

2009

Gestión de la Innovación

8
claves
de
éxito



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 2009

© 2009 Rafael Sancho Zamora
© 2009 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 mi profunda gratitud:

En primer lugar a la Diputación Provincial de Toledo, en las personas de su Presidente José Manuel Tofiño que ha apostado y apoyado nuevamente la publicación de una segunda edición, al Director de Publicaciones, Julio Porres, quien también de nuevo ha respaldado a un amigo, y que con su trabajo constante y su profesionalidad ha dado el impulso necesario para que esta nueva edición en formato electrónico pudiera salir.

A Alvaro Simón, Presidente de ANCES, que ha querido, con gran cariño, prologar este libro, demostrándome con ello todo su apoyo y amistad.

A Asunción Díaz del Río, Fernando Lleida, Narciso Cerezo y Raúl López y Carmelo Alvarez por haber apoyado, con la incorporación de las buenas prácticas de sus empresas en la presente edición, la frescura y color necesario a la innovación empresarial toledana.

A mi amigo, Fernando Jerez, quien siempre ha demostrado su gran apoyo a las iniciativas que hemos planteado tanto desde el equipo técnico del CEEI como más propias y que como empresario y Presidente de la Fundación CEEI apoya la creación, formación y adecuación de empresas de carácter innovador y/o tecnológico y que ha tenido la generosidad de prologar nuevamente este libro.

A todos aquellos profesionales, a la par que amigos, que han querido aportar su granito de arena realizando una introducción en cada uno de los capítulos de esta nueva edición: Jaime Urcelay, Emilio Cabanes, José Hilara, Nuria Chinchilla, Joaquín García Tapial, Jaime Pereira, Roberto Parra y José María Cardona.

A mis queridos compañeros y sobre todo amigos del CEEI, Carlos Martín, Marta Jimenez, Oscar Sánchez, Elena Lapole, Nadine Guerra, Oscar Torres, José Antonio Sánchez y Francisco Javier Arroyo, sin cuya ayuda y colaboración esta segunda edición no hubiera visto la luz.

Por último, mi agradecimiento a todos aquellos que han adquirido algún ejemplar de la primera edición, ya que gracias a esa pequeña acción, ha sido posible que se reeditara por segunda vez.

ÍNDICE

 Presentación	13
 Prólogo Álvaro Simón de Blas	15
 Prólogo Fernando Jerez Alonso	17
 Capítulo I: Negociación	21
 Capítulo II: Conciliación	35
 Capítulo III: Liderazgo	51
 Capítulo IV: Gestión del desempeño	67
 Capítulo V: Motivación	85
 Capítulo VI: Planificación Estratégica	103
 Capítulo VII: Gestión del conocimiento	123
 Capítulo VIII: Trabajo en equipo	137
 Anexo: Ejemplo de empresas con buenas prácticas en innovación	159
 Bibliografía.....	183

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 de éxito empresarial están apostando por el futuro de una sociedad comprometida con sus posibilidades.

Desde la asociación 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 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 los socios implicados en el trabajo del CEEI de Talavera de la 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:

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN. OCHO CLAVES DE ÉXITO

En los momentos de dificultades económicas, los verdaderos emprendedores sacan lo mejor de sí mismos para hacer que su proyecto de vida traducido en su empresa se sobreponga y sobreviva en las mejores condiciones posibles. Para ayudar en dichas tareas es básico apelar a las esencias fundamentales del emprendedurismo que en el caso de la empresa son y por su orden que la empresa sea competitiva, productiva, rentable y sostenible en el tiempo. A estos fundamentales es preciso añadir, desde mi punto de vista, que sea innovadora, elemento o espíritu de ánimo que implica buscar siempre la mejora del producto, el proceso, la organización o la comercialización de los productos o servicios que con tanto esmero el emprendedor proporciona al mercado.

Este libro Gestión de la Innovación, ocho claves de éxito debe servir de referencia para que los gestores y/o propietarios de pequeñas y medianas empresas en España, que constituyen el 95% de su tejido empresarial, apliquen determinados conocimientos en el área de la gestión de personas que no por conocidos, dejan de ser útiles cuando de manera clara y concisa se condesan en un libro que capítulo a capítulo los divulga con ejemplos y casos concretos.

Su autor ha conseguido plasmar todo ello en un libro ameno y útil, sobre todo útil, pues su experiencia y formación le permiten con autoridad tratar estos temas. Desde su atalaya de director del Centro Europeo de Empresas e Innovación de Talavera de la Reina - Toledo observa la realidad de las pequeñas y medianas empresas innovadoras de su región y trata de mejorar su gestión para precisamente volver a lo fundamental, que las empresas se consoliden y crezcan generando valor añadido y riqueza, traducido en empleo duradero y de calidad como objetivo al que no sólo no debemos de renunciar, sino que los CEEIs en buena medida fueron creados para cumplir con dicho objetivo.

Como presidente de la Asociación Nacional de CEEIs españoles ANCES, es para mí un placer que un director como Rafael Sancho me haya solicitado, esta ínfima contribución a modo de prólogo, pues conozco bien la labor que las personas que componen nuestra red hacen en el día a día con las empresas y en particular con las

microempresas, lo que muchas veces no permite, aunque sólo sea por limitaciones de tiempo, disfrutar del sosiego suficiente como para redactar una obra que en este caso juzgo didáctica y muy interesante para nuestros emprendedores.

Alvaro Simón de Blas
Presidente ANCES

PRÓLOGO:

Tras el éxito conseguido en la anterior edición, es un placer prologar la 2ª edición de este libro, a través de la cual, Rafael Sancho, con su buen hacer nos hace ver la necesidad de gestionar la innovación de manera sencilla.

En los últimos tiempos, resulta bastante frecuente oír hablar de innovación en la pequeña y mediana empresa. Nos encontramos ante un mercado globalizado, que nos exige a los empresarios estar siempre alerta ante los avances que se producen en nuestro sector de actividad. Es decir, hoy en día no podemos ni debemos obviar esos cambios, que pueden ser ajenos o propios y que van a propiciar que continuemos o no en el mercado. De ahí que, como decía, en los últimos años sea tan frecuente hablar de innovación en la pyme.

Desde su fundación, una de las principales misiones de la Fundación CEEI Talavera de la Reina – Toledo ha sido, precisamente, concienciar al tejido empresarial toledano de la importancia que tiene la innovación para el presente y el futuro de sus negocios. La innovación, por tanto, es considerada como una garantía de competitividad, de gestión eficaz, de fortaleza y, sin ninguna duda, demuestra la identificación de las necesidades de nuestros clientes y el conocimiento total que se tiene del público objetivo al que nos dirigimos.

Y uno de los máximos artífices de esa concienciación ante la innovación aplicada a la empresa es Rafael Sancho Zamora, director de la Fundación CEEI Talavera de la Reina-Toledo, que ha dedicado buena parte de su trayectoria profesional a inculcar entre empresarios y emprendedores la importancia que tiene innovar en productos y servicios y también en la gestión de nuestros negocios.

Este libro es la mejor prueba de esa experiencia acumulada, unos conocimientos que son enfocados con un marcado carácter práctico, para que el empresario pueda encontrar la respuesta a sus necesidades con ejemplos extraídos de la misma realidad.

Rafael Sancho habla de una innovación que parte del interior de la empresa, de una innovación que es básica para alcanzar modernidad y eficacia en nuestras estructuras y procedimientos.

Los empresarios toledanos podemos tomar buena nota de sus recomendaciones. A veces es aconsejable que nos detengamos a reflexionar sobre las actuaciones

que estamos llevando a cabo, sobre el enfoque que damos a nuestro negocio, sobre las medidas que emprendemos y sobre los objetivos que perseguimos. Y en esos momentos, este libro puede ayudarnos a conocer más sobre las claves de nuestra gestión empresarial.

Sólo me cabe felicitar a Rafael Sancho por haber sabido reunir tan acertadamente en estas páginas todo lo que debemos saber sobre innovar. El primer paso para llevar a cabo esta tarea en nuestros negocios, es sin duda, este libro.

Fernando Jerez Alonso

Presidente Fundación CEEI Talavera de la Reina - Toledo

HABILIDADES SOCIALES

CAPÍTULO 1

TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN

LAS 5 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)

“El éxito de una negociación depende en gran medida de conseguir una buena comunicación entre las partes”

(José Hilara: Consultor Experto en Recursos Humanos)

PLANIFICACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN. INGREDIENTES BÁSICOS

La importancia de la negociación radica principalmente en una buena preparación de la reunión y a ser posible conocer a su interlocutor. Para conseguirlo resulta necesario saber en detalle qué es y cuáles 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 replegarse 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
* Interrumpir * Marcar goles * Atacar * Acusar * Ser “demasiado listos” * Hablar excesivamente * Dominar a gritos * Los sarcasmos * Las amenazas	* 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

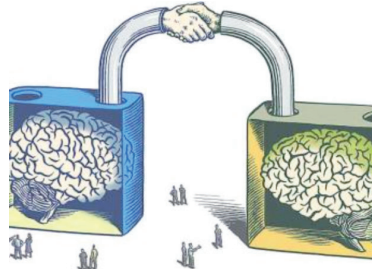
Una señal es un mensaje. Las señales son matizaciones aplicadas a una declaración de posición, que permite conocer si la parte contraria tiene disposición a escuchar y llegar a un acuerdo, o por el contrario se enroca en sus posiciones sin ánimo de ceder.

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, o 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**.

No debe darse nada, absolutamente nada, gratis.



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 COMO CERRAR que CUANDO 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 ACEPTE QUE EL RESUMEN COINCIDA CON LO ACORDADO”. LAS SITUACIONES DIFÍCILES EN LA 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 AGRANDAR
ADMITIR ERRORES	SER INTRANSIGENTE
HACER PREGUNTAS	MOSTRARSE IMPACIENTE
DEMOSTRAR CONFIANZA	MOSTRAR UN RECELO PERMANENTE

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.

5.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 fuerte
- Sus puntos débiles

* Uno mismo

- Nuestro poder
- Nuestra voluntad
- Nuestros puntos fuertes
- Nuestros puntos débiles

* El contexto global

* La situación del momento



5.1 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.

5.2 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 LOS NEGOCIOS

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 2

CONCILIACIÓN

LAS 5 CLAVES DE CONCILIACIÓN

- 1.- Conciliar es compartir responsabilidades entre hombres y mujeres en el trabajo doméstico, cuidado de personas dependientes o en otros aspectos.
- 2.- Conciliar es reorganizar el tiempo que mujeres y hombres dedican al proceso productivo, al reproductivo y al espacio propio.
- 3.- Conciliar es reestructurar el espacio diseñado para el ámbito público y el ámbito privado.
- 4.- Conciliar es repartir entre hombres y mujeres las aportaciones del tiempo dedicado a la crianza, al afecto, al cuidado de personas dependientes y a resolución de las necesidades vitales.
- 5.- Conciliar es reajustar las estructuras productivas, considerando las necesidades personales y las obligaciones familiares de las personas empleadas.

*“Lo que funciona para que una empresa puede no funcionar para otra.”
“Ser una Empresa Conciliadora y Familiarmente Responsable requiere la confianza
entre empleados y empleadores, así como el compromiso de ambas partes para
hacerlo factible.”*

*(Nuria Chinchilla: Profesora IESE en el Área de Gestión de Personas en las
Organizaciones)*

1.- INTRODUCCIÓN

El debate está en la calle, ¿realmente conciliar es productivo para una empresa?, de entrada la respuesta parece negativa, reducciones de jornadas por el cuidado de hijos, flexibilización de horarios, permisos de paternidad y maternidad, etc... hacen que hablar de conciliación provoque un rechazo inicial en el empresariado.

Desde que se produjo la incorporación masiva de la mujer a la vida laboral, hace ya más de tres décadas, nuestra situación empresarial y el entorno laboral se ha visto modificado: por una lado, reducción de las tasas de natalidad, España ha pasado de estar a la cabeza de las tasas de fecundidad a ser una de las más bajas del mundo, se han visto alterados los modelos clásicos de familia, se ha producido un incremento considerable de la asunción de responsabilidades familiares por parte de los hombres, se ha modificado el rol del varón como sustento económico de la familia..., todo ello ha provocado que en nuestro país, al igual que en el resto de la Unión Europea, se haya abierto el debate y comenzado a adoptar medidas sobre la necesidad de conciliar la vida familiar, laboral y personal.

El modelo clásico de trabajo se estructuraba bajo la premisa de que el trabajo remunerado correspondía al hombre y el trabajo de sostenimiento del hogar y la familia



se derivaba hacia la mujer, sin embargo actualmente los roles tradicionales se han visto obligados a modificarse por los aspectos anteriormente mencionados. Sin embargo aún hay empresas que consideran que la conciliación no les afecta, que cualquier medida que se pueda adoptar está muy lejos de la situación concreta de su empresa, y que además no están dispuestos a asumir el supuesto coste económico que implica adoptar medidas de conciliación, pero la realidad es otra, y parece que muchos empresarios no quieren darse cuenta, el conflicto que se produce en los propios trabajadores como consecuencia de esa necesidad de conciliar provoca: altas tasas de absentismo, reducción de la productividad, trabajadores desmotivados, insatisfacción laboral y la última y no por ello menos importante, la huida del talento de la empresa hacia aquellas otras empresas que están adoptando medidas de conciliación.

La adopción de medidas de conciliación no suponen una disminución de la jornada, ni una reducción de las horas de atención al cliente, esa es la conciliación mal entendida. Conciliar es desempeñar la misma labor profesional, pero de manera distinta, lo que bien desarrollado y negociado, puede incluso conllevar un incremento de la jornada de atención al cliente, lo que provoca una mayor satisfacción por parte del cliente

final, una mejora de la imagen empresarial, una mayor satisfacción y fidelización del empleado. Cada vez son más los trabajadores que a la hora de plantearse un cambio laboral, evalúan de forma más positiva las medidas de conciliación de las nuevas ofertas, que el aumento salarial, o la asunción de nuevas responsabilidades.

En estos momentos en los que todos, desde el Gobierno de nuestra nación hasta la señora que va a comprar el pan a la tienda de la esquina, hablan de la crisis por la que estamos atravesando, es importante que nuestros empresarios, los que tienen que aportar ideas, y realizar proyectos innovadores para mejorar la competitividad del tejido empresarial, faciliten estas medidas de conciliación, que puede suponer tan sólo una mayor flexibilización horaria, apoyo a la formación continua de los trabajadores, obtención de permisos para ausentarse y acompañar al médico a los hijos, etc... y todas estas medidas que son cuantificables económicamente y que además son fácilmente asumibles por las empresas, provocan un incremento considerable del grado de satisfacción del trabajador, junto con un mayor compromiso y fidelización hacia su empresa, y un incremento de la productividad de los trabajadores, todo ello redundando, finalmente, en unos beneficios empresariales que superan con creces el coste económico de su implantación, sin olvidar por supuesto, el apoyo que desde los gobiernos regionales se concede a estas empresas, mediante el otorgamiento de ayudas y subvenciones.

Por ello, desde todas las instituciones públicas y privadas, agentes sociales, etc... se debe apoyar y facilitar que el empresariado comience a implantar medidas de conciliación, ya que cualquier medida que se adopte va a verse traducido en un incremento de los beneficios empresariales.

2º.- ¿Pero qué es conciliar?

Si hablamos de conciliar desde el punto de vista de la RAE (Real Academia de la Lengua Española) conciliar sería: “Componer y ajustar los ánimos de quienes estaban opuestos entre sí”, también podemos hablar de conciliación como “conveniencia o concordancia de una cosa con otra”.

Estos conceptos resultan muy teóricos cuando de lo que estamos hablando es de personas, de seres humanos, con necesidades, gustos y apetencias. Si vamos más allá e intentamos dar una explicación sobre este término dentro del

ámbito empresarial podemos decir que se trata de llegar a un acuerdo a un balance positivo entre nuestra vida privada (personal y familiar) y nuestra vida pública (laboral).



Quizás cuando hablamos del tema de conciliación, es en el capítulo donde más se conjugan el resto de capítulos analizados de este libro, ya que no debemos perder de vista que la organización del trabajo y la política de la dirección inciden directamente en las posibilidades de desarrollo, tanto profesional como personal, facilitando o no la incorporación de medidas como la reducción de jornada, la jornada comprimida o el teletrabajo.

Un punto importante cuando analizamos estos dos aspectos, organización y política de la dirección, es el medio que se utiliza a la hora de trabajar, aunque ya se explica en este mismo libro, no es lo mismo la dirección por objetivos que la dirección por tareas, la diferencia entre una y otra, marca la diferencia a la hora de poder incorporar cambios en la estructura interna de la empresa o no y a la hora de convertirnos en empresas creativas, innovadoras, e inteligentes, lo que nos permitirá abrirnos nuevos campos y ampliar nuestras posibilidades de negocio, manteniendo la conciliación como un punto de interés del que no queremos deshacernos.

La dirección por objetivos surge a lo largo del presente siglo de la mano de un economista de gran prestigio como fue Peter F. Drucker, desde esta perspectiva, como queda claro en el capítulo correspondiente, la dirección marca los objetivos, los logros que se pretenden obtener, pero en ningún caso marca las tareas a realizar, y es en este contexto en el que es posible la aplicación de medidas de conciliación como el teletrabajo, los horarios flexibles, etc..., acciones y medidas estas que resultarían de muy difícil aplicación en aquellas empresas que se rigen por la dirección por tareas ó empresas tayloristas.

Si damos un paso más y hablamos de empresas en las que la dirección pretende marcar responsabilidades a las personas, es decir, el llamado empowerment o empoderamiento, la adopción de cualquier medida de conciliación resulta aún más sencilla, ya que la dirección tiene bastante arraigada en su forma la necesidad de otorgar mayor autonomía a las personas que trabajan en la organización y que ellas mismas deben asumir la responsabilidad de su propio trabajo.

Partiendo de la situación anteriormente explicada, nos encontramos con que las empresas cada vez demandan más, y enfrente, la vida personal y familiar de los trabajadores acapara cada vez más tiempo y necesidades, y es en este punto cuando la palabra conciliación entra en el juego intentando convertirse en el punto de unión de cada una de las esferas de la personas. Coincide esta situación con la incorporación al lenguaje empresarial del término de Responsabilidad Social Corporativa, como herramienta de gestión para la puesta en marcha de estrategias de cooperación e integración de los distintos ámbitos de la empresa: proveedores, empresas, empleados,...

Pero en este desarrollo de la conciliación, dentro del ámbito empresarial, ha adquirido una gran importancia las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación), nos encontramos con empresas y organizaciones en las que las nuevas tecnologías y la comunicación, juegan un papel relevante en su organización interna, y, son más propicias a la incorporación de medidas de conciliación. El uso de las tecnologías es aprovechado, no sólo como medio para sus negocios, sino también para la propia organización, favoreciendo la incorporación de estas medidas dentro de la organización empresarial.

Pero para la aplicación de medidas de conciliación no sólo tenemos que tener en cuenta los objetivos de la empresa, su tamaño, ..., también adquiere gran importancia la propia estructura jerárquica de la organización. Habitualmente cualquier empresa se suele dividir en tres escalafones: empleados, mandos intermedios y alta dirección. La incorporación de las medidas dependerá del escalafón en el que nos situemos, cuando hablamos de trabajadores resulta complicado la introducción de algunas medidas, mientras que la conciliación es más fácil cuando se habla de mandos intermedios, y finalmente cuando hablamos de alta dirección, estamos hablando de empowerment, es decir, de cooperación entre la empresa y ellos.

Esta situación es correcta siempre y cuando la oferta supere la demanda, cuando la demanda de trabajadores sea superior a la oferta, la situación puede variar, y si hablamos de sectores, probablemente sea más fácil de explicarlo cuando nos refiramos a determinados sectores como informática, donde la ausencia de trabajadores, junto con el tipo de trabajo a desarrollar, permite que la adopción de ciertas medidas siempre sea más sencilla.

Pero frente a todo lo que hemos hablado, el empresario encuentra habitualmente en la economía, la justificación necesaria para no adaptar medidas de conciliación, esa ausencia de entendimiento de la relación coste-beneficio, en la adopción de medidas es lo que provoca en la mayoría de las ocasiones un total desinterés por parte de la dirección, no obstante como más adelante podremos analizar, hay que tener en cuenta otros aspectos relevantes para determinar o no la introducción de las medidas conciliatorias.

