



# Effective Management

## RESÚMENES DE GESTIÓN

### Libros seleccionados y recomendados por:

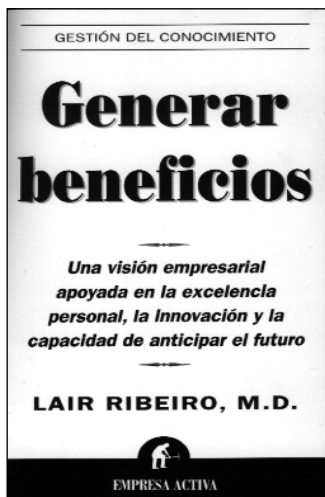
Oriol Amat, Antonio Argandoña, Josep Bertrán, Eulogio Bordas, Josep Chías, Luis M<sup>a</sup> Huete, Esteban Masifern, Raúl Peralba, Josep M. Piqué, Franc Ponti, Luis Torras, Joan Tugores.

EFFECTIVE MANAGEMENT: RESÚMENES DE PROFESIONALES PARA PROFESIONALES

AÑO VI

Nº 130

# GENERAR BENEFICIOS



Lair Ribeiro  
220 páginas

Vivimos en unos tiempos de rápidos e importantes cambios. Así como la revolución industrial cambió nuestra manera de hacer las cosas, la revolución digital está cambiando nuestra manera de ser. El conocimiento humano se está expandiendo de manera exponencial y los retos cada vez son mayores. Sin embargo,

el día sigue teniendo veinticuatro horas.

*El éxito en el pasado no garantiza el éxito en el futuro. Para que usted cree y mantenga el éxito en el futuro, es necesario que sea más navegante que estratega, que establezca redes de contacto en lugar de actuar jerárquicamente, que sea más flexible y no rígido. Tenga como fuente de entusiasmo el cambio y no la estabilidad. Lidere con inspiración y sin dogmatismo.*

A partir de unos conceptos reveladores, "**Generar Beneficios**" expone la manera de actuar con mayor eficacia para llegar a ser un elemento dinámico en el incierto mundo de hoy.

### I EXCELENCIA PERSONAL

#### 1. Autogerencia: cuidar de uno mismo

¿Por qué hemos de hablar de uno mismo antes de sumergirnos en el mundo empresarial? La respuesta es muy simple. Si no consigue dirigir

su propia vida, le resultará difícil dirigir la de los demás.

El "yo" es un conjunto de energías. Estas energías se manifiestan en varios niveles de vibración: el físico, el mental, el emocional y el espiritual. A medida que sea capaz de controlar niveles jerárquicamente superiores de su ser, su estrés disminuirá y su rendimiento aumentará.

A la hora de dirigir bien su propia vida es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **Controlar el cuerpo.** Su apariencia física tendrá un impacto fundamental en la primera impresión que los demás se lleven de usted. Las tres dimensiones del control corporal son:

- Alimentación. Procure ingerir alimentos que le den energía suficiente para tener un buen rendimiento, no sólo físico, sino también intelectual.

- Ejercicio físico. Procure hacer ejercicio físico diariamente, puesto que produce cambios en su metabolismo y hace que piense y se sienta mejor. Así resistirá más los perjuicios

del estrés.

- **Diversión y relajación.** La diversión y la alegría son indispensables para el equilibrio físico y emocional. Procure relajarse cinco minutos cada 60 minutos de trabajo. No es tiempo perdido, sino bien invertido en su propio bienestar.

• **Controlar la mente.** Cualquier incongruencia entre el hemisferio derecho -atemporal, ilógico, analógico, etc.- y el izquierdo -lógico, digital, temporal, etc.- provoca la depresión del sistema inmunitario y nos vuelve más propensos a las enfermedades. El equilibrio entre los dos hemisferios es uno de los secretos para vivir bien.

• **Controlar las emociones.** Las emociones no son hechos, sino la explicación que damos a los hechos. Cuando experimente una emoción negativa, pregúntese cuál es la creencia o el juicio que hay detrás de su reacción, y decida si es válido que continúe sintiéndose así o no.

• **Controlar la espiritualidad.** Es la parte más difícil y abstracta de todas. El control adecuado de este nivel se refleja de un modo positivo y duradero en todos los demás niveles. Fijar la mente en lo eterno es una poderosa forma de meditación y relajación que se puede practicar en cualquier momento. Con cada movimiento de su cuerpo respire lentamente, prestando atención al inspirar y al espirar, y concéntrese en lo que está haciendo, desligándose totalmente del pasado y del futuro. Existen diversas técnicas: concentración, contemplación, visualización, uso de mantras, etc. Escoja la más adecuada a su estilo y personalidad.

Somos conjuntos de energía y la estrategia de la autogestión depende de la estructura que haya

que controlar, y recuerde, primero aprenda a dirigirse a usted mismo y luego podrá dirigir a los demás.

