



# Claves para administrar una empresa

Luis Rodríguez B.

*Claves para administrar una empresa*

Dr. Luis Rodríguez B., MSc.

**Primera edición electrónica:** noviembre, 2022

**ISBN:** 978 9942 765 82 6

**Revisión científica:**

Msc. María Alexandra Casares Escobar

Msc. Nelson Danilo Bombón Orellana

**Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE**

Crnl. de C.S.M. Víctor Villavicencio, Ph.D.

Rector

**Publicación autorizada por:**

Comisión Editorial de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE

Tcn. de INGS. Edison Haro, Ph. D.

Presidente

**Corrección de estilo y diseño**

Lcdo. Xavier Chinga

**Imagen de cubierta:** <https://acortar.link/77Hynx>

Derechos reservados. Se prohíbe la reproducción de esta obra por cualquier medio impreso, reprográfico o electrónico. El contenido, uso de fotografía, gráficos, cuadros, tablas, y referencias es de exclusiva responsabilidad de los autores.

Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE  
Av. General Rumiñahui s/n, Sangolquí, Ecuador  
[www.espe.edu.ec](http://www.espe.edu.ec)

Los derechos de esta edición electrónica son de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE, para consulta de profesores y estudiantes de la universidad e investigadores en [www.repositorio.espe.edu.ec](http://www.repositorio.espe.edu.ec).



---

# Claves para administrar una empresa

Dr. Luis Rodríguez B.





## Dedicatoria

*Todos los seres humanos tenemos un camino que recorrer en la vida; ese camino fue trazado por el autor de la vida, que es Dios. Pero siempre nos preguntamos: ¿por qué a él o a ella le va mejor que a mí? ¿Por qué esa persona que no tiene las cualidades mías, siempre tiene éxito?, ¿será acaso, un factor de suerte? No, definitivamente no, la suerte no existe y tampoco las coincidencias.*

*Aprovecha este día, no dejes que termine sin haber crecido un poco, sin haber sido feliz, sin haber alimentado tus sueños. No te dejes vencer por el desaliento. No permitas que nadie te quite el derecho a ser mejor, que es casi un deber.*

*No abandones tus anhelos de hacer con la vida algo extraordinario, no dejes de creer que las palabras y tus iniciativas pueden cambiar al mundo; porque, pase lo que pase, nuestra esencia está intacta.*

*Somos seres humanos llenos de pasión, la vida es una bendición de Dios, el autor de todo lo visible e invisible. La vida nos enseña a luchar, a soportar los sufrimientos, nos da ideas para ser protagonistas de nuestra propia historia; por todo ello, aunque el viento sople en contra, con nuestro esfuerzo en forma constante, podremos llegar a la meta.*

*No dejes nunca de soñar, porque sólo en sueños puede ser libre el hombre. No caigas en el peor de los errores, el silencio, porque la mayoría vive en un silencio espantoso; no te resignes, esfuérzate, cambia de actitud y se más positivo. Los tejados de este mundo, son rutas que nos permiten ver y descubrir otros senderos; valora la belleza de las cosas simples, se puede llegar lejos venciendo esos terribles desánimos y, sobre todo, disfrutando de esas pequeñas cosas que nos ofrece la vida.*

*Cada día es una oportunidad para hacer mejor las cosas, pensar, prepararse, disfrutar y caminar siempre hacia adelante sin mirar atrás.*

*Estos temas los dedico con mucho cariño a mi esposa Alicia Lucía Moncayo, con quien Dios nos bendijo con tres hijas: la primera, Myriam Lucía y a través de ella nuestras nietas: Paula Lucía y Victoria; la segunda, María Augusta y a través de ella nuestra nieta: Saritah; y la tercera, Sofía Alejandra, aún soltera.*

*A todos mis queridos alumnos y amigos docentes de la Universidad de las Fuerzas Armadas y la Universidad Central del Ecuador UCE. Gracias por el privilegio de haberles conocido y compartido mis experiencias profesionales y desearles siempre, que Dios les bendiga con el mayor de los éxitos en el camino de la vida.*

*Con mucho afecto:*

Dr. Luis Alfonso Rodríguez B., MSc.



---

**Luis Rodríguez B.**  
lrodriguezauditor@gmail.com

Originario de la Provincia de Tungurahua, y posteriormente por iniciativa de sus padres se trasladó a vivir en Quito, ciudad en la cual terminó mis estudios primarios, secundarios y superiores, donde en el sexto año, tres meses antes de concluir el último año lectivo del doctorado en Contabilidad y Auditoría en la Facultad de Ciencias Administrativas y Financieras de la Universidad Central del Ecuador, surgió una invitación de la Firma Internacional de Auditores Independientes KPMG Peat Marwick & Co.

De esta convocatoria y por motivos de las excelentes calificaciones, Luis Rodríguez fue precalificado para viajar a la sede principal de la Firma, ubicada en Guayaquil.

Luego de siete años de trabajo, tuvo la oportunidad de independizarse y trabajar como auditor interno en: Chicles Adams S. A., Cementos Chimborazo S. A., Predesur, Cementos Guapán S. A.

En 1986 se calificó como Auditor Externo Independiente en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, calificación que mantiene hasta la fecha

Con toda esta experiencia obtenida fue invitado a concursar para docente en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Central del Ecuador, logrando la designación y nombramiento como Docente en las Materias de Contabilidad, Auditoría Financiera; y de igual manera en la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE en donde trabajó hasta el año 2017 cuando se acogió a la jubilación, dejando como parte de su legado la presente obra.

---





# Índice

Presentación.....	9
<b>Capítulo I - El talento humano en toda organización.....</b>	<b>13</b>
<b>Capítulo II - La comunicación en el entorno empresarial.....</b>	<b>26</b>
<b>Capítulo III - Una persona negativa.....</b>	<b>41</b>
<b>Capítulo IV - Ideales para la vida.....</b>	<b>63</b>
<b>Capítulo V - Normas de desempeño.....</b>	<b>75</b>
<b>Capítulo VI - El fracaso de un gerente.....</b>	<b>89</b>
<b>Capítulo VII - La delegación que genera resultados de calidad.....</b>	<b>95</b>
<b>Capítulo VIII - Modelo de planificación financiera.....</b>	<b>157</b>
<b>Capítulo IX - Camino al éxito.....</b>	<b>179</b>
<b>Capítulo X - Lo que se debe considerar antes de tomar una decisión.....</b>	<b>201</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>230</b>

## Índice de figuras

Figura 1 <i>Pilares del marketing</i> .....	17
Figura 2 <i>La gestión del conocimiento en armonía</i> .....	18
Figura 3 <i>Proceso de marketing</i> .....	34
Figura 4 <i>Esquema del marketing</i> .....	35
Figura 5 <i>Entorno corporativo</i> .....	37
Figura 6 <i>Pirámide de niveles de responsabilidad laboral</i> .....	98
Figura 7 <i>Representación de una delegación efectiva</i> .....	99
Figura 8 <i>Esquema para forma una buena relación</i> .....	106
Figura 9 <i>Gráfico de análisis de tareas</i> .....	108
Figura 10 <i>Representación de una estructura asignada</i> .....	113
Figura 11 <i>Ejemplificación gráfica de actitudes comparadas</i> .....	119
Figura 12 <i>Esquema para el aseguramiento del principio de un acuerdo</i> .....	123
Figura 13 <i>Gráfico comparativo de maneras de informar y factores a considerar</i> .....	125

## Presentación

Toda actividad humana consciente es motivada. Después de muchos años de estar dedicado al estudio teórico y a la investigación he llegado a concluir que este es el principio más importante y más general que la investigación científica ha formulado acerca de la motivación. Pone en evidencia un hecho simple, pero fundamental de la existencia humana: no hay en las personas una actuación consciente e intencional que no esté determinada en forma correcta, no significa esto que el entusiasmo sea el único o el más importante determinante de nuestra conducta. Existen otros, también esenciales, como las habilidades y el conocimiento; pero en todos los contextos de la vida, siempre hay y habrá un determinante potencial en el comportamiento del ser humano.

En mi vida personal, así como en la actividad docente en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE y la Universidad Central del Ecuador UCE, y dentro del entorno profesional que como auditor me ha permitido identificar varios principios éticos y morales para realizar esta actividad y presentar resultados reales y confiables. Todos ellos soportados con la comprobación de documentos, la aplicación de técnicas y procedimientos propios de esta profesión.

Quisiera despertar el interés del lector sobre los tres siguientes asuntos, que los detallo a continuación:

- a. Que la seguridad es un fenómeno complejo, muy diverso y no aprehensible por el solo sentido común de un jefe o un gerente;
- b. Que no existen fórmulas o recetas fáciles de aplicación universal; y
- c. Que estos contenidos buscan incentivar al lector en las dos afirmaciones previas e introducirlo en las complejidades de esta realidad, de modo sencillo, didáctico y ameno, sin caer en la explicación ingenua ni en la receta que presume tener una solución universal.

Debemos tener presente que, en toda actividad humana, el positivismo es un principio fundamental para caminar hacia adelante y lograr buenos resultados; en consecuencia, no sólo se refiere al comportamiento deseable, sino también a muchas actuaciones inconvenientes en el transitar de la vida, que surgen de ciertos eventos originados por una decisión que no considera sus efectos posteriores.

La actitud de una persona es un fenómeno psicológico, sustancialmente privado y subjetivo. Esto significa que hay abundantes diferencias individuales

en nuestros comportamientos y actuaciones provenientes de un capacitador, por ejemplo, personas muy entusiastas asignadas un mismo trabajo pueden generar distintos resultados. Por tanto, la cultura y el clima organizacional en las empresas pueden originar un ambiente cultural con prácticas y costumbres de calidad que mejora el entorno laboral.

Nuestras actitudes no son visibles directamente, sólo se puede mostrar a través de la conducta y del desempeño humano en los diferentes contextos de la vida. Esta práctica debe hacerse con criterios científicos, puesto que una misma conducta puede provenir de diferentes capacitadores y en distintas áreas de especialización. Esto implica que el diagnóstico de calidad no debe realizarse sobre la base de supuestos, creencias o intuiciones de sentido común.

Existen capacitadores para mejorar las aptitudes laborales, desempeño y conducta. A este grupo corresponden los valores, las expectativas, los intereses y mejoras en general. También hay motivadores relacionados a los incentivos económicos, los premios y posibilidades de ascenso.

Existen muchos estudios en los que se muestra que la motivación intrínseca es más eficaz y duradera que la extrínseca, además promueve autonomía, recursividad, creatividad, autoestima y reduce la dependencia y la externalidad. La motivación extrínseca, por el contrario, es de corto plazo, específica para un tipo particular de acción o desempeño, induce a la dependencia y a la pérdida de autonomía y convierte el desempeño en una mercancía que condiciona la cantidad y la oportunidad del capacitador. Naturalmente, cada modelo científico desarrolla y valida principios explicativos específicos, de los que hay abundante literatura especializada. Los cuatro elementos enumerados ayudan a mostrarle al lector que el tema es complejo y que no puede haber una sola solución o un método universal de tratamiento o de manejo.

Con estos antecedentes, a continuación, resumo el contenido de esta obra que incluye los siguientes temas:

En el primer tema, trato de explicar la importancia que tienen los seres humanos y la sociedad como producto de un núcleo familiar. En la actualidad, el entorno empresarial de negocios para pequeñas, medianas y grandes empresas lleva a un camino; la preparación permanente de los Recursos Humanos (Talento Humano), pues se considera como el activo más importante de las empresas e instituciones en el siglo XXI. Pues es el motor principal para el cabal cumplimiento de la misión, visión y puesta en práctica las estrategias empresariales.

En el segundo tema, muestro cómo la comunicación es el medio más eficaz que permite visualizar los resultados esperados en un trabajador. El ser humano, en su proceso de personalización o socialización, se encuentra en la necesidad de recibir de los demás y de dar a los demás elementos materiales e inmateriales para su supervivencia. Este es el punto de partida del concepto de comunicación.

En el tercer tema se muestra cómo nuestras actitudes son clasificadas de dos maneras: personas positivas y personas negativas, pero con el pasar del tiempo se han dado muchas definiciones más, tales como: falso, oportunista, mentiroso, envidioso, etc. En esta parte se analiza cómo dedicar un tiempo al negativo, porque a través de sus actitudes, carácter, temores y muchas expresiones, se da a entender como una persona aislada y temerosa que, de antemano, espera resultados contrarios a los planificados.

En el cuarto tema se indican las metas que persigue el ser humano y cómo sus logros le engrandecen; además, se muestra cómo la vida es similar a un río, donde su corriente fluye hacia adelante, donde las conductas de los seres humanos son afluentes y los alimentan. Como el mar que los recibe, el fin de todas y cada una de estas grandes corrientes o ideales es la autorrealización o la búsqueda de la felicidad. Cada persona le dará mayor o menor importancia a uno u otro río en distintas circunstancias de su vida y de acuerdo con su marco de valores.

En el quinto tema se trata sobre las normas de desempeño, aquellas expectativas más rutinarias y comunes de un trabajo, los procesos, actividades o conductas que se requieren para realizarlo; mientras las metas hacen referencia a los resultados que se deben obtener, las normas de desempeño articulan la forma en que se debe realizar un trabajo.

El sexto tema es una ilustración sobre los riesgos que con frecuencia sufren los gerentes o líderes de una organización cuando los resultados no son los esperados por los demás socios que confiaron con esta delegación.

El séptimo tema permitirá conocer el significado de la delegación para lograr los resultados de calidad en todos procesos administrativos y financieros hasta la dirección de proyectos. Este tema abarca todos los aspectos del proceso administrativo, desde la manera de delegar un trabajo, elegir la persona adecuada, hasta reconocer y vencer los obstáculos y prevenir los riesgos.

En el octavo tema se ilustran las fórmulas más sencillas de cómo administrar su vida, su salud y sus requerimientos sin mayores complicaciones, solo se requiere saber cómo hablar persuasivamente, cómo reducir gastos, cómo

promover ventas, cómo organizar la gente y lograr con ellos un crecimiento económico sustantivo.

El noveno tema trata cómo el mundo ha sufrido muchos cambios o evoluciones, ya sea por desastres naturales o guerras; a pesar de ello, ha seguido adelante con limitados recursos, sin fuentes de trabajo, alimentos limitados, poca o ninguna seguridad; lugares tan afectados que han servido de ejemplo para que, con su esfuerzo, hoy en día sean ejemplo de desarrollo económico y social.

Finalmente, el décimo tema aborda la seguridad y habilidad para tomar una decisión fundamentada en el nivel de autoridad concedido por un superior, cuya designación le dará la confianza y libertad para tomar decisiones a nivel ejecutivo y administrativo.



<https://acortar.link/ol8qV>

# CAPÍTULO I

El talento humano en toda  
organización





## Introducción

La Gestión del Talento Humano en las empresas del siglo XXI es un proceso fundamental en la gestión empresarial, caracterizada en la actualidad por la competitividad, eficiencia y eficacia en la provisión de productos y servicios hacia los mercados.

En el siglo XXI, las sociedades de consumidores viven cambios acelerados y de trascendencia para toda la humanidad, caracterizados por la innovación tecnológica en productos y servicios a consecuencia de la integración de mercados, comunicaciones en tiempo real y consumidores cada vez más informados con el uso del Internet y las redes sociales.

Los procesos de producción, servicios, gestión y marketing realizados por el Talento Humano (Recursos Humanos) de las empresas tienen un impacto directo en la economía del país, los bienes, productos y servicios que se originan en el Ecuador están relacionados directamente con el conocimiento, capital, capacidad de producción, innovación tecnológica que, a su vez, deben enfrentar a la importación y contrabando de productos del exterior que ejercen una presión competitiva tanto en precios como en calidad, desplazando con facilidad a productos nacionales elaborados con una pobre tecnología, calidad inferior y precios relativamente más altos; se excluyen de esta situación los productos y servicios ecuatorianos que pueden ser competitivos a escala internacional.

En la actualidad, la administración de las empresas debe disponer de información en tiempo real de la competencia a escala local e internacional, conocimiento de las tendencias de los mercados de los consumidores para establecer estrategias de mercadotecnia para que las empresas sean productivas y competitivas a través de “elementos fundamentales para ser competitivos” por medio del conocimiento, innovación, digitalización, integración al Internet y orientación al cliente.

### Definiendo la estrategia

La competitividad de un país es un tema en el que no existe una teoría convincente que explique en qué consiste la misma. La ausencia de una definición clara sobre el conocimiento de estrategias competitivas es una cuestión aún más fundamental.

¿Qué es, para empezar, una nación competitiva?

¿Es creciente la nación en la que todas las empresas o sectores productivos y comerciales compiten en calidad?

Ninguna nación satisface este criterio, el único concepto significativo sobre la competencia a escala nacional, es el de la productividad. El objetivo principal de una nación es conseguir un alto y creciente nivel de vida para sus ciudadanos; la actitud para hacerlo depende de la productividad con la que se empleen la mano de obra y el capital. La calidad es el valor en la producción con base a la mano de obra o de capital. La productividad depende tanto de la calidad y de las características de los productos, sus precios y la eficiencia con que son elaborados.

La producción es un determinante fundamental para el nivel de vida de una nación a largo plazo. Es el medio fundamental del ingreso per cápita nacional. La actividad laboral de los recursos humanos origina los salarios para los trabajadores. La productividad con que se emplea el capital determina el rendimiento que obtienen sus propietarios.

### **Elementos fundamentales para ser competitivos**

Empresas en general:

- Conocimiento
- Innovación
- Digitalización
- Integración al Internet
- Orientación al cliente

### **Manejo del mix de marketing**

Para superar la competencia, las empresas de todos los sectores productivos deberán hacer una perfecta combinación de la estrategia empresarial utilizando todos los factores y elementos que conforman el mix de marketing, para lo cual deberán realizar inversiones en tecnología, en sistemas de información, en capacitación y preparación del Talento Humano.

Además, se debe analizar el terreno empresarial tomando en cuenta la gama de productos y servicios, los clientes y segmentos, cobertura geográfica, cadena de valor y otros propios y de la competencia. Se deben identificar las oportunidades, cambios tecnológicos, precios, productos sustitutos y demás, con lo cual se logrará conquistar nuevos mercados.

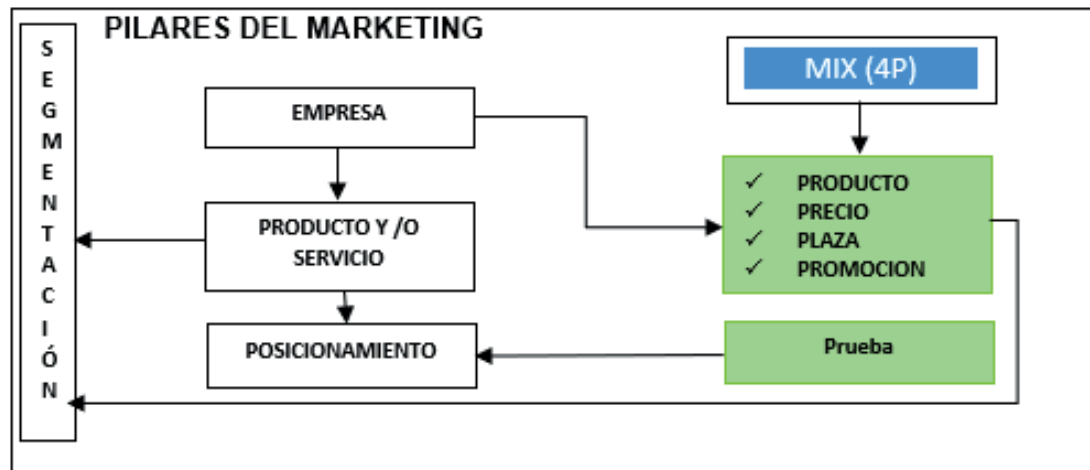
Desde el punto de vista del mercado, hay que analizar el comportamiento del consumidor, uso de los productos y servicios de los clientes y, sobre todo, evaluar el entorno económico para el consumo de los clientes potenciales.

En este punto es fundamental mencionar a los Pilares del Marketing, que conforman una metodología sencilla que puede conocer el Talento Humano

de la empresa para comprender y configurar rápidamente una propuesta mercadológica.

Figura 1

*Pilares del marketing*



### Estrategia empresarial

Al evaluar los Pilares del Marketing, se recomienda a los empresarios realizar una investigación de mercados para determinar el segmento meta al cual se van a dirigir, tomando en cuenta sus recursos, sus fortalezas y también sus debilidades. Al saber cuál es su segmento objetivo, las empresas podrán desarrollar programas mix de marketing, sin desperdicio de recursos y sin sufrir frustraciones por haber desarrollado productos o servicios para segmentos equivocados.

Conjuntamente, se van descubriendo y analizando las necesidades para poderlas satisfacer e incluso, superar las expectativas del cliente, con productos y servicios para lograr un posicionamiento positivo, lo que llevará a las empresas a ser las elegidas por los clientes, quienes manifiesten su confianza sobre la calidad y satisfacción de sus productos o servicios.

El actual entorno empresarial de negocios para pequeñas, medianas y grandes empresas lleva a un camino: la preparación de Recursos Humanos (Talento Humano) en la empresa, lo cual se considera el activo intangible más importante de las empresas e instituciones en el siglo XXI. En las empresas, el Recurso Humano es el motor principal de la gestión del negocio y del cabal cumplimiento de la Misión, Visión y puesta en práctica las estrategias empresariales.

René Tissen manifiesta en su libro *El Valor del Conocimiento*, que las personas y sus motivaciones, son el centro de la gestión estratégica del conocimiento, por lo que el Talento Humano es el principal activo intangible en una empresa que, en general, es más valorado cuando se lo tiene en una entidad (Tissen, 2000).

Acorde con estos parámetros, el Talento Humano asegura la continuidad de la organización, por lo tanto, alinear la estrategia del negocio con la estrategia de la gestión del talento humano es fundamental para lograr los objetivos organizacionales.

Para alcanzar la estrategia de generar conocimientos en el Recurso Humano de una organización es necesario conocer e implementar los siguientes procesos:

Figura 2

*La gestión del conocimiento en armonía*



### Competencias del Talento Humano

Tradicionalmente, la necesidad del Recurso Humano en una empresa se basa en el perfil del cargo a satisfacer, conocimientos y nivel de educación acorde a lo que se desempeñará en el trabajo, pero en el siglo XXI, al estar en la era del conocimiento, el Recurso Humano, a más de tener el conocimiento para su trabajo, debe desarrollar habilidades y destrezas que le permitan un desempeño productivo y competitivo en el mercado laboral. Estas habilidades y destrezas se conocen como competencias laborales.

A continuación, se describen tipos de competencias del Talento Humano, sus aplicaciones para el trabajo en equipo y los parámetros que debe tener:

### 1) Flexibilidad

La flexibilidad es la cualidad en el ser humano de cambiar sus actitudes y posiciones dependiendo de las circunstancias, momentos y situaciones que derivan en una interrelación con los grupos humanos y en la toma de decisiones a nivel gerencial.

### 2) Aplicaciones al trabajo en equipo

Los equipos de trabajo deben tener sinergia en sus actividades, por lo que la flexibilidad es un elemento de mucha ayuda a la hora de actuar en equipo.

Parámetros para la medición de la flexibilidad en los integrantes de un equipo:

- Cuál es su actitud frente a la puntualidad
- Cómo mide los parámetros de seguridad en su trabajo.
- Piensa en el equipo cuando debe tomar una decisión.
- Qué es primero el equipo o el yo como persona.
- Sabe escuchar al equipo.
- Se pone en el lugar de los demás antes de evaluar una situación.

### 3) Autoconfianza

La autoconfianza es una característica que refleja la seguridad en sí mismo para hacer las cosas y evoca en los seres humanos el poseer conocimiento de las actividades que se realizan y perspectiva de que las mismas tengan éxito.

### 4) Aplicaciones al trabajo en equipo

Los integrantes del equipo que poseen autoconfianza, elevan la autoestima como equipo y aplican la cultura del error: (si te equivocas de buena fe corriges el proceso; si te equivocas de mala fe, debes ser separado del equipo).

Parámetros para la medición de la autoconfianza en los integrantes de un equipo:

- Cuánto cree que conoce su trabajo.
- Cómo mides tu conocimiento en el trabajo.
- Ante las oportunidades se arriesga fácilmente.
- Ante las amenazas se arriesga fácilmente.
- Qué nivel de confianza tienes en el trabajo que realizas.
- Si tu trabajo o tarea no solo depende de ti, sino de terceros, como manejas la ecuación autoconfianza del equipo.
- Qué nivel de aversión al riesgo presenta en la toma de decisiones en su trabajo.
- Qué nivel de confianza tienes en el equipo.

## 5) Integridad

La integridad en el ser humano es la cualidad de íntegro, es la expresión de una personalidad transparente y definida que afronta con integridad los retos, éxitos y fracasos.

### **Aplicaciones al trabajo en equipo**

Los participantes en un equipo de trabajo que aplican la competencia genérica de la integridad en las diversas situaciones, en especial en las adversas, son los recursos humanos que definen con certeza y claridad el camino a seguir por el equipo, en especial cuando la toma de decisiones debe ser inmediata con tiempo de escaso a cero.

Parámetros para la medición de la integridad en los miembros de un equipo:

- Qué nivel de 0 a 10 calificas a la integridad del equipo.
- Qué nivel de 0 a 10 calificas tu integridad.
- Qué tiene más peso: la integridad del líder del equipo o la integridad del equipo.
- Cuál es el nivel de relación que existe entre la integridad personal y la misión de la empresa.
- Cuál es el nivel de relación que existe entre la integridad del equipo y la misión de la empresa.

## 6) Pensamiento analítico

El pensamiento analítico es la cualidad del ser humano de comprender las relaciones causa-efecto, descubrir el árbol de problemas y comprender de dónde vienen los efectos y sus respectivas causas con la finalidad de realizar un desglose en partes sobre las realidades de las empresas, sus entornos y sus condiciones internas y externas.

### **Competencias del equipo de trabajo**

Un integrante de un equipo que posea la cualidad del pensamiento analítico coopera con otros miembros del mismo con la finalidad de encontrar soluciones más rápidas, comprensibles y lógicas.

Parámetros para la medición del pensamiento analítico en los miembros de un equipo:

- Qué nivel de pensamiento analítico requiere tu trabajo.
- Qué porcentaje de casos prácticos se resuelven con análisis causa-efecto.

- Cuál es tu grado de aceptación cuando otro miembro del equipo presenta soluciones analíticas.

#### 7) Búsqueda de Información

En la actualidad, la información existe en la Internet y otros medios, la competencia genérica de búsqueda de la información está dada en la habilidad de un individuo para administrar información.

#### *Aplicaciones al trabajo en equipo*

Buscar y administrar la información que realmente sirva para la empresa o proyecto y / o actividad que se realiza en forma individual y en equipo.

