

*¿Dónde está el
Primer Mundo?
y
10 Historias sobre
Gente y
Organizaciones*

*¿Dónde está el
Primer Mundo?
y
10 Historias sobre
Gente y
Organizaciones*

Iris Herrera de Milano

Título:

**¿Dónde está el Primer Mundo? y 10 Historias sobre
Gente y Organizaciones**

ISBN

Autora:

Iris Herrera de Milano
irisherreramilano@yahoo.ca

Octubre de 2009

Presentación: El Libro

Desde los años 90 en mi país de origen, Venezuela, y ya con bastante experiencia laboral, empecé a escribir artículos sobre conducta en las organizaciones para una publicación interna de la empresa donde trabajaba. Un día, un compañero de trabajo me entregó un ejemplar de una revista especializada en temas gerenciales y, para mi sorpresa, allí estaba uno de mis artículos. Sin yo saberlo, él se lo había suministrado al editor de la revista y desde esa fecha, gracias a esa “travesura” de mi amigo y al coaching de mi esposo, me animé a seguir escribiendo.

Han transcurrido algunos años, he pasado por diversas experiencias de trabajo desde aquella época, he vivido en otros países, he conocido distintas culturas organizacionales, he entablado conversaciones sobre la materia con personas de distintos lugares del globo y continuo interesada en conocer más cada día acerca de qué es lo que hace que nos comportemos de ciertas maneras cuando estamos en el ambiente laboral. Por el momento, ese interés ha quedado reflejado en los once capítulos que integran esta publicación.

Lo escrito no es el resultado de investigaciones con rigor académico o experimental. El objetivo del libro es transmitir -al público en general, a estudiantes, a dueños y gerentes de empresas, a individuos que trabajan por cuenta propia, a personas que administran su propia casa, en fin a gente con curiosidad sobre la materia- un conocimiento constituido sobre la base de experiencias directas, bagaje teórico, y observación de casos que ocurren en las organizaciones con las que tenemos que relacionarnos en nuestra vida cotidiana.

Los capítulos examinan áreas diferentes y están redactados de manera que no requieren del lector una formación académica previa en administración de negocios para ser comprendidos; su inclinación por la materia será suficiente. Están dispuestos alfabéticamente (según la primera letra del título) y pueden ser leídos en cualquier orden, debido a que son independientes unos de otros.

*El libro comienza con el capítulo “**Ahora, ¿Dónde está el Primer Mundo?**”, de naturaleza no estrictamente organizacional. Sin embargo, he considerado que es de suma importancia para ubicar al lector en el contexto global en el que hoy se mueven las organizaciones.*

*Los **otros diez capítulos** presentan situaciones que surgen en el quehacer diario de las organizaciones, y que dan pie a que un observador narre lo que allí ocurre mientras se persigue el propósito común: producir un bien o un servicio. Además de explicar nuestras relaciones con las organizaciones, proporcionan ejemplos de la vida real, y recomendaciones acerca de cómo enfocar dificultades que usualmente surgen en las áreas revisadas.*

El proyecto es que éste sea un primer libro, al cual se sumarían otros a lo largo del tiempo.

*Iris Herrera de Milano
irisherreramilano@yahoo.ca
Santiago, 2009*

CONTENIDO POR CAPÍTULO

“Ahora, ¿Dónde está el Primer Mundo?”

Revisa la distinción entre Primer y Tercer Mundos. Habla de conceptos implícitos en esa clasificación, de lo que está ocurriendo en el mundo desarrollado, y de las opciones que tenemos en el Tercer Mundo.

“Cuando el Gerente es quien teme a los Cambios”.

Plantea la resistencia al cambio por parte del gerente, probables causas, y posibles formas de resolver la situación.

“¡Deje ya la Lloradera! – Decídase a cambiar”

Expone la conveniencia para trabajadores y empresarios, de tomar conciencia acerca de sus roles, asumir sus derechos y aceptar sus responsabilidades si quieren lograr el éxito de la empresa y tener un efecto social positivo.

“El Ave Fénix”

Trata de la capacidad para afrontar momentos difíciles: Crisis. Sobrevivir, aprender y salir fortalecidos de esas experiencias.

“El Eslabón Perdido”

Plantea: consecuencias de la ausencia de planificación en los esfuerzos de cambio organizacional y los problemas derivados de las “lagunas” de conocimiento”. Enfatiza cómo evitar tales situaciones.

“La Cultura de su Organización: ¿Ayuda o carga?”

Presenta elementos concretos que expresan la cultura en una organización. Cómo inventariar las prácticas culturales, identificar las que deseamos modificar, y diseñar un plan de acciones concretas para el cambio.

“La Ética en los Negocios - ¿Podremos recuperarla?”

Afirma que parte de la situación actual de los negocios se originó en la falta de ética. Menciona los Pecados del Vendedor y del Comprador. Habla de la necesidad de Instituciones reguladoras, y del aprendizaje que puede derivarse de la crisis.

“Modelaje - ¡Practique lo que predica!”

Enuncia las conductas que buscamos en las personas a quienes consideramos nuestros líderes; y proporciona una recomendación específica.

“Organización, cambio y asesoría”

Explica los pasos del cambio organizacional, el papel del Consultor, y la conveniencia de que ese proceso sea facilitado por un Consultor profesional.

“Servicio al Cliente - ¿Cuál servicio?”

Detalla la realidad de lo que es el “servicio al cliente” y la necesidad de que cambie radicalmente. Propone la transformación total de las unidades de Servicio al Cliente respecto de como están concebidas ahora.

“Valores – Visión – Misión”

Describe una metodología para la formulación de la Visión y Misión a partir de los Valores de la empresa. Destaca la importancia de la Visión para dirigir a la organización hacia el logro del objetivo compartido.

La Autora

Iris Herrera de Milano

La autora es Venezolano-Canadiense. Tiene un título universitario en Psicología (Universidad Central-UCV, Venezuela) y una especialización en Organización y Métodos (Escuela de Administración Pública, Venezuela).



Capacitación y Certificaciones relevantes

- *Taller de Sistematización Administrativa (Universidad Central-UCV, Venezuela)*

- *Psicología y Trabajo (Universidad Simón Bolívar, Venezuela)*
- *Consultora en Análisis Transaccional (ALAT, Venezuela) (Reconocida por ITAA, California, USA)*
- *Programa para Gerentes en Desarrollo (IESA, Venezuela)*
- *Creating the High Performance Workplace (Darden Graduate School of Business, University of Virginia, USA)*
- *Herramientas Psicoterapéuticas (CICC, Venezuela)*
- *Seven Habits of Highly Effective People (Covey Leadership Center, Venezuela)*
- *Facilitadora en Aprendizaje Acelerado (PCO's International, Venezuela)*
- *SYMLOG Practitioner (SYMLOG Group, San Diego, California, USA)*
- *Locutora (Ministerio de Comunicaciones, Venezuela)*
- *Capacitación para Micro-Empresarios (Alcaldía de Chacao, Venezuela)*
- *Therapeutic Touch – Levels 1 & 2 (T.T.N. and Casey House, Toronto, Canada)*
- *Life Skills Coach training (YWCA Metropolitan Toronto, Canada)*
- *Transition to Work (W.I.S.E. - J.V.S., Toronto, Canada)*
- *Self Marketing for the Canadian Workplace Program (COSTI, Toronto, Canada)*
- *Facilitation Skills (N.Y.W.C., Toronto, Canada)*

Experiencia laboral

- *Más de 25 años como especialista en Optimización Organizacional y Consultora Gerencial, en organizaciones públicas y privadas, 19 de ellos en la industria petrolera (Venezuela)*
- *Consultora gerencial independiente, y autora de artículos relacionados (Venezuela)*
- *Consultora – Análisis Transaccional, individual y de grupos (Venezuela)*
- *Healthy Workplace Project, Coordinator, Hospital for Sick Children (Toronto, Canada)*
- *Life Skills, Personal Coach (Toronto, Canada)*

Asociaciones

- *Federación de Psicólogos de Venezuela*
- *Asociación Latinoamericana de Análisis Transaccional*
- *Red Venezolana de Facilitadores*

Actividad Comunitaria

- *Toronto Grace Hospital (Toronto , Canada)*
- *North York Women Centre (Toronto, Canada)*

Ahora, ¿dónde está el Primer Mundo?

Son las 7 de la mañana. En la casa de los Doe, en una selecta zona residencial de un importante centro urbano al noreste de Norte América, Richard, un joven escritor, está desayunando. Inquieto, espera la llamada telefónica de Laura, su esposa, que le avise que el vuelo llegó bien a su destino en el Oeste del país.

En la casa hay una sala-estudio donde una PC y una laptop (con todo el soft-ware y accesorios requeridos) están disponibles para ser utilizados por la pareja y por Andy, su pequeño hijo de 4 años.

Sin embargo, Richard -quien trabaja freelance- es de las personas que con frecuencia comenta que no le gusta estar todo el tiempo “atado” a un smart-phone o a una computadora y, en ocasiones, desaprovecha las ventajas que ofrecen los medios de comunicación.

Así, por ejemplo, si en lugar de estar angustiado esperando la llamada de Laura, se hubiera conectado a alguna de las websites que prestan el servicio de seguimiento de vuelos, él habría podido enterarse casi que instantáneamente del aterrizaje del avión en el cual viajaba su esposa y se habría evitado la descarga de adrenalina.

- ¿Qué aprende Andy al observar en repetidas oportunidades esa conducta de Richard?

Son las 6 de la mañana. En un país de Hispano-América, Paula, una abuela insomne navega en Internet y consulta el estado del tiempo en Northville, población de Norte América a la cual emigró Jaime, su nieto. Se entera, entre otras

noticias, de que la fuerza del viento ha provocado la caída de láminas de vidrio de las ventanas de los edificios del centro financiero de Northville, y de que las calles adyacentes han sido cerradas al tráfico de vehículos. Ella sabe que Jaime tiene hoy una entrevista de trabajo a las 8:00am en esa zona de la ciudad. De inmediato, vía Internet, Paula llama al celular de Jaime y le avisa del accidente. Con esta información oportuna, Jaime pudo buscar una ruta alterna, tomar un autobús diferente y presentarse a tiempo a la cita.

Ser el único en llegar puntualmente significó una ventaja cuando el entrevistador comparó a los candidatos al puesto, y decidió dárselo a Jaime.

- *¿Qué ha aprendido Jaime al observar en repetidas oportunidades la conducta de Paula*

Actualmente, el pertenecer al Primer Mundo está en gran parte asociado a nuestra percepción e interpretación de la realidad, es decir se relaciona más con el terreno de la **actitud**, que con el de la economía del país donde vivimos.

Muchos habitantes de países desarrollados, sea por su escasa inclinación al uso de la tecnología, sea por no tener los medios económicos para hacerlo, en la práctica viven en el Tercer Mundo. Es el caso de Richard.

Por el contrario, Paula y Jaime, originarios de un país subdesarrollado pero usuarios de las herramientas de telecomunicación más avanzadas, son exponentes de lo que llamaremos **la mentalidad** de Primer Mundo.

Entonces, conviene precisar, **¿Cuáles de estas personas viven en el Primer Mundo?**

Casi podríamos aventurarnos a calificar al Primer Mundo de “portátil”; lo llevamos puesto. Es una actitud, una manera de percibir el mundo y de analizar la realidad. Cuando nos desenvolvemos en el Primer Mundo, nos hallamos en un proceso de enriquecimiento continuo de nuestra formación, de revisión de nuestra tecnología comunicacional, de actualización de nuestro bagaje de información; experimentamos una curiosidad insaciable, habilidad para interrelacionar todos los elementos ya mencionados, y eso nos permite pronosticar con cierto grado de certeza cómo se van a comportar los elementos de la realidad. Esto hace posible que nos adelantemos a los demás, llevarles meses y hasta años de ventaja a aquéllos que dicen que leen el periódico (impreso en papel) sólo una vez a la semana “porque no quieren amargarse la vida con las noticias”

Quien se aproxima a las situaciones con un enfoque multidimensional, quien cada vez que le es posible aplica las tecnologías más avanzadas para llevar a cabo sus actividades, quien está abierto a la posibilidad de interpretar su medio desde diversos ángulos que le permitan distintos puntos de vista, esa persona vive en el Primer Mundo. Se siente cómodo en esa diversidad y forma parte de una comunidad de individuos que se comportan de manera similar en distintos países del globo (USA, Canadá, Hispano-América, Comunidad Europea, India, Filipinas, Suráfrica, Egipto, China, etc.), que intercambian libremente experiencias de aprendizaje y que se retroalimentan entre sí. Esa es la nueva manera de interactuar y de aprender y, por tanto, de evolucionar.

Negar esa realidad es quedarse atrás.

Quien tiene información y sabe utilizarla, goza del derecho y tiene el deber de estar adelantado respecto de los demás.

Ese hecho no depende estrictamente de si vivo o no en un país subdesarrollado, sino de mí misma. Si yo requiero las herramientas, las voy a conseguir.

El subdesarrollo también puede ser considerado como una manera de percibir el mundo y como tal “acompaña” a la persona; es su Modelo Mental, el modelo del subdesarrollo.

Y ¿qué son los Modelos Mentales?

Son suposiciones hondamente arraigadas, generalizaciones e imágenes de las que tenemos poca conciencia.

Para entender el Modelo Mental a través del cual cada uno de nosotros interpreta la realidad, el autor Peter Senge (en su libro “La Quinta Disciplina”) dice que es necesario que cada uno “voltee el espejo hacia adentro, que cada quien aprenda a desenterrar la imagen que tiene del mundo, para llevarla a la superficie y someterla a un riguroso escrutinio”.

El Modelo Mental actúa como una especie de filtro-compuesto por actitudes, prejuicios, ideas previas y emociones asociadas- que condiciona e interfiere la percepción y, en consecuencia, “dirige” la respuesta a la realidad; limita la manera como la persona se conduce ante las situaciones y retos que surgen en la vida cotidiana.

¿Podemos, entonces, conjeturar que el considerarnos parte del Primer o del Tercer Mundo está en alto grado influido por el propio Modelo Mental?

Me atrevo a decir que sí.

Es nuestra actitud ante el mundo la que determina cómo respondemos a los retos.

Es la costumbre que tenemos de responder de cierta manera, la que nos ubica en uno u otro mundo.

No es la localización geográfica, sino la suma de factores tales como:

- nuestra formación desde el hogar (valores),
- instrucción básica,
- preparación académica,
- identificación y desarrollo de habilidades (fortalezas),
- destreza en el manejo de las herramientas tecnológicas propias del mundo actual,
- actitud ante el reto de aprender nuevos contenidos de nuevas maneras,

lo que determina que seamos considerados como habitantes de uno u otro de esos mundos.

¿Y, en última instancia, cuál es la utilidad de saber que la gente puede ser considerada como del Primer o del Tercer Mundo?

Comencemos por aclarar significados. El término Tercer Mundo fue utilizado inicialmente en 1952 para designar los países que no estaban alineados con la Organización del Tratado del Atlántico Norte (Primer Mundo, que gozaba de una economía de libre mercado), ni con la Rusia Soviética y los firmantes del Pacto de Varsovia (Segundo Mundo).

Por regla general, el Tercer Mundo definió a los países subdesarrollados. Aquéllos cuyas economías, nivel de industrialización, estándar de vida, salud, educación, y otros criterios que determinan el nivel de avance de una nación, no eran los mismos que los de los países desarrollados.

En este momento, para quienes vivimos en países subdesarrollados es de vital importancia estar cons-

cientes de dónde estamos ubicados. Ello nos permite tomar decisiones informadas acerca de nuestras acciones, inmediatas y futuras.

Es común toparnos con habitantes de países desarrollados que, por causa del modelo mental que aplican, pertenecen al Tercer Mundo.

Igualmente, en países subdesarrollados, hay personas que sobresalen de sus grupos de referencia, son como “islas” culturales y son la representación del Mundo Globalizado. Estas personas, que viviendo en el subdesarrollo manejan conceptos y herramientas del Primer Mundo, son las que tienen mayores probabilidades de sobrevivir en el ambiente global de hoy.

En este punto es indispensable que revisemos el término Globalización.

Define a un fenómeno que no ha sido inventado por ninguna persona, o país, o gobierno en particular.

Es simplemente la consecuencia de la serie de adelantos tecnológicos en diversas áreas, que han llevado a que la comunicación sea más fácil, rápida, eficiente y económica que en los tiempos anteriores.

La globalización es la red de relaciones producto de una interacción más rápida y completa entre los miembros de distintas sociedades, sin importar la ubicación geográfica. Facilita la pertenencia a comunidades cuyo elemento aglutinante no es el nivel de desarrollo del país en el cual viven los integrantes del grupo, ni la clase social o grupo étnico o religioso o político al cual pertenecen, sino los motivos e intereses de éstos para el intercambio de información útil: conocimiento científico, interacción social, hobbies, etc.

Es decir, la interconexión entre los habitantes del mundo que tienen acceso a las telecomunicaciones y las usan eficientemente, facilita la interacción no estructurada, que atraviesa a las diferentes organizaciones y países en distintas direcciones, y “globaliza” nuestro entorno. Puede ocurrir que nuestros mejores amigos y con quienes nos relacionamos más frecuentemente, sean personas que viven en otro continente y a quienes nunca hemos estrechado la mano.

Culpar a la Globalización de los males del Tercer Mundo, resulta tan osado como afirmar que la invención de la imprenta ha incidido en los huracanes en el Mar Caribe.

Auto-conocimiento

Es otro aspecto que nos interesa porque resulta crítico para el intento de aumentar las probabilidades de mejora de nuestros países.

Es indispensable -como individuos y como nacionales de un determinado país- conocer nuestras fortalezas y debilidades, y sobre esa base establecernos unas metas específicas de superación, alcanzables en un tiempo determinado. Este auto-conocimiento será posible si analizamos factores tales como:

- los valores, es decir, aprendizajes y conductas positivas que traemos del medio en el cual hemos crecido: honestidad, ética, respeto, adaptabilidad, responsabilidad, persistencia, compromiso, deseo de aprender,
- la calidad de la instrucción formal que hemos recibido,
- la capacidad para aprender (aptitud).
- los hábitos que hemos puesto en práctica, y

- las fortalezas que hemos desarrollado a lo largo de nuestra historia individual.

Una vez establecidas estas consideraciones (Modelos Mentales, Primer Mundo, Tercer Mundo, Globalización, Auto-conocimiento) podemos mencionar, además, **carencias y particularidades en el concepto de sí mismos** observados con frecuencia en quienes hemos crecido en países subdesarrollados .

¿Cuáles son esas Carencias?

En términos generales:

No sabemos aprender

Parece que no hemos sido adiestrados para diferenciar claramente lo que es un hecho y lo que es una suposición, para señalar las interrelaciones entre fenómenos, para deslindar lo que es causa y lo que es consecuencia, y esto nos lleva a fallar al discriminar entre lo que es principal y lo que es secundario.

No recibimos adecuado adiestramiento para establecer prioridades.

No sabemos organizar datos, analizarlos y evaluarlos.

No sabemos expresarnos eficientemente y tampoco sabemos escuchar.

No sabemos deducir conclusiones lógicamente aceptables y nuestros razonamientos a menudo caen en la falacia. No nos basamos en observaciones compartidas (hechos) y rápidamente saltamos a conclusiones sin mayor base que suposiciones o intuiciones.

Esa manera de razonar a lo mejor puede sernos útil para escribir de manera especulativa, pero

no nos sirve cuando nos interesa crear y aplicar conocimiento útil y hacer avanzar un país.

No sabemos construir sobre aprendizajes previos y resolver situaciones

Para construir conocimiento nuevo aprovechando lo ya experimentado, tendríamos que estar habituados a documentar nuestro aprendizaje y nuestros hallazgos, lo que de diferente hacemos cada día, de manera tal que el haber logrado llegar a un punto determinado sirva de partida para ir a un nivel más alto de conocimiento o de técnica. Asimismo, tendríamos que tener la capacidad para identificar el qué, el para qué, el por qué, el cómo, de lo que hacemos y aprendemos cada día, y mejorarlo continuamente.

Esto es fácilmente observable cuando acudimos a organizaciones, públicas o privadas, a efectuar un trámite que por su naturaleza es repetitivo y los empleados encargados de resolverlo actúan como que si fuera la primera vez que se les presenta (ej: el solicitar a una entidad bancaria -que ya cuenta con muchos clientes procedentes de otros países- que autorice el acceso por Internet a la cuenta abierta por un extranjero cuyo documento de identidad es el propio de su país de origen, puede resultar muy engorroso y difícil de lograr, aun cuando el Banco -a través de sus distintas agencias- reciba ese tipo de solicitud por lo menos 20 veces al mes).

Es decir, a diario “descubrimos el agua tibia” porque no existe el hábito organizacional de documentar lo aprendido y, por ende, no es posible divulgar tal aprendizaje.

No sabemos sacar provecho de los errores

No hemos sido adiestrados en nuestros hogares para la aceptación del error propio, y las organizaciones y personas (escuela primaria, docentes de diferentes niveles, empresas, dueños, supervisores, etc.) tampoco han sido preparadas para aceptar ni el error propio ni el ajeno.

Si estamos operando un equipo y nos ocurre un accidente, usualmente no admitimos nuestra cuota de responsabilidad en haberlo causado por no haber seguido las normas de mantenimiento establecidas por el fabricante.

Decimos, por ejemplo, “los frenos del carro son de mala calidad y por eso tuve el accidente”. Al investigar, sale a relucir que, al llegar a los 20 mil kilómetros de recorrido, teníamos que haber sometido el sistema de frenos a inspección preventiva y, “por un leve descuido”, el carro ya tiene 37 mil kilómetros y no lo hemos llevado a tal inspección.

Esto también se hace evidente cuando necesitamos efectuar un reclamo por mal funcionamiento de un aparato o por un mal servicio. La organización o persona receptora del reclamo casi que automáticamente niega la posibilidad de un error, y si le llevamos un escrito explicativo del caso, nos encontramos con que ese Receptor, encargado de registrar el reclamo, ha

sido adiestrado en el puesto para rechazar los escritos (“nadie lo va a leer”, “eso no interesa”), con lo cual las empresas pierden una valiosa fuente de información y una oportunidad para el aprendizaje organizacional. ¡Con razón sus empleados continuamente están “descubriendo el agua tibia”!

Al no aceptar el error y descartar la voz del cliente se está desaprovechando una fuente de aprendizaje y de posible innovación.

Todo esto nos lleva a pensar que, como grupo humano y como individuos, estamos urgidos de **aprender a pensar de una manera diferente** a como lo hemos venido haciendo hasta ahora.

Igualmente, necesitamos **cambiar algunos de los contenidos que estamos aprendiendo**, pues al parecer no nos han llevado a superarnos lo suficiente.

Casi que pudiéramos aventurarnos a afirmar que hay una especie de **divorcio** entre mucho de lo que aprendemos en nuestras instituciones docentes a todos los niveles, y las exigencias actuales tanto para desarrollarnos como seres pensantes como para sobrevivir laboralmente.

¿Cuál es ese Concepto de Sí Mismos?

Como pueblos tenemos un concepto idealizado de nosotros mismos. Nos esmeramos en proyectar una imagen que poco nos ayuda, pues no establece una diferencia clara de quienes somos y qué nos hace “únicos”.

Cuando observamos documentales de diversos lugares del Tercer Mundo, nos damos cuenta de que tanto en Hispano-América como en África y Asia, por ejemplo,

nos mercadeamos como simpáticos, alegres, buenos bailarines, artesanos (¡y coincidentalmente todos fabricamos a mano las mismas muñecas, las mismas sillas!), y nuestros países tienen hermosos paisajes naturales. Ya corre el Siglo XXI y todavía no mostramos diferencias entre un país y otro que se originen en el quehacer humano, en el conocimiento, en el aporte de la inteligencia.

En 2009, en una Conferencia TED (Tecnología, Entretenimiento y Diseño) ya se mostró el video del invento “Sexto Sentido”, de Pranav Mistry, un joven hindú, estudiante de post-grado del MIT - Massachusetts Institute of Technology. Mientras allí vemos una interfaz gestual portátil-que, con información digital, aumenta el mundo físico que nos rodea y permite usar gestos hechos con las manos para interactuar con dicha información- nosotros seguimos intentando impresionar con lo mismo de siempre: playas, paisajes, bailes y música, .. todos más o menos iguales.

Y mientras tanto, ¿Qué ha estado ocurriendo en el Mundo Desarrollado?

Katharine y Randall Hansen señalaron a finales del siglo XX, tanto las **Diez Categorías Básicas de Valores** más buscados por los empleadores, como las **Cinco Categorías Básicas de Destrezas Transferibles** en el medio laboral: Comunicación, Investigación y Planificación, Relaciones Humanas, Organización, Gerencia y Liderazgo, y Supervivencia Laboral.