## 2. Liderazgo: aprender de los maestros

Según Warren Bennis, profesor de administración de empresas, el liderazgo es la capacidad de crear una visión apasionante, transformarla en una realidad y mantenerla durante largo tiempo, y afirma que la capacidad de liderazgo puede transferirse de un cerebro a otro.

Cada líder posee sus propias cualidades; sin embargo, las principales características comunes de los líderes son las siguientes:

**1. Visión.** El líder es ante todo un visionario; tiene la capacidad de pensar en aquello que todavía no existe; es capaz de dibujar el futuro con precisión en su mente. Si este mismo fenómeno se produjera en el cerebro de alguien que no fuera un líder, se diría que sólo se trata de un sueño. Pero el líder posee las otras características esenciales para transformar los sueños en realidad. Para transformarse en visionario hay que permitirse pensar en lo "imposible" y atreverse a realizarlo.

**2. Compromiso.** Comprometirse es más que participar en una tarea o una acción. El líder de una empresa se compromete en cuerpo y alma con su visión empresarial y se propone hacer lo que sea necesario para convertirla en realidad. El compromiso genera una energía que permite que el sueño se transforme en meta y la meta en realidad. Sin compromiso, la visión sólo será un sueño inalcanzable. El compromiso genera responsabilidad, poder y confianza.

**3. Comunicación.** No puede haber un líder sin seguidores y, para que el líder conquiste y mantenga a un grupo de personas dispuestas a seguirle, es imprescindible que sepa comunicar su visión de un modo persuasivo. Para ello debe expresarse claramente, adaptar su mensaje a las necesidades, las preocupaciones, el temperamento y el vocabulario de sus interlocutores.

**4. Integridad.** Es la característica que une voluntades y energías, haciendo viable la realización de un ideal. El líder representa la conciencia de la organización en que actúa. Si el líder carece de integridad, la imagen y el funcionamiento de esa institución pueden desintegrarse en un breve plazo de tiempo. Integridad significa un compromiso con la verdad, la apertura y la transparencia que conducen a la confianza. Un líder íntegro siempre es sensible a las personas y a sus necesidades y está siempre dispuesto a servir.

**5. Realidad.** Tener conciencia de la propia realidad actual es imprescindible para marcarse una meta y alcanzarla. Tiene que saber cómo lo ven los demás y la opinión que los diferentes públicos tienen de su empresa. Lo que percibe es lo real; lo demás es pura ilusión. Estar al tanto de la realidad actual le da poder para sobrevivir. Si su supervivencia está asegurada, podrá planear estratégicamente la puesta en práctica de sus sueños más audaces.



\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**6. Intuición.** Sobre todo en esta era de la información, la cualidad esencial del líder es tomar decisiones correctas con datos incompletos. Es completamente imposible para un ser humano mantenerse informado de todo lo que sucede en su área de actividad o en su segmento de mercado. Por eso es tan importante la intuición. En las empresas, sólo desde hace muy poco, comienza a valorarse el proceso intuitivo como instrumento de “navegación” en el mundo caótico e imprevisible en que vivimos.

### 3. Negociación: influir con integridad

En la dinámica de la negociación, usted puede influir en su interlocutor o manipularlo. Cuando su actitud e intención es del tipo “ganar-ganar”, está influyendo; ejerce su capacidad de comunicación para llegar a un acuerdo que será bueno para las dos partes interesadas. En cambio, manipula si su actitud o intención es del tipo “ganar-perder”. Para que usted gane es necesario que la otra pierda. Son muchos los que practican esta clase de negociación; sin embargo, frecuentemente degenera hacia el “perder-perder”.

En un proceso de comunicación oral entre dos personas, la comunicación se da en diferentes niveles:

- **Boca-oído.** El oyente no siempre es el receptor adecuado o preparado para recibir correctamente lo que la otra persona le dice.

- **Cerebro-cerebro.** El cerebro emisor codifica la información de

modo que sea captada y descodificada correctamente por el cerebro receptor. Cuanto mayor sea la eficacia con que se transmita la información, mejor será el nivel de comprensión. Esa eficacia dependerá no sólo del canal auditivo (boca-oído), sino del nivel visual (ojos) y del nivel cinestésico (propiocepción, emoción y movimientos). El uso integrado de estos tres niveles confiere mayor poder a la comunicación.

- **Corazón-corazón.** La integración de los dos interlocutores es total. Es aquí donde el estilo “ganar-ganar” se muestra más probable.

A la hora de negociar debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **La persona adecuada.** Un 20% de las negociaciones no se concretan porque se negocia con alguien que no tiene poder para hacerlo o para cerrar el negocio. Para evitar que esto suceda, pregunte antes de comenzar la negociación si la persona con quien va a negociar posee autoridad para llegar a un acuerdo definitivo. Si no la tiene, tenga en cuenta que no podrá hacer todas sus concesiones ya que tendrá que reservar algunas para satisfacer las exigencias de quien realmente posee la autoridad para cerrar el negocio.