Parámetros para la medición y búsqueda de la información en los miembros de un equipo:

- Calificación sobre el uso del Internet en tiempo y productividad de búsqueda de información.
- Cuál es el grado de habilidad para la búsqueda de información en el Internet y otros medios.
- Cuál es el porcentaje de uso real que le doy a la información encontrada.
- Qué sistemas de almacenamiento y entrega uso para la información
- En qué grado comparto la información con los miembros del equipo.

#### 8) Orientación al logro

Capacidad y actitud del individuo hacia el logro, alcance y superación de objetivos individuales y grupales.

#### *Aplicaciones al trabajo en equipo.*

Manera de establecer relaciones entre los integrantes del equipo sobre el cumplimiento de metas y objetivos de equipo.

Parámetros para la medición la búsqueda de la orientación al logro en los miembros de un equipo:

- Cuál es mi visión de futuro personal.
- En qué grado mantengo siempre metas y objetivos de futuro.
- Siempre mantengo una actitud positiva hacia el logro.
- Qué nivel de pesimismo mantengo en el equipo.
- Comparto estas metas y objetivos con los miembros del equipo.
- En qué nivel hago más las metas y objetivos del equipo.
- Qué grado de sinergia tengo con las metas y objetivos del equipo.

### 9) Iniciativa

Cualidad de los miembros del equipo para anticipar necesidades y oportunidades que se presentan en el entorno y en el trabajo. Es una actitud humana que sirve para eliminar el conformismo y la quietud de los procesos en el trabajo.

#### *Aplicaciones al trabajo en equipo*

Sinergia que sirve para estimular la iniciativa en el resto del equipo. La iniciativa contagia al resto del equipo para enfrentar nuevos retos y para romper paradigmas en pro de mejorar las actividades diarias y alcanzar los objetivos empresariales y del equipo propuesto.

Parámetros para la medición la iniciativa en los miembros de un equipo:

- Cuántas veces usa la iniciativa en el trabajo.
- Qué grado de aceptación tienen los miembros del equipo a las iniciativas personales presentadas.
- Qué porcentaje de aciertos y éxitos de iniciativas presentadas han resultado en el trabajo.
- Qué nivel de iniciativa presenta el equipo de trabajo.

### 10) Orientación al cliente

En el siglo XXI las empresas deben considerar a los clientes internos y externos de la empresa para ser competitivos, un integrante de la empresa debe actuar con simetría en el trabajo comprendiendo la importancia del cliente interno y externo de la empresa a fin de lograr un equipo con todos los integrantes de la empresa.

#### *Aplicaciones al trabajo en equipo*

El equipo de trabajo debe tener presente siempre al cliente interno, base fundamental en la empresa, para que pueda atender al cliente externo.

Parámetros para la medición de la orientación al cliente en los miembros de un equipo:

- ¿Cuántas veces atiende usted al cliente interno de su empresa?
- ¿Cuál es el nivel de relación, que usted observa, tienen los clientes internos de su empresa con los clientes externos?
- ¿Qué grado de comprensión tiene su equipo sobre la orientación al cliente?



- ¿Cuándo se planifican las actividades de la empresa, su equipo considera la orientación al cliente en esa planificación?

#### 11) Comprensión de la organización

Conocimiento del integrante de una empresa de la cultura organizacional, de la estructura formal y de las estructuras informales (Poder Paralelo).

##### *Aplicaciones al trabajo en equipo*

Aplicaciones del conocimiento formal e informal de la empresa relacionadas con la efectividad del equipo de trabajo.

Parámetros para la medición de la comprensión de la organización en los miembros de un equipo:

- En qué porcentaje se sujeta a las normas de la empresa.
- Tiene identificados una estructura informal o poder paralelo en su empresa.
- Cuantas veces es necesario utilizar esa estructura informal.
- Comparte con su equipo de trabajo los conocimientos de las estructuras formales e informales de la empresa.
- Fomenta en el equipo de trabajo los valores de la cultura organizacional.

#### 12) Desarrollo de Interrelaciones

Es la cultura que los miembros de un equipo ponen en acción, para establecer buenas relaciones personales en el entorno de su empresa, su familia y el ambiente social en general.

##### *Aplicaciones al trabajo en equipo*

Cómo son las relaciones interpersonales de los miembros del equipo con sus compañeros de trabajo, con los clientes internos y externos de la empresa y con el entorno familiar y social.

Parámetros para la medición del desarrollo de interrelaciones en los miembros de un equipo:

- ¿Cuál es el rango de su actitud para las relaciones interpersonales en su lugar de trabajo?
- ¿En qué porcentaje se califican sus relaciones interpersonales con los miembros de su equipo de trabajo?
- ¿Cuántas veces ha tenido dificultades con los miembros de su organización?

- En situaciones de discrepancia total, ¿cuál es su nivel de tolerancia hacia los oponentes a su posición?

### 13) Liderazgo

¿Dirige la persona a un grupo de gente de forma que triunfen juntos eficientemente?

#### *Aplicaciones al trabajo en equipo*

El líder debe asegurar su influencia en el equipo de trabajo para conseguir que todos los miembros del equipo gocen los objetivos y metas personales y empresariales.

Parámetros para la medición del desarrollo de interrelaciones en los miembros de un equipo:

- ¿Cuál es el nivel de aceptación que tiene como líder?
- ¿En qué porcentaje sus seguidores aceptan sus nuevas ideas y sugerencias en el trabajo?
- ¿Cómo observa usted la percepción de la Alta Gerencia sobre su liderazgo?

### 14) Momento de la verdad

Instante fundamental en la vida del líder, situación de combinación de las competencias genéricas del individuo para acertar en la toma de decisiones instantáneas (no hay tiempo para pensar, analizar, la decisión debe ser instantánea; se acierta o se equivoca).

#### *Aplicaciones al trabajo en equipo*

Competencia genérica del líder del equipo que influye en todos los miembros para la aceptación de una decisión que afecta a todos los miembros del equipo.

Parámetros para la medición del momento de la verdad en los miembros de un equipo:

- Cuántas veces ha tenido el momento de la verdad en su trabajo.
- Qué grado de aceptación sobre sus decisiones han tomado.
- Posterior al momento de la verdad, qué nivel de satisfacción tiene sobre la decisión tomada.

### 15) Proceso de la gestión de Talento Humano

- Reclutamiento de talentos
- Selección de talentos
- Diseño de cargos de personal de la empresa
- Evaluación de desempeño
- Formación y capacitación
- Remuneración del talento humano
- Beneficios sociales y servicios Inducción
- Inducción
- Entrenamiento
- Comunicación
- Reglamento interno de trabajo
- Seguridad y salud en el trabajo
- Bases de datos de RR.HH.

### **Resultados de la gestión del Talento Humano**

Una vez implementados estos procesos de Gestión del Talento Humano deberá alcanzar lo siguiente:

Las empresas competitivas generarán conocimiento en el siglo XXI, convirtiéndose en el eje del desarrollo de cada país y el gobierno debe poner las respectivas regulaciones de control para facilitar su desarrollo, sin que esto quiera decir que se convierta en generador de dádivas para el empresario, es decir el Estado debe ser el impulsador en el desarrollo de una revisión de la legislación laboral y fiscal, tendiente a obligar a una distribución equitativa de la renta; impulsar los valores de la cultura nacional y privilegiar la educación de calidad en todos los ecuatorianos; promover y facilitar las actividades de las pequeñas, medianas y grandes empresas.

La eficacia y eficiencia deben ser aplicadas desde el Estado para que sea el ejemplo de sus habitantes y, por ende, de sus empresarios; entonces hay que empezar a combatir desde las esferas del gobierno, de la sociedad civil, los niveles de corrupción, de engaño, falta de amor al trabajo, empezando por lo más valioso de toda firma: el recurso humano, tanto en empresas públicas como privadas, buscando el mejoramiento continuo, la formación y capacitación de su recurso humano, ya que las ventajas y la competencia de los mercados globales solo podrán asegurarse si en la era del conocimiento cobra un rostro competitivo, eficiente y humano.

En la era del conocimiento, la gestión institucional y empresarial determinará la responsabilidad de gestión y crecimiento de mercados, de ingresos

económicos del sector público y privado, que se generarán en base a políticas de aranceles, impuestos, facilidades de exportación y crédito al sector productivo, pero bajo estrictas normas de control del destino de estos recursos para evitar la corrupción y alcanzar el crecimiento, expansión y desarrollo de nuevos mercados a través de las alianzas estratégicas para disponer de estrategias como sistemas de justo a tiempo para contribuir a que las condiciones externas de la economía sean más favorables para las empresas.



<https://acortar.link/TfUxlv>

# CAPÍTULO II

## La comunicación en el entorno empresarial



## Comunicación

La comunicación es una actividad humana ponderada por muchos, observada por todos, pero definida adecuadamente por muy pocos. ¿Comunicación es conversar?, ¿es hablar?, ¿es televisión?, ¿es informar?, ¿son los gestos?, ¿es el vestido?

El ser humano, para sobrevivir en su proceso de personalización o socialización, se encuentra en la necesidad de recibir de los demás y de dar a los demás elementos materiales e inmateriales. Este es el punto de partida del concepto de comunicación.

El acto de comunicar es, hacer partícipe a otro de lo que uno tiene, ampliando su ámbito a todo lo que es una interacción y dejando de lado el viejo concepto que adjudica a la comunicación las únicas funciones de transmitir ideas o información, vías o transporte (aviones, barcos, etc.). El concepto de comunicación cubre una ciencia nueva: la de la interacción de seres y de cosas, más o menos independientes. La palabra comunicación tiene como raíz la idea de poner en común algo.

Esta relación comunicativa ha estado en la base de toda civilización, ha adquirido diversos matices y mayores niveles de complejidad de acuerdo al desarrollo de las sociedades, pasando de lo más simple e incipiente hacia lo más complejo y acabado, siempre en directa dependencia del desarrollo tecnológico, en especial, debido a las transformaciones que sufren los medios de comunicación que progresiva y definitivamente, nos acercan a la aldea global, logrando que los mensajes alcancen su objetivo de manera instantánea. Es necesario destacar que el mundo cada vez está más interconectado, pero no necesariamente comunicado.

El concepto de comunicación relaciona varios elementos básicos: ser humano, mensaje y medios. Entendemos la comunicación como aquel proceso inmanente al ser humano mediante el cual realiza su interacción con otro(s) obteniendo como resultado una influencia mutua de índole material y espiritual. La influencia es mutua precisamente por ser una interacción: es de doble vía.

Si partimos de este concepto, podemos concluir que toda actividad humana lleva en su base el elemento comunicativo en cualquiera de sus dinámicas: individual, grupal y social e incluso del absoluto.

## Tipos de comunicación

La comunicación puede ser clasificada de acuerdo con varios criterios como son: cualidad del mensaje, nivel de participación de los individuos en el proceso comunicativo y características generales de los medios de comunicación. Así tenemos los siguientes tipos:

### 1) *Por la naturaleza del mensaje*

Según las características y fines que busca el mensaje, la comunicación puede ser informativa y persuasiva.

#### a) **Comunicación informativa**

Es aquella que tiene como fin entregar, a quien recibe el mensaje, información respecto de un objeto de comunicación: un acontecimiento, producto, un candidato, un servicio, un evento, una empresa, una institución, un partido político, etc. La información tiene el poder de generar imagen, entendida como la opinión que tiene un individuo o un público, respecto del objeto del mensaje. Es de tipo racional, ya que toda opinión es el resultado de un proceso de razonamiento respecto de las características del objeto. La comunicación informativa es utilizada, especialmente, por el periodismo, las relaciones públicas y la comunicación organizacional.

#### b) **Comunicación persuasiva**

Cuando el mensaje busca inducir al interlocutor, auditorio o público hacia la ejecución de una acción determinada, se habla de comunicación persuasiva. Este tipo de comunicación es la que utiliza el orador o la publicidad para obtener el voto del electorado o la publicidad para motivar a la acción de compra de un producto. También es persuasiva la comunicación que utiliza la propaganda (política, religiosa y filosófica) o el mensaje social que busca solucionar problemas de la comunidad: tu cambio por el cambio, díles no a las drogas, etc. Este tipo de comunicación requiere, como paso anterior, la difusión de una clara comunicación informativa.

### 2) *Por la participación*

En atención al número de personas que participan en la comunicación, esta puede ser intrapersonal, interpersonal, grupal y social.

#### a) **Comunicación intrapersonal**

Es todavía motivo de debate en el ámbito de la ciencia, se refiere a la comunicación que la realizamos con nuestro yo interior. Es también denominada



introspección. Esta comunicación, mediante la autocrítica, desarrolla la coherencia interna que necesitamos para relacionarnos con los demás, facilitando la correspondencia entre el pensamiento, el sentimiento y la acción. De la coherencia entre estos tres elementos se obtiene como resultado una comunicación adecuada que evite interpretaciones distintas a la intención del mensaje. La comunicación intrapersonal se convierte, por lo tanto, en una herramienta cotidiana para el líder empresarial, social o político, en la relación que mantiene con sus interlocutores.

#### **b) Comunicación interpersonal**

Es la comunicación de doble vía que se da entre dos personas. Es una forma de intercambio o interacción (de elementos materiales y espirituales) por medio de la cual dos personas comparten (hacen común) su apreciación de la organización y las diversas actividades que les rodean. Es la conversación.

La comunicación interpersonal está en la cotidianidad de todo ser humano e implica el desarrollo de la capacidad de escuchar con el fin de continuar manteniendo un proceso comunicativo de calidad. Esta comunicación no siempre requiere de una planificación previa.

#### **c) Comunicación grupal**

Es el tipo de comunicación que se realiza de una persona a un grupo, de un grupo a un grupo o de un grupo a una persona.

Cuando la comunicación se da dentro del grupo, se tiene una comunicación intragrupo y cuando se presenta de un grupo a otro, se denomina intergrupalo. La comunicación grupal se realiza con base en la planificación, aunque esta fuera incipiente y todos los miembros del grupo son identificables. Dentro de este tipo de comunicación se encuentran la reunión de trabajo, la conferencia, la clase, la dinámica de grupo, los eventos de capacitación, la relación entre empresas, entre partidos políticos, etc.

#### **d) Comunicación social**

La comunicación social se caracteriza por llegar a grandes grupos humanos, a la masa (entendida como el grupo humano heterogéneo, cuyos miembros no son identificables). Por lo general se realiza utilizando los medios de comunicación social y su respuesta es difícil de identificar por la simple observación. Para medir la respuesta de la comunicación social se requiere de técnicas de investigación. En este tipo de comunicación, el contenido del mensaje incluye, frecuentemente, elementos culturales, económicos, políticos y sociales.

### 3) *Por los medios utilizados*

En atención a los medios que se utilizan en la comunicación, esta puede ser clasificada en dos grandes grupos: comunicación directa (persona-persona) e indirecta (medios masivos).

#### a) **Comunicación directa**

Es aquel tipo de comunicación que se realiza “cara a cara”. La emisión y recepción del mensaje son simultáneas. Corresponde, en otra categoría, a los tipos de comunicación interpersonal y grupal.

#### b) **Comunicación indirecta**

La comunicación indirecta es aquella en la que existe una organización social o un recurso tecnológico entre el emisor y el receptor. Como ejemplo tenemos los medios de comunicación social, el correo, las redes sociales, el teléfono, el periódico, la televisión, etc.

### 4) *Formas de comunicación social*

Tomando en cuenta que esta entrega trata de la comunicación empresarial, es necesario identificar con claridad las formas de comunicación social, puesto que suelen ser confundidas entre algunas de ellas, a pesar de que una mezcla de ellas es utilizada por la empresa: el periodismo, la publicidad, la propaganda, las relaciones públicas y el marketing.

#### a) **Periodismo**

Tradicionalmente, es considerado aquella forma de la comunicación social encargada de informar, educar y entretener a una colectividad. El desarrollo tecnológico actual ha determinado el papel fundamental del periodismo como orientador de la opinión pública y lo ha constituido como un poder natural de la sociedad.

La comunicación periodística pretende difundir la Información de manera objetiva. Sin embargo, la objetividad absoluta es muy difícil alcanzarla. En la información, siempre existirá una dosis de subjetividad (mayor o menor) determinada por la formación ideológica y cultural del periodista o por la estructura del medio de comunicación.

El periodismo es útil para la empresa en el auspicio de programas orientados a la responsabilidad social (RSE) y en la difusión de eventos y actividades que deben ser conocidas por los diversos públicos de la organización.

#### b) **Publicidad**

La publicidad es una forma de comunicación social que apoya la venta de un producto, el uso de un servicio o el voto para un candidato mediante la

información, el convencimiento y la persuasión del público para que adquiriera un producto, vote por un candidato o utilice determinado servicio.

La publicidad busca el acercamiento entre el productor de un bien o servicio y el consumidor potencial o grupo objetivo; entre el candidato y el votante; entre el usuario y el servicio social.

Se encarga, por una parte, de determinar cuáles son los atributos del producto, candidato o servicio y los presenta al público destacando los beneficios que obtendrá el grupo objetivo y generando una diferenciación con respecto a la competencia; y por otra, identifica las necesidades (reales y sentidas) y motivaciones del grupo meta, logrando la correspondencia con los beneficios señalados.

### **c) Propaganda**

La propaganda, actividad antigua, al parecer tiene sus primeros orígenes en el siglo VII antes de Cristo, cuando el mandarín Fu Tzien, creó la Gaceta del Imperio Chino en la que, entre otros datos, se afirma que existe una ciencia para el control de la población y que, la repetición es la fuente de todo conocimiento. Posteriormente hace presencia en las grandes civilizaciones como un instrumento filosófico, religioso y político.

Un hecho debe destacarse: el apareamiento del departamento de Congregatio Propaganda Fide (del latín pro - la - gan - os = en pro de los paganos) creado en el Vaticano el año de 1622 por el Papa Ludovico de donde se tiene el término propaganda. Luego se aplicará a la actividad política.

La propaganda es una forma de comunicación social que busca la persuasión en el plano racional e ideológico, no en el ámbito comercial. Busca prioritariamente influir en las creencias con el objeto de lograr adherentes a su tipo de pensamiento. En el ámbito político es superada históricamente, en gran parte, por el denominado marketing político o política.

### **d) Relaciones públicas**

Forma de comunicación social que orienta su actividad a lograr la opinión favorable de la comunidad hacia un candidato, un producto, un servicio, un partido político, una empresa o una institución. Esa opinión será el resultado de acciones coordinadas entre medios de comunicación social, líderes de opinión y el contacto directo con los miembros de la comunidad.

Para generar esta imagen, las relaciones públicas trabajan con su mensaje en los públicos internos de la organización y en su proyección hacia la sociedad: en los públicos externos.

### e) Marketing

El marketing es una forma de comunicación comercial de cierta complejidad que, por lo general, interviene en los mercados en los que la oferta es mayor que la demanda. Es una disciplina científica que desarrolla el intercambio comercial generando una mayor venta de los productos.

Figura 3

Proceso de marketing



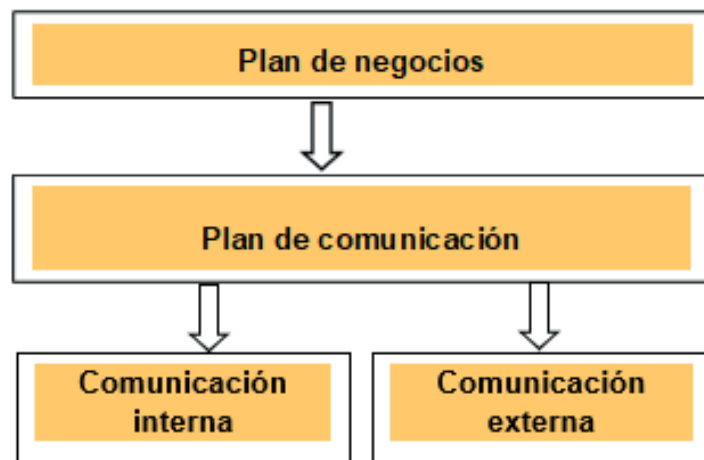
El marketing aporta a la sociedad con tres funciones: investigación del mercado, planificación estratégica y gestión administrativa. Si bien estas actividades ya existían antes del apareamiento del marketing, esta nueva disciplina las integra en un esquema científico mediante cuatro variables (las conocidas cuatro “p”) cuya mezcla agrupa todos los aspectos de la actividad comercial: producto, precio, promoción y plaza (distribución). En sus inicios, el marketing se orientó a la venta de productos. Desde hace varias décadas ha sido aplicado a otras actividades humanas como la política y el desarrollo social, ecológico, religioso, etc.

### Comunicación empresarial

La comunicación empresarial es el sistema de actividades de interacción, que mantiene la empresa con sus públicos internos y externos en el marco del plan de negocios de la organización. Al estructurarse como sistema se logra la unidad en el mensaje, de manera sinérgica lo cual hace que sea percibido favorablemente por el público. Es necesario evitar la emisión de mensajes aislados y desordenados para fortalecer la confianza en la empresa y los productos.

Figura 4

Esquema del marketing



La interacción comunicativa empresarial es una actividad clara y minuciosamente planificada. Se inicia en un conocimiento pormenorizado de la realidad empresarial y su entorno a partir del cual se formulan los objetivos y estrategias orientados a solucionar los problemas de comunicación hacia los diversos públicos.

### **Comunicación interna**

Es el flujo de comunicación que se da dentro de la organización entre sus diversos públicos. La comunicación interna es indispensable para la dirección y coordinación de la empresa. Se encarga de difundir la normativa, las tareas y los roles de los integrantes de la organización. Es de suma utilidad para dirigir y coordinar las actividades. La dinámica de esta comunicación facilitará el mejor desarrollo de las actividades generando un ambiente de cordialidad y respeto.

Esta comunicación parte de la realidad empresarial y genera un imaginario colectivo denominado identidad corporativa (aquello que los miembros de la empresa perciben y consideran como una verdad, respecto de sus características).

La comunicación interna puede ser vertical (descendente y ascendente) y horizontal. Ninguna de estas se encuentra en estado puro, siempre hay participación de ambas, pero una o dos de ellas predominan.

La comunicación descendente es aquella que parte de la alta dirección y llega a los diversos niveles de manera vertical. Es de una vía y cumple con el fin de transmitir órdenes para la ejecución de actividades.

La comunicación ascendente parte de los niveles inferiores de la organización y durante su trayecto recoge información que permite, a los directivos evaluar si la comunicación descendente cumplió su función.

La comunicación horizontal se presenta entre las personas y unidades del mismo nivel. Es de gran utilidad para el intercambio de información entre los departamentos, entre funcionarios y entre empleados. La participación de los miembros de la organización es mayor y genera mejor ambiente de trabajo.

Como se podrá observar, los tres tipos de comunicación tienen su utilidad y son complementarios, por lo cual, la habilidad del directivo está en combinarlas oportunamente con el fin de generar un ambiente de credibilidad, coherencia, integración y cordialidad. Esto redundará en un mejoramiento permanente de la realidad de la empresa, la identidad corporativa y, en lo posterior, de la imagen corporativa.

Los receptores de la comunicación interna se denominan públicos internos, están constituidos por varios grupos: accionistas, directivos, empleados y trabajadores. Cada uno de estos tiene sus propias características y debe ser tratado de acuerdo con ellas. El uso de lenguajes y medios distintos se hacen necesarios para llegar adecuadamente a cada grupo.

Los medios de mayor utilización en la comunicación interna son: la intranet (ordenador en red interna), la cartelera digital (monitor de TV en algunos casos interactivo), manual corporativo (de uso interno y externo, contiene la normatividad para elaboración de impresos, señalética, rotulación, colores, etc.), el cartel (para difundir información sobre eventos específicos), impresos (dípticos, trípticos, catálogos, etc.), sistema de vídeo y sistema de audio, reunión informativa, entrevista personal, encuesta, buzón de sugerencias, eventos (seminarios, talleres, paneles, mesas redondas, conferencias, etc.).

### **Comunicación externa**

Es la comunicación que mantiene la interacción entre la empresa y su entorno. Es aquella que tiene la función de acercar a la empresa (y sus productos) con el consumidor; generar una imagen positiva y persuadir al consumidor para que seleccione sus productos marcando una diferencia con respecto a la competencia.

Este tipo de comunicación también estructura un imaginario colectivo, pero de mayor dimensión que la comunicación interna; se trata de un discurso social que es el resultado de la proyección de la identidad corporativa hacia la sociedad: es la imagen corporativa.

Figura 5

*Entorno corporativo*

Si la realidad empresarial es de alta calidad, la identidad corporativa también lo será y la imagen corporativa, de la misma manera.

Los públicos externos, por su parte, están conformados por varios segmentos de la sociedad: consumidores (grupo objetivo), proveedores, distribuidores, competencia, el Estado y la sociedad en general. Al igual que en la comunicación interna, el mensaje dirigido a estos grupos debe ser elaborado minuciosamente, seleccionando el tipo de lenguaje adecuado para que sea percibido apropiadamente por los diversos públicos mediante la difusión por los medios de comunicación previamente definidos.

En esta comunicación confluyen el periodismo (para informar a la comunidad de los eventos que genera la empresa o para difundir las actividades de responsabilidad social empresarial), la publicidad (para persuadir al grupo objetivo hacia la compra del producto), las relaciones públicas (para generar y fortalecer una opinión positiva, por parte de los públicos, hacia la empresa y sus productos) y la promoción de ventas (cuya finalidad, en sus diversas formas, consiste en cerrar la venta).

### **Planificación de la comunicación**

El plan de comunicación se inicia con una recopilación y síntesis de información acerca de las características de la empresa (filosofía empresarial, datos históricos, momentos de expansión, de depresión), del producto (características internas -color, sabor, textura, olor, sonido-; características externas - E4: envase o envoltura, etiqueta, empaque y embalaje-), del mercado (tendencias, variables controlables e incontrolables, competencia, grupo objetivo, canales de distribución), del plan de marketing (en especial el análisis FODA, objetivos para el producto, precio, promoción y plaza) y termina en un listado de los problemas comunicacionales que deben ser solucionados.

Una vez recopilada la información, cuando se conoce con claridad la situación del producto, la empresa y su entorno, se procede a definir los objetivos

comunicacionales internos y externos que se orientarán a solucionar los problemas de imagen (relaciones públicas), posicionamiento (publicidad), recordación (publicidad), presencia de marca (publicidad y relaciones públicas), promoción (ventas) y persuasión (publicidad).

A partir de los objetivos se definen las estrategias para la comunicación interna y externa en cuanto a los mensajes y medios a ser utilizados, con el fin de cubrir a los diversos grupos. Dos son las principales estrategias: de mensajes (ideas creativas) y de medios.

En la elaboración de los mensajes, tienen fundamental importancia los siguientes aspectos: la generación de ideas creativas (nuevas), la selección de los lenguajes a utilizar (textual, gráfico, auditivo, audiovisual, etc.) y la calidad de las piezas comunicacionales (impresos, vídeos, redes sociales, carteleras digitales, cuñas de radio, vallas, anuncios de prensa, etc.).