<p>Katharine Hansen & Randall Hansen</p> <p>5 Categorías Básicas de Destrezas Transferibles</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Investigación y Planificación • Relaciones Humanas • Organización, Gerencia y Liderazgo • Supervivencia Laboral
<p>Katharine Hansen & Randall Hansen</p> <p>Los 10 valores, rasgos y características de personalidad que consideramos más importantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad / Integridad / Moral • Adaptabilidad / Flexibilidad • Dedicación / Tenacidad / Ética • Confiabilidad / Responsabilidad • Lealtad • Actitud Positiva / Motivación / Energía / Pasión • Profesionalismo • Auto-confianza • Auto-motivación / Capacidad para trabajar con poca o ninguna supervisión • Deseo de Aprender
<p>OECD</p> <p>Encuesta PIAAC (2009 al 2013)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para la solución de problemas en ambientes de alta tecnología • Grado de alfabetización • Habilidad para trabajar con números • Habilidad para leer y para comprender lo leído

La sub-categoría **Supervivencia Laboral** especifica el mínimo de *destrezas cotidianas que el trabajador necesita poseer y aplicar, para ayudar al incremento de la productividad y a la satisfacción laboral.*

Este mínimo de destrezas son: Poner en práctica decisiones, Cooperar, Instrumentar políticas, Aplicar procedimientos, Manejar el tiempo, Ser puntual, Prestar atención a detalles, Cumplir metas, Proporcionar apoyo, Aceptar la responsabilidad, Establecer y cumplir fechas tope de ejecución, Organizar, y Tomar decisiones.

Si analizamos cada categoría nos damos cuenta de que, a la fecha, la mayor parte de los habitantes de los países subdesarrollados no alcanzamos a cumplir ni siquiera con el mínimo mencionado a fines del Siglo XX.

Como grupo humano, en general, estamos en el deber de admitir nuestra evidente carencia de algunas de esas destrezas: ser puntual, manejar el tiempo, aceptar responsabilidad, atender a detalles. Negarlo sería autoengañarnos y ello conspiraría contra nuestro propio crecimiento personal y posibilidad de incrementar nuestra competitividad laboral en un medio globalizado.

La **OECD** (Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo) está desarrollando la **Encuesta PIAAC** (Programa para la Evaluación Internacional de Destrezas en Adultos) a ser aplicada en **2011** y cuyos resultados serán publicados en **2013**.

Dicha encuesta servirá, tanto para efectuar seguimiento a resultados obtenidos en estudios anteriores iniciados desde 1994, como para medir los siguientes factores:

- **Habilidad para la solución de problemas en ambientes de alta tecnología**, con lo cual se evaluará la habilidad para resolver problemas

utilizando múltiples fuentes de información accesibles mediante computadora, y con énfasis en la habilidad para acceder a la información, evaluarla, recuperarla y procesarla

- **Grado de Alfabetización**
- **Habilidad para trabajar con números**
- **Habilidad para leer y comprender lo leído**

En nuestros países hispanoamericanos todavía hay mucha gente analfabeta, total o funcional, mientras que esta encuesta ya se va a concentrar en ¡medir *habilidad para resolver problemas en ambientes de alta tecnología!*...

Necesitamos urgentemente una toma de consciencia, individual y como grupo humano, de que requerimos desarrollar destrezas para el Siglo 21.

Las que tenemos están obsoletas.

¿Qué opciones tenemos?

Nuestros países hispanoamericanos parecen no requerir más diagnósticos, ya hay suficientes.

Lo que necesitamos es responder interrogantes: ¿Cómo vamos a salir de esta situación? ¿Cómo comenzar el avance hacia el Primer Mundo? Esto nos hace recordar el viejo problema del Nudo Gordiano. Sin embargo, de alguna manera hay que acabar con el nudo para dar inicio a una nueva realidad.

No podemos esperar a que surja un momento ideal en el que la sociedad forme a los maestros ideales, quienes a su vez formarían al individuo. ¡No! Más bien podemos aprovechar la crisis en que está el mundo para aplicar soluciones diferentes y aprender aceleradamente lo que no aprendimos en tantos años de marasmo; hacerlo y

servir de ejemplo. Ya no podemos seguir esperando.
¡Éste es el momento!

No existe el camino ideal. Apliquemos un enfoque sistémico. Determinemos cuál es el elemento con el cual nos conviene iniciar el proceso de cambio y hagámoslo. Al intervenir en uno de los elementos del sistema, los demás tendrán que responder ajustándose al cambio que estamos introduciendo.

Entre los elementos que pueden ser intervenidos para propiciar el cambio del sistema de formación de los ciudadanos, podemos mencionar algunos:

- Población:
 - Control de la cantidad de población
 - Conciencia de Parentalidad Responsable: tanto el hombre como la mujer necesitan ser formados, instruidos y activamente asistidos para procrear solamente el número de hijos que puedan atender, a quienes puedan dedicarles el tiempo y recursos materiales que ellos a su vez necesitarán para aprender a sobrevivir en los años sub-siguientes, cada vez más exigentes
 - Conciencia y ejercicio de Derechos y Deberes Ciudadanos

- Trabajo:
 - Formar para el trabajo, proporcionar un mínimo de herramientas para que una persona pueda auto-mantenerse económicamente, aun cuando sólo tenga una escolaridad básica
 - Propiciar la formación técnica para promover la aplicación de la tecnología existente y la creación de nueva tecnología cónsona con las necesidades del país

- Educación:
 - Maestros: campañas para formación acelerada y para un cambio de actitud en cuanto a la percepción del error
 - Recursos para el Aprendizaje: actualizar las vías de acceso al conocimiento, y hacerlo disponible para la mayor cantidad de personas en todos los niveles de la educación
 - Garantizar la gratuidad de la educación básica y técnica
 - Garantizar que la educación universitaria responda a necesidades reales del país

- Salud y Ambiente
 - Campañas de Higiene Integral de la Población: personal, industrial, ambiental
 - Campañas para la defensa y conservación del ambiente
 - Campañas de información sobre factores de contaminación ambiental: ruidos, basura, emanación de gases de vehículos, etc.

Este reto exige fijarse metas realistas en un tiempo determinado, tomar acción, y supervisar su cumplimiento.

Nosotros, como ciudadanos, no podemos darnos el lujo de buscar más excusas. ¡Ya tenemos el agua al cuello!

Necesitamos tener y aplicar destrezas del primer mundo en nuestros países del tercer mundo.

Estamos obligados a adquirir destrezas, formación académica, experticias, fortalezas, planificar a largo plazo, aprender a auto-dirigirnos y auto-controlarnos, contri-

buir socialmente y, sobre todo, ubicarnos en la realidad para poder señalar los retos y responder a ellos en todos los ámbitos de nuestra vida: personal, familiar, laboral, comunitaria.

Se trata de una labor titánica, por no decir imposible: Alcanzar a los países desarrollados. La brecha existe y si nos descuidamos se agrandará aún más.

A esta brecha, ahora se suma otra, la brecha digital y de los nuevos “nativos digitales”: niños nacidos en el ambiente digital y acostumbrados desde el primer año de vida al contacto con los últimos recursos tecnológicos.

¡Sabemos que la mayoría de nuestros niños están lejos de tales estándares!

Para el grueso de la población la brecha siempre estará presente. Nuestro deber es contribuir a reducirla.

Los gobiernos deberían ser los promotores del desarrollo de los países y buscar que nos acercáramos por lo menos al primer grupo de destrezas, aquéllas identificadas al final del siglo pasado.

Sin embargo, y éste es el mensaje primordial de este capítulo, los individuos somos responsables por nuestro comportamiento y por el impacto que éste tiene en la sociedad en la cual vivimos.

En lugar de quejarnos por lo mal que nos sentimos, es nuestro reto y responsabilidad desarrollar las habilidades que nos lleven a superar ese “hueco” en que nos encontramos.

Cada uno de nosotros es responsable de llevar a cabo, al menos en el ámbito individual, ese cambio de paradigma y de ponerse ya en sintonía con el Siglo 21.

No podemos esperar a que los gobiernos y organizaciones sin fines de lucro, locales o mundiales, decidan ocuparse de nosotros y lo hagan efectivamente. Tenemos que asumir la responsabilidad de desarrollarnos nosotros mismos. Suplir con esfuerzo propio aquello que falte: leer un texto, pagarnos un adiestramiento, etc.

Tenemos la responsabilidad de ir creando islas del Primer Mundo dentro de nuestro Tercer Mundo y de ir multiplicándolas y cambiando nuestra realidad.

Como ciudadanos del primer mundo viviendo en países del tercer mundo, tenemos la responsabilidad de servir de modelo para ese cambio que urgentemente necesitamos para sobrevivir.

¡La lucha contra el subdesarrollo comienza por nosotros mismos!

“Las personas más exitosas son las que son buenas aplicando su Plan B”

***James Yorke
(Profesor, Matemáticas y Física,
Universidad de Maryland)***

Cuando el Gerente es quien teme a los Cambios

***“Yo puedo traerte hasta la puerta,
pero eres tú quien tiene que entrar”.***

Jean Paul Vadnais (1919-1994)

Ya es la una y media de la madrugada y Enrique continúa despierto. Se levanta silenciosamente y va para el balcón. Se sienta. Sabe por qué no puede dormir. Está preocupado. Le han llegado noticias de que algunos de los empleados están explorando oportunidades con otras empresas. No se trata de que tema perder gente extremadamente talentosa, pero si hay varias salidas simultáneas la Directiva va a pedir una explicación, y a él no le conviene. Por varios meses, ha estado avisorando lo que ahora es inminente. Sabe que la empresa requiere cambios para ponerla a la par de los tiempos actuales; sin embargo, está consciente de que teme introducir cambios, teme incluso hablar de ello con sus colaboradores más cercanos.

Esta escena muestra una circunstancia que pudiera lucir exagerada o inusual; no obstante, es más frecuente de lo que se piensa.



Y, ¿a qué se deberá ese miedo?

Existen Gerentes que ocupan tales puestos porque su preparación académica, aptitudes, conocimientos, experiencia, cualidades y relaciones les han llevado hasta los más altos niveles jerárquicos de las organizaciones.

Asimismo, existen otros que, no siendo expertos y no teniendo preparación teórica, llegan a Gerentes por nexos familiares o de amistad.

Con los años, algunos de estos últimos, van aprendiendo y se convierten en buenos gerentes. Otros, no logran incorporar las cualidades gerenciales y retienen los cargos por su capacidad para mantener vivos los lazos de familia o las buenas relaciones que los llevaron allí.

Ahora bien, toda organización, todo Gerente, está sujeto a los cambios que imponen los nuevos tiempos y, en épocas de crisis, la presencia de las habilidades gerenciales es lo que establece la diferencia en la conducción de la organización y, por ende, en sus resultados.

En ocasiones, la inseguridad del Gerente acerca de su propia capacidad es lo que le produce ese temor y de allí nace la “paralización gerencial”, que es fácilmente percibida por los trabajadores; especialmente por aquéllos que han tenido oportunidad de laborar en diversas organizaciones y de conocer distintos estilos gerenciales.

Otras veces, el Gerente -aun teniendo las habilidades, conocimientos y larga experiencia acordes con el cargo que desempeña- se inmoviliza por su temor a lo desconocido, a la incertidumbre que viene con los

cambios y que representa un reto para una imagen gerencial ya establecida.

La inacción del Gerente -independientemente de su causa- provoca desasosiego en los trabajadores. Proliferan los rumores, las conversaciones en voz baja acerca del futuro de la empresa.

Si el Gerente no actúa a tiempo, llega el momento en que -una vez olfateado el peligro- empieza la desbandada; y, por lo general, los mejores son los primeros en irse.

Los miedos del Gerente pudieran originarse en su:

- Falta de suficientes conocimientos teóricos del área técnica en la que le corresponde desempeñarse
- Ausencia de formación académica en disciplinas gerenciales
- Carencia de habilidades y destrezas: liderazgo, planificación, coordinación, organización, delegación, etc.
- Ausencia de experiencia en el cargo de Gerente
- Temor a perder territorio o control, a ser opacado o desplazado por un posible competidor
- Temor al cambio, a lo desconocido, a moverse de la zona de comodidad en que ha permanecido posiblemente durante mucho tiempo.

En este último caso, necesitará poner en acción su plasticidad para desprenderse de viejas prácticas y volver a aprender.

Tendrá que desarrollar nuevas maneras, tanto de enfocar los distintos elementos integrantes de la organización, como de relacionarse con ellos. Esto requiere esfuerzo dirigido a un objetivo específico y la humildad de reconocer que está de nuevo en la posición del Aprendiz.

Los síntomas que los trabajadores observan son, entre otros:

Falta de solidez técnica del Gerente

Por su falta de formación académica o de experiencia laboral, el Gerente no tiene el dominio de la disciplina, ciencia o técnica que se requiere para desempeñar adecuadamente el puesto.

Es lo que ocurre cuando, por ejemplo, un aventajado estudiante de Comunicación Social se gradúa y de inmediato, sin haber trabajado nunca antes, es designado Gerente de Proyectos de una empresa de Telecomunicaciones; o cuando un brillante profesional de la medicina, con muchos años de experiencia como cirujano de la mano, es nombrado Gerente de Producción de una transnacional que manufactura sillas de ruedas.

Falta de habilidades gerenciales

Gerenciar es el arte y la ciencia de hacer que la gente logre ciertos objetivos de la manera más eficiente. No todas las personas tienen aptitudes para actuar como Gerentes y, aunque hayan estudiado formalmente y adquirido el bagaje teórico propio de la Gerencia, su desempeño laboral puede resultar inadecuado.

Es lo mismo que pasa con algunos Profesores: están graduados en su disciplina específica y carecen de las aptitudes para transmitir el conocimiento.

Desconfianza del Gerente en su personal

Debido a que no confía en su personal, el Gerente pretende realizar todo el trabajo; como no conoce en detalle el proceso que le toca gerenciar, no logra discri-

minar de modo adecuado lo verdaderamente importante de lo menos importante; como no se atreve a solicitar la colaboración de los supervisados de mayor nivel, va acumulando trabajo pendiente que ni siquiera sabe cómo abordar.

El Gerente cae en una repetición incesante de tareas sin utilidad. Luce “abrumado” por la tarea que le corresponde desempeñar.

Los supervisados se dan cuenta de esto: el Gerente no ejecuta las tareas pendientes porque no sabe hacerlo; y no las asigna a otros, porque no tiene idea de qué resultados pedir.

De esta manera, la falta de delegación o la delegación in-completa se van entronizando en el lugar de trabajo.

Ausencia de retos

La desconfianza y falta de delegación conducen a que el Gerente acapare las tareas y los supervisados se ven reducidos a labores que no representan reto alguno.

Progresivamente, las personas pierden el interés por el trabajo. Su moral disminuye y su compromiso con la empresa se va desdibujando.

El síndrome del “caliente silla” comienza a aparecer: el trabajador cumple su horario y está en la oficina.

Ausencia de incentivos al desempeño

En un medio como el descrito es improbable que se estimule el desempeño. Al no haber retos, no hay motivo para incentivar, ni interés del trabajador en lograr algo específico.

Aislamiento del gerente

El Gerente, abrumado por la cantidad de actividades que tiene que realizar y por su inhabilidad para establecer prioridades, se dedica mayormente a tareas

improductivas: pasa papeles, analiza documentos una y otra vez sin comprender lo que tiene ante sus ojos, se abstiene de asistir a reuniones de coordinación de actividades para no ponerse en evidencia ante sus pares, etc. En suma, se dedica a actividades superfluas, que no agregan valor.

Marasmo: no hay resultados que mostrar

Llega el momento de rendición periódica de cuentas, de mostrar resultados y la Unidad Organizacional no puede mostrar nada relevante. La Directiva entonces exige una explicación.

El surgimiento de “culpables identificados”

Este fenómeno aparece cuando el Gerente endilga a otros la “culpa” por los males de su organización.

Esos “culpables” pueden ser trabajadores que ya no están en la empresa, o pudiera ser algún supervisado actual, quien -por algún motivo- se ha hecho acreedor principal a la animadversión del gerente.

Con frecuencia la razón de ello es que las cualidades personales o los conocimientos técnicos de esos “culpables” han sido percibidos como “amenazadores” por el Gerente, y se suscita en éste una mezcla de sentimientos (temor, envidia, resentimiento) que, al final, se traducen en hostilidad.

No resulta extraño que los presuntos “culpables” dejen la organización, en busca de un ambiente laboral menos tóxico.

¿Pertenece Enrique a esa clase de Gerente, a quien el reto que tiene ante sí lo coloca fuera de su zona de confort y llega a quitarle el sueño?

¿Qué podría hacer un Gerente en una situación similar a la de Enrique?



Si realmente quiere resolver el problema a tiempo, es decir si no quiere disfrazarlo y posponerlo hasta el infinito, el Gerente tiene la opción de dar una serie de pasos que, de ser cumplidos de modo apropiado, le permitirán conciliar el sueño de nuevo.

Al sentirse abrumado, hacer un alto en su quehacer diario y tomar conciencia de que está ante una circunstancia que demanda respuestas adecuadas.

El Gerente necesita aprender a manejar esta realidad

- *Aceptar que existe una situación que exige ser resuelta.*
- *Ya que ocupa el puesto por la red de relaciones que posee, le será más fácil plantear la propuesta y solicitar le sea aprobada una asesoría.*
- *Buscar asesoría para:*
 - *Identificar claramente la situación*
 - *Discriminar los elementos que la conforman*
 - *Establecer las relaciones existentes entre tales elementos*
 - *Asignar prioridades para atender los elementos*

- *Formular una propuesta de acción con la ayuda del asesor gerencial*
- *Presentar una propuesta concreta a la Directiva y obtener su aprobación*
- *Poner en marcha la propuesta*
- *Identificar las lecciones aprendidas, incluyendo la definición de un programa de auto-capacitación y de coaching*
- *Monitorear el plan de acción, con el apoyo del asesor*
- *Continuar con la asesoría y coaching mientras sea necesario*
- *Aplicar lo aprendido, empezar a mostrar resultados, y demostrar que realmente es un Gerente*

***”Los errores son lecciones de sabiduría.
El pasado no puede cambiarse;
sin embargo, el futuro sí depende de tí”.***

Hugh White (1773-1840)

¡ Deje ya la lloradera! Decídase a Cambiar

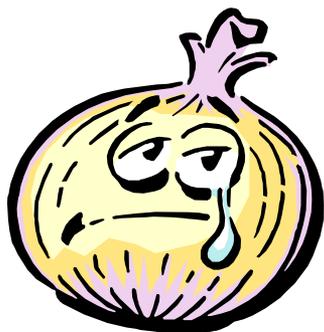
¿Cuántas veces hemos oído algo como lo siguiente?

Manuel terminaba de dejar su vehículo en el estacionamiento del edificio y vió como Hernán cerraba, furioso, la puerta del suyo. Manuel, al ver así a su vecino, se le acercó y le preguntó qué le pasaba, a lo que Hernán le respondió

"Todas las empresas son iguales. Uno prácticamente pasa su vida en ellas y no te lo agradecen. Bueno, lo que en realidad ocurre es que el nuevo jefe me la tiene dedicada a mí: no me toma en cuenta, no me manda a cursos. Desde que reorganizaron, todo ha sido peor. Yo como que renuncié y los dejo ahí entendiéndose."

La fábrica de caramelos "La Ideal" había dominado el mercado durante los últimos 30 años. Al desaparecer las barreras arancelarias y tener que competir con golosinas de muy alta calidad y menor precio importadas de otros países, la empresa comenzó a declinar. Alejandro Franco, principal accionista, vociferaba contra esa apertura que estaba "acabando con la industria nacional, desprotegida ante la invasión extranjera"; sin que le pasara por su mente el hecho de que "La Ideal" había tenido más de 30 años para prepararse para estas épocas de competencia y globalización.

***Hernán, Alejandro, Usted, yo.
Necesitamos ver la situación
de manera diferente
¡ Basta ya de hacernos las víctimas !***



El cambio de nuestro sistema de creencias no ocurre de un día para otro. Cuando finalmente tomamos la decisión de hacerlo para continuar viviendo, por lo general vamos introduciendo ese cambio paso a paso.

Se inicia con la modificación de conductas específicas, concretas, y progresivamente se va extendiendo el radio de acción, hasta que vamos abarcando una gama más amplia de maneras de actuar.

Estas conductas se van afianzando a medida que van encontrando refuerzo en el medio en el que nos desenvolvemos. Y es así como un día, tiempo después, nos damos cuenta de que nuestro sistema de creencias se ha transformado.

Una muestra de ello es ¿cómo pensaba yo siendo adolescente acerca de la crianza de los niños y, como pienso ahora, en mi edad adulta, cuando tengo mis propios hijos? ¡Cómo cambió tanto mi juicio acerca del tema!

Pues bien, la vida laboral no es diferente y esto lo pueden percibir con más facilidad aquéllos que tienen el doble rol de ser empleados de una empresa durante algunas horas al día y, al salir de ese trabajo, van a desempeñarse, durante otras horas del mismo día, como dueños o accionistas de su propia empresa.

El punto de vista en cada caso, las creencias en cada rol, el modelo mental, son muy diferentes.

Cada uno de nosotros tiene creencias acerca de sí mismo, de los compañeros de trabajo, del supervisor, de los supervisados, de la empresa u organización para la cual trabaja, de la empresa de la cual es accionista o dueño, del trabajo en general, del empresariado, de los derechos, de los deberes.

Al parecer, para que las cosas funcionen bien en el medio laboral, se requiere de un equilibrio que, necesariamente, se base en un acuerdo entre las partes -empresa y trabajador- y que el mismo se mantenga para garantizar una adecuada convivencia, donde todos ganen y ninguno se sienta en desventaja o explotado por el otro.

La ciencia de la Psicología afirma que la percepción es selectiva, es decir que cada quien percibe lo que quiere percibir (siguiendo su propio sistema de creencias).

¿Qué tal si por unos momentos -como trabajadores primero y como empresarios después- nos permitimos “escuchar a la otra parte” y hacer el ejercicio de ver la situación desde un punto de vista diferente?.

I. EL TRABAJADOR

1. Olvídense de la pluma de ganso. Actualícese tecnológicamente.

Incorpórese al cambio tecnológico. Aprenda a utilizar las herramientas aportadas por las nuevas tecnologías. Si usted tiene una experiencia de trabajo de unos 10 años e insiste en atender todos los asuntos laborales

personalmente o a través de una secretaria, es posible que necesite ponerse al día.



¿Pretendería usted en el 2011 escribir con una pluma de ganso? Si respondió negativamente a la pregunta, entonces ¿qué le hace pensar que la empresa para la cual trabaja está interesada en un trabajador que, por ejemplo, todavía hoy se resiste a usar el correo electrónico?

2. Revise sus destrezas.

Si usted va a redactar su Resume seguramente no incluirá allí su habilidad para manejar ábacos, o para operar software de Ashton-Tate, o para escribir a máquina.

Lo que hace un tiempo era valorado, ya no lo es y es importante que desarrollemos ese “olfato”, esa sensibilidad, para darnos cuenta de que lo que hasta ahora veníamos considerando como un “activo de conocimientos”, ya es más bien una pesada carga; y que nos conviene descartarlo y adquirir una nueva destreza que nos permita sobrevivir en este mundo cambiante.

Así que, a aprender nuevas tecnologías y a montarse en el tren del cambio antes de que éste lo deje porque usted no corrió a tiempo para alcanzarlo.

3. Mi oficina...

Uno de los momentos cruciales en la vida laboral de la persona llega cuando, un día cualquiera, su Secretaria le

avisa que el Gerente General lo llama. El empleado va donde el Gerente General y éste le comenta:

“El mes que viene nos mudaremos al nuevo edificio. Quiero que todos los Supervisores me acompañen mañana y conozcan las oficinas”.

Al día siguiente, el Supervisor se dirige animadamente con sus homólogos y su Jefe a las nuevas instalaciones. Al verlas, se da cuenta de que sólo hay tres pequeñas oficinas con sus respectivas ventanas: la del Presidente, la del Gerente General y la del Gerente de Operaciones. Esas oficinas confluyen en un espacio común, donde estará ubicada la Asistente Administrativa. Las demás, son unas cuantas estaciones de trabajo, cada una con una laptop de última generación y un teléfono, que dan a un área compartida donde se encuentra una “3 en 1” remota (copiadora-scanner-impresora). ¡Y eso es todo!

Ese es el día más negro de su vida.

“Tantos años con mi oficina y mis plantas, y con mi Secretaria a quien le entregaba las cartas para que las transcribiera, y ahora estaré en este cubículo sin ventana, tendré que usar esa computadora, tomar las fotocopias y mandar la correspondencia yo mismo. Qué va, yo no estoy para eso. Nunca pensé que este día llegaría. Creía que la empresa apreciaba a sus empleados leales, pero veo que lamentablemente no es así”

Usualmente los trabajadores asociamos espacios, ventanas, secretarias, etc. con poder y autoridad y no se nos ocurre relacionarlos con costos. Ese personal -que a

veces está simplemente sentado esperando que le traspasemos parte del trabajo- y ese espacio que ocupamos tienen un costo preciso en dinero, que puede resultar muy alto para la empresa, y ésta tiene todo el derecho a racionalizar costos como una forma de mantener su rentabilidad.

¡Alégrese de que todavía piensan que usted produce tanto como para asignarle un lugar exclusivo, por pequeño que ese espacio sea!

Reflexione y haga el siguiente ejercicio: *Si la empresa fuera suya, ¿qué haría usted?*

4. Diseñe usted mismo su puesto de trabajo.

Sobrevivir depende de usted.

