruir nuestra credibilidad.
- La concesión es un elemento importante de las peticiones.

El acuerdo

Su regla de oro es: «RESUMIR LO ACORDADO Y CONSEGUIR QUE LA OTRA PARTE ACEPTÉ QUE EL RESUMEN COINCIDA CON LO ACORDADO».

ACTITUDES QUE FACILITAN O DIFICULTAN EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN

FACILITAN	DIFICULTAN
SER BUEN OYENTE	NO QUERER OÍR
PRESTAR ATENCIÓN	DESINTERESARSE
BUSCAR CONCORDANCIA	MOSTRAR INSENSIBILIDAD
DECIR LO QUE PIENSA	ESCAMOTEAR INFORMACIÓN
DESEAR APRENDER	PENSAR QUE LO SABE TODO
SER ABIERTO A NUEVAS IDEAS	SER OBSTINADO
«HABLAR FRANCAMENTE»	PREOCUPARSE EN AGRADAR
ADMITIR ERRORES	SER INTRANSIGENTE
HACER PREGUNTAS	MOSTRARSE IMPACIENTE
DEMOSTRAR CONFIANZA	MOSTRAR UN RECELO PERMANENTE

LAS SITUACIONES DIFÍCILES EN LA NEGOCIACIÓN

I. LAS TRAMPAS QUE NOS PONE LA OTRA PARTE

1. El intento de culpabilizar o el juicio de intenciones.
2. Hacer que Vd. se salga de sus casillas.
3. Incitarle a que diga más de lo que desea.
4. Espera «cerrarle el pico».
5. La negociación tergiversada.

II. LAS TRAMPAS QUE UNO MISMO SE PREPARA

1. La ingenuidad:
«Mida el impacto de las declaraciones que se suponen perfectamente honestas sobre el fondo de desconfianza continua del otro».
2. La impetuosidad:
«No exprese nada de lo que no esté seguro».
«No empuje al otro al conflicto».

3. La falta de confianza en uno mismo.
4. No concederse tiempo para los cálculos ante elementos nuevos.
5. Programas de trabajo demasiado apremiantes.
6. Ceder a la propia angustia.

LAS TÁCTICAS EN NEGOCIACIÓN

Las cosas no tienen nunca la deferencia de desarrollarse conforme a los planes preestablecidos.

LAS TÁCTICAS SON NECESARIAS PORQUE:

1. Se han cometido errores de apreciación.
2. Se han cometido errores de ejecución
3. Hay acontecimientos externos imprevistos.

LA ELECCIÓN DE UNA TÁCTICA DEPENDE DE:

- * La importancia de lo que esté en juego.
- * El otro:
 - Su poder.
 - Su determinación.
 - Su personalidad.
 - Sus puntos fuertes.
 - Sus puntos débiles.
- * Uno mismo:
 - Nuestro poder.
 - Nuestra voluntad.
 - Nuestros puntos fuertes.
 - Nuestros puntos débiles.
- * El contexto global.
- * La situación del momento.

PRINCIPIOS BÁSICOS

1. Hay que procurar conocer el juego del otro antes de desvelar el propio.
2. Hay que encontrar el momento y la forma de decir lo que se ha de decir.
3. Hay que tener siempre argumentos de reserva y, si llega el caso, hacer saber que se tienen.

TÁCTICAS MÁS USUALES

A continuación se enumeran tácticas y actitudes de negociación, utilizadas habitualmente. No obstante, en la mayor parte de las negociaciones se suelen utilizar una combinación de ellas.

A) LAS TÁCTICAS DE PREPARACIÓN

1. Estrategia oculta.
2. Permitir dudas.
3. Sondeos previos.
4. La falsa pista.

B) LAS TÁCTICAS DE ARGUMENTACIÓN

5. Paso a paso.
6. La concertación.
7. El compromiso.
8. El regateo.
9. A favor y en contra.
10. Nada sin nada.
11. Induciendo a la solución.
12. Suponiendo el límite.
13. Bloqueando la evasión.
14. La presión.

C) LA TÁCTICA DE DESVIACIÓN

15. El cambio de tema.
16. La evitación.
17. La desactivación.
18. Racionalizar.
19. Sostener límite.
20. El silencio.





INNOVANDO EN ... TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN

El Recurso del Arbitraje

En toda negociación empresarial pueden surgir problemas o disputas en temas puntuales, relacionados con incumplimientos, copias, etc.

Habitualmente para cualquier contencioso, se remite a las partes negociadoras a los tribunales ordinarios de justicia.

No obstante, en la actualidad dado el lento y caro funcionamiento de la justicia se está imponiendo incluir como recursos de resolución de conflictos el arbitraje de la Cámara de Comercio.

El sistema, que permite la resolución de conflictos de manera rápida, tiene más garantías técnicas y su fallo tiene rango de sentencia judicial no recurrible.

El arbitraje se está imponiendo como método de resolución de conflictos especialmente en comercio internacional, donde la legislación difiere entre los distintos estados.

CAPÍTULO II

DIRECCIÓN DE REUNIONES

Las cinco claves de la dirección de reuniones:

1. La reunión es una herramienta de doble filo: Puede ahorrar o hacer perder mucho tiempo al responsable de la empresa. Saber utilizar y gestionar reuniones ahorra tiempo y dinero.
2. Una buena política de gestión y dirección de reuniones nos permite:
 - a) A nivel interno conocer de primera mano noticias, problemas y oportunidades de mejora y la reacción de los empleados ante ellos, empleando poco tiempo y resolviendo con inmediatez problemas que pueden surgir fomentando la cooperación.
 - b) A nivel externo, tener información precisa del sector, la competencia, clientes y proveedores, a la vez que impresiones y vínculos personales, que facilitan relaciones empresariales.
3. Para aprovechar al máximo una reunión es necesario conocer los temas a tratar, quienes son los interlocutores, que objetivos se pretenden cumplir y que tiempo se dedica a ello. Para dirigir eficazmente una reunión es necesario tener un control sobre el tiempo y temas a tratar en la reunión, recogiendo la información de manera atractiva y eficaz.
4. Para empezar: Establezca reuniones periódicas con sus empleados. Determine el tiempo, los temas y los interlocutores y procure respetarlos. Apunte los resultados y el tiempo e intente mejorarlo. Seleccione las reuniones externas que le resulten de interés (con los clientes siempre lo son) y delegue su representación en el resto.
5. Nuevas tecnologías aplicadas a la gestión del tiempo: Video conferencia, conferencia web, foros, agenda electrónica.

Tener visión es poseer el arte de ver lo invisible (JONATHAN SWIFT)

1. INTRODUCCIÓN

¿Por qué nos reunimos? Muchos asuntos importantes son dirigidos satisfactoriamente por una sola persona que no consulta con nadie. Otros muchos, son resueltos por carta, memorándum, teléfono, o bien, con una sencilla conversación entre dos personas. A veces cinco minutos empleados con seis personas por separado, son más efectivos que media hora de reunión con todos ellos juntos.

Realmente muchas reuniones representan una pérdida irreparable de tiempo, y más parece que se convocan por razones históricas que prácticas; muchos comités no son otra cosa que el recuerdo de problemas pasados.

Sin embargo, no puede negarse que las reuniones satisfacen una profunda necesidad humana.

Las reuniones cumplen un papel **de adhesión e integración** con respecto a un grupo, que bien puede ser la empresa donde trabaja, clubs deportivos, asociaciones culturales, sociedades gastronómicas, etc.

Una reunión desempeña funciones que, hoy en día, no pueden ser suplantadas por teléfono, telex, fotocopadoras, fax, magnetófonos, monitores de televisión, o cualquier otro instrumento tecnológico, derivado de la revolución producida en los sistemas de información.

¿Qué sentido tienen las reuniones y cuáles son sus características?

1. Una reunión define el equipo, el grupo o la unidad de los mismos, de la manera más simple y básica.

Los presentes pertenecen a él, los ausentes no. Cada uno de sus miembros es capaz de mirar alrededor y contemplar a todo el grupo y sentir la colectividad de la que forma parte.

2. Una reunión es el lugar donde el grupo revisa, pone al día y añade datos a sus conocimientos, como tal grupo.

Cada grupo crea su propia comunidad de conocimientos compartidos, experiencia, opiniones y folklore. Esta asociación no sólo ayuda a todos los miembros a hacer sus tareas más inteligentemente, sino que también incrementa grandemente la rapidez y la eficiencia de todas las comunicaciones entre ellos. El intercambio de información y de ideas que los miembros del grupo han adquirido por separado o en grupos reducidos desde la última reunión, es una importante colaboración al refuerzo del grupo.



Un grupo de gente que se reúne tiene a menudo mejores ideas, planes y decisiones que un individuo aislado o un número de individuos que cada uno de ellos trabaja solo. La reunión puede dar también peores frutos, o ninguno, si está mal enfocada.

La idea primitiva que una persona puede haber tenido individualmente es comprobada, ampliada, pulida y desarrollada por medio de argumentos y discusiones, hasta que satisfacen más requisitos y sobrepasan más objeciones que en su forma primitiva.

3. Una reunión ayuda a cada individuo a captar la ayuda colectiva del grupo y el modo en que su propio trabajo y el de cualquier otro, puede contribuir al triunfo del grupo.

4. Una reunión crea en todos los asistentes un compromiso hacia las decisiones tomadas y los objetivos perseguidos.

La oposición a las decisiones de una organización se compone normalmente de una parte de desacuerdo con la decisión y nueve partes de resentimiento por no haber sido consultado antes de la decisión.

En muchos casos es suficiente para la mayoría de la gente, el saber que sus opiniones son oídas y tenidas en consideración.

Y así como la decisión de cualquier equipo obliga a todos sus miembros, también las decisiones de una reunión de gente de mayor categoría en una organización, tienen más autoridad que cualquier decisión de un solo directivo.

5. La reunión es muy a menudo, en el mundo de la gerencia, la única ocasión en que el grupo o equipo realmente existe y trabaja como tal grupo.

Es el único momento en que el gerente o ejecutivo es considerado realmente como el líder del equipo, más que como el superior a quien se rinden cuentas individuales.

En la mayoría de los departamentos la reunión diaria o semanal es a menudo la única ocasión en que se ve al líder guiando al equipo, más que realizando un trabajo concreto.

2. PARTICIPACIÓN, FACTOR ESENCIAL DE LA FECUNDIDAD DE LAS REUNIONES

Todas las cuestiones analizadas anteriormente encuentran su justificación en un aspecto, la participación activa de los miembros del grupo.

Esta participación va a depender de una serie de factores:

- * Número de asistentes.
- * Grado de madurez del grupo.
- * Condiciones materiales de la reunión.
- * Moral del grupo.
- * Calidad de la dirección de la reunión.



Número de asistentes: Investigaciones experimentales sobre grupos han probado que el óptimo de intercambios y relaciones se alcanza con un número entre cinco y diez participantes.

¿Por qué de cinco a diez? Las experiencias han probado igualmente una serie de hechos:

–El grupo de dos o tres personas es pobre como realidad social. Las relaciones que se establecen dependen grandemente de las personas y de su influencia individual sobre cada una de las demás. El grupo como tal no existe frente a cada miembro.

–El grupo superior a diez miembros tiende a fraccionarse en subgrupos, perdiendo su identidad el grupo originario.

El grupo de cinco a diez miembros consigue un mayor equilibrio entre el dinamismo del grupo, el tiempo de producción y la riqueza de la misma.

Grado de madurez del grupo: Desde el primer instante no existe un grupo, propiamente dicho, porque las personas tomen asiento reunidas.

El grupo se constituye y madura en el transcurso de un lento trabajo por etapas. El estudio de los grupos experimentales ha permitido definir estas etapas:

1. Establecimiento de la seguridad en la situación global y en el *estar en grupo*.
2. Establecimiento de la confianza interpersonal.
3. Desarrollo de la participación, o al menos de un grado y una calidad de participación necesaria y suficiente para el funcionamiento del grupo.
4. Estructuración autónoma del grupo.
5. Autorregulación del funcionamiento del grupo.

La participación realmente no comienza más que a partir de la tercera etapa. Sin embargo, la mayor parte de los comités, comisiones, reuniones de grupos institucionalizados, no sobrepasan la segunda etapa. Por ello, estos grupos son la prueba de que no existen como tales grupos, ya que no son más que el reflejo de estructuras sociales exteriores a él mismo, inhibiendo su existencia así como su unidad creadora.

La participación es la que asegura la cooperación y los intercambios, y la que fecunda el dinamismo latente del grupo; y ésta no existe hasta que no son sobrepasados los problemas planteados por:

–*Conocimiento mutuo.*

–*Confianza mutua* (más allá de las máscaras sociales).

–*Comunicación* (comprensión de los mensajes emitidos y aceptación de cada uno por los demás).

–*Ajuste de objetivos* y esperanzas de cada uno en el grupo.

–*Igualdad de derechos* de los participantes para participar.

Esta participación se mide y evalúa en función del número y calidad de las interacciones producidas.

Pero, ¿qué entendemos por **interacción**? En primer lugar, es un intercambio entre miembros del grupo, o entre un miembro y el grupo entero. Ello supone una comunicación interpersonal.

En segundo lugar, la interacción (acción-reacción; intervención-respuesta; dar-tomar) se convierte en la unidad de medida de la participación. Aumentar la participación consistirá para el director, en provocar interacciones.

En tercer lugar, la interacción tiene una cualidad diferente según los niveles de madurez del grupo.

La interacción, a veces, intenta evitarse en la medida en que se confunde con tensión negativa. A menudo llega el momento en que los participantes se imaginan que todo desacuerdo en el grupo es algo que debe temerse y evitarse, como signo indudable y amenazador de un conflicto.

El enfrentamiento de ideas, opiniones y sentimientos, cuando el clima de cooperación es auténtico, es una tensión positiva y necesaria para el progreso.

Esta tensión creadora se manifiesta en la riqueza y positivismo de las interacciones.

Se comprende fácilmente, a la luz de los análisis de estos procesos, que la participación como tal, cuando es positiva, tiene un efecto sobre las personas.

Condiciones materiales

–La preparación de la reunión: Las informaciones concernientes al fin de la reunión, las indicaciones claras, al comienzo de la reunión, sobre la forma en que concibe y desarrollará su papel el director...

–El ambiente: La tranquilidad, la ausencia de perturbaciones o de presiones provenientes del exterior, el confort suficiente, son factores positivos –y viceversa–.

–La duración: Que variará según el tipo de reunión. Para un grupo de trabajo, el tiempo normal es de una y media a dos horas.

–La disposición del espacio: Facilita o imposibilita las comunicaciones y las interacciones.

Moral del grupo

Existen algunos factores situados en este aspecto que están relacionados con el grado de madurez del grupo. En efecto, la moral del grupo varía según las etapas de su desarrollo. Tres factores suplementarios deben ser comentados:

- * Influencia de la situación exterior al grupo: Una reunión de directivos asediada por los huelguistas, una asamblea reunida mientras el conflicto se extiende, un comité convocado por la urgencia de una decisión grave..., o tantos otros ejemplos de una situación de presión que gravita sobre la moral del grupo.

Por otra parte, los miembros, individualmente considerados, pueden ser o considerarse portavoces o emisarios de grupos exteriores a los que deben rendir cuentas. Esto crea otros tantos grupos de presión que intervienen invisiblemente sobre las actitudes, la participación y la moral del equipo.

- * Influencia del pasado del grupo: En un grupo que se reúne numerosas veces, las sesiones anteriores y lo que ha pasado en ellas pesa sobre la moral actual. Reuniones regulares, en las que se ha constatado no menos regularmente la anarquía, el aburrimiento, la improductividad, condicionan la moral de los miembros en una nueva sesión.
- * Influencia de la imagen del porvenir: El grupo tiene o no tiene un porvenir, y eso cuenta en la sesión. Una comisión que tiene buenas razones para suponer que no tendrán ninguna consecuencia sus informes, sus decisiones, sus propuestas, tiene una moral bastante baja, en la medida en que aquello expresa su inutilidad.

Calidad de la dirección de reuniones

Todos los condicionantes antes descritos, parecen centrarse en las personas que forman parte de la reunión, pero se dirigen también hacia el director de la reunión.

Él es quien la prevé, quien materialmente la organiza, quien la prepara. De él es de quien el grupo espera algo. Su competencia en la dirección de la reunión será la que dará vida al grupo y eficacia a su trabajo. Él es el RESPONSABLE.

La primera responsabilidad del director de una reunión es saber qué tipo de reunión va a dirigir:

Esta determinación no es una simple satisfacción intelectual; es la única forma de definir su forma de actuar (el papel que le corresponde), y en consecuencia, de poder actuar correctamente.

Si el responsable confunde los tipos de reunión que debe dirigir, no podrá definir su forma de actuación; es como si quisiera conducir sucesivamente un avión, un planeador, una locomotora o un automóvil, con el mismo método de reflejos.

3. CLASES DE REUNIONES

Es preciso, por tanto, conocer los distintos tipos de reuniones, para definir los papeles que hay que desarrollar en cada una de ellas.

DIFERENCIACIÓN SEGÚN SUS CARACTERÍSTICAS EXTERNAS

* **Mítines y reuniones de masas.** Estas reuniones engloban un vasto grupo, caracterizado:

- Por su tamaño (de quinientos a varios miles de personas).
- Por las circunstancias del agrupamiento (situación general, espacial, temporal, histórica..., ambiente global).
- Por un reclutamiento liberal, indiferenciado, mezclado.
- Por la orientación colectiva de sentimientos y valores, y por las esferas que corresponden a estos sentimientos y valores.
- Por las reacciones específicas que revelan lo que se llama psicología de las multitudes.

* **Reuniones públicas y ante auditorios:** Estas reuniones juntan grupos llamados *medianos* y se distinguen de las anteriores, tanto por su estructura formal (institucionalizada, que lleva consigo un filtraje o selección de la asistencia) como por el número.

Este tipo de reuniones permite, en cierta manera, las preguntas y aportaciones por parte de los asistentes, aunque el papel preponderante lo sigue teniendo el orador, u oradores, previamente establecidos.



* **Reuniones de trabajo y comités.** Nos encontramos en presencia de un grupo de personas reducido; y a diferencia de los casos anteriores, el orador, moderador o director forma parte inequívoca del grupo.

En el comité, con un máximo de diez o doce personas, se efectúan las intervenciones al mismo nivel, bajo la guía y control de un presidente o director.

LAS REUNIONES, SEGÚN SU PERIODICIDAD

* **Reunión diaria:** En ella, la gente trabaja unida en el mismo proyecto con un objetivo común, y toman decisiones informalmente, y por unanimidad.

* **Reunión semanal o mensual:** Sus miembros trabajan en proyectos diferentes, pero paralelos; existiendo un cierto elemento de competitividad, y una mayor probabilidad de que el director tome la decisión final él mismo.

* **Reunión irregular, ocasional, o *proyecto especial*:** Compuesta por gente cuyo trabajo tiene poca o ninguna relación con el de los demás. Están unidos solamente por el proyecto que motiva la reunión, y por el deseo de que el proyecto triunfe. Aunque no es corriente una votación, cada miembro tiene un voto efectivo.

LAS REUNIONES, SEGÚN SU OBJETIVO

Es quizá el aspecto más relevante de los que hemos visto hasta el momento, ya que determinará el éxito o fracaso de la reunión, a la vez que condicionará tanto el número de asistentes, como su periodicidad.

* **Informativas**

Los datos que se generan en la empresa, son como la sangre que genera el organismo: deben pasar por un sistema circulatorio, que les permita llegar a todo el cuerpo. Canales en exceso burocráticos, insuficientes y arcaicos que sólo transmiten la información a los niveles altos de la organización, hacen que la empresa funcione a mitad de rendimiento.

Existen dos canales para que circule la información en la empresa:

* Escrito.

* Oral.

El primero suele ser *unidireccional*, descendente, impersonal, y generalmente referido a hechos pasados.

Por el contrario, la comunicación oral es mucho más personalizada, rápida y efectiva. Además permite según los casos, que la información fluya en ambas direcciones.

Dentro de las reuniones informativas, podemos distinguir numerosas variantes:

- * Reunión de información simple: El portador de la información la expone: balance, exposición de una nueva técnica, informe de investigaciones o viajes, presentación de documentos comentados.
- * Briefing: Reunión de información preliminar a una operación en la que van a participar personal y activamente los miembros del grupo que recibe esta información. No se trata solamente de un mero conocimiento, sino de la comprensión de una misión personal en el marco de una misión general inminente.
- * Exposición de decisiones: Se asemeja a la información simple, pero que implica a los oyentes; como en el caso de exposición sobre la modificación del régimen de trabajo, información sobre nuevas medidas tomadas por la dirección, dar cuenta de las decisiones tomadas por un escalón superior y la puesta en práctica en su sector.
- * Reunión de contra-información: Forma parte de una operación anti-rumor, y busca oponer la verdadera información a rumores infundados.
- * Reunión de feed-back de una información ascendente: Consiste en dar cuenta a un grupo de los resultados de unas encuestas, entrevistas o sondeos de opinión, efectuadas anteriormente en este grupo, o en un grupo mayor, al cual los oyentes actuales pertenecen.

Este tipo de reuniones, todas ellas de información descendente, deben obedecer las leyes de la charla en público, y le seguirá una fase de intercambios para rectificar errores, responder a preguntas y precisar determinados aspectos.

Dentro del propósito informativo, tenemos también las reuniones de información ascendente.

- * Reunión de información ascendente propiamente dicha. No muy habitual, por desgracia, tiene por fin recoger informaciones de aquellas personas que la detentan o que conocen la materia. Permite saber y comprender *lo que pasa*. Estas reuniones tienen efectos psicológicos importantes:
 - Mejoran las comunicaciones.
 - Disminuyen las distancias y tensiones internas.
 - Aumentan la moral del grupo interrogado.

- * La encuesta de motivación: Una reunión de este tipo busca sondear opiniones, actitudes, necesidades y esperanzas del grupo interrogado.
- * La entrevista de grupo: Es una aplicación al grupo de las técnicas de la entrevista, con las modificaciones apropiadas en el método a utilizar.

En este tipo de reuniones, nunca muy numerosas, no más de quince o veinte personas, el director de la reunión es el entrevistador del grupo.

A diferencia de otro tipo de reuniones, en éstas el objeto de la misma concierne a la existencia del grupo o a sus propias actividades.

Debe quedar claro que es una pérdida de tiempo dedicar una reunión a transmitir información meramente objetiva, que se hubiera transmitido mejor por medio de un documento.

Pero si la información debe ser facilitada por una persona determinada o bien se precisan aclaraciones o comentarios para conocer el sentido de la misma, entonces está justificado que se convoque una reunión al efecto.

* **Creativas**

La función ¿qué hacemos?, abarca todos los temas que requieren nuevas ideas tales como una nueva política, una nueva estrategia, un nuevo objetivo de ventas, un nuevo producto, un nuevo plan de marketing, un nuevo procedimiento, etc. ...

Este tipo de reuniones requiere de los asistentes una colaboración aportando sus conocimientos, experiencias, juicios e ideas.

Se diversifican más por sus objetivos o fines, que por los métodos para dirigir las; en ellas, el director es animador o moderador.

Dentro de este epígrafe podemos englobar los siguientes tipos de reuniones:

- * Reuniones-discusiones sobre un tema concreto; del tipo debate sobre un asunto determinado; preparación de una exposición o de un artículo en equipo; mesa redonda sobre un tema anunciado.
- * Discusiones preliminares: Se trata de reuniones, que contrariamente a la regla general en la que la discusión sigue a la exposición, son organizadas antes de la información principal. Este sistema es ya un método de formación, en la medida en que se busca:
 - Por un lado hacer expresar las posibles ideas falsas, que sobre el objeto de la discusión se han podido prejuzgar.

–Por otro, permiten sensibilizar al grupo, y motivarle para que (por la necesidad de saber y por la estimulación de la espera) la asimilación de la información sea mejor.

* Comisiones de trabajo: Pueden ser preparatorias de una decisión ulterior, o pueden ser también posteriores a reuniones de información, a partir de las cuales es preciso estudiar algunas cuestiones.

* Brainstorming: Reunión de un grupo restringido, actuando como su nombre indica, al asalto de las ideas, para encontrar soluciones nuevas y originales a un problema planteado.

Todas estas reuniones, sin embargo, cuentan con una serie de similitudes.

En todas ellas, el jefe convoca a su equipo para discutir una tarea concreta del grupo, estando presentes las mismas personas que colaboran en la tarea común durante días, meses y años. Pero trabajan de un modo específico:

* Las tareas ordinarias las desarrollan, normalmente, separados. Cada uno se responsabiliza de parte de la tarea común.

Pero convocados por el jefe a una reunión, trabajan cara a cara, y con responsabilidad única y global sobre el tema que se trate en la reunión.

* En el trabajo ordinario el mando se sitúa como jefe jerárquico y muestra el poder que la empresa le ha dado sobre los subordinados.

Pero cuando los convoca se sitúa como moderador de una sesión de trabajo, y salvo momentos en que le piden que defina límites o posibilidades, debe estar al margen de su poder ejecutivo.