Por su parte, la estrategia de medios se enfocará en seleccionar los más adecuados para llegar a los perfiles de los grupos que conforman los públicos internos y externos.

Una vez que se conoce qué piezas comunicacionales se producirán y qué medios de comunicación se utilizarán, se procede a valorar cada actividad y estructurar el presupuesto de comunicación.

Finalmente, se deben definir los criterios e indicadores, a partir de los cuales se controlará el cumplimiento del plan y se evaluarán los resultados.

Es necesario destacar que, durante las últimas décadas, tanto las grandes como las medianas y pequeñas empresas han desarrollado el concepto de responsabilidad social empresarial (RSE), actividad que se ha convertido en parte de las políticas y estrategias de la corporación, con el fin de retribuir a la sociedad los beneficios de ella recibidos mediante la implementación de programas de desarrollo social con un gran respeto y defensa del medio ambiente.

## **Tipos de empresas**

Al tratar este tema, de la comunicación empresarial, sin pretender una tipología al respecto, nos aproximamos a una definición general de las pequeñas, medianas y grandes, empresas, de acuerdo con los siguientes criterios: medios de producción, mercado y personal ocupado.

### **1) Pequeña empresa**

Es aquella en la que el trabajo del ser humano es decisivo, es decir, que su producción es artesanal (manual) aunque puede estar mecanizada, pero, generalmente, la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra. Sus ventas son locales y poseen menos de 250 empleados.



## 2) Mediana empresa

Una empresa mediana puede estar mecanizada, como en el caso anterior, pero cuenta con más maquinaria y menos mano de obra. Su cobertura de ventas es de ámbito nacional y tiene entre 250 y 1 000 empleados.

## 3) Gran empresa

Finalmente, la gran empresa es aquella que está altamente mecanizada y sistematizada. Sus ventas alcanzan el ámbito internacional y tiene más de 1 000 empleados.

### **Comunicación para grandes empresas**

Las grandes empresas utilizan la comunicación en todas sus formas. Es una actividad estrictamente planificada y requiere de fuertes inversiones. Para la comunicación interna, la gran empresa, cuenta con un departamento de comunicación organizacional o de relaciones públicas y para la comunicación externa, por lo general, contrata agencias especializadas en publicidad y organización de eventos. Es necesario anotar que, en ciertos casos, dentro de la organización se crean unidades de publicidad y eventos “dentro de casa”.

La dimensión de la comunicación en las grandes empresas y su variedad de productos hacen que, en muchos casos, contraten agencias de publicidad distintas para cada línea de los bienes que producen, esto permite una mayor especialización de acuerdo con la naturaleza de los mismos.

La parte investigativa tiene gran prioridad. En la comunicación interna tienen definidos y estandarizados los procesos para evaluación y obtención de datos, lo cual permite obtener una clara apreciación de las opiniones, expectativas, posibles proyectos y deficiencias en la comunicación de los diversos públicos internos. Esta ventaja permite trazar objetivos y estrategias eficaces que son implementados por las personas especializadas del departamento de comunicación.

Por su parte, para la comunicación externa, las grandes empresas cuentan con estudios de mercado, de motivaciones, de producto, etc., a partir de los cuales, por concurso o basados en experiencias positivas anteriores, proceden a contratar a las agencias respectivas.

### **Comunicación para medianas y pequeñas empresas**

Las pequeñas y medianas empresas tienen más puntos de coincidencia que diferencias, las hemos agrupado de acuerdo al concepto de pyme. Sus características de dimensiones, recursos humanos, uso tecnológico, cultura corporativa y espíritu de emprendimiento son muy parecidas y ambas no se encuentran

integradas en el amplio mercado industrial debido a los grandes volúmenes de inversión que implican.

La propia dimensión de las pequeñas y medianas empresas, no les permite una mayor inversión en comunicación. Son más susceptibles a las variaciones económicas, por lo cual, en momentos de crisis, tienden a “recortar” los presupuestos de comunicación.

La mayoría de estas empresas cuentan con pequeñas unidades de comunicación, en la mayoría de casos se reducen a una sola persona que se encarga de dar soluciones a los problemas de comunicación interna sin lograr cubrir todos los requerimientos que se evidencian. Ciertamente que hay excepciones, pero por lo general se ven limitadas, en ciertas ocasiones y por períodos cortos a contratar servicios de publicidad en estudios o agencias pequeñas.

Por lo general, no se destinan mayores presupuestos para investigación; su confianza está en la calidad de la creatividad y la optimización de los medios para alcanzar sus resultados. Por otra parte, no son clientes muy apetecibles para las empresas de comunicación por su bajo rendimiento en la pauta publicitaria.

### **El profesional de la comunicación**

A la hora de contratar los recursos humanos para el manejo de la comunicación en la empresa es necesario observar en él (ella), las siguientes habilidades y destrezas:

- Conciencia de la importancia de la comunicación para el desarrollo de la sociedad, en un ambiente de respeto a los principios éticos y de las ideas de los demás.
- Conocedor(a) de la comunicación, sus procesos, técnicas e intermediarios.
- Capacidad para administrar recursos de comunicación y relaciones públicas.
- Capacidad para diseñar políticas de comunicación, efectuar investigaciones y satisfacer los objetivos de la empresa en la optimización de recursos y mejoramiento de imagen.
- Diagnosticar situaciones, planificar y definir proyectos comunicacionales.
- Capacidad de liderazgo y emprendimiento para desarrollar su actitud para el trabajo en equipo y orientar su acción al crecimiento personal y profesional de sus compañeros y subalternos.



<https://acortar.link/nvDP1g>

## CAPÍTULO III

Una persona negativa



Los pensamientos y las actitudes negativos son agotadores y si sucumbe a ellos, se volverán más fuertes. Buscar el lado positivo de cualquier persona o situación, le ayudará a cambiar su actitud hacia el lado positivo, incluso en las peores situaciones, siempre hay una nueva oportunidad.

La vida enseña cada día que las actitudes son clasificadas de dos maneras: personas positivas y personas negativas, pero con el pasar el tiempo se han dado muchas definiciones más, tales como: falso, oportunista, mentiroso, envidioso, etc. En este apartado se hace énfasis en la persona negativa, sus actitudes, carácter, temores y muchas expresiones, como el aislamiento, temor constante y la espera de resultados contrarios a los planificados.

*Definición:* El negativo es una persona que carece de espíritu y voluntad para enfrentar la vida.

*Cómo surgen:* El negativo no nace, se hace; para ello no requiere de una escuela, basta un desengaño o una frustración cualquiera. De estos ejemplares se encuentran por montones regados por el mundo, son despreciados y se multiplican con facilidad. Con frecuencia, estas personas reniegan haber nacido porque en el curso de sus vidas, nunca encuentran la razón de su existencia.

*Cómo vive:* Generalmente vive solo, pocas veces se relaciona con sus semejantes. Es conformista, tímido y, con frecuencia, se apartan de cualquier reunión social. Su comportamiento: Siempre está en contra de toda norma, es opuesto al cambio y lo considera absurdo, es decir, cree que nada nuevo es posible. Por esta razón, siempre encuentra una excusa, deja pasar el tiempo y, finalmente, culpa a quienes nada tienen que ver con su fracaso.

El negativo acumula en su interior grandes cantidades de amargura, amargura que se transforma en envidia, impotencia, ira, venganza y todos los defectos humanos. No hay que olvidar que, el negativo es el más propenso al fracaso y a las enfermedades.

*Cómo muere:* Muere en la más grande soledad, lo entierran por caridad humana y rápidamente pasa al olvido. Cada vez que muere un negativo, hay una nueva oportunidad para el ser humano. Morirá sin cumplir su labor quién espera que se la señale.

*Concepto de negativo:* una persona de pensamiento negativo es la que es capaz de ver lo malo o irremediable de los hechos, es como un vaso medio vacío en lugar de observar lo que es bueno o positivo. Por ejemplo: Tengo dos hijos sanos y trabajadores, pero me desespero cuando pienso que no son lo suficientemente ricos.

Ser negativo es algo que se aprende. Si, posiblemente hubo algún acontecimiento en la vida que le marcó y a partir de entonces comenzó a sentirse inútil para un determinado contexto o pensamiento.

### *El cambio de actitudes*

Los principios básicos de las actitudes nos dicen que cada uno de nosotros somos responsables de nuestras actitudes. Si estas actitudes provienen o las creamos, la única persona que las puede cambiar es uno mismo, aplicando esta misma modalidad a mis alumnos, los únicos que pueden cambiar sus actitudes son ellos mismos.

Ser positivo es la clave para que un emprendedor enfrente cualquier adversidad y sea exitoso. Por ello, le contamos lo que hacen las personas positivas para que también adquieras estos hábitos y cambien su vida.

Ser positivo es la clave para que un emprendedor enfrente cualquier adversidad y sea exitoso. Por ello, le contamos lo que hacen las personas positivas para que también adquiriera estos hábitos y cambie su vida.

Una persona positiva no confunde renunciar con dejar ir: En lugar de aferrarse a ideas, creencias o personas que ya no son saludables para ella, confía en su juicio para dejar de lado aquello que es perjudicial para su vida.

Una persona positiva no tiene un buen día, hace que sea un buen día: No se queda esperando, se involucra activamente en la construcción de su vida realizando cambios para sentirse mejor en los momentos difíciles. Para una persona positiva, el pasado se queda en el pasado: No pasa mucho tiempo suspirando por los viejos buenos días, porque está demasiado ocupada haciendo nuevos recuerdos. La negatividad del pasado la utiliza como una lección aprendida y como trampolín hacia un futuro mejor.

Una persona positiva es agradecida: No se centra en los baches de su vida, sino en los tesoros que tiene que descubrir día a día.

Una persona positiva no se deja atrapar por sus limitaciones: Se siente motivada por el abanico de posibilidades que tiene. Sabe que no existe una solución perfecta para cada problema, sino muchas alternativas para ese fin.

Una persona positiva no deja que sus temores interfieran en su vida. - No deja que el miedo le impida conocer nuevas cosas y experimentar. Se da cuenta de que incluso los fracasos son pasos necesarios para una vida exitosa.

Una persona positiva sonrío mucho: Y su sonrisa es contagiosa, por lo que repercute positivamente en quienes la rodean. Una persona positiva es un buen comunicador: Se da cuenta de que la comunicación asertiva y segura, es el mejor medio de conectarse con otros en la vida cotidiana.

Una persona positiva es capaz de vivir todo tipo de emociones: Ser positivo no significa siempre estar feliz. Una persona positiva se permite experimentar cualquier sentimiento, incluso la tristeza, enojo, llanto, para poder desarrollar empatía ante los demás.

Una persona positiva se niega a culpar a otros y no es víctima de la vida: Procura la ayuda y apoyo entre las personas.

¿Cuántos hábitos tiene? ¿Qué le falta mejorar? ¡Anímese ya a cambiar su actitud y vuélvase una persona positiva!

### **Cómo tratar con personas negativas**

Seguro que ha conocido o tratado con alguna persona negativa. Están en todo lugar, ya sea en su trabajo, dentro de sus amistades o incluso dentro de su familia. Tarde o temprano llegarán a su vida provocándole ansiedad, estrés y otros estados emocionales difíciles de manejar. Para poder vivir su vida de forma tranquila, es vital que sepa cómo tratar con las personas negativas.

¿Tiene amigos, alguien de su familia o compañeros de trabajo que son negativos? Si su respuesta es sí, entonces ya sabe que no son las personas más agradables para tener a su lado.

Hablar con este tipo de gente es realmente desmotivador: da igual lo que usted diga, ellos siempre van a encontrar una forma de hacer girar las cosas hacia una dirección negativa. Sea cual sea el tema de su conversación, siempre conseguirán verle el lado malo a todo.

Algunas de estas personas pueden llegar a ser tan negativas que hasta puedes sentir una especie de drenaje de energía en su interior simplemente al estar cerca de ellas. Sería maravilloso poder influir en ellas para que no sólo se dejen de hacer daño a los demás, sino también que parasen de hacerse daño a sí mismas. Sin embargo, no es tan fácil. Lo primero que necesita saber es que no puede cambiar a las personas de la noche a la mañana. El cambio debe nacer de ellos mismos, y son quienes deben aceptarlo y dar el primer paso para lograrlo.

Pero, ¿cómo conseguirlo? Tan solo actuando de manera diferente es posible generar un verdadero cambio en la persona negativa, aunque aparentemente no hagamos nada por cambiarle a él o a ella.

He tratado con muchas personas negativas en mi vida. Una vez, estaba en una empresa en la que me vi rodeado por una cantidad enorme de gente que sólo sabía ver el lado malo incluso en las mejores cosas. Y aunque al principio me sentí angustiado por ese ambiente tan tóxico alrededor de mí, con el tiem-

po aprendí a manejarlo y esa situación me enseñó algunas estrategias muy útiles para que no me afectase a mi vida personal.

A continuación, les comparto todo lo que aprendí con esa situación, desde cómo identificar a una persona negativa en su día a día, hasta descubrir las mejores estrategias para tratar a la gente.

### **Cómo saber si una persona es tóxica**

Una persona tóxica es quien al relacionarse afecta a su motivación, su inspiración y su bienestar emocional. Esta gente irradia una energía negativa. La mejor manera de saber si una persona es tóxica es fijándose en cómo se siente después de tratarla.

Hay un principal objetivo que todas las personas tóxicas tienen: buscan su propio beneficio, aunque tengan que perjudicar a otros para lograrlo. Constantemente minimizan a quienes están a su alrededor, tratando de destacar sus fracasos para que ellos puedan demostrar sus propios logros o lo competentes que son. Mientras, por otro lado, están los que disfrazan sus malas intenciones con halagos o falsas preocupaciones. Este tipo de personas son muy difícil de detectarlas. Merece estar con personas que le hagan disfrutar el momento, que le apoyen y le agrade pasar el rato con ellos. Por eso, es muy importante que aprenda a identificar este tipo de personas y las evite. Tome nota de esta lista de situaciones que le ayudarán a darle cuenta si esta relacionándose con una persona tóxica.

**Envidian a los demás:** Por fuera pueden parecer muy seguros y demostrar que lo tienen todo. Pero, estas personas no hacen más que compararse con otras frecuentemente. Siempre encuentran de quien hablar mal y no soportan que a otros les vaya bien.

Si las cosas le han estado yendo de maravilla, es probable que ya tenga gente envidiosa a su alrededor. Tiene algo que ellos desearían tener y no les gusta eso. Suelen quitarle mérito o hablar mal de usted o su trabajo. ¡Evítelos!

Recuerde que la envidia es un sentimiento de inferioridad que solo afecta a ese tipo de personas.

**Siempre andan quejándose:** Son de los que critican todo y nunca hacen nada para cambiar las cosas. Les gusta ser la víctima siempre. Esta es una forma muy sutil de ser alguien tóxico, pero es una de las maneras más comunes. Por más que les haga ver lo contrario, siempre encontrarán una excusa para seguir sintiéndose infelices. Si observa que alguien se queja más de cuatro veces al día, no intente demasiado con esta persona y toma distancia, podría contagiar-



le a ser igual. Aquella persona que vive quejándose de las cosas malas que le suceden, solo atraerá esa negatividad a su vida.

Manipulan a otras personas: No hay señal más clara de una persona tóxica que cuando le obliga a hacer o decir algo que no quiere. Su especialidad es el chantaje. Se empeñan en lograr que se sienta mal por negarle a hacer algo.

Aunque muchas personas tienen tendencia a ser controladoras. Hay una gran diferencia entre alguien que le gusta tener todo en orden y alguien que intenta manipular a los demás a su antojo.

En el momento en que siente que alguien intenta “forzarle” a hacer algo que realmente no quiere o cambiar su forma de ser, actuar o pensar; será hora de reconsiderar su compañía.

Le mienten constantemente: Estas personas son mentirosas compulsivas. Ya sean pequeñas o grandes mentiras, le mienten a todo el mundo. Si ve que alguien les miente a muchas personas, puedes estar seguro que a usted también le miente.

¡Aleje esa negatividad de su vida! Las personas que tienen un impacto positivo en nosotros son aquellas en las que podemos confiar. Tenga cuidado con esas personas deshonestas que solo intentarán ganarse su confianza para luego hacerle daño.

Son chismosos y sólo hablan de otras personas: Otro rasgo distintivo de las personas tóxicas es el entusiasmo por los chismes, especialmente por aquellos que son demasiado fuertes. Si constantemente está cerca de alguien que solo se encarga de expandir rumores o habladurías de los demás, lo más probable es que tengan la misma falta de respeto por usted.

Solo hablar de otras personas es molesto y aburrido a largo plazo, por lo que es mucho mejor para usted alejarse de este tipo de personas. Lo único que le traerán son problemas.

Codician todo el tiempo: Otra forma en que las personas tóxicas afectan negativamente nuestra vida es siendo codiciosos.

Si hace algún tipo de negocio con alguien cercano y solo tiene en cuenta lo que gana en cada situación, eventualmente, el que saldrá perjudicado será usted.

Es posible que esto no lo note al principio, pero con el tiempo se dará cuenta que su personalidad le hará cambiar de estado de ánimo. Probablemente la relación con esa persona termine en un camino de ruptura y rencor. Siempre creen tener la razón: Con frecuencia tratan de dominar todas las conversaciones. Piensan que son las personas más inteligentes de la sala y que todos los demás están equivocados.

Con estas personas las conversaciones pequeñas y humorísticas rápidamente se convertirán en argumentos violentos. Cuando alguien escucha una conversación como un desafío que debe ganar, es casi imposible tener una relación sana. Dejar esos amigos tóxicos es crucial en la vida para sentirse seguro de usted mismo, libre y capaz.

Tienen grandes carencias: Y no hablamos solo de lo material. Realmente no son felices con ellos mismos. No saben valorarse porque creen que tienen poco éxito, poca popularidad o no siempre son lo suficientemente atractivos.

Por lo general, les gusta arrastrar a los demás por esa línea del descontento y desánimo. No pierda el tiempo tratando a este tipo de personas. Antes de que empiecen a afectar su vida, es importante que detecte y detenga a tiempo este tipo de personas. No permita que le engañen o manipulen.

Apenas contemple señales de pesimismo o quejas a su alrededor, aléjese de forma inmediata sin pensar dos veces. Su tranquilidad es lo primero.

### **¿Qué hacer cuando una persona es negativa?**

Las personas negativas, al igual que las tóxicas, sólo afectan a su bienestar. Vienen con esa actitud pesimista que no te aporta nada bueno. Lo mejor que puedes hacer es alejarte, y aunque no siempre es tan fácil ignorarlas, debes evaluar bien la situación.

Piense, ¿qué tanto puede influir esta persona negativa en su vida? Las personas que nos rodean pueden ser una gran fuente de motivación y también de desmotivación.

Si un familiar suyo o alguna persona de su trabajo tienen una actitud totalmente negativa, aunque lo desee y no lo pueda evitar, es mejor alejarlo. Quiera o no tendrá que trabajar con ella o escucharla. En estos casos es cuando puedes intentar cambiar su actitud y tratar de mantener el enfoque positivo. Lo ideal siempre es estar rodeado de personas que le inspiren a ser mejor y no den espacio a que la negatividad aparezca. Sin embargo, cuando tenga que tratar con una persona negativa, solo tiene dos opciones: ignorarlas o intentar cambiar su actitud.

### **¿Qué hacer cuando una persona es negativa?**

Las personas negativas, al igual que las tóxicas, sólo afectan a su bienestar. Vienen con esa actitud pesimista que no te aporta nada bueno. Lo mejor que puedes hacer es alejarte, y aunque no siempre es tan fácil ignorarlas, debes evaluar bien la situación.

Piense, ¿qué tanto puede influir esta persona negativa en su vida? Las personas que nos rodean pueden ser una gran fuente de motivación y también de desmotivación.

Si un familiar suyo o alguna persona de su trabajo tienen una actitud totalmente negativa, aunque lo desee y no lo pueda evitar, es mejor alejarlo. Quiera o no tendrá que trabajar con ella o escucharla. En estos casos es cuando puedes intentar cambiar su actitud y tratar de mantener el enfoque positivo. Lo ideal siempre es estar rodeado de personas que le inspiren a ser mejor y no den espacio a que la negatividad aparezca. Sin embargo, cuando tenga que tratar con una persona negativa, solo tiene dos opciones: ignorarlas o intentar cambiar su actitud.

### **¿Cómo hacer para ignorar a una persona negativa?**

Para ignorar a esas personas que sólo quieren absorber su energía y cambiar su estado de ánimo, tendrá que poner sus propios límites. Puede escucharlos y ver su forma de actuar, pero nunca intente discutir con ellas. Solo intensificar su estado negativo. Es probable que más de una vez le haya sentido tenso cuando ha tratado con una persona negativa. Y es que a menudo nos sacan de nuestras casillas. Tienen una energía diferente, y si no sabe cómo manejar la situación, le puede llegar a dominar la ira haciendo decir o hacer algo que lamentará luego.

Es necesario ser lo suficientemente inteligentes al hablar y prudentes al actuar. Si decide discutir, aprovecharán cualquier oportunidad para poner a prueba su carácter y le arruinarán el día completamente. De ser posible, no pase mucho tiempo con personas que sabe que siempre muestran pesimismo. Muchas veces se trabaja con alguien al lado que se queja demasiado y es inevitable estar lejos. En ese caso, intente levantar un muro imaginario entre esa persona y usted para no dejar pasar su mala energía.

Nunca se sabe en qué momento se puede encontrar con estas personas difíciles. El punto no es huir de la situación o del lugar cada vez que se presenten, ni tampoco forzar las cosas para que cambien.

Todo está en usted. Su actitud es lo que cuenta y es la responsable de que lo negativo le domine o que usted domine a la negatividad. Observe sus propios pensamientos y enfóquese en lo positivo. Nunca pierda de vista eso.

### **¿Cómo cambiar la actitud negativa de una persona?**

Muchas personas caen en lo negativo sin darse cuenta, y si le hace ver que eso solo le está afectando, lo habrá ayudado a dar el primer paso al cambio. Se

necesita paciencia y esfuerzo para cambiar esas actitudes negativas. Es todo un reto, pero no es imposible.

Primero, aceptemos la realidad. Para alguien que no está acostumbrado a tener una actitud positiva hacia la vida, le será difícil adoptarla rápidamente.

El origen de una actitud negativa en una persona puede darse por tres factores: baja autoestima, experiencias dolorosas del pasado (o del presente) y el entorno.

Destruir es simple; sin embargo, construir requiere de intención, preparación y un compromiso continuo. Para empezar a impactar positivamente en su actitud, empátice con ellos. No hay mejor descripción para ponerse en los zapatos del otro que la empatía. Las personas negativas tienden a oír una sugerencia o solución cuando las ayude a enfrentar sus emociones.

Actúe de manera que puedan sentir que realmente le preocupa lo que les ocurre. Puede decir un simple: ¿Está bien?, o ¿puedo ayudarle en algo?

Créame, demostrar su interés genuino podría hacer una gran diferencia. Reconoce sus cosas positivas y empieza por hacerles notar sus virtudes. Puede que se sorprendan al principio (recuerde que no están acostumbrados a ver lo mejor de ellos) y hasta podrían rechazar cualquier cumplido, pero por dentro, los hará sentir mejor con ellos mismos.

Es normal que continuamente los oiga quejarse o hablar mal de otros, cuando ocurra esto, simplemente responda a sus comentarios de manera educada. Si quiere entrar en discusión, puede optar por ignorarlos y decirles: Ok, entiendo como respuesta. La manera más fácil de contagiar una actitud positiva es manifestándola. Así como la negatividad se contagia, lo positivo también.

¿Cómo puedo ser más positivo en la vida? - No queremos lo negativo en nuestras vidas, queremos lo positivo. Y para atraer cosas positivas a su vida, debe empezar por sí mismo. Usted puede ser más positivo adoptando una perspectiva diferente.

Ser positivo es cuestión de mentalidad. - A lo largo de la obra se ha mencionado que todo se basa en cómo responde a las dificultades de la vida y a las personas conflictivas que le rodean. Identificarlo es lo primero, lo siguiente que debe hacer es elegir tener una mejor actitud.

Si antes tiraba la toalla por cada error cometido, ha llegado el momento de borrar esa idea de su mente y continuar con un ánimo deseoso por generar cambios. Todo empieza como un pensamiento, ese pensamiento se traduce en una acción y si a esa acción le suma constancia, ¡Ya tiene un hábito que practicar!

A continuación, se enlista una serie de consejos que puede emplear diariamente para que su vida cobre un sentido positivo para siempre.

Separe un tiempo para usted: Piense en su bienestar. Dedíquele un tiempo a su cuidado y salud. Vivimos en un ambiente cargado de cosas por hacer y ese ritmo nos impide tomar un descanso. Necesitamos darnos un tiempo para nosotros mismos, y esto es más importante de lo que imaginamos.

Luego del trabajo puede sacar una cita en un spa o dar una caminata por la noche para hacer un poco de deporte. Otra manera de trabajar por su bienestar es ponerse en contacto con amigos; conversar con ellos hará que se relaje y tenga la mente más despejada. La negatividad parte de no sentirse bien consigo mismo. Haga lo que más le guste para relajarse y recargar energía, su cuerpo y mente se lo agradecerán.

Sea agradecido con la vida: No hay nada mejor para la vida que cultivar un corazón agradecido. Cada vez que se levante por la mañana, tenga la disposición de dar gracias por ese nuevo día y por todo lo que le espera a lo largo de él.

Es muy importante que pueda practicar el agradecimiento constantemente si practica alguna religión. No sabe cómo una actitud agradecida puede cambiar completamente la perspectiva de su vida. El camino del agradecimiento nos lleva hacia la fortaleza, confianza y valentía de nosotros mismos.

Las malas experiencias siempre tienen algo que enseñarnos: No se tiene control de las cosas que nos suceden, pero sí se puede controlar cómo reaccionar frente a las situaciones de la vida. Si alguien nos trató mal, podemos elegir dejar que nos afecte y darle la razón, o darnos cuenta de que esa persona tiene problemas y que siempre habrá críticas.

Cuando lo malo llegue a su vida, es mejor elegir poner atención en el lado positivo de las cosas. No permitamos que atmósferas negativas contaminen nuestro interior.

### **La mente es muy poderosa y nosotros elegimos con qué llenarla**

Escuchar música: La música es un lenguaje independientemente de las palabras, escuchar sonidos de la naturaleza o música clásica hará que nuestra mente se relaje, al menos por un momento, dejando atrás esos pensamientos.

Recuéstese y concéntrese en los sonidos: Si puede apagar las luces, mucho mejor. Haga esto antes de dormir para que la noche sea más placentera y empiece el día siguiente más relajado.

Evite conversar con gente pesimista: Hemos hablado de buscar salud física, pero nuestra salud emocional es igual de importante. Si su objetivo es llenar la

vida de positivismo, es vital que podamos identificar con quién relacionarnos y de quién alejarnos.