Con las nuevas tendencias organizacionales (tales como: delayering, outsourcing, crowdsourcing, gerencia del talento etc.) lo más probable es que cambie o esté a punto de cambiar la combinación de tareas que hasta ahora han constituido su puesto de trabajo.

Si usted se aferra a lo conocido, a como ha venido haciendo el trabajo, a lo que ya sabe hacer, va a conseguirse con grandes sorpresas. Probablemente muchas de esas actividades ya no son necesarias, o las va a realizar el nuevo sistema computarizado integrado que la empresa está instalando, o van a ser subcontratadas con un tercero.

En este caso, si usted persiste en su idea de hacer las cosas de antes o como antes, probablemente no la va a pasar muy bien.

Lo que se impone es, por una parte, “aprender una nueva manera de trabajar” y, por la otra, ayudar usted mismo, con un enfoque distinto y herramientas novedosas, a diseñar lo que de ahora en adelante será su nuevo puesto de trabajo.

5. La empresa y mi jefe tienen que estar pendientes de mi desarrollo de carrera.

¿Realmente usted todavía cree que existen “carreras laborales” tal como las habíamos conocido hasta ahora? Algunos lo dudamos.

Resulta cuesta arriba pensar en que ocurran ascensos y promociones en estructuras organizacionales cada vez más planas. Al contrario, parece que se impone un reenfoque o un cambio del cristal con el que se mira la propia evolución laboral.

Es probable que aquella organización piramidal que nos prometía ascensos y símbolos de autoridad, sea algo del pasado.

Lo que se necesita es exponerse al contacto con las nuevas áreas del conocimiento y volverse hábil en el manejo de las herramientas tecnológicas de hoy. Para ello es indispensable adiestrarse; y si usted no recibe capacitación, probablemente es porque no la solicita.

¿Quién mejor que usted mismo para estar pendiente de su adiestramiento? ¡Usted es quien más conoce sus puntos débiles, fortalezas y oportunidades de mejora!

No espere a que su jefe, en medio de la cantidad de cosas que tiene que hacer (aunque sean de índole personal) tenga tiempo para dedicarse a pensar en el futuro de cada uno de sus supervisados. ¡No le extrañe que ni siquiera esté claro acerca de su propio futuro!

Usted es el primero que tiene que interesarse por usted: determine sus debilidades, identifique alternativas para superarlas (cursos, asignaciones en otros puestos de trabajo, visitas a otras empresas, etc.) y presénteles a su jefe una propuesta razonable.

Lo peor que le puede ocurrir es que su jefe le diga: “¿Pero, usted como que está desvariando?”. De ahí no va a pasar. O puede ser que, sorpresivamente, usted logre el adiestramiento que anda buscando.

También pudiera suceder que usted decida pagárselo usted mismo e invertir horas no laborables en esa capacitación que tanto valora y desea adquirir, y que podrá utilizar a su propia conveniencia.

6. No se duerma sobre sus laureles. ¡Cuidado y se cae de la cama!

Sí, la empresa y sus compañeros reconocen que usted fue quien en el año 2007 logró ahorros por más de 100 mil dólares para la empresa en la compra de ciertos equipos. Pero, eso fue hace ya un tiempo.

¿No le parece que es hora de que cambie su tema de conversación y se dedique a cultivar nuevos triunfos?

Si un ramo de rosas no es eterno, ¿por qué habrían de serlo sus laureles?

7. Los “muchachos” también dicen cosas interesantes, aunque no sepan qué es un télex

Oiga a la gente joven. Póngase en contacto con las nuevas generaciones. Tienen puntos de vista distintos y mensajes actuales, que pueden proporcionarle a usted nuevas ideas y estimularle a soltar las anclas del pasado.

El presente tiene diversas herramientas muy útiles (sofisticadas computadoras, software, Internet, correo electrónico, telefonía por Internet), y si por un rato apartamos los prejuicios y nos damos permiso a nosotros mismos, podemos aprender a hacer uso de ellas, aprovecharlas y hasta disfrutarlas.

8. Esté atento a su entorno.

El solo hecho de que viva en una gran ciudad, con tráfico, smog, ruido, etc. no le garantiza que usted se mantenga actualizado. Si no está atento a las noticias del día, no lee periódicos, no investiga en Internet, no se entera de los hechos económicos, sociales y políticos que ocurren en el mundo, corre el riesgo de convertirse en una especie de náufrago que vive en una isla en altamar.

Por ejemplo, ¿Sabe usted que la China ha venido cambiando su sistema económico? ¿Se enteró de que los una vez llamados “tigres asiáticos” dejaron de ser tales fieras hace varios años? ¿Ya sabe que las economías de USA, Japón, Rusia, la Unión Europea están en terapia intensiva? ¿Está al tanto de las consecuencias de la escasez de agua en el planeta? ¿Conoce la relación entre las decisiones de la OPEP y el precio del transporte público en el país donde usted vive?

Los cambios en el entorno pueden manifestarse en cuestión de años o de horas y afectan al mundo entero. Le conviene conocer acerca de ellos porque, aun si no lo quiere, usted también forma parte de ese mundo.

9. Somos sistemas y vivimos en sistemas

Todo está interrelacionado. Lo que somos, cada objeto que vemos alrededor es un sistema o forma parte de un sistema. Esta naturaleza sistémica hace que exista una estrecha interconexión entre las partes de la realidad. Cualquier acontecimiento que ocurre en un lugar, de alguna manera repercute, favorable o desfavorablemente, en mayor o en menor grado, en otros lugares.

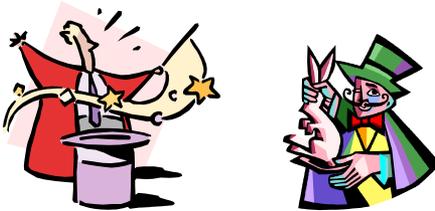
La realidad es finita e interconectada y para que funcione adecuadamente debemos engranarnos entre nosotros por medio de normas, prácticas, etc. que impongan algún orden en esa relación.

Por ejemplo: la Constitución de un país, el Código del Trabajo, establecen una serie de “Derechos”. Da la impresión de que, en ocasiones, nuestra lectura se detiene allí y, con una gran falta de sentido sistémico, de sentido de equilibrio y de totalidad, no nos tomamos el trabajo de buscar las páginas donde están los artículos que hablan de “Responsabilidades”.

Otro ejemplo: en una época de restricciones como la actual, cuando algunos servidores públicos solicitan un incremento de salario, supondríamos que están conscientes de que, si lo logran será a costas de extraer esos fondos de otro presupuesto (de las previsiones para construir nuevas vías de comunicación o para mejorar la infraestructura hospitalaria) o de un mayor endeudamiento del país a través de leyes de crédito público. Para reponer esos fondos no previstos, es altamente probable que haya que recurrir a un aumento en los impuestos o en las tasas que se cobran a la población por los servicios que recibe; y así se reinicia la historia.

10. **Todo acto tiene consecuencias.**

Asuma la responsabilidad por sus decisiones y sobre todo por las consecuencias de esas decisiones; aunque no le gusten.



Si en su ambiente de trabajo usted opta por determinada conducta o decisión, no se asombre cuando las consecuencias de la misma empiecen a hacerse sentir.

Esto va en línea con el sentido sistémico. Usted actuó y ahora vienen los resultados. Causa y efecto.

No se queje de los efectos. Prevéalos y dispóngase a asumir la responsabilidad por los mismos.

11. Usted es libre de irse.

Si no le gusta donde está, es libre de irse. Otra persona vendrá pronto a sustituirlo. Sin embargo, es preferible que el “miserable sueldo” se lo paguen a usted, y no a otro. No crea que es indispensable. Los procesos en los que usted participa se desajustarán por unos días; sin embargo, la empresa seguirá existiendo y funcionando aún cuando usted renuncie y se vaya ofendido.

Eso sí, es recomendable que antes de tomar una decisión así, evalúe factores tales como: edad, vida útil, potencial multidestrezas, productividad, nivel anual de ingresos, mercado real de trabajo, adaptabilidad, etc. Ello puede ayudarle a tomar la decisión y, si al final opta por irse, hágalo, pero sin rencores ni resentimientos. No son necesarios. No cierre puertas que pudieran serle útiles más adelante.

12. Un momento. Yo soy un ejecutivo.

Sí, usted es un ejecutivo. Además, por encima de todo y en primer lugar, es un trabajador que, como cualquier otro, recibe un salario y, más que ninguno, tiene el deber de modelar hacia abajo las conductas que exige en sus subalternos.

¿Exige que lo respeten? Respete a todos los demás.

¿Exige que se cumpla el horario? Cúmplalo usted y llegue primero que todos.

¿Exige sobre-esfuerzos? Trabaje extra usted también.

¡No exija que otros hagan lo que usted no hace!

13. ¿Sabe lo que pasa? Que esta empresa es un zoológico: ¡Puro animal!

Olvídese de que usted es el único ser pensante en la empresa. Los demás también piensan y, como mínimo, son tan inteligentes como usted.

Usted no es el dueño de la verdad.

Cuando deje de descalificar a sus compañeros de trabajo, supervisados y supervisores, podrá escuchar sus opiniones y ver que en ellas puede haber aspectos valiosos. A lo mejor se da cuenta de que usted las comparte, o de que esas otras personas manejan conocimientos que usted no posee y que pueden ayudarle a mejorar su desempeño.

14. Ahora, más que nunca, tener los pies sobre la tierra

Sea realista en sus expectativas: incrementos de sueldo, ascensos, etc. No se cree obligaciones económicas por encima de sus posibilidades contando con que le van a dar un aumento de sueldo del “X” por ciento dentro de tres meses, o de que lo van a promover con un incremento significativo en sus ingresos.

El momento económico demanda prudencia. Si consigue el aumento, felicítese y disfrútelo; al no haberlo contabilizado anticipadamente no se le va a ir en pagar intereses sobre deudas. Si no lo consigue, no lo tomará por sorpresa y con una soga al cuello.

15. Usted no podrá jubilarse. Prepárese para trabajar después de los 65.

Despídase de aquella imagen del patriarca retirado, disfrutando del merecido descanso después de una vida dedicada al trabajo. La perspectiva ahora es diferente.

Si a los 65 años quiere mantener el nivel de vida al que usted está acostumbrado, prepárese desde ahora: invierta para el futuro y lábrase su propia ocupación.

La realidad es que la mayor parte de los jubilados reciben pensiones muy bajas, que no se comparan con sus antiguos ingresos. Vaya pensando a qué se va a dedicar en la segunda etapa de su vida laboral, si no quiere verse en las ya conocidas manifestaciones de ancianos pidiendo que les aumenten la pensión.

16. Usted tiene una obligación consigo mismo.

El trabajador requiere conocer la legislación para estar al tanto de sus derechos y de sus deberes.

La relación laboral involucra dos partes: trabajador y patrono. Como trabajador, usted tiene derechos claramente establecidos, que lo protegen, y tiene deberes explícitamente estipulados, que lo obligan. El desconocimiento no es una excusa. Así que, lea bien las leyes; sepa a qué tiene derecho, para defenderlo, y a qué está obligado, para cumplirlo.

“Creo mucho en la suerte y me he dado cuenta de que, en la medida en que trabajo más duro, más suerte tengo”. Thomas Jefferson, Presidente U.S.A. (1743-1826)

II. EL EMPRESARIO

No existe trabajador si no existe quien dé trabajo. Por tanto, es natural que si consideramos que el trabajador necesita “Dejar la Lloradera”, también digamos que el Empresario necesita hacer otro tanto. Por ello, aquí van estos comentarios.

1. Esos son una pila de flojos... Ninguno sirve para nada...

Si usted considera que trabajadores que llevan tiempo trabajando para usted “no sirven para nada”, ¿se ha preguntado cuál es su cuota de responsabilidad en esa situación? ¿Qué tal si, en lugar de insultar y amenazar con echarlos a la calle, usted: habla con sus trabajadores, les informa sobre la realidad de la empresa, expone los aspectos que requieren ser mejorados y las debilidades que deben ser superadas, escucha sus planteamientos, negocia (y si lo hace directamente, sin sindicatos intermediarios, mejor aún), llega a acuerdos, los apoya para re-adiestrarlos y tener una fuerza de trabajo repotenciada y que seguramente le será útil y leal, y así, entre todos, lograr mejores resultados de la empresa y, en consecuencia, una mejor compensación para los trabajadores?.

En términos generales, puede afirmarse que nadie está interesado en acabar con aquéllo que es su fuente de ingresos. Por otra parte, usted tiene una responsabilidad social como empresario; asúmlala.

Si las máquinas y equipos necesitan atención y mantenimiento preventivo periódico, ¿qué cree usted acerca de la gente?

2. El jardín de al lado siempre es más verde

Al surgir una vacante, déle la oportunidad a gente de su propia empresa. ¿Quién la conoce mejor que ellos? ¡Aproveche esa ventaja! Pocas acciones minan tanto las buenas relaciones entre trabajadores y patronos como esa práctica de “renovar la sangre” trayendo extraños, presuntamente más “calificados”, para ocupar posiciones que quedan disponibles en la empresa.

3. Todo eso lo vamos a contratar con terceros, y salimos del problema.

Para “salir de la grasa” algunas empresas toman la decisión de acudir al “outsourcing” de los servicios de contabilidad, legales, de compras y suministros, de recursos humanos, de servicios generales, etc. A veces esta medida da muy buenos resultados. Otras, no tanto.

Antes de tomar una decisión drástica en este sentido es recomendable no dejarse arrastrar por la “moda” y asesorarse con un “abogado del Diablo”.

Si en el tipo de negocio en el que usted está los componentes “trabajo en equipo”, “conocimiento profundo y amplio del negocio”, y “compromiso con la empresa” son relevantes, analice bien antes de decidirse por esta opción. Recuerde: No todo el colesterol es malo.

4. Salga del “ala protectora”. Independícese.

Usted es un empresario, es decir, una persona que “emprende”. Déje de estar pendiente de la protección estatal (aranceles altos para protegerse de productos importados similares a los nacionales, por ejemplo) y dedíquese a criar su gallinita de los huevos de oro.

Aprenda a producir con calidad y a competir con los de afuera, y luego atrevase a salir al exterior a retarlos. Será la manera de ponerse a prueba y de participar en el mundo globalizado.

5. Además de ser trabajadores, tienen vida privada.

Si usted quiere deteriorar el clima de la organización, haga una costumbre de la práctica de llamar a su gente a las 5:00 de la tarde del último día laborable de cada semana y asignarles un trabajo que deberán presentarle a usted el próximo Lunes a las 8:00 de la mañana.

Y por su mente de empresario ni siquiera ha pasado la idea de que, para cumplir con la ley, tendría que pagarles horas extra a estas personas a quienes usted les está asignando una tarea que forzosamente tendrá que ser realizada fuera del horario normal de trabajo; inclusive si usted, unilateral y sofisticadamente, los ha calificado como “personal de confianza” .

Si usted da por sentado que, a diario, la gente tiene que quedarse “un rato” después de la hora de salida para completar sus tareas; si piensa que quien no lo haga no está contribuyendo suficientemente con la organización o no tiene espíritu de equipo; entonces, es hora de que usted revise cómo se está planificando el trabajo de la empresa.

Cuando esta solicitud de tiempo extra no remunerado se vuelve una práctica, puede reflejar, entre otras cosas: fallas en la planificación del trabajo, procesos improductivos, personal insuficiente, tecnología inadecuada, falta de adiestramiento, etc.

Es conveniente que, en lugar de calificar a sus trabajadores como “flojos” o “poco colaboradores”, determine qué está ocurriendo realmente y proceda a introducir los correctivos necesarios antes de que se quede sin personal que realice las tareas. Está demostrado: la gente necesita descansar para poder rendir.

6. A mayor responsabilidad, trabajo y más trabajo...

Si usted requiere de sus empleados mayor cantidad de tareas, o enriquece sus puestos de trabajo asignándoles actividades más complejas que involucran conocimientos y destrezas de mayor nivel, es justo que les dé el reconocimiento que merecen por desempeñar labores

cada vez más exigentes y que implican mayor responsabilidad.

¿Y cuál es el reconocimiento que la gente está buscando en este momento?

Además de la conocida palmadita en el hombro, o de la tradicional placa de honor al mérito laboral, o de un título de “Jefe”, recuerde que también son fuertes estímulos una paga cónsona con la naturaleza de las tareas, o una mejor póliza de hospitalización, cirugía y accidentes, o unas vacaciones familiares de un fin de semana pagadas por la empresa, o un curso de capacitación para desarrollar las destrezas que el trabajador necesita para desempeñar su labor con más eficiencia.

7. Tenemos que racionalizar costos: sustituamos materia prima, eliminemos adiestramiento y reduzcamos personal.

Desde hace años las grandes empresas del mundo han venido tomando consciencia de que, si realmente quieren ser competitivas en costos y sobrevivir en el largo plazo, necesitan dedicar recursos al aseguramiento de la calidad de lo que producen, a fin de evitar devoluciones, reclamos y retrabajo, y de garantizar al cliente el óptimo estado y funcionamiento del producto que adquiere.

Para esto es esencial contar con una fuerza de trabajo suficiente y bien capacitada para la labor que va a ejecutar, personal al cual se le pueda considerar con propiedad “capital humano” de la empresa.

Asimismo, es indispensable utilizar insumos de la mejor calidad, disponer de tecnología que agilice el trabajo, y gerenciar de manera equilibrada y con una clara visión de futuro acerca del negocio que maneja.

8. No me traigan problemas. Tráiganme soluciones.

Esta manida frase muchas veces sirve de escudo protector contra las solicitudes del personal que necesita los recursos para desempeñar su puesto.

Para poder exigir resultados y “que le traigan soluciones”, usted como empresario tiene que dotar de recursos a su empresa y a sus trabajadores; de lo contrario, no pretenda “que granos de arroz se conviertan en caviar”. Una cosa es estimular la proactividad y otra, muy diferente, exigir milagros.

9. Un momento. ¡ Yo soy el Jefe !

Sí, ¡Usted es el Jefe! y, por lo mismo, es quien tiene la mayor responsabilidad por la empresa y ante sus empleados. Usted debe ser el modelo a seguir.

Si usted quiere gente comprometida con la empresa, usted es el primero que requiere dar muestras de su alto espíritu de trabajo, productividad, honestidad en el trato con los demás a cualquier nivel, respeto y consideración por los otros, etc.

Por el hecho de ser el Jefe, el empresario, usted no está exonerado de cumplir con los deberes que le impone a sus empleados. Si no practica lo que predica, su discurso sonará vacío, su credibilidad será escasa, y pocos se sentirán comprometidos con su trabajo.

Usted es el más obligado a cumplir con sus propias exigencias. Dé ejemplo de que son razonables y posibles, cumpliéndolas ya usted mismo.

Nos encontramos en un momento económico que demanda de nosotros -trabajadores y empresarios- nuevas actitudes, nuevas maneras de desenvolvernos en el entorno del cual formamos parte; en el que, por un

lado intervenimos y, por el otro, recibimos la influencia de los otros actores que participan en la escena.

Nos movemos en el espacio de “Las 4 E” donde la concurrencia de Empleados, Empresas y Estado determina la necesidad de un Equilibrio, que permita una relación armoniosa y productiva entre los elementos del sistema laboral.

De la participación y aporte de cada elemento dependerán tanto el Equilibrio como el Cambio, ambos requeridos para la supervivencia de dicho sistema.

“Existen individuos que pretenden que otros los carguen sobre sus hombros, que piensan que los demás deben mantenerlos. Parece que no se dan cuenta de que, entre todos, debemos levantar la carga y empujar el carro”.

Henry Ford, empresario (1863-1947)

El Ave Fénix

El mito del Ave Fénix alimentó varias doctrinas y concepciones religiosas de supervivencia, ya que el Fénix moría para renacer con toda su gloria. Su don más destacado era la inmortalidad, pues poseía la capacidad de renacer de sus propias cenizas.

Cuando le llegaba la hora de morir, el Fénix hacía un nido de hierbas aromáticas y especias, ponía un único huevo -el cual empollaba durante tres días- y, al tercer día se quemaba por completo. Al reducirse a cenizas, del huevo resurgía la misma Ave Fénix, siempre única y eterna.

Esto ocurría cada 500 años.

En este momento, en este día, en este mes, en este año, por algún tiempo, estaremos en dificultades debido a la situación mundial.

La economía colapsó y las consecuencias, querámoslo o no, estarán presentes por un período que todavía no es posible precisar.

Por otra parte, también es cierto que necesitamos continuar viviendo.

Necesitamos continuar trabajando y haciendo negocios. Necesitamos “sobrevivir, a pesar de”. Necesitamos resurgir de nuestras cenizas, como el Ave Fénix.

Es decir, se nos exige que pongamos en práctica nuestras capacidades de recuperación (resistencia y elasticidad) y de aprender de la experiencia (plasticidad).

Es oportuno mencionar que en el idioma inglés se utiliza la palabra “resilience”, la cual, según el glosario de las Naciones Unidas -Estrategia Internacional para Reducción de Desastres, se refiere a:

“la capacidad de un sistema, comunidad o sociedad potencialmente expuesta a peligros, para adaptarse, resistiendo o cambiando, con el fin de alcanzar y mantener un nivel aceptable en su funcionamiento y organización.

La “resiliencia” se determina por el grado hasta el cual el sistema social es capaz de organizarse a sí mismo para incrementar su capacidad de aprendizaje de los desastres experimentados, con el fin de lograr una mejor protección futura y de mejorar las previsiones para reducir los riesgos de desastres”.

Cuando se habla de **elasticidad** nos referimos al “poder que tiene un elemento sólido de recuperarse hasta su forma y tamaño originales, después de que desaparece la fuerza que lo deformó. Es la capacidad para soportar esfuerzos y fuerzas aplicadas, sin romperse y sin adquirir deformaciones permanentes o deteriorarse de ningún modo”. En esta acepción, la elasticidad está asociada tanto a la resistencia como a la flexibilidad (Ej: los músculos del cuerpo humano).

Por su parte, la **plasticidad** se refiere a “la propiedad mecánica de un material, biológico o de otro tipo, de deformarse permanente e irreversiblemente cuando se encuentra sometido a tensiones por encima de su límite elástico”. A diferencia del comportamiento elástico, la plasticidad de los materiales está relacionada con cambios irreversibles en éstos.

¿Y, en concreto, qué podemos hacer en estos momentos de crisis?

Una **crisis** es una situación inestable, de dificultad o peligro extremos. Es lo que estamos viviendo y nos conviene saber manejarla.

Si lo hacemos de la manera apropiada, evitaremos llegar a situaciones de desastre.

Ahora bien, ¿Cómo manejarla?

1. Mantener la calma.

Tomar consciencia: la crisis es un fenómeno transitorio. La desesperación es una conducta poco productiva para responder a una crisis. Necesitamos entender que el centramiento es lo que nos llevará a reacomodarnos y al estado de ánimo adecuado para captar con claridad la situación en que nos encontramos.

2. Aplicar el buen juicio.

Prepararnos para convivir con la crisis.

Ubicarnos en la situación en la que estamos. No es el momento de culparnos a nosotros mismos o a otros por la circunstancia en que nos encontramos, sino de buscar tener una visión panorámica de la misma, que nos permita comprenderla en su justa proporción.

3. Identificar nuestras necesidades.

Aquí comienza el análisis de las variables que componen la situación.

¿Cuáles son nuestras necesidades en este momento? Generalmente, las crisis cambian nuestro patrón de percepción de la realidad que nos rodea. Lo que hace una semana era prioritario, ahora luce totalmente superfluo. Lo que hace apenas unas horas desdeñábamos, ahora se ha convertido en indispensable.

Pasos para el Manejo de la Crisis

Monitoreo Continuo	Mantener la Calma
	Aplicar el Buen Juicio
	Identificar Necesidades
	Inventariar Recursos
	Reconsiderar Objetivos
	Establecer Metas Realistas
	Definir Prioridades
	Soltar Lastre
	Aprender de la Experiencia
	Tomar Decisiones
	Trabajar por los Objetivos
	Reajustar los Planes y/o Metas
	Continuar Adelante
	Mantener el Sentido del Humor

4. Inventariar nuestros recursos.

Saber con qué contamos.

¿De qué disponemos, individualmente y como grupo?

¿Cuáles son nuestras propiedades, habilidades, conocimientos, fortalezas, destrezas, características, que pueden ser valiosos para afrontar esta situación en que nos encontramos?

5. Reconsiderar-Actualizar nuestros objetivos.

Determinar el rumbo a seguir.

Definir hacia dónde vamos en esta etapa de crisis, y que esta clarificación nos sirva de base para continuar más adelante. Estar preparados para cambios drásticos en nuestros propósitos y para ajustarnos a la nueva coyuntura.

6. Establecer metas realistas.

Andar con cuidado y pisar con firmeza.

Cuidar de que las metas que nos propongamos sean específicas, alcanzables en el tiempo de que disponemos, y que nos ayuden a mantener en alto nuestra motivación y auto-estima, aun en estos momentos difíciles.

7. Definir prioridades.

¿Qué va primero y qué va después?