Estas dos variables organizativas hacen que, aunque cuantitativamente estén presentes los mismos hombres que en el resto de las horas de trabajo, funcionen de modo cualitativamente diverso en el tiempo que dure la reunión.

* **Decisorias**

Es la función ¿cómo lo haremos? que viene después de haber decidido lo que los miembros del grupo van a hacer.

En este momento, deben haberse distribuido entre todos los asistentes las responsabilidades de ejecución, en cuanto a las diferentes partes del proyecto.

Al grupo de trabajo se le puede convocar, cuando se trata de una toma de decisiones, con intención de servirse de él, desde cuatro puntos de vista distintos:

* Para informarles de una decisión que ha sido tomada por sus superiores, pero que ellos deben llevar a cabo.

- * Para venderles, bajo capa de consulta, algo que ya está decidido en la mente de su superior, queriéndoles hacer ver que se les está consultando, para que no se opongan a lo decidido.

Pero sin embargo, ninguno de estos dos modos tienen que ver con una honesta convocatoria para decidir en grupo.

Realmente, sólo hay dos modos de decisión que se pueden llamar *de grupo*:

- * Cuando se le consulta y se tienen en cuenta los datos que cada uno de los componentes del equipo ha aportado, a la hora de que decida por sí, el jefe de ellos.
- * Cuando se les convoca con intención de que se delibere, y se decida por consenso o mayoría de votos; a la cual el jefe se atenderá, como el resto de hombres de su equipo.

Este tipo de reuniones presenta las siguientes ventajas:

- * Facilita que los miembros del grupo encuentren la mejor manera de lograr sus objetivos.
- * Permite que cada miembro del grupo entienda el modo y manera de cómo su propio trabajo encaja con las tareas de los demás y con el trabajo colectivo.
- * Ayuda a que se cumplan los tres requisitos de una decisión eficaz:
 - Que sea acertada,
 - Que sea factible,
 - Que sea realizada por las personas adecuadas.



También conviene resaltar los aspectos negativos que puede tener la toma de decisiones en grupo, aunque sin caer en maniqueísmos:

- * No conviene convocar a tomas de decisión en grupo a miembros que estén condicionados por otros intereses, personales, de clase o de partido, que sean premeditadamente contrarios a los de la empresa e invariables de cualquier modo.
- * Tampoco convendría poner un asunto de cierta trascendencia en manos de un grupo que no reúne los conocimientos o experiencia necesarios para poder tomar una decisión seria y argumentada.

4. LA PREPARACIÓN DE LAS REUNIONES

Cuándo y cómo convocar una reunión

Sólo justifica una reunión la necesidad de que un grupo funcional avance en un determinado sentido hacia el que no puede avanzar, o avanzará peor, si no exploran todos juntos el camino.

El reunirse *porque es costumbre hacerlo, o porque está en el Reglamento,* difícilmente se ve acompañado de resultados positivos y de satisfacción de los convocados.

Toda reunión debe tener un motivo suficiente y un objetivo claramente definido.

Una de las cosas útiles que podrían hacer por sus organizaciones los directivos, sería el revisar anualmente qué sesiones siguen teniendo sentido y cuáles no.

Así pues, la primera regla que debe cumplir un director de reuniones es que nunca debe convocar una sesión de trabajo que no sea necesaria, que no tenga plena justificación.

La segunda regla que debe cumplir es convocarla con tiempo suficiente, para que cada uno de los participantes pueda prepararla adecuadamente.

Una reunión de trabajo que sorprende a los asistentes, hace que éstos improvisen, sin haber reflexionado previamente sobre el asunto, y sin haber podido formular nítidamente su pensamiento.

Esta improvisación de la reunión se puede deber a un triple motivo:

- a) Urgencia de la información a transmitir.
- b) Descuido del director.
- c) Estrategia del director.

No es raro que se use esta estrategia de dejar poco tiempo para pensar cuando el mando se siente obligado por reglamento a celebrar ciertas reuniones, y desea que los subordinados no tomen posturas personales con detenimiento.

Sin embargo, ésta es una mala política. No gana nada, y a medio y largo plazo pierde tiempo, prestigio y oportunidades de ser ayudado por su equipo.

Variables organizativas

*** Número de asistentes:**

La importancia y el éxito de una reunión se ven seriamente amenazados cuando el número de asistentes es elevado.

Lo razonable sería entre cuatro y siete, siendo doce el número máximo; aunque la mayoría de los estudios cifran el número ideal en siete.

Sin embargo, no sólo es importante el número de asistentes, sino también la calidad de los mismos.

Debe evitarse la asistencia de personas meramente por protocolo; todos los asistentes deben poder efectuar una colaboración importante.

En algunos casos, el director tendrá que dejar de invitar a personas que esperan asistir o que siempre han asistido. Para realizar esto necesitará tacto, pero desde que la gente generalmente mantiene la apariencia de que están saturados de trabajo y no desean participar en los comités, no es tan difícil conseguir su no participación.

Si el director no ve posibilidades de mantener la reunión a unos niveles de participación adecuados, puede intentar las siguientes alternativas:

- a) Hacer un análisis del orden del día para saber si cada uno de los miembros debe estar presente en cada tema; puediendo estructurar el orden del día de manera que algunos asistentes se puedan ir a media reunión, e incorporarse otros nuevos.
- b) Reflexionar sobre si no es más conveniente convocar dos reuniones distintas menos numerosas.
- c) Resolver determinados aspectos mediante entrevistas personales, previas a la reunión.

Si el asunto es delicado o complejo, invite a auténticos especialistas; y mejor a dos, para que el grupo pueda contrastar diferentes alternativas.

Asimismo debe recordar que una corta conversación con alguno de los miembros del grupo, mantenida con anterioridad a la reunión, puede aumentar la efectividad de la misma, ya sea por la seguridad de que se va a tratar algún asunto importante, ya sea por haber evitado una inútil discusión sobre un tema que no debía ser tratado.

En ninguna reunión deben quedar vacíos de opinión aspectos esenciales del asunto.

*** Objetivo de la reunión:**

Los asistentes deben estar debidamente informados del objeto de la reunión y de los objetivos que se persiguen con la misma.

El objeto de la reunión es el tema o los problemas que se van a desarrollar en la reunión. Generalmente aparecen en el orden del día.

El orden del día es un documento esencial. Bien redactado tiene un poder de clarificación y de imprimir rapidez a una reunión, que muy pocas personas comprenden y saben utilizar.

El defecto más general es que se abrevian las anotaciones y se escriben con vaguedad; pero un enunciado general no es claro y nítido, y produce confusión e incertidumbre en los asistentes.

El director no debe alarmarse por una larga relación de temas en el orden del día, siempre que dicha longitud sea el resultado de haber analizado y definido cada tema con minuciosidad; sólo debe inquietarse por haber incluido un número de temas mayores de los que es posible tratar, en relación con el tiempo previsto.

Se puede incluir una breve explicación de los motivos por los que debe ser discutido cada tema. Si algún tema presenta especial interés para el grupo, es un buen sistema el mencionarlo en nota aparte.

Muchas reuniones fracasan porque ni los miembros ni el director de la reunión se esfuerzan en enunciar el objetivo específico de la misma.

El director debe recordar siempre el útil consejo de encabezar cada tema del orden del día con el membrete *Para información, Para su discusión, Para decidir*, a fin de que cada uno de los asistentes sepa hasta dónde debe intentar llegar.

Finalmente, el director no debe hacer circular el orden del día con excesivo adelanto pues los miembros menos eficientes pueden olvidarlo o perderlo. El plazo más adecuado es el de dos o tres días, en función del grado de preparación que requiera por parte de los asistentes, y del trabajo habitual que desarrollen.

*** Envío previo de la documentación:**

Se incluyen en este apartado el envío de todos aquellos datos que sean necesarios para hacerse cargo del estado actual de la situación.

Si se omiten ciertos documentos, por *reservados*, los asistentes vendrán con un conocimiento sesgado de los asuntos.

La práctica de hacer circular memoranda y proposiciones, es en principio buena. No sólo ahorra tiempo, sino que ayuda a formular preguntas útiles y consideraciones anticipadas.

5. EL DESARROLLO DE LA REUNIÓN

¿Qué es dirigir una sesión?

Dirigir una sesión es lograr que un grupo de personas que trabajan juntas, marchen, sin desviarse, por el camino que se ha trazado, y lleguen mediante la colaboración adecuada, a la meta que al comienzo de la sesión se han propuesto.

En primer lugar, es necesario indicar que las *técnicas de dirección de reuniones* no son lo mismo que las *técnicas de manipulación de reuniones*; se colocan en el polo opuesto.

Por las técnicas de dirección, el conductor de sesiones añade a los conocimientos técnicos encaminados a evitar errores psicológicos, su neutralidad respecto al tema tratado.

Así pues, el director de reuniones se distingue de aquella persona que lleva sus propios objetivos ya trazados, y sus propias conclusiones en el bolsillo y manipula hábilmente a los participantes para hacerles que crean que deciden con libertad lo que les ha vendido.

También se distingue del jefe funcional jerárquico del grupo, aunque a veces sea el mismo mando del grupo el que convoca y lleva la reunión: en el momento de la discusión no debe usar poderes de línea, pues confundiría el poder de convocar para consultar, con el *poder de imponer lo que tiene previamente decidido*.

Inicio de las reuniones

La acogida y presentación de los participantes constituyen los pasos de la fase preliminar, que han de tener lugar sin prisas, con el fin de que el grupo disponga del tiempo suficiente para adaptarse a la situación.

Lo mejor es que el moderador haga una rueda, en la que, mediante breves diálogos sucesivos, cada participante exponga su situación en referencia a las cuestiones que se van a tratar en la reunión.

A continuación el moderador deberá *redefinir* los objetivos del grupo y de la reunión.

Seguidamente presentará el tema de la reunión, de acuerdo con el esquema que haya preparado. Una cualidad indispensable a todo director de reuniones es la de ser un *buen enunciador* de los *temas* y del *estado de la cuestión*.

Si para ello tiene que hacer una breve historia, o un repaso del trabajo realizado hasta ese momento, *hágalo*. Pero de un modo nítido, yendo al grano, y sin demorarse mucho en prolegómenos.

Esta introducción debe ser corta, no más de diez minutos cuando ésta es solamente verbal; pero si el tema lo requiere, y puede ser clarificador, utilice algunos medios audiovisuales (transparencias, filminas, vídeos ...).

Ayudará que, tras haber expuesto el objetivo, se levante y *escriba* (en la pizarra, en el flip chart ...) *de qué y sobre qué* va a tratar la reunión.

Por último debe definir claramente cuál es su papel y la forma en que va a dirigir la reunión. Esta puede ser propuesta por el director o decidida por el grupo, teniendo en cuenta que:

- * Sea la más adecuada para el tema específico que va a ocupar al grupo.
- * Queden claros los papeles del director y del grupo.

No es raro que, atraídos por lo urgente de la tarea o por la escasez de tiempo, los participantes se impliquen en la discusión, o intenten hacerlo, antes de haber elegido el método de trabajo. Es sin duda la mejor receta para condenar al fracaso a una reunión.

Emplee el tiempo que sea necesario en buscar un método acertado de trabajo, de lo contrario se arrepentirá pronto, pues a los diez o doce minutos andarán perdidos y se preguntarán sobre el orden y método que se está siguiendo.

Dirección del grupo

Una vez que ha definido los objetivos y ha quedado clara la parte de la tarea que corresponde al coordinador y la que compete a los miembros, empieza la tarea de dirigir y estructurar la reunión.

Sin embargo hay un orden lógico en una reunión de grupo y aunque puede haber razones para no seguirlo, no hay ninguna razón para no conocerlo. En la práctica, muy pocas reuniones resultan perjudicadas y sí muchas favorecidas por seguir las siguientes fases de una manera consciente; fases que siguen la misma pauta que una visita al doctor:

Con la serenidad que le debe dar su papel, vaya recogiendo todos los datos y aportaciones de los que van interviniendo.

Es muy útil ayudarse de una pizarra o rotafolios; en ellos deberá hacer tres apartados:

- * Objetivos, ya reseñados anteriormente.
- * Ideas, que vaya aportando el grupo.
- * Conclusiones, definitivas a las que se vaya llegando en cada punto.

La figura del director de reuniones es absolutamente activa, lejos del papel del director prepotente a que nos tiene acostumbrado el cine y la televisión, que se limita, con aspecto cansino, a conceder el turno de intervención.

Esta postura activa le debe llevar continuamente a:

- * Anotar cualquier intervención.
- * Pedir aclaraciones sobre términos que se han formulado de modo ambivalente u oscuro.
- * Reformular ideas, e ir las emparejando por grupos afines para hacer la síntesis posterior.
- * Mantener el orden del debate, sin permitir saltar de un punto a otro, dejando todos inacabados.
- * Activar a todos y cada uno de los participantes.

Ritmo de trabajo

No se demore excesivamente en los prolegómenos y en las introducciones. Hay directores de reunión que nunca acaban de entrar en el asunto.

No permita al grupo correr por cada uno de los puntos; ni tomar y retomar, para volver a dejar, un asunto. Debe siempre agotar cada uno de los puntos antes de pasar al inmediato posterior.

No es necesario que dé los mismos minutos a cada punto; se deben dar a cada uno los que merezca, por su importancia y complejidad.

Cuando se empiezan a repetir las reflexiones sobre un punto del orden del día parece que ha sonado la campana para resumir lo dicho y pasar a otro punto que coja al grupo de refresco.

Un problema usual por parte de los directores es el de no saber finalizar la reunión a tiempo. El debate debería terminar una vez que ha quedado claro que:

- a) Se precisan más datos.
- b) Se precisan opiniones de ausentes.
- c) Se precisa evaluar consultas.
- d) Los hechos están cambiando.
- e) No hay tiempo suficiente.
- f) Es más fácil resolverlo fuera.



INNOVANDO EN ... DIRECCIÓN DE REUNIONES

La web conference / videoconferencia

Es un sistema de comunicación que ahorra tiempo y recursos, y que permite disponer de información en tiempo real a la vez que la imagen de los participantes. El único problema en la actualidad puede ser la falta de velocidad de red, que hace posible una imagen fluida. No obstante está previsto que en el futuro este sistema sea adoptado en el 50% de las reuniones nacionales y el 75% de las internacionales.

CAPÍTULO III

LIDERAZGO Y ESTILOS DE DIRECCIÓN

Las cinco claves del liderazgo en una empresa:

1. Los gerentes de pymes reconocen como una de las áreas más difíciles de la empresa la relación con sus empleados. Como regla general la empresa sin un buen liderazgo nunca mejora. Con un mal liderazgo el proyecto empresarial quiebra.
2. Una buena dirección implica las siguientes ventajas:
 - a) Los empleados trabajan motivados y así mantienen fidelidad y dan una buena imagen de la empresa.
 - b) El director o gerente puede delegar funciones y mejorar sus decisiones con la aportación de sus empleados.
 - c) La empresa gana en eficacia, en imagen y así en competitividad. Todo ello sin aportar recursos económicos añadidos.
3. Básicamente un jefe espera de su empleado un buen desempeño de sus funciones y disposición a aceptar labores, y un empleado espera de su jefe que tome decisiones eficaces y reconozca su cometido.
4. Para comenzar:
 - Mejore la comunicación con sus empleados, estableciendo cauces directos (reuniones) o indirectos (encuestas).
 - Mida su satisfacción y reconozca sus iniciativas.
 - Dedique un tiempo semanal a ello.
5. Herramientas tecnológicas/innovadoras de ayuda:
 - Correo electrónico (mejora la comunicación).
 - Cuadro de mando integral (puede medir la satisfacción de los empleados).
 - Plan de carrera por empleado.
 - Gratificación por objetivos, bonificación de sugerencias.

*«Dirigir es hacer las cosas adecuadamente;
liderar es hacer las cosas adecuadas» (PETER DRUCKER)*

1. ¿QUÉ SEPARA A JEFES DE EMPLEADOS?

La mayor parte de los directivos son personas propensas a la acción. En consecuencia, son pocos los que se sienten inclinados a reflexionar acerca del modo en que se relacionan con los demás en su trabajo. Por ejemplo, no se dan cuenta de hasta qué punto las diferencias de poder pueden perturbar las relaciones interpersonales en el trabajo y, por consiguiente, minar la eficacia de la organización.

En el ámbito laboral, este tipo de problemas se produce con una frecuencia sorprendente.

Normalmente surgen no porque los superiores sean intrínsecamente insensibles o les ciegue el ansia de poder, ni tampoco porque los subordinados tengan una tendencia natural a la rebeldía, sino porque la gente no entiende hasta qué punto la posición jerárquica afecta al comportamiento en el seno de las empresas. Los conflictos en el trabajo se atribuyen con frecuencia a diferencias personales, pero la raíz del problema suele ser estructural. **La jerarquía de poder en la empresa puede perturbar las expectativas mutuas.**



Cuando los superiores no son capaces de apreciar cómo afecta su conducta a sus subordinados, su autoridad también puede deteriorarse. Gran número de directivos saben por instinto que su poder depende más de la buena voluntad de los empleados que de las amenazas o sanciones.

Si los trabajadores piensan que se les está poniendo en situaciones imposibles o si una necesidad de poder exagerada por parte de su superior les hace sentirse inferiores, es posible que dejen de dar lo mejor de sí mismos a sus empresas y comiencen a dar lo peor. Su respuesta puede consistir en limitarse a hacer su trabajo de forma mecánica o, incluso, a sabotear los objetivos de la empresa.

2. EL PODER DEL DIRECTIVO. ¿DERECHO O DEBER?

Partimos de la base de que los directivos tienen poder.

Existen otras consecuencias derivadas de esta asimetría entre las relaciones de poder y las apreciaciones de los papeles desempeñados por cada sujeto, como puede advertirse al analizar los directivos como subordinados. Si, para los superiores, el peligro radica en **una insuficiente sensibilidad hacia las reacciones potenciales de sus subordinados**, el peligro para los subordinados tiende a estar en la excesiva preocupación por las potenciales reacciones de sus superiores. Los directivos que se preocupan excesivamente por la posibilidad de ofender a sus superiores, rara vez suelen defender a sus subordinados de actuaciones injustas de los de arriba.

Pero si **un directivo no defiende a sus subordinados, perderá su respeto**. Cuando los subordinados tienen la sensación de que su superior no va a defenderles de las injusticias, su moral cae en picado y desaparece su entrega al trabajo, lo cual degenera en un círculo vicioso. A medida que sus resultados se deterioran, la posición de sus superiores se debilita progresivamente. A su vez, el superior recibirá menos recompensas y recursos para repartir entre sus subordinados, minando con ello aún más su eficacia, al margen de su autoridad meramente formal.

Parece una ironía que sean tantos los directivos insensibles a este problema, si se tiene en cuenta que la mayor parte de ellos ocupan una posición dual en la organización. Tienen subordinados a sus órdenes y, a su vez, se encuentran en una posición subalterna frente a sus superiores. Siendo al mismo tiempo siervos y señores del poder, deberían estar en condiciones de comprender los puntos de vista de los dos grupos de personas que desempeñan los papeles más importantes en su vida profesional –concretamente, sus superiores y sus subordinados–.

Con objeto de examinar esta dualidad en el papel del directivo y las grandes divergencias de expectativas que originan las diferencias de poder, se han recopilado las respuestas de ciento cinco ejecutivos de grandes empresas a un cuestionario ad hoc. Dividimos a los encuestados en dos grupos similares, en función de la edad, el puesto de dirección y otras características. Solicitamos a un grupo de directivos que describiesen las expectativas que albergaban de sus superiores y, al segundo, que describiesen sus expectativas de sus subordinados. Asimismo, mantuvimos conversaciones con bastantes de los ejecutivos encuestados.

COMPARACIÓN ENTRE EXPECTATIVAS DE LOS DISTINTOS PAPELES

Lo que los directivos esperan de sus subordinados	Un buen desempeño de sus tareas	78%
	Lealtad y obediencia	60%
	Honradez	53%
	Iniciativa	31%
	Otras aptitudes	26%
Lo que los directivos esperan de sus superiores	Comentarios y comunicación adecuados	64%
	Liderazgo	60%
	Estímulo y apoyo	50%
	Delegación y autonomía	37%
	Competencia profesional	21%
	Información	17%

Como muestra el cuadro, las expectativas de los dos grupos difieren enormemente. De los directivos a quienes solicitamos que asumiesen el papel de superiores, un 78% afirmaron que, básicamente, lo que les interesaba era la actuación de sus subordinados. Una mayoría declaró también que esperaban de sus subordinados lealtad y honestidad. Un comentario típico era éste: *Espero una actuación eficaz y lealtad, incluso cuando es necesario realizar tareas difíciles o desagradables.*

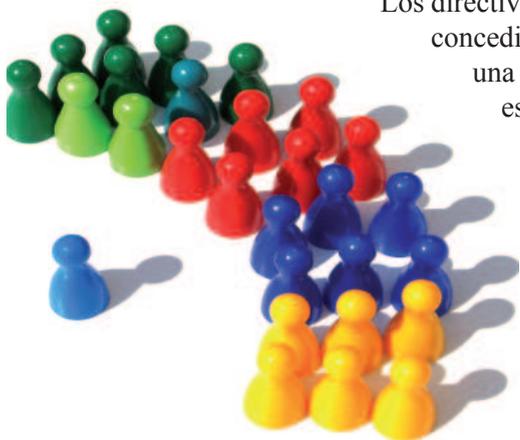
Los superiores entrevistados eran del parecer de que la lealtad, la honradez y el cumplimiento del deber se encuentran interconectados. También

consideraban necesarias, para sacar adelante el trabajo, una comunicación franca y una buena disposición al cumplimiento de las órdenes. Pero, al mismo tiempo, no advertían el conflicto potencial existente entre la exigencia de lealtad y el deseo de honradez y franqueza por parte de los subordinados. Muchos de ellos parece que no se dan cuenta de hasta dónde confunden la lealtad con la conformidad y la obediencia. También parecen subestimar la dificultad que tienen los subordinados a la hora de ser sinceros sobre sus propios problemas y debilidades frente a personas que tienen una influencia tan decisiva en su carrera.

¿Qué pasa cuando se cambian los papeles?

Cuando los directivos se ponen en situación de subordinados, esperan de sus superiores liderazgo y una buena comunicación. Un director financiero afirmaba: *Espero de mi superior que me diga con toda claridad lo que espera de mí.* Un subdirector de ingeniería comentó: *El jefe debe determinar sus exigencias con la más absoluta claridad.*

¿Por qué desean los subordinados una comunicación clara y un liderazgo decidido por parte de sus superiores? Una razón es que necesitan tener la certeza de que sus superiores son gente competente. La comunicación clara constituye una buena medida de la competencia. Los subordinados quieren también minimizar la incertidumbre en su entorno. La comunicación clara aminora la necesidad de hacer conjeturas. Pero, por sí solas, la decisión y la claridad de comunicación no bastan. Nuestras entrevistas revelaron que los subordinados también quieren coherencia.



Los directivos de los dos grupos entrevistados concedieron a la iniciativa y la autonomía una clasificación muy inferior a lo que esperábamos. Menos de un tercio de las personas a quienes se solicitó que asumiesen el papel de superior declararon que esperaban iniciativas por parte de sus empleados. Sólo un 37% de los que pusimos en situación de subordinados afirmaron que sus superiores dan importancia a concederles autonomía. Esto

resulta extraño si se tiene en cuenta hasta qué punto los expertos en temas de dirección apoyan actualmente la autonomía en el trabajo y la amplitud de la participación en la toma de decisiones.

Los subordinados no quieren que sus superiores estén constantemente supervisando su trabajo. Antes al contrario, desean disponer del margen de actuación necesario para desarrollarlo como lo crean oportuno. *El jefe no debe interferir en los detalles*, declaró un director de ventas; *Mi director debería darme el margen de confianza suficiente para que hiciera el trabajo a mi manera*, fueron las palabras de un empleado administrativo.

Los subordinados quieren también una valoración justa de su actuación, apoyo y estímulo. Otro director de ventas afirmó: *Mi superior debería dar muestras de ecuanimidad, objetividad, sinceridad y disposición a darme su opinión sin que yo tenga necesidad de pedírsela*. Un director de división nos decía: *Espero ayuda, estímulo y consejos, y la oportunidad de aprender de mis errores*. Y, por último, un director de investigación y desarrollo declaró: *Espero apoyo en las situaciones conflictivas*.

Como superiores, los directivos no sólo suelen ser inconscientes del mal uso que hacen de su poder en sus relaciones con sus subordinados, sino que con frecuencia, tampoco son conscientes de las ideas contradictorias que transmiten y de los motivos que les inducen a actuar de este modo. Por ejemplo, pueden decir a sus subordinados que esperan de ellos que sean sinceros y no tengan reparos en formular críticas. Y, sin embargo, al mismo tiempo, muestran unas veces de forma sutil y otras no tanto, su desaprobación cuando reciben comentarios sinceros.