Finalmente, habría que decir que en el actual contexto socio – económico en el que vivimos, las transformaciones sociales que estamos soportando, hace que las empresas, cada vez de manera más frecuente valoren la necesidad de conciliar y mejorar las condiciones de sus trabajadores, con el objetivo de alcanzar todos aquellos aspectos que se consideran positivos para las empresas.

3º.- Aspectos positivos de la conciliación:

Como ya se ha expuesto anteriormente, muchos empresarios desconocen o no quieren ver el lado positivo de la conciliación, temen que la incorporación de estas medidas les pueda implicar más problemas económicos, por los gastos de implantación, que consecuencias positivas en su cuenta de resultados anuales. Esta posición sin dejar de ser cómoda, debemos pensar que es la más habitual, por ello es conveniente tratar de reflexionar sobre aquellos aspectos que se consideran positivos para la incorporación de la conciliación de la vida laboral, personal y familiar:



Retener el talento: Con demasiada frecuencia nos encontramos con empresas, sobretodo pymes y micropymes, en las que plantear la incorporación de ciertas medidas resulta prácticamente imposible. Medidas de fácil puesta en funcionamiento y coste relativo como flexibilización horaria, flexibilización espacial, permisos retribuidos y no retribuidos ..., hacen que muchas de las personas que se incorporan a estas empresas después de permanecer varios años en la misma, aprender un trabajo, un oficio y conocer los clientes, decida marcharse a otras empresas que reconozcan su valía y estén dispuestas a dar algo a cambio. Es entonces cuando las empresas descubren que incorporar ciertas medidas puede provocar la retención de ese talento, aparentemente oculto.

Clima laboral favorable: La utilización de medidas que buscan favorecer las relaciones entre el equipo de trabajo (jornadas de reflexión, compartir actividades de ocio, ...) unidas a ciertas políticas que hacen más agradable la vida laboral (racionalización de horarios, flexibilización, ...) han demostrado ampliamente que provocan un incremento considerable del bienestar profesional, que se traduce igualmente en bienestar para cada uno de nuestros trabajadores y para las familias que comparten sus horas con nuestros trabajadores.

Incremento de la productividad: Estudios de gran calado realizados por instituciones como la Unión Europea, a nivel público, o el Informe Randstad o EOI, demuestran que un buen clima laboral favorece una mayor integración del personal en los objetivos y fines de la empresa y en consecuencia, sin necesidad de incrementos salariales, se produce un considerable incremento de la productividad, sólo achacable a las buenas relaciones conseguidas entre los empleados.

Mejora de la imagen: Los estudios que se realizan con el objetivo de conocer el clima laboral y que determinan las empresas en las que es mejor trabajar en España, implica una publicidad indirecta a estas empresas, lo que provoca no sólo el deseo de las personas de formar parte de los recursos humanos de la misma, sino también que se incremente el número de ventas.

Incremento de la cuenta de resultados: Aunque aparentemente, y así lo corrobora todas las publicaciones editadas a este respecto en los últimos años, la incorporación de medidas de conciliación de la vida profesional, personal y familiar, supone un coste económico para todas las empresas, lo que también

es un hecho indeleblemente unido a lo anterior es que la incorporación de estas medidas consigue incrementar la cuenta de resultados, ya que se consigue que muchos clientes, simplemente por interés publiciten nuestras acciones y nos pongan como ejemplo de trabajo bien hecho, con resultados excelentes que se traduce en personal motivado.

Motivación: La adopción de medidas conciliadoras en el seno de la empresa va a conllevar de forma, prácticamente automática, el incremento de la satisfacción de los trabajadores y trabajadoras y en consecuencia un aumento considerable de la motivación, todo lo cual, repercutirá en mayores beneficios económicos, fin último de toda empresa.

4º.- Aspectos negativos de la conciliación:

En coordinación con lo anteriormente expuesto, la no incorporación de medidas de conciliación en las empresas, aunque no parezca así, implica consecuencias negativas para los trabajadores que se encuentran en la misma, dichas consecuencias se derivan de la ausencia de estas medidas, podemos hablar, entre otras, de las siguientes:

Plantillas desmotivadas: Frecuentemente la necesidad de conciliar la vida familiar, personal y laboral y la imposibilidad de realizarlo provoca en las personas una gran desmotivación, que directa e indirectamente afecta a los distintos ámbitos de su vida, y por ende, repercute en todas las causas de las que hemos hablado (productividad, rendimiento, absentismo...)

Insatisfacción laboral: Cada vez hay más encuestas que ponen de manifiesto la necesidad de las personas de sentirse satisfechas en su ámbito laboral, la situación contraria, la insatisfacción, provoca una respuesta negativa del trabajador hacia su propio trabajo, y una reducción, en muchos casos de su autoestima, lo que al final repercute en la propia salud de la empresa.



Disminución del rendimiento: En la mayoría de las ocasiones, la no adopción de ciertas medidas de conciliación por parte del empresario, provocan en el trabajador un aumento de sus cargas personales y laborales, y en consecuencia un incremento del estrés, lo que puede llegar a originar agotamiento físico o mental y actitudes desmotivadas hacia el trabajo, es lo que se llama el burnout o cerebro quemado, que redundará en una reducción de la capacidad productiva.

Elevación de la tasa de absentismo laboral: La imposibilidad de conciliar los distintos ámbitos de la vida de una persona, se traduce en la necesidad de responder a ciertos ámbitos personales, frente a los que resulta muy difícil no hacer frente y que provoca en la mayoría de las ocasiones un paso más allá, encontrar en el absentismo laboral, una medida para dar respuesta a las necesidades personales, este absentismo no justificado socialmente, si que es aceptado en el “fuero interno” de la persona como medida para dar respuesta a sus propios problemas.

Pérdida del talento humano: Una de las mayores necesidades en las empresas de hoy en día, en las que priman aspectos como la innovación, la creatividad, las nuevas tecnologías, ... es el talento humano, el lograr obtener personas identificadas con la empresa, dispuestas a trabajar en la misma y motivadas, es algo muy valorado por los empresarios, pero el logro de estos objetivos implica necesariamente aceptar que para tener estas personas en nuestra empresa, a nuestro cargo, es necesario ceder parte de nuestro campo como empresa a favor del campo familia y persona.

Hasta aquí hemos analizado alguno de los aspectos, tanto positivos como negativos, de la conciliación, pero en este punto debemos aclarar que “ni son todos los que están, ni están todos los que son”, se ha intentado recopilar aquellos que se han considerado más frecuentes y utilizados en las empresas, pero probablemente analizando cada sector podremos ver como las causas son siempre las mismas, falta de adopción de medidas de conciliación, si bien las consecuencias pueden variar.

5º.- Pero ¿para quién es la conciliación?

Desde siempre la idea que trascendía más allá de los ámbitos empresariales era que la conciliación suponía un beneficio para las mujeres, especialmente tras su masiva incorporación al mundo laboral, pero hoy en día e indiscutiblemente de forma mucho



más clara tras la aprobación de la Ley 39/1999, de 5 de noviembre sobre Conciliación de la Vida Familiar y Laboral de las personas trabajadoras, parece claro que se trata de “favorecer los permisos de maternidad y paternidad sin que ello afecte negativamente a las posibilidades de acceso al empleo, a las condiciones de trabajo y al acceso de puestos de especial responsabilidad de las mujeres”, es decir, hacer que los hombres sean

coparticipes de las cargas procedentes de los distintos ámbitos, y lograr con ello un reparto más equitativo de responsabilidades entre hombres y mujeres. Su finalidad es lograr promover la igualdad de género, logrando que las medidas se apliquen tanto a trabajadoras como a trabajadores, indistintamente, consiguiendo la universalidad de estos conceptos.

La situación contraria, es decir, la adopción de estas medidas exclusivamente para las mujeres, produciría un efecto contraproducente, ya que tan sólo se entendería la conciliación como unas medidas favorables para las trabajadoras y se seguiría opinando que la contratación de las mujeres es mucho más costosa que la de cualquier otro trabajador, actitud ésta que se pretende erradicar del pensamiento empresarial.

El conjunto de acciones que se adoptan con la conciliación debe favorecer a la persona, indistintamente del género de quien solicita su adopción, tan sólo debe facilitar el desarrollo tecnológico e innovador de una sociedad que se caracterice por los criterios de igualdad, justicia y equidad.

Pero parece obvio que la adopción de medidas de conciliación no siempre resulta igual de “fácil” o “rentable” para todo tipo de empresas, ni tampoco las empresas tienen las mismas posibilidades a la hora de implantar programas de conciliación. En el caso español, al producirse la transferencia de competencias desde el Gobierno Nacional hasta el Regional, nos encontramos con situaciones muy distintas en función del ámbito

geográfico en el que nos encontremos. Parece claro que la adopción de estas medidas es directamente proporcional al grado de desarrollo industrial de las Comunidades. A la cabeza de estas medidas siempre se encontrarán aquellas regiones cuyo desarrollo industrial y empresarial les ha llevado a situarse en una posición de prioridad, frente a aquellas otras comunidades en las que el desarrollo es mucho más lento.

También hay que destacar que estudios desarrollados en Estados Unidos, parecen deducir que hay cuatro factores que se consideran influyen, enormemente, en la puesta en marcha de este tipo de iniciativas:

a) Tamaño de la empresa: Parece obvio que el tamaño es un elemento fundamental a la hora de establecer las medidas, como es lógico, no es lo mismo la adopción de ciertas soluciones en microempresas, pymes o en grandes empresas. No obstante, es importante adoptar medidas que favorezcan la integración de los distintos ámbitos de la persona, indistintamente del número de personas que integren la plantilla, como siempre se ha dicho se trata de conciliar favoreciendo tanto a la persona como a la empresa, y el favorecer a la empresa redundará a corto/medio plazo en una mejora de la productividad de nuestra actividad.

b) Competitividad en el mercado laboral: La competitividad se traduce siempre en términos económicos, incremento de la capacidad productiva, del número de clientes, ..., pero cuando hablamos de competitividad traducido al mercado laboral, hablamos de flexibilidad, de búsqueda de soluciones a personas que supongan un mayor bienestar, lo que supondrá a su vez una mejora de la competitividad.

c) Porcentaje de mujeres en plantilla: Aunque ya se ha dicho anteriormente, la adopción de medidas de conciliación no se pretende se dirijan exclusivamente al género femenino, aunque mayoritariamente se incorporan en aquellas empresas en las que el porcentaje de mujeres en plantilla es mayor, ya que el desarrollo empresarial unido al desarrollo personal de cada una de ellas, conlleva la necesidad de adoptar medidas que favorezcan esta integración, no obstante, bien es cierto que cada vez se acogen un mayor porcentaje de hombres a las medidas, consiguiendo con ello imponer, además, el concepto de igualdad de género.

d) Interés en retener sus recursos humanos: La existencia de una plantilla cualificada, con personal responsable y motivado determina, en muchas

ocasiones, el éxito empresarial de una iniciativa. La gestión es importante, pero se convierte en una herramienta de apoyo al desarrollo empresarial, cuando los recursos humanos se convierten en los factores claves de su éxito. Cuando un empresario es capaz de contar con estos recursos, se impone la incorporación de medidas de conciliación que faciliten y permitan preservar esta situación.

Debemos eliminar de la mentalidad empresarial ese pensamiento tan arraigado en muchas cabezas de que conciliar supone un coste económico, en ocasiones difícil de soportar. De este lado se encuentran ciertas medidas que sin suponer grandes costes pueden traducirse en importantes mejoras del ámbito laboral que redundan en el resto de las esferas de la persona.

6º.- CONCLUSIÓN

Aun cuando la Ley 39/1999 de medidas de conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras ha intentado ser un punto de arranque para introducir la conciliación dentro de los distintos ámbitos de la vida de las personas, en la práctica nos encontramos con que la incorporación de estas medidas se ha traducido en una serie de medidas o herramientas de apoyo a la incorporación de la mujer al mercado laboral, perdiendo ese carácter que se pretendía de fomento de la igualdad de género, como medio para conseguir una mayor y mejor conciliación.



Si analizamos las causas que han podido llevar a esta situación, nos podemos encontrar con múltiples circunstancias, pero entre ellas, prima la mentalidad empresarial y la propia mentalidad de los trabajadores. El primero de los pasos por los que hay que comenzar es la realización de programas de concienciación y sensibilización, que permitan a las personas entender y aceptar la finalidad que se pretende.

Todo esto se puede resumir en una máxima muy utilizada por expertos en conciliación que dice: “Conciliar no supone trabajar menos, sino de forma distinta”. Los trabajadores han perdido, en muchas ocasiones, la perspectiva económica de la

razón por la cual optan por una u otra alternativa laboral, a favor de las condiciones que se les ofrecen y las medidas que apoyan y forman un mejor equilibrio entre sus distintas esferas de la vida.

La conclusión de todo ello se puede resumir de la siguiente manera: Los trabajadores que consiguen incorporar la conciliación en sus vidas, están más motivados y dispuestos a comprometerse con su empresa, paralelamente se produce un incremento del rendimiento y la productividad, y este incremento es proporcional a la sensibilización, por parte de las empresas, de sus necesidades y expectativas.



INNOVANDO EN ...CONCILIACIÓN

CONCILIACION EN LA EMPRESA

La incorporación de la mujer al trabajo, el desigual reparto de responsabilidades entre hombres y mujeres en la esfera privada, la perpetuación de la división del trabajo en función del género y un déficit de servicios comunitarios de apoyo afectan negativamente a la igualdad de oportunidades en el empleo, al equilibrio social, al entorno familiar, a la productividad empresarial y a la calidad de vida. La conciliación puede ayudarnos a resolver estos problemas.

La Conciliación es un conjunto de acciones sociales, institucionales y empresariales cuyo objetivo es el desarrollo de una sociedad más igualitaria y justa. Es un modo de organizar el entorno laboral que facilita a hombres y mujeres la relación del trabajo y de sus responsabilidades personales y familiares.

“Conciliar no supone trabajar menos, sino de forma distinta”.

CAPÍTULO 3

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

“El líder debe ser capaz de afrontar los nuevos retos con la velocidad que demandan nuevas situaciones, situaciones donde la innovación es el verdadero valor diferencial.”

(Jaime Pereira: Consultor Experto en Gestión de Personas.)

1.- ¿QUE 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.

Echemos una ojeada a tres problemas típicos:

Caso 1: ¿Amigo o jefe?

Jesús y Ángel, ambos ingenieros en una empresa de electrónica, habían trabajado muy bien como colegas en el departamento de investigación y desarrollo de su empresa. Su relación era amistosa e informal. Cualquiera de ellos se sentía libre para presentarse sin previo aviso en el despacho del otro con la finalidad de discutir problemas técnicos o, simplemente, de comentar los chismes de la empresa.

Posteriormente, Jesús fue ascendido al puesto de director de Investigación y Desarrollo y, poco después, llamó a Ángel solicitándole que acudiese a su oficina para discutir los planes de instalación del nuevo sistema de diseño asistido por ordenador. Esta llamada sorprendió desagradablemente a Ángel. El despacho de Jesús estaba sólo a dos puertas del suyo. ¿Por qué no se presentó en persona? Después de todo, eran buenos amigos. ¿Por qué tuvo que hacerse el jefe? Cuando Ángel se dirigió

a la oficina de Jesús, lo más que pudo hacer fue ocultar su irritación. Jesús le recibió calurosamente pero, pese a ello, se mostró reservado durante la entrevista.



Caso 2 ¿quieres realmente mi opinión?

Gloria, directora de División de una empresa de transformados de aceros especiales pidió a Pedro, un mando intermedio, su opinión respecto a la decisión que iba a tomar a propósito de una importante inversión de capital. Pedro tenía serias reservas sobre las últimas operaciones comerciales realizadas por Gloria. Quería sincerarse con ella, pero también le preocupaba la posibilidad de que una crítica sincera la ofendiera. Sabía que Gloria a veces era muy alterable. Si bien le había solicitado un comentario sincero, no estaba seguro de que lo deseara de verdad; Pedro intuía que lo que realmente buscaba era un refuerzo para un punto de vista. Viéndose en un atolladero, Pedro optó por “olvidar” su petición.

Disgustada por el comentario de Pedro, Gloria se lamentaba ante un colega de otra empresa de los problemas que tenía con sus subordinados, afirmando que, sencillamente, no querían exponerse a ningún riesgo. Según ella no se atrevía a dar opiniones sinceras porque se sentían inseguros. Por su parte, Pedro no comprendía las razones por las que los superiores pueden considerar peligroso que los subordinados pongan en tela de juicio sus criterios, aunque les pidan que lo hagan.

Caso 3 ¿el jefe sabe hacer de jefe?

Luis, subdirector de producción de una empresa de electrodomésticos, manifestó a sus subordinados que sus objetivos prioritarios eran el control de calidad y la contención de los costes. Quería que se redujesen las tasas de defectos y de pérdidas por chatarra. Deseaba que su división se rigiese por los resultados, no por las normas. “Si tenéis que saltaros una norma para sacar adelante el trabajo, hacedlo”, solía decir Luis.

En un primer momento, sus empleados se lo tomaron al pie de la letra y supusieron que cualquier mejora en la eficacia sería bienvenida. Pero pronto advirtieron que estaban equivocados. A Luis le preocupaban tanto el estilo y la forma como la sustancia. Por ejemplo, la redacción y el mecanografiado de los memorandos

parecían importarle tanto como su contenido. Reprendió a varios supervisores de planta por haber aprobado improvisaciones en la programación y otros cambios sin pasar por la cadena de mando.

Comprensiblemente, este comportamiento supuso una frustración para los subordinados de Luis. Se veían obligados a hacer frente a expectativas contradictorias y a restar tiempo a las tareas importantes para satisfacer lo que consideraban exigencias frívolas. Sin embargo, ninguno de ellos trataba de comprender por qué los superiores prefieren que las cosas se hagan a su manera y que ése tal vez sea el medio que utilizan para incrementar su sensación de control y reducir su incertidumbre. Y nadie se atrevía a tratar de esclarecer estas cuestiones directamente con Luis, ni éste, por su parte, podía advertir que estaba dando instrucciones contradictorias y enterrando a su personal en el mismo papeleo del que quería liberarlo.

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.

Cuando ponen a sus empleados en situaciones en las que, como en el ejemplo de Gloria, en ningún caso pueden salir airoso o, como lo hizo Luis, les plantean exigencias confusas, la respuesta de los subordinados puede ser una pérdida de entusiasmo o una aminoración de su entrega. 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. Pueden recurrir a la aplicación de sanciones para castigar a los subordinados que no cooperen. Pero un uso tan descarado de su poder, raras veces restablece una relación laboral eficaz. De entre los pilares sobre los que descansa la autoridad ese es uno de los más débiles.

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 a 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 105 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%
	* Estimulo 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 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. Aun 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.

CLAVES:

El liderazgo puede ser descrito como *la capacidad de influir* en el comportamiento de las otras personas y en los objetivos de la empresa.

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.

Un directivo líder debe entender que su tarea es una función compartida con el resto de sus subordinados.

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.

LOS CINCO GURÚS ESPAÑOLES DEL MANAGEMENT

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

LOS CINCO GURÚS INTERNACIONALES DEL MANAGEMENT

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

Fuente: www.thinkingheads.com

Fuente: www.thinkers50.com



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 4

TÉCNICAS DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO

LAS 5 CLAVES DE LAS TÉCNICAS DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO

- 1.- Autogestión: establecimiento de metas; evaluación de los recursos necesarios; planificación de actividades; organización de actividades; revisión del propio progreso y desempeño.
- 2.- Manejo de información: recogida eficaz de información de libros y revistas; recogida eficaz de información de documentos; recogida eficaz de información de otra gente; diseño y conducción de entrevistas; custodia de documentación.
- 3.- Comunicación: lectura y escritura; realización de presentaciones audiovisuales; realización de informes orales y escritos; comunicación de doble vía eficaz, interpretación de las intenciones de la gente.
- 4.- Académicas: razonamiento lógico; pensamiento crítico; aplicación de varias estrategias de solución de problemas; evaluación de nuevos desarrollos
- 5.- Evaluación: ofrece la oportunidad de revisar el proceso de desarrollo de gerentes y los planes de carrera del trabajador a la luz de las fuerzas y debilidades demostradas.