Usualmente no podemos conseguir todo lo que queremos. En las crisis las limitaciones se acentúan y nos imponen la necesidad de seleccionar racionalmente qué hacer, cómo hacerlo, y cuándo. No tenemos recursos ni tiempo para llevar a cabo todo lo que quisiéramos hacer. Sólo podemos dedicarnos a lo estrictamente necesario y productivo.

8. Soltar lastre.

No podemos recargar la nave con ese exceso de equipaje.

Así como seleccionamos lo que tenemos que realizar, necesitamos dejar de lado numerosas actividades que no agregan valor ni representan ventaja alguna para afrontar la crisis.

Esto requiere coraje y decisión.

9. Aprender de la experiencia.

¿Qué aprenderemos como resultado de esta crisis?

Este es un aspecto fundamental de la crisis: las enseñanzas que podemos derivar de ella. ¿Qué hacer y qué no hacer, de ahora en adelante, para evitar que se repita? ¿Cuáles fueron nuestras Fortalezas y Debilidades durante la crisis? ¿Cómo desarrollar nuestras Fortalezas y aprovecharlas aún más? ¿Cuáles factores se constituyen en Amenaza para superar la crisis? ¿Cuáles factores representan Oportunidades y permiten un mejor manejo de la situación?

10. Tomar decisiones.

¡El momento de la verdad!

La exigencia de prepararnos para navegar en la crisis hasta remontarla, requiere que estemos atentos a todas las variables que intervienen en la situación, y queelijamos los cursos de acción adecuados a cada uno de los diferentes momentos. Necesitamos estar bien informados, de manera de conocer nuestro entorno y así ser capaces de prevenir y de reaccionar oportunamente.

11. Trabajar para lograr los objetivos.

¡No esperar milagros!

Las soluciones no van a venir del cielo. Somos nosotros quienes tenemos que aplicar nuestro mejor esfuerzo para lograr nuestros objetivos y sobrevivir. Sentarnos a

esperar milagros, o que venga otra persona a sacarnos del atolladero nunca ha funcionado. Y ahora menos.

12. Reajustar los planes y/o metas.

Los necesarios “golpes de timón”

Es muy probable que en la medida en que nos apliquemos para obtener nuestros propósitos, tengamos que realizar ajustes en los planes y redefinir metas. Estemos atentos a este hecho y consideremos los ajustes como parte natural de la cotidianidad.

13. Continuar adelante.

¡ Persistir hasta coronar el esfuerzo!

El coraje, el esfuerzo, la claridad de objetivos, el trabajo en equipo, la persistencia, la motivación, nos ayudarán en nuestro empeño de salir airoso de la crisis y de renacer como el Ave Fénix.

14. Mantener el sentido del buen humor.

¿En qué ayuda el “mal humor”?

Esto es sumamente importante. El sentido del humor es una característica de los seres humanos y su efecto benéfico y estimulante nos ayuda a perseverar en nuestro objetivo. Recordemos que podemos estar alegres pues ¡vamos a sobrevivir!

Todos estos 14 puntos bajo un Monitoreo Continuo, que nos mantenga en alerta y sin desviarnos de nuestro propósito vital:

¡ renacer de nuestras cenizas !

Esa es nuestra motivación básica.

¿Es fácil? No

Muy pocos afirmarán que es fácil. Por el contrario, es altamente probable que sea difícil; más aún, muy difícil.

Aprender a caminar es difícil. Aprender a hablar también. La mayoría lo consigue.

Adquirir un segundo idioma siendo adultos también es difícil. Muchos lo consiguen.

Es difícil; no es imposible.

Eso sí, requiere, entre otros, los siguientes elementos y cualidades. En orden alfabético:

Capacidad de adaptación

Combinación de las capacidades ya antes explicadas de Elasticidad–Resistencia y Plasticidad

Coraje

Voluntad, valentía, fortaleza, que hace que la persona sea capaz de afrontar dolor, peligro, incertidumbre, sin dar demostraciones de miedo o intimidación

Dedicación

Capacidad para comprometerse con sinceridad y lealtad a seguir un curso de acción

Esfuerzo

Actividad consciente, intencional, llena de energía, dirigida al logro de un propósito

Estudio

Análisis de la crisis: cuáles son sus causas, cuáles son las variables intervinientes, cuáles son los efectos

Habilidad para comunicarse

Habilidad tanto para escuchar activamente como para expresarse claramente

Manejo del tiempo

Planificación de la secuencia y duración de las actividades en un período, aplicación del sentido de urgencia, estructuración de lapsos de trabajo y de descanso

Manejo de recursos

Uso eficiente de recursos disponibles, para el logro de un resultado

Motivación

Fuerza que impulsa, que moviliza al individuo o al grupo hacia el logro de un objetivo

Organización

Habilidad para disponer elementos de un todo de manera estructurada y haciendo que operen ordenadamente, para producir un resultado predeterminado

Persistencia

Firmeza, continuidad en la acción iniciada hasta finalizarla y lograr un resultado

Planificación

Formulación de un curso de acción para lograr un objetivo

Trabajo en equipo

Actuar de común acuerdo para el logro de una meta compartida

Así que:

Continuemos viviendo.

Continuemos trabajando y haciendo negocios.

Nuestro objetivo es sobrevivir, a pesar de.

*Vamos, entonces,
a resurgir de nuestras cenizas,*

¡Como el Ave Fénix!

*“Quien atribuye a la crisis
sus fracasos y penurias,
violenta su propio talento
y respeta más
los problemas que las soluciones.*

*La verdadera crisis
es la crisis de la incompetencia”.*

Albert Einstein , Físico (1879-1955)

El Eslabón Perdido

***“Es muy arriesgado hacer predicciones,
especialmente acerca del futuro”.***

Yogi Berra

Hace unos días, mientras esperaba a un colega en un café de un conocido centro comercial, resultaba inevitable -aun en medio del ruido propio del lugar- oír la conversación de un grupo de personas que estaba en la mesa vecina.

Antonio: “Yo era Gerente de Telecomunicaciones de la empresa, me ofrecieron la “cajita feliz” y ni siquiera me dieron tiempo para entregarle formalmente a mi sustituto el trabajo que yo venía haciendo”.

Beatriz: “En mi caso, yo era Analista en una empresa financiera, hicieron downsizing y eliminaron el puesto. En menos de dos días me pagaron las prestaciones, y aquí estoy con ustedes. Ahora veré qué puedo hacer”.

Carlos: “A mí me ocurrió algo parecido. Llevaba 15 años de trabajo y había llegado a ser Cajero Principal del Banco. Hubo una fusión con otra entidad y como se duplicaban los cargos y mi homólogo era más joven, fui yo quien salió de la nómina”.

Diana: “Afortunadamente yo todavía tengo trabajo. En la empresa jubilaron prematuramente a algunas personas y el problema es que los que quedamos no conocemos los detalles de las actividades que ellos desempeñaban”.

Esteban: “La historia tuya se parece a lo que está pasando donde yo trabajo. Ya le anunciaron la jubilación prematura a unas personas y cuando se les pregunta sobre las tareas que venían efectuando, responden que a ellos los están sacando, que eso ya no es su problema, y no te explican nada”.

Florinda: “Mi caso es diferente. Hace días llamé por teléfono a una empresa a la cual le vendo repuestos, y pregunté por un pago pendiente. Me dijeron que el empleado a cargo de esa área había sido despedido, y que muchos trámites estaban suspendidos porque no había personal que supiera operar el sistema. Lo peor fue la sugerencia: “mejor es que llame como dentro de un mes a ver qué se ha podido resolver”. ¿Cómo les parece?

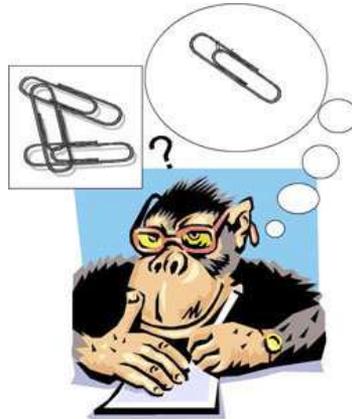
Gerardo: “La semana pasada fui a una Clínica muy conocida y me hicieron unas radiografías. Hoy fui a retirar los resultados. Primero, el empleado no encontraba las láminas de las radiografías y, después, el médico no había elaborado el Informe. He decidido no ir más a ese sitio.”

Conversaciones así las hemos escuchado en diversas circunstancias últimamente.

- Trabajadores que han salido de manera más o menos inesperada de las organizaciones donde trabajaban.
- Personal que aún permanece en las organizaciones, pero que no conoce a cabalidad las nuevas tareas que debe realizar y que fueron heredadas de aquéllos que se fueron.
- Trabajadores que viven en una situación de incertidumbre acerca de su estabilidad laboral.
- Proveedores que no logran respuesta de sus clientes.

Ciertamente, el panorama organizacional ha cambiado.

Desde nuestros tiempos como estudiantes hemos oído hablar acerca de “El Eslabón Perdido”.



Una especie intermedia entre los primates y el ser humano, cuyos fósiles no han sido encontrados. Tales restos son un punto clave porque, si se contara con ellos, podría extraerse una conclusión acerca de cómo fue el paso del animal al ser humano.

En la cadena evolutiva falta ese “eslabón”, esa pieza que explique la transición y que nos dé la idea de cómo fue la metamorfosis de una especie a otra.

De igual manera, podemos advertir que un fenómeno similar viene ocurriendo en diversas organizaciones públicas y privadas, el cual en muchos casos podría explicar parte de la creciente ineficiencia que se observa. Falta el “eslabón perdido”.

Una o varias personas que realizaban actividades específicas ya no están en la organización; esas tareas han quedado ahora “en suspenso”.

La organización perdió su memoria.

No cuenta con archivos, ni manuales, ni documentación alguna que informe acerca de las tareas que ese personal llevaba a cabo; y esa falta, ese “Eslabón Perdido”, impide por completo o dificulta significativamente al personal actual, comprender y conocer en su totalidad los procesos operativos y realizarlos eficientemente.

En una coyuntura como esta puede considerarse que se desdibuja el Aprendizaje Organizacional.

La Pérdida de la Memoria Organizacional

Al desvanecerse el Aprendizaje Organizacional, sobreviene una especie de “amnesia” en los tejidos de la organización.

Ahora bien, ¿cómo se llega a una situación de esta naturaleza?

No pocas veces es consecuencia de procesos de transformación organizacional que en su momento fueron conducidos inadecuadamente.

Podemos mencionar:

Delayering y downsizing compulsivos

Llevados a cabo sin mayor análisis y casi con el único objeto de reducir la nómina de manera

inmediata, sin evaluar las repercusiones que ese aplanamiento de estructuras y recorte de puestos de trabajo tendrá en las actividades de la empresa, sin estimación de su efecto en la vida de la organización en el mediano y largo plazos.

Ausencia de manejo del cambio organizacional

Ocurre cuando la directiva y alta gerencia descalifican el impacto que la transformación de la empresa producirá, tanto en la gente que se va como en la que se queda. Los trabajadores que permanecen no son adecuadamente preparados para el cambio. No se atiende el componente emocional, no se imparte la capacitación requerida, no se establece un tiempo prudente para que la transición efectivamente ocurra y el cambio sea asimilado.

Esta subestimación de la importancia del proceso de cambio es observada por el personal, que incuba resentimientos generadores de conductas negativas, que terminan afectando el buen funcionamiento de la organización.

¿Y cuáles son los principales efectos de la pérdida de ese “eslabón” ?

Disminución de la Memoria Organizacional

Al desaparecer el conocimiento de la tarea, que tenían las personas que salieron, ocurre una pérdida de destrezas, surge un vacío en el patrimonio de la organización. Ya no hay quien tenga el saber, (el know-how) el cómo ejecutar las actividades por sencillas que sean; falta quien conozca qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo, cuándo aplicar una alternativa, con quién relacionarse formal e informalmente, etc.

Este vacío representa una pérdida de memoria para la empresa.

Problemas en la Ejecución de los Procesos

La ausencia del eslabón implica dificultades para relacionar entre sí las distintas etapas del trabajo. Se manifiesta en pasos faltantes (lagunas) en la cadena de actividades, interrumpe en mayor o menor grado la lógica concatenación de los procesos y, por ende, afecta su ejecución a lo largo de la organización.

Incompetencia Creciente

La falta de algunas “piezas” del conocimiento organizacional afecta la capacidad de los trabajadores para llevar a cabo las tareas; sea porque no saben exactamente qué hacer, sea por falta de experticia en el manejo de las herramientas con las cuales hacerlas (tecnologías, materiales, etc.), sea por desconocer la totalidad o parte de los procedimientos.

Esta circunstancia torna a la organización incapaz para acometer la tarea, reduce la moral del trabajador que está en esa situación, y perturba el clima organizacional; pues la falla de un elemento del sistema impacta la eficiencia del sistema en su totalidad.

La percepción de la propia incompetencia se profundiza y expande en la medida en que pasan los días y los trabajadores no logran dar respuesta efectiva a la necesidad existente.

Ocurre, entonces, el atascamiento de la organización.

Deficiencias en el Nivel de Servicio

Una vez que la Incompetencia hace su aparición, otra evidencia de los problemas de la organización es la deficiencia en la calidad de los servicios que presta.

Decae el Nivel de Servicio, tanto al cliente interno (servicios que un departamento presta a otros dentro de la misma empresa) como al cliente externo. Surgen quejas al no recibir oportunamente los productos, servicios o soporte técnico, o al recibirlos deficientemente, o al no recibirlos en absoluto.

Insatisfacción de Clientes y Proveedores

La baja en el Nivel de Servicio provoca insatisfacción tanto en los Clientes (que reciben servicios o productos de la empresa) como en los Proveedores, quienes -por la propia naturaleza sistémica de la organización (un todo formado por elementos interconectados)- también se ven afectados al no poder colocar los productos o servicios que usualmente eran demandados por la empresa que ahora se encuentra en problemas.

Competitividad Decreciente

Esta sucesión de disfuncionalidades trae una peligrosa consecuencia para la organización: comienza a disminuir su competitividad y cae su posicionamiento en la percepción relativa que de ella se tiene.

Puede llegarse a la completa Inercia Organizacional.

Si la empresa así afectada quiere recuperar algo de su anterior eficiencia e imagen, requiere implantar correctivos drásticos e inmediatos.

A veces el lapso de recuperación resulta tan largo y/o tan costoso, que la empresa inevitablemente declina.

Lo más importante: ¿cómo evitar esas situaciones?

Es imperativo determinar con claridad, antes y durante el proceso de la toma de decisiones:

- ¿para qué se aplicará el aplanamiento de estructuras o la reducción del tamaño de la organización?
- ¿Cuáles son las prioridades de la organización, a ser consideradas para la aplicación de tales medidas?
- ¿Cuáles son los propósitos de los cambios a ser introducidos, tanto en el inmediato como en el mediano y largo plazos?
- ¿Son realmente indispensables esos cambios?
- ¿Es lo único que podemos hacer, o hay opciones para reducir costos e incrementar la productividad?
- ¿Cuáles son las consecuencias previsibles, favorables y desfavorables, de las medidas a ser tomadas?
- ¿Cuáles son los beneficios específicos y medibles que se esperan de las medidas?
- ¿Cuándo y cómo aplicar las medidas?
- ¿Cuáles serán los factores determinantes para diseñar las etapas de implantación del cambio:
 - la identificación de ciertos grupos etarios y la proximidad a fechas de jubilación, o
 - la singularización de personal con dominio de experticias accesorias o no asociadas al negocio medular, con posibilidad de outplacement (ser contratados por terceros), o
 - la necesidad de conservar experticias clave para la transición, de preservar la memoria y capacidad de aprendizaje organizacional, o de transmitir ese conocimiento al personal que necesitamos retener?
- ¿Se considera importante mantener nexos con el personal que se irá?

- ¿Cuáles serán las estrategias de implantación del cambio?
- ¿Qué se comunicará al personal una vez tomada la decisión de implantar el cambio?
- ¿Quiénes serán los responsables por comunicar la decisión clara y oportunamente?
- ¿A quiénes se informará? ¿Cuándo?
- ¿Con cuáles recursos concretos (financieros, personal propio, asesores, sistemas, software, facilitadores de talleres para la transición, etc.) se cuenta para implantar el cambio?



Recomendaciones

- *Evaluar minuciosa y objetivamente la realidad de la organización antes de tomar decisiones cruciales.*
- *Identificar opciones: simplificación de procesos, reducción de costos, eliminación de retribajo.*
- *Reducir personal sólo como medida extrema y, de ser necesario, por etapas, atendiendo a la importancia de preservar la memoria y el acervo de la organización.*
- *Informar adecuadamente a todos los miembros de la organización acerca de las causas que llevan a implantar el cambio y reducir personal.*

Escuchar atentamente las opiniones que surjan, ya que pueden ser valiosas, bien para reorientar los planes, bien para conocer alternativas de acción ante aspectos específicos.

- *Otorgar reconocimiento público a las personas que se van y agradecer su colaboración con la organización; no “descalificar” sus talentos y experticias.*
- *Preparar psicológicamente a la gente que se va, reconociendo sus méritos y apoyándoles en este cambio significativo en su vida. Respaldar a quienes se quedan, en relación -por una parte- con la variación en sus responsabilidades laborales y -por la otra- con el proceso de adaptación que tendrán que transitar.*
- *Adiestrar oportunamente a los trabajadores que se quedan, con el apoyo del personal que se va, permitiéndoles trabajar conjuntamente por algún tiempo, mientras se transfiere el conocimiento. De esta manera se preserva la Memoria Organizacional.*



- *Ajustar la Visión de la organización, si fuese necesario.*

- *Adecuar la Misión de las diversas unidades que conforman la nueva organización, de manera de establecer claramente los límites entre ellas.*
- *Precisar las responsabilidades y tareas del personal que se queda y otorgarle la suficiente autoridad (empowerment) para su ejecución.*
- *Establecer incentivos para reafirmar el compromiso psicológico de estos trabajadores con la em-presa, para la óptima realización de sus labores en el nuevo contexto organizacional.*
- *Reforzar los Valores y Cultura de la organización, y enfatizar especialmente la Visión que la orientará en su evolución presente y futura.*

***“La memoria es la mayor posesión del ser humano.
Es la única cosa en la que es realmente rico,
y la única cosa en la que es realmente pobre”.***

***Alexander Smith
(1830-1867)***

La Cultura de su Organización ¿Ayuda o carga?

Ya no cabe un alma más en el vagón del Metro. Viajando de un extremo a otro de la ciudad oigo involuntariamente una conversación que poco a poco cautiva mi curiosidad.

E: Oye, Vicente, ¿sabes que conseguí trabajo?

V: Ah, Eduardo, esa sí que es una buena noticia...

E: Ya hoy me hicieron la última entrevista y me explicaron lo que voy a hacer. Empiezo el Lunes que viene.

V: ¿Y qué te dijeron?

E: Bueno, voy a trabajar en la Oficina de Correspondencia. El que va a ser mi Jefe me explicó todo leyéndome el Libro Dorado que ellos usan

- 1. Tengo que estar en el puesto desde las 7 de la mañana hasta las 12, con un receso de veinte minutos, y de 1 a 4 de la tarde con un receso de quince minutos; y no me está permitido moverme del sitio.*
- 2. Tengo una hora exacta para almorzar, ni más ni menos.*
- 3. El día o los minutos que falte o me atrase, me los descuentan.*
- 4. No está permitido comer ni tomar refrigerios en el sitio de trabajo, para evitar estropear los documentos.*
- 5. No está permitido usar pelo largo, ni zarcillos, ni ningún tipo de piercing.*
- 6. No se permiten romances entre compañeros de trabajo de la misma Gerencia.*

7. *Hay que asistir al trabajo con camisa de cuello duro y corbata y si no tengo, hay unas de la empresa que puedo usar durante el horario de trabajo.*
8. *Está prohibido fumar en el horario y sitio de trabajo.*
9. *No se puede vender nada en las oficinas.*
10. *No se pueden recibir visitas de personas ajenas a la empresa.*
11. *No está permitido efectuar ni recibir llamadas telefónicas personales excepto durante los recesos o en casos de emergencia comprobada.*
12. *Sólo puedo pedir permiso de medio día para diligencias personales una (1) vez cada 22 días hábiles.*

V: *Pero, Eduardo, y tú, ¿ vas a trabajar en una empresa, ¿o vas a prestar servicio militar?*

Este es un ejemplo acertado de lo que llamamos la cultura organizacional.

En la práctica cotidiana, la denominada Cultura se traduce en un conjunto de elementos que ponen de manifiesto "lo que se hace en cada organización y cómo se hace".

A veces hemos escuchado palabras como las de Eduardo y es entonces cuando las reglas y políticas, costumbres establecidas y normas, ceremonias y eventos cobran vida ante nuestros ojos.

En estos momentos muchas de las empresas están realmente interesadas en incrementar sus niveles de productividad para mantenerse y/o sobrevivir en un mercado que se ha vuelto difícil e inestable.

"¿Qué podemos hacer?", se preguntan los empresarios.

"Ya hemos introducido mejoras tecnológicas, análisis y mejora de procesos, estamos aplicando un sistema balanceado de indicadores; sin embargo, nuestros resultados siguen siendo bastante discretos y la gente parece no montarse en el tren del cambio. Mis clientes siguen quejándose o simplemente no repiten sus pedidos.

¡¡ ¿Qué pasa? !! ¿Será que esta gente que tengo no sirve para nada? Tengo ganas de cerrar este negocio y de irme por ahí."

Cuando se encuentra en ese estado de cuasi desesperación, el empresario oye en una conferencia que alguien dice:

"es esencial un cambio de la cultura organizacional",

y la idea comienza a rondar sus pensamientos.

Poco tiempo dura esta alegría pues uno de sus colegas le comenta:

"Sí, eso suena muy bonito, pero ¿cómo se hace? He oído que eso lleva mucho tiempo. ¿Estás dispuesto tú, y están dispuestos tus socios, a esperar la cantidad de años que puede tomar lograr ese cambio?"

Es aquí cuando resulta oportuno aclarar que sí hay maneras de lograr cambios en la cultura de la empresa y ello no tiene por qué tomar largos años.

Y ¿qué es Cultura?

"¿Será que esta gente que tengo no sirve para nada?", o ¿será que se requiere un comportamiento diferente en un medio que ha venido evolucionando?

¿Qué necesitamos hacer para que la gente que tenemos "empiece a servirnos para algo"?

¿Será la gente tan improductiva?, o ¿será que las maneras establecidas para que se relacionen entre sí necesitan ser revisadas?

Cuando decimos Cultura Organizacional no estamos hablando de asuntos intangibles ni complicados. Simplemente nos estamos refiriendo a "cómo la mayoría de los trabajadores de una organización lleva a cabo sus tareas"; es decir, "como se hacen las cosas dentro de la estructura organizativa de la empresa".

Cómo la gente se conduce dentro de las organizaciones responde en gran parte a esa Cultura Organizacional. La Cultura sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y marca la pauta acerca de cómo conducirse dentro de ésta.

En ocasiones esta presión de la Cultura es tan evidente, que vemos cómo la conducta de los trabajadores cambia apenas traspasan las puertas de la empresa.

A veces nos hemos conseguido en una fiesta a una persona que ha sido nuestro compañero de trabajo por años y decimos que "no lo reconocemos", ya que su comportamiento dista mucho del que usualmente exhibe en el ámbito de la empresa.

La Cultura imprime a la gente que la comparte una manera particular, específica, de comportarse y de hacer las cosas. Así:

- de una persona que trabaje en un medio artístico, donde la expresión afectiva es permitida y hasta alentada, se espera un comportamiento "natural" y sin tantas reglas
- de una persona que trabaje en una organización militar, se espera un comportamiento regido por normas y reglamentos
- de una persona que trabaje en un servicio de atención a emergencias médicas, se espera un comportamiento caracterizado por una toma de decisiones rápida y efectiva
- de una persona que trabaje en un circo, se espera que muestre un fuerte espíritu de equipo

La Cultura Organizacional no es lo que los individuos hacen, sino cómo lo hacen; la manera o estilo de hacer las cosas dentro de los límites de la organización.

Es de destacar que se trata del comportamiento y actitudes de la mayoría de los trabajadores, quienes comparten una serie de creencias comunes acerca de cómo se hacen las cosas; comparten valores reales (y no valores "oficiales" impuestos por la empresa) acerca de la manera como se realizan las actividades.