Los directivos llegan incluso a confundir una deferencia excesiva (un comportamiento complaciente) con el nivel normal de obediencia al que creen tener derecho. Tal vez no se den cuenta del modo en que exigen a sus subordinados una conducta excesivamente diferente, y tampoco suelen ser conscientes del profundo resentimiento que originan esas exigencias.

En el papel de superiores, la mayor parte de los directivos afirman que les preocupa más la actuación de sus subordinados que la obediencia en sí misma o el hecho de que los trabajadores hagan las cosas de la forma preferida por sus superiores. Pese al mensaje manifiesto que transmiten –*En mi departamento, lo que verdaderamente cuenta es que las cosas se hagan bien*–, muchos directivos comunican de forma sutil a sus subordinados que la obediencia y la deferencia son igualmente importantes, cuando no lo son más. Esto es algo que, en la mente del directivo, suele producirse de forma subconsciente.

3. EL PODER DEL TRABAJADOR ANTE EL JEFE

La mayor parte de los ejecutivos tienen dificultades a la hora de conocer las expectativas que sus subordinados albergan hacia ellos, simplemente porque rara vez se plantean con claridad cómo les gustaría que se comportasen *sus* propios superiores. De hecho, la mayoría de los subordinados realizan un gran esfuerzo para adaptar su conducta a lo que creen que son las expectativas de sus superiores. Aún cuando las actuaciones de sus jefes les resulten en gran medida frustrantes, pocos serán los que expresen abiertamente su disgusto por esta conducta o intenten persuadir a su superior de la conveniencia de un cambio, incluso en el supuesto de que se les invite a formular críticas.

Esta reticencia puede conducir a sorprendentes estallidos de cólera cuando, súbitamente, el resentimiento latente aflora a la superficie. El superior termina preguntándose: *¿Por qué no me planteaste antes este problema?* Frecuentemente, los superiores negarán su culpa y afirmarán que siempre han seguido una política de puertas abiertas. Aparentemente, muchos de ellos suponen que, por sí sola una política de esas características es suficiente para garantizar una relación totalmente abierta y para minimizar los efectos del poder.

Como subordinados, los directivos muestran una preocupación exagerada por complacer a sus superiores, porque piensan que cuentan con muy poco poder para modificar la conducta de su jefe. Cualquiera que sea la retórica empleada por el jefe, están convencidos de saber perfectamente lo que éste quiere. Como resultado, dedican un tiempo enorme a analizar el comportamiento de sus superiores en busca de indicios de aprobación o desaprobación.

Como superiores, los directivos saben hasta qué punto dependen de la actuación de sus subordinados y, por consiguiente, cuánto poder real, que no formal, tienen éstos sobre ellos. Pero cuando los jefes actúan como subordinados, suelen olvidar esta realidad de la vida empresarial. Se olvidan de que la actuación del jefe depende en gran medida de la entrega de los subordinados a sus tareas y de la calidad de su trabajo. Por consiguiente, los subordinados suelen centrarse demasiado a menudo en adaptarse a las preferencias estilísticas de sus superiores y no lo suficiente en una actuación intrínsecamente eficaz. No siempre advierten que tienen un poder real que pueden utilizar con sus jefes para negociar y obtener satisfacción de sus necesidades y exigencias legítimas. Parecen incapaces de trasladar sus experiencias como superiores a su comportamiento como subordinados.

Dado que los subordinados se consideran excesivamente débiles para alterar el comportamiento de sus superiores, los directivos en el papel de subordinados se preocupan en demasía de si tienen o no una afinidad natural con sus jefes. Por otra parte, en su relación con los subordinados, los directivos no parecen preocuparse por esta compatibilidad. Parten de la base de que sus subordinados pueden aprender fácilmente a amoldarse a sus expectativas y de que esta remodelación de su conducta no perjudicará a la empresa. En realidad, el tener que adaptarse de este modo es fácil que impida a los subordinados un trabajo a pleno rendimiento. En la mayoría de los casos, inhibir a las personas de esta manera da origen a resentimientos.

Cuando los directivos no comprenden hasta qué punto la desigualdad en la distribución de poder perjudica a las relaciones interpersonales y a la productividad, la empresa puede enfrentarse a graves problemas. El efecto negativo más importante y trascendente de la estructura jerárquica puede resumirse en el dicho: *La confianza huye de la autoridad*. A menudo las buenas ideas dejan de expresarse porque los subordinados piensan que serán castigados por mostrarse en desacuerdo con sus superiores o poner de relieve una competencia excesiva. El comentario sincero al estilo directivo del superior no sale a la luz porque los subordinados temen ser excluidos de cualquier promoción del personal.

Cuando los directivos están insatisfechos de los acuerdos que tienen establecidos con sus jefes, los acuerdos insatisfactorios pueden reproducirse en todos los niveles inferiores. Esta pauta puede dañar la credibilidad de la dirección así como la autoridad en el conjunto de la empresa.

Nadie tiene la culpa de estas distorsiones del poder jerárquico. El problema es algo inherente a la vida empresarial, porque las diferencias de autoridad son inevitables al tiempo que funcionales, hasta cierto grado. El problema no puede evitarse, pero puede controlarse si los directivos se esfuerzan por conectar sus dos funciones de siervos y señores del poder.

Los directivos también pueden preguntarse si las tareas que asignan a los subordinados son verdaderamente decisivas para el trabajo, o si se trata de exigencias de tipo ritualista motivadas por un deseo inconsciente de demostrar a los demás que *el rango tiene sus privilegios* o de convencerse a sí mismos de que son capaces de conseguir que los demás hagan lo que ellos quieren. *El poder se usa o se pierde*, como reza otro dicho. Restablecer la normalidad en las relaciones es una tarea que compete principalmente a los superiores, porque tienen mayor poder y sería poco realista esperar que los subordinados tomen la

iniciativa y se quejen de la conducta poco razonable o injusta de sus superiores. Aun en los casos en que éstos estimulan los comentarios sinceros, los subordinados rara vez se toman sus palabras al pie de la letra. De forma que, por lo general, no corren el riesgo de poner a prueba la sinceridad de sus jefes.

Cuando son ellos los superiores, los directivos tienen que preguntarse: *¿Qué puedo hacer para incrementar la confianza de mis empleados o, cuando menos, para hacer que disminuya su desconfianza? ¿Qué señales pueden indicar la existencia de problemas?* Los directivos tienen que aprender a detectar las sutiles indirectas de sus subordinados. Sirve de ayuda comprender que resulta más fácil para los subordinados llegar a conocer las reacciones y deseos de sus jefes porque es más probable que los superiores expresen de forma abierta sus sentimientos. Por la misma razón, a los jefes les resulta más fácil descubrir los auténticos sentimientos de sus subordinados; lo normal es que suelen expresarlos de forma indirecta y precavida.

Preguntar directamente a los subordinados rara vez da resultado cuando se trata de averiguar lo que va mal. Los directivos tienen que buscar indicios sutiles. Con el tiempo, pueden llegar a crear la atmósfera de confianza necesaria para la solución de los problemas, pero no pueden hacerlo de forma instantánea. Se conseguirá únicamente mediante una repetida demostración de ecuanimidad y sinceridad a las personas que trabajan a sus órdenes.

Por otro lado, en el papel de subordinados, los directivos acaso descubrieran que pueden mantener con mayor facilidad sus relaciones con superiores, si les preguntaran qué desean. Este enfoque debería funcionar con los superiores competentes y perspicaces. Pero, con algunas personas, la formulación de preguntas tal vez no sea suficiente; la observación del comportamiento es, a

menudo, igualmente importante. Una vez más, el directivo, en su papel de subordinado, debería sacar provecho de su propia experiencia como jefe y preguntarse: *¿Qué me importa más cuando estoy en el papel de superior?* Los directivos que pueden dar respuesta a esta pregunta de forma perspicaz y realista deberían ser capaces de realizar progresos en el importante proceso de comprender y tratar a sus propios superiores.



**LOS CINCO GURÚS ESPAÑOLES
DEL MANGEMENT**

1. Juan Carlos Cubeiro
2. Javier Fernández Aguado
3. Mario Alonso Puig
4. Santiago Álvarez de Mon
5. Pedro Nueno

Fuente: www.thinkingheads.com

**LOS CINCO GURÚS INTERNACIONALES
DE LA COMUNICACIÓN**

1. Michael Porter
2. Bill Gates
3. CK Prahalad
4. Tom Peters
5. Jack Welch

Fuente: www.thinkers50.com

CLAVES

1. El liderazgo puede ser descrito como la capacidad de influir en el comportamiento de las otras personas y en los objetivos de la empresa.
2. El directivo es líder cuando es capaz de influir sobre el pensamiento, actitudes de sus subordinados, y cuando éstos perciben que es capaz de ayudarles a satisfacer sus necesidades.
3. Un directivo líder debe entender que su tarea es una función compartida con el resto de sus subordinados.
4. Todo directivo líder debe estar al tanto de sus propias actitudes y ser sensible a la actitud de sus empleados, con respecto a la organización y a sí mismo. Debe estar atento a la forma en que las actitudes se materializan a través de palabras o comportamientos.



INNOVANDO EN ... LIDERAZGO

La Dirección por Hábitos

Estamos entrando en la era de la gestión por hábitos, que se centra en aquellos comportamientos repetitivos que definen el estilo de cada profesional

Es el nuevo paradigma de valorar el comportamiento de las personas (su actitud) como parte sustancial de su desempeño profesional y de gestionarlo a través de modelos de comportamientos observables.

Los retos de la Dirección por Hábitos son dos: definir cuáles son los hábitos que convienen a las personas, y mostrar los senderos para lograrlos.

La Gestión por Hábitos humaniza más al directivo y contribuye a que las compañías valoren los aspectos humanos de sus empleados.

CAPÍTULO IV

COMUNICACIÓN Y DIRECTIVOS

Las cinco claves de la comunicación en una empresa:

1. La comunicación empresarial tiene dos elementos igual de importantes. La emisión (desde la empresa) y la recepción (hacia la empresa). Sin una buena comunicación la empresa no mejora.
2. Una buena comunicación supone tres ventajas:
 - a) Mejora el acierto en las decisiones del gerente, ya que descansan en información de clientes, proveedores, empleados, usuarios etc.
 - b) Mejora la venta, ya que se orienta mucho más a la demanda de los clientes, a la oferta de los proveedores y se mide mejor a la competencia.
 - c) Mejora la imagen de la empresa y puede ahorrar recursos económicos en el marketing de nuevos productos.
3. Básicamente un jefe espera de su empleado un buen desempeño de sus funciones y disposición a aceptar labores, y un empleado espera de su jefe que tome decisiones eficaces y reconozca su cometido.
4. Para comenzar:
 - Mejore la comunicación con sus empleados, estableciendo cauces directos (reuniones) o indirectos (encuestas).
 - Mida su satisfacción y reconozca sus iniciativas. Dedique un tiempo semanal a ello.
 - Tenga trato con medios de comunicación (comenzando por medios locales o especializados y nunca diga no a una entrevista).
5. Herramientas tecnológicas/innovadoras de ayuda:
 - Correo electrónico (mejora la comunicación).
 - Cuadro de mando integral (puede medir la satisfacción de los empleados).
 - Plan de carrera por empleado.
 - Gratificación por objetivos, bonificación de sugerencias.

«La comunicación no es un aspecto secundario o derivado de la organización, sino la esencia misma de la actividad organizativa»
(ANDREA ZERILLI)

Para dirigir (o sea, para decidir) un jefe debe recibir de los superiores, de los compañeros, de los subordinados y del exterior de la organización un flujo de informaciones. A su vez, debe suministrar una cantidad de informaciones, para permitir a los otros decidir y ejecutar sus decisiones.

La comunicación no es, por lo tanto, un fin, sino un medio de obtener las informaciones necesarias a la vida y al funcionamiento de la organización.

¿CÓMO FUNCIONA LA COMUNICACIÓN?

La comunicación es la base sobre la que descansan todas las funciones directivas, ya que sirve no sólo para proporcionar información y entendimiento entre las personas, sino también para unificar el comportamiento de los grupos.

Palabras son representaciones de las cosas, con distintos significados para las distintas personas.

Los canales formales de comunicación están establecidos por la estructura de la organización. Los mensajes pueden fluir en las siguientes direcciones:

*** Comunicación descendente:**

Comunicación vertical que permite enviar mensajes (directrices) desde un nivel superior a uno inferior. El propósito fundamental es asignar objetivos, informar sobre las políticas, procedimientos, variaciones de tareas, de métodos de trabajo y de procesos técnicos; indicar posibles problemas a solucionar y proporcionar retroinformación sobre el rendimiento.

*** Comunicación ascendente:**

Este tipo de comunicación, también vertical, fluye hacia los niveles superiores, proporcionando a los mandos la retroalimentación que proviene de los subordinados en relación con el avance en la obtención de los objetivos establecidos (ejecución del trabajo), la marcha de la unidad organizativa, ideas, sugerencias, peticiones de aclaración, reacciones ante las instrucciones recibidas y, en definitiva, sobre el clima organizacional existente.

Este tipo de comunicación, imprescindible para la función de control, puede verse obstaculizado a su paso por alguno de los niveles superiores al filtrarse los mensajes (sobre todo si son negativos) y no transmitirse la información completa.

Su importancia radica en que, si no tenemos mensajes provenientes de la base, difícilmente podremos conocer su opinión y nuestra forma de dirigir al personal y nuestros esfuerzos por alcanzar más y mejores resultados serán parciales y estarán limitados.

Se utiliza frecuentemente en organizaciones con clima democrático y participativo.

*** Comunicación horizontal:**

Este tipo de comunicación es necesaria para ahorrar tiempo, pues acelera el flujo de la información y agiliza el funcionamiento de la estructura organizativa. Es rápida y facilita el intercambio de información y la resolución de problemas sin tener que utilizar los canales verticales (primero en sentido ascendente y posteriormente descendente).

OTRO CANAL INFORMATIVO. LA COMUNICACIÓN INFORMAL

Hemos visto que las comunicaciones formales se producen a través de una serie de canales cuyo funcionamiento conocen todas las personas de la organización. Su meta principal es transmitir la información necesaria, en el momento oportuno, para mantener y/o mejorar la eficacia de la estructura organizativa.

Pero, en ocasiones, la información dentro de la organización no llega suficientemente a sus destinatarios y surge, de manera espontánea, una red de canales que no sigue los caminos establecidos por la estructura pero que, funcionando en paralelo, permite completar el mensaje y que llegue a todas partes.

Esta información, aunque a veces sea exacta o muy próxima a la realidad, es, generalmente, incompleta o errónea. Y sus características principales son la gran **velocidad de propagación**, en contraste con la lentitud con la que, en ocasiones, se mueven las comunicaciones formales y la gran **distorsión** de esa información que se transmite, ya que, en su recorrido, las personas van filtrando y seleccionando aquellos datos que mayor impacto les producen, distorsionando el sentido del mensaje original.

Existen diferentes **modalidades de la comunicación informal**:

- Noticias** o información de un acontecimiento reciente que, a pesar de tener algún fundamento, no se ha confirmado oficialmente.
- Comentarios verbales** mediante los que se interpretan las noticias.
- Rumores**. El rumor es la red de comunicación informal más generalizada en una organización. Sirve de medio para la transmisión de murmuraciones y, con mucha frecuencia, la información que transmiten carece de fundamento.

FORMAS DE COMUNICARSE

Una comunicación puede adoptar varias formas, que tienen sus ventajas e inconvenientes.

1. Comunicación escrita:

Presenta las siguientes **ventajas**:

- Transmite el mensaje a todos los destinatarios con la misma forma y contenido.
- Reduce el riesgo de distorsión.
- Permite conservar el mensaje y volver a él en caso necesario.
- Facilita la emisión y comprensión de mensajes complejos (datos estadísticos, económicos, diagramas,...)

Entre los **inconvenientes** podemos citar:

- La comunicación se transmite en una única dirección (a excepción de la epistolar, que es bilateral).
- No hay posibilidad inmediata de feedback.
- Es lenta.
- Es difícil conocer si ha llegado al receptor.
- Es costosa, debido al tiempo que lleva prepararla y por los instrumentos utilizados para su difusión.



Instrumentos: cartas, circulares, reglamentos, notas internas, informes, memorias, anuncios en los tablones, folletos, manuales, cuestionarios, revistas...

2. Comunicación verbal:

Es la transmisión verbal de datos, ideas o conceptos.

Sus **ventajas** son:

- Permite un contacto directo con el destinatario, ya sea una reunión cara a cara o se trate de una conferencia, si bien dependiendo de una u otra situación variará la modalidad del flujo de datos y las características de interrelación.
- Permite un rápido intercambio de información con feedback inmediato.
- Posibilita dar explicaciones o hacer correcciones.

En cuanto a las **desventajas** son:

- Imposibilidad de volver al mensaje en caso de dudas.
- Distorsión de la información por las sucesivas retransmisiones.

Instrumentos: órdenes –comunicación en una sola dirección–, conferencias, conversaciones (formales o informales), entrevistas, reuniones, comités, grupos de trabajo...

3. Comunicación audiovisual:

Aunque su uso en la organización está más limitado que las anteriores, cabe señalar:

- Parte visual:** videos, transparencias, carteles, fotografías, dibujos, señales indicadoras, gráficos...
- Parte auditiva:** sirenas, cintas magnetofónicas, tarjetas de audio.

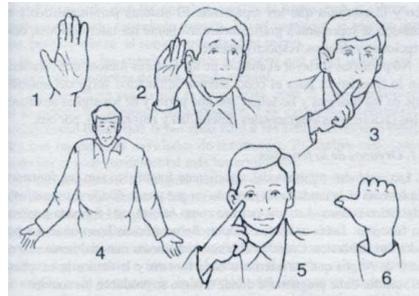
4. Comunicación no verbal

Conjunto de acciones (o ausencia de ellas) que las personas realizan y que sirven como medio de comunicación en la medida que otros lo interpretan (una mirada, una sonrisa, un fruncimiento de ceño..., transmiten un significado).

La interacción entre la comunicación verbal y no verbal es básica. El lenguaje hablado por sí solo no da el sentido completo a lo que una persona dice. Es importante tener en cuenta la comunicación no verbal ya que puede complementar, contradecir, repetir, sustituir, acentuar o regular la comunicación verbal.

La conducta no verbal en el contexto comunicativo se manifiesta en:

- * **Comportamientos cinéticos:** gestos, movimientos corporales, expresiones faciales o posturas.
- * **Características físicas:** presencia personal, arreglo, apariencia.
- * **Para lenguaje** (se refiere a **cómo** se dice algo y no a lo que se dice): entonación o énfasis que se pone en las palabras.



PROBLEMAS DE LA COMUNICACIÓN: BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

Existen diferentes **tipos de barreras:**

a) **Barreras personales:** Son interferencias debidas a:

- Emociones.** Algunos emisores no se comunican bien porque tienen bloqueos emocionales. De igual forma, el estado de ánimo del receptor va a influir en la interpretación del mensaje.

–**Percepción.** Proceso en virtud del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle significado a su ambiente. Nos es imposible observar todo cuanto ocurre a nuestro alrededor, por lo cual realizamos una **percepción selectiva**: las personas tienden a percibir lo que quieren percibir. No vemos la realidad, sino que interpretamos lo que vemos y a eso lo llamamos realidad. En la comunicación esto significa que escuchan lo que quieren escuchar y pasan por alto otra información relevante.

–**Filtración.** Se refiere a la manipulación de la información por parte del emisor para que ésta sea vista de una forma más positiva o interesada por el receptor.

- b) **Barreras físicas:** Son interferencias relacionadas con el ambiente donde se realiza la comunicación, como por ejemplo, un ruido repentino que distrae y que temporalmente ahoga un mensaje verbal. Otras barreras físicas son la distancia entre las personas, las paredes o la estática que interfiere los mensajes radiofónicos. Se corrigen o limitan con las redundancias.
- c) **Barreras semánticas:** Se deben a malos entendidos que surgen cuando se elige un significado erróneo de los símbolos a través de los cuales nos comunicamos.

La distorsión semántica es una barrera en la comunicación efectiva, que puede ser deliberada o accidental.

Una inferencia es una suposición que hace el receptor de un mensaje. Otro problema lo plantean los mensajes expresados defectuosamente. Si bien la idea a transmitir puede estar muy clara en la mente del emisor, se puede ver afectada por palabras deficientemente seleccionadas, omisiones, falta de coherencia...

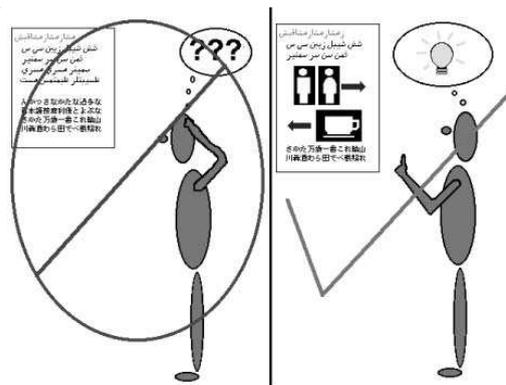
¿CÓMO PODEMOS CONSEGUIR UNA COMUNICACION EFECTIVA?

Podemos aportar una serie de premisas para conseguir una comunicación efectiva en el seno de la empresa.

COMUNICACION DESCENDENTE: La comunicación es sustancial e imprescindible para el buen funcionamiento de la organización, incidiendo de forma directa en la motivación de las personas y, como consecuencia, en el clima organizacional y en la productividad.

Las necesidades más frecuentes que los trabajadores tienen de comunicación descendente son:

- * **Información** objetiva acerca de los objetivos de la organización y del contenido de su puesto (actividades a realizar).
- * **Retroalimentación acerca del desempeño**, es decir, la persona debe tener información acerca de su contribución al beneficio global de la organización.
- * **Noticias** claras y oportunas y no como una tardía confirmación de lo que ya se han enterado por otras fuentes.



Algunas técnicas que los mandos pueden utilizar para mejorar su comunicación descendente son:

- a) Desarrollar una actitud positiva de comunicación y convencerse a sí mismos de que la comunicación es parte importante de su trabajo.
- b) Obtener información necesaria para ellos mismos y para sus subordinados.
- c) Desarrollar y mantener la confianza en sus subordinados, pues si no existe, o bien no escucharán los mensajes de los niveles superiores o bien los cuestionarán.
- d) Desarrollar un plan de comunicación interna, entendida por los mandos en términos de estrategia, que permita, a través de medios y soportes complementarios, conseguir los objetivos de una buena comunicación para evitar el predominio de la comunicación informal y, sobre todo, del rumor.

- e) Simplificar el lenguaje: tratar de que los mensajes lleguen a los receptores con la mayor claridad y comprensión posibles y pensar, antes de emitirlos, en el tipo de personas al que van dirigidos.
- f) Controlar las emociones: procurar aplazar la emisión de un mensaje si en un momento determinado las emociones (que pueden distorsionar el significado) nos impiden actuar siguiendo un proceso de pensamiento racional y objetivo.
- g) Utilizar la comunicación cara a cara: optar por esta vía siempre que sea posible, ya que nos permite observar la reacción del receptor al mensaje (retroalimentación inmediata).

COMUNICACION ASCENDENTE: Entre los métodos que podemos utilizar para fomentar la comunicación ascendente cabe citar:

- a) Establecer políticas de comunicación: Permitirán a los trabajadores conocer el tipo de mensajes que se desean en la organización.
- b) Celebrar reuniones periódicas: Hablar con los subordinados de la marcha del trabajo y de los posibles problemas nos permitirá desarrollar un ambiente de confianza que repercutirá positivamente en el rendimiento.
- c) Empatía: La empatía es una de las habilidades sociales que ha de tener un mando. Es la capacidad de experimentar en uno mismo los sentimientos e ideas de otra persona, de ponerse uno mismo en el lugar del otro.
- d) Mantener una política de puertas abiertas: Facilitar a los trabajadores la posibilidad de acudir a niveles jerárquicos superiores cuando el jefe inmediato no puede resolver sus problemas.
- e) Escuchar activamente: A diferencia de oír, escuchar supone un esfuerzo mental que no todas las personas están dispuestas a realizar y tienen el mal hábito de fingir que están prestando atención.
- f) Trasponer los umbrales del despacho: Otra actitud de apertura puede realizarse acercándose al personal.
- g) Participar en grupos sociales: Además de las reuniones formales, participar en acontecimientos informales, donde la información es más libre y espontánea, contribuye a hacer más eficaz la comunicación ascendente.
- h) Estimular las sugerencias

COMUNICACION INFORMAL Y RUMOR: No es posible obviar este tipo de comunicación, por lo tanto, los mandos necesitan saber quienes son sus líderes, cómo operan y qué clase de información difunden. En definitiva, hay que escucharla, estudiarla y mantener bien informado a todo el personal para que se reduzca la necesidad de difusión de información negativa.

¿COMUNICACIÓN O MARKETING GRATUITO?

El periodista tiene poco tiempo para valorar y redactar la información. Por eso, cuanto más se le facilite la tarea, mejor. Redactar la nota o proporcionar la información de manera clara y teniendo en cuenta el tipo de público al que se dirige el medio es clave. Hay que ofrecer noticias que interesen a cada medio, según el perfil de sus lectores, oyentes, etc...