- **Conocer al interlocutor.** Si consigue detectar los valores de su interlocutor, tendrá muchas más posibilidades de concluir con éxito y armonía la negociación con él. Procure tener una perspectiva lo más amplia posible de la situación. Es importante hacer preguntas y escuchar con atención, pues cuanta más información obtenga sobre su interlocutor, más opciones tendrá a su disposición. En una negociación, quien dispone de mayor número de opciones controla los resultados.

- **Objetivos.** Antes de iniciar cualquier negociación es necesario prepararse previamente para ella, haciéndose, por ejemplo, preguntas como las siguientes: ¿cuáles son mis metas y objetivos en la negociación que voy a iniciar?, ¿hasta qué punto estoy dispuesto a hacer concesiones sin poner en peligro mis metas? Tener un objetivo en mente al hacer cualquier negociación le permitirá ser más paciente y persistente en su capacidad de influir. Si no se tiene en mente con claridad cuál es el objetivo final, resulta difícil emplear tácticas o estrategias elaboradas.

- **Objeciones.** Cuando escuche por primera vez una objeción, la

mejor táctica es fingir que no la ha escuchado. Si la escucha por segunda vez, debe enfrentarse a ella. Esto no significa discutir con el interlocutor, sino ponerse de acuerdo con él, aprovechando la oportunidad para enfatizar las ventajas del producto o servicio que trata de vender.

- **Momento adecuado.** El cierre del negocio debe darse de modo espontáneo y natural, como consecuencia de una serie de maniobras estratégicas que van desde el establecimiento de una buena relación, hasta el descubrimiento de las necesidades de la otra persona, la demostración de nuestra capacidad para satisfacerla y la presentación de nuestro producto o idea. Si esta oferta se hace en un momento inadecuado, difícilmente la negociación responderá a nuestras aspiraciones.

- **Cierre.** Este momento, crucial en una negociación, es decisivo para que alcance su objetivo de un modo que también sea ventajoso para la otra parte. Para facilitar el cierre, es necesario que se hayan discutido todas las objeciones. En el caso de que no hubieran desaparecido, recurra al concepto de jerarquía de ideas, que puede entenderse de la siguiente forma: cada objeción se da en un determinado nivel jerárquico del pensamiento, pero en un nivel jerárquico superior esa objeción quizá no exista.

### 4. Motivación: hacer que otra persona haga algo

Las personas no hacen nada para los demás, sino para ellas mismas. Un líder, por más brillante que sea, nunca será capaz de motivar a nadie. Todos los seres humanos están automotivados. La motivación es algo que va de dentro a fuera.

Lo máximo que podemos hacer es crear un ambiente lingüístico donde los demás colaboren con nosotros y se sientan automotivados para hacer lo que hay que hacer.

A fin de crear un ambiente lingüístico que proporcione a sus colaboradores la automotivación necesaria para trabajar con el mismo interés que usted, es necesario establecer objetivos realistas y significativos conocidos por todos. Además, lleve registros del rendimiento de cada miembro de su equipo con respecto a esos objetivos.

Existen dos tipos de factores que influyen en la motivación y la



**Estilos de negociación**

		Coraje	
		Bajo	Alto
Consideración	Alta	Perder/ Ganar	Ganar/ Ganar
	Baja	Perder/ Perder	Ganar/ Perder

productividad de los empleados:

### 1. Factores económicos y ambientales.

- Política empresarial.
- Condiciones de trabajo.
- Salario.
- Seguridad.
- Prestigio.

### 2. Factores motivacionales.

Los principales son:

- Oportunidades de crecimiento personal.
- Progreso profesional.
- Aumento de las responsabilidades.
- Reconocimiento del trabajo bien hecho.
- Satisfacción.

Según la investigación realizada por Frederick Herzberg, famoso especialista en el campo de la motivación empresarial, cualquier deficiencia en los factores ambientales y económicos generan insatisfacción en los empleados. Si mejoran estos factores, aumenta la motivación, pero sólo durante cierto tiempo. Sin embargo, el refuerzo de los factores motivacionales va acompañado de un aumento duradero de la motivación.

El ser humano tiene dos tipos básicos de necesidades:

- Evitar el sufrimiento. Se trata de una necesidad animal satisfecha por los factores ambientales y económicos.
- Crecer psicológicamente. Es la necesidad en su dimensión humana, que satisfacen los factores motivacionales propiamente dichos.

Teniendo en cuenta que el crecimiento psicológico es la pieza clave que impulsa la automotivación y, en consecuencia, la productividad empresarial, es necesario analizar la "anatomía" de la estructura psicológica del ser humano. Esta estructura está compuesta por los siguientes conceptos:

• **Identidad.** Se suele investigar con la pregunta: ¿quién es realmente esa persona?, ¿la conozco?