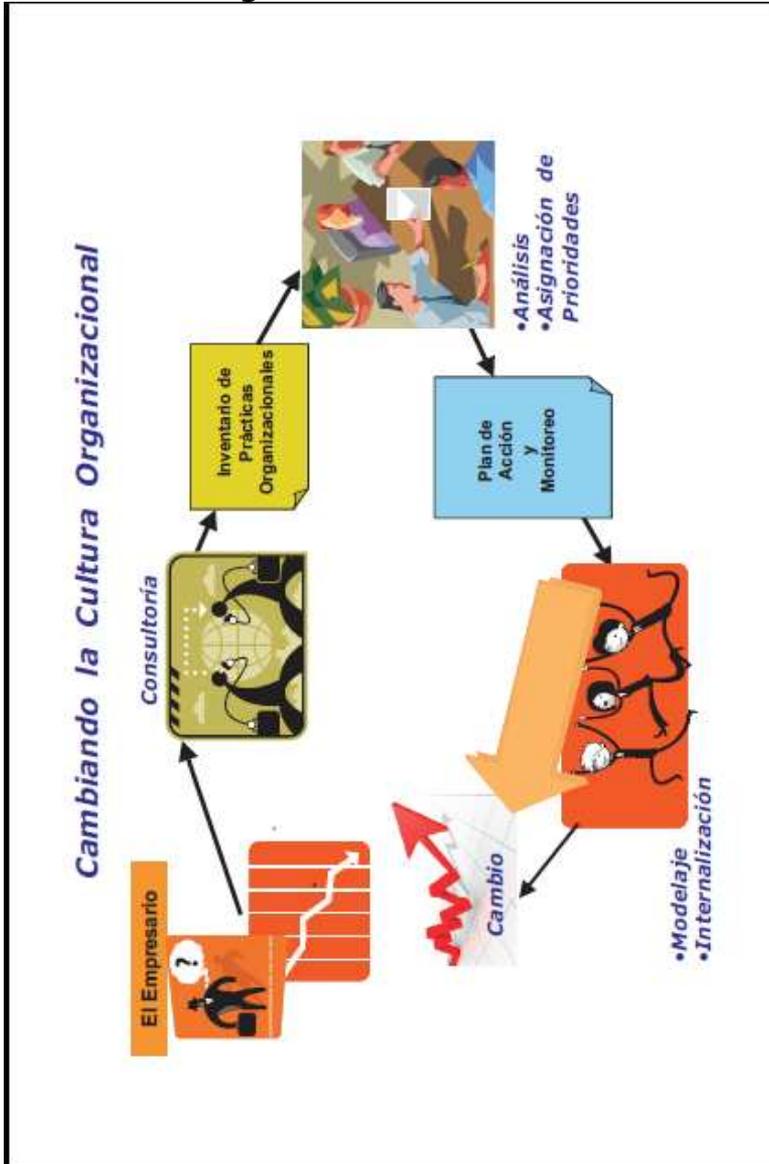
Y, ya que se trata de la mayor parte de los que trabajan en la organización, si nos proponemos lograr cambios en los elementos de cultura, será entonces necesario cambiar el comportamiento laboral de esa mayoría.

¿Por dónde empezar?

Para saber cuáles conductas requieren atención inmediata lo apropiado es realizar un **Inventario de Prácticas Culturales**, que servirá de instrumento de diagnóstico para identificar las áreas críticas, cuya intervención propiciará un cambio significativo en los

elementos de cultura. (Ver: Diagrama del Proceso, y Gráfico 1)

Diagrama del Proceso



©2000-2007 por Iris Herrera de Milano

Es conveniente que el diagnóstico sea llevado a cabo por un Consultor experimentado, que diseñe un Inventario acorde con las características de la organización y que, en la etapa de aplicación del programa de ajustes, pueda atender efectivamente cualquier desviación que se presente en el proceso.

Para el Inventario se utilizan diversos instrumentos: encuestas, observación directa, entrevistas, revisión documental.

¿Qué inventariar?

Valores Compartidos

Ritos y Rituales propios de la organización:

Ej: El Presidente de la empresa recibe a cada trabajador el primer día de trabajo, y es quien directamente le explica los Valores y la Visión de la organización.

Héroes, personas importantes de la organización:

Ej: Henry Ford, para Ford Company; Jack Welch, para General Electric; Bill Gates, para Microsoft.

Historias, que se cuentan en las reuniones, acerca de los héroes de la organización:

Ej: Steve Jobs, para la empresa Apple; Walt Disney, para Disney World.

Símbolos, que llevan un mensaje a los miembros de la organización:

Ej: El diploma al “Empleado del Mes”, la placa de reconocimiento al primer año de servicios, el Botón de los 5 Años.

Reglas y Políticas

Cuerpo de disposiciones formales, escritas, acerca de cada área específica ((recursos humanos, finanzas, materiales, relaciones públicas, operaciones, etc.) que

integran la organización, establecidas para canalizar la interpretación y toma de decisiones en tales áreas.
Ej: Política de Compras, política de Presupuesto.

Normas y Procedimientos

Grupo de disposiciones formales, escritas, dirigidas a uniformar la manera de ejecutar las actividades diarias de la organización y la actuación de sus miembros.
Ej: Normas para Compra de Suministros de Oficina

Costumbres

Prácticas no escritas de comportamiento, compartidas por los miembros de la organización.
Ej: vestimenta, lenguaje, uso de joyas.

Ceremonias y Eventos

Reuniones, formales o no, establecidas para celebrar o conmemorar hechos de importancia en la vida de la organización.
Ej: Día del Veterano, la Fiesta de la Fundación, etc.

Conductas Gerenciales

Comportamientos de personas que ocupan cargos de Gerente, quienes modelan conductas que la organización desea transmitir al personal.
Ej: Puntualidad, compromiso, estilo de supervisión.

Capacitación

Refuerzo o instalación de determinadas conductas a través de estrategias y programas diseñados a tal fin.
Ej: ¿Se capacita al personal? ¿En qué? ¿Cómo? ¿Cómo se realiza la selección de candidatos? ¿Es percibida la capacitación como un premio?

Gráfico 1

INVENTARIO DE PRÁCTICAS CULTURALES

ELEMENTO DE CULTURA		MANIFESTACIÓN OBSERVADA
Valores Compartidos		Honestidad. Lealtad al Supervisor.
Reglas y Políticas		Recursos Humanos. Contabilidad
Normas		Horario de trabajo estricto
Costumbres		Personal de rangos diferentes interactúa durante el almuerzo
Ceremonias y Eventos		Fiesta de fin de año
Conductas Gerenciales		Supervisión orientada a la tarea
Capacitación		Percibida como premio al buen desempeño
Ambiente Físico		Ventilación inapropiada
Trato a Terceros		Atención rápida al cliente interno
Unidad Organizativa	Período Inventariado	Técnicas Utilizadas
Departamento de Contabilidad	01-07-XX al 15-07-XX	Observación directa. Revisión documental. Entrevistas.

©2000-2007 por Iris Herrera de Milano

Instalaciones

Se refiere al ambiente físico y su disposición.

Ej: ¿Qué impresión produce la zona donde está ubicada la edificación? ¿Cómo es el local, las oficinas? ¿Qué sensación transmiten a terceros: el área de la recepción, la distribución y la decoración de las oficinas? ¿Dónde se recibe a los Clientes? ¿Se diferencian las oficinas de gerentes y supervisores, de las del resto del personal? ¿Existen áreas restringidas?

Trato con Terceros

Alude a las relaciones de la organización con su entorno.

Ej: ¿Es fácil obtener información general de la empresa? ¿Cómo es el trato del personal de la Recepción? ¿Cuánto tiempo se requiere para ser atendido por la persona solicitada? ¿Cómo es la atención? ¿Cómo se recibe y trata a los Clientes? ¿Cómo es el trato a los Proveedores?

Recompensas y Sanciones

¿Qué se recompensa: Comportamientos deseados en los líderes, conductas deseadas en el resto del personal?

¿Con qué se recompensa: comunicación escrita, placas de reconocimiento, capacitación, días libres, bonos especiales, premios, incrementos en remuneración, promoción a puestos de mayor responsabilidad?

¿Qué se sanciona: indisciplina, errores al intentar innovaciones o mejoras, fallas en el desempeño diario, decisiones equivocadas?

¿Con qué se sanciona: demoras en acción salarial, amonestación verbal o escrita, aislamiento?

Metas y Medición

¿Existen metas claras? ¿Compartidas o decretadas? ¿Cómo y quién fija las metas? ¿Cómo se mide el avance? ¿Qué ocurre cuando hay una desviación? ¿Se rastrear culpables? ¿Se busca resolver la situación?

Comunicaciones

¿Qué tipo de comunicación interna predomina: verbal o escrita? ¿Existe material impreso? ¿Existe website? ¿Existe intranet? ¿Trato telefónico a terceros? ¿Cómo se atiende el teléfono? ¿Es fluida la comunicación entre unidades de la misma función? ¿Cuál es el lenguaje de la organización? ¿Jerga propia de la empresa? ¿Cómo se convoca a reuniones? ¿Cómo se establece y distribuye la Agenda? ¿Frecuencia de las reuniones? ¿Cómo se manejan y resuelven los conflictos?

Estructura de la organización

Distribución de responsabilidades entre las unidades.

Ej: ¿Cuántas unidades organizativas? ¿Cantidad de niveles jerárquicos? ¿Hay solapamiento de funciones?

Problemas en la Cultura

Ejemplos de ellos serían, entre otros:

- Los empleados perciben a los clientes, internos o externos, como factores de interrupción en su rutina de trabajo.
- Los “Héroes” ejemplifican conductas no deseables.
- “Orfandad Cultural”: ocurre cuando el personal de la organización derivada de la fusión de varias pre-existentes carece de una nueva cultura propia con la cual identificarse, ya que sus referentes desaparecieron y la nueva empresa no se ocupó de manejar este cambio con los antiguos trabajadores durante el proceso de integración.

¿Y qué hacemos con el Inventario?

Ya que disponemos de información acerca de cómo en la realidad se comportan la organización y sus elementos, podemos determinar cuáles aspectos merecen ser atendidos con prioridad.

PLAN DE ACCIONES Y MONITOREO

P = Prioridad (Alta, Media, Baja)

R = Ranking (1 al 5)

ELEMENTO DE CULTURA	MANIFESTACIÓN OBSERVADA	P	R	ACCIÓN
Ambiente Físico	Ventilación inapropiada	A	1	Solicitar inspección y recomendación de Consultor en Higiene Industrial
Unidad Organizativa	Departamento de Contabilidad Gerencia de Finanzas			
Período Inventariado	Del 01-07-XX al 15-07-XX			
Técnicas Utilizadas	Observación directa Revisión documental Entrevistas			
Responsable de Unidad	Jefe Dpto. Contabilidad Aldo Pérez			
Monitor y Fecha	Gerente de Finanzas Carlos García - 15-08-XX			

©2000-2007 por Iris Herrera de Milano

Aquellos elementos de cultura que, en opinión de la mayor parte del personal, estén causando perturbación, serán analizados y clasificados según el impacto que -se estima- tienen en la vida cotidiana de la organización: clima, productividad. Luego, se asignarán prioridades de atención y se establecerá el **Plan de Acciones y Monitoreo**, en el cual se especifican: la acción a tomar, el responsable por realizarla, y el encargado de monitorear el cumplimiento del cronograma (Gráfico 2). Habrá, entonces, tantos Planes de Acción como elementos de cultura a ser atendidos.

Es indispensable enfatizar que -dado que el trabajo a ser llevado a cabo está estrechamente relacionado con la identidad misma de la organización- *tanto la responsabilidad por la ejecución de las Acciones Concretas, como la responsabilidad por el monitoreo de los distintos Planes deben ser asignadas a personal gerencial del más alto nivel de las diferentes áreas de la organización.*

Quienes respondan por los Planes tienen que ser las mismas personas que responden de manera más directa por el avance hacia el logro de la Visión. De otra manera, los Planes carecerán del apoyo requerido para ser llevados a cabo.

Si se cumple y completa el Plan y tiene lugar el modelaje de conductas deseadas por parte de los líderes formales, informales y de tarea, es altamente probable que se produzca el cambio esperado en los miembros de la organización, quienes progresivamente interiorizarán los nuevos patrones de comportamiento.

De esta manera, va ocurriendo el cambio cultural a lo largo del tiempo y de la vida de la organización.

Riesgos de los Cambios Culturales

Cualquier acción conlleva consecuencias y si proponemos cambios culturales es porque estamos convencidos de que irán en beneficio de la organización. No obstante, se corre el riesgo de que se desvirtúe esta acción de cambio cultural y que, lo que al principio se diseñó y pensó de una manera, termine en algo completamente diferente.

Para ejemplificar este riesgo acudiré al escritor inglés George Orwell, quien en su obra "La Granja Animal" narra:

.. inmediatamente después de la rebelión de los animales de la Granja Manor, "los cerdos habían logrado reducir los principios del Animalismo a Siete Mandamientos, que serían inscritos en la pared. Formarían una ley inalterable por la cual deberían regirse en adelante todos los integrantes de la "Granja Animal". La inscripción decía así:

- ***Todo lo que camine sobre dos pies es un enemigo***
- ***Todo lo que camine sobre cuatro patas o que tenga alas, es un amigo***
- ***Ningún animal usará ropa***
- ***Ningún animal dormirá en una cama***
- ***Ningún animal beberá alcohol***
- ***Ningún animal matará a otro***
- ***Todos los animales son iguales***

Sin embargo, a medida que el tiempo fue transcurriendo y que reaparecieron los antiguos sentimientos, los mismos cerdos, que se habían convertido en la clase gobernante de la granja, modificaron algunos de los Mandamientos:

- *Ningún animal dormirá en una cama con sábanas*
- *Ningún animal beberá alcohol en exceso*
- *Ningún animal matará a otro, a menos que haya un motivo*
- *Todos los animales son iguales, pero algunos son más iguales que otros*

No obstante, ya que los cambios que se promueven en la conducta de los miembros de la empresa están dirigidos precisamente al refuerzo de los Valores, en la búsqueda de una mayor productividad, y proporcionando la más alta satisfacción a quienes intervienen en la vida organizacional, partimos de la firme convicción de que es remota una consecuencia totalmente desfavorable.

“Es cruel castigar a las personas sin haberlas amonestado. Es brutal examinarlas sin haberlas instruido”.

Confucio

“Si quieres trabajar aquí, tienes que hacerlo así.”
Rosina, dueña del Restaurante Roma

La Ética en los Negocios ***¿Podremos recuperarla?***

“Cuando alguien miente, alguien sale perdiendo”

Stephanie Ericsson,

Escritora norteamericana (1953 -)

¿Por qué estamos en el lugar en donde ahora nos encontramos?

¿Por qué la economía parece no poder alcanzar el fondo del pozo y desde allí volver a subir de nuevo?



¿Qué fue lo que pasó que nos hizo dar tan drástica voltereta?

¡No podemos hacernos los inocentes!

Desde hace algún tiempo habíamos venido observando directamente algunos síntomas:

- alta rotación de diversas tiendas de distintos ramos en un mismo local
- permanencia de locales vacíos en zonas que hacía poco tiempo eran consideradas las más apetecibles para la instalación de negocios
- disminución en las ventas de las tiendas que aún lograban sostenerse

- reducción progresiva de la cantidad de trabajadores en muchas empresas, e incremento de la carga de trabajo del escaso personal que iba quedando
- contratación de trabajadores cada vez menos expertos y conocedores del producto o servicio
- eliminación de personal propio y contratación de servicios con terceros: administración de la nómina, contabilidad, almacenaje, etc.
- aumentos cada vez más frecuentes en el precio de casi todas las mercancías
- disminución de las ofertas y ventas especiales de los productos que realmente valen la pena (alimentos, por ejemplo)
- eliminación de las pólizas de seguros de salud o de cuidados de largo plazo, que teníamos contratadas
- reducción en la compra de cosméticos
- visitas cada vez más distanciadas a la peluquería y, al final, arreglarnos el cabello nosotros mismos
- aplazamiento de la sustitución del vehículo por otro más nuevo, decisión de utilizar un solo vehículo para toda la familia, o de no tener ninguno y comenzar a usar el transporte público
- abandono de nuestros tratamientos médicos para enfermedades crónicas, usualmente muy costosos
- uso de las varias tarjetas de crédito disponibles para comprar comida y artículos de primera necesidad, y así hacer malabarismos con el dinero de la quincena
- ponerse de acuerdo varias personas o grupos familiares y -entre todos- unir esfuerzos y dinero para comprar una casa con varias habitaciones y varios baños, para poder vivir de una manera más o menos decente, aunque compartiendo áreas y gastos comunes; ya que de otra forma resultaba imposible para cada interesado obtener por sí solo la hipoteca para la compra de una vivienda

las señales de una economía menos boyante eran interminables

Casi que constituían gritos. Estuvieron allí durante años y no quisimos verlas y menos aún mencionarlas, para no ser calificados de “negativos” y “pesimistas”.

De la misma manera, en el entorno global también había múltiples indicios. En las fábricas, la sustitución progresiva de la mano de obra humana por robots, dejaba algunos subempleados y capas de desempleados, porque no todos los desplazados encontraban un nuevo puesto de trabajo.

Por lo general, cuando ocurren estas salidas continuas y numerosas de trabajadores, sólo algunos logran conseguir un nuevo puesto; los demás, si acaso se reinsertan, y ya con más edad, van a cargos con menor remuneración.

Así empieza la pérdida de valor del individuo en el mercado de trabajo y se inicia el proceso -casi siempre irreversible- del empobrecimiento. El nomadismo de las maquilas, igualmente, las conduce de un lugar empobrecido y con mano de obra barata, a otro lugar más depauperado aún y con mano de obra casi esclava. De esta manera, países enteros van cayendo poco a poco en ese proceso de pobreza creciente.

Los países denominados desarrollados han ido aumentando el porcentaje de población económicamente activa dedicado al sector servicios -especialmente financieros y afines: banca, seguros, corretaje de bolsa e inmobiliario- y disminuyendo el porcentaje dedicado a la manufactura y producción de bienes tangibles.

Por otro lado, una porción significativa de los bienes que producen requiere poco personal, el cual además necesita tener mayor formación académica, dada la sofisticación tecnológica de los productos y servicios a ser mercadeados.

**Ante esta realidad,
¿cómo fue posible que nos engaáramos
tanto y por tanto tiempo?**

- ¿Quién podía adquirir todos esos productos (vehículos, televisores, juegos de video, equipos de sonido, relojes, celulares, estaciones de entretenimiento, etc.) fabricados cada vez en mayor cantidad y en menor tiempo por los eficientes robots, si gran cantidad de la población del mundo en edad de trabajar se encontraba desempleada o subempleada, o era parte de grupos familiares donde sólo había un ingreso, sobreviviendo con bajos salarios o con la ayuda económica gubernamental (welfare, bienestar social) o con el apoyo de familiares?
- ¿Quién tenía el poder adquisitivo para comprar todas esas viviendas: casas, town-houses, duplex, condominios, casas de playa, casas de campo, chalets de montaña, cottages, acciones en resorts, etc.?
- ¿Quién podía invertir dinero en propiedades en distintos lugares del mundo, que eran ofrecidas bajo la promesa: “son muy pocas las oportunidades todavía disponibles a precios que no volverán” en Grecia, Uruguay, Rumania, Marruecos, Panamá, México, Bali, Ecuador, etc?

**Si queremos aprovecharla, esta crisis puede
aportarnos algo bueno: Aprendizaje**



- Arrojarse “hasta donde alcance la cobija”
- Aprender a decir “NO” a tiempo
- No guardar todos los huevos en la misma cesta
- No adquirir deudas en una moneda más fuerte que aquélla en la que se recibe el ingreso principal
- Cuestionar todo nuevo gasto y analizar si responde a un deseo o a una verdadera necesidad
- Invertir en la propia formación y capacitación. Es lo que, al final, “cada quien se lleva puesto”
- Abrirse a nuevas posibilidades y formas de trabajar
- Estar consciente de que no todos podemos trabajar en el área de servicios. Cuando la situación es crítica, otra opción puede ser “subirse las mangas, quitarse la corbata” y dedicarse a producir bienes tangibles, efectuar reparaciones, y así obtener el sustento y ganancias para seguir viviendo

Cuando decimos que esta avalancha se venía venir, surgen preguntas:

- ¿Y en los países donde la crisis irrumpió, no hubo nadie que anticipara esa posibilidad?
- ¿Por qué las grandes empresas -que se supone cuentan con especialistas en planificación a largo plazo- no modificaron a tiempo su manera de hacer negocios?

Aquí arribamos a un punto realmente álgido para el mundo de los negocios:

¿Cómo hacerlos?

- ***¿Qué papel juega la Ética?***

- *¿Es que acaso tiene alguna cabida la Ética cuando hablamos de negocios?*



Veamos:

¿Cómo se acumula riqueza?

En teoría, todos tenemos el derecho a ser ricos y el deber de respetar el derecho de los demás a serlo también.

Esto supondría que los distintos elementos del mundo de los negocios funcionaran de acuerdo con principios éticos universales, disposiciones legales de cada país, normas de contraloría aplicables a la rama específica de cada negocio, políticas de estado, códigos de las profesiones reguladas, y todas aquellas medidas orientadas a mantener y garantizar la transparencia de las transacciones en donde existe intercambio de dinero, bienes o servicios.

Igualmente, implicaría que tanto el vendedor como el comprador estuvieran satisfechos con el resultado obtenido de la transacción, es decir que –al final- ambos sintieran que lograron el objetivo que se plantearon al momento de iniciar el intercambio, y estuvieran dispuestos tanto a volver a realizar directamente otro intercambio, como a recomendarlo a otras personas. Esta es una de las expresiones más confiables de la satisfacción luego de una negociación: la disposición a repetir la experiencia.

Sin embargo, ahora cada vez son más numerosas las manifestaciones de descontento luego de finiquitar un negocio. Es común que quien adquiere un bien o servicio sienta que, de alguna manera, ha sido objeto de un

timo o, cuando menos, de la mala voluntad de quien se lo vendió.

Así, son frecuentes las quejas del público en cuanto a:

- *la gran diferencia entre el precio de pasajes aéreos según aparece en los folletos de promoción y el precio final (impuestos del aeropuerto, cargos por equipaje, impuesto de transferencia de aeropuertos, cargos por segmentos) que la persona termina pagando*
- *corredores inmobiliarios que ofrecen terrenos en diversas partes del mundo utilizando el señuelo de “paraísos de retiro al más bajo precio”. En realidad se trata de vendedores que buscan captar clientes poco informados para venderles terrenos o condominios en lugares remotos, sin servicios suficientes. Esos clientes tienen pocas posibilidades de reclamar legalmente una vez realizada la transacción. Esta clase de venta inmobiliaria tiene, además, un perjuicio colateral: encarece la vida a quienes han vivido en esos lugares por varias generaciones*
- *condominios nuevos que son vendidos con vicios de construcción (pisos defectuosos, sistema de aguas servidas deficiente, ascensores con motores de baja capacidad) que se evidencian en un período de 1 a 2 años después de la entrega del inmueble, y cuando el propietario necesita formular el reclamo se entera de que la empresa promotora cambió su denominación comercial o desapareció del mercado y no hay a quien reclamarle*
- *las tiendas que no quieren reconocer que vendieron un producto defectuoso o en mal estado de funcionamiento (por ejemplo: ferreterías que venden filtros para agua y el filtro está roto, y se resisten a*

indemnizar al cliente entregándole otro en buen estado; o no mantienen un stock de bujías / piedras de repuesto para los filtros que venden)

- *periódicos que venden suscripciones y, una vez que el cliente firma el contrato y realiza el pago por adelantado, no le hacen entrega de la publicación*
- *contratistas independientes que se reúnen con aliados estratégicos potenciales, llegan a acuerdos firmes para iniciar una relación de negocios y luego, sin explicación, desaparecen*
- *ventas que siguen el esquema de la “pirámide”, es decir: un exitoso promotor, unos reclutas, una tarifa de entrada al mejor negocio del mundo, y un producto dudoso. Así tenemos: jugos de frutas exóticas “que producen efectos maravillosos” (supuestamente originarias de países asiáticos), bebidas fortificantes para prevenir distintos problemas de salud, vitaminas naturales que catapultan el sistema inmunológico, certificaciones como especialistas en potencial humano, etc.*
- *empresas de gas doméstico que consistentemente entregan a sus suscriptores bombonas / tanques con faltante en la cantidad de combustible*
- *empresas de telefonía fija que entregan un aparato telefónico como parte del contrato. Pocos meses después, el teléfono falla e informan que se trataba de un “teléfono de prueba” y que el cliente deberá adquirir otro aparato*
- *proveedoras del servicio de Internet de banda ancha, que suministran un ancho de banda inferior al que corresponde, pero cobran completo*
- *Conductores de transporte público (llámense: conchos, taxis, carros, etc.) que “olvidan” devolver a los pasajeros el cambio restante del pago del pasaje con dinero efectivo*

Ahora bien, es propicio que recordemos aquella frase:
“para bailar se necesitan dos”



Responsabilidad del Comprador

En numerosas ocasiones **las personas ceden a sus deseos de demostrar un presunto status social** y para ello acuden a los “símbolos”, muchos de ellos reflejo del mercado del momento, que van cambiando a medida que aparecen nuevos productos / símbolos:

- tarjetas de crédito con límites de endeudamiento cada vez más altos
- sobregiro autorizado en cuentas corrientes, para suplir algún déficit temporal en las mismas
- líneas de crédito asociadas a cuentas corrientes bancarias, para servir de préstamo pre-aprobado a corto plazo
- planes crediticios de “consume primero y pague después”
- vehículos 4 x 4 (todo terreno) para circular por autopistas urbanas
- cirugías plásticas para rejuvenecimiento

Paralelamente, el mercadeo directo e indirecto se va profundizando y a los potenciales clientes les van ofreciendo, cada vez más, nuevos bienes y servicios.