Busquemos personas que nos enriquezcan, que tengan algo bueno que aportar en nuestra vida. No permitamos nunca que alguien nos opaque o que dejemos de brillar por su culpa. Mantengamos la buena energía por la que trabajamos.

Riamos frecuentemente (hasta de nosotros mismos): Es fácil caer en la rutina del trabajo y olvidar lo divertida que puede ser la vida. No todo es andar serio. Ser positivo se trata de tomarnos la vida sin tanta seriedad y mejorar nuestro ánimo. La risa nos ayuda a lograr esto y sentirnos bien. ¿Le incomoda el sarcasmo? ¿No le gustan las bromas? Probablemente es de esas personas que todo lo ven como trabajo. Aprenda a reírse de sí mismo y de sus errores. Mire la vida como una búsqueda constante de la felicidad, de lo positivo.

Emplear el orden: Ordenemos nuestros espacios. Empiece limpiando su casa, bote todas las cosas que ya no use o que no sean útiles para usted. Luego ordene o cambie de posición la sala o comedor para darle un giro nuevo.

Su espacio de trabajo también tiene que ser ordenado. ¿Hace cuánto no ordena sus cajones? Está comprobado que una persona trabaja mucho mejor en un ambiente donde predomina el orden. ¡Empiece hoy!

Ayude a los demás: El egoísmo es algo negativo. Aquellas personas que solo viven para ellas mismas, no tienen ningún propósito mayor que cumplir.

Tener un propósito grande por el cual vivir hace que nuestra vida sea más satisfactoria. Todo lo positivo sigue un propósito. Empiece hacer cosas por los demás y verá la diferencia. Cualquier tipo de ayuda que pueda ofrecer a otros, se convertirá en algo positivo que regresará hacia usted.

No es necesario que su ayuda sea material o económica, con simples detalles como preguntarle a alguien cómo estuvo su día o siendo amable, puede lograr que las personas le aprecien más.

Cambie su forma de pensar: Su mente puede ser la mejor arma o su peor enemigo. Vuestros pensamientos son tan poderosos que pueden determinar una realidad. ¿Qué clase de pensamientos tiene ahora? Si su voz interna solo dice cosas malas y no cree en sí mismo, será imposible tener una actitud positiva en la vida. Al principio puede ser difícil, pero cada vez que se dé cuenta que tiene un pensamiento negativo, cámbialo por un enfoque positivo.

Tomen la decisión de cambiar: Les he mostrado muchas maneras de enfrentar lo negativo en su vida; sin embargo, nada se logra simplemente por querer o pensar en hacerlo en algún momento. Lo más probable es que ese momento de tomar acción nunca llegue.

Tiene que decidir hoy si lo que quieres es trabajar por tu paz y felicidad o dejarte dominar por las personas o situaciones que te impiden tenerla. Es importante ser determinado en lo que quiera hacer; aún más si se trata de su crecimiento y desarrollo personal.

Ponga todo de usted y esfuércese. Existen varias formas de tratar con las personas negativas en su vida y empezar a ser más positivo. ¡Ya no hay excusas! Usted decide cómo ver la vida: de manera positiva o de manera negativa. Elija el lado bueno y no se pierda el regalo de vivir una vida más tranquila, saludable y, sobre todo, más feliz.

Cómo motivar el día a día: Si hay algo que necesitamos para poder aprovechar nuestros días y llevar a cabo todo lo que deseamos y soñamos, es sin duda alguna la motivación.

Usted, yo, todos luchamos por poder mantenernos motivados, pero, aunque muchas veces lo estemos, no es sencillo mantener esa motivación durante cada día de nuestra vida, ya que para hacerlo debe saber cómo motivarse.

Para saber cómo, es cuestión de buscar métodos que ayuden tanto a su motivación como a su mente para mantener una actitud mental positiva. A modo de experiencia personal, me costó más de 1 año encontrarlos, pero después de no rendirme y estar decidido a encontrar la forma para permanecer motivado todos los días, finalmente lo conseguí.

Para esos días donde la situación se pone difícil y nuestra energía disminuye, siga los siguientes consejos:

Pensar positivo le mantiene motivado: Y es que, cuando piensa en el obstáculo principal para motivarse, deben ser todos esos pensamientos negativos que se acumulan en su mente y no dejan ni hacer las actividades más básicas y simples de nuestro día a día.

Por eso, es importante que comience con esto y le dé prioridad a crear pensamientos positivos para que así pueda ver sus días y todo lo que hace más cercano a lo posible y bien lejos del imposible.

Intente tomar unos 5 minutos al despertar y llenarse de positividad. Hable consigo mismo y diga: yo sí puedo y sé que lo voy a conseguir, otro día más en el que seguiré conquistando mis metas, no importa el obstáculo, lo superaré, y siga repitiendo todo lo positivo que se le ocurra hasta que se sienta con el ánimo para comenzar el día con el pie derecho.

Todo comienza por la mente y cuando se convence a sí mismo de que todo estará bien y elimina esos pensamientos negativos que sólo le envenenan, verá lo fácil que será motivarse y mantenerse de esa forma.

Aprenda del fracaso: El fracaso es la única piedra con la que nos vamos a tropezar varias veces en la vida, pero eso no significa que deba acostumbrarse o que no deba intentar tropezarse menos con ella y quizás, llegar al punto en donde no la ve siquiera en su camino.

Dicho eso, aunque se tropiece varias veces, siempre le puede sacar provecho a cada uno de esos fracasos si se enfoca en no verlos como un obstáculo sino como una forma de aprendizaje para mejorar e incluso llegar más lejos de lo que tenía pensado inicialmente.

No es para nada fácil no desmotivarse y aprender algo nuevo cada vez que fracasa, pero si se concentra al menos un par de minutos u horas si le es posible, conseguirá ver ese error a corregir y que le motivará nuevamente.

Si no hace esto y deja que el fracaso embargue sus pensamientos, entonces comenzará a ponerle excusa para todo lo que desee hacer porque piensa que no lo conseguirá.

En cambio, si crea este hábito de buscar el aprendizaje y no se deja llevar por la negatividad al fracasar, nunca perderá la motivación porque sabe que en cada fracaso hay algo que puede aprender y que le ayudará a reformular lo que debe hacer para así dejar de ponerse excusas y empezar a cumplir sus sueños.

Organice y no se sobrecargue: La desmotivación no comienza a aparecer nada más cuando fracase o se cruza con un obstáculo que cree no poder superar en el momento hasta que encuentre la solución.

Sino también cuando tiene una vida completamente desorganizada y cree poder hacer todo a la vez, cuando en realidad termine haciendo todo a medias y de la peor manera. Tenga en mente que puede hacer cualquier cosa que se proponga, pero no todo a la vez.

Organice y evite saturarse de tantas actividades, tareas o responsabilidades a la vez ya que eso sólo le llevará a no hacer ninguna de ellas bien y que le desmotive en el proceso al creer que es por su poca eficiencia y en realidad todo se debe a que no está midiendo sus límites.

Si tiene muchas cosas que debe y quiere hacer, entonces tome una libreta y empiece a registrar cada una de ellas para que pueda asignar una fecha y hora determinada que le permitirá llevar a cabo todas al 100% y no desmotivarse al pensar que usted es el problema cuando un par de ajustes a su agenda pueden resolver el problema. Personalmente intento no ponerme más de 2 o 3 actividades al día para poder dedicarle a cada una el tiempo debido y así no sentirme presionado por terminar lo más pronto posible o verme obligado a dejar a



medias y de esta manera, evito los pensamientos negativos en mi mente que no ayudan en absoluto a mi propósito de conservar la motivación.

Deje tiempo para hacer lo que le gusta: Está bien que se concentre en priorizar aquellas actividades que le ayudarán a alcanzar mucho más rápido el objetivo o meta que se ha propuesto, pero no olvide que para motivarse y ser capaz de llevarlas a cabo necesita tener su dosis de motivación y descanso.

Hacer cosas que nos gustan siempre son una buena opción para permanecer motivado y preservar una actitud positiva. Justo por eso es fundamental que recuerden dejar tiempo para ellas. No es necesario que escojan hacer aquellas que requieren de mucho tiempo, de hecho, se recomienda dejar al menos una hora o 30 minutos libres todos los días para realizar algo que disfruten como tomar una taza de café en la cafetería de la esquina o leer un poco de la novela que les tienen enganchados últimamente.

Las actividades que les gusta hacer, pero requieren mucho más tiempo, pueden dejarlas para los fines de semana o un día que no tengan tareas importantes que realizar. Por ejemplo, si quieren compartir tiempo con su familia, ir a la playa o incluso acampar, pueden hacerlo durante el sábado y domingo. Después de que tengan sus dosis de tiempo libre y realicen algo que pone una sonrisa en su rostro, estarán súper motivados para continuar con todo lo que tienen planeado.

Siempre hay un mañana: Si se tratara de hacer las cosas, mi recomendación sería que no dejen para mañana lo que puedes hacer hoy, pero cuando me refiero a que siempre hay un mañana es que piensen en que si hoy no pudieron hacerlo o no consiguieron lo que se propusieron, piensen en que en un par de horas e incluso minutos, será otro día.

Esto se aplica aún más en este caso donde quieren encontrar su motivación y mantenerla. ¿Por qué? Porque esto les permitirá abrir su mente y no pensar en que, si no logran algo hoy, no lo lograrán nunca, lo cual es totalmente falso.

Además, también les permitirá prepararse para esos días en los que es inevitable sentirse desanimado y que nuestra motivación se va sin que nos demos cuenta. Es entendible y el hecho de que esto vaya a ocurrir en varias ocasiones, no es un motivo para permanecer desmotivado.

Entiendan algo, pueden desmotivarse y estar desganados durante un día entero, es común y completamente normal, incluso si aplican estos trucos, pero si continúan así el día siguiente, y al siguiente y todos los demás a ese, entonces es su culpa y de nadie más.

Piensen en que hay un mañana y en que está bien sentirse mal hoy, pero que al despertar al día siguiente estará revitalizado y se esforzarán por estar

motivados para hacer lo que quieran sin tener esa barrera y obstáculo encima de vosotros.

**Combatan su tristeza:** El estar triste es un estado que inevitablemente le lleva a la desmotivación y además de todas las razones que hay para que eviten estarlo; en este caso, trataremos la que más nos interesa de momento: evitar lo que no permita motivarnos día a día.

La tristeza es algo que podemos combatir, siempre y cuando nos esforcemos trabajando en ello y pongamos todo el esfuerzo en realizar ejercicios y seguir consejos que pueden sacarnos de ese hoyo negro en el que nos encontramos. Para superar los momentos en los que estoy deprimido y no puedo con el sentimiento de tristeza que me embarga, me gusta aplicar varios trucos que aprendí con el tiempo. Por ejemplo, no actuar tal como me siento, sino intentar reflejar y exteriorizar la manera en la que me quiero sentir: feliz.

Intente hablar con alguien sobre las razones por las que está triste, pero a su vez, no piense tanto en ello ya que mientras más deja que abarque sus pensamientos, se vuelve el doble de difícil alejar ese sentimiento.

### **Ideas para aumentar la productividad personal**

¿Nunca ha sentido que las horas van volando y no tiene tiempo para nada? Seguro que le pasa muchísimo y casi todos los días de la semana. Al final, termina pensando las horas no son suficientes, pero en realidad, todo se trata de lo poco productivo que es.

“No existe falta de tiempo, existe falta de interés, porque cuando la gente realmente quiere, la madrugada se vuelve día, el martes se vuelve sábado y un momento se vuelve oportunidad”.

En muchas ocasiones, cuando nuestro objetivo es tratar de ser más productivo y sacarle el máximo partido a nuestro día a día, una de las barreras más comunes que tenemos es precisamente la falta de tiempo. Y es que a veces pareciera que hacemos muchísimas cosas durante el día, sin embargo, nos damos cuenta de que todo eso que hacemos no nos está llevando a donde deseamos llegar y que para lograrlo necesitamos un tiempo extra.

Está claro que sería maravilloso para muchas personas que los días tuvieran más de 24 horas y así disponer de más tiempo para hacer lo que deseamos, sin embargo, ¿qué tan cierto es esto?, ¿realmente sabríamos aprovechar esas horas adicionales?

Cuando no sabemos aprovechar bien nuestro tiempo, suele suceder que las ocasiones en las que tenemos más tiempo libre (que tanto estábamos esperan-

do para hacer cosas productivas), nos damos cuenta que incluso éramos más productivos cuando teníamos menos tiempo.

Evidentemente, esto no ocurre siempre y hay personas que saben realmente aprovechar ese tiempo extra que tienen al máximo. Pero, para los que aún estamos en el proceso de lograrlo y de llegar a ser esas personas productivas que deseamos, nos cuesta bastante poder sacar el máximo partido a nuestro tiempo.

### **La productividad personal**

Podemos definir a la productividad personal como aquella relación que existe entre lo que deseamos conseguir y el tiempo que invertimos en ello. Por lo que se puede decir que cuanto menos tiempo lleve conseguir un determinado resultado, más productivo resulta ser.

En realidad, ser productivo es un hábito y como sabemos, los hábitos no son innatos, se aprenden y se van desarrollando con el tiempo y la constancia. Por lo tanto, todos y cada uno de nosotros somos capaces de desarrollarlos.

Una persona productiva no es la que trabaja más, sino más bien es aquella que sabe trabajar en menos tiempo y mejor. Por lo que, más que enfocarse en la cantidad de cosas que tiene que hacer, sabe priorizar y le da preferencia a la calidad con la que puede hacer las cosas.

No somos productivos cuando:

- Al finalizar el día se quedan con la sensación de que pudieron haber hecho más y cosas aún mejores para lograr sus objetivos.
- Se sienten estresados porque cada vez la lista de cosas pendientes es mayor y no tienen tiempo para nada más.
- Nunca terminan de hacer las cosas que tenían pendientes para hacer en el día a día.
- Se sienten frustrados e insatisfechos consigo mismos al ver que pasan los días y no hacen o no pueden terminar lo que realmente importa.
- Están siempre con prisas y se retrasan en las tareas que tienen que llevar a cabo.
- Pierden mucho tiempo pensando en lo que pueden hacer y terminan haciendo nada o muy poco.

Si se sienten agobiados, como si no tuvieran otra salida a esto que les está ocurriendo y piensan que son la persona menos productiva y más desorganizada del mundo; deben saber que siempre tienen la posibilidad de cambiar,

en cualquier contexto en el que se encuentren y a cualquier edad. Siempre hay algo que pueden hacer por mejorar su día, aumentar su desarrollo personal y en este caso, mejorar la productividad.

### **Técnicas para aumentar su productividad**

Como se mencionó anteriormente, cualquier persona es capaz de aprender a ser más productiva, ya que se trata de un hábito que se puede cultivar en cualquier momento. Como todo hábito, requiere de esfuerzo y constancia para que finalmente se quede arraigado en nuestra forma de actuar todos los días. Por eso, se recomienda poner en práctica a partir de hoy las siguientes técnicas para que puedan ser testigos de sus increíbles resultados.

1. Tengan muy claro lo que desean conseguir: El paso más importante para comenzar a ser más productivo es tener claro exactamente cuáles son los resultados que desean obtener. Por ejemplo, el objetivo de una persona que está comenzando a emprender puede ser lograr ser más eficiente en sus tareas domésticas y en su trabajo y así tener más tiempo para llevar a cabo ese proyecto personal que tanto le apasiona.

Para tener claro qué es lo que quiere conseguir, haga una lista de aquellos objetivos y metas personales que desea alcanzar. Después de haber hecho su lista, seleccione aquellos que de momento no tendrán tanta relevancia en su vida, de los que aún no está 100% seguro y que podría comenzar después de haber logrado los que ha elegido.

2. Identifique sus objetivos a corto plazo y realice un plan de acción: Después de tener claras sus metas personales o lo que desea lograr a corto o largo plazo, es necesario que comience a dividirlos en pequeños objetivos que serán su plan de acción. De esta manera, será más fácil que llegue a su meta final dando pequeños pasos, pero contundentes, para finalmente llegar a su objetivo con menor esfuerzo e incluso en menos tiempo.

Cuando visualizamos únicamente la meta a largo plazo que queremos conseguir y dejamos de prestar importancia a los pequeños pasos que tenemos que dar para lograrlo, es más probable que abortemos la misión, ya que nos frustraremos al tener la sensación de hacer muchas cosas y no llegar a nada. Esto, aunado a que el hecho de establecer pequeños objetivos nos ayuda a ser más organizados en el logro de nuestra meta, por lo que es más rápido, contundente y, por lo tanto, productivo.

3. Evalúe y modifique sus creencias limitantes: Hay que tomar en cuenta que, si cambiamos nuestras creencias, podemos cambiar también nuestro comportamiento. Así que es necesario que preste atención a aquellas creencias que tiene arraigadas y que van en contra de lo que desea lograr. Por ejemplo, puede tener la creencia de que para emprender necesita tener una gran capital. Está claro que, si desea emprender y tiene esta creencia, será muy difícil que lo logre.

Por eso es necesario que una vez que la haya identificado, la anote, reflexione acerca de ella de manera más objetiva y la modifique por otra que le beneficie para lograr su objetivo. Una manera de hacerlo, siguiendo el ejemplo en donde se tiene la creencia de que para emprender necesita tener una capital, la nueva creencia sería que no necesita tener dinero para invertir ya que ahora tiene más opciones para hacerlo, incluso puede comenzar a trabajar por Internet sin invertir nada.

Un ejemplo claro es el caso de los psicólogos, quienes por medio de la ayuda psicológica en línea se han abierto las puertas en la comunidad de Internet y ahora mismo pueden atender a personas de otros países, cosa que antes era inimaginable. Así como están ellos, también existen muchos otros profesionales que han logrado llevar a cabo su trabajo desde casa y van en aumento. Existen tantas opciones que no es necesario haber estudiado alguna carrera para llegar a tener hoy en día un trabajo o emprender por cuenta propia en Internet.

4. Aprenda a priorizar: Identifique cuáles son las actividades que tiene que hacer en su día a día y ordenando por prioridades. Si no sabe qué hacer, comience por realizar aquellas que pueden aportar más en la consecución de sus objetivos o que tiene que hacer de manera obligatoria porque son parte de su trabajo y tienen una fecha determinada para realizarlo. Deje al final aquellas cosas que no sean tan relevantes para quitarle el estrés de estar pensando en que tiene que terminar tal cosa en un determinado tiempo.

5. Aplique la regla de los dos minutos: Todos tenemos un reloj que nos ayuda a planificar, controlar y medir los resultados completando una serie de pequeñas tareas; lo mejor es llevar a cabo esas tareas que apenas nos consumen tiempo. Para ello, sólo necesita escoger cuáles de las diferentes tareas que tiene que realizar le va a llevar efectivamente 2 minutos y las realice en ese momento. Muchas veces no somos conscientes de la cantidad de cosas que podemos hacer en dos minutos o incluso menos. Esto, además de irnos quitando tareas

de encima, nos mueve del estado de pasividad en el que nos encontramos y hace que no caigamos en la procrastinación.

6. Recopile y capture: Registre sus ideas y cosas pendientes en un papel, calendarios o alguna aplicación de su teléfono, no pretenda almacenarlas en la mente. Si trata de guardar todos aquellos pendientes que tiene por hacer o cosas importantes que desea retomar más adelante o no tan importantes, pero que le gustaría tener acceso a ellas en algún momento, al final se le terminarán olvidando y esto puede repercutir en el logro de sus objetivos y, por lo tanto, en su productividad.

7. Haga una lista con sus actividades diarias: Para que pueda tener una mayor sensación de control en lo que está haciendo en su día a día, es recomendable que haga una lista con todas aquellas actividades que tiene que hacer cada día, poniendo como prioridad, por supuesto, las que tiene que hacer con mayor urgencia sí o sí. A lo largo del día puede ir tachando aquellas actividades que ha completado y de esta manera, continuar con las siguientes.

8. Seleccione el momento adecuado para cada actividad: Generalmente, dependiendo del tipo de trabajo que uno tenga, por las mañanas nos sentimos más activos y concentrados para realizar las actividades que impliquen una mayor dificultad o concentración, por lo que es recomendable dejar aquellas tareas que son más demandantes a esas horas e ir haciendo otras que implique una menor concentración o energía en el resto del día. Así que es importante identificar cuál es nuestro mejor horario para ir realizando diferentes tipos de actividades.

9. Descanse de manera periódica: Si está realizando actividades importantes que le demandan mucho tiempo y concentración, asegúrese de tomar pequeños descansos, los cuales ayudan a despejarse y también aumentar su rendimiento. Esto es debido a que nuestra capacidad para mantener la atención tiene un tiempo limitado y cuando estamos haciéndolo por periodos largos, nuestra atención empieza a decaer.

10. Evalúe: Asegúrese de que cada determinado tiempo le dedique un espacio para evaluar todos sus avances, la manera en la que ha ido encaminando hacia sus objetivos, las tácticas que le han resultado más útiles y de qué ma-

nera podría mejorarlas, que tan cerca está de lograr sus objetivos y metas. La finalidad es que se dé cuenta de qué tanto aumentó su productividad a partir de que comenzó a practicar esta serie de técnicas y algunas otras más que esté implementando. Y si no es así, descubra cuáles son las dificultades que ha tenido y a partir de ahí, planifique el siguiente plan de acción para mejorarlo.







<https://acortar.link/QS5A7F>

# CAPÍTULO IV

## Ideales para la vida



Los ideales que persigue el ser humano no resisten una simplificación. Sin embargo, hay por lo menos una manera de visualizarlos como si fueran ríos en los que confluyen las conductas de las personas y que, a manera de afluentes, los alimentan. Como el mar que los recibe, el fin de todas y cada una de estas grandes corrientes o ideales es la autorrealización o la búsqueda de la felicidad. Cada persona le dará mayor o menor importancia a uno u otro río en distintas circunstancias de su vida y de acuerdo con su marco de valores.

### *El primer río es el Ser*

La búsqueda de la esencia, de la razón final para estar en este mundo, es una gran fuente de motivación en los seres humanos. La indagación sobre el ser ilumina la vida de muchas personas y es el estímulo que los lleva al descubrimiento espiritual y una vida interior que los conecta con su naturaleza y la del mundo que los rodea. Las personas empeñadas en este hallazgo seguramente orientan la mayoría de sus actividades hacia una gran meta: ser lo que son.

### *El otro gran río es el Saber*

Para muchos individuos el dominio intelectual de alguna materia o ciencia se convierte en un ancla vital de su actividad. Por obvias razones, este asunto es muy relevante en intelectuales y hombres de ciencia en general, pero el común de los mortales también dirigimos nuestra atención hacia el perfeccionamiento profesional, la actualización, la curiosidad por los temas generales, la cultura universal. Para las personas con “ancla técnica” esta es una de sus motivaciones más relevantes.

### *El siguiente conjunto de motivaciones tiene relación con el Hacer*

Transformar el mundo mediante la ejecución de obras, llevando a cabo actividades concretas y poniendo las capacidades propias en un proyecto son la inspiración de muchos. De hecho, es una fuente de motivación crucial para los líderes ejecutores públicos y privados y, naturalmente, es un atributo de los gerentes y de muchas otras personas dedicadas a causas de todo tipo en el mundo: ambientalistas, humanitarias, comunitarias y de servicio social.

### *Y, por último, hablemos del Tener*

No cabe discutir sobre el valor de este concepto. El tener es fuente de seguridad, mejora el estatus de las personas y de los países, y constituye un indicador importante de la calidad de vida tanto personal como colectiva. Los

individuos que se motivan a tener y disfrutar bienes y servicios, dedican a ello gran parte de su vida, con una tenacidad digna de mejor causa, En cuanto el tener satisface necesidades primarias, su relevancia se manifiesta para todo el mundo.

Estos cuatro grandes ideales humanos (ser, saber, hacer y tener) se logran con ayuda del querer, vale decir, la fuerza que arrastra el agua de esos ríos hacia la meta de la felicidad o la autorrealización del ser humano. Pueden estar dadas todas las condiciones, pero si en el interior de una persona no aparece la chispa del querer, de nada sirve la creación de oportunidades; le falta la voluntad y, por tanto, la automotivación.

A propósito de lo anterior, hay una vieja anécdota de dos amigos. Uno de ellos pregunta:

— ¿Cómo estás?

A lo cual el otro responde:

— Bien, porque no se me han acabado las ganas.

— ¿Ganas de qué? Pregunta el amigo.

— ¡Ganas de cualquier cosa! ¡El día que se me acaben las ganas de alguna cosa, estoy muerto...!

Estos ríos, formados por arroyos, constituyen lo esencia de los seres humanos. Lo mayor parte de nuestras acciones están dirigidas, como flechas, hacia la conquista de una totalidad:

¿Quién soy?

¿Qué debo hacer?

¿Qué debo conocer?

¿Qué necesito?

¿Por qué estoy en este mundo?

¿Cuál es mi destino y lo que debo hacer ahora?

Con este marco de referencia general se abordará en las siguientes páginas el asunto de la motivación y la delegación de responsabilidades. Para ello se me permitirá incluir una experiencia vivencial:

Un amigo se graduó hace algunos años en España donde vive junto a su familia, trabajó por varios años en una compañía farmacéutica multinacional en el área financiera, lo cual le permitió viajar por varios países, cuando le pregunté por su trabajo me contestó, Tranquilo, pero muy bien. ¿Por qué tranquilo?, le pregunté.

Me dio una respuesta muy interesante:

Porque allá se entra muy puntualmente, pero se debe salir también a la hora precisa. Si se queda a trabajar más tiempo, su jefe empieza a dudar de su ca-

pacidad y ofrece quitarle el trabajo. El trabajo que se asigna es para realizarlo en las horas que debe permanecer en la oficina y a la empresa le interesa que, quienes trabajan ahí, tengan vida personal y equilibrio emocional.

El trabajo no debe sustituir jamás la vida personal del trabajador, y explico por qué: La única posibilidad de encontrar un equilibrio necesario para que una persona sea sana en lo psicológico, emocional e intelectual, es que le dedique tanto tiempo a sus relaciones personales como a sus relaciones laborales. Las exigencias laborales se han vuelto muy demandantes y algunas empresas han obligado a sus empleados a posponer su vida personal para un futuro que nunca llega y lo peor, a renunciar a ella para sustituirla con la vida laboral, lo cual es absurdo.