“Gestionar por desempeño significa contar de verdad con las personas y con todo su potencial de desarrollo. Implica dirigir desde la misión y los valores de la organización, las referencias más seguras en un entorno de alta incertidumbre y ambigüedad”

(Jaime Urcelay: Presidente Profesionales por la Ética.)

MODELOS TEÓRICOS DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño como parte de un sistema de gestión de desempeño

Una noción básica de lo que típicamente se entiende por evaluación de desempeño (ED a partir de ahora) podría ser: una técnica de dirección que consiste en el proceso de revisión de lo realizado por un empleado durante un periodo-normalmente de un año- por parte de un responsable jerárquico con el objetivo de analizar qué se ha hecho adecuadamente y qué no.

El ejercicio de la ED suele tener una segunda parte dedicada a planificar el futuro, tanto del contenido del trabajo como de las acciones de mejora a emprender por el individuo. El aspecto formal de la ED queda configurado por el informe o formulario que se realiza siguiendo unas pautas reglamentadas en un procedimiento o política de ED.

En torno a ella giran desde luego tareas típicas del manager, y por lo tanto competencia consultiva de los profesionales de los recursos humanos, como son:



- La definición de objetivos
- La delegación
- El coaching
- La corrección de un rendimiento inadecuado
- El reconocimiento del trabajo bien hecho
- La recompensa formal o informal
- La justificación de la revisión salarial
- La identificación de áreas de mejora personal
- La identificación de fortalezas personales
- La valoración del potencial

- La planificación del desarrollo profesional
- La planificación de la carrera profesional
- La revisión del contrato laboral psicológico

Una visión simplificada de la gestión del rendimiento individual-dejando de lado los impactos organizativos y de proceso sobre el rendimiento- podría plantearse en los siguientes cinco pasos:

- Definición de objetivos de negocio a nivel de unidad organizativa.
- Despliegue de objetivos individuales.
- Supervisión continua o coaching durante el periodo.
- Evaluación, calificación (rating) y retribución.
- Planificación del futuro: contenido de trabajo y desarrollo individual.

¿Por qué es tan importante la ED? En primer lugar, lo es bajo la premisa de que se entienda como hemos dicho como parte del proceso de gestión del rendimiento individual. En segundo lugar, porque la ED y su proceso matriz, la gestión del rendimiento individual, tienen por objetivo fundamental la mejora del rendimiento, tanto individual como colectivo. Y éste no sucede siempre espontáneamente; ha de ser gestionado. Un sistema de ED ayuda a los managers y a sus colaboradores a centrarse en lo que es realmente prioritario de sus trabajos como primer paso para lograr mejoras.

Destaquemos a favor de las ED, la mejora del rendimiento de la organización pasa por la mejora del rendimiento individual, aparte de prestar atención naturalmente a los inhibidores y facilitadores residentes en los procesos organizativos o a los inhibidores y facilitadores culturales.

Normalmente la ED suele ser una experiencia altamente motivadora, cuando responde a estas expectativas.

Como resumen, las Compañías que aspiran a tener cultura de alto rendimiento suelen ser eficaces, gracias en gran parte a la ED, en:

Tener claridad sobre los objetivos.

Tener sistemas de evaluación y feedback constante del rendimiento

Tener sistemas de reconocimiento del rendimiento.

Objetivos y beneficios de las evaluaciones de desempeño



Los objetivos y beneficios de las ED son múltiples. Cada organización puede y debe definirlos a la hora de diseñar e implantar sus sistemas de ED, pues de ese modo todos tendrán unas expectativas comunes acerca de lo que se pretende conseguir.

La parte más importante a la hora de implantar un sistema de ED en una organización por primera vez es explicar por qué es necesario. Muchos gestores en esa organización pueden no ver claro la necesidad del cambio, estar confortables con su propio enfoque sobre la gestión del rendimiento. Pueden temer que la ED sea un proceso que añada burocracia a sus actividades. Para combatir las resistencias han de quedar claros los objetivos y los beneficios de llevar a cabo las evaluaciones.

Desde el punto de vista de la organización:

- Mejorar el rendimiento individual (de una manera sistemática), y el colectivo como consecuencia.
- Desarrollar las competencias de los empleados.

Desde el punto de vista de los empleados:

- Recibir orientación y recursos para mejorar sus oportunidades de carrera profesional.
- Recibir una opinión constructiva sobre lo que se hace bien (reconocimiento), y lo que es mejorable (para aprender).
- Clarificar cuáles son las responsabilidades y prioridades en el negocio y en el trabajo individual.
- Recibir ayuda para mejorar el rendimiento.
- Mejorar la comunicación cara a cara con sus jefes.

Desde el punto de vista de los managers:

- Desplegar y delegar en las personas de su equipo los objetivos de la unidad.
- Asesorar y hacer un seguimiento del desempeño de sus colaboradores.
- Evaluar y reconocer el desempeño para ganar en equidad en las revisiones salariales.

Vínculos de la evaluación de desempeño con los sistemas de planificación, retribución y desarrollo

El impacto de los valores culturales en el diseño o mantenimiento de un sistema de ED es crucial. Por un lado, porque la ED servirá de sistema sancionador o vigilancia de la aplicación o realización de esos valores. Al menos una vez al año, el desempeño de cada persona va a ser considerado a la luz de los valores que se quiere implantar en la organización, con lo que conlleva de socialización y refuerzo de valores, o de descubrimientos de divergencias básicas entre los valores de las personas y la organización, que a su vez podría servir para detectar problemas de motivación, frustración, desempeño y que pueden dar consecuentemente lugar a la salida de la empresa de forma espontánea o provocada, de trabajadores.

Sin embargo, los objetivos pueden cambiar desde el momento de la fijación, al principio del periodo de ED, hasta el momento de la evaluación. Muchas organizaciones utilizan descripciones muy básicas o genéricas que permiten alargar su vida útil, o

simplemente no cuentan con ellas, sino que las re-escriben en cada ED.

La relación de la ED con el puesto de trabajo nos lleva asimismo a otra finalidad más o menos indirecta de la ED con el proceso de selección de personal, a saber, la ED como método de aseguramiento de la calidad de los procesos de reclutamiento y selección.



La ED puede servir, y de hecho suele ser así aunque no se declare explícitamente entre las finalidades del proceso de ED, para fundamentar decisiones salariales.

Cuando una empresa tiene implantado un sistema retributivo basado en el rendimiento (performance based pay), su política retributiva contempla necesariamente un vínculo con el proceso de ED, que le permite diferenciar los componentes de incremento salarial derivados de crecimiento salarial del mercado (basándose en encuestas salariales), o de la evaluación del puesto (basándose en sistemas de puntos tipo Hay), de la parte de incremento que proviene del desempeño, también denominado “mérito”, principalmente a estos efectos (merit based y merit based pay).

Por último, la ED se contempla por las empresas como un medio muy eficaz para impulsar o catapultar el desarrollo continuo de las personas en una organización.

La planificación del desarrollo suele tener su espacio propio en la secuencia de la ED, normalmente hacia el final. Puede abordarse según el alcance temporal en forma de:

Plan de desarrollo individual: suele seguir a la definición de los objetivos para el trabajo a realizar en el periodo evaluativo siguiente. Un año normalmente.

Evaluación de potencial de carrera profesional: suele contener apreciaciones por parte del jefe y por el empleado mismo acerca de lo que puede dar de sí un empleado en términos de carrera profesional, puestos o responsabilidades que podría asumir

en el futuro, definiendo aproximadamente el plazo (en un año, tres años, ect), disponibilidad para viajes, desplazamientos o asignaciones internacionales, etc.

Tipos de evaluación de desempeño

1. Evaluación de resultados (podrían etiquetarse como sistemas de evaluación de rendimiento)
2. Evaluación de factores de comportamiento (sistemas de valoración de la actuación)
3. Sistemas mixtos (sistemas de evaluación de desempeño)

Las ED basadas exclusivamente en los resultados con la DPO (Dirección Por Objetivos).

Las ventajas proporcionadas por este tipo de ED son: una mayor implicación del colaborador, no se discute sobre criterios establecidos sino sobre objetivos adecuados a la situación, minimiza sentimientos defensivos al centrarse en los resultados y no en la forma de ser.

Los inconvenientes son que los resultados no informan, por sí mismos, a los empleados de lo que necesitan hacer para mantener o incrementar su eficacia. Por otro lado, un sistema basado exclusivamente en rasgos de personalidad, factores de rendimiento etc. adolecen de deficiencias por las razones inversas a las enunciadas.

Métodos de evaluación de desempeño

Las empresas eligen distintos métodos según se adaptan a su cultura organizativa:

1- Método de escalas gráficas. Tiene forma de formulario de doble entrada en el que las líneas son los factores de ED que son previamente seleccionados y definidos, y las columnas son los grados de variación de esos factores.

Hay varios tipos de escalas por la forma de puntuar:

- Continuas, donde hay dos puntos a los extremos de una línea y el desempeño se sitúa en cualquier punto de la línea.

- Semicontinuas, igual que la anterior pero se incluyen puntos intermedios para orientar dentro de la escala.
- Discontinuas, la posición de las marcas ya está previamente fijada, el evaluador tiene que escoger una de las marcas.

Hay varios tipos de escalas por los contenidos de lo medido:

- Rasgos personales, ya sean referidos a cualidades personales o referidas al desempeño del trabajo.
- Funciones del puesto de trabajo, responsabilidades de la descripción del puesto de trabajo.
- Conductuales, se basa en la medición de conductas observables, que son críticas para el éxito o fracaso en el puesto de trabajo.

Ventajas de las escalas gráficas: para los evaluadores es de fácil comprensión y uso.

Inconvenientes de las escalas gráficas: no permiten mucha flexibilidad al evaluador al tener que ajustarse al instrumento, y no a las características del evaluado.

2 - Método de elección forzada: desempeño del empleado, positivas o negativas, el evaluador está obligado a escoger dentro de un bloque de frases.

Ventajas de la elección forzada: proporciona resultados más exentos de influencias subjetivas y su aplicación es simple y no exige una preparación intensa de los evaluadores.

Inconvenientes: elaboración compleja.

3 - Método de las frases descriptivas: El evaluador señala simplemente las frases que caracterizan el desempeño del colaborador (signo + o “s”), y aquellas que realmente demuestran lo opuesto de su desempeño (signo – o “n”).

4 - Método de investigación de campo: A través de entrevistas se verifica y evalúa el desempeño del colaborador investigando las causas, orígenes y motivos de tal desempeño por medio del análisis de hechos y de situaciones.

5 - Método de incidentes críticos: Se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características fundamentales capaces de llevar a resultados positivos o negativos. Hay tres fases:

- Observación del comportamiento.
- Registro de hechos significativos.
- Investigación de la actitud y del comportamiento.

6 - Método de comparación por pares: consiste en comparar dos empleados con respecto a un factor de evaluación, y se trata de identificar quién es mejor.

7 - Método de superposición de perfiles: Se trata de realizar una autovaloración, una valoración hecha por el jefe, y puede hacerse una valoración con el promedio de las evaluaciones hechas por los compañeros de trabajo.

8 - Método de clasificación: Consiste en ordenar a los empleados según la calidad. Las clasificaciones se realizan según las cualidades individuales o la aptitud total para una posición dada.

9 - Método de distribución forzada: Se fuerza a distribuir las evaluaciones siguiendo la curva normal o distribuciones arbitrarias.

10 - Método de auto-evaluación: Al propio empleado se le solicita hacer un sincero análisis de sus propias características de desempeño.

11 - Método de evaluación por resultados: Se evalúan los resultados y además los factores de rendimiento.

12 - Método de 180, 360 grados: Consiste en obtener feedback de múltiples fuentes (jefe, compañeros, subordinados, clientes, proveedores), en lugar de únicamente del supervisor.

13 - Medidas objetivas: absentismo, productividad, etc.

14 - Simulaciones: Se trata de situaciones simuladas creadas ad-hoc para evaluar el desempeño de empleados, donde se les somete a una serie de pruebas y ejercicios

(típicamente in-basket, entrevistas individuales y dinámicas de grupo) cercanas al trabajo real, y se observa sistemáticamente su actuación, puntuando el desempeño de acuerdo con unas tablas de criterios y puntuaciones.

HABILIDADES BÁSICAS PARA REALIZAR UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Proceso de evaluación de desempeño

Distinguiremos cinco etapas:

Aclarar el trabajo a realizar.

Fijación de objetivos.

Seguimiento del desempeño en el puesto.

Evaluación del desempeño (preparación, entrevista y documentación)

Planificar el siguiente periodo: trabajo y desarrollo personal.

Registro de incidentes críticos.

Se trata de utilizar algún método para observar y registrar los comportamientos de las personas de modo que nos sirvan de base para emitir juicios más sólidos a la hora de hacer las ED.

Por tanto, para efectuar una evaluación justa es necesario obtener ejemplos de comportamientos completos y exactos. Un concepto que facilita el proceso de describir y registrar comportamientos (STAR).



Situación / Tarea

Acción

Resultado

COACHING

Labor de asesoría, orientación y consejo que ayuda a que un individuo use o no con éxito un comportamiento o habilidad específico, y obtenga los resultados esperados.

Un buen coaching refuerza la confianza, las habilidades y el interés de las personas en resolver con éxito las situaciones normales del trabajo, así como las situaciones inesperadas que a veces se presentan.



El proceso del coaching se puede dividir en los siguientes pasos:

- Establecer el propósito y la importancia de lo que se intenta enseñar.
- Explicar el proceso.
- Mostrar cómo se hace.
- Observar mientras la persona practica el proceso.
- Dar feedback inmediato y específico (entrenar de nuevo o reforzar el éxito).
- Expresar confianza en la capacidad de la persona para tener éxito.
- Llegar a un acuerdo sobre acciones de seguimiento.

Dar y recibir feedback

Conjunto de observaciones y opiniones que hace un manager acerca del desempeño de un empleado en una situación determinada. Existen una serie de reglas que ayudan a que el feedback cumpla el deseado objetivo de que el empleado entienda y acepte esas observaciones, y haga algo con ellas para mejorar su desempeño.

Hablaremos primero de recibir feedback, la primera regla es:

- Pedir el feedback, en esta actitud, el manager se encuentra más proclive a compartir con el empleado sus juicios y observaciones. Hay que ser específico sobre qué tipo de habilidades o comportamientos desear.

- Verificar que entiendes con el ánimo de clarificar lo que te dicen, no de justificarte.
- Programar sesiones regulares de feedback con tu jefe, o al final de proyectos concretos.

Para dar Feedback , nos vamos a referir no obstante a las reglas para dar feedback correctivo, se puede resumir en:

- Directo y específico, describiendo el comportamiento basado en ejemplos observados en la situación dada.
- Equilibrado, procurando que no se haga un sobreénfasis en los aspectos negativos.
- Ofrecer algún ejemplo de comportamiento alternativo.

Planes de mejora de un bajo desempeño

Cómo abordar, desde el proceso de gestión de desempeño, a un empleado con un bajo desempeño, es una situación que trae de cabeza a muchos managers.

La primera tarea es identificar lo que se considera como desempeño bajo. Normalmente ocurre cuando, una persona no alcanza sus objetivos, no termina sus tareas o lo hace incumpliendo los plazos.

Seguidamente, es necesario aclarar las causas posibles que están provocando el rendimiento bajo.

Finalmente, hay que intentar ir al fondo del problema, no sólo abordar los síntomas. El primer paso es aclarar qué se espera de la persona que haga, en qué medida está desempeñando su trabajo en comparación con las expectativas, identificar específicamente en qué áreas está fallando y por qué. Seguidamente, hay que obtener acuerdos sobre qué necesita hacerse, qué ayuda es necesaria y establecer un plazo de tiempo. Es imperativo establecer los acuerdos por escrito en un plan de mejora del desempeño individual.

La planificación de los objetivos del periodo siguiente

Una vez hecha la entrevista de evaluación acerca del desempeño en periodo pasado tiene lugar una discusión acerca de la planificación del periodo siguiente.

La planificación del desarrollo profesional y la evaluación del potencial

El plan de desarrollo individual es un resultado lógico de la evaluación. Se revisa el desempeño para mejorarlo para el futuro. Para comenzar el plan de desarrollo pensando en ayudar a ser eficaz, en alcanzar los objetivos del periodo siguiente, hay cuatro fuentes principales de información:



Áreas de mejora identificadas en la evaluación, en el caso de respuesta afirmativa, es útil señalar las tres o cuatro áreas de mejora críticas, siempre que sigan teniendo sentido para el trabajo esperado en el siguiente periodo.

La planificación de los objetivos del periodo siguiente, se trata entonces de preparar al empleado con los conocimientos y habilidades adecuadas para tener éxito en la consecución de esos objetivos.

Revisión del plan de desarrollo del periodo anterior, esta revisión dará lugar a replantearse e insistir en alguna acción de desarrollo o cambiar hacia otras áreas porque ya se tiene superado el avance esperado.

La evaluación del potencial, o planificación de carrera profesional a más largo plazo.

El siguiente paso es hacer una síntesis de la información obtenida, de modo que sirva para centrarse en dos o tres “áreas de mejora profesional”. Estas serán el campo de actuación, la diana a la que apuntar, para la persona en cuanto a su desarrollo.

Por cada área de mejora profesional conviene fijar unos “objetivos de desarrollo profesional”. Estos objetivos son el nivel de desarrollo buscado para cada área de mejora profesional. Fijar estos objetivos de desarrollo suele ser una tarea que requiere reflexión o ayuda por parte de profesionales de recursos humanos.

Después tiene lugar el núcleo del plan de desarrollo, a saber, las acciones de desarrollo y formación.

Como en todo plan, es necesario fijarse unos plazos o fechas límites para cada acción de desarrollo propuesta.

Además, conviene sopesar, si anotar algún tipo de compromiso con otras personas, para facilitar la realización de estos planes.

Finalmente, como todo plan, conviene también programar alguna revisión intermedia antes de llegar al final del periodo, donde se puedan analizar posibles desviaciones y poner remedio.

TENDENCIAS EN LA GESTIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación 360 grados es un sistema de evaluación que reconoce la importancia de obtener feedback sobre el desempeño de una persona desde diversas fuentes, además del jefe inmediato.

Hay sistemas de evaluación de desempeño basados en competencias que dan conjuntos de competencias ya seleccionados para cada tipo de perfil de empleados.

Por otro lado, hay sistemas de evaluación de desempeño basados en competencias que dejan totalmente abierto el apartado de factores de desempeño, invitando a jefe y empleado a consensuar cuáles son las competencias críticas para su situación concreta.

Este acuerdo se debe hacer al principio del periodo, o lo que es lo mismo, al final de una evaluación cuando se está planificando el periodo siguiente. El empleado debe saber sobre qué competencias se le va a evaluar.

Ranking relativo: para medir el nivel de desempeño individual.

El ranking o rating o calificación suele ser un proceso que tiene lugar a continuación de una evaluación, ya sea inmediatamente posterior en el tiempo o separado en el tiempo, siendo en este segundo caso inmediatamente previo a la revisión salarial.

El ranking absoluto es el tradicional. Es aquél en el que se mide el nivel de desempeño utilizando una escala de niveles, ya sean nombres o números, que contienen unas definiciones.

A mayor ranking, y menor percentil, le corresponderá normalmente mayor incremento salarial: que en términos prácticos significa que cuanto mejor es el desempeño de la persona y peor pagada esté con relación al salario que le corresponde por su trabajo en el mercado, mayor debe ser su incremento salarial.

La evaluación de desempeño y la gestión del conocimiento.

La evaluación de desempeño es un ejercicio donde tiene lugar gestión del conocimiento, en su faceta de intercambio de información útil como mínimo para dos personas, de explicitación de conocimiento tácito, de despliegue de conocimiento sobre la estrategia, de generación de conocimiento y aprendizaje para el futuro, etc.



La evaluación de desempeño, o la gestión de desempeño más propiamente es un proceso que permite y facilita que esas tres dimensiones relacionadas con la estrategia de la organización –conocimiento, capital intelectual y aprendizaje– tengan lugar en la organización.

Cómo implantar con éxito un sistema de evaluación de desempeño.

Veremos un posible plan de implantación que, eficazmente ejecutado podrá aumentar las posibilidades de éxito de implantación.

- Formar un equipo de diseño.
- Razonar la necesidad del sistema o del cambio de sistema.
- Definir las expectativas de la dirección, los managers y los empleados.