- inversión en propiedades inmobiliarias en paraísos fiscales en otros lugares del planeta
- hipotecas para viviendas de lujo y confort en zonas exclusivas

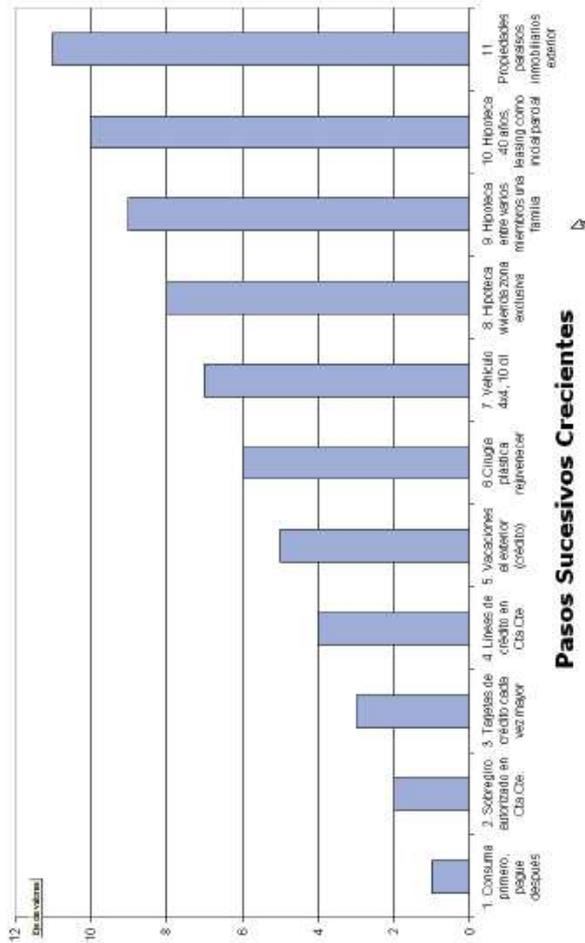
- posibilidad de convertirse en especulador financiero en el forex (mercado internacional de divisas)

A veces el vendedor, de antemano, sabe que el potencial comprador no está en condiciones económicas para adquirir, o no tiene la suficiente holgura para pagar, o ya ha agotado su capacidad para endeudarse mediante créditos, o registra un historial crediticio desfavorable o definitivamente negativo.

Llega un momento en que el vendedor le presenta al cliente **opciones difíciles de categorizar** y nos preguntamos: **¿riesgo, osadía, engaño deliberado?**

- Hipotecas que por su monto deben ser compartidas por varios miembros de una familia
- Hipotecas a 40 y 50 años sin pago inicial (down-payment), o un leasing donde una mínima porción del pago es considerado parte del potencial down-payment
- Franquicias cuyo verdadero negocio radica, no en el éxito sino en el fracaso del franquiciado durante el primer año de funcionamiento, lo que le lleva a declararse en bancarrota, a devolver la licencia, y a asumir la penalización sobre el canon inicial por devolución temprana. Para el franquiciador esto es un gran negocio ya que así le revende el mismo comercio a distintos franquiciados en menos de 5 años, cobrando varias veces el canon inicial.

Escalando al desastre



Pasos Sucesivos Crecientes

©2008 por Iris Herrera de Milano

No obstante, independientemente de la astucia y presiones del vendedor, **la decisión siempre será potestad del comprador.**

Las compras son voluntarias. El Comprador ejerce su **libre albedrío.**

El vendedor simplemente estimula el apetito del comprador, sea para satisfacer una necesidad real (por

ejemplo, venderle un reloj de 10 dólares a alguien que necesita saber la hora), sea para satisfacer una necesidad ficticia, un deseo (por ejemplo: venderle un reloj de 2 mil dólares a un asalariado que quiere hacer gala de un poder adquisitivo que realmente no tiene).

Recapitulemos:

- Para bailar se necesitan dos.
- Para vender, se necesita que alguien esté dispuesto a comprar.
- En todo momento, la decisión final de adquirir un bien o un servicio es del cliente.

Y si ese cliente potencial necesita financiarse para poder efectuar una compra, es ese mismo cliente quien decide o no adquirir esa obligación económica. Por tanto, es **su responsabilidad** leer cuidadosamente los contratos y evaluar su capacidad de pago y el riesgo que corre, antes de involucrarse en un crédito.



¡No hay excusa para el Comprador!

- que si no entendí el contrato
- que si no ví la “letra chiquita”
- que si las condiciones eran muy atractivas
- que si esa demanda del abogado es injusta
- que si el embargo me va a dejar en la calle

Los contratos de compra-venta se realizan entre personas mayores de edad.

El cliente es una persona adulta y es por ello que puede firmar un contrato y que se le exige honrarlo.

Es más, conociendo que el medio está “lleno de tentaciones”, más razón aún para investigar e informarse cuidadosamente antes de entrar en un compromiso que luego puede resultar excesivamente oneroso.

Pecados Capitales del Cliente

Algunos expertos en ventas afirman que todo cliente tiene su “punto débil” y, que si la transacción se torna cuesta arriba, el vendedor debe esforzarse por identificar tal punto débil y concentrarse allí para manipular la conducta del cliente.

Los **Puntos Débiles** más comunes de los clientes serían, entonces:

La Soberbia

Es la arrogancia, el deseo de ostentar, de mostrar algo que se posee y que otorga ciertas ventajas. Es el deseo de mostrar a los demás que se tiene algo y experimentar vanidad o complacencia al mostrarlo.

La Codicia

Es la avidez de riqueza fácil. El deseo de obtener bienes o dinero por vías no totalmente honestas. “La avaricia rompe el saco”. Por ejemplo: las ganancias bajo el esquema (Ponzi) de las “pirámides”.

La Pereza

Es esa inclinación a la comodidad a toda costa; el deseo de obtener de todo con el mínimo esfuerzo posible. Es la llamada Indolencia.

El Pecado Capital del Vendedor

Asimismo, podemos inferir que el pecado capital en que puede caer el vendedor es la **Codicia**.

Es el interés desenfrenado por cerrar una venta para satisfacer el ansia de ganar dinero, aunque sea través de procedimientos no totalmente honestos, como la manipulación ya mencionada.

No obstante, reiteramos:

“Se necesitan dos para bailar”.

Para un Vendedor es posible cerrar una venta aplicando la manipulación, porque del otro lado hay un Comprador, quien -mostrando, a su vez, unos “puntos débiles” no completamente cándidos- se engancha.

La necesidad de Instituciones Reguladoras

Ante el panorama analizado, vale la pena recordar la frase de Albert Einstein:

“El Principio de la Relatividad tiene aplicación en el campo de la Física, no en el de la Ética”

Se hace patente la necesidad de que existan mecanismos de regulación, disposiciones legales que hagan posible la coexistencia de Vendedores y Compradores en una relación de negocios caracterizada por el respeto de los derechos y el cumplimiento de las obligaciones por ambas partes.



Así como al Comprador se le exige el cumplimiento de sus obligaciones, de la misma manera a **las empresas se les debe exigir honrar sus compromisos**.

Esto es especialmente aplicable cuando se trata de monopolios, públicos o privados, o de oligopolios transformados en cártel (cártel: convenio entre varias empresas similares para evitar la mutua competencia y resguardar los intereses de cada una).

Para aprovechar las enseñanzas de esta crisis es necesario, que

- se establezcan límites a la conformación de cárteles por parte de las empresas, ya que anulan la libre competencia
- se dicten leyes que regulen con claridad la actividad de las denominadas franquicias
- se exija a los empresarios responsabilidad y cumplimiento de las garantías por los bienes y servicios que proveen, trátase de un pequeño electrodoméstico o de un apartamento
- se definan responsabilidades y deberes para Vendedores y Compradores, en el ejercicio del libre comercio
- se obligue a los Vendedores: a proporcionar a los clientes potenciales, desde el inicio, copia de los modelos de Contratos de venta de productos o servicios, y a suministrar por escrito explicación detallada a esos Clientes potenciales acerca de las cláusulas de los contratos, antes de firmarlos

- se establezcan organizaciones para la defensa del consumidor, especialmente ante monopolios públicos o privados y oligopolios
- se definan disposiciones legales que impidan el otorgamiento de créditos individuales o colectivos a individuos que ya hayan agotado su capacidad de endeudamiento
- se establezcan controles que impidan la manipulación de los mercados financieros que busca hacer bajar deliberadamente el valor de las acciones de empresas, con objeto de destruir éstas y luego adquirirlas a un mínimo de su valor normal. Todo esto, sin importar que, como consecuencia, gran cantidad de familias quedan sin sustento debido al desempleo provocado por el cierre de esas empresas, y que numerosos jubilados y pequeños inversionistas pierden sus fondos y ahorros al derrumbarse el valor de las acciones.

“Las Raíces de la Violencia”

***“La riqueza sin trabajarla,
el placer sin consciencia,
el talento sin honestidad,
el comerciar sin moral,
la Ciencia inhumana,
la veneración sin sacrificio,
la política sin principios”.***

**Mohandas K. Gandhi, (1869-1948)
(Líder político y espiritual de India)**

MODELAJE

¡ Practique lo que predica !

Suena el intercomunicador del apartamento y Jorge, de 6 años, responde. El herrero que fabricó las rejas para las ventanas solicita a la señora de la casa, para cobrar el monto que todavía está pendiente de pago. Guiándose por las señas y gestos que hace su madre, Jorge responde al herrero que ella no está en casa y que vuelva más tarde.

...Han pasado los años y Jorge ya está en la secundaria. El Profesor Guía lo citó a su oficina debido a numerosos retardos de Jorge para llegar a clases. Jorge tiene que esperar un rato porque el profesor está atendiendo a una colega y oye cómo ella le reclama al Profesor que un perfume que éste le vendió no es “legítimo, de la marca que ella le encargó”.

.... Tiempo después, Jorge estudia Administración y cada vez que toca la materia Calidad Total, él y sus compañeros pierden parte de la clase porque para el Profesor es imposible llegar a tiempo, ya que su horario de trabajo en una Empresa Consultora se solapa con el horario de las clases que debe dictar en la Universidad.

... Por esos mismos días, Jorge lee en el periódico que un prominente líder político del país, defensor de los valores nacionales, salió de viaje a internarse en una clínica en el exterior a fin de someterse al chequeo médico anual.

.. Con los años, Jorge llega a Gerente exitoso en una empresa y explica a sus supervisados que “de ahora en adelante trabajarán en equipo para propiciar mejores resultados del negocio”. También les informa que, “para ello, se eliminarán los tabiques divisorios y todos los trabajadores estarán ubicados en un mismo espacio, sin paredes que dificulten el intercambio del equipo”.

Un trabajador pregunta si el cuerpo gerencial compartirá ese espacio. Jorge aclara que los Gerentes, por su nivel, necesitan conservar sus oficinas.

¿Qué se repite en la historia de Jorge?

Parece que Jorge, el Gerente, aprendió bien la lección que desde pequeño estuvo recibiendo y, fiel al aprendizaje, se comporta de manera diferente a lo que dice.

¿A cuál conclusión cree usted que llegarán los trabajadores de Jorge? Igualmente, podemos preguntarnos ¿qué estarán aprendiendo los hijos de Jorge?

Algunos hemos tenido oportunidad de vivir lo mismo que Jorge y probablemente han existido ocasiones en que hemos actuado como él: creyendo una cosa, diciendo otra, y haciendo algo diferente. Si somos personas de éxito, figuras públicas, supervisamos personal, o simplemente tenemos hijos que observan nuestra conducta, nos convendría reflexionar que estamos dándole a cada uno de ellos el “ejemplo viviente” de la falta de congruencia entre lo que hacemos, lo que pensamos, y lo que decimos.

¿Estamos interesados en cambiar esto?

Podríamos comenzar por mirarnos a nosotros mismos y, si al analizarnos nos damos cuenta de que “del dicho al hecho hay mucho trecho” o de que pensamos de una manera y actuamos de otra, es hora de que hagamos algo, por nosotros mismos y, más aún, por todos los que nos rodean y se dan cuenta de que nuestro discurso es vacío y nuestra conducta, incongruente.

Pareciera que, para entender cómo nos desenvolvemos, tendríamos que formularnos unas cuantas preguntas básicas

Con frecuencia creemos firmemente en lo que decimos, sin embargo, llegado el momento de actuar, hay “algo” que nos impide comportarnos de acuerdo con lo que pregonamos.

- ¿Será el miedo a las posibles consecuencias de nuestros actos?; o ¿tal vez tendremos temor a “contrariar” a personas de mayor status, o a quienes por algún motivo consideramos importantes para nuestro “progreso en la vida”?; o ¿tal vez somos de aquéllos que, por supervivencia, asumen que llevan una especie de “bozal de pan” y optan por “acomodarse”?

Otras veces, efectivamente actuamos según lo que hemos venido predicando, pero no creemos en nuestras propias palabras. ¿Por qué nos ocurre esto?

- ¿Será que descalificamos la capacidad de percepción de los que nos rodean y pensamos que no se van a dar cuenta de nuestra inconsistencia?
- ¿Será que por conveniencia elegimos mostrar una máscara para, de esa manera, aprovecharnos de las circunstancias? ¿Queremos “estar en la buena” con personas a quienes consideramos “clave” para nuestro futuro, acercarnos a los centros de poder o permanecer en ellos y, a toda costa, “quedar bien con Dios y con el Diablo”?
- ¿Será para no admitir que “hasta nosotros” nos equivocamos alguna vez en el pasado y seguir “defendiendo” lo indefendible, sin admitir el error ni ceder en nuestra posición?
- ¿Será por obediencia ciega a la autoridad formal, por una presunta “disciplina”, que pudiera estar rozando los bordes de la irracionalidad?
- ¿Será por comodidad, para “no llevarle la contraria” a alguien importante, para “no atravesarse” en el

camino de esa persona? ¡Total, la vida es muy corta, ¿para qué buscarse complicaciones sin necesidad?!

Las razones que tenemos para vivir y mantenernos en la incongruencia son estrictamente personales y sólo conciernen a cada individuo. Esto es válido mientras no estemos ocupando posiciones en las que, por un motivo u otro, seamos líderes, conductores, o guías de un grupo de personas.

Sin embargo, cuando somos progenitores o figuras de autoridad para niños, o somos maestros/profesores de primaria o secundaria o docentes universitarios, o somos figuras políticas del país, o supervisores de un grupo de trabajadores, o dueños de empresas, etc. nuestra conducta es observada, escrutada, seguida atentamente y, en no pocas ocasiones, “copiada” por aquéllos que son nuestros “seguidores” (hijos, alumnos, militantes de partidos políticos, supervisados) quienes en su desempeño cotidiano nos consideran un modelo a seguir.

Es de allí de donde deriva nuestra responsabilidad individual. Por ello, cada uno de nosotros tendría que preguntarse:

- ¿cómo es mi conducta, qué es lo que los demás están viendo en mí, qué estoy proyectando, cómo estoy actuando, es mi comportamiento digno de ser “copiado” o “imitado” por alguien?, o
- ¿constituye mi comportamiento un modelo inadecuado, precisamente porque digo una cosa y hago otra; o creo una cosa, digo otra y hago después otra completamente diferente?

Esta reflexión nos lleva a interrogantes casi inevitables.

¿Cómo esperaríamos que se comportaran nuestros líderes?

¿Qué quisiéramos percibir en esas personas que surgen ante nosotros como figuras de autoridad cuyas opiniones requieren ser tomadas en cuenta?

Esperamos de nuestros líderes:

- *Conducta ejemplar*
- *Interés genuino por la gente*
- *Lealtad para con sus colaboradores*
- *Identificación con sus seguidores*
- *Fungir de guía / Imprimir sentido de dirección*
- *Disponibilidad*
- *Flexibilidad*
- *Humildad. Saber escuchar*
- *Actualización continua*
- *Comunicación franca y abierta con su gente.*
- *Ubicación en la realidad*
- *Habilidad estratégica*
- *Pluri-dimensionalidad*
- *Saber ser “ jefe”*
- *Reconocer méritos*
- *Admitir no tener el monopolio de la verdad*

Conducta ejemplar

Esperaríamos que el comportamiento del líder reflejara los valores del grupo al cual pertenece y que sirviera de ejemplo a sus integrantes. Esperaríamos del líder que fuera el máximo portavoz viviente del grupo que lidera.

Por ejemplo, si soy Jefe de Compras de una importante compañía que va a adquirir un lote de vehículos, debería abstenerme de invitar a la licitación a la empresa en la cual uno de mis primos

es socio principal. ¿Por qué? Porque mi primo “me cae muy bien y sé que necesita una ayudita en estos tiempos problemáticos”, y sé que jello dificulta que mi decisión sea imparcial!

Interés genuino por la gente

Esperaríamos del líder que conociera a su gente, estuviera (en términos generales) al tanto de lo que hacen, identificara oportunamente cuáles son sus competencias para aprovecharlas, y conociera sus debilidades para establecer a tiempo estrategias para superarlas.

Que no le ocurra al líder lo que le pasó a una trabajadora en la fiesta de Navidad de la empresa donde llevaba ocho años prestando servicios. El Gerente General, quien nunca visitaba las oficinas de los empleados “rasos”, le preguntó: “¿Y usted, de quién es esposa?” Hechos así proporcionan valiosa información sobre el interés del líder por su gente.

Lealtad para con sus colaboradores

Esperaríamos del líder que, de no lograrse los resultados programados, no malgastara su tiempo buscando culpables, sino que, apoyándose en su gente, actuara para retomar el rumbo correcto a seguir. Esperaríamos que compartiera tanto lo bueno como lo malo y, sobre todo, esperaríamos que mostrara la gallardía de asumir su importante cuota de responsabilidad si el grupo fallara en el logro de los objetivos propuestos.

Es un principio clásico de Teoría de la Organización: el líder delega autoridad para ejecutar tareas, y nunca delega la responsabilidad por el logro de los objetivos.

En el curso de distintos proyectos hemos conocido líderes que en su momento aceptaron la

responsabilidad por los fracasos y ello les valió el respeto de la colectividad.

Identificación con sus seguidores

Esperaríamos del líder que se sintiera como “uno del grupo”, que defendiera a los integrantes del equipo de las amenazas externas, sin dejar de lado las prácticas de justicia y equidad; que celebrara los triunfos del grupo y de los individuos dentro de éste.

Esperaríamos del líder que “no les sacara las sillas” a sus seguidores en los momentos difíciles, sino que estuviera con ellos capeando el temporal, que los acompañara hasta el final y no fuera el primero en abandonar el barco en los momentos de peligro.

Fungir de guía / Imprimir sentido de dirección / Convertirse en mentor

Esperaríamos del líder que supiera “para dónde va” y que manejara adecuadamente los recursos para el logro del objetivo. De otra manera, corre el riesgo de no llegar a ninguna parte o de llegar a otro lado; y los seguidores, cansados de andar sin rumbo, terminarían por sustituir al líder o por abandonar la misión.



Disponibilidad

Esperaríamos del líder que fuera accesible para su gente, estuviera disponible para orientarlos, apoyarlos y

retomar la dirección cuando hiciera falta. Mal puede el líder pretender contar con la confianza de la gente si está dedicado a atender asuntos ajenos a los intereses del grupo, que sólo conciernen a él /ella.

Esperaríamos que se dedicara a su tarea. Bien dice un refrán: “Quien tiene tienda que la atienda, si no que se desentienda”. Si el líder dedica mayor atención a otras tareas, no pasará mucho tiempo sin que surja un sustituto.

Flexibilidad

Esperaríamos del líder que, además de imprimir sentido de dirección, mostrara la flexibilidad suficiente como para: modificar oportunamente el rumbo, si fuera necesario a fin de adaptarse a los cambios del entorno; comprender puntos de vista diferentes de los suyos y no descartara a priori lo que es diferente; aceptar la diversidad y combinarla en un todo útil para el logro del objetivo.

A manera de ejemplo: para desplazarnos a otra ciudad probablemente hayamos seleccionado una carretera Tipo A porque, según el mapa oficial, ésta es la vía más corta. Sin embargo, en el trayecto nos damos cuenta de que en realidad el asfalto está en malas condiciones y que el viaje nos tomará mayor tiempo. Así que revisamos el mapa y vemos que hay una carretera alterna que, aun cuando tiene unos 15 kilómetros más, está en perfecto estado. Por supuesto, cambiamos de vía, mantenemos el rumbo, y cumplimos el objetivo de manera más rápida y productiva.

Humildad. Saber escuchar

Esperaríamos del líder que tomara consciencia de que no tiene el “monopolio de la verdad” y de que las opiniones de otros son tan valiosas como la suya.

Esperaríamos, además, que no pretendiera imponer sus puntos de vista apelando al poder formal de que pudiera estar investido, pues en tales casos lo que obtendría sería el acatamiento, sin que ello significara que los seguidores participen en ese “consenso obligatorio”.

No es que todo haya de decidirse vía referéndum, pero sí que el líder se interese por conocer lo que piensan sus seguidores y se nutra de los aportes que éstos puedan dar.

Actualización continua

Esperaríamos del líder que estuviera al tanto de lo que ocurre a su alrededor y que no fuera el último en enterarse de las cosas.

¿Cómo va a liderar si desconoce la realidad que lo rodea, cómo va a prever situaciones y posibles cursos de acción si lo que está analizando es una realidad que ya pertenece al pasado?



Comunicación franca y abierta con su gente.

Esperaríamos del líder que mantuviera una comunicación abierta y directa con su gente, que afrontara a tiempo las situaciones difíciles e identificara con prontitud alternativas de solución.

Esperaríamos que compartiera la información no confidencial a la cual tiene acceso y que pudiera ser valiosa para que su gente lleve a cabo las tareas con mayor precisión y agilidad; que no la retuviera como “la llave de la cajita mágica”.

Las cartas bajo la manga se utilizan en situaciones extremas para tratar con los opositores, no con los colaboradores. Si el líder lo hace, entonces es probable que la desconfianza haya hecho nido ya en ese grupo.

Ubicación en la realidad

Esperaríamos del líder que fuera realista, sin caer en exageraciones que pudieran desembocar en el pesimismo; que evaluara los recursos con que se cuenta, determinara cuáles todavía hacen falta, y desplegara sus mejores esfuerzos para superar la brecha; y que a tiempo identificara los factores críticos de éxito para el trabajo encomendado.

Asimismo, esperaríamos que tuviera la habilidad para evaluar cuándo un proyecto vale la pena de ser acometido y cuándo no, cuándo es algo que reporta beneficios al grupo y cuándo simplemente consume recursos, cuándo es “actividad neurótica” que sólo sirve para mantener a la gente ocupada sin producir aprendizaje ni redundar en beneficio del equipo.

Muchos de estos peligros se evitan si el líder está consciente de los riesgos que corre cuando, cayendo en la complacencia, compromete al grupo en tareas innecesarias que sólo benefician su imagen de “Caballero Andante”; o cuando insiste más allá de lo razonable en llevar a cabo una determinada acción, siendo lo recomendable diferirla, modificar su alcance o simplemente no hacerla.

Habilidad estratégica

Esperaríamos del líder que tuviera la capacidad para proyectar su visión en el largo plazo, que pudiera vislumbrar las oportunidades y amenazas presentes en el entorno para el logro de los objetivos, que tuviera la habilidad para prever diversos cursos de acción y disponer de alternativas que le permitan manejar contingencias.

En suma, esperaríamos del líder que estuviera atento y actuara a tiempo, que las situaciones no lo tomaran desprevenido. No quisiéramos oír frases como “es que me engañaron”.

La Pluri-dimensionalidad

Esperaríamos del líder que percibiera a la gente como lo que son, seres humanos, y no como máquinas (“el activo más valioso”) a las que se alimenta de planes, fechas y recursos y que automáticamente deben producir resultados. Los integrantes de los grupos son personas cuyas vidas tienen múltiples facetas, con intereses privados, y que requieren oxigenación y contacto con ambientes diversos para poder desarrollarse e incluso aportar mayor valor al grupo.

Esperaríamos del líder que mostrara respeto hacia sus colaboradores y hacia el descanso y variedad de experiencias a que tienen derecho.

Es el caso de un supervisor que decía que el día tenía 24 horas y acostumbraba convocar a reuniones de seguimiento a las 6:30 de la tarde, después de haberse terminado la jornada normal de trabajo, que –además– rara vez era inferior a las 10 horas. Se jactaba de su productividad y resultados. Algún tiempo después, la directiva lo pasó a un puesto de Asesor, sin trabajadores a su

cargo, ya que su estilo gerencial había provocado la renuncia de personal valioso para la empresa.

Saber ser “jefe”

Esperaríamos del líder que lograra superar la soberbia. Que ejerciera su liderazgo y autoridad sobre la base del respeto de su gente, ganado por sus méritos y cualidades personales, sus conocimientos técnicos, sus dotes de conducción del grupo, y no por el poder formal inherente al puesto que ocupa.



Esperaríamos que no se escudara en la autoridad derivada del cargo y en el miedo de la gente a ser el blanco de “venganzas” o “pases de factura” por disentir de la opinión del líder.

Reconocer méritos

Esperaríamos del líder que estuviera libre de envidias; que se alegrara y reconociera abiertamente los méritos, individuales o colectivos, de su gente; que le diera a su equipo el “crédito” que merece por su quehacer y sus esfuerzos.