Las fórmulas para dirigirse a los *medios de comunicación* se centran en tres: La nota de prensa, la rueda de prensa y la entrevista. Las dos últimas se suelen utilizar para presentar acontecimientos, reconocimientos o nuevos productos y servicios mientras que el comunicado es, probablemente, la fórmula más accesible para las pymes. Pueden enviarse de forma habitual, pero hay que tener en cuenta el medio al que lo remitimos, ya que lo que para unos no es noticia, sí lo puede ser para otros.



Un negocio como Advance Beauty Care³, dedicado a diseño de perfume, tendría pocas posibilidades de aparecer en televisión, pero saldría fácilmente en determinadas revistas y publicaciones especializadas.



INNOVANDO EN ... **COMUNICACIÓN**

Blogs corporativos

La última tendencia en comunicación corporativa son los blog o bitácoras, unos diarios web muy fáciles de publicar, en los que los empleados comparten conocimiento o abren un canal con el exterior. Empresas como General Motors, Boeing o Microsoft han tomado la delantera en la utilización de esta herramienta, según e-Marketer.

Enrique Dans, profesor de Sistemas de Información del Instituto de Empresa y reconocido experto en comunicación empresarial, afirma que los blogs corporativos «aportan una comunicación más humana (...), son una forma de que la empresa hable con una voz normal en lugar de hacerlo con el engolado tono de la Misión y la Visión».

Según el buscador Technorati, actualmente existen más de 57 millones de blogs en todo el mundo y, desde 2004, la blogosfera duplica cada seis meses el número de bitácoras registradas. Si a estas cifras le añadimos que cada día se crean 100 mil nuevos blogs y 1,3 millones de posts, nadie puede negar que estamos ante un fenómeno que está revolucionando la comunicación a todos los niveles.

CAPÍTULO V:
LA MOTIVACIÓN

Las cinco claves de la motivación:

1. La motivación de los empleados resulta fundamental para que la pyme progrese. De ella dependen la eficacia del trabajo realizado y la imagen de la empresa.
2. Una buena motivación de los empleados permite:
 - a) Mejorar los resultados empresariales, y conseguir metas por encima de las posibilidades iniciales. Una desmotivación puede llevar al trabajador al abandono de la empresa, consumiendo tiempo en la selección y capacitación y empeorando la imagen de la empresa.
 - b) Aumento de la fidelidad de los empleados al jefe y a la empresa. El jefe puede delegar labores con mayor importancia, mejorando las competencias profesionales de su personal y los empleados incrementan su colaboración en la mejora de la empresa. Esto evita conflictos laborales.
 - c) La imagen de la empresa crece y así el número de sus clientes.
3. La motivación del personal requiere tiempo y dinero. Debe ser tratada individualmente y resultar concordante con el grado de responsabilidad y los objetivos conseguidos por el trabajador.
4. Para empezar:
 - Conozca qué motiva a su personal más allá de sus salarios.
 - Indague su opinión sobre la empresa y sus responsables.
 - Establezca un sistema de incentivos y reconocimiento periódico.
 - Sea generoso, recuerde que realiza una inversión.
5. Nuevas tecnologías y técnicas de innovación aplicadas a la motivación del personal:
 - Sistema de gestión basado en ISO 9000 y Responsabilidad Social Corporativa.
 - Buzón de sugerencias electrónico.
 - Sistema de formación electrónica.
 - Foro en la web de la empresa.

*«La motivación es lo que te hace comenzar.
El hábito es lo que te mantiene» (JIM ROHN)*

¿MOTIVACION: POR QUÉ ES IMPORTANTE?

Uno de los principios básicos para todo tipo de organización o empresa actualmente es que los resultados de la misma dependerán en gran parte del grado de motivación de su personal, originado en la satisfacción que éstos encuentran en su trabajo.

La motivación se entiende en este caso como el grado de atracción o interés que el trabajo genera en el individuo que lo realiza.

Mientras más alta sea esta atracción, mayor será el compromiso del trabajador y su moral de trabajo, lo cual conlleva una mayor productividad y mejores beneficios para la empresa.

Es a comienzos del presente siglo cuando se empieza a descubrir la influencia que diferentes factores ejercen en el comportamiento de los trabajadores, cómo éstos inciden directamente en su rendimiento.



Por esta razón se inician numerosos estudios de la actividad humana en la organización, los cuales han permitido destacar la importancia de la motivación como uno de los factores clave para lograr una mayor productividad en el trabajo.

Sin embargo, a pesar del esfuerzo realizado por las empresas y de los estudios de los expertos, el objetivo de alcanzar un alto nivel de motivación de las fuerzas productivas no ha sido fácil de alcanzar y es por esta razón que numerosas empresas dedican un considerable esfuerzo para encontrar nuevas fórmulas que les permitan conseguir este objetivo.

Para tener una mayor comprensión del tema, es importante conocer previamente los diferentes avances realizados en este campo y, posteriormente, analizar las herramientas y mecanismos que permitan su aplicación práctica en la empresa.

LA MOTIVACION A LO LARGO DE LA HISTORIA

Etapa de la dirección científica de la empresa

Es el punto de partida y se sitúa a comienzos del siglo, cuando se produce un desarrollo industrial acelerado y se inicia el estudio del comportamiento humano en las organizaciones.

Se considera que un empleado se mueve básicamente por estímulos económicos. Apoyado en esta creencia, W. Taylor establece un sistema de modelos de incentivos basados en la cantidad de trabajo que realizaban los operarios.

Se logra, además, un avance en algunos aspectos relacionados con el individuo en el trabajo:

- Se entiende el trabajo como un esfuerzo susceptible de ser organizado: estudio de tiempos y movimientos.
- Se acepta la influencia de diversos factores en el rendimiento: iluminación, humedad, temperatura, etc.
- Se desarrollan instrumentos para medir las capacidades humanas: test.

La experiencia Hawthorne

Esta nueva etapa se inicia a mediados de los años 20. Una empresa, la Western Electric Company de Chicago, productora de energía eléctrica, intenta

salir de la crisis estableciendo modelos de incentivos económicos bastante más benévulos de los que venía aplicando, de tal modo que los obreros ganasen bastante más salario a medida que alcanzasen los rendimientos previstos. Los resultados fueron desalentadores: Algunos ingenieros de esta empresa creyeron que la razón explicativa de los bajos rendimientos radicaba en las condiciones ambientales de las plantas –los obreros trabajaban con luz artificial– y por ello, decidieron mejorar la iluminación de las mismas. La prueba no resultó y, extrañados, solicitaron la colaboración del profesor Elton Mayo.

Enterado de estos hechos, Elton Mayo reunió a todos los empleados de la Planta Hawthorne y les informó con detalle del experimento que deseaba realizar. A continuación les pidió voluntarios para hacer la experiencia. Este grupo de voluntarios constituyó el equipo experimental, y los demás trabajadores de la planta el de control.

El equipo de control continuó trabajando en las mismas condiciones existentes antes de la llegada de Elton Mayo a la fábrica. Al equipo experimental, en cambio, se le fue variando la intensidad luminosa: primero aumentándola paulatinamente hasta llegar a un valor tal que dañaba la vista a los empleados. El resultado fue que, desde que empezó el experimento, los operarios fueron incrementando sensiblemente su rendimiento. Luego se les disminuyó gradualmente, observándose que el rendimiento seguía aumentando hasta que la intensidad de la luz era muy tenue. Sólo entonces el rendimiento disminuyó.

Paralelamente, el equipo de control también aumentó su rendimiento hasta casi el mismo nivel que el experimental. Esto fue lo que realmente sorprendió a los investigadores.

Otros experimentos con un grupo de operarios que fueron observados durante varios años a la vez que se realizaban diferentes cambios para mejorar las condiciones laborales dieron como resultado una mejora del rendimiento. Sin embargo, lo sorprendente fue que éste se incrementó cuando esas mejoras experimentales fueron suprimidas.

El equipo investigador llegó a las siguientes conclusiones:

–El ser humano es algo más que un ser económico que se mueve solamente por dinero. Tiene necesidades de ser estimado como persona y se le debe dar reconocimiento a su aportación. Es fundamental que el trabajador se sienta importante en su labor.

- Cada trabajador es miembro de muchos grupos formales e informales de los cuales extrae valores, reglas y modelos de comportamiento que influyen en su conducta de muy diversas formas. Esta pertenencia a un grupo tiene un alto valor para los empleados.
- Se identifica el valor y la influencia de las condiciones sociales en la motivación.



De esta etapa surge el llamado *Movimiento de las Relaciones Humanas*. Estas experiencias se repitieron en diversas fábricas de Estados Unidos y Europa, obteniéndose resultados equivalentes. Se empieza a hacer hincapié en el estilo de mando, las comunicaciones y en la composición de los grupos.

Concepto de motivación

En esta misma época, la ciencia psicológica establece el concepto de *motivación* basado en la interacción del ser humano en su entorno.

Las influencias del entorno sobre el individuo, provocan en éste *desequilibrios* que son conocidos con el nombre de **NECESIDADES**. Muchos de estos desequilibrios tienen tan poca intensidad que el ser humano no le da ninguna importancia, por lo que pasan desapercibidos. A partir de un cierto nivel de intensidad, el cerebro humano *toma conciencia* de este estado y *pone en acción* a determinados mecanismos del ser, haciendo que éste se mueva para buscar el elemento que le permite recuperar su equilibrio.

A este proceso natural que hace mover al hombre, se le conoce con el nombre de **MOTIVACION**. Con base en este concepto, si una persona posee un elemento que puede satisfacer las necesidades de otra, tal persona puede negociar con el necesitado la consecución de dicho elemento, a cambio de que éste haga algo para ello. Este modo de proceder se conoce con el nombre de **MOTIVAR**.

A los elementos que sirven para satisfacer las necesidades humanas se les conoce con el calificativo de **ELEMENTOS MOTIVADORES**.

Teoría de Herzberg

A raíz de las experiencias de Elton Mayo y de los avances de la psicología en el campo de la motivación, muchos de los estudios sobre la gerencia trasladaron estos conceptos al mundo empresarial y organizacional.

F. Herzberg, investigador que trabajó siempre dentro del mundo laboral, centró su investigación en los factores determinantes de satisfacción o insatisfacción en el trabajo. Al analizar estos factores, surgidos de numerosas entrevistas con diferentes tipos de empleados, Herzberg encontró que existía una diferencia muy grande en el trabajo entre los factores que provocaban satisfacción en los individuos.



En efecto, la satisfacción y la insatisfacción *son dos universos distintos* y no necesariamente constituyen extremos opuestos.

Se puede cubrir un estado de insatisfacción como la sed por ejemplo, sin que por ello se genere un estado de satisfacción. Igualmente se puede dejar de



vivir un estado de satisfacción como un viaje de vacaciones, sin que por ello se genere una insatisfacción.

Por lo tanto, los factores que producen satisfacción o insatisfacción son de naturaleza diferente y según Herzberg se clasifican en dos categorías:

–Factores determinantes: aquellos cuya presencia no provoca satisfacción o insatisfacción, pero su ausencia produce insatisfacción. Se refieren a aspectos externos al trabajo.

–Factores motivadores: aquellos que proporcionan satisfacción. Se refieren al trabajo en sí.

Como conclusión de su estudio, Herzberg resaltó la *importancia del trabajo en sí –su contenido–* como elemento motivador y, basado en ello, surge que a través de un proceso se haga más atractivo o más motivador el trabajo. A este proceso le denominó *enriquecimiento del trabajo* y ha sido la base para el desarrollo de numerosas experiencias con un nuevo enfoque sobre la motivación.

Teoría de Maslow

Según Abraham Maslow, la gente tiene un conjunto de necesidades, las cuales, de acuerdo con sus análisis, están jerarquizadas en cinco niveles o categorías. Estas constituyen la llamada *Pirámide de Maslow* y se explica de la siguiente forma:

–Necesidades fisiológicas - Primer nivel: son las que todo ser trata de satisfacer en primer lugar para mantener el equilibrio físico y la supervivencia.

- Necesidades de seguridad - Segundo nivel: se refieren a la protección contra el peligro, la privación o la amenaza.
- Necesidades sociales - Tercer nivel: son las de dar y recibir afecto, ser aceptado por otros, sentirse parte de grupos sociales.
- Necesidades del yo o de reconocimiento: consisten en la estimación de sí mismo y de ser apreciado (valorado) por los demás.
- Necesidades de autorrealización: son las que mueven al hombre a alcanzar un total desarrollo y utilización de toda su potencialidad.



Según Maslow, mientras el hombre no tenga cubiertas sus necesidades fisiológicas, las demás no operan sobre él y, por tanto, no son motivadoras.

A medida que el individuo va cubriendo sus necesidades fisiológicas, empiezan a aflorar las de seguridad, con lo cual comienzan a ser motivadoras. Cuando las primeras estén totalmente satisfechas dejan de producir motivación en el hombre. En cierto modo esta teoría refuerza las aportaciones de Herzberg, en el sentido de que es inútil intentar motivar a un individuo con elementos en o por debajo del nivel en que él se encuentra.

Teoría X - Teoría Y

El profesor Douglas McGregor describe dos concepciones básicamente diferentes sobre la disposición para el trabajo del ser humano en general y del trabajador en particular:

Teoría X: Según esta tesis, la concepción tradicional de la disposición y del carácter del ser humano supone que el empleado en general no está predispuesto al trabajo, es holgazán y evitará hacerlo siempre que pueda, debiendo ser controlado muy de cerca y amenazado con sanciones para que rinda en cada jornada. Por lo tanto, el trabajo en sí mismo no es motivador.

Teoría Y: Contra la teoría anterior, McGregor formula esta teoría que parte de otras hipótesis sobre el ser humano. Según él, para la mayoría de los empleados el trabajo es algo tan natural como cualquier actividad agradable y deseada. Si se les motiva adecuadamente, ejercerán un alto grado de autocontrol y buscarán inclusive mayores responsabilidades. Igualmente tendrán espíritu creador y aportarán una contribución importante a la solución de los problemas de la empresa.

Teorías contemporáneas de la motivación

Las teorías clásicas de Maslow, McGregor y Herzberg, tienen una gran validez y han contribuido de forma muy importante al estudio de la motivación, pero no resuelven todos los interrogantes que surgen en la vida de la empresa moderna. Por ello, han surgido otras teorías contemporáneas acerca de la motivación de los empleados, entre las que destacaremos las siguientes:

1. Teoría de las tres necesidades: Según D. McClelland hay tres motivos para estar motivado en el trabajo:

- Necesidad de logro: es el deseo de superarse, de hacer las cosas mejor.
- Necesidad de poder: es el deseo de tener impacto y de ser influyente, aunque el desempeño no sea eficaz.
- Necesidad de afiliación: es el deseo de ser apreciado y aceptado por otros.

2. Teoría de la fijación de metas: Está basada en la teoría de la Dirección por Objetivos. Enuncia que la intención de trabajar por una meta es fuente de motivación.

3. Teoría de la equidad: Las personas no trabajan aisladas y es lógico que establezcan comparaciones con otras personas u otros sistemas del entorno. La teoría de la equidad establece que los empleados calculan la relación:

$$\frac{\text{Lo que reciben (E)}}{\text{Lo que dan a cambio (S)}}$$

Y la comparan con la relación Entrada-Salida de otros que eligen como referencia comparativa. Así surgen:

- Desigualdad (subgratificado).
- Igualdad.
- Desigualdad.

A partir de esta observación se organiza una serie de reacciones motivadoras o desmotivadoras que puedan influir poderosamente en sus comportamientos.

Teoría de las expectativas

Es, quizá, la teoría más completa de la motivación. Un esquema simplificado de esta teoría sería el siguiente:

La fuerza motivadora que lleva a aplicar un esfuerzo individual está ligada a la creencia por parte del individuo de que podrá lograr un cierto desempeño o resultado. A su vez, este desempeño tiene que hacerle acreedor a una cierta gratificación prevista en la normativa de la organización. De manera obvia, este proceso motivador se cierra cuando tal gratificación coincide bien con las metas particulares.

CONSEJOS UTILES PARA MOTIVAR EN LA EMPRESA

Terminaremos este tema destacando algunas ideas prácticas que parecen ser las bases a tener en cuenta cuando se trata de motivar al equipo humano de la empresa.

Cultura corporativa

Debe entenderse bajo este concepto todo el conjunto de prácticas generales, estrategias, sistemas de comunicación, participantes, delegaciones, etc., que configuran el estilo de dirección y el clima empresarial. Todos estos factores, en su conjunto, repercuten e influyen directamente de manera muy importante, en la motivación de todos los empleados. Por esta razón debe partirse de un análisis cuidadoso de este aspecto donde la actuación directiva puede contribuir significativamente a mejorar el nivel de motivación.

Objetivos y metas

Cada persona dentro de la organización debe tener asignadas y aceptadas sus metas particulares que se integren dentro de los objetivos globales de la empresa. Es muy importante que cada uno conozca su papel dentro de la organización, tenga unas metas que exijan de su esfuerzo, pero que sean alcanzables.

Desempeño y gratificación

Al desempeño de cada persona debe corresponder una gratificación, pero en este aspecto deben tenerse en cuenta algunos principios fundamentales:

- La gratificación debe estar ligada de modo inequívoco con el desempeño.
- El desempeño debe estar identificado con las metas que interesan a la empresa. Se debe tratar de compensar aquellos logros que coinciden y que permiten conseguir los de la empresa.
- La gratificación debe ser percibida por las personas como equivalente al aporte que ellas hacen a la organización. De poco sirven las gratificaciones como sistemas de motivación si los empleados observan que no corresponden a un sistema equitativo.
- La gratificación no solamente debe ser en dinero, aunque en general, ésta es la más atractiva.

Debe tenerse en cuenta que las personas tienen necesidades y expectativas diferentes. Por eso es fundamental que cada empresa encuentre la forma de gratificar que mejor motive a sus empleados.

Desarrollo de los Recursos Humanos

Hoy en día se considera indispensable para el logro de una buena motivación a todos los niveles, el que la empresa fomente un proceso continuo de desarrollo de los Recursos Humanos. Este debe corresponder a una política de atención a cada empleado como parte de la cultura interna y de los objetivos de la organización. Por esta razón debe haber una vinculación permanente de la alta dirección con la administración de su personal.

CARACTERÍSTICAS DEL DIRIGENTE MOTIVADOR

- Facilita la comprensión de los objetivos de la compañía.
- Facilita a cada persona el detalle de lo que se espera de ella.
- Espera resultados brillantes de su gente.
- Anima a su gente a marcarse objetivos y a tener criterio propio.
- Reconoce los resultados y actuaciones en su justa medida.
- Usa los fracasos como base para el desarrollo y no para la recriminación.
- Genera creatividad y entusiasmo.
- Posee sensibilidad para comprender los sentimientos ajenos.
- Facilita la comunicación aun bajo presión.

Y RECUERDE:

- La motivación es un recurso que bien utilizado puede resultar tremendamente eficaz, porque requiere pocos recursos y puede generar beneficios inmediatos.
- Existen empresas consultoras dedicadas a la motivación tanto del personal técnico como directivo, indicando estrategias y potenciando las virtudes y características personales. Es el COACHING. En caso de querer contratarlas, consulte previamente su experiencia, clientes y resultados.
- En numerosas ocasiones la competencia y el espíritu combativo motiva al personal. En otras la atención personalizada y un plan de carrera detallado. Elija la más acorde con sus empleados o pruebe todas hasta obtener el resultado esperado.
- No descuide su imagen profesional ni la de su empresa, ya que puede resultar un elemento desmotivador para el colectivo de trabajadores. El buen humor, también ayuda.



INNOVANDO EN ... **MOTIVACIÓN**

Empowerment: Un nuevo reto de la gerencia

El empowerment es un nuevo sistema de gestión de recursos humanos, un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente.

Un equipo con empowerment son grupos de trabajo con empleados responsables de un producto, servicio que comparten el liderazgo colaboran en el mejoramiento del proceso del trabajo planean y toman decisiones relacionadas con el método de trabajo.

Gerencia por empowerment es adoptar un estilo que le permitirá crecer y mejorar su situación competitiva. Básicamente, nos referimos al estilo gerencial que faculta a los empleados para obtener resultados por sí mismos y alienta el compromiso con la organización de manera tal que cada uno se comporte como si fuera el dueño de la empresa.

Con el empleo de este proceso los individuos a nivel individual o como miembros de una organización se sienten competentes, considerándose eficaces y sintiéndose integrados en la empresa, en la que asumen el nivel más alto de delegación por parte de sus superiores.

HABILIDADES ORGANIZATIVAS

CAPÍTULO VI

GESTIÓN DEL TIEMPO

Las cinco claves de la gestión del tiempo:

1. Pese a que el tiempo pasa igual para todos, hay responsables y mandos empresariales que no consiguen utilizarlo eficazmente. La consecuencia: Aumentar el tiempo de trabajo a costa del tiempo libre o no llegar a los resultados esperados.
2. Una buena gestión del tiempo nos permite:
 - a) Llegar al resultado esperado en el tiempo previsto, evitando estrés, ansiedad y descansando convenientemente, aumentando la motivación propia y la del equipo de trabajo.
 - b) Mejorar la estrategia de la empresa y la acción del director: El jefe se dedica a planificar aquellos temas realmente importantes para la empresa y delega lo menos importante o intrascendente.
 - c) Evitar las «trampas del tiempo» (distracciones o trabajos intrascendentes) y así la frustración personal.
3. Resulta fundamental confiar en los subordinados y así delegar acciones no estratégicas. El jefe no puede hacer todo. Recuerde que los clientes nunca se deben delegar y los plazos de entrega mantener al máximo.
4. Para empezar:
 - Empiece por planificar que tareas son importantes y cómo las va a realizar.
 - Indique quién y en cuánto tiempo dedica al resto de tareas.
 - Mida a que dedica su tiempo de trabajo incluyendo distracciones y llamadas de teléfono.
 - Limpie la mesa de papeles y organice las llamadas telefónicas y reuniones a realizar.
5. Nuevas tecnologías aplicadas a la gestión del tiempo: Programas informáticos para la gestión de proyectos, correo electrónico (no requiere una contestación inmediata), organizador de tareas, y sobre todo: el reloj.

«Sólo falta el tiempo a quien no sabe aprovecharlo»
(GASPAR MELCHOR DE JOVELLANOS)

En la actualidad, suele ser habitual que todos nos lamentemos del poco tiempo del que disponemos para hacer cualquier cosa. Cuando la posición profesional que se ocupa es importante, y la responsabilidad que se asume también lo es, la falta de tiempo se hace más agobiante, más angustiada. De ahí la necesidad de que llevemos a cabo, que nos impongamos, una eficaz **GESTIÓN DE TIEMPO**.

Cualquier directivo lleva a cabo una ingente y diversificada labor: conocer, elegir, organizar, definir, conducir, controlar... Y todo ello sin olvidar su propio proyecto personal, en el que debe existir la necesaria coherencia entre **su tiempo profesional y su tiempo personal**. En el primero puede verse abrumado por la falta de tiempo para llevar a cabo todo lo que se considera **responsabilidad imprescindible**.

Su **tiempo personal** (el que debe dedicar a su familia, hobbies, descanso, diversión, amigos, formación, etc...) puede llevarle, si no tiene bien planificado ambos, a una disociación entre ellos. Es decir, aun consiguiendo éxitos profesionales puede fracasar en su vida privada o, por el contrario, si disfruta de esa vida privada puede ser incompatible este disfrute con su proyecto profesional.

Un equilibrio entre ambos tiempos, un bien trazado objetivo a largo plazo de sus proyectos profesional y personal le permitirá encarar sus responsabilidades sin sentirse abrumado. Este planteamiento requiere que, al

trazar sus proyectos, establezca prioridades y analice obligaciones e incompatibilidades.

Las **Responsabilidades del Ejecutivo:**

1. CONOCER: Para encontrarnos en la búsqueda del éxito hemos de conocer, principalmente, cuáles son nuestras posibilidades: medios que poseemos, carencias que tenemos, problemas que se nos plantean, o puedan sernos planteados, etc., todo ello en el plano interno de la empresa o entidad en que asumimos la responsabilidad, toda vez que siempre será mejor un diagnóstico precoz que uno en estado terminal.

Las acciones externas han de ser previstas con antelación, en cuanto y manera que sea posible: qué hace la competencia, qué hacen nuestras entidades similares, qué leyes, decretos u órdenes pueden afectarnos, profesional o personalmente, tanto a la empresa o entidad donde nos desenvolvemos como a nosotros mismos o nuestros subordinados.

2. ELEGIR: Los planes de trabajo, proyectos, cambios, establecimiento de políticas financieras, laborales, etc., necesitan ser orientadas, tanto cuantitativa como cualitativamente, por el directivo. Con esto no queremos decir que tenga que hacerlo personalmente, pero sí que su responsabilidad será el de elegir los plazos más adecuados, establecer períodos de acción, aceptar presupuestos; en resumen establecer los «cómo, cuándo, quién y porqué» que su trabajo lleva implícito.