- Mantener informada a la dirección a lo largo del proceso.
- Pedir opinión a los empleados durante el proceso.
- Limitar las expectativas –no perderse en los detalles.
- Hacer un piloto del sistema.
- Lanzar plan de comunicación.
- Lanzar plan de formación.
- Diseñar mecanismos de control.

Resumen de tendencias respecto a la evaluación de desempeño:

- De una filosofía de control a una filosofía orientada al desarrollo.
- De un foco en las tareas y responsabilidades del puesto a niveles de contribución del empleado.
- De criterios de medida subjetivos (sólo el jefe) a medidas más objetivas (múltiples fuentes).
- De un clima defensivo a un clima receptivo y constructivo.
- De un proceso burocrático centrado en el formulario a un proceso centrado en el diálogo
- De una dirección autocrática que fomenta el cumplimiento a una dirección participativa que fomenta el compromiso.
- De un evento una vez al año, a una relación continua durante todo el año.
- De un control individual a una comunicación de los objetivos y estrategias de la compañía.

- De un empleado pasivo a un empleado activo y participativo.
- De un énfasis temporal en el pasado a un énfasis en aprender para el futuro.
- De un ejercicio aislado como evaluación de desempeño al enfoque sistemático de la gestión de desempeño.



INNOVANDO EN ...GESTIÓN DE DESEMPEÑO

GESTIONANDO EL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA

Apoya el logro del plan estratégico organizacional en la medida que permite orientar a las personas hacia los términos de productividad, eficiencia y desarrollo personal:

1. Liderazgo

- Promover y administrar el cambio
- Delegar y hacer seguimiento
- Realizar gestión con personas e influir en otros
- Autocontrol

2. Visión estratégica

3. Orientación a resultados

4. Comunicación efectiva

5. Pensamiento conceptual y analítico

6. Negociación y solución de conflictos

CAPÍTULO 5

LA MOTIVACIÓN

LAS 5 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.

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 clave es La Motivación.....Esa voluntad necesaria para autoexigirte la consecución de nuevos retos cada día”

(Roberto Parra: Director General de Deportes en la Junta de Comunidades de Castilla La Mancha)

¿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

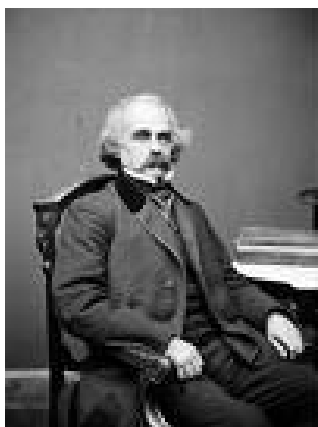
Etapas de la dirección científica de la empresa.

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 benévolos 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, E. 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 E. 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 higiénicos:** 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.

1. 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:

1.1. 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.

1.2. 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.

2. 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:

2.1. 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.

2.2. 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.

2.3. 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:

Lo que reciben (E)

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.

BARRERAS DE LA MOTIVACIÓN

Hasta aquí hemos analizado cómo es el mecanismo de la motivación, y qué cosas (estímulos) motivan más y cuáles menos. Sin embargo a todos nos ha pasado que al motivar conscientemente a una persona hemos logrado unos resultados muy inferiores a lo que esperábamos. Ello es debido al hecho de que frente a la motivación se presentan una serie de barreras que hay que superar.

Estas son barreras que pueden detener el desarrollo natural del hombre y que en general nacen de él mismo. Hay infinitas pero algunas se repiten con tanta frecuencia que nos conviene considerarlas un poco en detalle.

Autoconcepto pobre: Si nosotros nos conformamos con observar lo que un hombre hace sin tratar de profundizar en su interior, lo podemos llegar a catalogar de **seguro de sí mismo y extrovertido**, cuando en realidad él se ve como todo lo contrario. Un concepto



pobre de sí mismo es una barrera fuerte para el crecimiento y desarrollo de un individuo. Todos nosotros poseemos muchos más talentos y habilidades de las que creemos poseer y, desde luego, muchos más de los que utilizamos. Las personas actuamos no **como somos** sino como **creemos ser**. El que se siente **fracasado** fracasará aunque ponga una gran voluntad en lo contrario.

Un hombre que está convencido de su poco valor, crea inconscientemente a su alrededor unas circunstancias coherentes con este pensamiento, de forma que las personas que le observan empiezan a pensar que esto es cierto y, entre ellos sus superiores, empiezan a dudar de su capacidad.

Nuestra misión consiste en reconocer y señalar estos síntomas a la persona que tenemos a nuestro cargo.

Hay que ayudar al empleado a establecer metas por **encima de lo que él se cree capaz** y ayudarle a lograrlas. La pobre opinión que tenía de sí mismo empezará a convertirse en seguridad y confianza en él mismo.

En lugar de pensar en sus propias limitaciones, empezará en pensar en sus logros.

Sólo hay un rincón del universo que puede Vd. estar seguro de mejorar, su propia persona.

Revivir fracasos pasados: En general no damos importancia a nuestros fracasos. No podemos olvidar que los mayores progresos del género humano se han debido a personas que no tuvieron inconveniente en fracasar una y otra vez.

Pero hay veces que un fracaso se graba tan profundamente en la memoria que crea una barrera a todo esfuerzo futuro. Cuando éste sucede, el fracaso ha creado un desconcierto, un temor y unas dudas que incluso ponen en peligro la estabilidad emocional del individuo.

Un ejemplo típico es el del niño que porque fracasó en un partido de fútbol, llega al convencimiento de que no le gusta y se niega para siempre a sí mismo el placer incluso de disfrutarlo como espectador. Todo ello basado en un fracaso imaginario.

En el mundo del trabajo es muy corriente encontrar hombres que adoptan una actitud inhibida, tímida y medrosa frente a la cual se estrellan todos los intentos de motivación de sus jefes.

Cuando nos encontramos con un individuo que vive esta circunstancia, sería bueno comentar con él sus éxitos más recientes y luego sus fracasos, pero sin dar a éstos demasiada importancia. La tarea de jefe consiste en hacer que el individuo vuelva a considerar sus fracasos con madurez, de forma que no le bloqueen en su afán de superación.

Jamás mire atrás, a no ser que sea esa la dirección que quiere tomar.

Complacencia: A veces podemos encontrarnos un individuo que se encuentra totalmente satisfecho de su persona y de la forma en que desempeña su labor. Este tipo de persona ha estabilizado sus ingresos, sus hábitos, y en resumidas cuentas, ha inmovilizado su vida. Siente que en la vida ha logrado todo lo que desea y, por lo tanto, no desea molestarse ni ser molestado.

Tenemos, sin embargo, que recordar aquí que la atrofia es precisamente la consecuencia del inmovilismo, y de la atrofia a la muerte hay muy poco trecho.

Este tipo de atrofia, prematura en muchos casos, no es necesariamente inevitable. La tendencia puede invertirse con la infusión de un propósito nuevo, de una meta nueva, de una nueva actividad en la rutina diaria del individuo.

El único medio para motivar a un hombre que esté en estas circunstancias es descubrir sus ambiciones.

¿Qué es lo que desea realmente? Muchas veces un hombre dirá que está satisfecho y que es feliz cuando, en realidad, sólo ha encontrado un punto seguro, una posición en la que ya no hay conflictos y en la que su ego ya no corre ningún peligro de ser lastimado. En muchos casos este tipo de barrera nace como consecuencia de las dos anteriores.

Contra esta barrera no queda más remedio que ejercer una fuerte campaña de agitación, que le sacuda y le haga ver cuáles son sus verdaderos deseos.

Educación negativa: Hay padres que crean un ambiente en su casa tal, que los niños se educan oyendo la palabra no muchas más veces que la palabra sí.

Las personas que han sufrido esta educación, cuando llegan al mundo de la empresa se suelen concentrar en las razones por las cuales ni pueden ni deben hacer las cosas. Son personas que, en general, temen más a sus propias iniciativas pensando, además, que éstas están destinadas al fracaso.

Normalmente estas personas, cuando se dejan arrastrar fuertemente por un aspecto positivo de su personalidad y esto les lleva a destacar entre los de un grupo, se asustan e inconscientemente ponen todos los medios para volver al pelotón.

Para saltar esta barrera lo mejor es ayudar al individuo a descubrir las razones por las cuales tiene tantas ideas negativas.

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 aún 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, y 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.

CAPÍTULO 6

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

LAS 5 CLAVES DE LAS TÉCNICAS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- 1.- Importancia de integrar el aporte metodológico de los expertos con las expectativas, intereses, necesidades y problemas de las personas involucradas
- 2.- El centro de la planificación es la “dinámica de conducción”; no se cristaliza en un plan, habida cuenta del permanente seguimiento que hace de la coyuntura política, económica y social.
- 3.- La definición de objetivo resulta del consenso social entre los diferentes actores sociales implicados.
- 4.- Importa la confluencia de las decisiones de los diferentes actores sociales que, de una u otra forma, están interesados o implicados. El sujeto planificador “está dentro” de la realidad y coexiste con otros “actores” sociales.
- 5.- Procura conciliar el conflicto y el consenso como dos factores actuantes en los procesos sociales y que condicionan la realización del plan.

“Planificar es una fase clave de la gestión directiva. La palabra cobra más fuerza si pensamos en su antónima: improvisar. No hay liderazgo posible basado en la improvisación.”

(Emilio Cabanes: Director RRHH Fundación EOI.)

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Cuando hablamos de Gestión Empresarial, todo el mundo está de acuerdo en un hecho: Planificar es básico en la correcta gestión de las empresas, pero a partir de aquí las preguntas que surgen son: ¿Quién planifica? ¿Qué es planificación? ¿Para qué sirve?.

Con lo que hemos dicho anteriormente, ya hemos partido de una premisa básica Planificar es una función primaria, pero ¿Quién la realiza y porqué se considera primaria? La planificación corresponde a los mandos, porque es una acción que estos deben de desarrollar antes de actuar, los mandos deben planificar efectivamente, en lugar de plantear objetivos definidos de manera vaga y de dedicarse a desarrollar acciones que no se encuentran planificadas y que dan lugar a confiar en que todo salga bien.

El mundo empresarial es un mundo dinámico, rápido, complicado, difícil, en el que las decisiones se suceden a una rapidez vertiginosa, y en el que el resultado de las mismas suele ser bastante incierto. Por ello planificar, diseñar, planear, son conceptos y términos que deben estar inmersos dentro de la mentalidad empresarial. Si conseguimos identificar y planificar, minimizaremos muchos de nuestros problemas y daremos soluciones a muchos otros que pueden surgir en el futuro.

Pero, ¿Qué es planificar? Planificar consiste en fijar las estrategias para alcanzar los objetivos, teniendo en cuenta las propias posibilidades de la organización (Autodiagnóstico) y su entorno (Análisis de la situación externa).

En resumen, planificar es algo básico que deben hacer los mandos de la empresa, administrar y dirigir el trabajo que van a desarrollar y todo ello en base a los objetivos que se marca la dirección, en función del entorno sectorial, económico, ..., y que determinará el futuro más inmediato de la empresa.

Pero planificar no es algo que se pueda realizar arbitrariamente, sin un estudio previo y un análisis de nuestro entorno, es un proceso que implica varias fases:



1º.- Pensar antes de emprender la acción:
Se trata de analizar los medios y las herramientas con las que contamos para alcanzar el éxito deseado en nuestros objetivos.

2º.- Poner por escrito de forma sistemática lo pensado: Los problemas pueden ser afrontados, pensados y trabajados mejor si existe un documento en el que quede reflejado todo lo analizado.

3º.- Comparar lo realizado con la previsión: Compara la previsión hecha en el pasado con lo realizado en el período correspondiente.

4º.- Tomar decisiones y efectuar acciones correctoras en caso de desviación entre lo real y lo ideal.

- En definitiva, decidir con anticipación lo que hay que hacer, cómo, con qué medios, cuándo y por quién.

En definitiva, cuando planificamos estamos elaborando un vademécum, un guía para el desarrollo posterior de las actividades planificadas, y esta es la tarea principal de cualquier mando, pues estamos coordinando acciones que darán lugar a resultados posteriores, que nos llevarán a alcanzar las metas y objetivos determinados.

JERARQUÍA DE LOS PLANES ORGANIZACIONALES

Los planes organizacionales son consecuencia de la planificación y vienen a indicar cuales son los objetivos y metas detallados en el futuro, más o menos inminente, y los medios necesarios para alcanzar estas metas.

La siguiente figura muestra la jerarquía de los planes organizacionales:



1º.- MISION

La misión son los fines básicos propios de constitución de una organización.

Cuando los mandos definen la misión de una organización empresarial, están delimitando el campo sobre el que desarrollar las posibles acciones, y todo ello con un claro fin: delimitar todos los recursos de la empresa y dirigirlo hacia el objetivo definitivo que cada organización se establece.

Una definición completa de misión debe incluir una serie de conceptos básicos:

Descripción de los productos o los servicios básicos de la organización: El conocimiento detallado de cuantos productos o servicios son ofertados desde la institución, va a permitir definir de manera mucho más clara la misión de la organización.

Funciones que ésta desarrolla: Conocer cuales van a ser las funciones que generen va a ser clave para el éxito de la misión propuesta.

Clientes o mercados a los que sirve: Un conocimiento del mercado, su segmentación, el target,..., va a propiciar unos mejores resultados. En la práctica, algo tan obvio como esto, no es tenido en cuenta, ya que no se hacen estudios detallados que permitan conocer el público objetivo de nuestro producto o servicio, lo que determina su dificultad en la entrada en el mercado.

¿Debe plasmarse por escrito esta misión? parece indiscutible que si todos los mandos están de acuerdo en el establecimiento de una misión general para toda la organización empresarial, su establecimiento por escrito va a facilitar, tanto su entendimiento, como su alcance, además de reforzar el cumplimiento de la misma a lo largo del tiempo.

2º.- OBJETIVOS O METAS

Se define el objetivo o meta como el resultado preciso a alcanzar en un plazo determinado, definido cualitativa y /o cuantitativamente, para el que se han determinado y proporcionado los medios necesarios (organización, presupuestos, etc...)

Los objetivos deben cumplir con una serie de funciones que se consideran básicas:



Deben ser el manual a seguir dentro de la etapa de desarrollo de las acciones.

Es el modelo que determina y permite evaluar si se han cumplido con las acciones acordadas.

Son el medio utilizado para determinar si se han cumplido con los fines marcados.

Hay que tener en cuenta que los objetivos deben ser dinámicos, ágiles, que se adapten perfectamente a la singladura de la empresa, que permitan su acondicionamiento a los cambios continuos que implica la toma de decisiones en la gerencia empresarial, es por ello, que es un requisito imprescindible la revisión continua de los objetivos para que los mismos se acomoden, se adecúen al devenir continua de la empresa.



Considerando el factor tiempo, podemos distinguir los distintos tipos de objetivos:

a) Los objetivos a corto plazo: Aquellas que se determinan para ser cumplidos en un período inferior a 12 meses, a su vez estos objetivos se pueden dividir en:

Inmediatos: Aquellas que se establecen para períodos de hasta seis meses.

Mediatos: Se establecen para períodos que oscilan entre seis y doce meses.

b) Los objetivos a medio plazo: Aquellos otros que se determinan para ser cumplidos en un período de uno a tres años.

c) Los objetivos a largo plazo: Se proyectan en un período de entre tres a cinco años, e incluso en ocasiones en períodos más largos de tiempo.

3°.- ESTRATEGIA

La estrategia es el conjunto de acciones que se desarrollan con el fin de lograr un objetivo determinado.

Si bien esta parece una definición acertada, en la práctica no existe unanimidad sobre su definición, existen múltiples interpretaciones; aquí vamos a tomar en consideración, aquellas que consideramos más interesantes desde el punto de vista de planificación estratégica:

EN EL VOCABULARIO MILITAR

La estrategia militar se ocupa del planeamiento y dirección de las campañas bélicas, así como del movimiento y disposición estratégica por las fuerzas militares. Aquí recogemos la definición de algunos importantes estrategas:

“Parte del arte de la guerra es relativo a los movimientos generales que se ejecutan fuera de la vista del enemigo y antes de la guerra.” (Marmout)

“La estrategia es un plan de acción confeccionado para alcanzar algún fin; un propósito unido a un sistema de medidas para alcanzarlo” (J.C.Wylie)

EN LA LITERATURA EMPRESARIAL

Aquí resulta mucho más complicado dar una definición, ya que todos los autores quieren incorporar matices nuevos que den una mejor y mayor aclaración al tema, pero vamos a recoger la definición dada por algunos importantes expertos de la materia:

“Establecer el cuadro de todas las situaciones en las que puede uno encontrarse y escoger, desde el origen, la decisión que podría emprenderse frente a cada situación” (Pierre Massé)

“Elegir una línea de acción a fin de optimizar los beneficios puros mediante la utilización de los recursos limitados en un medio cambiante, y en la lucha con la competencia para alcanzar los objetivos que marca la alta dirección” (Ian Clark)

“La elección de una alternativa (opción) entre las posibles para cubrir un “gap” con la óptica del largo plazo” (John Argenti)

“La dirección estratégica se ocupa de la definición de las metas y objetivos más importantes de una organización, del diseño de las políticas y planes funcionales, de la estructura organizativa y los sistemas para alcanzar estas metas y objetivos, en respuesta a las circunstancias cambiantes del entorno, los recursos institucionales y los motivos y valores individuales” (La Rue T. Hosmer)



Sin duda, si nos ponemos a analizar cada una de estas definiciones, todas y cada una de ellas, tienen una parte de realidad dentro de la gestión empresarial, que debe ser tomada en cuenta, por lo que en la práctica nos deberíamos quedar con todas ellas, no obstante, lo que si que podemos decir de manera clara es lo siguiente:

Las características fundamentales de la estrategia son, sin duda, la planificación de las actividades (“lejos de la batalla”), un enfoque a largo plazo (“antes de la batalla”) y, por supuesto, la consideración del entorno.

4º.- PLANES:

Podemos distinguir inicialmente dos tipos de planes:

4.1.- ESTRATÉGICOS:

Se ocupa de los objetivos principales, a largo plazo, de la organización y de las diferentes estrategias para alcanzarlos. A este nivel se definen también las políticas y principios generales.

4.2.- OPERACIONALES

Frente a los planes estratégicos que están concebidos con un único fin que es cumplir con los objetivos generales marcados desde la dirección de la organización,

se encuentran los Planes Operacionales, estos planes van más al detalle, buscan y pretenden marcar cuales son los detalles necesarios para alcanzar los objetivos marcados desde los planes estratégicos.



La planificación operacional es táctica. Define los objetivos secundarios y subobjetivos para las distintas unidades organizativas y cada persona. Es decir, especifica qué debe hacerse, quién lo hará y cuando. A este nivel se detallan las líneas de acción para llevar a cabo lo planes de más alto nivel, se elaboran normas y programas concretos, procedimientos, tiempos, incluyendo los presupuestos para los diversos componentes del plan, y se controla el grado de cumplimiento de los programas.

Los planes operacionales se dividen en dos tipos, en función del uso que se les da a cada uno de los planes:

a) Planes de Uso único: Nacen para conseguir un objetivo específico y una vez se ha alcanzado desaparecen. Son planes muy detallados que surgen para un fin concreto y que habitualmente no se suelen repetir en el futuro. Los principales tipos de planes de un solo uso son:

Proyectos: Planes de finalidad única, generalmente de duración fija, diseñados para conseguir un solo objetivo de características muy particulares.

Programas: Conjunto de elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción. Normalmente cuentan con el apoyo de un presupuesto. Puede haber un programa principal y programas secundarios, de apoyo.

Presupuestos: Resultados económicos (o en su caso, sociales) esperados. Es un plan expresado generalmente en términos monetarios, diseñado para cubrir un período específico de tiempo (el año fiscal es la unidad de tiempo usada con mayor frecuencia). Una vez elaborado se convierte en parte del

sistema de control de una organización: el presupuesto constituye un conjunto de estándares (producción, inventario, gastos, etc.); las desviaciones de los resultados esperados o presupuestados pueden identificarse con rapidez.

b) Permanentes: Cuando ciertas decisiones, actuaciones, o situaciones se repiten en una empresa, las decisiones se toman de manera uniforme y conforme a lo establecido previamente: Los principales tipos de planes permanentes son:

Políticas: Son planes permanentes que proporcionan directrices generales (preferentemente escritas) que orientan el pensamiento en la toma de decisiones. La formulación de políticas limita la discreción al establecer límites dentro de los que deben caer las decisiones aceptables.