Esperaríamos del líder que reconociera el aporte de sus colaboradores y no buscara ganar méritos apropiándose de los logros ajenos.

Es conocido el caso de un profesor universitario que plagió el trabajo de grado de una alumna. A diario oímos de personas que presentan como propios textos que extraen de libros, y de super-

visores que sin rubor alguno divulgan como suyo el trabajo realizado por sus subalternos.

Admitir no tener monopolio de la verdad

Esperaríamos del líder que mostrara tanta confianza en el buen juicio de sus colaboradores como la que tiene en el suyo propio.

Esperaríamos también que estuviera en capacidad tanto de admitir que puede equivocarse, como de trabajar para enmendar sus errores.

Esperaríamos del líder que tuviera la paciencia y prudencia de oír opiniones diferentes de la suya. Si se creyera infalible o pretendiera imponer sus opiniones por la fuerza, algunos de sus seguidores le acatarían por temor a la autoridad que estaría haciendo valer, pero esas personas difícilmente se sentirían identificadas con el líder y el grupo correría serio riesgo de fracturarse.

Estos tópicos no son exhaustivos y, al revisarlos, nos damos cuenta de que no es fácil ser líder, ya que no es sencillo ser modelo de conducta para otros.

No obstante, el buen líder, que sabe que no es perfecto, trabaja para modificar sus conductas inadecuadas o, al menos, toma consciencia de las mismas y de cuándo ellas pueden estar influyendo en su manera de percibir la realidad, de evaluar las situaciones y, sobre todo, de tomar decisiones.

En este momento es probable que estemos pensando en las múltiples ocasiones en que nos toca ser líderes en la vida cotidiana: en la casa, en el grupo de padres en la

escuela, en el condominio, en el equipo de trabajo, con los compañeros de estudios, etc.

***¿Qué hacer?
¿Cómo convertirnos
en verdaderos líderes?***

Una respuesta posible es:

¡ practicando, practicando, y practicando !
las conductas congruentes que definen al líder, que son un reflejo de valores universales -consideración, humildad, generosidad, moderación, ética, respeto a los demás, honradez, lealtad, dedicación, tolerancia- y que permiten al verdadero líder disfrutar de tranquilidad consigo mismo.

Oigamos a Lao-Tsé:

***“Mis palabras son muy fáciles
de entender, y difíciles de
practicar”.***

***“Cultiva la virtud en tu persona
y se convertirá en parte de tí.***

***Si la cultivas en la familia,
la virtud permanecerá.***

***Si la cultivas en la comunidad,
vivirá y crecerá.***

***Si la cultivas en el Estado,
florecerá abundantemente.***

***Si la cultivas en el mundo,
se volverá universal”.***

Organización, cambio y asesoría

*“El arte de la vida requiere el conocimiento
de cómo y cuándo actuar,
y el de cuándo no actuar.
Las personas prudentes responden a las
necesidades cuando surgen,
y evitan a toda costa hacer nada que las aumente”.*
“I Ching” - El Libro del Cambio

Recientemente, José Olivares -socio y Gerente de Mercado de “Manufacturas La Principal”- decidió ponerse en contacto con “A & Z”, empresa consultora que había prestado sus servicios a la compañía de Roberto Moreno, empresario con quien estuvo intercambiando opiniones en la Cámara de Comercio de la ciudad.

Hoy es el día en que Sofía, la Consultora Líder de “A & Z”, acude a la oficina de José. Él le comenta que desde hace unos meses ha venido disminuyendo el número de clientes: una cantidad importante ha suspendido el servicio y no están llegando nuevos clientes. Los empleados se sienten intranquilos ya que piensan que “La Principal” va a despedirlos. Han surgido rumores, malestar y el personal es menos productivo que antes.

Sofía oye a José y le manifiesta que, en situaciones como la que él describe, generalmente los accionistas se preguntan “¿Por qué está mal la empresa?” y optan por llamar a un Consultor con el propósito de que “haga cambios que ayuden a poner la empresa en orden, para que funcione bien”; pero dejan de lado una pregunta que es la realmente crucial para la supervivencia futura de la organización: “¿Exactamente qué es lo que queremos lograr con esos cambios?”.

Sofía, seguidamente, le expresa a José Olivares que para ella intervenir en “La Principal”, la Directiva necesita clarificar qué espera de la empresa a largo plazo y cómo cree que va a lograrlo.

De las respuestas que se den a ambas preguntas dependerá en gran parte la naturaleza de los cambios a ser introducidos en la empresa.

Por otra parte, para determinar qué es lo que realmente ocurre en “La Principal”, es indispensable realizar un diagnóstico de la empresa, con el fin de identificar cuáles factores originan las situaciones motivo de alerta. De esta manera, se evita la pérdida de tiempo y dinero en atender meros síntomas, y se dedican los esfuerzos a solucionar las causas.



Asimismo, le informa que el hecho de acudir a un Consultor externo tiene una serie de ventajas:

- *es un elemento neutral y, en razón de ello, puede proporcionar un diagnóstico imparcial y objetivo de la organización*
- *ayuda a identificar con precisión: los aspectos que requieren modificaciones, y cómo llevarlas a cabo*
- *trabaja conjuntamente con los miembros de la organización, a cualquier nivel, lo cual le permite tener acceso directo por igual, tanto a las personas que día a día realizan la actividad objeto de estudio, como a los encargados de la toma de decisiones*

- *presenta diversas opciones para que la organización las considere y decida si está preparada para asumir el reto de cambiar y mejorar su desempeño, y, de ser así, hasta dónde está dispuesta a extender o a profundizar ese cambio*

Ahora bien, Sofía le indica a José que, primero que todo, es indispensable realizar una reunión de trabajo donde estén presentes todos los integrantes de la alta gerencia y la directiva, para saber si la empresa como un todo (y no sólo José) está interesada en llevar a cabo esta tarea. (Ver Diagrama del Proceso).

Como consecuencia de lo que se discuta en la reunión, lo más probable es que haya que introducir algunos cambios en la organización y para que la implantación sea exitosa se requiere el compromiso genuino de la alta gerencia y la directiva.

Sofía le aclara a José que, para realizar su trabajo de consultoría, es necesario lograr el apoyo de toda la Gerencia, por lo cual el comportamiento cotidiano (modelaje) y la capacidad de comunicación de la alta gerencia son primordiales para conseguir el alineamiento de los ejecutivos con el plan de optimización de la empresa.

De no tener ese apoyo de los ejecutivos medios y demás niveles de supervisión, puede tornarse muy difícil efectuar cualquier cambio, debido a que la resistencia pasiva de quienes dirigen el quehacer diario de la empresa va penetrando progresivamente las distintas instancias y unidades de ésta y termina por impregnar el ambiente general.

No hay oposición abierta a los cambios, pero tampoco se cuenta con la colaboración indispensable para echarlos a andar.

Igualmente, Sofía pone al tanto a José acerca de la necesidad de que cada Gerente alto o medio, cada Supervisor, se vuelva un portavoz de los cambios por venir.

Si su conducta es otra, el personal no va a recibir información directa, completa y oportuna sobre lo que se pretende hacer en la empresa, las causas de la decisión de implantar los cambios, y el rol que corresponde a cada empleado en la nueva realidad.

Esto puede traer como resultado: el surgimiento de rumores y chismes de pasillo de la gente tratando de “adivinar” lo que está pasando -“lo que los de arriba piensan hacer”- e inventando y completando con su imaginación las lagunas producto de la carencia de información, que debería ser proporcionada por la fuente adecuada.

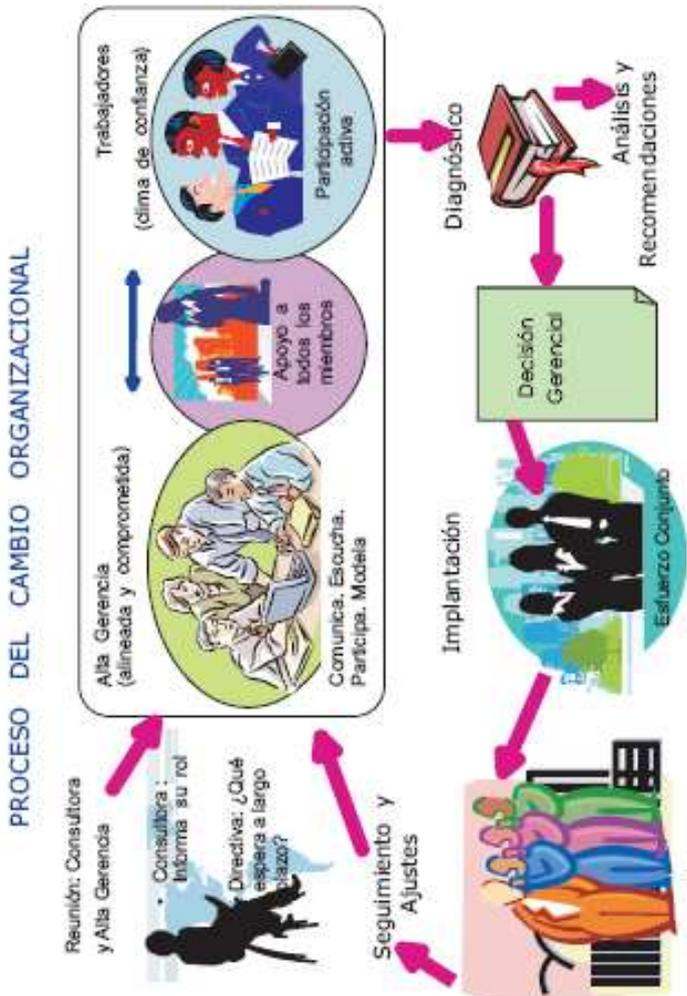
Una situación así trae tensiones innecesarias, descontento, incertidumbre, pérdida de tiempo y baja productividad.

Es por ello que, como complemento, es indispensable que en ese proceso de comunicación la Gerencia se reúna cara a cara con su gente y le permita formular preguntas acerca de los cambios que se avecinan, cuestionarlos, profundizar en sus posibles efectos, etc.

Asimismo, para crear un clima de confianza en el proceso de cambio, es indispensable que la Gerencia responda de manera directa, abierta y honesta a tales interrogantes.

Si se estima que pudieran derivarse algunas consecuencias desfavorables para algunos o todos los trabajadores (optimización de la cantidad de personal, necesidad de aprender nuevos roles, modificaciones en

Diagrama del Proceso



©2000-2004- Iris Herrera de Milano

la disposición de oficinas, cambios de horario, movilización geográfica, etc.), es preferible mencionarlas y manifestar que la empresa está dispuesta a diseñar estrategias para minimizar su impacto.

En una palabra, el proceso de cambio de la empresa resulta menos traumático cuando está orientado a objetivos claramente definidos en el corto, mediano y largo plazos; y cuando, desde sus inicios, se habla acerca del cambio de manera explícita, franca y ética.

Si los trabajadores perciben respuestas evasivas o que se les presenta un panorama totalmente “rosado” (del cual están ausentes por completo las situaciones que pudieran ser percibidas como “desfavorables” para ellos), surgen la desconfianza y la incertidumbre. Esto deviene en temor, el cual abona el terreno para la resistencia decidida al cambio que se pretende implantar.

Un aspecto vital, del cual es notificado José, es la necesidad de que los empleados -además de ser enterados con anticipación de los cambios que se promueven- sean escuchados y sus ideas tomadas en cuenta; que sean invitados a participar activamente en el proceso, su-ministrando información sobre la forma como se trabaja actualmente para así llegar a un diagnóstico acertado, y aportando sugerencias para optimizar el trabajo, de manera tal que se sientan parte y dueños del proceso de cambio y se comprometan con su éxito.

Los trabajadores son una valiosa fuente de información útil pues son los que conocen el detalle de la labor cotidiana del negocio, y aquéllos que sean considerados líderes técnicos en sus respectivas tareas -sin importar su nivel jerárquico- tendrían que ser los coordinadores de estas labores de recolección de datos y del posterior desarrollo de propuestas de cambio.



Por lo general, es poco conveniente designar grupos “élite” para la elaboración de propuestas, pues al momento de implantarlas con frecuencia ocurre que en ellas se han omitido aspectos importantes de la realidad. Esto conlleva un re-trabajo, el cual resulta descalificador hacia el grupo “élite” y coloca en situación incómoda a quien tiene que ejecutarlo.

José Olivares recibe la garantía de que, en cada etapa, estará presente la figura de la Consultora, apoyando a la empresa.

Así, la Consultora asistirá:

- *En el esclarecimiento y definición de lo que la empresa quiere ser a largo plazo: la Visión*
- *En la manifestación explícita por parte de la alta gerencia y directiva, de su compromiso con el proceso de cambio a ser iniciado*
- *En el diagnóstico general de la organización, en el análisis de las situaciones a ser resueltas y que generaron el alerta, en el establecimiento de prioridades para su atención, y en la formulación de las recomendaciones de solución acordes con las necesidades y disponibilidad presupuestaria de la empresa*
- *En la determinación del alcance y límites del cambio a ser implantado, en la definición de una Visión Compartida sobre el rumbo que tomará la empresa, en la especificación de las acciones que –como Misión- ejecutarán día a día las distintas*

unidades que la integran para avanzar hacia su Visión, en la identificación de los entes con los cuales la empresa se relaciona, y en el reconocimiento de la importancia de esa interacción

- *En la clarificación de la red de relaciones entre las unidades de la empresa, en el análisis de los procesos de trabajo y en su optimización de acuerdo con el valor que agreguen al producto final y razón de ser de la empresa, en la simplificación de los métodos de trabajo, en la identificación y eliminación de fuentes de retraso y retrabajo, en la asignación y distribución de funciones de las unidades organizativas, y en la enunciación de responsabilidades de los puestos de trabajo*
- *En el diseño de indicadores de desempeño, en la medición de la brecha entre el desempeño actual y el requerido por la empresa, en la estimación de las diferencias entre los conocimientos y competencias actuales del personal y aquéllos que requiere para realizar su tarea eficientemente, y en la formulación de estrategias de capacitación para reducir esas brechas*
- *En la formación de equipos de trabajo y la consolidación del espíritu de equipo en los trabajadores para ser más productivos en su labor, en la promoción de la nueva manera de trabajar, y en el fomento del modelaje de ese nuevo comportamiento por parte de todos los niveles de supervisión de la empresa*
- *En el seguimiento de la totalidad del esfuerzo de cambio de procesos, organización, gente y tecnología, con objeto de identificar e introducir los ajustes que sean necesarios*

Oída esta explicación, José Olivares le comenta a Sofía que ahora se da cuenta de lo que había querido expresarle su amigo Roberto, pues hasta este momento no había percibido a la empresa desde este punto de vista

tan “panorámico”; y que lo que él había interpretado como “un aspecto que estaba funcionando mal”, en realidad podría ser una expresión del comportamiento inadecuado de varios elementos de la organización y, a la vez, muy probablemente era causa de trastornos en el funcionamiento de otras partes.

José manifiesta que está tomando conciencia clara de que **es indispensable saber lo que se quiere a largo plazo y atender a la organización como un todo**, pues de lo contrario cualquier arreglo centrado en un solo elemento puede quedar sin efecto al no estar sustentado por los otros componentes de la empresa.

Sofía solicita entonces a José más detalles acerca de “La Principal”, toma notas y explica al empresario, en términos generales, tanto las estrategias que pudieran trazarse como la disponibilidad de productos específicos para atender las distintas situaciones.

Al final, acuerdan una fecha cercana para la presentación que Sofía hará a la plana mayor de “La Principal”, en la cual, primero, informará cómo trabaja la empresa consultora y, segundo, sondeará cuán inclinada está realmente la gerencia de “La Principal” hacia la posibilidad de introducir cambios en la organización.

“A menudo es prudente expresar la creatividad, sólo si la organización está en posición de ser receptiva a nuevas ideas”.

Mitch Thrower
Empresario y Autor

Servicio al Cliente

¿Cuál servicio?

“Si el cliente considera que el servicio recibido fue malo, ¡entonces fue malo!”.

Si la tabla de los Valores y el enunciado de la Visión de casi todas las organizaciones incluyen algo relativo a que “el cliente es lo primero”,

- ¿por qué hay tantas quejas?
- ¿por qué los clientes se topan con tantos problemas?
- ¿por qué la longitud de las filas de clientes y sus protestas crecen cada día?

¿Será que la filosofía de las organizaciones se ha quedado en el papel y en el casi trillado enunciado de la Visión?

La organización está conformada por gente. Esa gente trabaja en busca de un objetivo, el cual constituye la razón de ser de la organización, tenga ésta o no fines de lucro: proveer a sus clientes de un producto o servicio.

Si los procesos que deben ejecutarse están escasamente definidos, si el equipamiento es insuficiente u obsoleto, si los sistemas administrativos son inadecuados, si los programas de computación (software) son arcaicos, si el personal no ha sido seleccionado de acuerdo con unos perfiles predefinidos, si ese personal no recibe el adiestramiento apropiado para la tarea, si no está remunerado convenientemente, entonces no es de extrañar que la organización esté lejos de un buen funcionamiento.

Este desempeño ineficiente muestra sus síntomas. Entre otros:

- ausencia o reducción de clientes potenciales
- largas filas de clientes existentes que acuden a las taquillas de Servicio al Cliente a presentar reclamos por productos o servicios de mala calidad, incompletos, o que no funcionan
- proveedores insatisfechos por la demora en los pagos
- la actitud del personal
- frecuencia de trabajo en horas extra

Si la empresa estuviera verdaderamente orientada por el espíritu de servicio al cliente, su actividad estaría diseñada en ese sentido y las taquillas de Atención al Cliente -ya tan familiares para nosotros- no tendrían razón de ser; puesto que -desde su inicio- el objetivo de los procesos sería prestar ese buen servicio que el cliente requiere y por el cual, como práctica administrativa generalizada, ya ha entregado su dinero por adelantado a la empresa.

Es indispensable que las organizaciones se pongan en los zapatos de sus clientes:

¿A quién le gusta estar dedicando tiempo

- **bien a dirigirse a la taquilla de una empresa a tomar un número (en los casos en que el “departamento” está medianamente organizado),**
- **bien a sumarse a la larga y lenta fila de gente que, mientras espera de pie, se queja de la mala atención de la empresa,**

con el único propósito de presentar un reclamo al proveedor, debido a que el producto o servicio -recibido, o muchas veces todavía por recibir- no

cumple con las expectativas creadas al momento de la venta?

A muy pocas personas les agrada este **desperdicio** de su tiempo. Y es aquí donde comienza uno de los razonamientos de los clientes.

Cuando una empresa le hace perder el tiempo al cliente en ir a sus oficinas a reclamar, está -en la práctica- **incrementando el precio que el cliente paga** por los servicios o productos que, de manera fluida, debería haber recibido en buenas condiciones y en el tiempo estipulado.

En contrapartida, cuando -sin importar la causa- el cliente se retrasa, aunque sea un día, en pagar por el servicio o producto que ha adquirido, generalmente -y en reacción casi inmediata- **la empresa le penaliza** de alguna manera:

- con intereses de mora, o
- con suspensión del servicio, o
- con una demanda, o
- con una medida de embargo

¿Qué opciones tiene el cliente ante la empresa que incumple su servicio o que le entrega un producto deficiente?

¡ Muy pocas !

Casi que lo único que puede hacer es llamar por teléfono a Servicio al Cliente, ya que por lo general ni siquiera puede hacer el contacto a través de Internet.

Así, por teléfono, usualmente, ocurre lo siguiente:



1. El cliente es atendido por el robot (software especial para ello existente en el mercado) y -después de una cierta espera- oye esta secuencia varias veces:

“Estimado cliente: en este momento nuestras líneas se encuentran ocupadas. Su llamada es muy importante para nosotros. Por favor, espere en línea hasta que se desocupe uno de nuestros representantes”.

2. Si tiene la paciencia de esperar por lo menos 10 minutos, y corre con suerte, el cliente logra hablar con un ser humano.

Este ser humano se identifica con el nombre y un código, y le pide información sobre el motivo de la llamada. El cliente le proporciona los datos solicitados, le cuenta todos los detalles acerca del problema que tiene, y al final recibe un número de referencia y una fecha estimada de atención *“ya que el caso tiene que ser transferido a otro Departamento”*.

Por lo general, en ningún momento el Operador le dice al cliente que va a recibir una llamada por la cual se le avisará que el problema está resuelto; sino que -si el cliente pregunta cuál es el próximo paso- el Operador le indica que deberá llamar otra vez a ese mismo número telefónico, donde será atendido

nuevamente, tendrá que darle al Operador de turno el número de referencia y así se le podrá informar del status del reclamo. (La palabra “solución” casi no se menciona).

3. Si tiene menos suerte, lo que el cliente obtiene después del paso 1, es la respuesta de una contestadora automática, que le informa:

“La persona en la extensión no está disponible. Por favor, deje su mensaje y número de teléfono y con mucho gusto le devolveremos la llamada cuando sea posible, en el orden en que ha sido recibida”.

Al parecer ese “con mucho gusto” es escaso porque, hasta ahora, pocos clientes han tenido el placer de que les respondan sus llamadas.

El tiempo que transcurre entre el momento en que el cliente logra informar a la empresa acerca del inconveniente y el momento en que el cliente tiene acceso (de nuevo o por primera vez) al servicio o producto **por el cual ha continuado pagando durante ese período “muerto”**, forma parte del suspenso: 1 hora, 1 día, 1 semana, 1 mes, varios meses...

¡ Todo lo contrario a la rapidez con que característicamente son firmados los contratos para la suscripción al servicio o la compra del bien !



Casi puede plantearse un Teorema:

1. Si el cliente de una empresa observa que ésta tiene un Departamento de Servicio al Cliente que luce poco organizado, que consta de un espacio pequeño con varias taquillas, y con personal atendiendo a nutridas filas de gente que están de pie por largo rato; podría deducir:
 - que la empresa ya está acostumbrada a los reclamos,
 - que éstos son numerosos (tantos que justifican esa cantidad de personal oyendo las quejas de los clientes),
 - y que cuida poco su imagen corporativa, puesto que no le importa tratar a sus clientes de esa manera y atenderlos en esas condiciones.

Existe cierta probabilidad de que esta empresa le resuelva el problema y alta probabilidad de que no resuelva las causas, pues si fuera así no habría tanta gente reclamando.

2. Si el cliente de una empresa observa que ésta tiene un Departamento de Servicio al Cliente que luce muy organizado, que consta de un espacio grande con muchas taquillas, y con personal atendiendo a gran cantidad de gente que espera sentada, que es llamada por números que van del 001 al 100 y luego se reinicia el conteo; podría deducir:
 - Que la empresa ya está acostumbrada a los reclamos,
 - que éstos son numerosos (tantos que justifican esa cantidad de personal oyendo las quejas de los clientes),

- y que para cuidar su imagen dispone de un espacio razonablemente organizado para atender las quejas de los clientes.

Existe cierta probabilidad de que esta empresa le resuelva el problema y alta probabilidad de que no resuelva las causas, pues si fuera así no habría tanta gente reclamando.

En Matemáticas, un Corolario es una conclusión evidente de un Teorema, es decir es una verdad que se puede demostrar. Aquí nos atrevemos a aplicarlo a una situación organizacional:

Ninguna de esas empresas tiene la satisfacción del cliente como uno de sus objetivos principales y, si tenemos la suerte de contar con opciones, es preferible buscar otro proveedor.

¿Dónde está, entonces, la cultura de la excelencia que tanto proclaman algunas de esas organizaciones?

Si la búsqueda de la excelencia guiara la actuación de esas empresas, no habría necesidad de tener tanta gente atendiendo quejas y reclamos, ya que éstos serían casi inexistentes.

Para capear los temporales socio-económicos y legales propios de la globalización y sobrevivir en el Siglo XXI, las empresas requieren cambiar su enfoque: **el departamento de Servicio al Cliente, tal como está concebido actualmente, muy bien podría dejar de existir.**

Lo que el cliente necesita es:

- **Que la empresa no le cree problemas innecesarios.**
- **Que la empresa le proporcione un producto o servicio de altísima calidad, como se lo prometió al momento de venderse.**
- **Aprovechar su precioso tiempo y no tener que dedicarlo a reclamos.**
- **No tener que pagar por un producto que no funciona o por un servicio que no está recibiendo.**

*¿Y es esto posible?
¡Sí!*

¡Cuando la empresa está genuinamente orientada a servir al cliente!

La empresa será más exitosa en la medida en que la satisfacción del cliente sea más importante que la de los accionistas.

- Que los procesos estén guiados por ese Norte
- Que los insumos para los procesos sean de máxima calidad, con objeto de buscar, tanto la eliminación o minimización de los desperdicios como un resultado óptimo
- Que las maquinarias y equipos sean de excelente calidad y cuenten con el mantenimiento preventivo y correctivo previstos en los manuales de uso
- Que el personal haya sido seleccionado adecuadamente, esté bien capacitado tanto en el conocimiento del negocio como para el trato al cliente interno y externo, y esté listo para prestar un excelente servicio a cualquier persona con quien le toque interactuar
- Que los protocolos de ejecución de actividades estén definidos y estandarizados y que la logística correspondiente se cumpla a cabalidad

- Que la infraestructura aloje adecuadamente al personal y a los recursos materiales
- Que los sistemas en uso, tanto administrativos como computarizados, habiliten y no obstruyan el desenvolvimiento fluido de la actividad. Es decir, que los sistemas respondan a las necesidades del negocio y de los clientes, y no a las limitaciones técnicas de la empresa que los diseñó o implantó.
- Que las políticas y normas sean una guía y no un cepo, y que sean modificadas cuando sea necesario.
- Que los procedimientos se diseñen atendiendo tanto a las consideraciones técnicas y de control interno, como al buen sentido común.