Entre muchas otras cosas, mi amigo señaló algunos de los requerimientos que necesitó aprender y soportar y dejar de hacer, para lograr la confianza de esa empresa:

- a. Prepara y ejecutar planes y programas bien elaborados.
- b. Permanecer trabajando 2 o 3 horas más después de la hora de salida, para que le alcance el tiempo y muestre su eficiencia.
- c. Que no planifique más trabajo del que puede realizar, lo cual permite evaluar la eficiencia ante quien le asignó el trabajo.
- d. No hacer cosas ajenas al trabajo durante el tiempo laboral, evitará la necesidad de replantear el tiempo perdido.
- e. Que todos los ejecutivos o directivos deban estar siempre disponibles a cualquier hora del día.
- f. Recibir mensajes en altas horas de la noche o en la madrugada y/o durante los fines de semana, a pesar que esté con su familia. Que el trabajo se convierta en algo agobiante y genere más estrés que satisfacción.
- g. El trabajo es uno de los elementos importantes en la vida de los seres humanos, pero no el único.

Recuerde siempre que, el trabajo se queda y otra persona toma tu lugar, nadie es indispensable en una compañía; en cambio en su hogar nadie toma su lugar y, por lo tanto, usted es el insustituible. Si quiere llegar a crear una buena marca personal, primero debe lograr que la gente le tome en serio; aquí le proporcionamos unas ideas para desarrollar su credibilidad a través de una correcta presentación, conocimientos y habilidades interpersonales:

Haga que los demás hablen de sí mismos: Este es el primer secreto de una excelente primera impresión: dejar que las personas hablen de sí mismas. De

acuerdo a una investigación en Harvard, hablar de sí mismo estimula las mismas regiones del cerebro que el sexo o una buena comida. Recuerde que cuando las personas hablan de su vida, se vuelven más vulnerables entre sí, forman enlaces sociales más fuertes y terminan cooperando para el mutuo beneficio.

Vestirse en forma adecuada mejora su apariencia: La apariencia es nuestro primer filtro, que causa una notable impresión ante los que nos rodean, principalmente se trata de estar bien aseado, bien combinado y con la talla correcta. No importa cuál sea la forma de tu cuerpo, o la marca de tu ropa. Para saber qué es lo que debería llevar sin tener que recurrir a un especialista, simplemente copia el estilo de alguien más en tu industria. Así podrás dar un excelente paso adelante. Cuando vaya a saludar a los demás, hágalo con un apretón de manos, pues saludar es mucho más que sostener por unos segundos la mano del otro en la suya; es una cuestión de presencia. Siempre procure estar derecho y con los hombros hacia atrás. Ponga toda su atención en el apretón: Contacto visual, buena pero no excesiva presión, su codo separado del cuerpo y flexionado cómodamente y no olvide sonreír. Mantenga una postura abierta, lo cual causa un gran impacto en la manera cómo le sienta, en la manera como se presenta y cómo los demás le perciben.

Por ejemplo, si hace la clásica pose de poder, su cuerpo producirá las sustancias necesarias para que se sienta y se vea más confiado y seguro. Si se acostumbra a tener una postura abierta, estará más cerca del éxito de lo que cree.

Póngase al tanto de lo que sucede en el mundo: Cada vez son más buscados los llamados Profesionales T o transversales; aquellos que tienen una experiencia muy bien enfocada en un tema en particular, pero a su vez tienen conocimientos en una serie de campos relacionados o transversales. Esto hace que sean excelentes innovadores y aptos para trabajar en equipo.

Por ejemplo, si le atraen los negocios, es necesario que se mantenga al día no sólo con las noticias de su campo, sino también con las de ciencia, tecnología y cultura popular; eso les permitirá tener una visión más amplia del universo en el que quieren alcanzar sus objetivos.

Manténgase en un constante proceso de formación: No importa en qué ámbito se desenvuelva, ya no existe tal cosa como: Etapa de estudios - etapa de trabajo, como en el siglo pasado. No necesariamente debe estudiar postgrados sobre su área constantemente, pero sí mantenerse al filo de las investigaciones y ser parte de grupos de expertos similares a usted.

Cuente historias: Los números son importantes, pero no son suficientes para conectarse con las personas. Siga estas ideas y la manera de cómo enfrentarlas.

Manténgase con humildad: Demasiados profesionales hoy en día creen que, por competir y mantenerse en el filo de su industria, pueden actuar como si fuesen más que los demás. Eso puede dar lugar a se haga notar, pero no se ganará adeptos, y de seguro eso se convertirá en un muro alrededor de usted. No importa cuánto avances, recuerde sus orígenes; no importa cuánto aprenda, recuerde que tiene muchísimo más que aprender todavía y ¿quién sabe si lo hará de la próxima persona que conozca? Expertos de todos los campos nos han dicho durante muchos años que aparte de la supervivencia física, una de las mayores necesidades de los seres humanos es conseguir la afirmación o la validación de lo que son y de lo que hacen. Eso es lo que conocemos como reconocimiento.

Sea gentil: Saludar, por el nombre no es sólo un ritual de buena educación, es una señal de reconocimiento. Nada duele más que la agresión silenciosa del jefe que entra sin saludar. Todos a su alrededor son transparentes, no existen ¿Conoce a personas así?

Preserve su salud mental: Vigorizar el cerebro exige esfuerzo, pero lo bueno es que hay medios a su alcance para conseguirlo.

Caminar 45 minutos al día, tres veces por semana, estimula la producción del factor neurotrófico derivado del cerebro, una proteína que contribuye a la formación de neuronas nuevas, al aumento de conexiones sinápticas y al aprendizaje. Estudios recientes han demostrado que el ejercicio aumenta la sustancia gris en la región del hipocampo que procesa conocimientos nuevos, en particular la relación entre los distintos elementos de información que conforman los recuerdos complejos.

Realizar una siesta de 90 minutos a las 2 de la tarde luego de hacer una tarea difícil en el medio o ambiente en el que se encuentre, ya sea de estudios o el trabajo, puesto que, cuanto mejor traslademos información del hipocampo a la corteza cerebral, más información podremos obtener cuando la necesitemos.

Mantenga la mente en blanco, utilizando imágenes de resonancia magnética funcional por unos minutos (escuchar música, recordar momentos de alegría y logros personales) permite mejorar el flujo sanguíneo cerebral; lo cual facilita acciones creativas, como escribir, pintar, o nuevas rutas de progreso, resultados que otras personas pasan por alto. Así que guarde su teléfono celular y ponga su cerebro en funcionamiento mínimo.

Tomar café podría aumentar su agudeza mental y una mayor conectividad con sus actividades diarias, mejorando la memoria y el aprendizaje.

Hablar con dos idiomas, por ejemplo, el español y el francés, lo cual en su cerebro se activan los circuitos donde residen ambas lenguas. La corteza

prefrontal tiene que intervenir, entonces para elegir la palabra adecuada; por ejemplo, ¿hombre u homme? El «ejercicio» que la corteza prefrontal realiza con dos idiomas, contribuye aumentando y solucionando problemas en el foco de atención, y lo más importante, podría retrasar por cinco años la aparición de la demencia senil.

Si bien es cierto que una dieta saludable se asocia con un menor riesgo de contraer enfermedades como la diabetes y el mal de Alzheimer, sufrir ataques de apoplejía, los cuales dañan las funciones cerebrales, no existen pruebas firmes de que los complementos vitamínicos o ciertos alimentos ricos en antioxidantes aumenten la inteligencia. Sin embargo, los científicos tienen la mira puesta en algunos de ellos. Por ejemplo, varios estudios en pequeña escala indican que la cúrcuma y el jugo de granada podrían mejorar la memoria y otras funciones cognitivas.

Varios expertos recomiendan cambiar cuatro aspectos en la persona para dejar atrás los temores y alcanzar tus metas; para superar los miedos que están evitando que inicie su empresa o riesgos que podrían beneficiar la organización, tome nota de estos cuatro pasos:

### *Cambie la forma de pensar*

Emprenda una acción que ha estado pensando desde hace tiempo realizar, sin pensar en los resultados o las consecuencias que podría conllevar hacerlo. Para los emprendedores esto podría ser, por ejemplo, que quiera llamar a alguien que le podría ayudar. ¿Qué pasaría si le rechaza? No importa. La meta debe estar en tomar acción, sin considerar qué resultados tenga.

### *Cambie la forma como habla*

Usa lenguaje positivo y evita usar frases o palabras con alguna connotación negativa.

“Suelo decirle a la gente que digan (aunque no lo crean): ¡Yo puedo hacerlo! y que nunca digan: Yo no puedo. Decir que no puede hacer algo motiva el miedo en lugar de tranquilizarse. Intente desarrollar el hábito de usar palabras confortantes, incluso cuando su primera reacción sea hablar con miedo”, aconsejan los expertos.

### *Cambie la forma o actitud en que actúa*

Cuando no esté seguro de algo, finge. No necesita sentirse confiado por dentro para verse confiado por fuera, muchas personas que han conseguido



grandes logros tiemblan y se sienten aterrados por dentro, pero lo superan y hacen lo que tienen que hacer para alcanzar sus metas.

### *Cambie la forma como usa el cuerpo*

Nuestro cuerpo se asemeja a un interruptor, por lo tanto, no lo debemos sobrecargar. Si se siente temeroso, nuestro cuerpo se pone tenso y las personas lo notan, para evitar este efecto, se recomienda hacer ejercicios de relajación y de respiración y si le es posible, tómese unos días de descanso o vacaciones. Nadie puede hacer por sí solo su tarea en el mundo, en la vida se necesita una compañía indudablemente. Es fácil enojarse cuando las cosas van mal, pero no debemos perder la motivación en medio de las penas y el sufrimiento.

### **Cómo soportar las críticas**

Cuando una persona nos critica podemos sentirnos mal, sobre todo si esa persona es importante para nosotros y la crítica la formula sin tacto. Pero como no podemos hacer que las personas opinen de la forma en que nosotros queremos, es preferible trabajar en nuestra seguridad y personalidad para que las críticas, que inevitablemente vendrán porque somos incapaces de complacer a todo el mundo, no nos afecten profundamente.

Es natural para los seres humanos dar su opinión acerca de diversos temas, incluso acerca de otras personas y muchas veces sin el más mínimo respeto o empatía. En múltiples ocasiones decimos a las demás cosas que a nosotros no nos gustaría que nos dijeran, desdeñando lo que la otra persona pueda sentir. Precisamente por eso es importante también saber reaccionar ante las críticas, así nos evitamos ese sentimiento de venganza o querer pagar con la misma moneda.

Una persona que tiene una actitud mental positiva también tiene seguridad en sí misma, por ende, es una cualidad importante para cultivar porque cuando tenemos una autoestima sólida, las críticas de las otras personas no harán mella en nosotros. Eso no quiere decir que sus sentimientos se esfumarán o se resbalarán ante cualquier crítica u observación realizada por cualquier persona, a continuación, podrá leer unas alternativas para poder sobrellevar las críticas de una manera saludable:

No lo tome en forma personal, no importa lo que la otra persona le diga o si lo hace de una manera que considere grosera, irrespetuosa o antipática, no sienta a esas palabras de forma personal, porque la persona que se está refiriendo a usted de esa forma, está quedando al descubierto.

Tenga presente que las palabras que salen de nuestra boca demuestran los pensamientos y sentimientos que guardamos dentro. Esto quiere decir que cuando una persona hace críticas a otras de formas inadecuadas, está poniéndose en evidencia a sí mismo, no a nosotros.

Sea objetivo, a veces las críticas están dirigidas para ofender a quien las recibe o para hacerla sentir mal por diversas razones:

- Puede que no le agrade a la persona que lo dijo.
- Quiere probarle y saber cómo reacciona ante este tipo de situaciones.
- Quieren sacarle de sus casillas para que no represente una amenaza (profesionalmente).
- Su personalidad tiende a la crítica negativa, entre otros.

Pero también hay personas que le critican porque saben que puede dar más, ya que su calidad suele ser mayor. Hay críticas que pueden retarle, exhortarle y hasta ayudarle a mejorar, ya que si nadie las hubiese dicho ni se hubiese enterado de que estaba fallando en esa área.

Por eso no debe cerrarse a las críticas, lo que necesita hacer es escuchar con atención lo que le dicen y evaluarse objetivamente para saber si la persona que le está criticando puede tener razón.

Se requiere un nivel elevado de madurez para poder ser objetivo sobre todo en situaciones donde nos sentimos atacados, por eso la primera recomendación fue no tomarse las cosas de forma personal.

Tampoco se trata de que todas las críticas que le hagan le pongan a dudar de sí mismo. También cuando tiene una autoestima saludable y se conoce bien, sabe cuáles son las debilidades que tiene y si una persona las señala, simplemente le estará recordando algo que usted ya sabe.

Hay que destacar que influye mucho quién es la persona que lo dice. Por ejemplo, si su jefe critica su trabajo, está entre sus responsabilidades hacerlo, así que no puede pensar negativamente acerca de un acto meramente profesional. La recomendación es que no se centre en la crítica específicamente, sino que sea capaz de ver el panorama completo, es decir, quién lo está diciendo, la forma en que lo hace, la frecuencia con la que esa persona suele criticarle, el tono de voz y la situación en general. Así podrá saber si debe prestar atención para mejorar (siempre hay espacio para la mejora) o es preferible hacer oídos sordos.

No podemos complacer a todo el mundo: cuando tenemos esta premisa clara podemos liberarnos de un gran peso. Muchas veces queremos complacer

a las personas a nuestro alrededor, especialmente aquellas a quienes amamos o tenemos en alta estima, pero nunca vamos a ser capaces de complacerlos a todos debido a que cada quien tiene diversas opiniones acerca de lo que les agrada.

Recuerde que nadie es perfecto, por lo que su meta debe ser el complacerse a sí mismo y sentirse bien como es. De esta forma tendrá mayor seguridad en usted y se lo demostrará a los otros, cuando refleje seguridad, los demás pueden percibir esta confianza y hasta las críticas disminuirán. La autoconfianza es una de las cualidades más admirables que cualquier persona puede poseer.





<https://acortar.link/CTApuM>

# CAPÍTULO V

## Normas de desempeño



Las normas de desempeño son aquellas expectativas más rutinarias y comunes de un trabajo. Se define como tales a aquellos procesos, actividades o conductas que se requieren para realizar el trabajo. En tanto que las metas hacen referencia a que resultados se deben obtener, las normas de desempeño articulan la forma en que se debe realizar el trabajo.

### **Fijación de normas de desempeño**

Puede comenzar con la descripción de un cargo actual para identificar áreas más amplias de responsabilidades. Empleando las Hojas de Trabajo individuales para Normas de Desempeño evaluará, en forma independiente, cada una de las habilidades listadas bajo ese renglón. Estas habilidades se clasificarán, en primer lugar, según su orden de importancia en la realización del trabajo (en la columna de Requerimientos) y, en segundo lugar, según el desempeño del empleado en comparación con los requerimientos del trabajo (en la columna inicial de Discusión). Consulta las instrucciones específicas de la Hoja de Trabajo del Personal de Apoyo o del exento.

En caso de que se discuta o se muestre al empleado la Hoja de Trabajo de las Normas de Desempeño, se deberá enviar una copia a Recursos Humanos y archivar otra en la carpeta del empleado. Este acuerdo anterior a los hechos entre el empleado y usted, articula con exactitud cuáles normas y resultados serán considerados satisfactorios para la responsabilidad de un trabajo específico. La mayoría de las personas deberán alcanzar o superar una gran parte de sus normas de desempeño con mucha frecuencia ya que las normas establecen expectativas rutinarias iniciales.

### **Beneficios de las normas de desempeño**

Acuerdo mutuo de normas de desempeño:

- Facilita la comunicación y comprensión entre su empleado y usted.
- Centra la atención en el trabajo en lugar de sus personalidades.
- Facilita la auto revisión y autoevaluación.
- Actúa como el mejor vehículo para establecer y promover las normas de la organización.
- Proporciona una base para entrenar a un empleado en conductas específicamente relacionadas con el trabajo.
- Promueve un balance en los esfuerzos de trabajo (los individuos tienden a concentrarse en la parte de trabajo que les agrada y a rechazar otras partes importantes).

Al poner en práctica las normas de desempeño en las reuniones de progreso, puede mejorar el desempeño de su empleado puesto que:

1. Define que tan correctamente debe realizarse un trabajo.
2. Identifica un desempeño menos que satisfactorio en cualquier área.
3. Asegura un compromiso para mejorar conductas específicas.
4. Celebra un desempeño satisfactorio con lo cual alientas al empleado a que busque su éxito con más frecuencia.
5. Proporciona una sensación de justicia ya que, anticipadamente se identificó con el empleado el rendimiento aceptable.
6. Proporciona un método de autoevaluación e implicación del empleado.
7. Proporciona una base para el desarrollo de un sentimiento de logro.

### **Pasos para el acuerdo**

Actualmente, los gerentes se hallan bajo creciente presión para la consecución de resultados a pesar de la inflación, el control gubernamental, la escasez de materiales y otras influencias externas o internas. No obstante, aún debemos asegurar un alto desempeño. El trabajo se facilita si el desempeño se mide en comparación con metas cuantitativas y normas de desempeño justas.

Los pasos CRÍTICOS para llegar a un acuerdo sobre normas de desempeño y metas son:

1. En principio, revisar las normas de desempeño y las metas de los empleados.
2. Llegar a un acuerdo sobre normas de desempeño importante, medidas de desempeño específicas del trabajo y oportunidades de desarrollo.
3. Pedir a los empleados que expliquen cada meta y verificar su comprensión.
4. Discutir las posibilidades de éxito de las acciones claves para alcanzar la meta.
5. Llegar a un acuerdo en cuanto a metas recursos y asistencia requerida.
6. Expresar confianza y fijar fecha para la reunión de progreso.

### **Impacto**

Finalmente, su determinación de las normas de desempeño de sus empleados o de sus habilidades de proceso es la mejor base para formular su promoción, destitución o requerimiento para mayor desarrollo. En efecto, sus planes de desarrollo deben estar directamente vinculados a aquellos criterios considerados como deficientes.



### ***Reuniones de progreso***

Periódicamente necesita actualizarse en cuanto a los siguientes puntos:

- Cuál es el progreso de sus empleados en cuanto a logro de metas, normas de desempeño y planes de desarrollo.
- Qué problemas pueden estar enfrentando.
- Cualquier cambio de planes que haya ocurrido.

### ***Recopilación de datos***

Al prepararte para esta reunión necesitarás comprobar si su empleado está consiguiendo sus metas exitosamente y aplicando las normas de desempeño.

Centra su atención en:

- Conducta evidente (lo que HACE el individuo).
- Retroalimentación verbal (lo que opinan otros acerca del trabajo del individuo; se refiere a esa información especialmente importante acerca de los individuos cumpliendo funciones de equipo).
- Informes y registros (memos, cartas, informes en computadora sobre hechos reales y fechas).

Al recopilar sus datos, busca hechos sobre la forma en que el individuo:

- Se comunica
- Planifica y organiza
- Toma decisiones
- Adquiere nuevos conocimientos y habilidades
- Interactúa con otros, dentro y fuera del grupo de trabajo
- Maneja al personal
- Estimula innovaciones y aceptación de riesgos

Pida a su empleado que se prepare para esta reunión revisando su plan de desempeño.

### ***Actividades no planificadas***

Con frecuencia, los empleados logran resultados que superan su plan original. Deberá agregar estos al plan inicial, identificando los resultados específicos producidos. También habrá de incluirlos en su apreciación general de desempeño al final de período de revisión.

### Revisión de la carpeta personal del individuo

Le recomendamos que lleve una carpeta para cada empleado:

- En el lado izquierdo, las metas y normas de desempeño.
- En el derecho, tus notas cronológicas.

### Frecuencia

El programa para estas reuniones de progreso depende de:


- Individuo
- Complejidad de las tareas
- Problemas
- Cambios en las prioridades
- Nuevas asignaciones

### Pasos críticos para la realización de una reunión de progreso:

1. Con anticipación, revise las notas sobre el desempeño del empleado.
2. Discuta las metas enfatizando los progresos e identificando las causas del fracaso de algunas metas.
3. Discuta las normas de desempeño, haciendo hincapié en el buen rendimiento e identificando aquellas causas que no permitieron el cumplimiento de dichas normas.
4. Acordar soluciones y anotar las acciones.
5. Revisar las metas cuando sea necesario.
6. Expresar confianza y fijar la fecha de reunión de progreso.

### Modelo de Carpeta para reunión de progreso

	NOTAS
META 1:	5.de enero  Iniciada proposición sobre resolución del problema de turnos de tiempo. Parece plausible, claro y directo (meta 3).
META 2:	15 de enero  Hubo 3 reuniones con 2 departamentos para discutir implementación de proposición. Se obtuvo apoyo. Cada participante tiene una tarea (Normas de comunicación y cooperación).
META 3:	
META 4:	





**LAS METAS Y NORMAS DE DESEMPEÑO** se registran en este lado de la carpeta para mejor referencia.



Sus notas deben incluirse cronológicamente en un lugar. Puedes referir sus anotaciones a metas o normas de desempeño específicas a medida que las escribe.

## **Análisis de desempeño**

El propósito del análisis de desempeño es el de considerar al rendimiento de la organización como una función del individuo y del ambiente de trabajo. Por lo tanto, cualquier modificación del rendimiento debe relacionarse con ambas partes.

El individuo es solo uno de los cinco componentes del sistema de desempeño:

1. La situación del trabajo o la oportunidad de realizarlo.
2. El que realiza el trabajo.
3. La respuesta (acción o decisión) que debe ocurrir.
4. La consecuencia de esta conducta sobre aquel que realiza el trabajo.
5. La retroalimentación que recae en la persona que realiza el trabajo como consecuencia de la conducta.

Usted, como gerente, necesita diagnosticar los problemas de desempeño de manera que las soluciones sean apropiadas y eficaces y remitir esta retroalimentación al empleado.

Recuerde:

1. Las consecuencias modifican la conducta.
2. Un desempeño no eficaz puede resultar del trastorno de uno o más de los componentes del sistema de desempeño.

## **Problemas de desempeño**

Síntomas

Observe cualquiera de los siguientes síntomas:

- No se realizan las tareas según las expectativas deseadas.
- El desempeño deseado se deteriora gradualmente a lo largo del tiempo.
- Los empleados no consideran necesario rendir según se espera de ellos.
- Pocas veces se realiza el trabajo a tiempo.
- El trabajo está retrasado.

- Se hace el trabajo, pero pocas veces correctamente.
- No se llevan a cabo las tareas.
- Los empleados realizan el trabajo correctamente al comenzar con éste, pero su desempeño se deteriora después de un cierto tiempo.
- Los empleados solo hacen el trabajo correctamente cuando el supervisor u otra autoridad, está presente.
- Se observa flojera o falta de motivación en los empleados.

Estos hechos indican que el entrenamiento no es la única solución apropiada. En efecto, en general, el entrenamiento por sí solo no es una solución.

### *Causa*

La causa del problema de desempeño es casi siempre una combinación de componentes defectuosos del sistema de desempeño.

Si sus opiniones sobre un análisis del sistema de desempeño no son a su favor e insiste en el entrenamiento como una solución, tendrá que dedicar una gran cantidad de tiempo y energía en un problema de no entrenamiento.

Se sentirá frustrado con un programa que solo produce resultados marginales debido a que los componentes defectuosos no han sido ni analizados ni atendidos.

En cambio, debe analizar el desempeño a fin de determinar cuáles son las soluciones apropiadas.

Pocas veces los problemas son el resultado del trastorno de un solo componente y en raras ocasiones requieren de una sola solución.

### *Propósito*

Los propósitos del análisis del desempeño son:

1. Abarcar totalmente todos los problemas de desempeño.
2. Diagnosticar todas las causas.
3. Reunir estrategias para soluciones amplias.

## **Proceso para la solución de problemas**

Las preguntas a realizar son:

1. Situación: ¿Existen guías claras y relevantes para un desempeño adecuado y recursos necesarios para dicho desempeño?
2. Persona designada: Tienen los individuos:
  - ¿capacidad física para ofrecer las respuestas requeridas?
  - ¿deseos de rendir de acuerdo a los incentivos existentes?
  - ¿capacidad para llevar a cabo las discriminaciones que se requieren?

3. Repuesta: ¿Está la conducta dentro de las directrices para el desempeño apropiado?

4. Consecuencias: En caso de que la repuesta tenga consecuencias, ¿son estas una recompensa o un castigo?

5. Retroalimentación - ¿Recibe el hacedor del trabajo una retroalimentación relevante y frecuente sobre la suficiencia del desempeño?

## **Evaluaciones del desempeño**

### ***Introducción***

Las evaluaciones deben proporcionar planteamientos claros de los requerimientos del trabajo y el tipo de conducta que se necesita para un desempeño exitoso. Con la finalidad de que las evaluaciones del desempeño estén relacionadas con el trabajo, se deben basar en requerimientos laborales empíricos. El PMS es un enfoque de sistemas por el hecho de que está orientado hacia la actividad, la anticipación y la solución de problemas. Los resultados potenciales son:

- Exclusión de pleitos costosos
- Distribución más equitativa de satisfacciones en el trabajo
- Mejor reclutamiento
- Motivación, utilización y retención del personal
- Mejoría dentro de la eficacia de la organización

### ***Frecuencia***

Si ha venido manteniendo carpetas individuales regularmente y realizado reuniones de progreso periódicas, la evaluación final será solamente un resumen de lo que usted y su empleado han discutido. Al menos una vez al año, debe evaluar el desempeño de sus empleados por escrito, asignar una calificación y discutir personalmente la evaluación.

### ***Formato***

La hoja de evaluación de desempeño tiene tres secciones:

1. Metas / proyectos y logros
2. Normas de desempeño
3. Plan de desarrollo
4. Espacio para comentarios del empleado y firma

La página precedente tiene recuadros para:

1. Antes de que se haya escrito (como supervisor es su responsabilidad pedir esto).
2. Después de la discusión de la evaluación (los empleados pueden anotar sus comentarios en la hoja de evaluación).

### ***Preparación***

1. Indica a sus empleados que resuman los logros por cada resultado esperado, listados, al comienzo del período de revisión. Añade a esta lista otros logros más importantes que posiblemente no se incluyeron en el plan original.
2. Revisa sus notas relativas a progreso de las normas de desempeño y metas del empleado. Concéntrate en las metas. Si no se ha cumplido alguna meta o norma de desempeño, analiza si la falla fue causada por el empleado o por circunstancias que escapan a su control.
3. Revisa las normas de desempeño del empleado en relación con necesidades de desarrollo en áreas donde se determinó que el desempeño del empleado era menor de lo esperado. En dichas áreas, identifique las necesidades de desarrollo y decida cuáles planes específicos pueden lograrse, incluyendo fechas límites.

### ***Redacción de la evaluación***

En la sección: Metas y Logros Adicionales escriba, en forma sucinta, párrafos sin adjetivos que resuman los logros de cada meta. Comienza cada párrafo con Alcanzado, Superado o No alcanzado. Cita ejemplos específicos que sirvan de apoyo a tus informaciones.

En la sección: Normas de Desempeño escriba, en forma sucinta, párrafos que resuman un análisis del desempeño del individuo según la Hoja de Trabajo de Normas de Desempeño designada al individuo. Comience cada párrafo con Cumple las expectativas, Excede las expectativas, o Requiere mejoría.