Procedimientos: Planes permanentes que definen la secuencia estándar para efectuar una actividad. Son guías para la acción, más que para el pensamiento.

Reglas: Las reglas indican las acciones o no acciones concretas que se requiere realizar en una situación determinada. Guían la acción sin sujetarse a la sucesión temporal, a diferencia de los procedimientos, y no permiten discreción, en contraste con las políticas.

FASES DE LA PLANIFICACION

Fase 1: Definir la misión

Permite determinar quién es la organización, hacia donde se dirige, además de marcar las directrices para los objetivos futuros y proporcionar una información clara sobre la organización.

Fase 2: Analizar y evaluar los recursos organizacionales

Entendemos por recursos todos los potenciales que la empresa posee, y éstos se refieren tanto a los materiales (económicos, financieros y tecnológicos) como a los humanos (habilidades, destrezas, motivación, liderazgo, capacitación y cultura, entre otros).

En este sentido, habrá que ver si la organización cuenta con los recursos necesarios para enfrentar las oportunidades y las amenazas, y en todo caso aprovecharlas o, en su caso, evitarlas y/o superarlas

Fase 3: Analizar y evaluar los riesgos y oportunidades del entorno.

En la planificación y definición de la estrategia, juega un papel determinante el entorno. El conocimiento del comportamiento de las variables del entorno, va a determinar el futuro de nuestra organización.

Fase 4: Establecer objetivos a largo plazo.

Estos objetivos son enormemente especulativos, ya que se deciden para un período que varía entre tres y cinco años, aunque resultan básicos para definir el futuro de nuestra empresa.

Fase 5: Formular estrategias

A la hora de fijar las estrategias, habrá que analizar cuales se consideran más pertinentes para la empresa, su elección puede variar de conceptos como costes, posicionamiento, competitividad... Habrá que elegir aquellas que consideremos más adecuadas a nuestra misión.

Fase 6: Establecer planes operacionales.

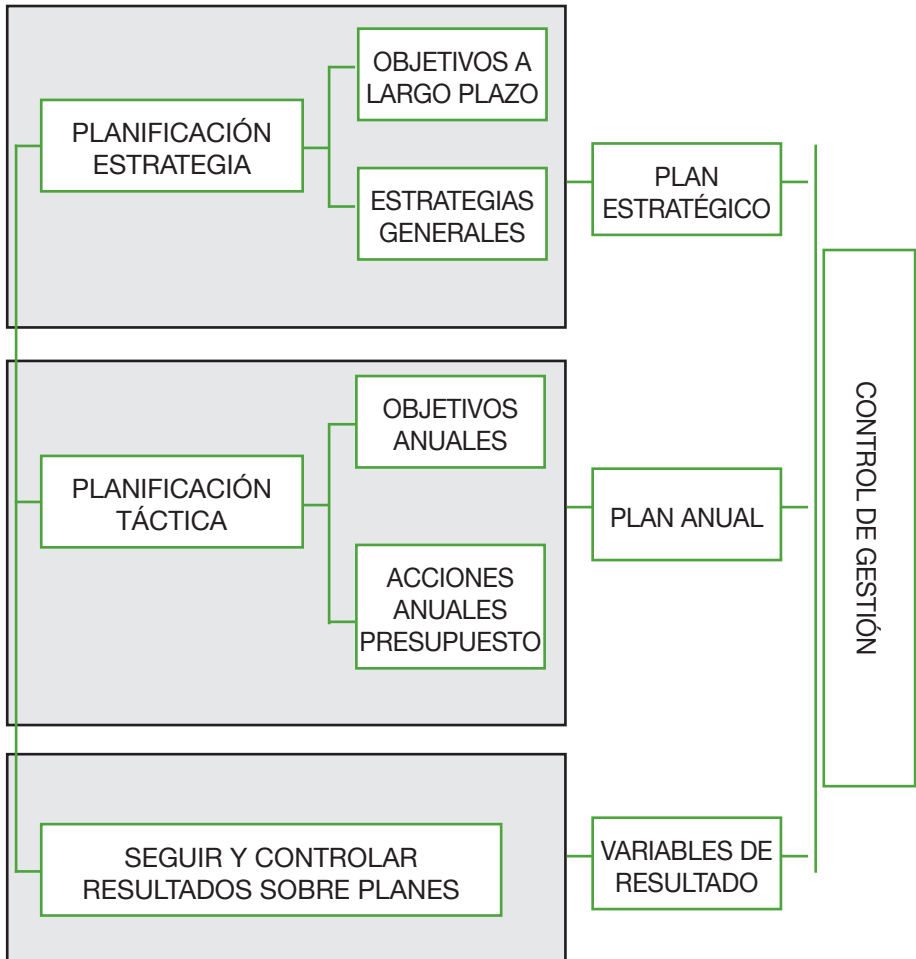
Una vez definidos los planes estratégicos, buscar el mayor detalle posible para alcanzarlos.

Fase 7: Poner en ejecución los planes.

Puesta en ejecución de los planes es la parte más importante, ya que el éxito de nuestra organización depende en un alto grado de la ejecución de los planes operacionales decididos.

Fase 8: Controlar y adaptar.

Tal y como se ha comentado antes, los planes no son estáticos, deben ser ágiles, rápidos, dinámicos y tan importante es controlar su puesta en marcha como adaptarlos a las diferentes situaciones por las que atraviesa una organización empresarial.



DIRECCIÓN POR OBJETIVOS (D.P.O)

Desde el año 1954, cuando Peter F. Drucker acuñó por primera vez este término en su obra clásica “The Practice of Management”, hasta la actualidad, han sido muchas las organizaciones empresariales que han incorporado a su gestión diaria la idea de la D.P.O.



Su creación y diseño está realizado para facilitar la incorporación de la planificación y la implantación de planes dentro de las organizaciones empresariales.

La D.P.O se caracteriza por ser:

- a) Una técnica participativa de planificación y evaluación.
- b) A través de la cual superiores y subordinados, conjuntamente, definen aspectos prioritarios.
- c) Establece objetivos (resultados) a alcanzar en un determinado período de tiempo y en términos cuantitativos, dimensionando las respectivas contribuciones.
- d) Hacen seguimientos sistemáticos del desempeño (control) procediendo a las correcciones necesarias.

La D.P.O prioriza un estilo de liderazgo que se caracteriza por la participación y la delegación, estableciendo objetivos que buscan motivar al personal, apuntalar la planificación y el control de gestión y finalmente y de forma muy especial, mejorar la gestión de los recursos humanos y por ende, de los equipos.

Peter F. Drucker, uno de los escritores más importantes en materia de gestión empresarial del siglo XX, afirma que los gerentes deben luchar para desarrollar y alcanzar una gama de objetivos en todas las áreas en donde la actividad es crítica para la operación y el éxito del sistema administrativo.

Drucker llega a identificar algunas áreas claves para formular los objetivos y por tanto iniciar la D.P.O:



Ventas
Costos.
Rentabilidad
Innovación
Mercadotecnia
Productividad
Formación de Personal.

Del desarrollo de la Dirección por Objetivo se obtienen Áreas en las que el resultado es clave para el buen funcionamiento de la organización, estas áreas se caracterizan por algunos aspectos comunes a todas ellas:

- Es fundamental, para alcanzar el éxito, que estas áreas alcancen los resultados propuestos.
- En las mismas se desarrollan tanto planes estratégicos como operativos.
- Es básico establecer los puntos fundamentales para que todos los esfuerzos de la organización se centren en su logro.

FASES DE UN SISTEMA DE DIRECCIÓN POR OBJETIVOS

Fase 1: Fijación de objetivos generales.

Una vez determinado la misión de la organización empresarial, el siguiente paso a la hora de fijar un sistema de DOP es determinar los objetivos generales para todas las áreas o departamentos organizacionales de la empresa, ya que a través de la misma se van a marcar los objetivos comunes a todo el sistema, y sus logros permitirán hablar de éxito en el desarrollo empresarial.

Fase 2: Fijación de objetivos individuales

Hay que partir de una premisa, está claro que el proceso a seguir no es el mismo para todos los objetivos, ni para todos los departamentos, es por ello, que atendiendo a las características de cada una de las áreas y a su histórico habrá que fijar objetivos que se acomoden a los éxitos que queremos alcanzar en cada uno de los departamentos.

Fase 3: Desarrollo de las acciones.

Una vez fijados, tanto los objetivos generales como los individuales, analizar, establecer y fijar las acciones oportunas para la obtención del éxito necesarios en la puesta en marcha de los objetivos preestablecidos.

Fase 4: Control de resultados

Se trata de detectar las desviaciones sufridas entre los objetivos previstos y los resultados conseguidos.

Fase 5: Acciones correctivas

Analizadas las causas que han dado lugar a las desviaciones sufridas, analizar y establecer las acciones correctivas que permitan el logro de los objetivos inicialmente establecidos o determinar la modificación de los objetivos en función de los resultados obtenidos, una vez que se han puesto en marcha las acciones.

Fase 6: Evaluación.

Al final del ejercicio establecido analizar y evaluar los resultados alcanzados, fijar los éxitos y analizar las desviaciones, y finalmente archivar todo esto para que se convierta en información histórica.

REQUISITOS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.

A la hora de determinar los requisitos que deben tener los objetivos se utiliza frecuentemente el acrónimo MARTE

M = MEDIBLES

Especificar los resultados en términos verificables, cuantitativamente, para evaluar al final del período los logros obtenidos.

A = ALCANZABLES

Con un esfuerzo adicional razonable. Objetivos muy altos o imposibles de alcanzar desmotivan desde el comienzo del trabajo y objetivos muy bajos restarían estímulo.

R = RETADORES – MOTIVADORES

Que supongan un reto y den oportunidades para el desarrollo profesional.

T = LIMITADOS EN EL TIEMPO

Fijar plazos para el logro de cada objetivo

E = ESPECÍFICOS

Expresados en enunciados de acción con indicaciones claras de lo que se debe hacer.

Además de estas características, cuando se hablan de los objetivos, también se tienen en cuenta los siguientes caracteres:

POCO NUMEROSOS: Lo recomendado es fijar entre 3 y 5 objetivos individuales y el mismo número respecto a los objetivos generales.

PRIORIZADOS: En función de su importancia con el fin de proveer guías para la asignación de recursos y la solución de conflictos.

CONGRUENTES: Coordinados y compatibles entre sí.

ESCRITOS: Deben registrarse por escrito, para evitar malos entendidos en el proceso de evaluación.

ACORDADOS: Los objetivos han de establecerse de mutuo acuerdo, sin presiones ni coacciones.

A los mandos de hoy en día se les pide comúnmente que fijen objetivos para sí mismos, para sus departamentos y para sus empleados. Se suele establecer tres pasos necesarios para que los mandos fijen los objetivos:

1º.- Conocer y saber fijar los cambios de tendencia del entorno que se impliquen necesariamente en la operación de la organización

- 2º.- Fijar una serie de objetivos para la empresa en general.
- 3º.- Establecer jerárquicamente los objetivos de la organización.

Estos pasos se encuentran interrelacionados entre ellos, y por lo tanto exige la utilización de mucha información y puesta en común de todos los resultados con los distintos departamentos o áreas de la organización empresarial.

REUNIÓN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS.

Las principales funciones que siguen estas reuniones son:



- Identificar problemas reales o potenciales que dificultan la obtención de un objetivo
- Solucionar los problemas.
- Planificar y tomar medidas correctoras.
- Revisar los objetivos y, en caso necesario modificarlos, readaptarlos o, en caso extremo, suprimirlos y establecer otros nuevos.
- Transmitir reconocimiento a la persona, cuando los progresos alcanzan o sobrepasan los estándares fijados.
- Evaluación de resultados.
- Valoración de la actuación.
- Comunicación de la valoración.

VENTAJAS DE LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS

- 1.- Mejor claridad en la dirección de la organización y para las personas de cada área.
- 2.- Mejor comprensión de las responsabilidades y lo que se espera de cada persona.
- 3.- Mejor integración, vertical y horizontal, de metas y actividades.

- 4.- Mejor comunicación, no sólo entre superiores y subordinados, también en toda la empresa.
- 5.- Mejor motivación, y mejor uso del potencial de las personas mediante la autodirección y el autocontrol.

DEFINICIÓN DE CONTROL

“Un proceso de carácter permanente, dirigido a la medición y a la valoración de cualquier actividad o prestación sobre la base de criterios y de puntos de referencia fijados, y a la corrección de las posibles desviaciones que se produzcan respecto a tales criterios y puntos de referencia” (A. Zerilli)

Se establece un verdadero control cuando se realizan las cuatro funciones básicas del control:

- 1º.- Fijación de unos objetivos de actuación satisfactorios, que motiven.
- 2º.- Comprobación de los resultados reales frente a los previstos.
- 3º.- Toma de decisiones correctoras, cuando los resultados reales difieren de los objetivos.
- 4º.- Realización de estas decisiones correctoras.

El control de gestión está condicionado por dos variables:

La estrategia de la organización a largo plazo: el sistema de control de gestión ha de orientarse a alcanzar los objetivos o metas estratégicos de la organización, a través de la consecución de los objetivos anuales.

La cultura de la organización: por cómo se define la responsabilidad de los mandos, el grado de delegación y descentralización que desarrolle, por cómo se definan y negocien los objetivos por los responsables y cómo se evalúe a estos mandos por el grado de cumplimiento de sus responsabilidades anuales.

CONCLUSIÓN.

Frente a otros elementos muy valorados en la gestión de empresas, como son los presupuestos, que tan sólo hacen referencia a logros económicos, la Dirección por

objetivos cubre un campo mucho más amplio, que al final tiene su traducción en la imagen corporativa que las empresas quieren traducir al exterior, en una forma de ser vistos y valorados.

La Dirección por Objetivos abarca mucho más allá de lo que en apariencia creemos, sirve para diseñar, planificar, e implantar objetivos, además de conseguir otros fines paralelos como son la motivación del personal, la previsión de problemas, el logro o éxito de los objetivos planificados, evaluar los resultados, y finalmente conocer las desviaciones e implantar las posibles correcciones.

En definitiva, una buena Dirección por Objetivos permite mejorar la dirección de los mandos, consiguiendo con ella reflejar eficiencia y eficacia, además de conseguir las metas propuestas, permitiendo evaluar sus resultados.



INNOVANDO EN ...PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

La planificación estratégica es indispensable para que la empresa pueda anticiparse y responder a los cambios del entorno, es decir, del mercado, de la competencia, de la tecnología, de la cultura, etc.

La formulación de la estrategia debe partir de la definición de qué va a ser la empresa y de cuál va a ser su producto-mercado (MISSION). Ello llevará a la fijación de metas preliminares y restricciones.

Para que los objetivos se cumplan, la empresa deberá organizar todos los medios disponibles y establecer las correspondientes estrategias.

CAPÍTULO 7

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

LAS 5 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 del 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. Implice 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 minig, boletines electrónicos, etc.

“La importancia del Conocimiento no es nueva para la Humanidad. Lo que la hace peculiar (y fundamental) en el siglo XXI son las inmensas posibilidades que nos ofrecen, la posibilidad de interaccionarlo con las tecnologías de la información y la comunicación, la nanotecnología y la biotecnología”

(Joaquín García Tapial: Socio-Director CMS Consultores)

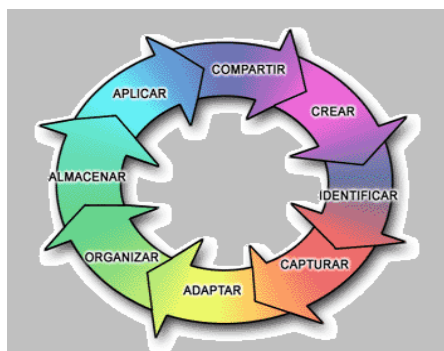
CONCEPTO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

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.

Eventualmente, pues, la gestión del conocimiento consiste, en gran medida, en la gestión estratégica de las capacidades intelectuales de los miembros de una

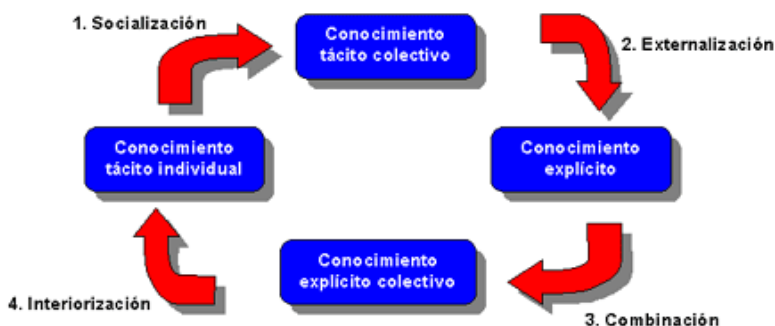


Fuente: Gestión del conocimiento y empresa.
Colección EOI empresa

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:



Fuente: Gestión del conocimiento y empresa. Colección EOI empresa

(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.

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

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 perfecto 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).

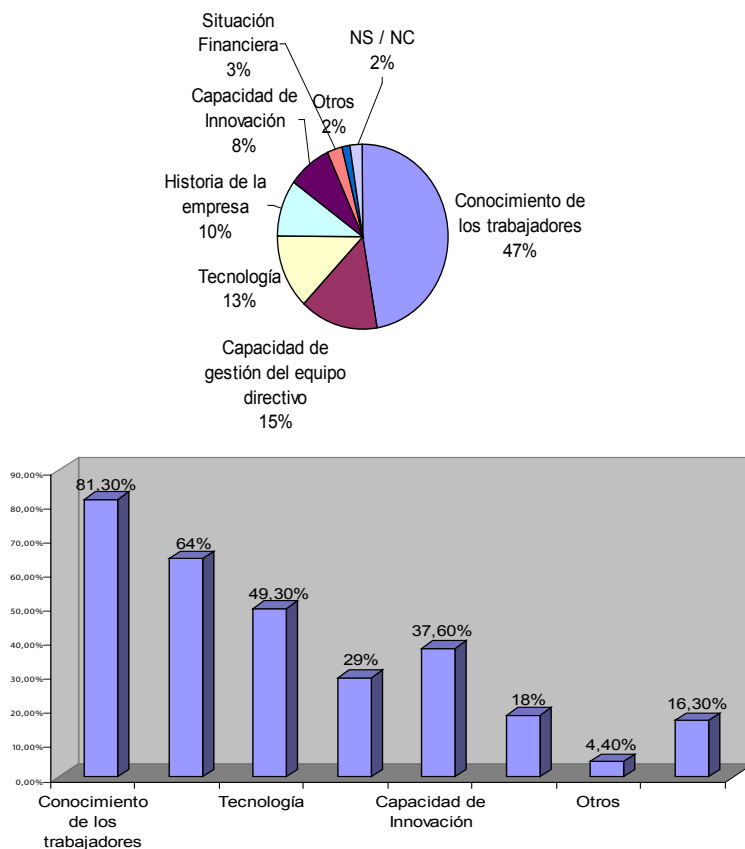
Finalmente, es importante hacer notar que los servicios asociados a los productos que se ofrecen se han convertido en determinantes fundamentales del valor añadido que aporta la organización. Las empresas que interactúan con sus clientes por Internet deben aprovechar las posibilidades de interacción 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
¿Disponen de dpto. de recursos humanos?	48,6%	51,4%
¿Tienen documentados los procedimientos internos?	78,2%	21,8%
¿Consideran el comercio electrónico como vía de Crecimiento?	50,4%	49,6%
¿Realizan transacciones vía Internet?	74,6%	25,4%
¿Tienen implantado un sistema de gestión del conocimiento?	32,9%	67,1%
¿Tienen previsto implantarlo en los próximos tres años?	42,6%	30,0%

Empresas que han implantado un Sistema de Gestión del Conocimiento (porcentaje)

	SI	NO	NS/NC
TOTAL NACIONAL	27,7%	68,7%	3,7%
POR SECTORES			
Consultoría	32,4%	64,7%	2,9%
Servicios Públicos	32,6%	65,2%	2,2%
Turismo	32,0%	68%	-

Industria Agroalimentaria	17,0%	78,7%	4,3%
Industria Química	27,7%	66,2%	6,2%
Financiero	38,1%	57,1%	4,8%
Telecomunicaciones	46,7%	53,3%	-