3. ORGANIZAR: Derivado de los anteriores módulos, el cargo trae como consecuencia el establecimiento de proyectos, programas, objetivos y algo de suma importancia: la comunicación de los mismos a las personas o departamentos, que asumirán la responsabilidad de su realización.



Coordinar estas personas o departamentos haciendo que el esfuerzo común lo sea en una sola dirección, la que lleva a su realización, es lógicamente otra de nuestras responsabilidades, a la que afecta mucho la positiva forma que tengamos en

saber delegar.

4. DEFINIR: La comunicación es fundamental a la hora de definir clara y concretamente nuestros objetivos, planificaciones, programas u órdenes circunstanciales que precisemos dar, al margen de los problemas que se crearán para su correcta ejecución.

5. CONDUCIR: Continuación del anterior apartado viene a ser este: seleccionar nuestros colaboradores es una difícil tarea. Motivarles, formarles, perfeccionarles e integrarles en una labor de equipo es algo sumamente importante que nos llevará mucho tiempo si no existe la **intercomunicación**. En todo momento el equipo debe saber qué esperamos de él, sin ambages ni rodeos y, en reciprocidad, conocer nuestros problemas internos es la base del éxito. Estar «al tanto» nos permitirá actuar «a tiempo».

6. CONTROLAR: De nada valdría una buena ejecución de cada uno de los anteriores módulos si no controlásemos la ejecución de cada una de nuestras propuestas, proyectos, programas, etc., analizando las posibles desviaciones y retrasos u objeciones planteadas durante su realización, a fin de establecer las acciones correctoras que se precisen. Claro está que estos controles deben estar diseñados de antemano para que no sean una acción personal, lo cual volvería a causarnos desajustes en nuestra Gestión del Tiempo. Todo ello precisa de estudio, toma de decisiones, negociaciones complejas y, especialmente, creatividad para hallar soluciones, sin que todo ello permita que «nos domine el tiempo».

Existen una serie de actividades que, si las respetamos, nos ayudarán a gestionar nuestro tiempo y contribuirá a incrementar nuestra efectividad:

Reducción de interrupciones	Dedicar el mayor tiempo a los asuntos de mayor importancia
Saber delegar	Vencer las distracciones
Reducir el tiempo de papeleo	Controlar los malos hábitos horarios
No demorar las cosas necesarias	Planificar nuestras actividades
Reducir el tiempo de teléfono	Salvo imponderables, hagamos los trabajos de uno en uno
Rapidez en las decisiones	Adecuación de la zona de trabajo
Uso del principio 80/20	Organización de los medios
Diseñar reuniones efectivas	Abarcar lo posible
Reducir el tiempo dedicado a reuniones	Desear, realmente, no ser esclavo del tiempo

Esta relación no es totalmente completa. Existen otros muchos puntos positivos que pueden ayudarnos a una buena administración de nuestro tiempo. Hallarlos es cuestión de ir eliminando los aspectos negativos que logremos descubrir en nuestro quehacer diario.

CONTROL Y ELIMINACIÓN DE HÁBITOS PERSONALES INADECUADOS PARA LA BUENA «GESTIÓN DEL TIEMPO»

Un hábito es una inclinación mecánica y normalmente inconsciente hacia la realización de algún acto, que se adquiere mediante la repetición frecuente. Se convierten en hábitos, cosas sencillas y procesos complicados de pensamiento, como puede ser la resolución de problemas. El proceso de formación de hábitos no distingue lo bueno de lo malo, ni lo eficaz de lo ineficaz. Debería preguntarse: ¿Qué aspectos, relacionados con la gestión del tiempo, se reconoce en usted como hábitos? y ¿cuáles de ellos considera inadecuados para la buena gestión del tiempo?

Desprendernos de ciertos hábitos personales no nos resultará cómodo y menos en la medida en que éstos estén más arraigados en nosotros.

Nuestro comportamiento tiene **CIERTAS ZONAS DE CONFORT**, dentro de las cuales nos encontramos cómodos. Los hábitos adquiridos y aceptados de manera normal por nosotros pueden ser:

- * Nivel de desorden que aceptamos en nuestro despacho.
- * Grado de dependencia soportada respecto a ciertas situaciones.
- * Nivel de responsabilidad que podemos delegar.
- * Grado de perfección con que resolvemos un trabajo.
- * Tiempo que podemos dejar transcurrir hasta comenzar un trabajo importante.
- * Nivel de incertidumbre o duda que podemos aceptar.

Cuando traspasamos el límite de esa **zona de confort** surge la incomodidad y la molestia, aún cuando esto suponga una mayor eficacia y productividad para nosotros, o una mejora sustancial en cualquier aspecto de nuestra vida.

- * Identificar las que puedan hacerle perder tiempo o calidad en su trabajo.
- * Pregunte a sus compañeros, o amigos, qué han observado sobre la forma en que usted emplea el tiempo.
- * Decida cambiar tales hábitos negativos.
- * Realice aquello que no le gusta en absoluto, o que le cuesta mucho; pero que considera importante para usted.



Todo ello ayudará a ampliar nuestras **Zonas de Confort** y nos hará más eficaces.

Si lo desea, puede eliminar los hábitos que considere inadecuados, pero el tiempo necesario será directamente proporcional al tiempo transcurrido desde que lo adquirió y el tipo de hábito. Normalmente se necesitan de dos a cuatro semanas.

- * Seleccione uno de sus malos hábitos respecto a la gestión del tiempo.
- * Escriba el hábito que le gustaría eliminar.
- * Escriba su objetivo en forma de logro.
- * Escriba cómo medirá los resultados. Cómo sabrá que alcanzó su objetivo.
- * Enumere todos los problemas que le ocasiona su mal hábito.
- * Enumere todos los beneficios que obtendrá al eliminar dicho hábito.
- * Establezca un nuevo estilo de comportamiento opuesto al anterior durante un cierto período de tiempo.
- * Sea consciente de sus posibles retrocesos y no los consienta.
- * Pida apoyo a sus compañeros y amigos si fuera preciso.
- * Céntrese en los logros parciales obtenidos respecto a su objetivo y recompénsese a sí mismo.
- * Véase a sí mismo consiguiendo su objetivo.
- * Piense en positivo, en los progresos que vaya alcanzando y no en los fallos que pueda cometer.

PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DEL TIEMPO

Un factor relevante en la gestión del tiempo es fijarse objetivos importantes que nos puedan producir altos beneficios, limitando los aspectos sin importancia.

Cada día debemos dedicar bastante tiempo a la consecución de esos objetivos, haciendo aproximaciones sucesivas, y limitaremos el tiempo dedicado a los aspectos triviales, a los que normalmente dedicamos más tiempo.

- * ¿Dedicamos más tiempo a los asuntos triviales que a los importantes?
- * ¿Por qué ocurre esto?
- * ¿Nos resultan más fáciles estos asuntos triviales?
- * ¿Son más rápidos y más cortos de realizar?
- * ¿Se han convertido en habituales y más mecánicos que los asuntos importantes?

Una buena forma de identificar los objetivos más importantes es aplicar el **principio 80/20**. Podemos buscar aplicaciones de este principio en aspectos concretos de nuestra gestión de tiempo. Para ello debemos de emplear, como en otras muchas cosas, una metodología, probemos con el siguiente diseño:

1. Identifiquemos los **objetivos de alto rendimiento** en nuestra vida profesional.
2. Identifiquemos primero cuál es nuestro deseo profesional de máxima aspiración y cuáles pueden ser las acciones para conseguirlo.
3. Identifiquemos los objetivos de alto rendimiento en nuestra vida privada.
4. Preguntémonos antes qué deseamos conseguir a nivel personal: disfrutar de la familia, divertirnos, mejorar nuestro aspecto físico, etc.....
5. Reflexionemos despacio sobre el tema y enumeremos aquellas **acciones que consideraríamos necesarias para alcanzar ese objetivo**. Los objetivos probablemente sean demasiado ambiciosos como para conseguirlos de una sola vez. Necesitaremos entonces ir aproximando, día a día, las acciones que nosotros mismos hallamos concretado, superándolas por etapas.
6. Piense en los objetivos:
 - * ¿Desea alcanzarlos realmente?
 - * ¿Cuánto tiempo le va a dedicar cada día?
 - * ¿Duda si lo conseguirá?
 - * ¿Por qué? Reflexione sobre ello, analice situación, posibilidades, deseos reales, etc.
 - * ¿Continúa firme en su objetivo? En caso afirmativo, sea perseverante, cumpla todas y cada una de las acciones para lograr lo que usted mismo propuso.

Pero, ¿qué ocurre con esas otras **cuestiones de poco rendimiento** a las que tanto tiempo dedicamos. ¿Cómo podríamos reducir ese tiempo? Piense en el trabajo. Si nuestra jornada laboral se viera reducida a la mitad y necesitásemos realizar la misma labor que en una jornada completa, ¿qué haríamos?

Pensemos en nuestra vida privada. Si fuéramos consciente de estar viviendo un sueño del que pronto despertaremos y deseáramos aprovechar al máximo este sueño, ¿qué giro daría a su vida?

Para establecer adecuadamente las actividades a realizar debemos atenernos a dos variables fundamentales:

- * **Rendimiento:** Valor atribuido a cada actividad.
- * **Prioridad:** Urgencia de realización de las actividades.

Deben considerarse los objetivos a largo plazo a la hora de calificar el rendimiento de cada actividad. Pensar en una estrategia de rendimiento a largo plazo, rendimiento mayor y continuo; en contraposición con una estrategia de alto rendimiento a corto plazo y bajo rendimiento a largo plazo.

En ocasiones sólo realizaremos lo prioritario, sin pensar en el rendimiento.

PLAN DE ACCIÓN PARA LAS ACTIVIDADES DE ALTO RENDIMIENTO

- * Organizar el día en función de las actividades de alto rendimiento.
- * Centrarse en los resultados fijados.
- * Establecer fechas límite.
- * Fragmentar las actividades grandes en diferentes etapas.
- * Conseguir ayuda cuando sea necesario.
- * Aprovechar las horas de máximo rendimiento.
- * Premiarse a sí mismo.

PLAN DE ACCIÓN PARA LAS ACTIVIDADES DE BAJO RENDIMIENTO

- * Delegar dichas actividades.
- * Negociar con otras personas parte de ellas.
- * Sistematizarlas, entrando en economías de escala.
- * Rebajar la calidad al mínimo aceptable.
- * Ignorarlas/retrasarlas.
- * Pagarlas o subcontratarlas.
- * Agruparlas temporalmente.

PLAN DE ACCIÓN DIARIO

- * Habituar a preparar todos los días una lista con aquellas cosas, prioritarias y/o urgentes, que debamos de realizar.
- * Ser realista en la programación, en función del tiempo.
- * Dejar márgenes de tiempo para imprevistos.
- * Revisar la lista cada mañana, antes de empezar el trabajo.
- * Añadir los nuevos asuntos que surjan, y que no tengamos previstos en la lista.
- * Analizar las actividades pendientes para determinar cuál/cuáles puede delegar. Preguntémosnos: ¿Por qué yo?
- * Agrupemos las actividades relacionadas entre sí.
- * Realicemos cada día una pequeña parte al menos de nuestros grandes objetivos a medio y largo plazo.

AUDITORÍA DE NUESTRO TIEMPO

Un **Registro de Tiempos** sirve para saber cómo y de qué forma hemos **Utilizado el Tiempo**. En ocasiones, para saber cómo y de qué forma hemos **Perdido el Tiempo**; desviándolo de nuestro objetivo prioritario o cálculo inicial programado.

Este registro debería llevarse durante tres o cuatro semanas, al menos una o dos veces a la semana. Inicialmente nos hará perder más el tiempo, pero sólo a corto plazo, ya que las ventajas que nos reportará a medio y largo plazo serán mayores.

Para calcular el tiempo, debemos considerar las etapas para pensar y preparar cada actividad, así como los períodos de descanso; por ello debemos ser más bien pesimistas en nuestros cálculos.

Para evaluar el registro tenemos que tener en cuenta:

- * Formas correctas de utilización del tiempo y formas en que malgastamos el tiempo: cantidad de tiempo invertido en:
 - Hablar por teléfono.
 - Planificar.
 - Solucionar interrupciones.
 - Descansos
 - Atender reuniones.
 - Demorar asuntos.
- * Tiempo empleado en actividades de alto rendimiento y tiempo empleado en actividades de bajo rendimiento: cantidad de tiempo.

- * Elaboremos un registro de tiempos recordando, con ayuda de nuestra agenda, cómo empleamos el día de ayer.
Hagamos su valoración y reflexionemos sobre ello.
- * Planifiquemos un registro de tiempo para mañana o para el primer día normal de actividad laboral.
Una vez terminado, analizar despacio.

EL LUGAR DE TRABAJO Y EL TIEMPO

Habremos de mantener nuestro lugar de trabajo en un estado en el que seamos capaces de conseguir la mayor operatividad posible y el mayor rendimiento en el menor tiempo posible.

Organización, limpieza y rapidez serán elementos esenciales para ese «nuevo estado» de cosas.

Para conseguir una mejora radical en nuestro ambiente de trabajo, deberíamos considerar los siguientes aspectos:

- * Mantengamos nuestra mesa limpia y ordenada.
- * Busquemos un sitio para cada cosa. Dejemos cada cosa en ese sitio.
- * Despachemos rápido y eficazmente el papeleo.
- * Reduzcamos y organicemos, o hagamos organizar, el archivo.

Comencemos por la **MESA DE TRABAJO**:

- * ¿Cuál es el aspecto de nuestra mesa?
- * ¿Limpio y ordenado?
- * ¿Desordenado?
- * ¿Cuál es la razón de ese desorden?
- * ¿Tenemos miedo de olvidar las cosas importantes si las perdemos de vista?
- * ¿Consideramos que cuanto más desordenada tenemos nuestra mesa más trabajaremos?
- * ¿Tenemos alguna otra razón?

Dejemos la **mesa limpia de papeles**:

- * No estaremos viendo todo cuanto nos queda que hacer y podremos concentrarnos más en lo que estamos haciendo.
- * Estaremos sometidos a menos tensión.
- * Tendremos la mente más clara.
- * Seremos más creativos y, posiblemente, más resolutivos.

- * Debemos centrarnos en una sola actividad, y tengamos sobre la mesa únicamente lo que necesitemos para realizar dicha actividad.
- * Hagamos una lista de dónde está cada cosa que hemos quitado de encima de la mesa.

Después, necesitaremos **buscar un sitio para cada cosa**:

- * Utilicemos un «cajón vertedero»: asuntos de bajo rendimiento y baja prioridad. Mirar sólo una vez al mes en momentos de poco trabajo. El 90% es desechable.
- * Tengamos un lugar diferente de nuestro despacho, o mesa de trabajo, donde hagamos que nos dejen los «avisos no urgentes».

Organicemos un **sistema de depósito para todo lo que entre en nuestro despacho**, y reflexionemos sobre lo siguiente:

- * ¿Qué papeles dejaremos cerca de nuestra mesa?
- * ¿Cuáles haré pasar al archivo general?
- * ¿Qué dejaremos sobre nuestra mesa?
- * ¿Qué haremos poner en el «cajón vertedero»?
- * ¿Dónde haremos dejar los recados no urgentes?
- * ¿Cómo anotaremos los asuntos importantes de cada día, semana, mes y año?

Para despachar rápida y eficazmente el papeleo, decidamos la utilidad y el destino de cada papel la primera vez que llegue a nuestras manos. Pensemos en las veces que veremos ese mismo papel:

- * ¿Somos conscientes de ello? ¿Sabemos de verdad el número de veces que miramos un mismo papel?
- * ¿Por qué no despachamos rápidamente algunos papeles?
- * ¿Nos resultan difíciles o desagradables?
- * ¿No sabemos que decidir?
- * ¿No podemos decidir?

En caso de duda tirémoslo a la papelera; pero habríamos de preguntarnos antes:

- * ¿Para qué nos sirve?
- * ¿Para qué sirve?
- * ¿Podríamos conseguirlo de nuevo con facilidad?
- * ¿Hay alguien más que lo guarda?

Utilicemos la pirámide de realización: **TIRAR, DEMORAR, DELEGAR, HACER.**

No pidamos información a menos que la necesitemos realmente.

Contestemos rápida y brevemente la correspondencia, consideremos el rendimiento de esta acción.

La **Organización del volumen del archivo** es un aspecto muy importante, por el tiempo y el dinero que conlleva. Debemos analizar:

- * ¿Qué se necesita archivar?
- * ¿Durante cuánto tiempo?
- * ¿De qué forma deberá archiversse?
- * ¿Quién se encargará de ello?

Existen diferentes sistemas de archivo:

- * **ALFABÉTICO**: material de orden alfabético, con carpetas por categorías o materias en cada letra.
- * **ASUNTOS O MATERIAS**: en orden alfabético, con carpetas por categorías y dentro de cada categoría se colocarán las carpetas de los asuntos o materias que correspondan a esa categoría, también por orden alfabético.
- * **GEOGRÁFICO**: alfabéticamente; por regiones, provincias y poblaciones, encuadradas unas dentro de otras.
- * **NUMÉRICO**: material en orden numérico, que tiene su clave en un índice alfabético.
- * **CRONOLÓGICO**: material correspondiente a cada día.
- * **RECORDATORIO**: sirve para establecer un orden de importancia, señalando prioridades. Es de interés cuando existe un volumen grande de trabajo. Material que puede estar archivado por cada día y mes correspondiente, atendiendo a los plazos de entrega.



INTERRUPCIONES Y TIEMPO DEDICADO AL TELÉFONO

Hemos pensado cuánto tiempo se trabaja de forma continua y efectiva **ANTES DE SER INTERRUMPIDO** o **INTERRUMPIRSE A SI MISMO**, por la razón que sea. En este caso, a qué se deben estas interrupciones:



- * ¿Nos interrumpimos nosotros mismos?
- * ¿Nos interrumpen los demás?
- * ¿Con qué frecuencia a lo largo del día?
- * ¿Cuánto tiempo trabajamos, como término medio, de forma continua?
- * ¿Prolongamos más de lo establecido los momentos de descanso?
- * ¿En qué forma lo hacemos?

Seamos conscientes de todo ello, del tiempo perdido en relación a nuestro trabajo y sobre todo del motivo por el que esto ocurre. Del motivo por el cual se interrumpe tanto y en qué tipo de actividades se interrumpe

más. Para evitar interrupciones y perder tiempo, pensemos en lo siguiente:

- * Cuando un cliente u otra persona quiera vernos, asegurémonos si realmente es necesario ese contacto.
- * En caso afirmativo, consideremos si es necesario una visita o una reunión.
- * Si podemos, despachemos el asunto por teléfono.
- * Intentemos agrupar a una misma hora todas las visitas o llamadas telefónicas.
- * Deberíamos fijar una hora concreta para ello y comunicarlo de forma general para que sea respetada.
- * Debemos acostumbrar a nuestros subordinados de la misma manera para despachar con ellos dudas y consultas.
- * Si algún compañero requiere nuestra ayuda, vayamos a su despacho, así controlaremos más fácilmente el tiempo.
- * Deberíamos de fijarnos una o dos horas, en el transcurso de la jornada para que nadie nos interrumpa.
- * También habría de marcarse un horario para los contactos y relaciones sociales con compañeros, evitándolas o reduciéndolas fuera del horario prefijado.
- * Seamos firme en nuestras decisiones y no dejarnos convencer.
- * Aprovecharemos los momentos más tranquilos del día para trabajar más eficazmente.
- * Seamos constantes e inflexibles con las normas que nosotros mismos hubiéramos marcado.

Comencemos nuestro **plan de acción**:

Enumeremos las maneras en que nosotros mismos nos interrumpimos.

* ¿Qué pretendemos hacer para evitarlo?

Enumeremos las maneras en que es interrumpido por los demás:

* ¿Que pretendemos hacer para evitarlo?

Analicemos el tiempo dedicado al teléfono:

* ¿Cuánto tiempo pasa diariamente hablando por teléfono?

* ¿Estimamos que todo ese tiempo es efectivo y necesario?

* ¿Cómo creemos que se podría reducir este tiempo?

* ¿Qué significa para cada uno de nosotros el teléfono?

* ¿Qué grado de dependencia tenemos de él?

* ¿Qué actitud interna nos provoca cuando suena?

* ¿Lo cogemos enseguida?

* ¿Qué ocurre con nuestra concentración respecto de lo que estamos haciendo?

Deberíamos cambiar nuestra actitud frente al teléfono, anteponiendo la concentración en el trabajo al deseo de coger inmediatamente el teléfono cuando suena.

Consideremos algunas formas de reducir tiempo de teléfono sin perder nuestra efectividad.

* Informar a los que llamen cuál es la mejor hora para localizarnos, concentrando así la mayoría de las llamadas y evitando interrupciones en el trabajo.

* Controlar y limitar el tiempo dedicado a cada llamada.

* Preparar una lista de las personas con las que no queremos hablar en ningún momento y otra de aquellas para las que siempre estaremos disponibles.

* Debemos de marcar un límite de fecha para la devolución de llamadas por partes de los demás.

* Es de gran interés llevar un Registro de Llamadas Telefónicas para tener una información permanente de todas las llamadas importantes respecto a fechas, personas, decisiones, asuntos a tratar, etc.

* Seamos dinámicos y resolutivos en nuestro comportamiento ante el teléfono: estudiemos y consideremos nuestro tono de voz, nuestros silencios, simpatía, decisión convicción, entusiasmo, etc., estamos haciendo llegar un mensaje personal de nosotros mismos.



LA DELEGACIÓN

El papel de la dirección es **hacer que** los demás **hagan**, controlando su realización. El hecho de delegar libera al ejecutivo de las actividades más rutinarias, aunque no de la responsabilidad de ese trabajo. Permite ser más creativo y productivo, aunque a su vez también le obliga a ser más organizativo, sistemático, detallista, ordenado y dependiente de sus subordinados a los que deberá de controlar más de cerca.

Una buena forma de avanzar en cualquier profesión es la de evitar crear una zona de vacío detrás nuestra, para ello ayudemos y enseñemos a nuestros subordinados mirando hacia abajo y no sólo hacia arriba.

Cuando deleguemos una tarea a un subordinado:

- * Sepamos la carga de trabajo que ya tiene éste.
- * Demos una visión completa del proyecto y expliquemos como encaja su trabajo en el logro del mismo.
- * Especifiquemos claramente cual debe ser su trabajo y como queremos que se realice.
- * Deberemos fijar fechas de entrega y niveles de responsabilidad y confidencialidad.
- * Debemos compartir los objetivos con los subordinados.
- * Evaluaremos el riesgo de delegar en función de la importancia del trabajo.
- * Controlaremos los resultados.
- * Habremos de motivar y recompensar el bien hacer.
- * En el caso de errores, deberíamos de esperar una segunda ocasión antes de criticar y regañar, buscando la razón del error.

Cuando **nos deleguen a nosotros una tarea:**

- * Repitamos las instrucciones recibidas con las propias palabras del que en nosotros delega.
- * Roguemos nos fijen fecha para cada una de las actividades que nos asignen.
- * Conozcamos el grado de autoridad y autonomía que recibimos.
- * Si son varias las responsabilidades que nos delegan, pidamos que nos señalen prioridades.
- * Cuando tengamos problemas en lo que estamos haciendo por delegación, consultemos, pero aportando soluciones al problema.
- * Detallemos el nivel de calidad necesario.
- * Manifestemos, respetuosa pero claramente, nuestro desacuerdo por actividades de última hora.

TOMA DE DECISIONES

Durante el día se toman muchas decisiones, algunas más fáciles que otras; pero en todas se debe de adoptar una postura y rechazar otra u otras. La orientación de la vida profesional, y acaso la personal, dependerá de nuestras decisiones.

Nuestras decisiones dependen y están en función de:

- * **Experiencia pasada:** una mala experiencia, un problema, errores; situaciones conflictivas nos plantean dificultades de elección.
- * **Creencias:** en ocasiones las creencias pasadas, no siempre conscientes, repercuten en nuestras decisiones presentes.
- * **Objetivos:** si sabemos donde estamos y a dónde queremos ir, no nos resultará difícil decidir como llegar.
- * **Valores:** nuestras decisiones deben ser coherentes con la valoración que tenemos de la vida.

Veamos de qué manera podemos **Mejorar nuestra capacidad de decisión:**

- * Pensemos una decisión que queramos tomar. Anotémosla.
- * Definamos la meta con claridad.
- * Recurramos a fuentes primarias de información. Hagamos una lista de las personas a quienes podríamos consultar para tomar la decisión que deseamos.
- * Recurramos a fuentes secundarias de información. Relacionemos algunas fuentes complementarias cuya lectura sería útil para ayudarnos a tomar una decisión. No la hagamos ilimitada.