Con el uso de estas frases te darás cuenta de que se simplifica la evaluación general. En la sección: Plan de Desarrollo escribe y detalla los planes de desarrollo que recomiendas para mejorar el desempeño del individuo en su trabajo actual.

Importante: el Plan de Desarrollo debe abarcar todo problema de habilidad o conocimiento mencionado en tu evaluación del desempeño del individuo en comparación con metas y normas de desempeño.

Planes de Desarrollo: Los planes de acción para desarrollo se basan en necesidades específicas indicadas en las secciones 1 y 2 de la evaluación. Sí el

empleado ya posee grandes aptitudes, puede sugerir acciones que las mejoren o amplíen.

Los planes de desarrollo deben indicar acciones específicas y fechas de: (Participar en la Fuerza de Trabajo X desde abril).

Algunas opciones son:

- Entrenamiento durante el trabajo
- Programas externos de entrenamiento
- Programas internos de entrenamiento
- Programas universitarios
- Rotación del trabajo
- Membrecía de la organización
- Asignaciones en el ínterin • Suplencias de vacaciones
- Material de lectura
- Exposición funcional cruzada
- Nuevas asignaciones
- Visitas a otros lugares/compañías
- Asignaciones especiales - además de la carga normal de trabajo

Si el empleado tiene más de tres necesidades primordiales de desarrollo para corregir los problemas de desempeño, deberás considerar si el individuo está ocupando un cargo adecuado.

### *Apreciación*

Luego de revisar la evaluación escrita, asigna un valor general y verifica la sección apropiada de la hoja precedente.

### *Revisión gerencial*

Los pasos a seguir son los siguientes:

- Revisión de la evaluación escrita con tu gerente y acuerdo sobre la apreciación antes de tu discusión con el empleado.
- Envío del documento para la obtención de las firmas necesarias.
- Fijación de una fecha de reunión con tu empleado.
- Logro de privacidad total durante este lapso de tiempo.

### *Errores comunes que deben evitarse*

Algunos de los errores más frecuentes cometidos por los gerentes en sus evaluaciones son:

1. Efecto halo: apreciación demasiado elevada (o demasiado baja) de un empleado en muchos aspectos debido a un hecho resaltante bueno o malo.
2. Error constante: ser siempre muy indulgente o muy severo, el: Yo nunca califico a alguien con excepcional.
3. Error de novedad: permitir que un incidente de trabajo reciente influya en la apreciación general.
4. Efecto de tendencia central: evaluar a cada empleado con una calificación regular para estar seguro.
5. Efecto de similitud: evaluar a individuos que se parecen a ti con alto y a los que son diferentes a ti con bajo.
6. Factores no relacionados con influencia: algunos factores influyentes que no se relacionan con las apreciaciones de desempeño son:
  - Edad,
  - Características físicas,
  - Opinión personal,
  - Preferencias personales.

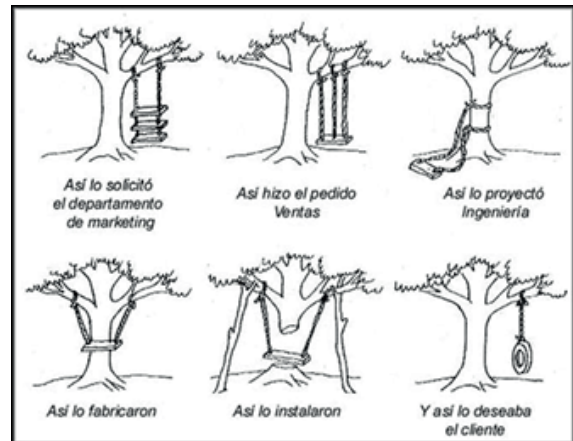
Recomendación: pregúntese a sí mismo: ¿En qué forma esto afecta de manera cuantificable los resultados esperados para este trabajo? Si este factor variara, ¿en qué otra forma evaluaría estos resultados y por qué?

### **Jerarquía laboral**

Para el cumplimiento de esta responsabilidad se requiere que la Administración ejecute ciertas estimaciones y juicios para evaluar los beneficios anticipados y costos relacionados con los procedimientos de control. Los objetivos de una estructura de control interno conllevan a que se obtenga una seguridad razonable pero no absoluta, respecto a la salvaguarda de los activos contra pérdidas resultantes de uso o disposiciones no autorizadas, que las transacciones se efectúen de acuerdo con la autorización de la Administración y que estas se registren adecuadamente para permitir la preparación de los estados financieros.

A continuación, y a modo de pausa activa se han recopilado una serie de gráficos de tinte humorístico respecto al día a día de la actividad laboral.









<https://acortar.link/Qik79P>

# CAPÍTULO VI

El fracaso de un gerente



Con el fin de ilustrar mejor este contenido, me permito contar una historia que ocurrió en una familia muy distinguida y con mucho dinero. Esta familia tuvo tres hijos, dos mujeres y un varón, las dos chicas fueron unas excelentes estudiantes y ya profesionales, apoyaron en las actividades comerciales de sus padres.

El hijo varón el segundo de la familia, estudiaba y se cambió de carrera por dos ocasiones, lo cual retardó obtener su título universitario, él estudiaba en una de las universidades de mayor prestigio, por lo cual la madre se encargaba de dotarle de dinero, ropa y vehículo de marca, pues con ello, conseguiría el mejor estatus en el ambiente social, tanto en la universidad como en los medios sociales de la familia.

Cuando cursaba el quinto año de la segunda carrera elegida, más o menos a los 25 años de edad y, viendo que no conseguía un tema para su tesis de graduación, a la madre se le ocurre sugerir al esposo, su designación como gerente de la corporación; el esposo de inmediato hizo los trámites legales para designarle como gerente, se hizo una fiesta para la posesión con muchos invitados y en un lugar maravilloso.

Pasaron los días y de pronto a los 90 días en esta posición, dijo necesitar otro vehículo deportivo para movilizarse y otro con chofer para las gestiones empresariales. Pasaron los meses y se terminó el primer año de su gestión, en el cual debía informar los resultados obtenidos durante su reciente designación.

La madre le dijo al esposo, mi hijo está adaptándose a tan grande corporación, por cuya razón, los resultados no fueron como lo esperabas; pero esperemos y verás como en el año que viene será un éxito total.

El año siguiente y cerca de cierre fiscal, uno de los Gerentes del banco de mayor movimiento, lo visito y pidió hablar con el padre de la Corporación, puesto que el joven gerente no le brindaba ninguna seguridad.

El padre del gerente se quedó sin palabras luego de la reunión con el representante del banco, en la noche conversó con su esposa y le informó todo lo que estaba ocurriendo en las finanzas corporativas. La madre como siempre, defendió al hijo y dijo que todo es una mentira camuflada para quitarle el puesto.

Al día siguiente, la madre se había reunido con el hijo en secreto para preguntarle sobre el particular, a lo cual el hijo le manifestó que estaba cansado y que no le gustaba el ambiente, por lo cual se iba de la casa a vivir solo y que en adelante abriría su propio negocio.

La madre se retiró llorando y no pudo conciliar el sueño, luego su hijo se marchó a vivir solo en una dependencia lejana, dejando todo de lado.

El padre volvió a enfrentar los problemas financieros, administrativos y tributarios; y la madre que fue había ido a visitar en el nuevo lugar de su vivienda y le encontró solo. Ella le preguntó a lo que iba a dedicarse en el futuro y qué le faltaba para graduarse, a lo cual le respondió, que un título no le sirve para nada, lo que necesita es una cantidad de dinero para emprender con un negocio mejor y más moderno del que tienen sus padres.

Pasó el tiempo, y una mañana le llama a la madre el dueño de la suite para informarle que el hijo le debía 5 meses de arriendo y si no lo pagaba, le iba pedir que lo desocupe. Inmediatamente le fueron a ver y no le encontraron, averiguando a las personas cercanas, se enteraron que con el dinero que le prestó la madre se había puesto un restaurante de comidas, en el cual, no le fue mal, le fue pésimo, y que existen muchas personas que le andan buscando para que les pague sus créditos y que no sabían dónde ubicarle.

Espero que esta pequeña historia, corrija lo que comúnmente pensamos, que el dinero, sigue al dinero. O sea que, el trabajo de los padres siga los hijos, pero en la realidad, eso no sucede.

Con la idea de que el éxito empresarial siga a través de la descendencia, muchos gerentes designan a sus hijos estas responsabilidades y las consecuencias son terribles.

Para ilustrar estas equivocaciones, a continuación, se presentan unos puntos muy sencillos, para ilustrar los efectos de estas designaciones provenientes del corazón y no de la mente.

### ***1. Dificultad para relacionarse***

La poca habilidad para relacionarse con los clientes, los accionistas y los subalternos precipita la carrera de un gerente. El gerente debe estar atento para recibir y enviar mensajes a sus subordinados. Esta comunicación le mantendrá informado de todo lo que ocurre a su alrededor.

### ***2. Considerarse infalible***

Hay gerentes absolutos, que creen nunca equivocarse y, por lo tanto, merecen siempre la razón.

Hay gerentes que exageran de su posición, se creen superiores y no tienen capacidad para escuchar a las personas, son seres muy ocupados, poco corteses y, sobre todo, prepotentes.

Los gerentes deben ser parte de ese engranaje sofisticado que mueve la organización. No deben ser simplemente la palanca o la voz de mando, deben ser algo más, deben ser un ser humano igual a los demás.

Los gerentes solo yo, son incapaces de guiar a otros de manera eficaz y de determinar con claridad las necesidades más importantes de su compañía.

### **3. *Temor a tomar decisiones***

Los gerentes tibios pueden verse limitados por su incapacidad de arriesgarse. Pueden ser inteligentes, con nuevas ideas, pero sin la capacidad para imponerlas.

El temor al fracaso hace que un gerente pierda antes de comenzar su gestión. La audacia condimentada con sabiduría es el alimento apropiado para un gerente.

### **4. *Incapacidad para imponer el cambio***

Gerentes continuistas que no imponen su estilo en una dosis de cambio pasan desapercibidos y, por lo general, son una carga pesada para la organización.

Los métodos de trabajo y las políticas de los negocios van cambiando conforme madura el mercado consumidor; por lo tanto, los cambios deben ser orientados a conocer qué prefieren los consumidores y no a lo que nos gusta. Para sobrevivir a estos trastornos, los gerentes deben evitar ser rígidos y afeerrados a enfoques antiguos. Si no están dispuestos aceptar los cambios, sencillamente no pueden considerarse líderes eficientes.

### **5. *Reacciones en forma oportuna***

El gerente debe reaccionar en forma oportuna y positiva ante cualquier eventualidad que puede favorecer o perjudicar a su negocio. Quien demora en tomar una decisión, hasta estar completamente seguro, es mejor que no haga nada. El mundo de los negocios es el mundo de las oportunidades.

El incapaz nunca asume la responsabilidad, siempre encuentra alguien a quién culpar de sus errores. El gerente de éxito es aquel que aprende de los errores y saca triunfos de las derrotas. Las habilidades para manejar los fracasos bien pueden forjar o frustrar a un gerente.

### **6. *Quienes no reúnen requisitos***

Aquellos gerentes que son producto de un golpe de suerte, que no reúnen los requisitos académicos y experiencia, son vulnerables al fracaso.

### 7. *La frustración de sus fracasos*

El resultado de una mala gestión gerencial es tangible e irreparable, pues el entorno administrativo y financiero crea dudas, temores y desmotiva la continuidad en su objeto social.

La frustrada experiencia de este gerente no solo hará daño a la empresa, sino a su vida personal; peor aún, si no tenía ninguna formación académica acorde a la responsabilidad encargada. Con esta base, el gerente que haya sido designado en reemplazo del anterior deberá tener los requisitos técnicos, experiencia y la suficiencia, para corregir los errores causados e implementar cambios acordes al momento y diseñar estrategias para el futuro organizacional de la empresa.





<https://acortar.link/ZhaJrn>

# CAPÍTULO VII

La delegación que genera resultados de calidad



## Introducción

Saber delegar es esencial en el trabajo de cualquier directivo. Hacerlo con eficacia proporciona ventajas para todos. Saber delegar le permitirá obtener los mejores resultados en todas las tareas que delegue, desde las pequeñas y cotidianas hasta la dirección de proyectos. Este libro abarca todos los aspectos del proceso, desde decidir qué tareas delegar y elegir a la persona adecuada para realizarlas, hasta reconocer y vencer los obstáculos y prever los riesgos.

Unos consejos prácticos acerca de cómo motivar y desarrollar al personal, forjar lealtades y establecer una correcta comunicación para delegar en forma eficiente, siempre son oportunos. Este capítulo incluye consejos y procedimientos prácticos para motivar al delegado y, por otra parte, realizar una autoevaluación de su capacidad directiva.

### *¿Qué es delegar?*

Delegar con eficacia es una aptitud esencial para cualquier directivo. Para obtener los mejores resultados debe ser consciente de sus ventajas y reconocer los obstáculos que podrían impedir el éxito.

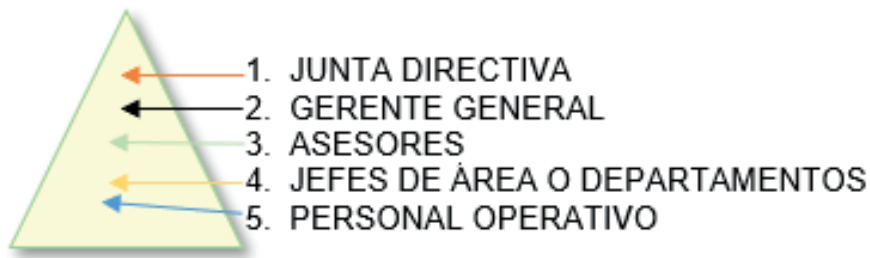
### *Definición*

A medida que las empresas van creciendo y enfrentan cambios y luchas con la competencia, el trabajo del personal se vuelve cada vez más difícil; en algunas empresas, las tareas se vuelven rutinarias y sin mayores resultados, esto afecta el liderazgo de una sola autoridad; por ello, el líder o jefe de la organización debe realizar un seguimiento y evaluaciones de la calidad del trabajo ejecutado por cada empleado.

Para poder medir el nivel de eficiencia de sus trabajadores, el gerente o jefe superior, siempre debe saber delegar con seguridad y eficiencia a las personas en cada puesto de trabajo. Para lo cual debe partir de la plantilla organizacional. La plantilla organizacional, es el mapa sobre el cual transitarán las personas designadas en los distintos niveles de responsabilidad. Esta plantilla se asemeja al siguiente triángulo:

Figura 6

*Pirámide de niveles de responsabilidad laboral*



En resumen: Delegar es una decisión, que puede ofrecer ventajas para usted, para el personal y para toda su empresa u organización.

### *Delegar con éxito*

Un directivo eficaz debe controlar todas las fases que integran el proyecto, para que el delegado, dentro de sus responsabilidades, lo ejecute bien sin ninguna interferencia y con total autonomía. Su libertad mostrará que los resultados obtenidos, provienen de su capacidad y experiencia profesional.

### *La delegación*

Delegar supone confiar una tarea a otra persona sin dejar de asumir la responsabilidad. Delegar puede ser desde confiar la dirección de un equipo que desarrollará un nuevo producto, hasta cualquiera de las tareas menores de la vida cotidiana de una empresa, como organizar una excursión anual o entrevistar a un candidato para un puesto. Al examinar la estructura de una empresa, siempre se descubre una compleja red de autoridades delegadas, que suelen adoptar la forma de una cadena de mando.

### *Los aspectos básicos*

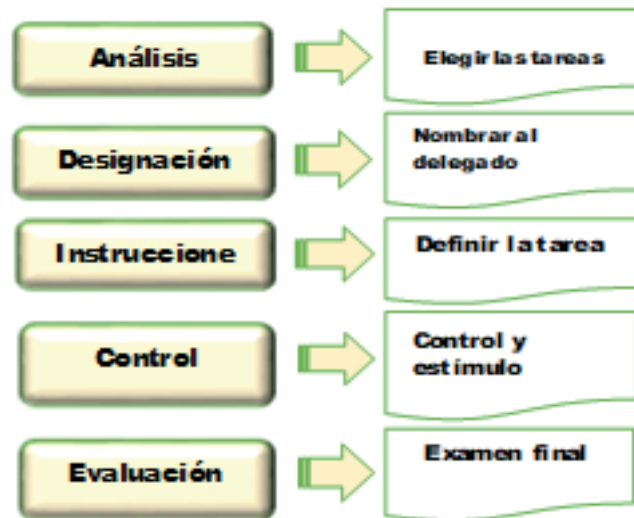
Delegar implica dos mecanismos básicos, autonomía y control.

¿Cuánta autoridad puede ejercer el delegado sin consultar con su superior? ¿Hasta qué punto el que delega debe ejercer una influencia directa en la tarea del delegado? Al elegir un delegado, se está evaluando si determinada persona es capaz de llevar a cabo la tarea con los medios de que dispone. Una vez designada la persona, usted debe asegurarse que tiene la autonomía suficiente para realizar la tarea a su modo, pero respetando unas instrucciones iniciales e informando regularmente acerca del proceso.

## Las fases

Figura 7

Representación de una delegación efectiva



### El proceso

El perpetuo proceso de delegar es parte integral del papel del directivo. El proceso empieza por un análisis: seleccionar las tareas que uno puede delegar. Una vez identificadas, los objetivos y procedimientos de cada una deben definirse con claridad. Esto sirve para que el que delega elija a un delegado adecuado y proporcione unas instrucciones lo más precisas posibles; no puede responsabilizarse a nadie de unas tareas imprecisas. También resulta esencial cierto control, pero debe servir más como ayuda que como interferencia. La fase final es la evaluación.

¿Cómo ha hecho su trabajo el subordinado? ¿Qué cambios (por ambas partes) deben realizarse para mejorar los resultados?

En resumen: Siempre debe ser positivo al evaluar y esperar lo mejor. Y demuestre confianza en el delegado, aunque otros tengan reservas.

¿Por qué delegar?

Delegar supone una serie de ventajas. Al realizar el trabajo, el tiempo para realizar las tareas esenciales propiamente directivas aumenta. El personal se siente más motivado y confiado y el nivel de estrés disminuye.

En resumen: Delegar es un medio para aumentar la motivación del personal y reducir el estrés.

### ***Aumente el tiempo disponible***

Los directivos suelen decir que las obligaciones menores hacen que sea imposible dedicar el tiempo suficiente a los asuntos más importantes a largo plazo. Entre las actividades que se verán perjudicadas por la carga que suponen las tareas rutinarias no delegadas se encuentran la planificación estratégica, el control y la capacitación del personal. Para crear más tiempo para uno mismo, hay que delegar las tareas rutinarias; además, cuanto más frecuentemente delegue, tanto más experimentado se volverá su personal y tanto menos tiempo deberá dedicar a darles instrucciones.

En resumen: Cada día debe reservar tiempo para concentrarse en sus proyectos a largo plazo.

### ***Reducir el estrés***

Las personas sufridas por los directivos pueden provocar un enorme estrés. Los síntomas son un comportamiento ocasionalmente desorientado, una acumulación del papeleo y una agenda Abarrotada. La mejor manera de ordenar el escritorio y la agenda es delegando. Una delegación realmente eficaz, no solo alivia la presión que sufre el que delega, sino que puede ser provechosa para el delegado y el equipo o departamento. Antes de delegar, reflexione acerca de lo que supone la tarea y haga una evaluación realista de la capacidad de la persona en la que piensa delegarla.

#### **Preguntas a plantearse**

- ¿Dedico el tiempo y los medios suficientes a la planificación estratégica y al control general?
- ¿Está siempre repleto mi escritorio con tareas por hacer?
- ¿Está suficientemente motivado el personal?
- ¿Delego tareas rutinarias (pero necesarias) en mis subordinados?
- ¿La capacitación del personal permite confiarles tareas?

### ***Delegar para motivar***

Para que un empleado se sienta satisfecho con su trabajo, es esencial que experimente una sensación de logro. Una delegación eficaz supone el estímulo de una mayor responsabilidad y puede proporcionar un mayor nivel de satisfacción al delegado. Delegar es delegar poder, y ese es un buen motivo para trabajar mejor.

La capacidad de su personal no se desarrollará salvo que le proporcione tareas que aumenten su experiencia y confianza. Trabajarán mejor en un ambiente estructurado, en el que todos sean conscientes de las responsabilidades que les han sido delegadas, y donde tengan los medios necesarios para realizar las tareas con eficacia. Las reuniones regulares para intercambiar opiniones son útiles para mantener la motivación de un delegado.

En resumen: Asegúrese de que su experiencia es adecuada para formar a otros. Y si la delegación no funciona, pregúntese: ¿Qué estoy haciendo mal?

### *El costo de no delegar*

Delegar tareas supone dedicar tiempo a organizar y establecer prioridades, pero el costo de no hacerla es elevado. El gerente que no delega o lo hace de manera ineficaz, no solo parecerá desorganizado, sino que dedicará muchas horas semanales a tareas no prioritarias. El resultado puede ser un exceso de horas trabajadas por el personal superior, una moral baja entre el personal, insuficientemente ocupado, una ralentización de los procesos básicos debido a los cuellos de botella, una mala calidad del trabajo y unos plazos incumplidos.

### *Delegar con eficacia*

Es imposible que un directivo que evita delegar pueda cumplir con todas las tareas que acabarán encima de su escritorio.

### *Reconocer y enfrentarse a los obstáculos*

Delegar puede resultar difícil para los directivos. La inseguridad y desconfianza suelen estar en la raíz de toda actitud contraria a delegar. Las ventajas que supone vencer estas sensaciones y empezar a confiar serán mucho mayores que cualquier desventaja posible.

En resumen: Cuando evita delegar porque usted no hace mejor; no es operativo.

### *Mal uso del tiempo de un directivo*

Aquí, el directivo no solo está realizando su propio trabajo, sino que pierde el tiempo que debería dedicar a tareas más importantes llevando a cabo las tareas rutinarias que podrían, y deberían, ser delegadas en los subordinados adecuados.

### ***Hacerlo uno mismo***

Como usted es un directivo, es probable que realice muchas tareas con mayor eficacia que su personal. Pero si intenta hacerlo todo porque es más rápido y competente, es inevitable que acabe sobrecargado de trabajo. Y el resultado es que no dispondrá del tiempo suficiente para ocuparse de las tareas de alto nivel que solo usted puede realizar. Además, ¿cómo adquirirá competencia su personal si no les ofrece de la oportunidad de aprender?, reflexione en lo siguiente:

- Un directivo trabajando en una tarea de alto nivel.
- Cuando un directivo realiza tareas menores, es perder el tiempo e ideas innovadoras.
- Un directivo no debe perder el tiempo realizando tareas cotidianas.
- Sobrecargar de trabajo

El temor a sobrecargar de trabajo al personal es un gran obstáculo para delegar; es natural que un directivo concienzudo quiera asegurarse de que el trabajo de sus subordinados no sea excesivo.

Si el personal parece trabajar al máximo de su capacidad, ¿cómo delegar tareas en ellos? Una solución es encontrar el tiempo para realizar las tareas uno mismo. Un enfoque más sensato consiste en obligar a los empleados a analizar su propio uso del tiempo y modificarlo para llevar a cabo más tareas. Si la escasez de personal fuera el problema, la respuesta es contratar más.

Evite que el argumento de la sobrecarga acabe generando un exceso de trabajo para usted mismo.

#### Preguntas a plantearse

- ¿Cuánto tiempo dedico a cosas que debería delegar?
- ¿Puedo aprender de cómo mi superior delega en mí?
- ¿Tengo controlado el papeleo?
- ¿Por qué debo preocuparme si un subordinado realiza una parte de mi tarea con brillantez?
- ¿Cuál es la capacidad de mi equipo para hacer más tareas?

### ***La inexperiencia***

Los aspectos prácticos del proceso de delegar, suponen unas aptitudes directivas comunes, que los que delegan han de desarrollar, entre ellas, la aptitud para controlar y evaluar. El desafío para los directivos con una experiencia



limitada en delegar consiste en dominar los aspectos más complejos del proceso, esto es, cómo dirigir de manera adecuada y eficaz. Al delegar se desarrollan y perfeccionan aptitudes, uno aprende cuanto más delegue, tanto más aumentará su confianza y capacidad.

En resumen: Delegue con eficacia para reforzar su propia ejecución. Sea leal con su personal y este lo será con usted.

El deseo de controlar todo, es un rasgo humano muy común. Delegar supone perder el control directo y esto es un obstáculo potencial para encomendar tareas. Al delegar el gerente traspasa la responsabilidad de realizar una tarea a un subordinado. Pero el que delega conserva el control general, pues designa a la persona adecuada, tiene una idea clara sobre cómo debe hacerse la tarea y puede opinar con regularidad a lo largo del proceso.

En resumen: Confíe en que la persona elegida hará el trabajo tan bien como usted.

### *Enfrentarse al temor*

El temor es un gran obstáculo para delegar. A veces los directivos temen que los delegados hagan el trabajo muy bien que amenacen su propio puesto. Un temor paralelo es que «perder» una parte de la tarea disminuye la importancia personal. Estos temores pueden ser subyacentes a un tercero: que el delegado lo hará mal. Enfrentese a estos temores planteándose cuatro preguntas: ¿Se trata de una tarea adecuada para delegarla? ¿Es capaz la persona elegida de llevar a cabo la tarea? ¿Le informará usted completa y correctamente? ¿Le dará el apoyo, la autoridad y los medios adecuados? Si las respuestas son afirmativas, no hay nada que temer y la delegación debiera tener éxito.

### Puntos que recordar

- Los sentimientos posesivos son negativos y no conducen a nada.
- Aferrarse a tareas menores impide el desarrollo de una gestión eficaz.
- Analizar el tiempo que su personal dedica a sus tareas le revelará si disponen de tiempo libre.
- Es contraproducente y hace perder tiempo intentar hacer gestiones sin organizar las tareas y el calendario.
- Delegar supone perder el control directo, pero conservando la responsabilidad general.

### *Sentir inseguridad*

Los directivos inseguros que no aprovechan las ventajas de delegar, infrutilizan a sus subordinados y hacen peligrar su propia seguridad. Pero si elige a personas motivadas y aptas para realizar las tareas delegadas, no hay motivo para sentir inseguridad. Delegar dista mucho de ser una amenaza para el puesto del que delega; en realidad, mejora los resultados y la autoridad y aumenta la seguridad en el puesto. Por este motivo, muchos directivos importantes tienen los escritorios tan despejados; se centran en un pequeño número de tareas prioritarias y delegan todas las demás.

En resumen: Anime a los que dicen estar sobrecargados de trabajo a que lleven una agenda.

### *Albergar sospechas*

Los superiores pueden sentirse inseguros, aunque su personal haya demostrado que es competente.