• **Sistema de valores.** Cada identidad posee su particular sistema de valores, conceptos mentales que son realmente importantes en la vida de las personas. Se identifican mediante la pregunta: ¿por qué él o ella hacen tal cosa?, ¿cuál es el motivo de su actitud?

• **Habilidad.** Nuestro sistema de valores nos impulsa a adquirir ciertas habilidades para acceder a los conceptos mentales deseados. Responden a la pregunta: ¿cómo lo hace?

• **Comportamiento.** Las habilidades se manifiestan a través de comportamientos específicos que responden a la pregunta: ¿qué hace usted cuando se enfrenta a un desafío?

• **Ambiente.** El comportamiento genera el ambiente, que representa el producto final de las preguntas quién, por qué, cómo y qué.

El líder debe hacer una pregunta y prestar mucha atención al modo en que responde la persona a la que quiere motivar. La pregunta es: ¿cómo compara el trabajo que hace hoy con el que hacía hace cinco años?

Si la persona responde enfatizando lo que existe de igual entre lo que hace hoy y lo que hacía cinco años atrás significa que procesa el mundo por semejanzas. La persona que procesa el mundo por semejanzas tiene algunas dificultades con los cambios, tiende a permanecer en un mismo puesto de trabajo largo tiempo, le suele gustar la rutina y la palabra clave para su motivación es "mejor".

Si la persona subraya lo que hace hoy de distinto de lo que hacía hace cinco años, significa que procesa el mundo por diferencias. Estas personas están ávidas de cambios y no permanecen en un puesto durante mucho tiempo, detestan la rutina y la palabra clave para su motivación es "nuevo".

Para saber exactamente cómo estimular la automotivación en las personas, el líder tiene que desarrollar la capacidad de identificar, en los integrantes de su equipo, una serie de rasgos de personalidad que ni ellos mismos perciben.

## III INNOVACIÓN EMPRESARIAL

### 1. ¿Qué es una empresa?: definamos su identidad

¿Qué es lo que identifica a la empresa X?

• ¿Sus productos? No, puesto que si la empresa decide fabricar productos distintos sigue siendo la

misma empresa.

• ¿Sus empleados? No, puesto que si la empresa decide contratar nuevo personal sigue siendo la misma empresa.

• ¿Sus instalaciones? No, puesto que si la empresa decide cambiar de ubicación y de instalaciones sigue siendo la misma empresa.

• ¿El mercado? No, puesto que si la empresa decide entrar en mercados nuevos sigue siendo la misma empresa.

Lo que identifica a una empresa es el diálogo que existe y se perpetúa a través del lenguaje usado por quienes la componen. Podemos decir que una empresa es una red estable de conversaciones. Si queremos comprender una empresa debemos examinar las conversaciones que la constituyeron en el pasado y las que la constituyen en la actualidad.

Si se cambia de localización, de producto o de personal sin cambiar la conversación, la misma empresa subsiste. La empresa sólo cambiará cuando cambie su estructura conversacional. ¡El lenguaje crea la realidad!

### 2. La cultura de las empresas: psicoterapia empresarial

Podemos imaginar que la empresa tiene una "estructura mental" con diversos niveles, es decir, un consciente, un subconsciente y un inconsciente empresariales. De la misma manera que nunca ha visto un subconsciente humano, también le será difícil percibir a primer vista el subconsciente de una empresa. El "subconsciente empresarial" constituye la base psíquica de la cultura de la empresa. Es una fuerza oculta que determina el camino más fácil a seguir, una fuerza que constituye la personalidad de la empresa. En la forma de dirigir lo intangible puede estar la clave para una vida empresarial saludable y próspera.

El éxito empresarial está determinado no sólo por la habilidad administrativa en cuanto a las parti-



cularidades visibles, como la estrategia de marketing, la estructura operativa y el sistema de remuneración adoptado por la empresa. La gran mayoría de ejecutivos no tiene en cuenta algunos factores esenciales, muchas veces inconscientes, como el estilo, el carácter, la personalidad y el modo de enfrentarse con determinados valores y emociones a la hora de determinar el comportamiento de las organizaciones y sus resultados.

El gran desafío consiste en entrar en contacto directo con una fuerza invisible que existe detrás del organigrama empresarial, entre las líneas de los manuales, dentro de los equipos y las instalaciones. Sólo si se tiene acceso a todos los datos intangibles será posible evaluar en profundidad la cultura empresarial.

El subconsciente de la empresa desempeña un papel decisivo en su éxito o su fracaso, pues genera el significado primordial de la cultura empresarial; además es la fuente de su energía y determina si la empresa tendrá una vida psíquica saludable.

Quando la empresa se da cuenta de que ha perdido el contacto con la realidad y de que está fuera de rumbo de su finalidad primaria, se produce una verdadera crisis existencial. Muchas veces, ante ese peligro de crisis, la tendencia de la empresa es encerrarse en sus valores, cristalizar sus hábitos y congelar su "caldo" cultural.