- * Evaluemos el riesgo. Examinemos qué es lo peor que puede suceder si tomamos una decisión equivocada. Anotémoslo.
- * Examinemos los aspectos a favor de esa decisión en caso de que la tomáramos y la ponderación de cada aspecto.
- * Examinemos los aspectos en contra de esa decisión en el caso de que la tomáramos y la ponderación de cada aspecto, valorándolo.
- * Tomemos la decisión en razón al análisis realizado.
- * Propongamos alternativas, en caso de no tomar la decisión.
- * Imaginemos lo que nos aconsejaría sobre nuestra decisión la persona de máximo conocimiento y autoridad en la materia.
- * Decidámonos de una vez.
- * Si no nos decidimos en su momento, señalemos un tiempo para tomar la decisión.

CONSEJOS FINALES

El tiempo podríamos controlarlo, siempre que pudiéramos pararlo, cosa que hasta hoy es imposible, por ello seguimos siendo prisioneros del tiempo, y si no se ven las rejas, seguro que ahí están; en esta razón, para realizar una buena Gestión del Tiempo hemos de marcarnos, necesariamente, una disciplina.

Dentro de esta disciplina hemos de huir de:

- Escuchar «cuentos».
- Reuniones innecesarias e improductivas.
- Hacer seis cosas a la vez.
- Distorsionar las prioridades.
- No sólo hacer «cosas».

Debemos establecer que «las cosas» hay que:

- Pensarlas.
- Comprenderlas.
- Realizarlas.
- Delegarlas.
- No trabajar a presión.
- Desintoxicarse con «algo distinto».
- No siempre podemos ser productivos.

Finalmente un consejo: Si se decide a poner en práctica el Plan de Gestión del Tiempo no caiga, en principio, en el error de programar todo el día, toda la semana, todo el mes, o todo el año. Hágalo en parte: planifique sólo un 50/60%. Es seguro que pueda superar este porcentaje y sentirse satisfecho; pero si, por el contrario, planifica el 100%, es posible se sienta defraudado al ver que, difícilmente, lo logra a las primeras de cambio.



INNOVANDO EN ... GESTIÓN DEL TIEMPO

El asistente electrónico

Las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicaciones) son las tecnologías necesarias para la gestión y transformación de la información. Aportan a los usuarios herramientas específicas para la gestión del tiempo.

Aplicaciones tales como agendas electrónicas, programas de organización o sistemas de alerta son ejemplos de ello: unos aliados para mejorar la gestión de nuestro tiempo.

Otras aplicaciones como el correo electrónico, permiten por medio de sus utilidades, organizar los envíos de correspondencias (listas de distribución) y organizar el correo electrónico entrante (reglas de correo), mejorando la gestión de la información.

También es posible contar con traductores electrónicos automáticos, gestor de llamadas, boletines electrónicos y otras utilidades que ayudan al responsable empresarial a disponer de una ayuda que mejora su gestión del tiempo.

CAPÍTULO VII

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Las cinco claves de la gestión del conocimiento:

1. La gestión del conocimiento permite al responsable de la empresa tomar decisiones contando con la máxima información disponible. Para ello es preciso establecer una canalización de la información que tenga un máximo de fuentes de información y un sistema de filtrado eficaz.
2. Una buena gestión del conocimiento nos permite:
 - a) Mejorar la eficacia de las decisiones empresariales tomadas y anticiparse a la competencia.
 - b) Conocer en detalle el estado de la técnica del producto/servicio objeto de la empresa, así como las ideas y propuestas de la competencia, oportunidades y riesgos del mercado
 - c) Evitar la improvisación, la copia y las decisiones empresariales precipitadas basadas en intuición o casualidades.
3. Resulta fundamental diseñar un sistema que permita integrar la vigilancia del producto/servicio (vigilancia tecnológica) con la información generada por clientes, proveedores, administración pública y los propios trabajadores.
4. **Para empezar:**
 - Establezca un cuadro con las fuentes informativas de la empresa en todas las áreas (revistas especializadas, páginas web, datos de contacto de asistentes a reuniones y ponentes en cursos o seminarios, etc.).
 - Involucre a su personal en obtener y catalogar la información como tarea diaria.
 - Implique a sus trabajadores en transmitirle las noticias e impresiones de clientes, proveedores y las suyas propias ante noticias o estado del mercado.
 - Antes de tomar una decisión importante escriba los pros y contras basados en la información con la que se cuenta.
5. **Nuevas tecnologías** y sistemas aplicados a la gestión del conocimiento: Sistemas de gestión de la calidad, cuadro de mando integral, gestor de relaciones con clientes (CRM), Data minning, boletines electrónicos, etc.

«Todos los hombres por naturaleza desean el conocimiento» (ARISTÓTELES)

CONCEPTO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La gestión del conocimiento (GC) es la gestión del capital intelectual en una organización, con la finalidad de añadir valor a los productos y servicios que ofrece la organización en el mercado y de diferenciarlos competitivamente.

Hay dos factores que han facilitado la aparición del concepto de gestión del conocimiento. Por un lado, el desarrollo tecnológico, que facilita enormemente la gestión del capital intelectual y la hace factible desde un punto de vista financiero. Por otro, la creciente concienciación por parte del mundo empresarial (e incluso por parte de las naciones económicamente más desarrolladas) de que el conocimiento es un recurso clave en aquellas sociedades y organizaciones en las que la información es abundante –en gran medida– gracias a Internet.

La gestión incluye todos los procesos relacionados con la identificación, puesta en común y creación del conocimiento. Como se ha apuntado, ello requiere tanto sistemas informáticos que permitan la creación y el mantenimiento de repositorios de conocimiento, como una cultura organizativa que favorezca la transmisión del conocimiento individual y el aprendizaje colectivo.

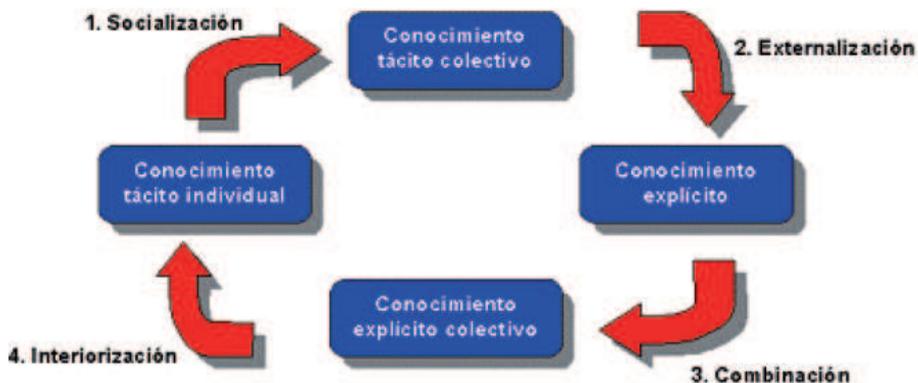


Fuente: Gestión del conocimiento y empresa. Colección EOI empresa

Eventualmente, pues, la gestión del conocimiento consiste, en gran medida, en la gestión estratégica de las capacidades intelectuales de los miembros de una organización. En este sentido, es necesaria la implicación no sólo del departamento informático y del propio departamento de gestión del conocimiento, sino también del departamento de recursos humanos, responsable, entre otras cosas, de potenciar una formación continua para sus empleados que resulte coherente con los objetivos de la organización. En este punto cabe hacer notar que la tecnología aparece como condición necesaria para la gestión del conocimiento en la actualidad, aunque no es una condición suficiente.

MODELOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

El modelo de proceso de creación del conocimiento describe el ciclo de generación de conocimiento en las organizaciones mediante cuatro fases (ver la figura 1): (1) socialización –los empleados comparten experiencias e ideas, el conocimiento tácito individual se transforma en colectivo–, (2) externalización –el conocimiento tácito colectivo se transforma en conocimiento explícito–, (3) combinación –intercambio de conocimiento explícito vía documentos, correos electrónicos, informes, etc.– y (4) interiorización o aprendizaje –el conocimiento explícito colectivo se transforma en conocimiento tácito individual.



Fuente: Gestión del conocimiento y empresa. Colección EOI empresa

IMPLICACIONES ORGANIZATIVAS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Roles

- **Director de Gestión del Conocimiento**
- **Trabajador del Conocimiento**

Barreras

- **Económicas**
- **Tecnológicas**
- **Humanas**

NUEVA ECONOMÍA Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Como comentan Vilaseca y Torrent (2001), una serie de fuerzas influyentes están redefiniendo la economía y la manera de entender los negocios. Estas fuerzas del cambio incluyen el fenómeno de la globalización, los cada vez más elevados niveles de competitividad y complejidad del entorno, las nuevas tecnologías, una serie de cambios en las demandas de los clientes, y cambios en las estructuras políticas y económicas.

En esta misma línea, la aparición de la llamada *nueva economía* viene impulsada por:

- El fenómeno de la globalización, que interrelaciona las economías de zonas geográficamente dispersas mediante la internacionalización de las empresas, el flujo de capitales, bienes, servicios y personas, y la apertura de nuevos mercados.
- El fenómeno de las TIC, y en especial de Internet, que ha supuesto un incremento significativo en las posibilidades de comunicación y transmisión de información y conocimiento.
- La tendencia de las empresas e instituciones a organizarse de forma más distribuida, fomentando la aparición de redes geográficamente dispersas y descentralizadas.
- Una creciente intensidad en la aplicación del conocimiento en la producción de bienes y servicios.

De hecho, podríamos afirmar que Internet es tanto un efecto como una causa de la nueva economía: la red de redes, enormemente potenciada por el fenómeno de la economía digital, proporciona el medio para construir mercados casi perfectos, ya que el ingrediente clave para su obtención es la información y el conocimiento perfectos de lo que está ocurriendo en el espacio del mercado mundial.

Así pues, con Internet, los costes de cambiar de proveedor disminuyen tanto en las transacciones B2C (*business-to-consumer*) como en las B2B (*business-to-business*) y C2C (*consumer-to-consumer*). Por ello, la construcción de una relación personal fuerte con el cliente permite diferenciar el servicio que ofrecemos con respecto al que ofrecen otros competidores, y, así, se crean barreras de disuasión (*lock-ins*) que incrementan los costes de cambio para el cliente. Cuando el precio es adecuado –no necesariamente el más bajo–, las barreras de disuasión pueden ser suficientes como para fidelizar al cliente. La creación de dichas barreras requiere conocer las necesidades y demandas de cada cliente, de ahí la importancia del *customer relationship management* (CRM, gestión de las relaciones con los clientes).

Finalmente, es importante hacer notar que los servicios asociados a los productos que se ofrecen se han convertido en determinantes fundamentales del valor añadido que aporta la organización. Las empresas

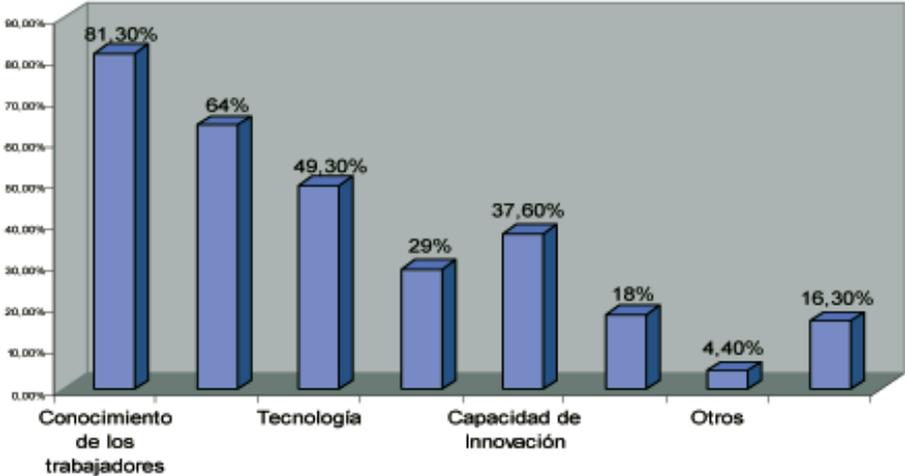
que interactúan con sus clientes por Internet deben aprovechar las posibilidades de interacción de la Red para ajustar su oferta a las necesidades y demandas de cada cliente.

Un atributo destacable del conocimiento es que **es el único recurso que se incrementa con su uso**: al contrario de lo que sucede con los recursos físicos (tierra, mano de obra y capital), los cuales se consumen con el uso y proporcionan rendimientos decrecientes con el tiempo, el conocimiento proporciona rendimientos crecientes con su uso. Cuanto más se usa, tanto más valioso es y más ventaja competitiva proporciona. Por si esto fuera poco, no hay que olvidar que el conocimiento, aunque a menudo costoso de generar, resulta muy económico de difundir gracias a las TIC. Por ello, también los **productos basados en el conocimiento muestran rendimientos crecientes**: una vez la primera unidad es producida a un coste significativo, unidades adicionales pueden ser producidas a un coste marginal muy bajo (como suele ocurrir con los medicamentos que se patentan). En la nueva economía, muchos productos y servicios digitales también se ven positivamente afectados por el llamado efecto red: cuanto más se consumen, mayor valor adquieren (aplicaciones de igual a igual *-peer-to-peer-* para compartir archivos MP3, sistema operativo Linux, aplicaciones de código abierto, etc.). Los rendimientos crecientes junto con el efecto red hacen que las compañías basadas en las TIC y en el conocimiento tiendan a ser potencialmente más competitivas, lo cual tal vez explica, en parte, las altísimas cotizaciones que alcanzaron hace unos años muchas empresas relacionadas con Internet. Todavía no se ha llegado a desarrollar una metodología plenamente aceptada de cálculo del valor del efecto red, por lo que las distintas valoraciones pueden divergir considerablemente y pueden propiciar, en consecuencia, valoraciones muy por encima del valor contable.

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN ESPAÑA

A continuación se exponen algunos datos de la gestión del conocimiento en España:

Factores en los que las empresas basan su ventaja competitiva

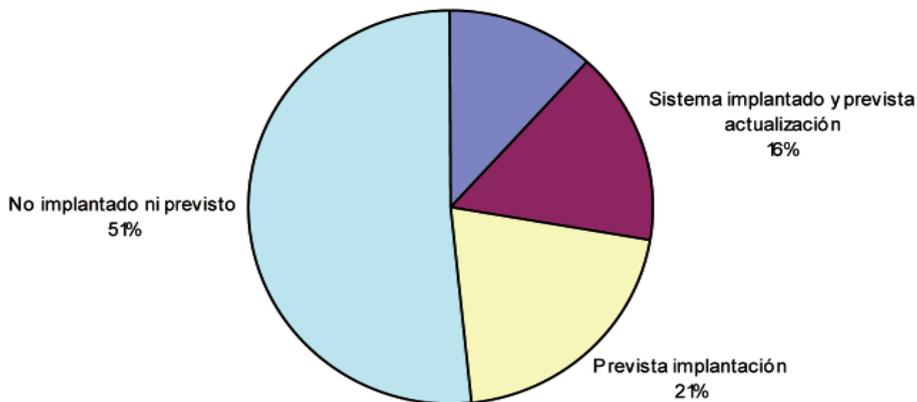


Fuente: Gestión del conocimiento y empresa. Colección EOI empresa

Características de las empresas que mencionan el conocimiento como su principal ventaja competitiva

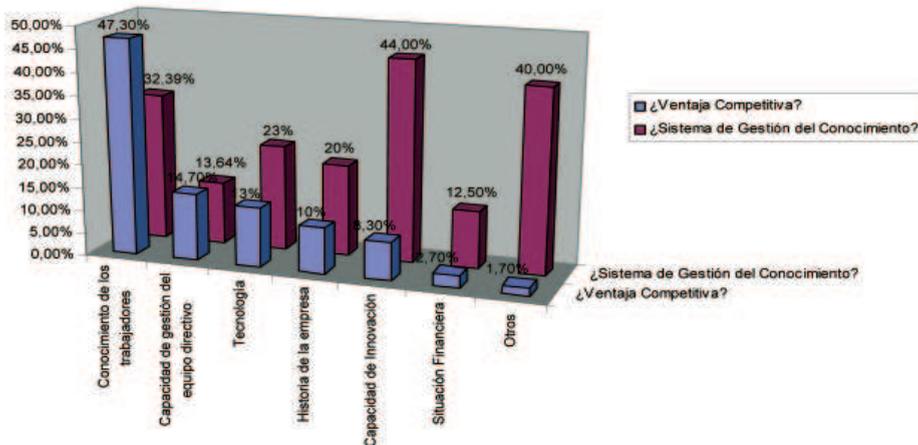
	SI	NO
<i>¿Disponen de departamento de recursos humanos?</i>	48,6%	51,4%
<i>¿Tienen documentados los procedimientos internos?</i>	78,2%	21,8%
<i>¿Consideran el comercio electrónico como vía de crecimiento?</i>	50,4%	49,6%
<i>¿Realizan transacciones vía Internet?</i>	74,6%	25,4%
<i>¿Tienen implantado un sistema de gestión del conocimiento?</i>	32,9%	67,1%
<i>¿Tienen previsto implantarlo en los próximos tres años?</i>	42,6%	30,0%

Interés en la implantación de un Sistema de Gestión del Conocimiento



Fuente: Gestión del conocimiento y empresa. Colección EOI empresa

Relacion entre Implantación de Sistema de Gestión del conocimiento y Ventajas competitivas



Fuente: Gestión del conocimiento y empresa. Colección EOI empresa

CONCLUSIONES

La importancia del conocimiento resulta un activo intangible capaz de generar ventaja competitiva para las organizaciones de la nueva economía. Para ello se puede implantar un modelo de gestión basado en cinco pilares fundamentales:

1. Un sistema de información (EIS) que permita la obtención de información significativa procedente tanto de fuentes externas (Internet, bases de datos, fuentes estadísticas, etc.) como internas (*data warehouse* y/o *data marts*).
2. Una red de colaboración (*sharing network*) que permita la comunicación e intercambio de ideas y experiencias entre los miembros de la organización.
3. Un espacio de conocimiento (*knowledge space*) que sirva como repositorio de documentos y archivos, y que sea fácilmente indexable y accesible para cualquier miembro de la organización.
4. Un sistema CRM que permita la interacción con los clientes y proporcione conocimiento sobre las necesidades y demandas de cada uno de ellos.
5. **El más importante de todos: una cultura organizativa que fomente el intercambio de conocimiento y una adecuada formación continua, según las necesidades de conocimiento que tenga la empresa.**



INNOVANDO EN ... GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

El portal del empleado

Las organizaciones ponen a disposición de sus empleados una plataforma de gestión del conocimiento, de comunicación y desarrollo. Esta comunicación interna incrementa la fluidez entre la empresa y los empleados a todos los niveles: valores, estrategia, cultura... Y, por otra parte, fomenta la cultura de participación dentro de la empresa, donde el empleado forma parte activa de ésta.

El objetivo de este portal es conseguir una mayor productividad, reduciendo los tiempos de proceso, favoreciendo la innovación y permitiendo que los empleados dispongan de toda la información necesaria para su desarrollo profesional y personal.

La gestión del talento en la red se realiza mediante la gestión de los facilitadores, interacción de los profesionales y gestión del talento individual. Además proporciona interconectividad; entre profesionales, jefes, organización, exterior; que fomenta la creación del talento organizativo.

**CAPITULO VIII:
LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DE LA EMPRESA
COMO VENTAJA COMPETITIVA**

Las cinco claves de la gestión emocional en la empresa:

1. La gestión emocional de la empresa permite al responsable de comprender y actuar sobre el lado emocional de las personas (clientes, trabajadores, proveedores y/o usuarios).
2. Una buena **gestión emocional** permite:
 - a) Fidelizar a clientes, proveedores y trabajadores a partir de sus opiniones, permitiendo contar con una estabilidad comercial.
 - b) Mejorar la imagen de la empresa, potenciando su marketing y el número de clientes.
 - c) Conocer tendencias e ideas de los clientes y trabajadores, permitiendo innovar antes que la competencia y así mejorando el coste de oportunidad de la empresa.
3. La gestión o inteligencia emocional fomenta la participación de los trabajadores, elimina el miedo como factor perturbador y facilita al gestor de la empresa prever tendencias y cambios en los hábitos de los clientes.
4. **Para empezar:**
 - Establezca reuniones con trabajadores, clientes y proveedores y pregúnteles cómo mejorar la empresa.
 - Diseñe un equipo de colaboradores y trabaje en equipo con ellos, aceptando informaciones y opiniones negativas y críticas.
 - Corte de raíz tensiones o miedos infundados entre sus trabajadores ante situaciones negativas.
 - Conozca el nombre del cónyuge de su mejor cliente y pregúntele por sus aficiones.
5. **Nuevas tecnologías:** Gestor de relación con clientes (CRM), tarjetas de fidelización, buzón electrónico de sugerencias. Zona de opinión (foro, blog) en la web de la empresa.

«El hombre no se da cuenta de cuánto puede hacer más que cuando realiza intentos, medita y desea» (UGO FÓSCOLO)

0. INTRODUCCION

El concepto de empresa entendida como una serie de activos financieros orientados a la consecución de un beneficio empresarial está quedando obsoleto en la actualidad, debido principalmente a dos factores:

- La globalización aumenta la competencia de las pyme.
- Los productos se hacen homogéneos y pierden valor como elemento diferencial.

Esto ha hecho, que en la sociedad actual, llamada sociedad del conocimiento, prime como activo principal de la empresa la «inteligencia colectiva» o conocimiento común, atesorada por los trabajadores, puesta en común y gestionada por el equipo directivo de la empresa. Cuanto mayor sea esa inteligencia, mayores posibilidades tendrá la empresa de conocer y competir.

Pero por inteligencia no sólo se entiende conocimiento, tema que ya ha sido tratado en un capítulo previo.

Cada vez resulta más influyente la teoría de la **inteligencia emocional**, en la que la inteligencia tiene una parte cognitiva, y otra parte una inteligencia social. La inteligencia emocional es un conjunto de capacidades organizadas en tres áreas:

- a) Capacidad para percibir y comprender las emociones de forma precisa.
- b) Capacidad para controlar las propias emociones.
- c) Capacidad para manejar las emociones de los demás.

1. CLAVES DE LA DIRECCIÓN EMOCIONAL EN LA EMPRESA

Según **Daniel Goleman**, creador de la teoría de la inteligencia emocional, las investigaciones que a lo largo de las décadas han tratado de rastrear los talentos de los gestores «estrella» (que proporcionan el triunfo a las empresas), nos indican que existen dos habilidades que se han vuelto cruciales a partir de la década de los 90: **la formación de equipos y la capacidad de adaptarse a cambios.**

Para llegar a ser un gestor «estrella» hay que ser capaz de **despertar la confianza** de los demás y de establecer una adecuada sintonía con ellos, es decir, saber escuchar, ser capaz de persuadir y saber aconsejar; para poder alentar la confianza de los demás usted debe ser consciente de sí mismo, asumir el punto de vista de los demás y ser también capaz de estar plenamente presente.

La **formación de equipos** implica por ejemplo dedicar un tiempo extra para ayudar a los compañeros a concluir un proyecto y no guardarse para sí los pequeños descubrimientos que pueden facilitar el trabajo sino que los comparten abiertamente. No se compite, sino se colabora.

Por otra parte, la segunda habilidad que diferencia a los directivos «estrella» de los mediocres es la capacidad de **reconocer tendencias**, es decir la capacidad de extraer la información necesaria para comprender las tendencias más relevantes y forjarse una «visión global» que permita planificar estrategias de acción para el futuro y así **anticiparse y adaptarse a los cambios**, ya que en un mundo tan cambiante encontramos que la flexibilidad, la posibilidad de adaptarse al cambio es más importante que la experiencia.

Las competencias emocionales más relevantes para el éxito caen dentro de los tres grupos siguientes:

Iniciativa, motivación de logro y adaptabilidad.

Influencia, capacidad para liderar equipos y conciencia política.

Empatía, confianza en uno mismo y capacidad de alentar el desarrollo de los demás.

Estas competencias se basan en las siguientes **habilidades**.

–Capacidad de escuchar y de comunicarse verbalmente.

–Adaptabilidad y capacidad de dar una respuesta creativa ante los contratiempos y los obstáculos.

- Capacidad de controlarse a sí mismo, confianza, motivación para trabajar en la consecución de determinados objetivos, sensación de querer abrir un camino y sentirse orgulloso de los logros conseguidos.
- Eficacia grupal e interpersonal, cooperación, capacidad de trabajar en equipo y habilidad para negociar las disputas.
- Eficacia dentro de la organización, predisposición a participar activamente y potencial de liderazgo.

2. ¿POR QUE FRACASAN LOS MANDOS EMPRESARIALES?

En contraposición con lo anterior, también se han estudiado los perfiles de aquellos profesionales que pese a tener un gran currículum, fracasan como gestores. Esto se debe principalmente a:

Rigidez: incapacidad para adaptarse al cambio e imposibilidad para asimilar o responder adecuadamente a la retroalimentación sobre los rasgos que deben cambiar o mejorar. Con poco desarrollo de la capacidad de **escuchar y aprender**.

Relaciones muy pobres: personas que critican muy severamente, insensibles o exigencias exageradas que terminan confundiendo a sus subordinados.