El que es incapaz de delegar, cree que una tarea, especialmente una importante, debe hacerse «a su manera». Esto conduce a dar unas instrucciones que ofrezcan escasas posibilidades de iniciativa. Evite sus impulsos de interferir más de lo necesario, ya que así solo generará más trabajo y más preocupaciones para usted y frustrará el objetivo que tenía al delegar.

En resumen: Recuerde que encomendar tareas se vuelve más fácil con la práctica.

### *Estar demasiado ocupado*

Una condición esencial para delegar con eficacia, consiste en planificar la propia agenda diaria y semanal. Un directivo sobrecargado de trabajo, cuya agenda está desorganizada y sobrecargada, es tanto la víctima como el verdugo de una delegación inadecuada. Es muy fácil establecer un círculo vicioso. Uno no delega lo suficiente porque carece de tiempo para explicar o controlar las tareas que debería delegar; por ello, siempre está ocupado haciendo tareas que debiera haber delegado, lo que significa que carece del tiempo para explicar o controlar las tareas que debería haber delegado, etc. Organice su agenda para disponer del tiempo suficiente para planificar y gestionar una delegación de manera adecuada.

En resumen: Delegar es un método eficaz para capacitar a su personal. Si suele decir «no dispongo de tiempo suficiente» es que se organiza mal.

### ***Desconfianza***

Si ambos participes en el proceso de delegación no confían en el otro, dicho proceso fracasará. Un directivo debe confiar por completo en la capacidad del delegado para llevar a cabo la tarea, y los delegados deben estar convencidos de que el enfoque de sus gerentes es coherente y acertado. Los subordinados deben sentirse seguros respecto de la integridad, la capacidad y la lealtad de su superior. La confianza debe ser mutua. Pero la confianza no es ciega, y sólo lograr los objetivos garantizará que continúe. Conserve la confianza mostrando respeto por el delegado, ayudando y dando opiniones sinceras y constructivas durante el proceso.

Delegar con eficacia

- 1) Planifica
- 2) Confía en sus subordinados
- 3) No se siente inseguro
- 4) Se asegura de que el personal esté capacitado

### ***Forjar una buena relación***

La sinceridad y una comunicación eficaz son esenciales para delegar con éxito; ayudan a establecer y conservar la confianza. Es posible reforzar la confianza y alimentar la mutua estima por medio de una dirección inteligente.

En resumen: Al confiar cierta autoridad es mejor pecar por exceso que por defecto.

### ***Una buena comunicación***

Cuando los directivos se guardan información, informan de forma esporádica e incompleta, la desconfianza y otros sentimientos negativos cundirán entre el personal. Y tenga presente que incluso cuando las personas creen estar comentando asuntos de manera abierta y sincera, se pueden generar malentendidos y sospechas injustificadas. Algunos directivos solo oyen lo que desean oír y es posible que los empleados teman contradecirlos. Exprese sus ideas con claridad y sepa escuchar. Así estimulará a los demás a compartir sus opiniones con usted.

En resumen: Debe enfrentarse con rapidez y de manera positiva a los rumores injustificados.

**Compare impresiones**

Al evaluar si usted sabe delegar con eficacia, siempre debe tener en cuenta el punto de vista del delegado. Es posible que descubra que él percibe la situación de una manera muy distinta. Deje claro desde el principio que espera recibir opiniones sinceras acerca de su manera de delegar. Si las reacciones indican que usted es visto como alguien desconfiado y que interfiere, actúe de inmediato para corregir la situación. Cuanto mayor sea la conciencia de los delegados de que tienen una responsabilidad real y que no serán cuestionados en el futuro, tanto mejor harán su trabajo.

En resumen: Si no confía en un miembro de su personal, despídalo. Analice de manera objetiva sus propias impresiones.

**Respetar las opiniones**

Debe tratar a todos con el mismo respeto con el que espera que lo traten a usted, porque su personal es su aliado. Al delegar, usted demuestra respeto, pues confía una parte de su trabajo a otra persona, porque cree en su aptitud e idoneidad. Para que haya un respeto mutuo, pida a sus delegados que manifiesten sus opiniones acerca de cómo realizar la tarea y demuestre que escucha las sugerencias.

**Forjar una buena relación qué hacer y qué evitar**

Figura 8

Esquema para forma una buena relación

✓	Emplear todos los medios posibles para comunicarse con el personal.	x	No mezclar opiniones diferentes a las suyas: es muy natural.
✓	Intentar ver a los subordinados como personas competentes.	x	Pensar que la confianza es un proceso bidireccional y que establecerla puede costarle esfuerzo.
✓	Recordar a los delegados que los respeta y aprecia.	x	No pedir a los demás que hagan cosas que usted no lo haría.
✓	Mostrar lealtad y apoyo a sus delegados.	x	No usar a los delegados como cabezas de turco, si las cosas salen mal.
✓	Dar la oportunidad a los delegados de manifestar su opinión.	x	No disuadir al personal de manifestar su opinión.

## El análisis transaccional

Comprender la conducta de las personas entre sí ayuda a construir buenas relaciones de delegación. El análisis transaccional es un enfoque sistemático de la conducta interpersonal que define tres actitudes:

- Padre: Autoritario, rígido, controlador.
- Adulto: Racional, objetivo, bien orientado.
- Niño: Egocéntrico, dependiente, testarudo.

Gracias a la observación, es fácil reconocer qué sistema predomina en un individuo. Por ejemplo, es posible que las personas dominen a los demás utilizando la actitud de padre para provocar al niño del otro. O el niño puede adoptar una postura de pobre de mí para controlar a los demás. Delegar con eficacia depende de la confianza y el respeto mutuos, y el análisis transaccional indica que la mejor manera de lograrlo, es si la actitud de adulto predomina.

### *La actitud correcta*

El proceso interpersonal de la delegación mejora si las relaciones discurren con enfoques y actitudes adultas, abiertas y sinceras.

### Delegar con eficacia

Los que mejor delegan son los directivos que saben elegir las tareas para delegar y que son capaces de controlar y mantener una buena relación con los subordinados.

En resumen: No permita que le generen trabajo que sea innecesario.

### *Analice su tiempo*

Es probable que usted sepa distribuir bien su trabajo y el tiempo que le dedica. Un ejercicio útil consiste en determinar si el tiempo real dedicado coincide con las tareas de las que usted es responsable. Empiece por llevar una agenda detallada en la que anote el tiempo dedicado a estas durante al menos dos semanas: apunte todas las actividades que emprende y el tiempo que le llevan. Es probable que descubra que ha dedicado poco tiempo a las actividades que sólo usted puede realizar. Habrá dedicado mucho más tiempo a actividades rutinarias que podrían haberse delegado.

En resumen: Procure examinar y revisar su agenda de manera regular cada tres meses.

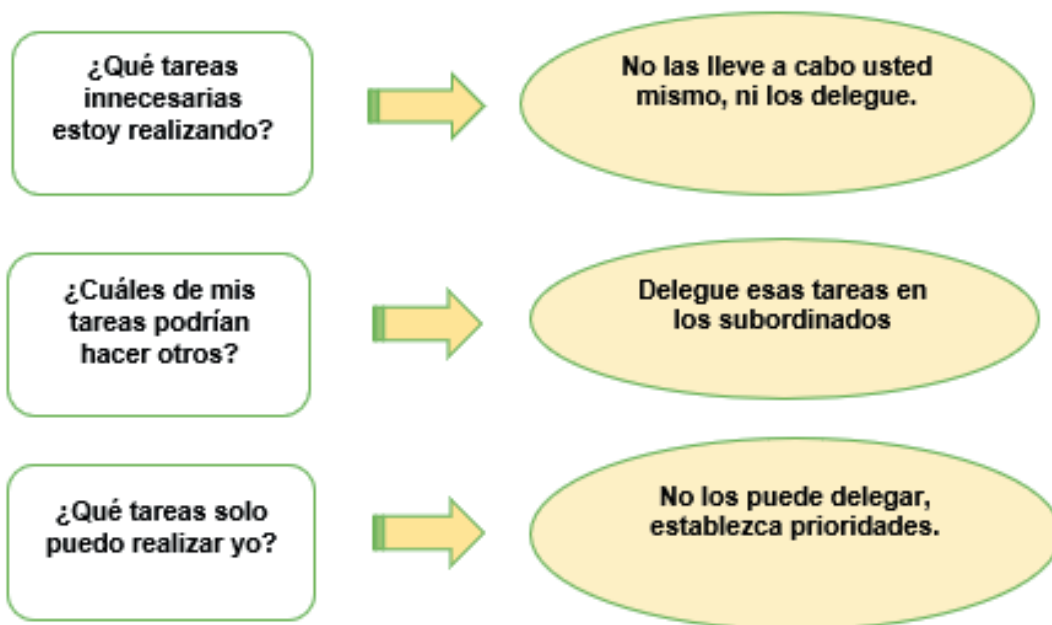
### *Análisis de las tareas*

Después de analizar su uso del tiempo, analice las tareas que emprende. Hágalo dividiendo las tareas enumeradas en su agenda en los tres grupos, en los que son absolutamente innecesarias de realizar, por usted ni por nadie; las que puede y debe delegar, y las que no puede delegar y debe realizar usted mismo. Emplee este análisis para reducir cualquier actividad innecesaria, delegar más tareas y concentrarse en aquellas que solo usted puede llevar a cabo.

### *Evalúe sus actividades*

Figura 9

Gráfico de análisis de tareas



### *Otros factores importantes*

Cuando le toque decidir qué tareas debe delegar, hay varios puntos que debe tener en cuenta. Algunos de los factores más importantes son:

- Eliminar completamente las actividades innecesarias de la lista de tareas;
- Centrarse en tareas que sólo usted puede realizar;
- Que haya la suficiente cantidad de delegados bien capacitados para las tareas que se delegarán;
- Que, en caso necesario, la delegación haya sido aprobada por su superior.

Es evidente que estos no son los únicos puntos que tener en cuenta, pero una vez que los haya considerado y haya tomado medidas al respecto, además de cualquier otra que considere conveniente, puede pasar a la siguiente fase del proceso de delegación: establecer prioridades.

En resumen: En lo posible, sólo asista a reuniones pertinentes para su trabajo.

### ***Priorizar tareas***

Una vez decididas las tareas que delegará, debe ocuparse de asignarlas. Después priorice las tareas que ha decidido realizar usted mismo según su importancia o urgencia. Empiece cada día por enumerarlas y ocúpese de ellas, una por una, según su prioridad. Si las circunstancias lo permiten, siempre acabe una tarea antes de empezar otra. Cuanto más se atenga a este sistema, tanto más eficaz será.

En resumen: No priorice las tareas fáciles sobre las difíciles.

### ***Cálculo del tiempo***

Al delegar tareas, deberá tener una idea bastante precisa acerca del tiempo que llevará realizar cada una. Base este cálculo en su propia experiencia o en la de otros. Intente no obligar a sus delegados a atenerse a un programa muy estricto, pero siempre estimúelos a mejorar su propia gestión del tiempo. Este enfoque es esencial y siempre es eficaz. Todos descubrirán que el tiempo dedicado a tareas —especialmente las rutinarias que nadie ha cuestionado en años— puede reducirse en gran medida eliminando fases innecesarias o modificando procesos y sistemas de trabajo.

En resumen: No intente emprender más de siete tareas al día.

### ***Agrupar tareas***

La lista de tareas para realizar, ya sea por usted o por un delegado, generará actividades relacionadas o afines entre sí. Estúdielas con cuidado y ordénelas en apartados: gestión, recursos humanos o financieras, por ejemplo. Entonces podrá delegar cada grupo de tareas relacionadas en una persona. Lo que es más importante, si dispone de un buen delegado potencial para las tareas administrativas, por ejemplo, es muy lógico que esa persona se ocupe de todas ellas.

En resumen: Acostúmbrese a cuestionar las rutinas que vienen de lejos.

### *Elegir*

En última instancia, la elección de la tarea que uno piensa delegar, por más lógico que haya sido el análisis, tendrá un factor subjetivo. Algunas tareas que se podría delegar le resultarán especialmente atractivas.

Por ejemplo, puede optar por conservar el contacto cotidiano con proveedores que conoce desde hace mucho, proveedores que podrían ser atendidos por un subalterno. A condición de que estas tareas no tengan un efecto negativo en la eficacia general, esto resulta perfectamente aceptable. Sin embargo, no permita que su elección esté dictada por el disgusto: no siempre es posible delegar las tareas que no le gustan. Debe revisar periódicamente la lista de actividades que sólo usted puede realizar y considerar si es posible reducirla, quizá capacitando a alguien para hacer determinadas tareas.

#### Puntos que recordar

- Enumere las tareas por orden de prioridad, según su urgencia e importancia.
- Empezar tareas que no puede llevar a cabo demuestra voluntad, pero es contraproducente.
- Cada instante de su día debe emplearlo de manera eficaz; no malgaste su tiempo.
- Dentro de lo posible, un solo empleado debe hacerse responsable de toda una tarea.
- Siempre debe intentar delegar tareas.

### **Ejemplo de agrupación de tareas**

#### *Proyecto*

Conocemos que un proyecto es una actividad nueva que se va a emprender, para lo cual, se necesita seleccionar personas con experiencia que hayan trabajado o participado en labores similares.

#### *El que delega*

El líder o encargado del proyecto debe conformar un equipo de trabajo, sobre el cual debe tener la seguridad que logrará con ellos su meta. Para delegar este trabajo, ya sea para organizar la producción o el lanzamiento del nuevo producto; el jefe o responsable general es quién decide dividir el trabajo en tres áreas clave.



### ***Tareas que delegar***

Las tareas o funciones a delegar estarán escritas en un folleto, que permitirá a las personas delegadas, leer, entender y poner en práctica cada actividad designada, todo lo cual, dará una seguridad y orden.

### ***Elección del personal***

El que delega pide a una persona que idee una estrategia de recursos humanos que proporcione personal polivalente que funcionará dentro de los límites financieros acordados.

### ***Fabricación del producto***

El proceso productivo debe ser diagramado en un flujo de tareas, el cual contenga gráficamente claro el proceso de fabricación, un cronograma con tiempos para su correcta ejecución, midiendo los plazos y los procesos de control de calidad.

### ***Marketing***

Con el fin de conocer y planificar el lanzamiento y mercadeo del nuevo producto, se deberá asignar o contratar a otra persona, para la preparación de un presupuesto sobre los costos que se incurrirán en el mercadeo del nuevo producto, tanto para los clientes habituales como para los nuevos, incluyendo publicidad y el personal de ventas.

### ***Las tareas que no se delegan***

Como directivo, usted debe delegar la mayor cantidad de tareas menores que sea posible. Pero no puede delegar áreas como, por ejemplo, la planificación estratégica, la gestión de las crisis ocasionales y aspectos delicados como los salarios y los ascensos.

En resumen: El directivo siempre debe tener en cuenta las tareas que no puede delegar.

### ***Conservar tareas***

Las tareas que no puede delegar incluyen áreas claves como el control general sobre el trabajo del departamento y aspectos relacionados con los humanos: como premiar, evaluar, ascender, informar, capacitar y aconsejar al personal. También puede ser necesario que deba gestionar las relaciones con los clientes importantes. Estas tareas deben ser prioritarias; asegúrese de asignarles el tiempo suficiente.

En resumen: Planifique con una agenda el tiempo dedicado a la reflexión.

### *Resérvese tiempo para pensar*

Las tareas que no puede delegar tienen unos aspectos en común: cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa y el equipo que usted dirige. Lo típico es que un directivo esté inmerso en los detalles operativos, como reunir información u organizar reuniones, y solo dedica un 20% de la semana laboral a la reflexión de alto nivel. Delegando con eficacia es posible reorganizar el tiempo para permitir que la reflexión o la planificación estratégica ocupen la mayor parte de su tiempo. La delegación y el uso eficaz de la informática podrían triplicar el tiempo disponible para pensar y dedicarle alrededor del 60 por ciento de la semana laboral.



### *Tareas que un ejecutivo no debe delegar*

Responsabilidades	Factores a considerar
<b>DIRECCION</b> Proporcionar el empuje y la supervisión para un proyecto o empresa.	La tarea de dirección resulta esencial para que un grupo o proyecto alcance el éxito. Como el control es muy importante, suele ser imposible delegarla en un subordinado, pero es posible compartirla con uno o dos colegas.
<b>PREMIO</b> Determinar y mantener los criterios de salarios y primas.	Establecer los niveles salariales generales e individuales y otras remuneraciones es tan importante para la motivación que cae dentro de la competencia del directivo. Lo mismo se aplica a cualquier premio no económico significativo.
<b>CONTROL</b> Alcanzar una ejecución óptima en el ambiente laboral.	La disciplina laboral cotidiana, los sistemas, el control de calidad y la ejecución eficaz no tienen por qué ser tareas del directivo. Pero la responsabilidad de comprobar que los controles son eficaces no puede delegarse.
<b>PERSONAL</b> Controlar los asuntos relacionados con los recursos humanos, la conducta y la disciplina.	El gerente debe interesarse por la carrera y la ejecución del personal, llevar a cabo las revisiones y evaluaciones personalmente y debe tomar decisiones delicadas acerca de ascensos, contratación y despidos.
<b>CLIENTES CLAVE</b> Conservar relaciones clave que dependen de aptitudes personales y sociales.	El éxito continuado de una empresa está relacionado con una ininterrumpida buena relación con los clientes clave. El gerente nunca debe poner en peligro estas relaciones delegando la responsabilidad final de estos contactos.
<b>ESTRATEGIAS</b> Establecer objetivos clave y los medios para alcanzarlos.	La planificación (a corto, medio y largo plazo) es una tarea que debe originarse y dirigirse desde la cúspide, pero cuyo éxito completo depende de que exista un gran nivel de compromiso en todos los niveles del equipo.
<b>COMUNICACIONES</b> Asegurar la circulación eficaz de la información.	No puede delegarse la responsabilidad de controlar que existan buenos canales de comunicación y que su uso sea continuo. El directivo se asegurará de que el flujo de información sea constante, tanto a nivel personal como colectivo.

<b>RESULTADOS</b> Evaluar resultados y la aplicación de las lecciones aprendidas.	El directivo establece los objetivos, de acuerdo con todo el personal, y controla que el proceso para alcanzarlos tenga éxito. Cuando cualquier meta peligra, el directivo interviene y actúa de inmediato para mejorar la situación.
--	---

### *Planificar una estructura*

Delegar consiste en compartir la responsabilidad de manera planificada y organizada. Una vez haya decidido qué tareas delegar y cuáles conservar, debe organizar una estructura e idear un plan general para cada una de las tareas encomendadas.

En resumen: Dedique el tiempo y el esfuerzo necesario para la estructura organizativa.

### *Delegar una estructura*

Una delegación planificada a cualquier escala, desde algunos individuos hasta una empresa, proporciona la base de una estructura que parece un juego de cubos, en la que cada uno tiene una responsabilidad concreta, y donde tendrá un superior al que informar. La estabilidad de toda la estructura depende de los cubos individuales: si se retira alguno, todo el montaje puede venirse abajo. Para una mayor estabilidad, asegúrese de que las tareas delegadas sean pertinentes a la responsabilidad laboral del delegado y de que cada uno disponga de una línea de información con el que delega.

Figura 10

*Representación de una estructura asignada*



### *Una estructura deficiente*

Una estructura organizativa en la que falte cualquier elemento clave, o que esté mal planificada, es un edificio débil e inestable que puede caer en momentos de crisis.

En resumen: Sea creativo para resolver situaciones de emergencia.

### ***Organizar una estructura***

Al organizar una estructura, es fundamental asegurar que el marco organizativo sea equilibrado y adaptable a cualquiera de los cambios que puedan ocurrir. Hágalo asegurándose de que cada delegado disponga del suficiente apoyo cuando surjan problemas imprevistos y que, dentro de lo posible, siempre habrá un sustituto para cualquier ausencia.

Informe a cada delegado acerca de la estructura de apoyo que ha ideado, para que cada uno sepa a quién pedir ayuda si hubiera una crisis. Al planificar la estructura, recuerde que, como directivo, es su responsabilidad asegurar que la estructura sea adecuada, estable y eficaz.

### ***Cosas que hacer***

1. Planifique las tareas delegadas.
2. Informe a los subordinados de sus planes por anticipado.
3. Tenga en cuenta la estructura general al delegar.
4. Los subordinados deben saber a quién informan.
5. Controle la evolución de cada tarea para asegurarse de que no hay huecos o superposiciones.

### ***Evitar la duplicación***

Al planificar una estructura, delegar y distribuir las tareas, evite darle la misma tarea a más de una persona u olvidarse de alguna. Para evitar la confusión, haga un gráfico en el que todas las

actividades clave estén enumeradas a la izquierda y los nombres de aquellos en los que ha sido delegada la responsabilidad, aparezcan en el último renglón.

Marque cada recuadro del gráfico que contenga una tarea y un delegado para descubrir cualquier hueco o superposición en la distribución de las tareas.

En resumen: Considere posibles personas a quien delegar al planificar las tareas.

### ***Delegar por anticipado***

No es adecuado delegar como una manera sencilla para que un directivo abrumado se deshaga del trabajo excesivo. A medida que se acerque la fecha de inicio de un proyecto del que usted es responsable, planifique y nombre

a los delegados lo antes posible. Le permitirá disponer del tiempo suficiente para confeccionar un informe detallado y le permitirá comentar a fondo las exigencias de la tarea.

En resumen: Asegúrese de proporcionar el suficiente apoyo a cada subordinado.

### *Considerar el rol de cada uno*

Salvo que su intención sea delegar la gestión de un proyecto al completo, deberá considerar los diversos papeles que podrían delegarse. Piense en los miembros potenciales del equipo y considere en qué podría contribuir cada uno.

En resumen: Disponga una evaluación fundada de las aptitudes de un delegado.

### *Definir tareas*

Para delegar con eficacia es necesario definir las tareas y también estar informado de las aptitudes del delegado. Para cada tarea debe hacer una definición clara que incluya las aptitudes necesarias y el alcance de las responsabilidades que serán delegadas. Hágalo así independientemente de si delega un proyecto amplio o si delega una tarea sencilla.

En resumen: Apoye a los delegados cada vez que cometan un error.

### *Capacitar a subordinados*

Al planificar delegaciones por anticipado, considere qué aptitudes será necesario enseñar o desarrollar para que los delegados potenciales puedan emprender las tareas con éxito. Recuerde que incluso un delegado muy capacitado y experimentado puede necesitar ayuda. Una capacitación específica no sólo proporcionará al delegado una información inestimable acerca de la tarea que está por emprender, sino que también complementará sus otras aptitudes. Además, la enseñanza motivará al subordinado y reforzará su confianza en sí mismo.

### *Alentar al personal*

La capacitación cumple con dos fines: refuerza las aptitudes necesarias para desempeñar los nuevos papeles y motiva al personal a medida que se vuelve más competente.

En resumen: No dé consejos si sus subordinados no los necesitan.

### ***Evaluar individuos (candidatos)***

Una vez definidas con claridad las tareas, considere con cuidado las cualidades de cada miembro de su equipo y empiece a pensar acerca de qué cometidos resultan adecuados para cada individuo, teniendo en cuenta sus virtudes y defectos. Por ejemplo, al evaluar el papel del controlador de costos para un proyecto, el superior debe buscar un delegado con buenas aptitudes financieras y la confianza en sí mismo para tomar cualquier medida necesaria, a fin de reducir costos.

En resumen: Seleccione personas sinceras que confiesen cuándo no están de acuerdo con usted.

### ***Personas con iniciativa***

Tener iniciativa es una cualidad ideal en cualquier delegado potencial; examine su equipo para descubrir quiénes tienen iniciativa y téngalos en cuenta para ocupar los puestos de más responsabilidad. Recuerde que alguien con ideas y opiniones sólidas a veces puede estar en desacuerdo con su superior.

Un empleado que está dispuesto a expresar este desacuerdo demuestra confianza en sí mismo, una cualidad deseable que debe estimularse. El desacuerdo no es una insubordinación y no debe ser tratado como tal.

### ***Estimular la iniciativa***

Aquí el gerente aprecia la iniciativa mostrada por el delegado, al preparar por anticipado, todo lo necesario para transmitir sus ideas con la mayor claridad posible.

- Presenta su enfoque con confianza.
- El delegado presenta las ideas con claridad.
- El directivo se impresiona por el enfoque del delegado.

### ***Comprender la responsabilidad***

La responsabilidad es el meollo de la delegación; antes de hacer la selección final de sus delegados, considere a quién hará responsable de qué. La responsabilidad debe estar definida con precisión para que no haya dudas acerca de quién la tiene y qué abarca.

En resumen: Los delegados deben tener una idea clara de sus áreas de responsabilidad.

### ***Fijar pautas***

La delegación está regida por pautas y la más importante de ellas consiste en acordar que cada delegado será responsable de una tarea específica.

Por este motivo, cada tarea debe estar claramente definida y el delegado ha de confirmar que comprende completamente qué supone la tarea; por más clara que sea la tarea encomendada y por más que desee evitar interferencias, es probable que haya situaciones en las que el delegado no sepa qué hacer. En este caso, la pauta es: si tiene dudas, pregunte.

En resumen: Confirme siempre todas las áreas de responsabilidad por escrito.

### ***Evitar superposiciones***

Para evitar cualquier confusión acerca de quién es responsable de qué parte de la tarea, desglose las tareas y asigne cada cometido a una persona en particular. Dentro de la estructura general de responsabilidad, cada delegado debe hacerse responsable del cometido que le han asignado, por ejemplo, controlar los gastos o formalizar contratos con proveedores no habituales. Esta responsabilidad puntual, no solo es muy precisa, también reducirá en gran medida el riesgo de responsabilizar a más de un delegado de la misma tarea o, de una parte.

En resumen: Estimule al personal para trabajar conjuntamente.

### ***Compartir la responsabilidad***

En general, la delegación resulta más eficaz cuando la responsabilidad de una tarea descansa sobre un individuo. Esto evita la confusión y la tendencia a que una parte culpe a otra por los errores o el fracaso. Sin embargo, es natural que en los equipos en los que la dirección está compartida, la responsabilidad se reparta entre todos. En estos grupos, todas las decisiones relacionadas con un proyecto se alcanzan a través de un esfuerzo colectivo y todos los miembros del equipo son responsables del resultado de su trabajo; esta es una de las virtudes fundamentales del trabajo en equipo. Para que la responsabilidad compartida funcione con eficacia, debe atenderse a los mismos principios de la responsabilidad individual: una definición y división clara y acordada de las tareas en cometidos «puntuales» muy precisos, asignados individualmente para eliminar interferencias.

En resumen: Reconozca los éxitos y evite las culpas por los fracasos. Asegúrese de que todos reciban la información necesaria por escrito.

### ***Responsabilidad individual***

Cada uno de los miembros de un equipo de ventas y marketing es personalmente responsable de un área específica ante un gerente de ventas. El gerente planifica la estrategia y es responsable del trabajo del equipo.