¿Cómo modificar esa cultura y volverla más adaptable a los rápidos cambios que están ocurriendo en el entorno?

Ante todo es necesario entender, evaluar y dirigir la cultura vigente. Si el proceso de cambio se da sin dirección, tiende a pervertirse y vuelve a estancarse. toda empresa precisa de frecuentes controles y medidas preventivas.

Una cultura más saludable exige el coraje de arriesgar y la confianza entre los empleados y la direc-

ción. Esto no se da espontáneamente. Tiene que partir de un esfuerzo consciente y bien planeado, en el sentido de dirigir la cultura en todos sus aspectos, tangibles o intangibles.

Debido a la cultura neurótica o psicótica vigente en la empresa, se tiende a tolerar comportamientos autodestructivos de los empleados, que provocan efectos fatales en el rendimiento de la empresa y también en su moral.

Algunas de las normas más comunes en las empresas neuróticas son:

- Nunca estar en desacuerdo con el jefe.
- Dar siempre la impresión de estar ocupado.
- No confiar en los colegas ni en los superiores.
- No compartir información con los otros departamentos.
- Protestar por todo.
- Hablar mal de la empresa.
- No ser mensajero de malas noticias.

Una vez establecidas, estas normas tienen la única y exclusiva finalidad de perpetuarse. El ser humano tiene necesidad de ser aceptado por el grupo con el que convive, y hace todo lo necesario para ser coherente con ese grupo.

Lo ideal es dejar que los empleados, en un ambiente franco y abierto, participen en la creación de las nuevas reglas que podrían ser:

- Aprecie su trabajo.
- Hable bien de la empresa.
- Sea responsable.
- Trate a todo el mundo con respeto.
- Comparta la información.
- Confíe en la administración.
- Forme parte de la solución, no del problema.

Después de identificar las normas ideales, la etapa siguiente es desarrollar un sistema de implantación y mantenimiento de esas nuevas normas.

Para cambiar una cultura es necesario llevar a cabo el siguiente proceso cíclico:

1. Tomar conciencia de que la cultura está enferma.
2. Determinar las causas de la

cultura enferma.

3. Identificar los mecanismos que la mantienen.

4. Hacer las intervenciones necesarias para modificar la cultura enferma.

5. Conseguir tener la cultura ideal.

6. Mantener la cultura ideal alcanzada.

Un punto crítico en el proceso de cambio es identificar las diferencias entre la cultura actual de la empresa y la cultura ideal.

El primer paso -conocer y admitir los problemas existentes- no es fácil. Los esfuerzos iniciales pueden chocar contra una muralla de resistencia, levantada en buena medida por los integrantes de la empresa. Ralph Kilmann, uno de los gurús del cambio cultural en las empresas, desarrolló una prueba que permite identificar con precisión las diferencias que forman un desfase cultural. El test considera cuatro aspectos distintos de la cultura:

1. Cómo se realizan las tareas en la empresa. Cómo se ve la interacción y la cooperación entre los diferentes departamentos en lo que respecta a la realización de tareas.

2. Cuál es la receptividad de los empleados y de la dirección a innovaciones que puedan alterar sustancialmente su *statu quo*.

3. Cómo son los códigos de relación social entre los miembros de la empresa. Qué está y qué no está permitido socialmente.

4. Cuál es el nivel de libertad personal de los empleados y la formalidad o informalidad de los procedimientos.

Después de un minucioso proceso de investigación, Kilmann anotó cerca de 400 pares de normas (las vigentes y las deseadas) en la cultura de las empresas y seleccionó los pares de normas más coherentes y constantes. Por ejemplo:

A. Compartir información solamente cuando beneficie al propio departamento.

B. Compartir información para ayudar a la empresa a tomar mejores decisiones.

La metodología instituida por Kilmann, que implica a los empleados de todos los niveles jerárquicos, permite medir la diferencia entre lo



que la empresa realmente es y lo que podría ser. Esas diferencias representan desfases culturales, cuya amplia comprensión en todo el contexto empresarial puede ayudar a identificar problemas en la productividad y economía de la empresa.

La identificación de los desfases culturales crea una especie de tensión estructural entre la situación presente y la ideal. Si se trabaja con las herramientas correctas, esa tensión estructural puede ser capaz de impulsar a las personas hacia las metas deseadas.

Por medio de un trabajo sistemático de renovación, los valores deseados van sustituyendo a los obsoletos y ocupando un lugar en la cultura de la empresa. Pero ese trabajo no termina ahí. De nada servirá implantar nuevos valores si se quedan estancados. La cultura empresarial es dinámica y las transformaciones tienen lugar con una rapidez cada vez más sorprendente en todos los sectores de la vida humana.