POR NUMERO DE EMPLEADOS

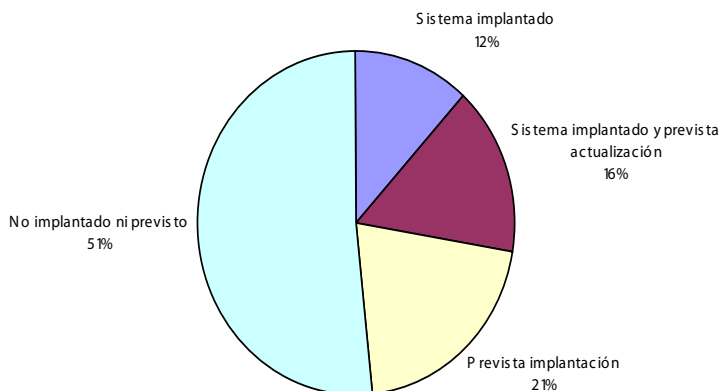
	SI	NO	NS/NC
10-25	18,6%	76,35%	5,1%
26-50	21,7%	76,5%	1,7%
51-100	33,3%	60,9%	5,8%
+100	42,1%	54,4%	3,5%

POR FACTURACIÓN

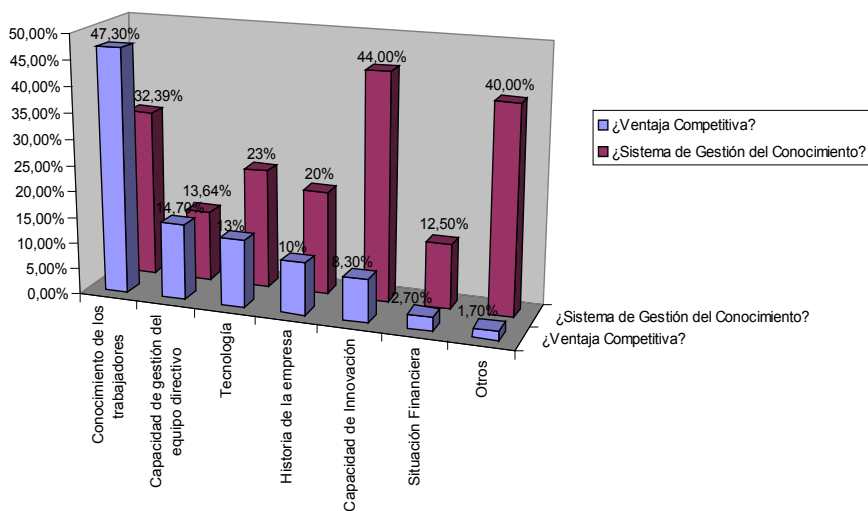
	SI	NO	NS/NC
250-500 millones ptas.	17,3%	77,3%	-
500-1.000 millones ptas.	27,1%	72,9%	-
1.000-2.000 millones ptas	26,3%	71,1%	2,6%
2.000-3.000 millones ptas.	36,4%	60,6%	3%

Fuente: Gestión del conocimiento y empresa. Colección EOI empresa

Interés en la implantación de un Sistema de Gestión del Conocimiento



Relación 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.

CAPÍTULO 8

TRABAJO EN EQUIPO

LAS 5 CLAVES DE LAS TÉCNICAS DE TRABAJO EN EQUIPO

1.- Trabajar en equipo implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes.

2.- Es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros. Este grupo debe estar supervisado por un líder, el cual debe coordinar las tareas y hacer que sus integrantes cumplan con ciertas reglas.

3.- El éxito de las empresas depende, en gran medida, de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus empleados. Cuando éstos trabajan en equipo, las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente. Sin embargo, no es fácil que los miembros de un mismo grupo se entiendan entre sí con el objeto de llegar a una conclusión final.

4.- El miembro del equipo de trabajo debe producir para obtener mejores resultados, centrarse en los procesos para alcanzar metas, integrarse con sus compañeros, ser creativo a la hora de solucionar problemas, ser tolerante con los demás, tomar en cuenta a sus colegas y aceptar sus diferencias, obviar aquellas discusiones que dividan al grupo y ser eficiente, más que eficaz.

5.- Palabras clave: equipos, equipos de alto desempeño, teamwork, teams, trabajo, group, dinámica.

“El Trabajo en Equipo, mucho más que tolerancia, diálogo y consenso, es cuestión de autodisciplina, responsabilidad y compromiso con los resultados”
(Jose María Cardona: Socio Director de la Consultora Cardona Labarga, Centro de Estrategia y Liderazgo)

TRABAJO EN EQUIPO

I.- CONCEPTO DE EQUIPO DE TRABAJO

Equipo de trabajo se denomina a un número reducido de personas que, estructuradas de un determinado modo, reciben, por un lado, una orden de trabajo, y por otro, los medios necesarios para llevarla a cabo.

De esta definición, se extraen tres elementos esenciales:

Grupo de personas.

Objetivo o tareas del mismo.

Medios artificiales a utilizar por cada uno de ellos.

Pero hablemos de alguno de estos elementos considerados esenciales:

Grupo de personas:

Como regla general, en cualquier organización empresarial, el equipo de trabajo está organizado o estructurado entorno a un jefe formal que ha sido asignado en base a una serie de criterios, objetivos o subjetivos, o que ha sido elegido democráticamente (lo que se produce en raras ocasiones). Este grupo depende, en su funcionamiento, de mencionado jefe, al que le incumben las siguientes funciones.

a) Respecto a la tarea, o los objetivos:

1º.- Reciben esta información, o bien del mando inmediatamente superior, o bien ya le vienen indicados en el Organigrama de la Empresa. Respecto a esta información debe entenderla de modo claro, y asumirlo con un talente dinámico, en resumen, implicarse en ello.



2º.- Debe saber transmitir esta información a su equipo de trabajo, empleando para ello el tiempo suficiente para clarificar dudas, y resolver cuantas cuestiones les surjan a sus subordinados, con el fin de que el equipo los asuma.

b) Respecto a su equipo de trabajo:

1º.- Debe saber organizarlos, ¿cómo? Mediante un reparto proporcional, justo y ecuánime de las tareas a realizar, delimitando claramente sus atribuciones y evitando solapamientos o zonas de vacío.

2º.- Debe planificar con cada uno de ellos las etapas de su trabajo, y definir, el mejor método de trabajo para los mismos.

c) Respecto a los medios materiales para la realización:

1º.- El dotar a su equipo de una infraestructura que haga viable y cómodo su trabajo, es una labor indispensable, así como la de no escatimar en los medios necesarios para la ejecución del trabajo.

2º.- Responder del buen estado de la maquinaria, de las instalaciones, y del aprovisionamiento de las materias primas y de otros utensilios.

d) Preguntas

A la hora de organizar, ejecutar y evaluar la tarea de su grupo de trabajo, todo responsable o jefe de equipo debe plantearse una serie de preguntas, en el siguiente orden secuencial:

Antes de empezar la tarea:

-Tras discutir los objetivos con su inmediato superior, y de asumirlos de forma dinámica ¿tiene claros dichos objetivos?

-¿Ha empleado suficiente tiempo en informar de mencionados objetivos a su grupo, y en aclarar o resolver dudas sobre los mismos?

-¿Se ha planificado correctamente las sucesivas etapas de trabajo para su perfecta realización?

-¿Ha organizado a su equipo de modo correcto, justo y proporcionado, asignado tareas y delimitando las mismas?

-¿Ha investigado si cuenta con los materiales necesarios para la correcta ejecución del trabajo?

Mientras se realiza la tarea:

-¿Se mantuvo al equipo trabajando conforme al plan previsto y orientados siempre hacia los objetivos?

-¿Se permitieron subgrupos?

-¿Se fió de ellos, les dio responsabilidades, les motivó?

-¿Se mantuvo el control del grupo, y la unidad de acción y de colaboración? ¿Por sí mismo o por medio de una persona en quién se delegó?

Después de realizar la tarea:

-¿Se han logrado las metas propuestas? ¿Total, parcial o se ha fracasado?

-¿A qué cree que se ha debido ese éxito o fracaso?

-¿Es posible hacerlo mejor en el futuro? ¿Porqué método?

Objetivos o tareas:

Hay una serie de factores que deben ser considerados, de forma muy especial, en el momento de establecer los objetivos o tareas:

1º.- Medida: ¿Cómo se va a medir el desempeño?

2º.- Criterio: ¿Estarían todos de acuerdo en si se alcanzó o no el nivel de desempeño deseado?

3º.- Nivel de dificultad: Establecer metas difíciles pero alcanzables, con el fin de incrementar el reto del empleo.

4º.- Formulación de la meta: Se pueden expresar metas en términos de: Exactitud, puntualidad, entereza, calidad, clasificación, costos...

5º.- Establecimiento participativo de metas: Las investigaciones indican que el establecimiento de las metas es más importante incluso, que la forma en la que se hace. Aunque el método participativo ha mostrado ser superior al método de asignación ya que conduce al establecimiento de objetivos más altos, los grupos que han utilizado cualquiera de estos métodos tienen mejor desempeño que los que no tienen metas fijas y a los que solamente se les dice: "Hagan lo mejor que puedan"

6º.- Metas individuales y grupales: Las metas se pueden desarrollar, tanto para grupos como para individuos del grupo. Las metas para una persona en tratamiento puede ser diferente de la del miembro de un grupo con más experiencia.

7º.- Punto básico: Es importante establecer el grado de desempeño del individuo y/o del grupo, en el momento de fijar la meta. La evaluación del acercamiento a objetivos, respecto a un punto de referencia, es motivante.

8º.- Retroalimentación rápida: El estar en estrecho contacto con los resultados, también resulta motivante. Sólo por medio de sistemas rápidos de retroalimentación se puede corregir el desempeño cuando sea necesario. En situaciones donde no hay

ningún sistema establecido de medición, es necesario diseñar uno para que sea efectivo el establecimiento de objetivos.

II.- MOTIVACIÓN DEL EQUIPO Y SUS MIEMBROS

La motivación es el proceso por el cual la necesidad insatisfecha de una persona genera energía y dirección hacia cierto objetivo cuyo logro se supone habrá de satisfacer la necesidad.

En el ámbito de las organizaciones es habitual plantearse si alguna persona en concreto, un determinado grupo o si la gente en general está motivada. Ahora bien, si empleamos el concepto de motivación en dicho ámbito, es claro que la definición introducida por el párrafo anterior resulta incompleta. Porque la persona, el grupo o la gente pueden estar motivadas para perjudicar a la organización. Y en este caso, probablemente no es este tipo de motivación a que se refiere el planteamiento organizacional.

Esta consideración lleva a señalar que, desde el punto de vista de la organización, hay que agregar dos condiciones:

1ª.- Que la persona tenga cierto grado de satisfacción general con la organización, sin perjuicio de la necesidad puntual insatisfecha, inherente a la motivación específica.

2ª.- Que el objetivo de la persona que atañe a la motivación de que se trata sea convergente con los objetivos de la organización.

¿Pero qué factores influyen en la motivación?

Vamos a tratar de identificar los factores de la motivación, desde el punto de vista de la organización, teniendo en cuenta la gran importancia que ésta tiene sobre la productividad.



Por ello, vamos a efectuar una primera clasificación, en la que se distingue:

- I) La atracción que la tarea desempeña en la persona.
- II) Las condiciones de la organización.
- III) La influencia que la tarea y la organización tienen sobre la calidad de vida de la persona.

I) La atracción que la tarea desempeña en la persona.

La atracción de la tarea entraña, no sólo la naturaleza de la tarea en sí, sino también:

-Las condiciones de trabajo que afectan directamente a la tarea; por ejemplo, la disponibilidad de los instrumentos pertinentes, las condiciones físicas, etc...

-Y ciertos aspectos vinculados con la tarea, pero que van más allá de la organización; como pueden ser las relaciones en el medio profesional respectivo.

II) Las condiciones de la organización.

Estas pueden agruparse en tres campos fundamentales:

A) El estilo básico de liderazgo que principalmente el superior directo y en menor medida otros miembros de la organización ejercen específicamente sobre la persona en cuestión a caballo de la tarea.

B) El clima general del sector y de la organización.

C) Las políticas y demás aspectos de la administración del personal.

El estilo básico de liderazgo referido en el apartado A atañe a las necesidades naturales de una persona que giran en torno al ejercicio de su tarea dentro de la organización. En efecto, la mayoría de las personas:

- Necesitan una orientación adecuada (en cuanto a valores, visión, objetivos, estrategias, políticas, instrucciones, etc.)



- Está interesada en participar en las decisiones que llevan a esa orientación.
- Prefiere disponer de autonomía, especialmente para ejercer su creatividad e innovación.
- Demanda apoyo cuando es menester, pero sin perjuicio de la autonomía. Este apoyo implica la capacitación y la asistencia correspondiente.
- Desea “feedback” acerca de la tarea realizada.
- Pero, no se conforma sólo con el “feedback”, sino que pretende la recompensa apropiada, llámese remuneración, promoción, etc...

El clima de la organización indicado en el apartado B comprende los siguientes aspectos:

- La cantidad y calidad de la comunicación.
- El nivel de confianza mutua.
- El espíritu de cooperación y cohesión.
- La forma de manejar el conflicto y el cambio.

Las políticas y demás aspectos de la administración del personal señalada en el apartado C abarcan el proceso de:

- Búsqueda, selección e incorporación.
- Captación y desarrollo.
- Asignación, evaluación y promoción.
- Remuneración y de más beneficios que se logran de la organización.

Desvinculación.

III) La calidad de vida.

Este apartado está relacionado con:

- La medida en que las demandas de la tarea y de la organización pueden atentar contra la situación familiar, los objetivos personales, etc...
- El grado en que la organización es receptiva al plano de los problemas personales.

Motivación y actitudes del equipo y sus componentes

Es importante realizar un diagnóstico de las actividades que se han observado en el equipo durante el trabajo en grupo, tanto para cada uno de sus compañeros como para los mandos.

El diagnóstico que se obtenga sería interesante que pudiera ser revisado por cada uno de los intervinientes en el diagnóstico y en el mismo se van a valorar los siguientes aspectos:

- Comportamiento de orientación yo-ista.
- Comportamiento orientado a la mutua interacción y colaboración.
- Comportamiento orientado al trabajo a realizar.

Del resultado del análisis del comportamiento del grupo de trabajo, hay que comprobar en que forma contribuyen estas tres formas de comportamiento, a que determinados miembros del grupo sean calificados de dominantes, colaboradores sinceros, o más activo e interesado en el trabajo. La mayoría de los mandos se preguntan porqué algunos grupos aciertan mejor que otros al resolver sus problemas, la respuesta se encuentra analizando como influyen en el trabajo del grupo, el comportamiento de orientación yo-ista, el orientado a la interacción y la colaboración y el orientado a la realización del trabajo propuesto.



Lo ideal es una mezcla, bien dosificada, de los tres estilos a la hora de trabajar en grupo, pero la realidad es que en el comienzo sin embargo, fácilmente predomina una orientación de tipo yo-ista, quedando descuidado el interés por los demás. Los anhelos y ambiciones personales, de ser reconocidos, o ansia de poder, pueden dificultar notablemente la buena marcha del trabajo en equipo, en cambio la actitud sinceramente orientada a la interacción es de enorme eficacia en el trabajo en equipo y estimula un clima emocional de mutuo reconocimiento que todos necesitan para sentirse “integrados en el grupo”.

POSIBLES ACTITUDES EN LOS GRUPOS DE TRABAJO

LOS QUE MÁS →
→
← LOS QUE MENOS

ACTITUD DE ORIENTACIÓN YO-ISTA	ACTITUD ORIENTADA A LA INTERACCIÓN	ACTITUD ORIENTADA AL TRABAJO A REALIZAR
Miembros del grupo que se mostraron más interesados en la realización de sus propios objetivos, en influenciar a los demás, que en ayudar al grupo	Miembros del grupo que más se interesaron por sus compañeros y por instaurar una colaboración eficaz.	Miembros del grupo que se mostraron más activos y más se esforzaron por realizar la tarea del grupo
Comportamientos observados: Intentos de dominar la discusión, de interrumpir a los demás, no escuchar a los demás, reacciones irritadas e hipersensibles, no hacer caso de razonamientos, no aceptar la propia responsabilidad.	Comportamientos observados: Diálogo con todos, facilita las intervenciones, sabe conciliar opiniones, aceptación sincera de las opiniones útiles, estimula la colaboración.	Comportamientos observados: Pone en marcha los procesos de trabajo, aporta opiniones, organiza, intercambia informaciones, perfila los acuerdos logrados, resume lo tratado.

2.3. Cómo tratar las situaciones difíciles.

Durante las reuniones de equipo, estas transcurrirán por diferentes situaciones. Vamos a analizar las más frecuentes, observando cuales pueden ser los remedios más habituales para subsanar la situación. Lo normal es que los grupos pasen por diferentes situaciones de las que aquí se recogen:

SITUACIÓN	REMEDIO
RESISTENTE (Exceso de espíritu crítico mala-voluntad)	Permanecer tranquilo. No perder el dominio de sí mismo. Pedir “sonriente” un mínimo de disciplina. Hacer preguntas que exijan mucha reflexión, y centrados en el tema, que, probablemente, habrá sido rebasado.
DEMASIADO ANIMADO O LANZADO (Discusión muy viva entre los participantes)	Hablar más que de costumbre. Hacer preguntas sencillas pero que provoquen respuestas. Explicar el tema a fondo. Explicar a la altura del grupo. No ir demasiado deprisa. Buscar uno o dos participantes que reaccionen y proseguir la conversación, apoyándose en ellos.
LENTO, PASIVO (Falta de comprensión, de experiencia o de interés)	Encontrar la razón y corregirla. En principio, no oponerse abiertamente a la resistencia, atacarla por la base. Si hace falta, oponerse abiertamente.

Situaciones imputables al mando

Puede ocurrir que debido a una falta de vigilancia o de interés del instructor se creen situaciones difíciles. Inmediatamente el instructor debe recuperar el control de la reunión.

SITUACIÓN	REMEDIO
LA DISCUSIÓN SE DESVÍA (el grupo pierde de vista el objeto de la discusión; a veces incluso el tema en estudio)	Las disgresiones aparentes pueden a veces convenir para animar la discusión, pero el mando no debe nunca alejarse demasiado del objetivo. Si el caso se produce, procurar encauzar la discusión hacia el tema previsto abandonando delicadamente las disgresiones e introduciendo argumentos con ejemplos que se refieran al tema de la reunión o tomar de nuevo el control haciendo preguntas que sirvan para centrar la discusión (preguntas guías) Si es necesario, hacer constar que se han desviado del tema y pedir amistosamente, pero con firmeza, que vuelvan a él.
EL GRUPO ATACA AL MANDO O SE MUESTRA HOSTIL CON ÉL	Desviar la discusión alejándola del punto de choque. Es muy raro que el grupo esté unánimemente en contra del mando. Apoyarse hábilmente en los participantes que no son hostiles. Si es necesario, dar hábilmente marcha atrás y tratar de lograr un acuerdo.