Falta de autocontrol: los jefes que fracasan soportan mal la presión y tienden al mal humor y los ataques de cólera. El directivo con éxito no pierde el equilibrio durante las situaciones tensas, sino que aun en medio de la crisis mantienen su serenidad.

Ausencia de responsabilidad: los fracasados reaccionan defensivamente ante los errores y las críticas, negándolas, encubriéndolas o intentado descargar su responsabilidad sobre otras personas.

Fidelidad: los errores están ligados al exceso de ambición, al deseo de seguir adelante a expensas de los demás. Los directivos que triunfan muestran un profundo interés por las necesidades de sus subordinados.

Falta de habilidades sociales: los que fracasan muestran un exceso de arrogancia, agresividad o prepotencia.

Establecimiento de vínculos y aprovechamiento de la diversidad: los directivos que fracasan son incapaces de crear una red de cooperación y relaciones provechosas.

3. ¿COMO MEJORAR LA INTELIGENCIA EMOCIONAL?

Como todas las habilidades directivas innovadoras, pueden ser incorporadas a la gestión de cualquier pequeña o mediana empresa total o parcialmente, en función del sector y tipología de empresa.

En este caso, más allá de establecer metodología de trabajo, es preciso que la persona incorpore una serie de habilidades personales.

Para que un gerente o responsable empresarial pueda adquirir este tipo de habilidades, los expertos de la gestión emocional recomiendan comenzar a trabajar las siguientes áreas:

- a) **Conciencia de uno mismo:** conciencia de nuestros propios estados internos, recursos e intuiciones.
 - Reconocer las propias emociones y efectos.
 - Conocer las propias fortalezas y debilidades.
 - Confianza en uno mismo: seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades.

- b) **Autorregulación:** control de nuestros estados, impulsos y recursos internos.
 - Autocontrol: capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos.
 - Fomentar el criterio de sinceridad e integridad.
 - Integridad: asumir la responsabilidad de nuestra actuación personal.
 - Adaptabilidad: flexibilidad para afrontar los cambios.
 - Innovación: sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información.

- c) **Motivación:** las tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos.
 - Motivación de logro: esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia.
 - Compromiso: secundar los objetivos de un grupo u organización.
 - Iniciativa: prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión.
 - Optimismo: persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos.

d) Empatía: conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas.

–Comprensión de los demás: tener la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan.

–Orientación hacia el servicio: anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.

–Aprovechamiento de la diversidad. Aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas.

–Conciencia política: capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo.



e) Habilidades sociales: capacidad para inducir respuestas deseables en los demás.

–Influencia: utilizar tácticas de persuasión eficaces.

–Comunicación: emitir mensajes claros y convincentes.

–Liderazgo: inspirar y dirigir a grupos y personas.

–Catalización del cambio: iniciar o dirigir los cambios.

–Resolución de conflictos: capacidad de negociar y resolver conflictos.

–Colaboración y cooperación: ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.

–Habilidades de equipo: ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas.

4. EL MIEDO: ELEMENTO DE DESTRUCCION

a) La figura del líder absoluto

Para desarrollar una cultura empresarial basada en el capital humano y la inteligencia emocional es preciso cambiar ciertas costumbres y prácticas en las empresas basadas en un liderazgo absoluto, en las que se teme la reacción del jefe ante opiniones y actitudes de los empleados.

Este tipo de empresas limita la libertad de expresión del equipo a confirmar las opiniones que toma el jefe. Además se promociona a profesionales cuyo valor principal sólo radica en no oponerse a la dirección y los jefes están obsesionados con proteger la información.

Este modelo tiene tres defectos importantes:

- Se desperdicia el capital humano, ya que las personas no piensan y se limitan a asentir.
- Se desmotiva al personal, ya que su opinión y estilo de trabajo no es tenido en cuenta.
- Se crea un mal clima de trabajo, basado en el seguidismo.



Adicionalmente, se producen **otros efectos negativos**.

Genera una situación de **enfrentamiento entre dirección y plantilla**, olvidando la realidad de que todos están en el mismo barco.

En momentos de dificultad, cuando sea necesario pedir a los empleados un sacrificio extraordinario, estos no van a estar dispuestos.

El miedo también puede llevar a **ocultar los problemas** por temor a la reacción del jefe. Cuando por fin salen a la luz puede ser ya demasiado tarde.

No hay lealtad hacia la empresa. Estas empresas no son capaces de retener a los mejores empleados.

La labor del gestor, aplicando elementos de gestión emocional, debe partir de generar un debate y escuchar las propuestas de los empleados y fomentar una política de desarrollo empresarial en base a personas válidas.

Este tipo de actitud **no se debe confundir** con el respeto y acatamiento de las decisiones por parte de los gerentes o responsables empresariales, necesario

en cualquier organización, ya que una actitud no jerárquica conlleva pérdida de imagen corporativa.

b) El miedo al entorno

Este tipo de miedo se desarrolla, cuando el futuro de la organización no se perfila claro para sus trabajadores y desde la dirección no se informa adecuadamente. Puede darse en situaciones diversas, ante cambios inminentes, fusiones empresariales, reestructuraciones de personal, suspensión de pagos, falta alarmante de clientes, etc.

En este caso, la falta de información fiable, produce un efecto demoledor en la empresa. Desde la falta de rendimiento o la fuga de capital humano a empresas de la competencia hasta bajas generadas por estrés o ansiedad.

Adicionalmente se pueden generar toda clase de rumores infundados que redundan en empeorar el mal clima empresarial. En ese entorno resulta muy complicado que el equipo humano promueva ideas para mejorar la competitividad empresarial, y mucho menos un compromiso empresarial.

En ese caso la labor del gestor debe atajar cualquier rumor informando en la medida de lo posible al personal, **siempre antes** de que se haga pública la noticia. En el caso de información que atañe a una persona o a un colectivo, es preciso informarles **personalmente** con anterioridad a que se conozca esta información.

Recuerde que informar de una mala noticia a un trabajador cuidando las formas e intentando ser constructivo, puede generar una reacción positiva hacia el gerente y la empresa.

No obstante, esta actitud no debe confundirse con la confidencialidad de la información propia del directivo, imprescindible para evitar problemas con competencia, proveedores e incluso los propios trabajadores.

c) El miedo al compañero (mobbing)

Cada vez resulta más común conocer historias de acoso psicológico entre jefes y empleados o entre los propios empleados. Surgen principalmente en entornos donde se fomenta la competitividad y los resultados por encima de valores éticos personales o espíritu de equipo, o en empresas con un rápido crecimiento que genera indefiniciones en las funciones, responsabilidades e incluso posición en el organigrama de la organización, o en aquellos donde el responsable hace una **dejación de funciones** en la distribución del trabajo o responsabilidades.



El acoso laboral, tiene como objetivo intimidar, y **consumir emocional e intelectualmente** a la víctima, con vistas a eliminarla de la organización o satisfacer la necesidad insaciable de agredir, controlar y destruir que suele presentar el hostigador, que aprovecha la situación que le brinda la situación organizativa particular para canalizar una serie de impulsos y tendencias psicopáticas.

Elementos distintivos del acoso laboral

A continuación enumeramos una serie de actitudes o acciones que se identifican como parte del acoso laboral a un trabajador:

- Críticas permanentes a la vida privada de una persona.
- Terror telefónico: amenazas, insultos y silencios.
- Hacer parecer estúpida a una persona.
- Dar a entender que una persona tiene problemas psicológicos.
- Mofarse de la vida privada de la persona afectada.
- Ataques a las actitudes y creencias políticas, religiosas, éticas o culturales (origen).
- Gritar o insultar, incluyendo críticas permanentes del trabajo de la persona o amenazas verbales.
- Hablar mal de una persona a sus espaldas o rumores.
- El superior restringe a la persona las posibilidades de hablar.
- Cambiar la ubicación de la persona separándola de sus compañeros.
- Juzgar de manera ofensiva la ejecución de las tareas de una persona.
- Cuestionar las decisiones de una persona.
- No atender a sus reclamaciones o protestas.
- Asignar a una persona tareas muy por debajo o por encima de su formación/capacidad.
- Asignar a una persona objetivos imposibles de conseguir.
- Asignar tareas con la intención de humillar o sin ningún sentido.
- Restringir o prohibir a los compañeros la posibilidad de hablar con una persona determinada.
- Rechazar la comunicación con el empleado.
- No dirigirle la palabra o ignorarla radicalmente.

Resulta interesante destacar que este miedo genera sobre todo pérdida de potencialidad del trabajador, que elimina toda actitud positiva hacia la empresa y sus responsables. En situaciones muy flagrantes, puede ser causa de absentismo laboral (los sindicatos llegan a cifrar esta causa como origen de un 50% del total) y fuga de talentos.

El *mobbing* se utiliza también en la empresa como una estrategia empresarial. Es frecuente que en algunas empresas se utilice esto como un instrumento para deshacerse de empleados especialmente molestos a los que no se les puede reprochar nada, para lo cual utilizan la táctica de la desesperación, hundiéndolos psíquicamente para deshacerse de ellos sin que suponga un coste económico para la empresa. De esta forma, se maltrata psicológicamente a los trabajadores para destruirlos y forzarlos a dimitir.

Para que la empresa recupere un clima laboral sano, aumentando la implicación del trabajador con la empresa y mejorando interna y externamente la labor del gestor, se recomienda, en primer lugar **definir correctamente el perfil y las responsabilidades y trabajos de los distintos responsables** de la organización y atajar comportamientos individualistas competitivos.

No obstante el acoso laboral no se debe confundir con actitudes puntuales de desencuentro ni de acciones puntuales de estrés del jefe hacia su equipo, haciendo consciente al equipo de trabajo de los problemas y situaciones de presión que puede afrontar el gerente.

d) Miedo a la evaluación del cliente

En muchas ocasiones la negociación entre empresas, sobre todo cuando la pyme negocia con una gran empresa o multinacional, implica unas condiciones de fabricación, reparto, servicios, calidad o financieras que fuerza a la pyme a dar el máximo, con el miedo a perder el cliente.

En ocasiones, el cliente evalúa por medio de auditorías propias o a través de un tercero (generalmente una certificación basada en ISO 9000 u otra normativa) que las condiciones ofrecidas por el cliente siguen siendo las negociadas.

En estos casos, sobre todo si la empresa depende en gran parte de su cliente y este aplica condiciones muy rigurosas (el cliente «aprieta» al proveedor), se puede producir un miedo a la evaluación o auditoría periódica del cliente.

En este caso, es recomendable asumir la evaluación como un reto profesional, teniendo en cuenta que el problema se evita con una buena

planificación y una negociación efectiva, apartados anteriormente tratados en la obra.

Por otra parte, cumpliendo con los **requisitos establecidos con normativas** (como por ejemplo ISO 9000) u homologaciones, se debe considerar como **una mejora empresarial** que mejora la imagen de la organización y aumenta la calidad del producto o servicio, y no como una carga exigida por los clientes.

En cualquier caso, para buscar el cumplimiento con los requisitos del cliente el gerente debe contar con una buena planificación y asignación de recursos, por lo que resulta imprescindible valorar las condiciones establecidas por el cliente antes de cerrar cualquier negociación.

Este apunte es especialmente válido cuando una empresa se enfrenta a una **operación internacional** con plazos poco flexibles, penalizaciones por retrasos o devolución de género por no cumplir con homologaciones.

5. SEA FELIZ Y HAGA FELIZ A SUS CLIENTES

En este punto es preciso recalcar tres obviedades, que por el hecho de serlo, a veces pasan desapercibidas en la dinámica diaria de una empresa:

- a) **El estado de ánimo se trasmite, ¿por qué no ser feliz?:** Si el responsable de una organización se muestra estresado y preocupado ante un reto o una dificultad en la marcha de la organización, es muy probable que sus recursos humanos adquieran preocupaciones y el ambiente de trabajo se tense y empeore.

De la misma forma, afrontar los problemas en su justa medida con un espíritu optimista y mentalidad ganadora, mejora la disposición de los recursos humanos para afrontar nuevos retos o afrontar posibles fallos o equivocaciones. Un ambiente de trabajo relajado y motivado permite la creatividad de los trabajadores, aumentar su eficacia y compromiso con la empresa, mejorando la imagen y prestigio de la organización y fidelización de trabajadores, clientes y proveedores.

- b) **Escuchando se aprende:** Resulta fundamental conocer a tus clientes pero también escucharles, conocer sus problemas, interesarse por ellos, etc. Eso permite comprender sus motivos y crear **vínculos emocionales** con ellos. De la misma forma resulta recomendable hacerlo con proveedores y trabajadores.



Acordarte del nombre de un cónyuge, hijo o afición ha resultado fundamental para realizar operaciones comerciales importantes o para motivar a un trabajador.

La gestión de los clientes de manera emocional permite conocer las causas y las tendencias de las ventas y por ende de la organización, y permite fidelizar al cliente.

En un entorno internacional, resulta preciso además conocer las costumbres y usos del país. Se han dado casos de fracasos comerciales sonados por detalles tales como el color de una camisa o un regalo de empresa.

c) **La buena suerte empresarial no se encuentra, es preciso buscarla.**

Si bien todo proyecto empresarial parte de un planteamiento original que puede resultar más o menos exitoso en función de su oportunidad de negocio, su **supervivencia depende** de conocer cuáles son las expectativas presentes y futuras de los emprendedores y saber cubrirlas adecuadamente.

Para una pyme resulta muy importante la **formación, información y emoción** de los clientes pero también de proveedores, trabajadores y, ¿por que no?, familiares.

A partir de aquí, no tenga miedo a replantearse estrategias, precios e incluso productos, y hágalo.

Las pequeñas empresas de éxito del siglo XXI se caracterizan por innovar constantemente, haciéndolo por delante de los demás, a partir del optimismo de sus responsables.



INNOVANDO EN ... INTELIGENCIA EMOCIONAL

Jornadas outdoor para empleados

Se trata de jornadas de esparcimiento para grupos de empleados con ejercicios y actividades al aire libre y con una metodología eminentemente de vivencia que está basada en el aprendizaje a través de la experiencia directa, en un clima distendido y donde se realizan actividades que combinan la cooperación-competitividad, la diversión y el trabajo en equipo, abordándose aquellos aspectos que resultan cruciales para la gestión de los Recursos Humanos en toda Organización.

ANEXO 1

**LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS APLICADAS
AL ÁREA DE LOS RECURSOS HUMANOS**

«La única ventaja competitiva sostenible es la capacidad de aprender más rápido que la competencia» (ARIE DE GEUS)

HERRAMIENTAS INNOVADORAS EN LA GESTION DE LA EMPRESA

La aplicación de las nuevas tecnologías en la vida diaria está generando cambios importantes en la vida diaria de las personas y por ende de las empresas. Este capítulo pretende recoger nuevas herramientas generadas a raíz de esas tecnologías y que en muchas ocasiones están en fase de implantación, resultando de gran ayuda a gerentes de empresa.

1. Comercio electrónico

Es el que surge de utilizar internet como canal comercial complementario en la empresa. Para comenzar a utilizar el medio electrónico es preciso desarrollar un plan de venta electrónica, identificando a los potenciales clientes y diseñando un plan de comunicación web.

Si bien las inversiones iniciales pueden resultar elevadas sobre todo si partimos de cero, se deben considerar varias ventajas respecto al medio tradicional:

- a) Requiere menores gastos de mantenimiento que los medios tradicionales.
- b) El número de clientes potenciales puede duplicar al del canal tradicional.
- c) Permite la internacionalización de la empresa sin salir de casa.

Para ponerlo en marcha es preciso:



–Contar con una página web con el catálogo de productos y/o servicios de la empresa que permita la venta o contratación (preferiblemente en varios idiomas). La página debe contar con un área encriptada (segura), que permite al comprador introducir datos bancarios o información confidencial. La web debe cumplir con la ley de protección de datos (LOPD).

Resulta fundamental mantener la página actualizada y atractiva al cliente. Esto exige, bien la formación de alguien de la empresa, bien la subcontratación del servicio.

–Implantar un sistema de promoción de la página. Para ello se utilizan desde métodos tradicionales (anuncios en medios de comunicación y ofertas) hasta métodos electrónicos como banners, links y posicionamiento en buscadores, teniendo siempre en cuenta el público al que se quiere dirigir la venta electrónica.

–Aunque no es necesario contar con la participación de una entidad financiera (ya que se puede utilizar herramientas de pago tradicionales como la tarjeta de crédito o la transferencia bancaria, cada vez se impone más la **pasarela de pago bancaria**, que permite a la empresa realizar operaciones de compra-venta a través de la plataforma de la entidad bancaria. En este último caso se recomienda negociar con el banco las comisiones de utilización.

–Por último es preciso dar confianza al cliente, ya que en muchos casos no tendrá referencias de la empresa. Para ello se recomienda certificaciones u exámenes por entidades independientes, utilizar el concurso de empresas logísticas para la entrega del producto y utilizar medios de pago seguros.

–**El medio electrónico** puede utilizarse no sólo para localizar clientes sino proveedores. En ocasiones, las grandes empresas utilizan la denominada puja electrónica, en las que establecen condiciones de compra, y son los proveedores los que tratan de mejorarlas.

- Las empresas de servicios empresariales** suelen utilizar la web como herramienta de marketing y publicidad, más que como canal de venta, ya que en algunos casos, en el servicio resulta importante el trato personal.
- El comercio electrónico** lleva inherente los conceptos de formación continua de los recursos humanos en esta área y la subcontratación para determinadas fases del proceso, pero puede suponer un desarrollo comercial de la empresa, sin precisar aumentar el número de recursos humanos.

2. Teletrabajo

El teletrabajo consiste en distribuir la carga de trabajo de la empresa entre los empleados y que estos puedan trabajar en su domicilio en lugar de la empresa, principalmente en empresas de servicios, o en funciones de administración o gestión.

Para poder llevar a cabo esta herramienta, técnicamente se necesitan páginas web con áreas de trabajo específicas y codificadas, áreas de diálogo para resolver dudas, conflictos o problemas, así como terminales u ordenadores conectados a internet en el domicilio del trabajador.

El teletrabajo tiene como ventajas principales:

Para el trabajador:

- Ahorra el tiempo de desplazamiento al lugar de trabajo, mejorando la compatibilidad de la vida laboral y familiar.
- Mejora la organización y realización de tareas.

Para el empresario.

- Mejora la imagen de la empresa de cara a empleados y público en general.
- Reduce costes de suministros y mejora la organización empresarial.

No obstante, las empresas utilizan este método de trabajo combinado con la asistencia de los trabajadores a su puesto de trabajo o bien a reuniones organizativas, ya que el teletrabajo limita las bondades del trabajo en grupo y reduce la comunicación.

El teletrabajo no se suele dar en departamentos comerciales o productivos.

Este método de trabajo puede combinarse con otros recursos que genera el medio electrónico como la teleformación o formación on-line.

Existe un proyecto de la administración pública estatal para incluir un porcentaje de teletrabajo entre los funcionarios que no tengan labores de atención al público.

3. Teleformación o formación on-line

Como parte de los recursos que generan las nuevas tecnologías al mundo empresarial, la formación on-line ocupa un lugar predominante. En breve plazo se prevé que desplace casi completamente a la formación presencial. Sus ventajas: La posibilidad de realizarla en cualquier lugar y cualquier momento, y sobre todo, el acceso a una información mucho más completa y actualizada.

¿QUÉ ES LA FORMACIÓN ON-LINE?



Son los procesos de formación a distancia, que utilizan las herramientas que brindan las Nuevas Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (TIC), especialmente los servicios y posibilidades que ofrece Internet, generalmente a través de plataformas formativas, donde el participante interacciona con formador, contenido, compañeros, entre otros.

PRINCIPIOS DE LA FORMACIÓN ON-LINE

Participación

El concepto de ir a clase cambia por el de actuar activamente, ya que la plataforma exige que el alumno reaccione con la frecuencia que se estime frente a información o actividades enviadas.

Interactividad

La formación on-line se adapta desde el primer momento al alumno, ya que recoge su participación desde un principio y corrige defectos o fallos en la asimilación de contenidos. En muchas plataformas existe un agente motivador, que permite también animar al alumno.

Comunicación inter e intra grupal/profesional/sectorial/comunitaria

Una plataforma puede considerarse un foro de conocimiento, pues no se limita a dar unos contenidos, sino que recoge y organiza comentarios y aportaciones de alumnos y profesores, expertos e incluso puede generar actualizaciones y modificaciones del contenido en un mismo curso.

Éste es el planteamiento de la Unión Europea en materia formativa, que va a permitir interactuar a distintos colectivos de distintos países en la misma plataforma, fomentando no sólo la interacción entre colectivos similares de distintos países, sino sobre todo la interacción entre culturas y conceptos distintos.

Mejora de la calidad continua

A partir de la interacción se produce una mejor adaptación de los contenidos a los objetivos que esperan los alumnos, así como una actualización continua a través de internet.

Desarrollo de competencias profesionales

La flexibilidad de horarios y lugar de formación, permite al trabajador plantearse realizar diversos programas formativos y por tanto aumentar sus competencias profesionales.

Adaptación a un entorno cambiante y globalizador

La formación on-line permite una actualización continúa en metodología y contenidos a un ritmo desconocido en la formación tradicional, permitiendo la interacción de participantes de distintos países.

La enseñanza en plataformas multilingüísticas permite la interacción no solo entre profesor y alumno sino entre compañeros de distintos países enriqueciendo contenidos y aportaciones.

FASES EN LA CREACIÓN DE UN CURSO ON-LINE

Identificación de participantes

Por medios convencionales o electrónicos, a través de empresas especializadas en formación o a través de distintas administraciones públicas.

Distribución de material

Una de las ventajas es que la plataforma on-line permite distribuir material didáctico en mayor cantidad y mejor actualización incluso a través de vínculos con distintas páginas web.

Inicio del autoestudio

La plataforma establece unos tiempos que fuerzan al alumno a asimilar los contenidos en un tiempo determinado, favoreciendo el hábito de estudio.

Mantenimiento de tutorías a distancia

Las tutorías en la formación on-line resultan fundamentales ya que permiten conocer la adaptación del curso a los objetivos del alumno, su motivación, nivel de formación previo en la materia, planificando la respuesta de la plataforma.

Seguimiento y animación

Uno de los grandes retos de la formación on-line es la desmotivación que genera la distancia y la frialdad del medio electrónico en el alumno. En este caso, muchas plataformas incorporan actividades de seguimiento y animación fomentando la respuesta del alumno y su participación. Este seguimiento puede ser a través de correos electrónicos, o a través de llamadas de teléfono o entrevistas personalizadas.

Mantenimiento del test de calidad

La calidad de la metodología y los contenidos pueden variar a lo largo del periodo de aprendizaje, y por tanto resulta precisa, sobre todo en cursos largos una medición la frecuencia formativa

Coordinación del plan de formación

La interacción de alumnos y profesores a distancia, implica la uniformidad en los criterios y los contenidos que debe mantenerse a lo largo de toda la acción formativa.

CONSEJOS SOBRE LOS CURSOS ON-LINE

a) Sobre el material a emplear:

–Debe estar bien estructurado y ordenado.

- Proporcionar por sí mismos toda la información necesaria para que el alumno se sienta situado respecto al curso.
- Presentarse con una estructura clara y uniforme, para facilitar su manejo por parte del alumnado.



b) Sobre el correo electrónico:

Siendo más rápido y más barato, permite que la comunicación no sea inmediata, facilitando el envío y mejorando su contenido (los mensajes pueden incluir archivos de texto e incluso sonido e imágenes).

No obstante, se debe tener en consideración que:



- El profesor debe ser *riguroso en la planificación de las tareas* de los alumnos.
- Para que un mensaje sea leído un día determinado, debe enviarse el día anterior.
- Organizar cuidadosamente las *actividades en pequeños grupos*.
- Las *actividades de gran grupo* exigen orientaciones.
- Unificar el *formato de los documentos*.
- Extremar el cuidado para *no generar mensajes innecesarios*.

c) Sobre los foros:

El principio del foro, es recibir mensajes de otras personas suscritas a un mismo grupo de interés, los foros permiten desarrollar *debates en gran grupo*, mejorando con claridad todo el debate, que aparece dispuesto en forma de árbol.

El profesor debe colocar en el foro uno o varios mensajes que traten de aspectos cuestionables de los contenidos del curso.

Como consejos a tener en cuenta figuran:

- Máximo de tres temas.
- Utilizar un único encabezado por actividad.
- Estrictos en la utilización del foro.
- Elaborar una síntesis de las opiniones vertidas.

Como complemento, las charlas en la red suponen un *gran elemento motivador* para el desarrollo de actividades de teleenseñanza, ya que se está produciendo un encuentro en tiempo real.

Contribuye a acercar a todos los participantes y a mejorar la relación en el grupo.

Permiten la aclaración de dudas y la discusión de temas que, de otro modo, «quedarían en el tintero». Las charlas en la red pueden facilitar, también, el trabajo en parejas o grupos pequeños.

El profesor debe ser consciente de algunos inconvenientes de esta herramienta:

- La recepción de los mensajes puede llegar a ser muy lenta.
- Si participan muchas personas, disminuye la eficacia de la herramienta.
- En ocasiones es posible que se superpongan conversaciones.