Es importante que la gestión de la cultura corporativa sea una actividad explícita, transparente, que cuente con la participación de todos los integrantes de la empresa y que esté constituida por personas que interaccionen unas con otras.

### 3. Trabajo en equipo

Cuando dos o más cerebros trabajan juntos con respeto mutuo, si existe comunicación entre los miembros, el todo siempre será mayor que la suma de las partes. Por ello, es recomendable trabajar en equipo.

El trabajo en equipo pasa generalmente por cuatro fases:

**1. Formación.** Los componentes del equipo están preocupados por si serán o no aceptados por el grupo. Todos se muestran amables. La productividad es mínima y el grupo emplea su energía en su propia formación.

**2. Organización.** Cada miembro procura delimitar su territorio. De esta forma, existe un cierto nivel de competencia entre sus miembros. Hay una elevada resistencia a satisfacer las peticiones de los otros miembros del grupo. La productividad continúa siendo baja y buena parte de la energía se consume en la organización del grupo propiamente dicho.

**3. Normalización.** Los miembros ya se sienten parte activa del grupo. Hay un espíritu de cooperación y el conflicto interpersonal, si no ha desaparecido, es bastante reducido. La productividad comienza a aumentar.

**4. Productividad.** Cada uno procura dar lo mejor de sí. La relación interpersonal es positiva y surge el verdadero trabajo en equipo. Los problemas se resuelven de forma consensual, con discernimiento y creatividad. La productividad alcanza su nivel más elevado.

En un trabajo de equipo es importante conocer los siguientes principios:

- Es más importante ser sincero y objetivo que hablar muy bien. El trabajo en equipo no es un concurso de elocuencia.
- Es más importante actuar con el objetivo de preservar la armonía del grupo que con el de vencer en las discusiones.
- Su éxito y el de los demás son interdependientes.
- Es importante celebrar las victorias, aunque sean pequeñas.
- Considere como parte del trabajo en equipo la continua evaluación del rendimiento de grupo.

A continuación, se exponen algunas preguntas que pueden facilitar la planificación del trabajo en equipo y ayudar a corregir aspectos que interfieren negativamente en la dinámica del grupo:

- ¿Qué cosas positivas está haciendo el grupo y deberían incrementarse?
- ¿Qué cosas negativas deberían reducirse o eliminarse?
- ¿Cuáles son los puntos fuertes del equipo?
- ¿Cuáles son los puntos en los que se necesita aumentar el rendimiento?
- ¿Qué se puede hacer para aumentar la cohesión del grupo?
- ¿Cómo se enfrenta el grupo a los elogios, la aprobación, la aceptación y el agradecimiento cuando tiene éxito?
- ¿Cuál es el estilo de liderazgo predominante en el grupo?
- ¿Cómo se realiza la planificación y se adoptan las decisiones?

El trabajo en el grupo crea una atmósfera psicológica segura que hace que los miembros del grupo

tengan más tendencia a arriesgar e innovar.

## III PREVISIÓN DE MERCADO

### 1. Paradigmas: inventar nuevas realidades

Un paradigma es cualquier grupo de reglas o reglamentos que establecen límites y nos dicen qué hacer para tener éxito dentro de esos límites.

En el campo de la dirección de empresas también se están produciendo grandes cambios de paradigmas. Hoy en día la función de dirigir está cambiando drásticamente. Un buen ejecutivo debe identificar las oportunidades para la empresa y prever los problemas, preparando su solución antes de que surja.

Cambiar de paradigmas implica declarar que nos hemos vuelto obsoletos. Y nadie desea ser clasificado de obsoleto, ni sentirse como tal. Esta es una de las razones por las que muchos profesionales tienen tantas dificultades para cambiar de ideas en sus respectivas profesiones.

Si se siente confuso en cuanto a sus posibilidades de cambiar paradigmas, plantéese la siguiente pregunta: si lo que hoy es imposible en mi empresa fuese posible, ¿cambiaría de raíz la forma en que la administro? Esta pregunta puede generar respuestas que introduzcan nuevos paradigmas personales y profesionales.

### 2. Transformación empresarial: cambiar para permanecer

Vivimos en la era de la información y no se nos paga sólo por reunir datos, sino también para interpretarlos creando nuevas ideas que incrementen los valores en la sociedad.

El objetivo de una buena administración es eliminar lo obsoleto, aumentando la eficacia sin perjudicar la eficiencia.



A la hora de lograr los objetivos, una estrategia puede resultar adecuada para una empresa dependiendo del contexto del mercado en que dicha empresa opera. Tan importante como la validez de la estrategia en sí es que su aplicación se realice correctamente (ver figura 1). No debe olvidarse que una mala estrategia bien aplicada implica un desastre total.

Los objetivos de una empresa pueden resumirse en:

**1. Beneficio.** Si la empresa no es rentable, no podrá mantenerse en el mercado. El beneficio es el retorno financiero de la energía empleada en las actividades de la empresa y aumentada por el valor agregado al proceso; ese retorno es el que

posibilita la reinversión en la empresa, el desarrollo de sus recursos humanos y tecnológicos y la mejora de la calidad de sus productos o servicios.