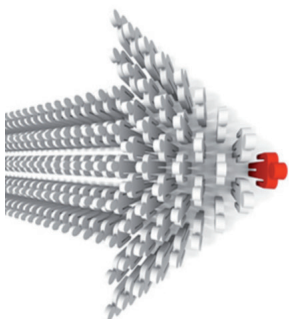
Situaciones imputables al participante

SITUACIÓN	REMEDIO
HABLA DEMASIADO	Pararle resumiendo sus manifestaciones y hacer una pregunta a otro. Si pone dificultades, ganarse al grupo para aislarle.
SE ADELANTA DEMASIADO AL GRUPO	Da respuestas justas, pero inadecuadas al nivel del grupo: pasarlo con tacto, haciendo una pregunta a otro participante. Hacerle comprender, sin embargo, que se aprecia su ayuda. Recoger la opinión de los demás y utilizarla para resumir.
DIVAGA	Cuando se pare para respirar, darle las gracias, repetir una de sus declaraciones, y volviendo al tema de la discusión, pedirle en qué sentido se refieren sus razones a este tema.
DISCUTE AGRESIVAMENTE	Fingir que no se le ha oído. Reconocer naturalmente lo que haya de verdad en lo que dice y ponerse entonces a su lado. Si persiste en su actitud es posible que los otros participantes se opongan a él.
SE OBSTINA	Se trata a menudo de personas que no comprenden el tema Procurar hacérselo comprender por medio de los otros participantes. Proseguir normalmente la discusión y verle después de la reunión

CRÍTICA CONTINUAMENTE	Pedirle que sea constructivo y, si es posible, hacer que responda a sus críticas un participante con el cual se puede contar. No perder demasiado tiempo con él.
EXPONE UN PROBLEMA PERSONA (Aborda una cuestión política)	Discutir el problema si parece conveniente. Decir abiertamente lo que puede discutirse y lo que no puede.
SE ENZARZA EN CONVERSACIÓN CON UN COMPAÑERO	Hacer una pauta y dejar al grupo que escuche; atraer la atención sobre la conversación e incluir al que habla en la discusión pidiéndole su opinión.
POSEE UN VOCABULARIO POBRE O CON VOZ DÉBIL	Quizás sus ideas son buenas. Ayudarle. Repetir sus ideas con vuestras propias palabras “con otras palabras”; “Vd. Cree que...” Evitar que quede en ridículo.
HABLA DE CUESTIONES PERSONALES QUE AFECTAN A OTROS	Pedirle, abiertamente, que deje a un lado las cuestiones personales y continuar.
PIDE LA OPINIÓN DEL INSTRUCTOR	Remitir la pregunta al grupo (en principio)

SE ABURRE	Tratar de interesarle. Pedirle que aporte su experiencia
QUEDA SILENCIOSO	Hacerle una pregunta que contenga la respuesta. Hacerle comprender cuánto puede beneficiarse el grupo de su experiencia.
SE MUESTRA TÍMIDO, INDECISO	Animar a salir de su reserva en cuanto haya ocasión. Darle las gracias cada vez.

III.- LA COMUNICACIÓN Y EL EQUIPO.



Cuando comunicamos no sólo lo hacemos verbalmente, en muchas ocasiones, sin querer hacerlo, manifestamos y comunicamos sin expresarlo. Cuando mantenemos una conversación o en una reunión, cada uno de nosotros tiene la posibilidad de decir o no lo que piensa, o lo que siente verbalmente, pero de cualquier modo, y sin desearlo, comunicamos y expresamos nuestros pensamientos y sentimientos por otros canales de comunicación.

La comunicación ocurre a dos niveles, el nivel de contenido y el nivel de relación. El nivel de contenido se refiere a lo que se dice, y el nivel de relación se refiere a cómo se dice. Este último nivel nos da información de otros aspectos sobre:

- Cómo interpretar el mensaje o el contenido. Lo que puede ocurrir con indicaciones verbales, explícitas (ejemplo: “no te lo creas”), y mediante indicaciones no-verbales: gestos, expresiones faciales y movimientos corporales, comunicación táctil, tiempo, espacio, etc...

- Información sobre cómo nos vemos a nosotros mismos, cómo los vemos a ellos y cómo vemos la relación.

El nivel de contenido es el que más claramente percibimos, por lo que habitualmente nos centramos exclusivamente en su contenido, obviando el nivel de relación, que sin embargo, resulta tan importante o más como el anterior, porque nos indica en muchas ocasiones, lo que realmente se quiere decir, porque en la práctica las comunicaciones entre personas se destruye por el cómo se dicen las cosas, obviando el qué se ha dicho realmente.

Con la comunicación se pretende iniciar un proceso de mutua influencia, habitualmente se suele pensar que la comunicación entre personas es un proceso lineal: uno comienza el diálogo, otro contesta, le responde la primera persona, vuelve la segunda persona a emitir su opinión ... y así sucesivamente. Desde este punto de vista, aparentemente no existe ninguna comunicación cuando el otro habla, pero no debemos olvidar que cada vez que una de las personas comunica el otro inconscientemente emite sus propios mensajes, no verbales, que apoyan, motivan o agreden a su emisor. De esto se deduce que la comunicación es un proceso circular, por lo tanto el éxito o no en la comunicación depende de todas las personas implicadas en el mismo, y si analizamos aquellas acciones que han provocado el final, podremos dar solución en sucesivas ocasiones.

Actitudes y habilidades para una comunicación eficaz

a) Saber escuchar.

La comunicación supone una interrelación entre dos o más personas, en las que cada uno de ellos aporta opiniones, puntos de vista, ..., si una de esas personas se limita a dar información, y emitir mensajes, sin esperar respuesta, no está comunicando. La comunicación se divide en dos partes: en emitir y recibir, si sólo emitimos nos estamos

quedando con la mitad de la comunicación, por este motivo es tan importante “saber escuchar”.

El saber escuchar encuentra dos obstáculos, el primero es nuestro propio yo, ocurre frecuentemente que más que escuchar estamos pensando en la réplica que vamos a realizar, por lo que todo nuestro interés en la comunicación es esperar el momento para poder hablar, sin prestar mucha atención al mensaje que el otro emite.

El segundo obstáculo, es la actitud defensiva de las personas, que nos obliga a rechazar inicialmente y no aceptar los mensajes emitidos, cuando lo que la otra persona transmite es contrario a nuestros pensamientos o ideales, lo que impide enormemente el saber escuchar.



Para saber escuchar es importante que se den tres pasos simultáneamente, mantener el silencio escuchando lo que el otro nos quiere decir, intentar conocer su mensaje y el significado que nos quiere transmitir y finalmente dar a entender que le estamos intentando comprender. Si se cumplen estos tres parámetros, habremos conseguido saber escuchar.

b) Saber comprender los mensajes verbales

Aquí se trata de intentar conocer el mensaje verbal que el otro nos quiere transmitir, para ello es importante reconocer que las palabras no siempre tienen el mismo significado en cualquier contexto, si no que hay que valorar otros aspectos, y que debemos entender lo que el otro nos quiere decir, por ello, para saber comprender los mensajes verbales, es necesario que solicitemos tantas veces como creamos oportuno que nos aclaren conceptos, términos o expresiones, o también que parafraseemos la comunicación, adaptándola a nuestro vocabulario y pidiendo que nos aclaren si eso es lo que han querido transmitirnos, y finalmente asumir que nuestros sentimientos están siempre presentes en las comunicaciones que emitimos.

c) Saber expresar eficazmente lo que sentimos.

Desde nuestra más tierna infancia nos compelen a reprimir muchos de nuestros sentimientos, porque no están bien vistos o porque producen cierto rechazo, entre otras razones. Desde entonces, no expresamos nuestros auténticos sentimientos, pero indirectamente de forma no verbal, se dejan traslucir en nuestros comportamientos, y lo que provoca es una comunicación ambigua de nuestros sentimientos, dejando abierta las posibles interpretaciones al mensaje.

Por ello es básico tener claro lo que se quiere comunicar y hacerlo eficazmente, expresándolo siempre de forma positiva para que el otro entienda la totalidad de nuestro mensaje sin que la ambigüedad dé lugar a malos entendidos.

EL ARTE DE PREGUNTAR

- Expresar las preguntas con naturalidad.
- Exponer las preguntas de forma clara y sencilla, sin dureza y evitando poner al participante en una situación delicada.
- En la medida de lo posible, conocer el nivel de conocimientos del grupo y realizar las preguntas que se adapten a ese nivel, consiguiendo con ello que los participantes respondan y participen.
- Siempre es conveniente y permite una mayor discusión, realizar preguntas que hagan pensar a los participantes.
- Comenzar desde lo general hacia lo particular.
- Si ocurriese que una pregunta general queda sin contestación, replantearla de forma de otro modo o bien dirigirla directamente a un participante.
- No aceptar respuestas colectivas.
- Evitar plantear cuestiones que den lugar a una respuesta breve “sí” o “no”, continuar después con ¿Quién, dónde, cuándo, cómo,...?
- Fomentar la participación de todos los integrantes del grupo, evitando que las contestaciones se concentren en una parte de los intervinientes.
- Fomentar el dialogo y la discusión, evitando presentar las conclusiones de forma rápida.
- Es importante que a través de las preguntas se demuestre el interés que tiene el mando en el tema que se discute.



INNOVANDO EN ...TRABAJO EN EQUIPO

Un equipo de trabajo es un número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito u objetivo común, con metas de desempeño (tareas) y con una propuesta por las que se consideran mutuamente responsables, y utilizan el consenso para la toma de decisiones.

Así como ésta, existen numerosas definiciones acerca de lo que es un equipo de trabajo, pero aún con cientos de ellas, suele ocurrir que no se comprende el verdadero significado de lo que es trabajar en equipo y de los resultados que ello trae aparejado; es por esto que hemos considerado oportuno antes de brindar cualquier definición traer una pequeña narración de Enrique Mariscal que nos permitirá acercarnos al significado antes señalado:

“Cuentan que en una carpintería hubo una extraña asamblea. Fue una reunión de herramientas para arreglar diferencias.

El martillo ejerció la presidencia, pero la asamblea le notificó que tenía que renunciar, ya que se pasaba todo el tiempo haciendo ruidos.

El martillo aceptó la culpa, pero pidió que fuera expulsado el tornillo, argumentando que había que darle demasiadas vueltas para que sirviera.

El tornillo aceptó el ataque, pero exigió la expulsión de la lija. Señaló que era áspera en su trato y tenía fricciones con los demás.

Y la lija estuvo de acuerdo, pero exigió que fuera expulsado el metro que siempre se la pasaba midiendo a los demás como si él fuera perfecto.

En eso entró el carpintero, se puso el delantal e inició la tarea. Utilizó el martillo, la lija, el metro, y el tornillo. Finalmente, la tosca de madera se convirtió en un hermoso mueble.

Cuando la carpintería quedó nuevamente sola, la asamblea reanudó la deliberación. Fue entonces cuando el serrucho dijo:

- Señores, ha quedado demostrado que tenemos defectos, pero el carpintero trabaja con nuestras cualidades. Eso nos hace valiosos. Así que no pensemos en nuestras fallos y concentrémonos en la utilidad de nuestros méritos.

La asamblea pudo ver entonces que el martillo es fuerte, el tornillo une, la lija pule asperezas y el metro es preciso. Se vieron como un equipo capaz de producir muebles de calidad.

Esta nueva mirada los hizo sentir orgullosos de sus fortalezas y de trabajar juntos. No fue necesario echar a nadie.”

ANEXO

EJEMPLOS DE EMPRESAS
CON BUENAS PRÁCTICAS EN INNOVACIÓN

Como en la edición anterior, se ha querido recalcar las actuaciones de varias empresas de nuestra provincia, como ejemplo de buenas prácticas en la gestión empresarial, lo que ha llevado a las mismas al éxito empresarial.

En esta ocasión, se ha querido dar un matiz más humano y cercano a las empresas, explicando cuales han sido sus orígenes, sus principales vicisitudes y los logros. El resultado de todo ello ha dado como lugar la existencia en el mercado de unas empresas innovadoras, creativas y que gracias a su trabajo han conseguido hacerse un hueco en el mercado.

La innovación sigue siendo un factor clave para el éxito de la empresa, pero hoy en día además de la innovación, asociada a Investigación y Desarrollo, también debemos darle importancia a la creatividad, la imaginación y la búsqueda de nuevas soluciones ante los problemas que se nos plantean en el día a día de nuestra gestión. Estas empresas son un ejemplo de cómo las vicisitudes se han ido arreglando a base de creatividad e innovación.

En la actual situación es tan importante la estrategia marcada desde la dirección, como el apostar por un diseño innovador de los procesos y las herramientas para conseguir llevar a cabo esta visión estratégica diseñada.

A continuación se presentan las cuatro empresas de la provincia de Toledo que gracias a su ejemplo de buenas prácticas en gestión empresarial, han conseguido obtener el éxito esperado y son empresas que han sabido superar todos los problemas apostando por la innovación y la creatividad como factores claves.

PREBIA FEED EXTRACTS S.L.

ELONDRA S.L.

REAL DE OLIAS S.L.

CIGARRAL DE LAS MERCEDES S.L.

PREBIA FEED EXTRACTS S.L.

Los avatares profesionales, pusieron en el mismo camino a dos de los socios fundadores Carmelo Álvarez y Raúl López. Ambos trabajaron juntos en una empresa de correctores y aditivos para el sector animal y ahí es donde comenzaron a plantearse la posibilidad de desarrollar un proyecto que a primeros de Abril de 2008 tomó forma.

El objetivo que pretendían con esta nueva unión fue el siguiente:

Investigación, Desarrollo, Innovación y Comercialización de Aditivos de alto valor agregado en nutrición animal. Los aditivos se dirigen a los nichos de la sustitución de antibióticos y antioxidantes sintéticos, mejora del valor nutricional de las carnes y pescados y mejora de las características industriales de los productos animales (procesado, maduración, conservación).

Todos los aditivos están diseñados y aplicados bajo los condicionantes de eficacia y eficiencia productiva, seguridad alimentaria, bienestar animal y disminución de emisiones de gases efecto invernadero.

En el momento actual, Prebia es una realidad en el mercado nacional y en el Norte de Europa. La velocidad de crecimiento hace necesario un aumento de tesorería para poder hacer frente a los gastos de registro, comercialización y personal de alta cualificación. Haciendo las estimaciones basados en la facturación y margen del año 2008, la TIR del proyecto a 5 años, se sitúa en el 40%.

Actualmente la plantilla de Prebia está configurada por 4 personas:

- **Carmelo Álvarez**, 53 años, Veterinario por la Universidad Complutense de Madrid. 20 años de experiencia comercial en el sector. Ha trabajado para varias multinacionales, siempre con la introducción de productos punteros o nuevas aplicaciones. Experiencia en la dirección y motivación de equipos comerciales y técnicos. Él es Director Gerente. Habla Inglés y francés.
- **Raúl López**: 33 años, Ingeniero Agrónomo por la Universidad Politécnica de Madrid. Especialista en Nutrición Animal (terrestres y acuicultura). Experiencia en el diseño de aditivos y aplicaciones (galénicas, marketing) y en abrir mercados internacionales (Sudamérica y Europa). Él es el Director Técnico. Habla Inglés y Portugués.
- **Encarna Domínguez**: 38 años, Diplomada en Turismo, 15 años de experiencia como gestora y administrativa en distintos sectores (editorial y turismo). Inglés y Alemán. Es la responsable de Administración en Prebia Feed Extracts SL
- **Patricia Coscojuela**: 29 años, Veterinaria por la Universidad de Zaragoza. Bilingüe en inglés, ha trabajado fuera de España en el sector cárnico y en la industria de aditivos. Especialista en APPCC y sistemas de calidad. Ella es Project Manager.

La compañía se constituye a primeros de Abril de 2008, e inicia sus actividades a finales de Junio. En Julio se hace una primera ampliación de capital al incorporarse Vitae Caps SA como Business Angel. Los socios fundadores presentan el proyecto como trabajo fin de curso en la Fundación Genoma España, quedando entre los 12 finalistas de 98 proyectos nacionales. En Octubre de 2008, organizan la primera reunión nacional sobre Vitamina E natural y sintética, dirigida a técnicos, universidades y empresas del sector. El

acto les dio a conocer en el sector y generó masa crítica entre los influencers de nuestro mercado. La estructura se consolida y se inician las ventas, logrando terminar el año con saldo positivo. En Enero de 2009, arrancan las ventas fuera de España, a través de un distribuidor Danés, con lo que se cubren los mercados del Norte de Europa y Alemania. Obtienen la Marca Innueva, como empresa Innovadora de reciente creación, marca otorgada por CEEI de Talavera de la Reina-Toledo bajo el amparo de ANCES (Asociación Nacional de CEEI's Españoles).

Durante este año, ya han asistido a la primera feria del sector como expositores con un gran éxito de público y contactos. Actualmente, tanto en Italia como en el Norte de África (Argelia, Libia, Túnez) se colabora con dos agentes comerciales que introducen los primeros productos (Vitamina E natural y Garlicon).

Han sido galardonados con el Premio EIBT "Empresa Innovadora de Base Tecnológica", otorgado por ANCES.

El día 5 de mayo, coincidiendo con el inicio de las jornadas del día del Emprendedor de Castilla-la Mancha, fueron galardonados con el premio EMPRENDEDOR SIGLO XXI, patrocinado por la Caixa y Enysa.

Pasó a la Fase Final del Premio EMPRENDEDOR SIGLO XXI, a nivel nacional, compitiendo con los mejores proyectos de emprendedores procedentes de las distintas comunidades autónomas de nuestra nación, quedando posicionado entre los 5 finalistas.

Los productos que se vienen investigando desde Prebia son:

Fracciones de ajo: Posee un poder microbicida similar a un antibiótico convencional con un espectro de acción muy amplio y una dosificación muy baja. No origina resistencias en los microorganismos y no deja residuos en los tejidos animales, por lo que no es necesario periodo de retirada. No es necesaria receta veterinaria. La mayor innovación y diferencia, es que no es un extracto, sino un estándar industrial con 2 fracciones de eficacia y estabilidad comprobada. El producto es analizable, trazable y sobre todo repetible. En el caso de los rumiantes, es una herramienta de control de emisiones ganaderas (metano). En monogástricos (cerdos, aves y peces) tiene un espectro de acción muy potente, con actividad sobre microorganismos de difícil tratamiento.

La vitamina E de origen natural, tiene un amplio uso en alimentación humana y farmacia. En alimentación animal ofrece la ventaja de tener entre 2 y 4 veces mas biodisponibilidad y biopotencia que los estereoisómeros sintéticos. Son el único proveedor que fabrica en Europa. Pueden ofrecer productos elaborados con soja estándar o bien certificados IP (no GMO). Es un mercado mucho menos volátil y especulativo que el de la vitamina E sintética, que usa intermediarios de la industria petroquímica para su elaboración. Con vitamina E natural se han desarrollado 22 galénicas que permiten acudir a distintos segmentos.

Fitoesteroides: ampliamente conocidos por su eficacia y su seguridad en el control del colesterol. En animales sus efectos a dosis bajas son claramente inmunomoduladores, aumentando la expresión de células Th2, implicadas en la respuesta inmune/inflamatoria. No dejan residuos, su uso es seguro para los animales y los trabajadores y se pueden utilizar como coadyuvantes de otros tratamientos farmacológicos. Somos el único proveedor con fábrica en Europa.

CLA: concentran el producto un 20% más que la media de los productos de la competencia, siendo claramente competitivos en calidad/precio. Potente herramienta técnica para el sector cárnico (mejora el rendimiento magro, aumenta el punto de fusión de la grasa (mejora de los rendimientos al corte) y aumenta la infiltración grasa. Desarrollan un proyecto conjunto con los mayores operadores nacionales.

TECNOLOGÍAS/ CONOCIMIENTOS NECESARIOS

Los dos socios fundadores aportan el know-how técnico y el desarrollo de las aplicaciones, las dos empresas participantes- VITAECAPS S.A Y DOMCA, hacen la producción.

La primera fase tecnológica y productiva está cubierta por los socios industriales. La segunda fase es obtener los métodos analíticos que permitan avanzar en la detección de nuestras moléculas en distintas matrices (piensos, correctores, sangre, tejidos). Para lograrlo se han presentado dos proyectos al CDTI con vitamina E y CLA, donde uno de los objetivos es la implantación de estas técnicas laborales.

La segunda fase es acceder al conocimiento industrial de los procesos de microencapsulación de emulsiones agua/aceite y aceite/agua, para poder desarrollar la segunda generación de los productos.

PRINCIPALES DIFICULTADES Y APOYOS

La principal dificultad es la estructura empresarial, los escasos recursos humanos y financieros lo cual ralentiza su crecimiento. Una empresa como PREBIA FEED EXTRACTS, con una progresión geométrica en cuanto a desarrollo e investigación necesita una gran liquidez para poder afrontar todos los proyectos que surgen e inevitablemente este crecimiento conlleva tensiones de tesorería y lentitud a la hora de desarrollar nuevos productos..

Otra de las dificultades a las que se enfrenta la empresa es la materia prima, principalmente la soja que tiene una limitación de producción a nivel global y es un bien escaso.

Los principales apoyos, son nuestros dos socios, VitaeCaps y DOMCA a todos los niveles.

Obviamente a parte de lo puramente empresarial, para que una empresa pueda llevar a cabo su proyecto, debe estar debidamente asesorada y apoyada para que la idea original no quede estrangulada, en este sentido, han contado con CEEI de Talavera de la Reina-Toledo, asesorando desde el inicio de su andadura profesional. Otro apoyo importante han sido las ayudas obtenidas a través del SEPECAM para la contratación de una tecnóloga y todos aquellos organismos que se preocupan y promueven iniciativas para ayudar al desarrollo y la consolidación de empresas recién nacidas como la nuestra.