POSIBILIDADES DE LA FORMACIÓN ON-LINE

La formación on-line tiene aplicación en todos los grados formativos de enseñanza reglada y no reglada. A título de ejemplo, podemos citar como posibles áreas de actuación:

- Formación de grado (universitaria y no universitaria).
- Formación de postgrado (especialización y máster).
- Formación continua, con un abanico ilimitado de temas y diferente grado de profundización en sus contenidos.
- Formación ocupacional, ligada al desempeño o capacitación para un puesto de trabajo.
- Formación para discapacitados, sin otras posibilidades de interacción.

No obstante, los colectivos con mayor demanda de los cursos son:

- Las personas con escasez de tiempo disponible.
- Las personas en cuyas localidades no existen instituciones de formación especializadas.

- Los colectivos que no accedieron a la enseñanza reglada.
- Los directivos y titulados que precisan de especialización a medida.

VENTAJAS ESPECÍFICAS DE LA TELEFORMACIÓN PARA LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones deben utilizar como herramienta de gestión de recursos humanos, ya que en principio tiene las siguientes ventajas:

- La posibilidad de ofrecer permanentemente a su personal la formación adecuada, sin necesidad de desplazamientos ni de ausentarse del puesto de trabajo.
- La reducción de los costes derivados de los desplazamientos para asistir a cursos de formación.
- Disfrutar de las ventajas de la formación a distancia tradicional, disminuyendo alguno de sus inconvenientes de material y tiempo de dedicación.
- Ahorro del coste en formación, ya que con una misma plataforma o aplicación pueden formarse distintos empleados en varias fases.



INNOVANDO EN ... NUEVAS TECNOLOGÍAS

iPhone

El producto es una fusión entre un iPod de pantalla ancha, un teléfono celular que funciona con tecnología GSM –la misma con la que opera Digitel localmente– y una terminal de Internet que supera en funciones y calidad a cualquier otro dispositivo móvil con conexión a la red de redes. A diferencia de los smartphones, el iPhone utiliza el mismo sistema operativo que utilizan las computadoras –Apple, por supuesto–, el OS X e incluye el browser Safari. Cuando se transforma en terminal de Internet, accede a las páginas web tal cual como si se estuviera en una computadora de escritorio, con todas sus funciones. Desde él se puede acceder, por ejemplo, a páginas como Google Maps. Desde esa locación se puede ubicar un restaurante cercano, tomar el número telefónico y desde el mismo gadget se puede hacer la llamada, para hacer una orden, mientras se sigue navegando. Cuando hace las veces de teléfono celular, tiene funciones para llamada en conferencia, llamadas perdidas, contactos que se pueden sincronizar con los que se tiene en la agenda de la computadora. La batería del equipo dura cinco horas seguidas en función de conversación o reproduciendo videos y dispone de dieciséis horas continuas si se usa como reproductor de audio. Tiene tecnología WiFi y Bluetooth 2.0.

ANEXO 2

**EJEMPLOS DE EMPRESAS
CON BUENAS PRÁCTICAS EN INNOVACIÓN**

La innovación se ha convertido en un factor nuclear de la gestión de la empresa. Innovar está asociado a invenciones e ingenios tecnológicos y a tener un proceso de I+D+i homologado, lo que hace creer que se trata, básicamente, de tecnología y dinero. Y no es así. La innovación, es crear valor y crear valor, tanto desde la perspectiva reactiva, como desde la proactiva, es dar una respuesta novedosa a una necesidad, a cualquier necesidad, de la que se tiene conciencia, lo cual nos abre un abanico inmenso de perspectivas.

Se debe entender la innovación desde muchas perspectivas, innovación en los productos o servicios (mejora la relación con el cliente al presentarle nuevos beneficios, permite nuevos argumentos de ventas, establece barreras de entrada a la competencia, etc) innovación en los procesos, este enfoque une la tecnología de la información con la gestión de recursos humanos puede mejorar dramáticamente el rendimiento de la empresa. En el entorno exigente, la mera formulación de la estrategia ya no es suficiente; también es esencial diseñar los procesos para implantar efectivamente la estrategia. Basada en nuevas tecnologías y en trabajadores motivados, la innovación de procesos se basa en el compromiso de la alta dirección con una visión estratégica. Su ámbito es amplio y cruza múltiples funciones en la empresa. Sus metas son ambiciosas –las empresas que se embarcan en la innovación de procesos normalmente buscan multiplicar por diez la mejora de sus resultados en costes, tiempo o calidad–.

A continuación se presentan cuatro empresas de la provincia de Toledo cuyo ejemplo de incorporación de la innovación en diferentes áreas de la empresa ha supuesto un crecimiento y un éxito para su negocio. Estas empresas son un

ejemplo de buena práctica empresarial cuya elemento diferenciador ha sido la innovación.

- ADVANCED BEAUTY CARE.
- DELAVIUDA
- GRUPO DOSNUEVE-VALTORRE.
- VITAE CAPS



ADVANCED BEAUTY CARE

LA EMPRESA

Advanced Beauty Care, S.L., es una empresa joven e innovadora, enclavada en el sector de la perfumería y cosmética natural y se dedica a la aromaterapia, cromoterapia, cosmética y perfumería.

La idea de negocio de abc es innovar creando productos que atiendan a las necesidades actuales de la población, dando un toque de originalidad al producto (I+D).

La producción de la empresa se realiza de forma artesanal. Los productos empleados son naturales y de alta calidad que no dañan el medio ambiente, con diseños originales, atractivos y en línea con la filosofía general. Para la empresa es muy importante el respeto por la naturaleza, ya que si no se cuida la fuente de producción será imposible elaborar buenos y eficaces productos.

En el mundo tan competitivo de la cosmética actual, dominado por las grandes marcas internacionales y la presencia continua en medios de comunicación mediante sofisticadas campañas de publicidad y la utilización de la imagen de famosos, Advanced Beauty Care, S.L., ha optado por centrar sus esfuerzos en el nicho de la cosmética natural, claramente en auge y todavía muy poco desarrollado en nuestro país.

La voluntad de Advanced Beauty Care, S.L., de aparecer en el mercado, inicialmente español, surge de la constatación del vacío existente en nuestro

país en este tipo de cosmética, ya que en el amplio abanico que va desde la cosmética de alto nivel y gran calidad –copada como hemos dicho por unas pocas firmas internacionales y escasamente una o dos nacionales– hasta la mal llamada «cosmética natural» que puede encontrarse en algunos comercios existe un gran vacío reservado a productos naturales, de calidad y presentación óptimas, con un precio ajustado a un sector del mercado medio-alto. Este es el espacio en que Advanced Beauty Care, S.L., quiere ser pionero en España y ocupar progresivamente un alto lugar, lo que resulta mas importante y difícil es el consolidar una posición en el mercado.

Como prueba de esta calidad:

–En el 2006 abc.SL recibió el **Premio INNUEVA, 1.ª Edición, a la innovación empresarial**, concedido por la Fundación Centro Europeo de Empresas e Innovación –CEEI– Talavera de la Reina (Toledo).

–En trámites para alcanzar el diploma con la **marca «Tierras de Talavera Calidad Rural»** con la Q de Calidad, otorgado por la Asociación para el Desarrollo de la Comarca de Talavera, Sierra de San Vicente y La Jara –ADC-IPETA–.

–Miembro del Proyecto de Colaboración Internacional España, Uruguay y Chile –IBEROEKA– del ente público Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial –CDTI–, «Cosmética Natural rusticare».

El entusiasmo del equipo humano de Advanced Beauty Care, S.L., se ha visto reforzado de forma muy eficaz al recibir la oportunidad de entrar a formar parte del Vivero de Empresas del CEEI de Talavera de la Reina, cuya colaboración y asesoramiento están siendo fundamentales para el logro de los objetivos iniciales fijados por la empresa.

La empresa cuenta con una dirección general, llevada a cabo por don Antonio Serrano García, con dilatada experiencia en el sector de la cosmética y peluquería, un departamento comercial, dirigido por doña Isabel Jiménez García, el doctor Antonio Badrinas Ardévol, antiguo profesor de la reconocida Academia de Estética Jean D’Estrèss de Madrid, y un ingeniero químico, doña Sonia Mateo Serrano.

LOS PRODUCTOS

La mayoría de los productos son elaborados de manera artesana. El servicio que se quiere dar al cliente es algo innovador, se desarrolla a través de varias

líneas de negocio: Aromaterapia piscinas-spa-jacuzzi (esencias mezcladas con el agua proporcionan un aroma agradable en el ambiente), Aromaterapia saco sales de baño (los sacos pueden emplearse como ambientador en casa, el coche, la oficina, por su aspecto rústico es un bonito objeto de decoración), Línea corporal SPA Magnesio (se constituye como un poderoso antiséptico y ayuda en infecciones respiratorias y asma. Excelente cicatrizante, desodorante y expectorante), Línea Mikados (según el aroma puedes dar a tu ambiente la sensación que desees para ese momento), Línea Corporal-facial Spa jabones artesanos (barro del mar muerto, caléndula, rosa de mosqueta, pepino, zanahoria, frutos del bosque, chocolate, canela, sales del Mar Muerto y aloe vera. Cada jabón es específico para un tratamiento de la piel)

Los productos de Advance Beauty Care, S.L., van dirigidos a spa, balnearios, centros de belleza, tiendas de regalo, herbolarios, farmacias, jardinería, casas rurales y hoteles con encanto. La ventaja respecto a la competencia es la calidad de los productos, la originalidad, la innovación y la creatividad.

LA DIFERENCIA

Advanced Beauty Care, S.L., es un ejemplo de empresa innovadora tanto en procesos como en productos. A pesar de enmarcarse en un sector tradicional como es el de la cosmética se abre camino en el mercado con productos innovadores como el perfume en cuya composición lleva oro o la aromaterapia para piscinas que no tiene actualmente competencia en el mercado, abc ha tenido la genial idea de crear un aroma para el agua, quitar el olor a cloro y los problemas de hongos, no es tóxico, se puede ingerir, también se puede emplear para dar aroma al aceite de masaje y mezclado con agua en casa para dar aroma al ambiente.

La apuesta de Advanced Beauty Care, S.L., por hacerse con un espacio comercial en el nicho de mercado de la cosmética natural de calidad en España, cuenta con grandes posibilidades de tener éxito, habida cuenta de los recursos humanos, el know-how y el componente de innovación en sus productos.



GRUPO DELAVIUDA

LA EMPRESA

Delaviuda es una empresa con una gran trayectoria. A lo largo de los años pueden distinguirse distintas etapas:

Periodo fundacional (1927-1939): En 1927 Manuel López y su esposa abren en Sonseca (Toledo) una confitería con obrador propio, cuya especialidad eran los mazapanes.

Desarrollo industrial (1939-1973): En 1939, tras el fallecimiento de Manuel, es su viuda quien sigue con el negocio familiar al que posteriormente, en 1950, se incorpora Alfredo López. Diez años después se dispone ya de una red de representantes por toda España y en 1968 se construye una fábrica de 500 m² en Sonseca.

Desarrollo empresarial (1973-1990): Comienza la publicidad en televisión, en 1977 se construye la primera fase de la actual planta industrial (5.600 m²), en 1989 se abre una oficina comercial en Madrid, en 1990 se alcanza el liderazgo marquista sectorial.

Consolidación sectorial (1991-1996): En esta etapa se incorporan Consejeros Externos, se produce una renovación tecnológica total y se adquieren sociedades como Mazapanes de Toledo, S.A. y El Almendro.

Ordenación (1997-2003): Se produce la profesionalización con mayúsculas, se integran tres fábricas, implantación de procedimientos y software de gestión.

Un nuevo impulso (2003-...): Se define una nueva misión, se produce la renovación de consejeros y el relevo de la Dirección General y, lo más importante, se elabora un plan estratégico de crecimiento.

LOS PRODUCTOS

Dulces navideños muy posicionados en el mercado, y en los últimos años además fabrican otro tipo de dulces, básicamente bombones, elaborados con chocolate de excelente calidad, bajo la línea *La Confitería Delaviuda*, productos para todo el año.

LA DIFERENCIA

El Grupo Delaviuda es un ejemplo de buenas prácticas en su trayectoria desde muchas perspectivas. Se ha producido un crecimiento espectacular desde una pequeña confitería en Sonseca hasta el gran grupo empresarial que es hoy Delaviuda. Este crecimiento se ha producido gracias a la buena gestión en los diferentes campos:

- Orden en la relación familia-empresa. La familia forma parte del consejo de administración, pero existe también un comité de dirección formado por especialistas en cada una de las áreas del negocio integrado por profesionales externos.
- La gestión del tiempo se constituye como una ventaja competitiva Delaviuda lidera el sector del dulce navideño y la Navidad es inamovible (25 de diciembre). La gestión del tiempo está cimentada en una buena priorización y planificación de todos los procesos y en una cultura empresarial que fomente valores de puntualidad, orden y rigor en la ejecución de tareas.
- La comunicación es un aspecto estratégico clave en la creación del valor ante el consumidor final. Por lo que respecta a la comunicación al consumidor la empresa invierte muchos recursos en añadir valores emocionales al producto que se vende: productos racionales de exquisita calidad unidos a valores emocionales que los diferencian de otros productos similares. Asimismo, la comunicación interna se caracteriza por la recurrencia y transparencia a los accionistas, al consejo de

administración y a los empleados. Esta información periódica proporciona la tranquilidad necesaria a todas las partes para poder abordar todos los proyectos de futuro y también poder abordar con el diálogo los conflictos de interés que se hayan identificado.

–Por último destacar las características que rigen la gestión de DELAVIUDA: INNOVACIÓN Y DIFERENCIACIÓN, CRECIMIENTO Y PROFESIONALIZACIÓN.



DOSNUEVE-VALTORRE

LA EMPRESA

VALTORRE

En 1988 comienza la andadura empresarial de este grupo: una empresa en suspensión de pagos, 200 m² de una vieja nave y una finca con cantidad y calidad de agua.

Los cuatro primeros años la organización y los recursos no estaban armonizados: cinco trabajadores, ilusionados y confiados, se repartían el trabajo, se compraban los envases, cuando venía un camión paraban y descargaban. Un hombre los metía en la tolva, otro los ponía en la llenadora, otro colocaba el tapón con un mazo de madera, otro etiquetaba y otro los paletizaba. Un tráiler día. Dónde comprar envases, etiquetas, cajas, etc., y sobre todo CLIENTES.

A partir de ahí se decidió dar un paso más. El producto innovador era el envase de cinco litros. Su inquietud era poder realizar la fabricación ellos mismos. El mejor fabricante del mundo estaba en Bekum (Alemania). Nunca se había fabricado un envase de cinco litros en PVC biorientado, el material más innovador de entonces. Había varios inconvenientes: el excesivo peso así como el enganche de la botella para su facilidad de uso. A pesar de todo se apostó firmándose un contrato de 120.000.000 de pesetas con la mejor empresa de plástico del mundo. El producto fue un éxito rotundo: el envase más

transparente del mercado, más resistente, menos pesada en gramaje y con un asa independiente para la comodidad en su manejo. Los beneficios florecieron, más máquinas, más clientes.

Apareció el PET, un material con mejores características que el PVC biorientado. El proceso fue el mismo, se buscó al mejor fabricante del mundo de máquinas para la fabricación de PET, estaba en Nissei, Japón. Se adquirieron, a los quince minutos de reunión con los japoneses, dos máquinas por valor de unos 400.000.000 de pesetas. Pioneros en España, otra vez.

A día de hoy se fabrican en torno a treinta trailers/día.

DOSNUEVE

La construcción ha sido el negocio familiar tradicional. Desde el comienzo ha existido una estrategia profesionalizada de empresa en la que la innovación y la calidad de las viviendas sí forman el eje fundamental del desarrollo de Dosnueve. Se trabaja en la búsqueda de materiales innovadores, diseños vanguardistas y funcionales.

LOS PRODUCTOS

VALTORRE

Agua embotellada en distintos envases: PET y vidrio.

DOSNUEVE

Construcción de viviendas.

LA DIFERENCIA

Valtorre se ha convertido en una gran empresa gracias a la incorporación de la innovación en los procesos y productos así como por el espíritu emprendedor y el tesón en la investigación de nuevos productos.

–Diseño innovador en los envases: novedad del envase de cinco litros con asa independiente para un fácil manejo.

–Disminución del peso en los envases: 27 grs frente a los 31 grs de los competidores en las botellas de 1,5 litros con su consecuente reducción de costes.

–Aumento de la producción con ahorro energético.

Desde su creación la empresa ha apostado por la diferenciación, creando productos innovadores. La característica fundamental de la empresa: **ACTITUD EMPRENDEDORA E INNOVADORA.**



VITAE CAPS

LA EMPRESA

Industria englobada en el sector químico (química fina), productora de diferentes principios activos e ingredientes funcionales, como vitamina E y tocoferoles (antioxidantes naturales), fitosteroles (potente reductor natural del colesterol), isoflavonas (regulador hormonal), etc., de procedencia de soja.

La compañía nace en el año 2000 y durante el primer año, el personal técnico de Vitae Caps, S.A., ingenieros, químicos y biólogos, altamente cualificados, dedican todo su esfuerzo a la investigación de un procedimiento óptimo para la extracción de tocoferoles procedentes de soja y a la construcción de una planta que fuera capaz de obtener 300 tm de dichos tocoferoles.

Tras la obtención en planta de las primeras muestras de tocoferoles a escala industrial, la fábrica es inaugurada oficialmente por el que entonces fuera Presidente de la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha, don José Bono Martínez.

Desde la inauguración de la factoría hasta el año 2003, el esfuerzo se centra en la investigación de diferentes aplicaciones en el campo de los tocoferoles y en consecuencia en el desarrollo de diferentes productos dentro de la familia de dicho principio activo.

Pero lo realmente destacable en este periodo y que se presenta como uno de los logros más importantes y costosos de la compañía a nivel técnico, es la

obtención de vitamina E natural de origen soja, que establece a Vitae Caps, como la primera y hasta hoy, única fábrica de Europa capaz de producirlo.

Es el año 2003 un año clave para Vitae Caps, ya que es en este mismo año cuando, tras detectar las necesidades de un importante nicho de mercado, lanza una nueva línea de productos No Manipulados Genéticamente.

Tras haber conseguido elaborar una cartera de productos variada y de gran calidad en 2003, comienza la verdadera actividad productiva y comercial de la empresa y a finales de 2004 se presenta ya como la segunda fábrica de tocoferoles a nivel mundial más relevante en el mercado europeo.

A nivel técnico, es entre 2004 y 2005 cuando, se depura el proceso de concentración de isoflavonas de soja, y el de extracción de un nuevo producto, los fitosteroles de origen soja.

En la actualidad el campo de los fitosteroles pasa a ser la principal línea de evolución de la firma Vitae Caps y en este sentido los esfuerzos se centran en la innovación de diferentes aplicaciones que faciliten a sus clientes la incorporación de los fitosteroles a sus productos.

LOS PRODUCTOS

Vitamina E fuente natural.

Mezcla de fitosteroles: son un importante y potente reductor del colesterol, que hoy en día ya se puede encontrar en el mercado incorporado en diversos tipos de alimentos como yogures, margarinas, etc.

Isoflavonas de soja: Las isoflavonas tienen principalmente unas propiedades fitoestrogénicas (contiene estrógenos naturales) y antioxidantes. Favorecen la absorción del calcio ya que sus saponinas ayudan a mantener la densidad ósea, entre otras muchas propiedades.

LA DIFERENCIA

Vitae Caps se presenta como empresa pionera de su sector en Europa, anticipándose al resto de competidores e incluso a la propia Unión Europea que meses más tarde daría entrada a la nueva legislación referente al etiquetado de los productos manipulados genéticamente que hoy en día se encuentra en vigor.

Vitae Caps, por tanto, en una estrecha colaboración con sus clientes, tiene como objetivo ser la primera compañía dentro de su sector apostando por la innovación tanto de productos novedosos, como de nuevas aplicaciones y fórmulas que aporten un alto valor añadido a su cartera de productos y a la de sus clientes.

Claramente el elemento diferenciador de Vitae Caps es la innovación posicionándose como una empresa pionera en el mercado español y mundial.

BIBLIOGRAFÍA

- AA.VV. (1998): Harvard Business Review on Knowledge.
- A. BLANCO y A. SENLLE (1989): *Desarrollo de directivos y calidad total en la organización.*
- AGUILAR, J. (Coord.) (2003): *La gestión del cambio*, Ariel.
- AGUILAR, José (1999): *La Gestión del Conocimiento.*
- ALCALÁ, M.A., y FERNÁNDEZ AGUADO, J. (2000): *Proverbios para la empresa. Sabiduría de siempre para directivos de hoy*, CIE Dossat 2000.
- ALCALÁ, M.A. (2001): *De la dirección por valores a la dirección por hábitos*, Deloitte&Touche.
- ARISTÓTELES (2001): *Ética a Nicómaco*, CIE Dossat.
- AZÚA, Jon (1998): «La gestión del conocimiento en las organizaciones». En *Tendencias de gestión en el nuevo milenio*, Cluster del Conocimiento.
- BOB E. HAYES: *Cómo medir la satisfacción del cliente.*
- BRIAN Z. BECKER, MARK A. HUSELID, DAVE ULRICH: *Cuadro de mando de Recursos Humanos en las empresas.*
- COOPERS y LYBRAND: *El capital humano y la empresa. Los Recursos Humanos la clave de la competitividad.*
- CUBEIRO, J.C., M. (2003): *Grandes creadores en la historia del Management*, Ariel.

- DÍAZ MARTÍN, Ángel (1988): *La dirección de los proyectos. Algunas reglas prácticas.*
- DÍAZ, Juan Mateo: *Manual del Director de Recursos Humanos.*
- DUARTE, L. (2004): *Dirección por hábitos. Una propuesta de valoración,* Caja Madrid.
- ESCOBAR ESPINAR, Modesto: *La empresa en la red.*
- FERNÁNDEZ AGUADO, J. (2003): *Dirigir y motivar equipos,* Ariel.
- FERNÁNDEZ AGUADO, J. (2004): *Management: la enseñanza de los clásicos,* Ariel.
- FERNÁNDEZ AGUADO, J. (2004): *Liderar. Mil consejos para un directivo,* CIE Dossat.
- FERNÁNDEZ AGUADO, J. (2000): *Crear empresa. Mil consejos para un emprendedor,* CIE Dossat 2000.
- FERNÁNDEZ GONZÁLEZ, Manuel: «Normalización y certificación de la calidad. Armas de competitividad en los 90». *V Jornadas de Normalización y Certificación de AENOR.*
- FERNÁNDEZ, JAVIER (1999): *La creación de conocimiento compartido.*
- FERNÁNDEZ, JAVIER (1999): «El management del nuevo milenio». En *Capital Humano.*
- FRANCESC BORRELL: *Cómo trabajar en equipo.*
- FRANCESC BORRELL: *Comunicar bien para dirigir mejor.*
- GARCÍA-TAPIAL ARREGUI, Joaquín (1999): *La gestión del conocimiento, una modalidad de e-business.*
- GAUQUELIN, Françoise: *Saber comunicarse.*
- HABERMAS, J. (2005): *Escritos sobre moralidad y eticidad,* Paidós.
- HUETE, L.M. (2005): *Introducción a la historia breve el management,* Narcea.
- JOHN ADAIR (1992): *Cómo motivar.*
- J.P. KOTTER (1990): *El factor liderazgo.*

- LEVIATÁN. II época, núm. 9 (1982): *Salarios, beneficios y empleo*.
- LUTHER G. RODOLFO: *La empresa humana*.
- OLOZ URCELAY y Julián TORRENT (1990): *La toma de decisiones*.
- MONDRÍA, Jesús (2000): *Mejore su rendimiento. El método Time-Líder para conseguir más, en menor tiempo*.
- MURRAY, Peter (1999): *Cómo obtener resultados de la gestión del conocimiento*.
- PUCHOL, Luis: *Dirección y gestión de recursos humanos*.
- RODRÍGUEZ MUÑOZ, Miguel Ángel (1999): *El aprendizaje como base de la gestión del conocimiento*. Red Iris.
- STEIB, Nicolas (1999): *Gestión del conocimiento: algo más que información*.
- STEWART, Thomas A. (1998): *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*. Granica.
- SUÁREZ, José María: *Cuadernos de cinco días. Los principios del marketing. Las claves para la gestión comercial y de marketing en la empresa*.
- TEROL, Rafael (1999): *El valor del conocimiento*.
- THIBON, G. (1978): *El equilibrio y la armonía*, Rialp.
- UNIÓN FENOSA DISTRIBUCIÓN (2001): *Informe de gestión del capital intelectual*.
- VILALLONGA, M. (2005): *Progreso directivo y coaching empresarial*, Eunsa.
- VILALLONGA, M.: *Desarrollando el liderazgo*.
- YEPES, R. (1996): *Fundamentos de antropología*, Eunsa.
- Zaleznik, Abraham: *La mística del management*.