**2. Personas.** La palabra "empresa" significa "proyecto de un grupo de personas para alcanzar un objetivo concreto". La empresa no está únicamente formada por personas. Más bien, la empresa son las personas que participan en ella. Los miembros de una empresa tienen ahí la oportunidad de auto-realizarse.

**3. Productos o servicios.** La empresa únicamente es viable en la medida en que satisface los deseos de sus clientes. Lo que una empresa produce o los servicios que presta tienen que ser de la mejor calidad posible, siempre innovando y anticipándose a las necesidades del mercado.

**4. Prestigio.** La empresa con éxito es la que tiene una imagen fran-



**¿Dónde quiere llegar?**

Para que su empresa llegue al destino deseado los directivos deben:

1. Visualizar dónde quiere que esté su empresa dentro de doce meses.
2. Tomar conciencia de dónde y cómo está su empresa hoy.
3. Elaborar un plan capaz de conducirlo desde el momento presente hasta el futuro que ha visualizado.
4. Identificar los obstáculos que probablemente encontrará en su camino y prepararse para superarlos.

camente positiva, de prestigio e importancia social. De esa manera sus miembros sentirán que están contribuyendo a hacer un mundo mejor.

Ya no existen situaciones estables en el mercado empresarial. Su empresa, se halle donde se halle, está subiendo o bajando (fase ascendente o descendente de la curva). Si quiere saber cómo dirigirla, tiene que saber cuál es su tipo de negocio.

Es muy importante que consiga entrenar su mente para ver las posibilidades, definir las verdaderas expectativas y decidir qué hay que hacer ahora para superar los obstáculos del mañana. La anticipación es el alma del negocio.

Al responder a las siguientes preguntas, ejercitará su capacidad (que potencialmente tenemos todos) de prever el futuro de su empresa:

1. ¿Cuál es la situación ideal en la que podríamos estar dentro de un año?
2. Visto de modo realista, ¿cuál es la situación en la que estaremos dentro de un año?
3. ¿Cuáles son los obstáculos probables que pueden desviarnos de la realización de nuestro ideal?
4. ¿Qué es lo que probablemente aprenderemos enfrentándonos a esos obstáculos y vencidos?
5. ¿Qué podemos hacer hoy para aumentar nuestras posibilidades de superar esos obstáculos?
6. ¿Cuáles son nuestros puntos fuertes y cuál es la mejor manera de aprovecharlos en nuestro beneficio?
7. ¿Cuál es la mejor participación de cada uno en esta empresa?, ¿quién puede ayudarnos y en qué?

**3. Diagnóstico empresarial**

Para establecer su propio diagnóstico sobre su empresa es necesari-

rio preguntarse constantemente en que fase se encuentra (ver figura 2) y cuáles son las opciones futuras de permanecer en la misma fase o pasar a la siguiente. Para ello es preciso responder a las siguientes preguntas:

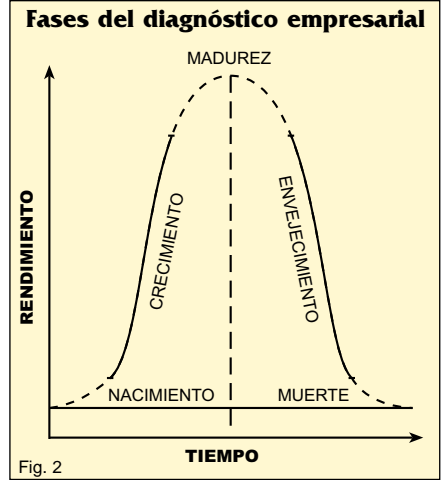


Fig. 2

1. ¿Obtiene su empresa los resultados que usted desearía obtener en el mercado y esos resultados van en aumento? En caso de respuesta afirmativa vaya a la pregunta número dos, si es negativa pase a la tres.

2. ¿Cree que si su empresa continúa haciendo lo que hace hoy, seguirá obteniendo buenos resultados durante los próximos 5 ó 10 años?

En caso afirmativo: fase de crecimiento.

- Diagnóstico: muy buena salud empresarial.
- Recomendación: continúe lo que está haciendo.
- Seguimiento: nuevo control dentro de tres meses.

En caso negativo: fase de madurez.

- Diagnóstico: "sistema inmunitario dañado".
- Recomendación: comience a hacer algo diferente.
- Seguimiento: Observación constante, redoble la atención. Recuerde: el mejor momento para cambiar es cuando todavía no es necesario hacerlo.

Para que exista una renovación constante en su empresa es necesario que sea consciente de que la única ventaja competitiva que tiene hoy en el mercado es su capacidad de aprender más rápido que los demás.