Esto haría posible la eliminación -sí, usted leyó bien: la **ELIMINACIÓN**- de los departamentos de Atención / Servicio al Cliente, ya que al impregnar a la organización del espíritu de Servicio, de la filosofía de Calidad en el Desempeño, la cantidad de fallas se tornaría mínima y no se justificaría la existencia de un costoso Departamento de Servicio al Cliente que, en realidad, es la misma antigua Taquilla de Quejas y Reclamos.

La diferencia es que ahora tiene más espacio, más personal y más tecnología, casi como admitiendo que el recibir reclamos es parte de la Visión de la empresa.

El personal de la unidad de Servicio al Cliente -que actualmente realiza una actividad cuasi representativa del mal funcionamiento de la empresa- podría ser capacitado y asignado a otras funciones, para llevar a cabo tareas de apoyo a la operación y contribuir a producir un bien o prestar un servicio de óptima calidad; en lugar de estar llevando los registros de quejas y reclamos, que en buena parte se “resuelven” porque el cliente deja de serlo.

¿ Se necesitan Taquillas de Servicio al Cliente como las mencionadas?

¡ Parece que NO !

Lo que el cliente sí necesita es alguien que, estando dentro de la organización y conociéndola muy bien, lo represente válidamente cuando -por algún motivo inusual, es decir, por excepción- surja una situación que deba ser resuelta.

Esos trabajadores, Analistas de Negocios, serían personas con adecuada formación académica, sólida experiencia laboral, muy buen conocimiento de la empresa, capacitados para identificar problemas y, sobre todo, para **aportar soluciones** y de inmediato proponer nuevas políticas o procedimientos, o ajustar las existentes, con objeto de impedir que una situación similar se repita con ese u otro cliente o con un proveedor.

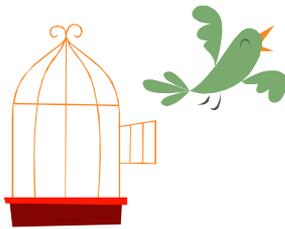
Estos Analistas de Negocios no reportarían a la Gerencia de Ventas, sino a un Gerente del más alto nivel quien, a su vez, rinda cuentas directamente al Presidente de la empresa. Esto permitiría implantar rápidamente las soluciones a los problemas que se presentaran, llevar estadísticas y, especialmente, garantizar que la empresa como un todo -suponiendo que se trata de una organización financieramente sana- tienda a la excelencia y al servicio al cliente, quien es el que a fin de cuentas, con su preferencia por la empresa, aporta el dinero para que ésta continúe funcionando.

Finalmente, es importante **distinguir entre la satisfacción de los clientes** que tienen la oportunidad de escoger entre varios proveedores, **y la obligación de**

los clientes que, por la escasez de competidores, tienen que resignarse a acudir a los dos o tres proveedores disponibles (oligopolios) o al proveedor único (monopolio), para obtener el bien o servicio que requieren. Pudiera ser que el proveedor único o que el par de proveedores disponibles presten un buen servicio; sin embargo, esto rara vez ocurre.

¿Por qué?

¡Porque no hay incentivo para buscar la excelencia, porque no hay competidores, porque en la práctica el cliente está obligado a comprar lo que le vendan cualquiera sea su calidad!



Sin embargo, ¡con cuánto gusto el Cliente sustituiría al mal proveedor, si pudiera hacerlo!

“El negocio de las empresas está en la percepción que el cliente tiene de ellas”

Mark Perrault

“Rally Stores”

VALORES – VISIÓN – MISIÓN

*“Usted tiene que tener mucho cuidado
si no sabe para dónde va;
de lo contrario, puede que no llegue allá”
(Yogi Berra)*

En una oportunidad asistí como invitada especial a una reunión extramuros cuya audiencia era la alta gerencia de una importante empresa. En determinado momento, para tener un panorama más claro del tema que se discutía, pregunté cuál era la Visión de la empresa y, para mi sorpresa, ninguno de los presentes logró proporcionar la información requerida.

De inmediato, uno de los gerentes llamó a su Asistente y éste le hizo llegar un mensaje con la Visión y Misión oficialmente establecidas.

El incidente me dio pie para más tarde preguntarle al grupo cuál consideraban ellos que sería la causa de la situación que se había presentado, de imposibilidad de enunciar la Visión de la empresa.

Unos opinaron que se debía a que no había sido suficientemente divulgada, otros consideraron que era muy complicada y difícil de recordar.

Otro gerente se atrevió a decir que, para él, esa Visión no era representativa de la empresa y que servía por igual para cualquier otra del mismo ramo.

Esto animó a una gerente a afirmar que esa Visión no era compartida, ya que había sido elaborada por algunos de los miembros del Directorio y desde allí se había impartido la instrucción de notificarla al resto del personal; motivo por el cual prácticamente ninguno se sentía identificado con la Visión y, mucho menos, comprometido con ella.

La intervención de la gerente, aunque causó revuelo, obtuvo

el apoyo de los demás, quienes reconocieron que ése era el origen del problema y, de inmediato, uno de ellos preguntó:

*“¿Y cómo se hace para que esto no ocurra?, mejor dicho, **¿cómo construir una Visión que sea compartida por las personas que integran la organización?**”*

Respiré hondo y pedí permiso a los presentes para darles una idea resumida de cómo hacerlo. Lo que sigue es la expresión escrita de lo que ese grupo de altos gerentes y yo conversamos ese día...

Una vez que toma conciencia de que es necesario hacer un alto en el camino para, por una parte, analizar cuál es la verdadera razón de ser de la empresa y, por otra, para qué ésta continuará existiendo, la alta gerencia y la directiva...

- requerirán dedicar tiempo a evaluar la situación presente, a formarse una idea clara de cuáles son los Valores básicos de la empresa, y a determinar cuál es el rumbo que a largo plazo desean para ésta.
- necesitarán partir de la premisa de que es indispensable conocer el punto de vista de los trabajadores -quienes son los que están en permanente contacto con los detalles de lo cotidiano- pues ello es esencial tanto para definir con precisión los Valores, como para clarificar el rumbo a seguir.
- concretarán tal aceptación permitiendo a los trabajadores de todos los niveles jerárquicos expresar sus opiniones acerca de los Valores y la Visión de la empresa, y acerca de cómo trasladar esta última a la realidad.

La alta gerencia y la directiva estarán preparadas, entonces, para escuchar esas consideraciones y -de ser razonables- para incorporar las modificaciones que sean

necesarias, en la definición de los Valores de la organización y en la formulación que originalmente se había hecho de la Visión. Actuarán, sin embargo, como el capitán de la nave: marcando y conservando el rumbo básico de la empresa.

- estarán dispuestos -aunque la Visión se formula como guía a largo plazo para la empresa- a revisarla y, de ser necesario, introducirle los ajustes que se requieran.

Ahora bien, si las distintas etapas de la construcción de la Visión se han cumplido exhaustivamente y con criterio amplio y de permanencia, tales ajustes serán poco frecuentes.

Todo este proceso parte de la base de que la alta gerencia y la directiva reconocen la importancia que los Valores y la Visión revisten para la empresa.

¿Y por qué es tan importante la Visión para la empresa?

¿Por qué merece dedicarle tanto tiempo y esfuerzo?

Las creencias (Valores) sirven de base a la **Visión**.

Tal vez la mayor importancia de la Visión radica en que permite establecer cuál será el “lugar de destino” de la empresa; representa las aspiraciones a futuro.

Hace el papel de la estrella (Polar, para el hemisferio norte y constelación Cruz del Sur, para su opuesto) por la cual el Capitán de tiempos antiguos se orientaba para marcar el rumbo de su nave. Si ésta se había desviado, revisaba sus cálculos y en la noche consultaba nuevamente la estrella guía para retomar la dirección deseada.



Es decir, la Visión da a la empresa un ***sentido de dirección***. Aunque pueda lucir teórico pensar en la Visión, es ella la que orientará los pasos que en la práctica debe llevar a cabo la organización para no perder su Norte y terminar en otro sitio.

Recordemos cómo ha habido empresas que por no tener metas claras dejaron pasar su oportunidad de perdurar.

Hace unos 35 años existían muchas sastrerías en distintas ciudades, con el dueño que era el sastre y unos cuantos ayudantes. Esta actividad resultó conmocionada por la aparición de la confección en serie. Empresas con capitales considerables, numerosos obreros y grandes maquinarias, que producían trajes de calidad razonable a bajos precios, irrumpieron en el mercado. La mayor parte de los sastres de la época pensó que su ocupación había llegado a su fin. Vendieron sus máquinas, con gran pesar despidieron a la gente, y cerraron sus puertas.

Unos pocos, con una visión de largo plazo y una clara concepción de lo que era el negocio, lo transformaron y se especializaron en elaborar camisas a la medida. Otros, dedicaron su esfuerzo a una clientela de alto poder ad-

quisitivo que continuaba prefiriendo los trajes hechos a mano. Y otros, más audaces, aunque seguían cosiendo a la medida, agregaron la confección pret-a-porte (ready to wear), convirtiéndose en los líderes de un mercado que antes ni siquiera existía.

¿Cuál fue el factor que determinó la supervivencia de los sastres que aún hoy tienen participación en el mercado? No fue el conocimiento, no fue la habilidad técnica, no fue la buena administración. Fue el hecho de haber cuestionado a tiempo la razón de ser (el “para qué”) de la empresa. Concluyeron que era: “contribuir a la elegancia del caballero de buen gusto”.

Lo relevante para ellos no era coser trajes sino proporcionar a un determinado grupo de hombres, productos para lucir elegantes; y allí podían incluirse desde trajes listos para vestir, hasta billeteras de fina piel, pasando por corbatas, correas, zapatos, etc.

Esos sastres tenían una Visión clara y flexible de sus empresas.

Ahora bien, esto nos lleva a otro aspecto crucial de la Visión: requiere **flexibilidad**.

En momentos de cambios tan veloces como radicales, mayor razón aún para pensar detenidamente en la verdadera Visión de la empresa y que ésta sea tan flexible que la organización pueda adaptarse con facilidad y rapidez a las circunstancias variables del entorno, ajustando (de ser necesario) el rumbo, sin mayores traumas para sus accionistas, administradores y trabajadores.

Un ejemplo de esta flexibilidad puede verse en una conocida organización de un país hispano-

americano.

En los años '20 del siglo pasado comenzó como una empresa de transporte.

En los '40 agregó intereses industriales.

En 1953 estableció el primer plan estratégico para integrar las actividades comerciales e industriales de una incipiente corporación.

A finales de los años '70 ya manejaba una diversidad de empresas: cadenas de supermercados en varios países, manufactura de pelotas de baseball, televisoras, distribuidoras de vehículos, embotelladoras de refrescos, etc.

A finales de siglo, ya era una empresa de alcance mundial.

Ahora, en el siglo XXI, es una de las organizaciones privadas de productos de consumo, medios de comunicación masiva, entretenimiento, y servicios de telecomunicaciones con mayor presencia en el mundo.

Ha tenido la habilidad y flexibilidad para transitar por diversos caminos, sin perder por ello su identidad ni haber sufrido cataclismos organizacionales.

Otra particularidad sobre la importancia de la Visión es que **cohesiona a los integrantes de la empresa alrededor de un propósito único.**

Cuando todos nos dirigimos hacia una meta única, cuando sabemos con claridad hacia dónde vamos y qué es lo que en última instancia queremos lograr, resulta natural para cada uno de nosotros buscar ese sentido final en las acciones individuales que llevamos a cabo.

Nos parece evidente preguntarnos, por ejemplo: ¿en qué medida la actividad que estoy realizando contribuye al logro de las metas comunes?

Esto nos produce **satisfacción, por la conciencia que**

adquirimos de nuestra participación concreta en el avance hacia la Visión.

Con la misma pregunta -y dado que nos desenvolvemos en un clima de confianza organizacional- pudiéramos cuestionar tareas que posiblemente no estén agregando valor alguno para la empresa y así, por nuestra iniciativa, proponer que sean reformuladas, redimensionadas, redistribuidas, enriquecidas o, por el contrario, eliminadas, **incrementándose de esta manera la productividad** de la empresa y contribuyendo a la generación de beneficios. Esto a su vez haría posibles, por una parte, mayores dividendos para los accionistas y, por la otra, mejores remuneraciones para los trabajadores.

En este momento es natural que se insista en la pregunta inicial:

¿Y cómo se hace para construir la Visión?

El **procedimiento** para construirla es práctico, aunque por la naturaleza de lo conversado hasta ahora, pudiera pensarse que es un ejercicio teórico.

Proponemos una metodología para ello:

Valores-Visión- Misión (V-V-M)

Sin embargo, para una mejor comprensión y aprovechamiento, conviene que nos aproximemos primero a la idea de lo que es la **Misión**.

Así como podemos decir que la Visión informa acerca de *para qué* existe la organización, cuál es *la razón de ser* de la empresa en el largo plazo; así también pode-

mos afirmar que la **Misión** indica el *qué* de la empresa: qué acciones llevará a cabo para acercarse a la Visión. Además de señalar las funciones que la empresa ejecutará y quiénes se encargarán de ellas, la **Misión** inicia la profundización hacia aspectos más específicos (estrategias, políticas, medios, métodos), que van precisando *cómo y con qué* la empresa irá navegando hacia su destino.

Un despliegue final de los elementos de la Misión nos llevará inclusive a establecer las *metas* (cuantitativas) que debemos lograr para considerar que realmente estamos cumpliendo los objetivos que, en conjunto, nos acercarán a la Visión.

La **Metodología V-V-M** puede resumirse así:

Revise los **Valores** en los que la empresa se basa en la actualidad:

- ¿Generan un compromiso genuino del personal con la organización?
- ¿Necesitan ser revisados para que sirvan de base para construir la Visión?

Examine la **Visión** que orienta a la empresa en este momento:

- ¿Es comprensible? ¿Es retadora?
- ¿Permite proyectar la empresa a futuro?
- ¿Permite reconocer a la empresa en particular, o pudiera servir para cualquier otra?
- ¿Es un producto surgido de una reunión de “petit comité” de la plana mayor de la empresa, o ha sido elaborada con la participación de una representación significativa del personal?

Analice la **Misión** que la empresa ha definido para llevar a cabo dicha Visión:

- ¿Está la Visión apuntalada por la Misión?

- ¿Sirve la Misión para ejecutar las acciones concretas que lleven a avanzar directamente hacia la Visión o, por el contrario, debemos revisar los medios que estamos aplicando?

Determine la ***alineación Valores-Visión-Misión***:

- ¿Está la Visión actual realmente fundamentada en los Valores promovidos por la empresa?
- ¿Permite la Misión enfocarse en la Visión de la empresa y avanzar hacia su consecución?

Obtenga la ***opinión de los trabajadores***:

- ¿Cuál es su concepto de la Visión?

Refuerce, defina y/o reformule: Valores, Visión y Misión. (Ver Gráficos 1, 2 y 3).

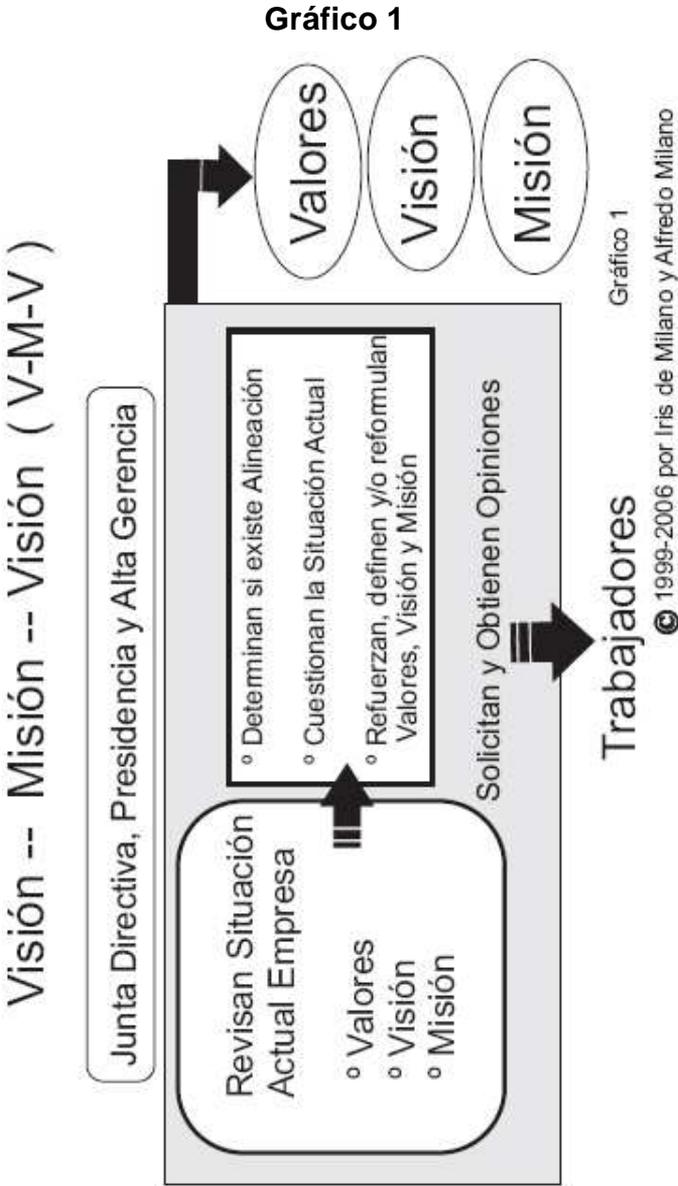
La naturaleza e impacto de este proceso impone que sea llevado a cabo metódicamente, pues de no ser así se corre el riesgo de que “el remedio sea peor que la enfermedad”.

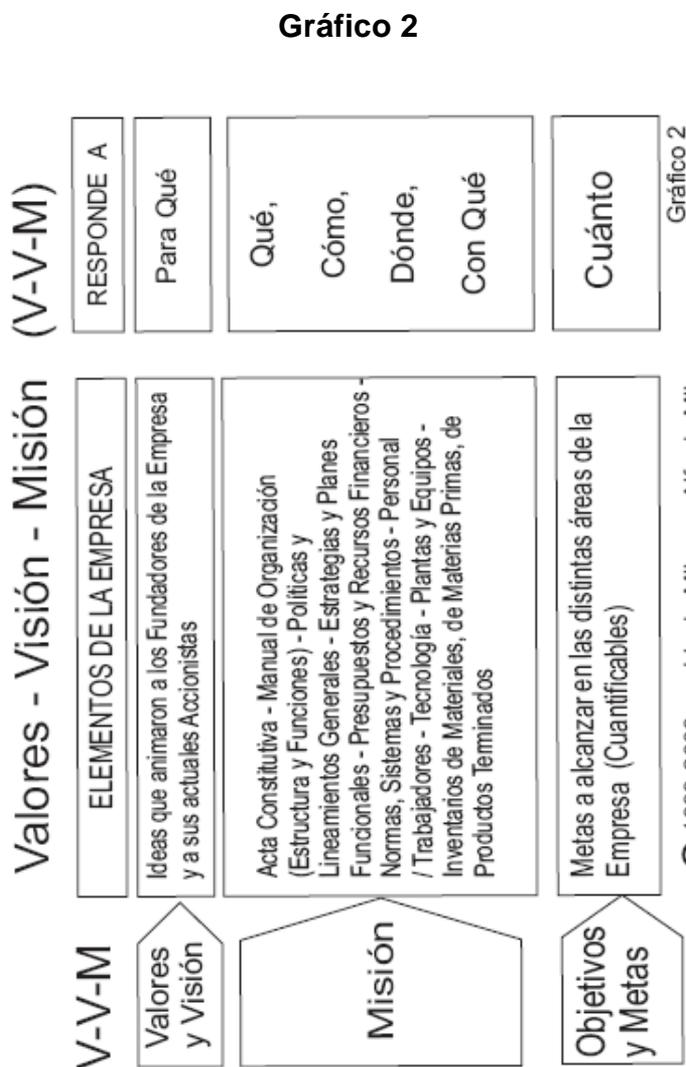
Si la interacción entre trabajadores, alta gerencia y directiva no fluye por canales de apertura y respeto mutuos, en un ambiente de confianza donde lo personal se deslinde de lo organizacional, el resultado pudiera ser contraproducente para los intereses de la empresa, y generar divergencias.

Esta situación no deseada se evita cuando el proceso es bien conducido, por profesionales con las competencias y experiencia necesarias para ello.

De igual forma, una vez que la empresa haya definido y hecho explícitas una Visión y Misión Compartidas, basadas en Valores comunes, serán indispensables el seguimiento y el mantenimiento del proceso iniciado, para evitar que la cotidianidad y la inmediatez vuelvan

a enturbiar con su bruma la claridad de propósito, metas y medios, lograda mediante el esfuerzo conjunto de los integrantes de la empresa.





© 1999-2006 por Iris de Milano y Alfredo Milano

Visión -- Misión -- Visión (V-M-V)

Junta Directiva, Presidencia, Alta Gerencia

Revisa los Valores de la Empresa <ul style="list-style-type: none">¿Han sido definidos? ¿Han sido divulgados?
Examina la Visión de la Empresa <ul style="list-style-type: none">¿Es clara? ¿Es confusa? ¿Es contradictoria?¿Rígida? ¿Limitada? ¿Absurdamente ambiciosa?¿Es de su empresa o sirve para cualquiera?¿Cuál fue su origen? ¿Cómo fue desarrollada?¿Le ha sido útil? ¿Para qué sirve en este momento?
Analiza la Misión de la Empresa <ul style="list-style-type: none">¿Le lleva a lograr la Visión?¿Informa sobre las fortalezas de la empresa?¿Dice qué hace la empresa hoy?
Determina si existe Alineación <ul style="list-style-type: none">¿Traduce la visión los valores de la empresa?¿Es cónsona la Misión con la Visión?

Revisión de Situación Actual

Gráfico 3

© 1999-2006 por Iris de Milano y Alfredo milano

Gráfico 3

De igual forma, una vez que la empresa haya definido y hecho explícitas una Visión y Misión Compartidas, basadas en Valores comunes, serán indispensables el seguimiento y el mantenimiento del proceso iniciado, para evitar que la cotidianidad y la inmediatez vuelvan a enturbiar con su bruma la claridad de propósito,

metas y medios, lograda mediante el esfuerzo conjunto de los integrantes de la empresa.

No sin razón el empresario Matsushita, fundador y propietario de la Corporación Panasonic, afirmó en una oportunidad:

*“Vivimos en un momento en el que continuamente
debemos preguntarnos
qué es lo que realmente debemos hacer”.*

*Konosuke Matsushita
(1894-1989)*

INDICE DE CAPÍTULOS

<u>Nombre</u>	<u>Pág</u>
<i>Ahora, ¿Dónde está el Primer Mundo?</i>	13
<i>Cuando el Gerente es quien teme a los Cambios</i>	33
<i>¡Deje ya la Lloradera! Decídase a cambiar”</i>	41
<i>El Ave Fénix</i>	61
<i>El Eslabón Perdido</i>	71
<i>La Cultura de su Organización: ¿Ayuda o carga?</i>	83
<i>La Ética en los Negocios – ¿Podremos recuperarla?</i>	99
<i>Modelaje- ¡Practique lo que predica!</i>	115
<i>Organización, cambio y asesoría</i>	129
<i>Servicio al Cliente. ¿Cuál <u>servicio</u>?</i>	139
<i>Valores – Visión – Misión</i>	151

BIBLIOGRAFÍA

*Argyris, Chris; “Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning”
Prentice Hall, ISBN-13: 9780205123384*

*Greiner, L. & Metzger, R.; “Consulting to Management”
Prentice Hall, ISBN 0-13-1691-28-7*

*International Strategy for Disaster Reduction;
“Terminology: Basic terms of disaster risk reduction”
[http://www.unisdr.org/eng/library/lib-terminology-
eng%20home.htm](http://www.unisdr.org/eng/library/lib-terminology-eng%20home.htm)*

*OECD; “Competencies in Technology Rich Environments”
www.oecd.org/dataoecd/13/45/41690983.pdf*

*Quigley, Joseph; “Vision: How leaders develop it, share it, an sustain it”
McGraw-Hill, ISBN 9780070510845*

*Senge, Peter; “The Fifth Discipline”
Bantam Dell Pub Group, ISBN 0385517823 /
9780385517829 / 0-385-51782-3*

*Tuckman, W. & Jensen, M.; “Stages of small group development revisited”
Group and Organization Studies. ISSN 0364-1082*

*Wood, Donald; “Handbook for Canadian Consultants: Turning your expertise into a successful small business”
McGraw Hill Ryerson, ISBN 0-07-560101-X*

*Word Reference Dictionary; “Online Language
Dictionaries”*

www.wordreference.com