ELONDRA

LA EMPRESA

Elondra es una compañía española, proveedora de servicio de aplicaciones, cuyo objetivo es llevar a la PYME los recursos tecnológicos que sólo las grandes compañías pueden permitirse hasta ahora. La amplia experiencia, tanto en compañías de primer nivel como en PYMEs, y su enfoque metodológico basado en los más altos estándares de calidad, han proporcionado a la empresa un punto imbatible para afrontar el reto.

Elondra S.L. surge como un proveedor de servicio de aplicaciones que facilita a sus clientes soluciones informáticas “llave en mano”, basadas en la última tecnología y usando para ello aplicaciones Web. Inicialmente su mercado estuvo dirigido al ámbito de las residencias para mayores y los profesionales médicos.

Tras constatar la inmadurez del mercado de profesionales médicos al que se dirigía el primer producto comercial, y viendo una posibilidad más viable en la elaboración de soluciones de preventa sobre teléfonos móviles, cambió su rumbo manteniendo el mismo esquema de negocio de software como servicios o pago por uso, pero dirigido

al mercado de las empresas con fuerza de ventas y en especial a las del sector de la distribución.

Elondra S.L. es una empresa de Talavera de la Reina, alojada en el vivero de empresas de CEEI Talavera de la Reina-Toledo, cuya misión es facilitar a sus clientes, profesionales y PYMEs, la tecnología y los servicios que necesitan para afrontar esta nueva etapa que significa la Sociedad de la Información. Utilizando plataformas altamente disponibles, y gracias a la experiencia técnica de que dispone, Elondra es un soplo de aire fresco e innovación para la PYME española.

La estrategia de marketing de la compañía descansa sobre la firme creencia de que sus productos y servicios representan un gran valor añadido al ejercicio profesional de sus clientes, muy por encima de lo que actualmente ofrece la competencia. Para desarrollar esta estrategia, la empresa está construyendo una red de distribuidores para la comercialización de sus productos, apoyado y gestionado por un equipo comercial que haga esta labor de construcción para llegar al cliente final a través de los mencionados distribuidores.

LOS PRODUCTOS

Su producto es “La tecnología de BaseMovil” que consta básicamente de tres elementos:

- 1.- Software a clientes: Que funciona sobre teléfono móvil.
- 2.- Un centro de comunicaciones, propiedad y gestión de ELONDRA S.L.
- 3.- Software de integración opcional que conecta el centro de comunicaciones con el software de gestión del cliente final.

Las principales características del software cliente:

- a) Se instala fácilmente a través de internet, mediante un mensaje SMS y permite tener un teléfono móvil cargado con datos en cuestión de minutos en cualquier momento y en cualquier lugar.
- b) Es capaz de gestionar varios miles de productos, clientes, etc....
- c) Tiene capacidad de realizar búsqueda en tiempo típicos inferiores a 1 segundo.

- d) Dispone de un motor de sincronización que envía y recibe las actualizaciones desde y hacia el centro de comunicaciones.

Características del centro de comunicaciones:

- 1º.- Se encuentra hospedado en un centro de datos, lo que le permite tener todas las medidas de seguridad físicas posibles.
- 2º.- Está gestionado por un equipo de profesionales.
- 3º.- Está realizado en una arquitectura J2EE que posibilita dos cosas fundamentalmente: la primera de ellas, es atender simultáneamente a miles de terminales, y la segunda y más importante, garantizar escalabilidad casi ilimitada del sistema.

LA DIFERENCIA

Elondra es una empresa innovadora de base tecnológica, así se le reconoció en el año 2007 cuando fue galardonada como EIBT por ANCES, (Asociación Nacional de CEEIs), asimismo ha sido galardonada con otras distinciones, ese mismo año recibió el premio INNOVA 2007 que concede FEDETO a la empresa más innovadora de la provincia. Asimismo, además cuenta con el apoyo de ENISA, empresa nacional de innovación, que también ha confiado en su proyecto.

Un producto innovador, un equipo joven con nuevas ideas, incorporación de la más alta tecnología, el espíritu emprendedor, han hecho que Elondra esté posicionada en el mercado dentro y fuera de nuestras fronteras.

REAL DE OLÍAS

La andadura de este proyecto, en el caso de la familia Díaz del Río, se inició como socios de un proyecto en el que aportaban el suelo con una licencia específica concedida.

A través de conocidos de la familia, tuvieron conocimiento del interés que podía tener para la ciudad de Toledo la puesta en marcha de un Centro Comercial, teniendo en cuenta que aún no había ninguno establecido (de tamaño medio-grande) y el comercio de calle, en Toledo, aun no estaba muy desarrollado, pues carecía de muchas de las marcas de primera línea de alimentación , moda etc . En las sucesivas y necesarias ampliaciones de capital solo acudió la familia Díaz del Río con lo cual terminaron siendo propietarios de prácticamente el 100% del Parque.

Hicieron un estudio previo de demografía, perfil de consumidor de la zona, etc... y testaron con lo que en el sector se denominaban entonces locomotoras (grandes operadores que aseguran la venida de otros operadores interesantes aunque sean más pequeños y que cubren al menos dos de los tres pilares fundamentales del mix comercial : moda, ocio y alimentación ; hoy esto ha evolucionado en otras direcciones) la posibilidad de

que estuvieran en su proyecto; obviamente todo este trabajo previo daba luz verde y por tanto empezaron con los trabajos burocráticos y de construcción y comercialización (ya con los contratos de las locomotoras firmados). Cuando se había comenzado con las obras, y por cuestiones ajenas a los promotores, el proyecto sufrió un parón durante más de dos años, tiempo durante el cual el ayuntamiento de Toledo, viendo que el primer centro comercial relevante de la provincia se abriría en Olías, sacó a subasta una licencia para un centro comercial en el Polígono, licencia que ganó Sonae, uno de los grandes promotores internacionales de Centros Comerciales. En consecuencia con todo lo anterior las relaciones comerciales se pararon en seco y las locomotoras, aprovechando el incumplimiento en el plazo de apertura previsto en contrato también abandonaron el proyecto y quedaron con un parque en el que crecían las aulas y huían los posibles operadores.

Tampoco existía una financiación bien estructurada puesto que habían iniciado la inversión como socios minoritarios de modo que el cóctel era tremendo (todo lo contrario a lo que se suele aprender en las escuelas de negocios). Pero no tenían el miedo tóxico (del que nos previene Pilar Jericó) aunque si miedo del que mueve motores y empezaron a confiar en el grupo empresarial de la familia, en sus recursos económicos y sobre todo en los humanos. Un equipo formado por profesionales especializados en diferentes ramas, de varias de las empresas del grupo empezó a trabajar en el proyecto full time; Crearon varios comités de trabajo con los responsables de todas las empresas (p.e. comité comercial con todos los directores comerciales de todas las empresas; comité financiero; comité de obras etc) y trabajaron mucho, mucho, mucho pero mereció la pena porque lo que parecía imposible y todo el entorno aseguraba primero que nunca abriría sus puertas, dio como resultado el Centro Comercial y de Ocio “Puerta de Toledo”, los augurio que afirmaban que cuando las puertas se abriesen no durarían ni un año, cayó echo trizas.

La realidad de hoy es que el Centro Comercio se encuentra abierto al 90% (se considera sano en el sector un 95% porque siempre hay un 5% de rotación; en estos momento de crisis ese “sano” ha bajado 7 puntos), con 65 empresas operando en Puerta de Toledo y en el entorno de 600 personas trabajando en el día a día de este Centro.

Son una empresa cuyo objetivo es cumplir las expectativas empresariales del accionista para lo cual trabajan para ser el sitio de referencia compras out let y low cost de cercanía

y de ocio para los consumidores de su área de influencia. El hecho de reconvertirse en out-let low cost ha sido para luchar contra nuestro principal competidor, Luz del Tajo, que tiene una oferta de moda con un mix que no podríamos igualar por problemas de estructura de comercio (aunque ambos tienen la misma SBA, Puerta de Toledo tiene la mitad en parque de medianas y Luz del Tajo toda en Galería Comercial)

En el desarrollo actual del centro está siendo de vital importancia el trabajo del equipo de gestión compuesto de 9 personas, 5 de ellas mujeres (de las cuales dos tienen reducción de jornada por maternidad). Ellos son el motor que cada día pone en marcha esta empresa. Intentando y transmitiendo su afán por trabajar en un ambiente de cordialidad y cooperación y buscando permanentemente la conciliación con la vida familiar con flexibilidad de horarios por puestos, p.e. La formación ocupa también un puesto de vital importancia. A lo largo del cada año los diferentes componentes del equipo asisten a jornadas de formación, foros etc en los que se aprende un poco más a desarrollar el trabajo con mayor profesionalidad.

Los datos del Centro Comercial y de Ocio Puerta de Toledo se pueden traducir en el siguiente esquema:

PARQUE COMERCIAL Y DE OCIO PUERTA DE TOLEDO

- **Apertura** : 2 de junio de 2005
- **Superficie Total** : 130.000 m2
- **SBA (Superficie Bruta Alquilable)** : 45.000 m2 (21.500 en Centro Comercial y el resto en Parque de Medianas). Supone un 11,5% de la SBA total de Castilla_la Mancha en Parques Comerciales (análisis obtenido a través de datos proporcionados por la AECC –Asociación Española de Centros Comerciales)
- **Ampliación posible** : 6.600 m2
- **Aparcamiento** : 1.600 plazas exteriores
- **Ubicación** : En la Autovía A 42, que une Toledo con Madrid, a cinco km de Toledo y

en el nudo de la nueva Autovía de Castilla-La Mancha y la CM-4006. En la Comarca de La Sagra, área de mayor crecimiento demográfico en el último año (8% vs 1,4 % de media nacional)

- **Area de Influencia :**

Primaria : 127.946 Habitantes

Secundaria : 78.027 Habitantes

Terciaria : 132.185 Habitantes

- **Ocupación actual:** 90,2% de la superficie construida . La media del sector en cuanto a desocupación para el 2008 se prevee en un 12% para centros secundarios y un 5% para primas. En el 2007 ha sido de 9% y 4% respectivamente (Fte.: Aguirre Newman)

- **Afluencia anual :** 3.300.000 de personas (Fte.: Head Count System y UCLM)

- **IMD (Intensidad Media Diaria)** de vehículos por la A-42, frente al Parque Comercial Puerta de Toledo : 55.000 (Fte.: MOP)

- **Operadores más representativos :**

Grupo Cortefiel (Fifty –Factory)

Juguetos

Natuzzi

Burguer King

Intersport

VisionLab

Merkal

Brico Dépôt

Makro

Milar

Ozone

Porsche

Koodza (Filial Out-let del Grupo Decatlon). Primera tienda en España

- Posee **24 pistas de bowling y 10 salas de cine** con 1759 butacasy más de 30 pases

diarios, que junto con el resto de ocio y restauración le convierten en el área de ocio más importante de la comarca.

- 6.000 m² dedicados al automóvil, con una ITV y el primer concesionario de Porsche en Castilla-La Mancha, entre otros.

- Perfil de Consumidor : (Fte: Universidad de Castilla-La Mancha):

- Consumidor heterogéneo

- 60% mujeres

- Bastante jóvenes puesto que el 70% tienen menos de 45 años.

- Un 58% están casados y 1/3 pertenecen a hogares con cuatro miembros.

- El colectivo más numeroso es el de universitarios en cuanto a formación y empleados por cuenta ajena en cuanto a profesión (46%)

- Los consumidores que proceden de Toledo, Bargas y Olías del Rey conforman el núcleo más importante de visitantes (55,7%)

- Un 86,2% llevan más de un año realizando sus compras en este centro

- Casi la mitad (47,4%) acude semanalmente

- El gasto medio por visitante ha aumentado en el último año un 17.6% y se sitúa en torno a los 20 €, frente a los 24€ de media del sector (Fte.: AECC)

EL CIGARRAL DE LAS MERCEDES

El Cigarral de las Mercedes es una finca tradicional toledana convertida en un lujoso lugar de referencia de celebraciones y eventos para empresas, organismos y particulares. Sus cinco hectáreas de extensión permiten combinar adecuadamente la tranquilidad, discreción y amplitud requerida para este tipo de actividades.

Son muchos los eventos que se dan cita en esta Finca: Bodas, convenciones, presentaciones, ruedas de prensa, celebraciones sociales y familiares, ceremonias civiles... Y es que El Cigarral no se cierra el paso a ninguna opción, ya que dentro de la Finca hay múltiples posibilidades para todos los clientes que lo solicitan, mucha culpa de ello la tienen sus instalaciones. Un mirador con vistas a Toledo envidiables, unos jardines con exuberante vegetación en los que se descubre la esencia de los Cigarrales toledanos, la antigua Casona de El Cigarral redecorada con calidez y elegancia, una Carpa en la que se albergan grandes eventos y finalmente, recién llegado, un Hotel Boutique perfectamente integrado en la Finca y el concepto de los Cigarrales de más abolengo de Toledo.

Además de inventar la mayoría de escenarios posibles en la finca, El Cigarral también sale al exterior, y diseña caterings de altura y calidad.

INNOVACIÓN CONTINUA ¿POR QUÉ?

Son muchos los segmentos de mercado que abarca El Cigarral, pero lo importante no es saber desenvolverse en ellos, sino hacerlo con soltura, originalidad, calidad y profesionalidad. Ese es uno de los retos de El Cigarral de las Mercedes. Desarrollamos algunos puntos importantes:

Cocina: Se ha apostado desde el principio por la solidez de un gran chef, y la preparación de un buen equipo de cocina. La cocina que se ofrece en El Cigarral es marca de la Casa, inconfundible sello del establecimiento, basado en una cocina tradicional con toques de Autor.

Bodas: No sólo se diseñan “bodas a la carta” en las que partiendo de un producto muy completo, también existe la posibilidad de incorporar un millón de detalles, además de disponer de un equipo de coordinadores de bodas que específicamente organizan cada una de las bodas desde el principio hasta el final. El contacto con el cliente es primordial para garantizar la satisfacción de este.

Ceremonias: Otro producto innovador, el cliente tiene la tranquilidad de hacer a medida su ceremonia, un gabinete de protocolo ceremonial se pone a su disposición para que nada falle.

Empresas y Celebraciones Familiares: Un espacio único, una atención personalizada y una gran oferta gastronómica son los puntos fuertes para sorprender a las agencias, particulares y empresas que buscan un producto original para sus reuniones, celebraciones y convenciones.

Catering: La magia de transportar nuestros productos fuera de la finca, ha sido sin duda, un duro empeño, el desafío es seguir manteniendo todos los estándares de calidad que hay en El Cigarral en cualquier desplazamiento.

Hotel Boutique: La última incorporación a los productos de El Cigarral de las Mercedes. Nació como fruto del empeño de seguir ofreciendo a nuestros clientes más facilidades

y comodidades en la organización de sus eventos con nosotros. Una decoración innovadora y elegante junto con unas instalaciones exteriores que invitan a la relajación, son una mezcla que dejan un gran sabor de boca en todos nuestros alojados.

La continua vinculación de la empresa con la ciudad de Toledo: Sin duda, sería un error no ir de la mano de una ciudad como Toledo. Una de las muestras de la importancia que tiene la ciudad en la mentalidad de la empresa, fue el **I Certamen Internacional de Cartas de Amor a Toledo**, que El Cigarral celebró y organizó en el 2008 y que logró un trasfondo nacional muy importante y una impresionante participación internacional que desbordó todas las previsiones. Se recibieron cartas desde Israel, Colombia, Cuba, Alemania, EEUU, México, Canadá, Inglaterra...

Estos hechos se convirtieron en algo muy importante para la empresa que ya cuenta con programas internos en pleno desarrollo como: “El Cigarral Cultural”, “Jornadas Gastronómicas anuales” y actividades como “Jornadas de Puertas Abiertas en Navidad” que se han convertido en todo un referente en la decoración de estas Fiestas en Toledo.

EL INICIO DE UN SUEÑO

A finales de los 90, Fernando Lleida Arcas y su mujer, Jayne Gunderson, tuvieron un sueño. Un sueño hecho realidad gracias al esfuerzo e ilusión de muchas personas que apostaron fuerte por el triunfo.

Quisieron convertir una antigua finca tradicional toledana, exclusiva y refinada, en un lugar de referencia de celebraciones y eventos para empresas, organismos y particulares.

Fernando Lleida Arcas, hostelero de tradición, perteneciente a una familia que en el año 1875 comenzó a regentar un hotel en Graus (Huesca), convencido del extraordinario potencial turístico del enclave de los cigarrales de Toledo, aunó su amplia experiencia en el área de la restauración, una formación específica en la Universidad de Cornell y New Haven (Estados Unidos) complementada con un programa de alta dirección en el IESE, la entusiasta colaboración de su mujer y una ilimitada fe en el éxito del proyecto, para iniciar una propuesta empresarial realmente innovadora.

Desde su fundación y, hasta hoy, su gestión siempre se ha basado en tres principios básicos: la calidad en el servicio, la seriedad en las relaciones empresariales e institucionales y la innovación permanente.

El éxito se basa en el principio fundamental de que en El Cigarral de las Mercedes se ofrece mucho más que comidas y cenas... se ofrecen sensaciones provocadas por la fusión de gastronomía y paisajes, exquisita atención personal al cliente, un ambiente elegante, donde el más mínimo elemento del entorno ha sido elegido con criterios exigentes.

EQUIPO DE TRABAJO

Conscientes de la importancia de la atención personal, la política de recursos humanos implantada en la empresa rompe con algunos modelos de uso común: se renuncia a la rotación de la plantilla, buscándose compromiso a largo plazo, y se implantan sistemas retributivos ligados a procesos de gestión por competencias.

El alto grado de implicación del personal en llevar a cabo las decisiones que afectan a la calidad del servicio global, se ha conseguido a través del otorgamiento de niveles de autonomía proporcionales a la ubicación de cada una de las personas en la estructura de la empresa.

CERTIFICADOS DE CALIDAD Y PREMIOS

Dentro de la búsqueda de la excelencia que ha caracterizado y define a El Cigarral de las Mercedes se ha conseguido como Restaurante la obtención de los siguientes certificados:

- ISO 9.001:2000
- Q de Calidad Turística emitido por el Instituto para la Calidad Turística Española.
- Premio Cámara de Comercio en 2001
- Premio a la Excelencia Turística de la Junta de Comunidades de Castilla la Mancha en 2007.

BIBLIOGRAFÍA

A.A.V.V (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.*

ÁGUILA, 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.*

DIAZ MARTÍN, ÁNGEL (1988) *La Dirección de los Proyectos. Algunas Reglas Prácticas.*

DIAZ, 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. Ilépoca, 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.*

SUAREZ, JOSE 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 Valora 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, Eunsal.*

VILALLONGA, M. *Desarrollando El Liderazgo*

YEPES, R. (1996) *Fundamentos de antropología*, Eunsas.

ZALEZNIK, ABRAHAN *La Mística del Management*

REFERENCIAS DE INTERNET

- Bussiness and Sustainable Development: www.bsdglobal.com
- Bussiness for Social Responsibility: www.bsr.org
- Bussiness in the Community: www.bsr.org
- Confederación Española de Empresas de Economía Social (CEPES): www.cep.es
- Gestión del Tiempo: www.laboris.net/static/ca_dia_optimizar-tiempo.aspx
- Gestión del Tiempo: www.apuntesgestion.com/category/gestion-tiempo
- La Motivación: www.monografias.com/trabajos5/moti/moti.shtml
- La Motivación:
www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/lamotivacion.htm
- La Motivación: ricoveri.tripod.com.ve/ricoverimarketing2/id78.html
- Planificación del Trabajo:
weblogs.madrimasd.org/matematicas/archive/2007/03/05/60379.aspx
- Recursos Humanos:
www.monografias.com/Administracion_y_Finanzas/Recursos_Humanos/
- Recursos Humanos y Management Empresarial: www.rrhhmagazine.com

- Técnicas de Negociación: www.gueb.org/Comunicacion/Tecnicas-de-Negociacion
- Ventaja competitiva: www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/esyvencom.htm
- Ventaja competitiva: www.ejournal.unam.mx/rca/209/RCA20901.pdf