Cuanto mayor ha sido el éxito de una empresa en el pasado, mayor

**Estilos de estrategia**

		Estrategia	
		Mala	Buena
Implementación	Buena	Desastre	Progreso
	Mala	Oscilación negativa	Oscilación positiva

Fig 1

es la probabilidad de que su estrategia se quede obsoleta y, en consecuencia, mayor es la necesidad de cambios drásticos.

3. ¿Cree que si su empresa continúa haciendo lo que hace hoy, seguirá obteniendo buenos resultados durante los próximos 5 ó 10 años?

En caso afirmativo: Fase de envejecimiento

- Diagnóstico: estado de recuperación.
- Recomendación: redoble su atención sobre los aspectos de liderazgo, motivación y reconocimiento.
- Seguimiento: realizar frecuentes controles.

En caso negativo: fase de defunción

- Diagnóstico: enfermedad maligna con mal pronóstico.
- Recomendación: hospitalización urgente.
- Seguimiento: control continuo de las constantes vitales.

Recuerde: toda crisis implica la oportunidad de un cambio de paradigma.

#### 4. Marketing: crear oportunidades in-existentes

Muchas empresas tratan de imponer los productos que comercializan aunque los clientes no tengan ninguna necesidad. Otras, un poco más perspicaces, escuchan a su clientela y responden rápidamente a las necesidades que expresa.

Las empresas que van a dominar el mercado del futuro tienen que hacer algo más que simplemente satisfacer las necesidades manifestadas por los clientes. Tienen que llevar

a los clientes adonde estos quieren ir, pero ni ellos mismos saben aún qué quieren. Las empresas que realmente entienden de marketing consideran las transacciones comerciales no como sucesos aislados, sino como puntos de partida o de continuación de relaciones íntimas y duraderas.

El marketing pasará a realizarse en una relación de tú a tú con el cliente. Los productos o servicios serán personalizados. Los clientes estarán mejor informados y esperarán más. La propaganda y las ventas se unirán en una sola operación, a través de las compras on line. Ahora es mucho más fácil dirigir mensajes y promociones especiales a los clientes de mayor potencial en todo el mundo. El campo de acción de los vendedores ha pasado a ser planetario, las comunidades geográficas por comunidades virtuales.

El modelo tradicional de despacho se está volviendo obsoleto. Cada vez es mayor el número de personas que trabajan en su casa, en contacto con la empresa o con sus clientes a través de ordenadores; su productividad es mayor y tienen menos estrés. Las grandes empresas ya no serán las que tengan mayores despachos, sino las que tengan una mayor presencia en la sociedad a través de una extensa red de colaboradores y clientes interconectados.

#### 5. Aprender y transformar

El aprendizaje se puede realizar de dos formas: por cuenta propia o siguiendo las orientaciones de alguien que sabe.

Dentro del mundo empresarial es posible aprender de las empresas de éxito, observando su trayectoria y

su estrategia. De las experiencias exitosas de otras empresas me gustaría destacar los cinco mandamientos de la empresa Hewlett-Packard:

1. Contratar al mejor profesional del mercado y formarlo constantemente.
2. Establecer objetivos amplios y dar autonomía en cuanto al modo de lograrlos.
3. Estimular el trabajo en equipo, confiando en la capacidad de las personas para llevarlo a cabo.
4. Promover la libre comunicación y un alto grado de integridad.
5. Crear un ambiente de trabajo que recompense la innovación.

Las tecnologías más complejas sólo funcionan bien cuando hay un cambio de mentalidad en la empresa y en las actitudes individuales. Los cinco principios anteriores sintetizan con claridad los factores críticos de la organización empresarial en este período de intensas transformaciones: personas cualificadas, autonomía, trabajo en equipo, objetivos audaces, comunicación fluida, espíritu abierto a las innovaciones. Ingredientes simples, pero poderosas palancas para los nuevos tiempos.

Proporcione a los seres humanos, comenzando por usted, condiciones apropiadas de trabajo, donde puedan autorrealizarse, adquirir confianza en sí mismos, integridad y respeto mutuo, y lograr una visión compartida y prosperidad. Hagan que crean que es posible alcanzar las metas más audaces y ellos conseguirán lo "imposible".



Effective Management, S.L.  
C/ Avda. Industria, 64 Bajos- 08960 Sant Just Desvern-Barcelona- (España).  
Web: [www.infoservi.com](http://www.infoservi.com)

Edición: Effective Management, S.L.  
Depósito legal: B-17.662-97  
Impresión: Impressors de Barcelona, S.L.  
Maquetación: S&R Publicidad, S.L.  
Corrección de estilo: A. Vives.  
Dirección Comercial: Jordi García.

La distribución de esta publicación es exclusiva de Effective Management, S.L.  
Ningún texto publicado por Effective Management puede ser reproducido total o parcialmente, en cualquier forma o por cualquier medio, sin autorización escrita del editor.