### ***Responsabilidad compartida***

En este equipo, cada miembro comparte la misma responsabilidad sobre la planificación y puesta en marcha de una estrategia para alcanzar los objetivos dentro de un presupuesto y respecto a la eficacia del equipo.

### ***Elegir a la persona adecuada***

Es muy importante elegir a la persona adecuada para cada tarea. Las primeras veces habrá que tantear, pero en poco tiempo será capaz de evaluar las aptitudes y, por consiguiente, a la persona adecuada para cada situación.

En resumen: Nunca debe aceptar una autoevaluación minusvalorada de un delegado.

### ***Tomar decisiones rápidas***

Si hubiera una tarea urgente, podría sentir la tentación de encomendársela al primero que esté disponible. En ocasiones, estas exigencias repentinas, pueden revelar aptitudes insospechadas, pero a veces no y las consecuencias serán negativas. Si las circunstancias le obligan a tomar una decisión rápida y tiene alguna posibilidad de elegir, opte por la persona cuya experiencia sea más pertinente. Y tenga en cuenta que deberá ejercer un mayor control.

En resumen: Siempre debe estar disponible en el caso de que un delegado necesite su ayuda.

### ***Ser objetivo***

Para delegar de forma ponderada es importante que su evaluación de la idoneidad de una persona para realizar una tarea en particular no esté enturbiada por factores irracionales. Por ejemplo, un predecesor o un colega podría haberlo influenciado con un juicio erróneo o alguien puede haberle provocado una impresión negativa a causa de un incidente aislado poco representativo.

Para asegurar que su decisión sea justa y objetiva, siempre debe usar la descripción escrita del puesto para equiparar las aptitudes del candidato con las exigencias de la tarea.



### *Diferencias culturales*

En países como EE.UU., con políticas de contratación y despido muy sólidas, los directivos tienen mayor libertad para delegar que en Japón. Allí son muy selectivos, ya que se considera vergonzoso fracasar. En culturas muy estructuradas, como la alemana, los directivos conservan un mayor control sobre las tareas y delegan menos.

### *Evaluar al personal*

Elegir a la persona adecuada para una tarea requiere una evaluación cuidadosa de su experiencia y aptitudes. Diferentes tipos de tareas exigen aptitudes diferentes. Por ejemplo, para un trabajo debe ser más importante la velocidad que la precisión, o viceversa. El candidato idóneo para una tarea en concreto puede no existir, en cuyo caso la elección supondrá necesariamente cierto riesgo. Recuerde que delegar puede servir para capacitar y alentar a un empleado valioso.

### *Comparar actitudes del personal*

Figura 11

*Ejemplificación gráfica de actitudes comparadas*

POSITIVAS	NEGATIVAS
<input type="checkbox"/> Victoria tiene una mente analítica y llega al núcleo de un problema con rapidez.	<input type="checkbox"/> Victoria no puede enfrentar la presión de plazos urgentes.
<input type="checkbox"/> Comprende bien todos los detalles de una tarea.	<input type="checkbox"/> Comprender un asunto globalmente suele llevarle cierto tiempo.
<input type="checkbox"/> Chris es capaz de emprender la mayoría de las tareas delegadas con seguridad.	<input type="checkbox"/> Chris tiende a delegar demasiado poco.
<input type="checkbox"/> Es un todoterreno excelente y bien dispuesto.	<input type="checkbox"/> Tiene dificultades para dedicarse a un proyecto a largo plazo.
<input type="checkbox"/> Sarah sabe organizar tareas y presupuestos.	<input type="checkbox"/> Sarah no tiene suficiente iniciativa.
<input type="checkbox"/> Es una trabajadora de equipo entusiasta y muy positiva.	<input type="checkbox"/> No se siente segura trabajando sin supervisión.

En resumen: El personal no debe enfrentarse a un exceso de trabajo.

### *Capacitar al personal*

Si no logra encontrar un personal suficientemente experimentado o cualificado y contratar empleados está descartado, la opción más fácil consiste en no

delegar. Esto es contraproducente. Refleja una insuficiencia de capacitación y formación del personal. Una buena capacitación permite aumentar la idoneidad de las personas, con resultados que suelen ser sorprendentes. Cuantas más aptitudes tenga cada miembro del personal, mayor será el abanico de delegados potenciales, La capacitación también tiene efectos beneficiosos sobre la motivación, ya que las personas se sienten más apreciadas si se invierte en su futuro.

#### Preguntas que debería plantearse

- ¿Hay alguien que podría y debería trabajar más?
- Cada uno de los miembros de mi personal, ¿tiene al menos una tarea que desarrollará y aumentará sus aptitudes?
- Todo el personal, tiene múltiples aptitudes y, si no fuera así, ¿qué estoy haciendo para que las tengan?
- ¿Hago algo sencillamente porque nadie más puede hacerlo?

#### *Preparar un informe*

Al preparar un informe, primero debe definir su objetivo y hacer una lista de control para asegurarse de que ha incluido todos los aspectos de una tarea. Cuanto más completo sea el informe final, tanto más seguro estará, de que la tarea se llevará a cabo con éxito.

En resumen: Al informar, los objetivos deben ser lo más precisos posible.

#### *Definir el objetivo*

La parte más importante del proceso de informar es definir el objetivo general con claridad. Especifique los resultados exigibles. Por ejemplo, a un delegado pídale que: reorganice la compra de artículos de papelería para el 31 de marzo, con el objeto de lograr un 10% de ahorro sobre los costes actuales, en lugar de pedirle que ponga en orden la papelería. El ahorro en el coste podría incluirse como un objetivo secundario dentro de un proyecto más amplio para mejorar la eficacia y gestión de la oficina.

En resumen: No establezca muchos controles al redactar el informe final para un delegado.

#### *Usar una lista de control*

Su delegación debe basarse en desglosar la tarea, nombrando a la persona responsable de cada tema y eliminando las superposiciones de responsabili-

dades. Esto proporciona la base de una lista de control. Use la lista para comprobar que nada importante ha sido omitido en el informe y que las tareas que lo componen tienen un programa explícito. Si la tarea consiste en aumentar la eficacia de las reparaciones llevadas a cabo en el edificio de un cliente, por ejemplo, puede que los factores clave incluyan la identificación de averías y sus causas, evitar que se reproduzcan los defectos, acelerar el tiempo de respuesta y reparación y evaluar y aumentar el grado de satisfacción del cliente. Asegúrese de que la lista de control y el informe coincidan.

#### Cosas que hacer

1. Los objetivos deben ser claros y concisos.
2. El informe debe ser flexible.
3. Los objetivos deben basarse en los resultados exigidos.
4. Haga una lista de control para evitar imprecisiones, coincidencias y omisiones.
5. Asegúrese de que el delegado tenga claros los objetivos. Permita que el delegado comente el informe.

#### *Estructurar un informe*

PARTES DEL INFORME	FACTORES A CONSIDERAR
<b>OBJETIVOS</b>	
Definir la tarea, enumere los objetivos principales y secundarios en un lenguaje claro y preciso.	Asigne los recursos después de establecer los objetivos. El presupuesto del delegado debe incluir los límites de su capacidad para autorizar gastos.
<b>RECURSOS</b>	
Especifique el personal, la financiación y las instalaciones disponibles.	Asigne los recursos después de establecer los objetivos. El presupuesto del delegado debe incluir los límites de su capacidad para autorizar gastos.
<b>ESCALA DE TIEMPO</b>	
Establezca el programa con puntos que evaluar, fechas de finalización de fases y plazos finales.	Use el programa para motivar al delegado y para un análisis del proceso y sus tareas de cumplimiento.
<b>MÉTODO</b>	
Describa los procedimientos acordados con el delegado y resuma los puntos clave.	Idee y acuerde un esquema exhaustivo que proporcione al delegado, una metodología concreta y flexible con la que podrá trabajar.
<b>NIVELES DE AUTORIDAD</b>	
Especifique el alcance de la autoridad del delegado y a quién informará.	Informe al delegado de cuando puede ser pertinente consultarlo y cuando deben actuar por propia iniciativa.

### ***Permitir la flexibilidad***

No considere su informe como algo sacrosanto, sino como un marco dentro del cual los delegados pueden aplicar una flexibilidad razonable para lograr sus objetivos. Sea preciso con respecto a los objetivos que espera que los delegados alcancen, a los recursos financieros, a la fecha de inicio y la de los plazos, y sobre lo que los delegados están o no autorizados a emprender por su cuenta. El informe debe estar enfocado con vistas a los resultados deseados, pero permita que los delegados tengan la mayor flexibilidad posible, sobre todo al decidir qué procedimientos utilizar. Es probable que pidan que el informe se reexamine y se revise cuando los acontecimientos así lo exijan.

En resumen: Fije por sistema reuniones de seguimiento. El delegado debe comprender y aceptar totalmente el informe.

### ***Asegurar un principio de acuerdo***

Asegurar un principio de acuerdo acerca de un informe con su delegado potencial es beneficioso para ambas partes. Debe motivar al delegado y confirmar su idoneidad, mientras que él debe comprender el informe y considerar si es capaz de emprender la tarea.

En resumen: Antes de finalizar el informe, hable con el delegado.

### ***Utilizar el enfoque correcto***

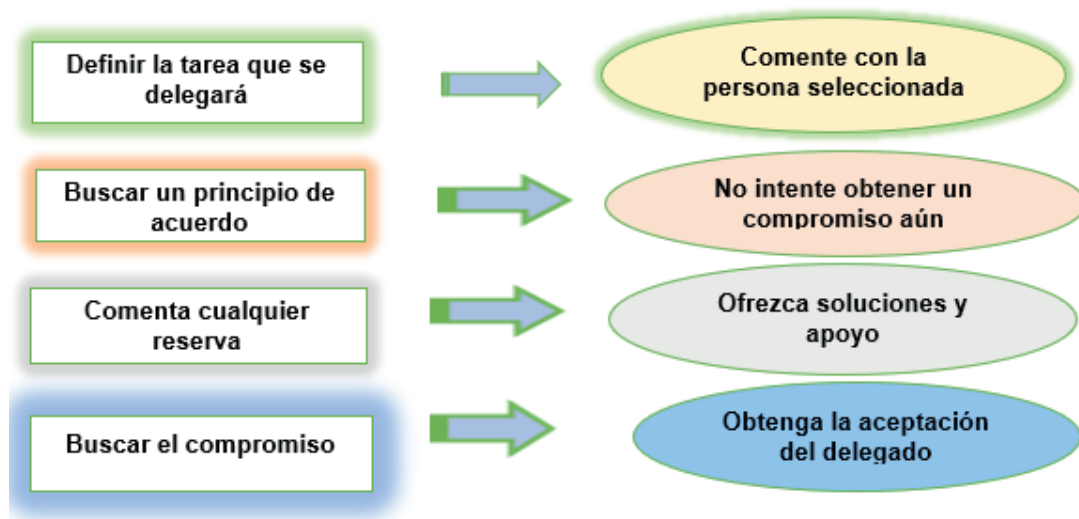
Resulta frustrante presentar un informe final a un delegado sólo para que este plantee dudas acerca de la tarea. Siempre ha de obtener un principio de acuerdo antes de finalizar, ya que la colaboración del delegado es esencial para que el informe sea operativo. La elección del momento, lugar y método para negociar con el delegado elegido puede marcar la diferencia entre una respuesta positiva o negativa.

El lugar está determinado por el nivel del nombramiento. Para una delegación de nivel superior, puede invitar al delegado a comer; para tareas rutinarias bastará con reunirse en el despacho. Sea cual sea el lugar elegido, aborde a todos los delegados potenciales considerando sus necesidades, estimulando las preguntas y ofreciendo una información completa.

### ***Obtener un acuerdo***

Figura 12

Esquema para el aseguramiento del principio de un acuerdo



### *Explicitar reservas*

Si el delegado elegido fuera reacio a emprender una misión, intente descubrir y comprender cuáles son sus reservas reales. Una objeción habitual y una causa importante para la falta de motivación, es que perciban una falta de autonomía. No esquivé el tema ni cualquier otro asunto que haya provocado objeciones. Ofrezca estímulos sinceros y asegúrese de que su lenguaje corporal refuerce sus palabras, demostrando confianza en la misión y el candidato potencial. Al presentar la tarea como una oportunidad para un mayor desarrollo de sus aptitudes y experiencia, colocará al delegado en el papel de un socio más que en el de un subordinado. Si no logra vencer la renuencia del delegado a través de la persuasión, no intente obligarlo a aceptar. Busque a otra persona.

### *Comentar un informe*

Antes de finalizar y nombrar formalmente a un delegado, comente el contenido con el delegado potencial y ofrézcale la oportunidad de plantear cualquier reserva razonable que pueda tener. El gerente debe mostrar seguridad y el delegado, cuestionar o preguntar sobre ciertos puntos del trabajo.

### *Proporcionar apoyo*

La mayoría reacciona con ansiedad cuando les ofrecen una nueva responsabilidad y muchos dudan de su capacidad para cumplir con la tarea. Para que la posibilidad de obtener una respuesta positiva de un delegado aumente,

comente siempre el apoyo, formal o informal, al que podrá recurrir durante el período de delegación. Las dudas razonables pueden eliminarse parcialmente considerando y eligiendo cuidadosamente a las personas a las cuales el delegado podrá dirigirse. Sugiera colegas allegados o personal de otros departamentos que pueden proporcionar una ayuda valiosa. Deje claro el nivel de apoyo que usted, como directivo, estará dispuesto a ofrecer para asegurar el éxito del delegado.

En resumen: Al delegar, no dude: sea positivo. Al finalizar un informe, considere los comentarios positivos y negativos.

### *Informar con eficacia*

Una vez haya alcanzado un principio de acuerdo, pida el informe y organice una reunión informativa detallada. Elija su enfoque con cuidado, ya que el resultado de esta reunión es esencial para el éxito de la asociación entre el delega y el delegado.

En resumen: Si el delegado tiene una actitud negativa durante la reunión, considere el encargo.

### *Comunicar un informe*

Durante la reunión informativa, la principal tarea del que delega es comunicar con eficacia y asegurarse de que el delegado comprende la tarea que se le va a encomendar. Lo logrará adoptando un enfoque metódico. Explique el objetivo de la tarea con claridad y manifieste sus expectativas en cuanto a plazos y niveles de logro. Enumere las medidas que considere necesarias para realizar la tarea con éxito y pregunte al delegado si las comprende.

Indique las áreas del informe que son flexibles y aquellas que hay que seguir al pie de la letra.

En resumen: Siga estimulando a los delegados después de que hayan emprendido una tarea.

### *Asegurar un acuerdo*

Incluso el informe mejor preparado y comunicado puede dar lugar a errores. Podrá evitar malentendidos planteando preguntas pertinentes a lo largo de la reunión e invitando al delegado a hacer lo mismo.

Preste atención al lenguaje corporal: si el delegado no lo mira a los ojos puede ser un indicio de que no está completamente de acuerdo con usted, o que tiene dificultades para comprenderlo. Si sospecha que existe algún desacuer-

do, estimule al delegado a repetir lo que ha oído para asegurarse de que ha comprendido y está de acuerdo. Deje en claro que espera que el delegado tome iniciativas cuando sea adecuado y asegúrese de que no existen dudas acerca del alcance de su autoridad.

### *Manténgase informado*

Si emprende una tarea, la sesión informativa puede ser la única oportunidad de comentarla; debe asegurarse de que los objetivos queden claros. Es la oportunidad para comentar la asignación de recursos y la flexibilidad del programa. Averigüe el alcance de su autonomía y, si siente que es inadecuada, argumente y solicite que sea mayor desde el principio, antes de que sea demasiado tarde.

### *Seleccione un método para informar*

Figura 13

Gráfico comparativo de maneras de informar y factores a considerar

MANERAS DE INFORMAR	FACTORES QUE CONSIDERAR
<b>INFORMAL</b> <i>Me gustaría que emprendiera esto, cuando tenga tiempo.</i>	Para personas que conoce bien y para delegar tareas poco importantes y sencillas. Una instrucción verbal basta, aunque puede ser necesario algún seguimiento formal.
<b>FORMAL</b> <i>He decidido ponerle al frente del control presupuestario.</i>	Cuando la tarea es importante para usted y el grupo. Suele estar acompañado por un informe escrito que especifica el objetivo de la tarea y como y cuándo debe llevarse a cabo.
<b>COLEGIADO</b> <i>Todos creemos que usted es la persona más indicada para esta tarea.</i>	Al conocer la aptitud particular de un miembro del equipo o grupo de trabajo y elegirlo para delegar una responsabilidad especial. Todo el grupo deberá redactar y revisar el informe.
<b>LAI SSEZ FAIRE</b> <i>No le diré como hacer este trabajo. Usted con su capacidad e iniciativa lo puede realizar.</i>	Un enfoque ideal para el personal experimentado o con experiencia, es la confianza que tiene su jefe al delegarlo una actividad, el cual asuma el control total de la tarea y adopta las decisiones y procedimientos correctos sin supervisión ni seguimiento.
<b>RESOLVER PROBLEMAS</b> <i>Tenemos un problema en la central, que me gustaría que lo resolviera usted.</i>	Una forma de delegación gratificante. Su candidato es creativo y capaz de aportar con ideas con eficacia. Defina el problema: él o ella sabrán qué hacer.
<b>MANO DERECHA</b> <i>Me gustaría que me quitara este asunto de encima y lo solucionara.</i>	Empleado al delegar parcialmente una tarea clave en un individuo de confianza, cuyo enfoque novedoso puede proporcionar alguna solución nueva.

### *Terminar una sesión informativa*

Cierre una sesión informativa resumiendo los puntos clave de la tarea encomendada. Finalice la reunión agradeciendo a su subordinado que acepte la

tarea y manifieste que confía en que la misión será llevada a cabo con éxito; es importante destacar que lo ha elegido porque confía en su idoneidad. Por último, concierte una fecha para una reunión de seguimiento.

En resumen: Cuando su delegado le informe, pregúntele si se le ha ocurrido una idea nueva.

### *El seguimiento*

Para que la delegación tenga éxito, resulta esencial disponer de un sistema de controles muy eficaz. Utilícelo para controlar a sus subordinados y la evolución de las tareas que les ha encomendado.

### *Utilizar los controles*

Un buen sistema de control consiste en unas riendas sueltas y una mano firme. Siempre podrá ejercer un mayor control si lo considera necesario, pero debe hacerla con tacto, sobre todo si su subordinado no tiene experiencia en la tarea delegada.

En resumen: Preste una atención especial a los delegados inexpertos.

### *Supervisar con eficacia*

El nivel de pericia de su delegado le ayudará a decidir si debe adoptar una actitud de no intervención o de interferencia. Una persona con una experiencia considerable para enfrentarse a tareas similares requerirá menos supervisión que alguien con poca o ninguna. Pero recuerde que el proceso de aprendizaje debe empezar en alguna parte y que la falta de experiencia es superable con una buena dirección. El proceso de control proporciona una oportunidad para evaluar y ampliar las aptitudes de cualquier delegado, y ofrecer la capacitación para una aptitud específica.

### *Diferencias culturales*

En los países de habla alemana, los delegados están sujetos siempre a un gran control. Los delegados en Japón suelen tener más autonomía, pero deben comentar todos los asuntos con sus superiores. En el Reino Unido y EE.UU., se estimula la delegación, pero en la práctica el control puede ser estricto.

### *Un subordinado inexperto*

Asignar una tarea a un subordinado inexperto requiere una información cuidadosa y una supervisión estrecha al principio. Aumente su confianza en-



focando su trabajo, y alabándolo si es pertinente. Si cometiera un error, explique cómo podría haberse evitado, pero no haga hincapié en él. Pídale ayuda a un colega experimentado para que supervise a su subordinado al empezar la misión.

**Que hacer y qué evitar:**

✓	Motive a todos sus delegados a tomar decisiones propias.	✗	No diga ni insinue que duda de la capacidad del delegado.
✓	Pase de la interferencia a la no interferencia lo antes posible.	✗	No salte ninguna fase del proceso de información.
✓	Intervenga cuando sea absolutamente necesario, pero solo entonces.	✗	No retire una tarea sorpresivamente. No sitúe la jerarquía por encima de la capacidad.
✓	Pregunte a los delegados si se sienten preparados para la tarea.	✗	No impida que un delegado aprenda interfiriendo en exceso.

*Evitar interferencias*

Es más probable que los cargos capaces de mantener distancia entre ellos y sus delegados vean resultados positivos. Nadie trabajará exactamente de la misma manera que usted; debe resistirse a la tentación de intervenir en cuanto sospecha que la tarea no se lleva a cabo como lo haría usted. En cambio, monte un sistema de control, reuniones e informes regulares, ya sea formales o informales, para asegurarse de que los objetivos de la tarea se cumplen. Una intervención en la que el que delega toma todas las decisiones, frustrará al delegado y le negará la posibilidad de adquirir experiencia. Tampoco le ahorrará mucho tiempo.

*Negar autonomía*

Un superior que no deja de interferir una vez que una tarea ha sido asignada, no sólo le niega al subordinado la posibilidad de aprender y obtener experiencia, tampoco delega con eficacia. Invadir el espacio de un delegado por falta de sensibilidad genera hostilidad. El papeleo ordenado del delegado se desordena innecesariamente.

### Elegir un sistema de control

TIPO DE SISTEMA	FACTORES QUE TIENEN EN CUENTA
PARTICIPACIÓN EN TODA LA CORRESPONDENCIA.- Usted conserva la mayor parte de la autoridad y se supone que firmará	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo mantiene completamente informado del desarrollo y le permite anticiparse y evitar cualquier error grave.</li> <li>• Podría indicar que usted no confía del todo en el delegado.</li> </ul>
INFORMES ESCRITOS.- Su delegado proporciona comentarios escritos acerca de medidas, resultados y cifras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alienta a los delegados a organizar sus ideas con claridad y ofrecer un informe completo acerca de los progresos en la tarea.</li> <li>• Puede resultar demasiado distante.</li> <li>• Puede servir para enmascarar problemas.</li> </ul>
INFORME PERSONAL.- Dispone reuniones regulares con el delegado para comentar la misión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le permite dar apoyo y aliento, para actualizaciones regulares informales y solventar situaciones potencialmente problemáticas.</li> <li>• Puede alentarle a participar excesivamente en la toma de decisiones y de medidas.</li> </ul>
POLITICAS DE PUERTAS ABIERTAS.- Alienta al delegado a que le lleve sus problemas en cualquier momento para ayudarlo o aclarar un punto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le permite dar apoyo y aliento y destaca el aspecto de colaboración de la delegación.</li> <li>• Puede que el delegado cuente excesivamente con su aportación en lugar de usar su propia iniciativa.</li> </ul>
ACCESO VIA ORDENADOR.- Emplea sistemas informáticos para controlar directamente lo que ocurre en cualquier momento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy discreto y diplomático; le permite participar solo cuando es necesaria una decisión importante.</li> <li>• Si es el único medio empleado, puede dar una imagen imprecisa o incompleta de la situación.</li> </ul>
REUNIONES.- Comenta la tarea delegada en una reunión en la que participa usted, el delegado y otros miembros del personal relacionados con la tarea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite comentar temas en un foro más amplio y destaca que delegar también supone un trabajo en equipo.</li> <li>• Puede reducir la percepción del delegado respecto de su responsabilidad en la tarea.</li> </ul>

### Eliminar fases

Es posible reducir considerablemente el tiempo dedicado a evaluar el desarrollo alentando a los delegados a racionalizar o simplificar los procedimientos. Reformar procesos poco meditados reduce el trabajo y las fases que requieren control. Piense en el objetivo final y pida a los delegados que vuelvan a recorrer todas las fases. Una vez planificada esta cadena de actividades, busque fases que podrían combinarse o eliminarse. En particular, pida a los delegados que eviten las transferencias poco económicas de partes de la tarea de un individuo o departamento a otro.

### Preguntas que plantearse

- ¿Me he asegurado de que el delegado está bien capacitado?
- ¿Aporta el delegado un nuevo enfoque?
- ¿Suponen las tareas delegadas un exceso de transferencias?

- El delegado, ¿se desempeña según lo planificado?
- Los defectos ¿se registran y corrigen con rapidez?
- ¿Qué ahorros ha hecho el delegado, si es que los ha hecho?

### *Evaluar el desarrollo*

Una vez que una tarea está encaminada, deberá evaluar su desarrollo y el desempeño del delegado. Hay varias maneras de controlar el desarrollo, entre ellas, comentario cara a cara con el delegado, informes escritos y observaciones personales. Elija un sistema que le resulte cómodo, que sea adecuado para la tarea y que le proporcione toda la información necesaria para evaluar lo alcanzado hasta el presente. También ha de permitirle comprobar que el rumbo es el adecuado para alcanzar el objetivo y adoptar cualquier medida correctiva que sea necesaria.

### *Comprobar la evolución*

Cuando los delegados participan activamente en todas las fases del proceso y sus superiores los alientan a comparar sus opiniones, la delegación se convierte en un sistema de dos direcciones que aprovechan al máximo las aptitudes de todos.

- a) El delegado detalla los últimos progresos.
- b) El gerente escucha el informe de los delegados.

En resumen: Trabaje con la idea de que todos los procesos pueden mejorarse.

### *Minimizar los riesgos*

Comprender los riesgos que supone delegar una tarea le ayudará a prever problemas y controlar la evolución. Tome medidas para adelantarse a cualquier eventualidad y reducir riesgos, e intervenga antes de que un problema menor provoque un fracaso importante.

En resumen: Un delegado preocupado puede que le oculte las malas noticias.

### *Controlar los riesgos*

Al controlar la evolución de un delegado, esté atento respecto de las áreas de la tarea que usted considera de alto riesgo. Por ejemplo, puede delegar el control sobre el límite del crédito a los clientes. En este caso, existe el riesgo

de que se otorgue un nivel de crédito demasiado alto a clientes cuyo historial crediticio usted desconoce o que han pagado con retraso en el pasado. Por ello, esta tarea requerirá un control más cuidadoso que una menos arriesgada, como el mantenimiento del equipo de la oficina. Haga una lista de todos los riesgos y compruebe periódicamente si alguno puede ser eliminado.

En resumen: Nunca se arriesgue: actúe basándose en juicios con un buen fundamento.

### *Informes excepcionales*

Este es un método de control muy eficaz por medio del cual un delegado sólo informa a su gerente de los hechos excepcionales que requieren una decisión importante. No debe esperar que le informen acerca de operaciones que se desarrollan conforme a lo planeado, sólo de las desviaciones del plan. Por ejemplo, se solicita a un ejecutivo de ventas que se ocupe de unas cuentas clave. Mientras los objetivos de ventas y los márgenes de ganancias se mantengan, hace falta que el que delega participe en las decisiones. Pero si un cliente repentinamente solicita un descuento mayor, con la resultante reducción de los márgenes, el delegado debe pedirle al superior que tome una decisión.

En resumen: Intente prever las áreas problemáticas para el delegado. Haga planes alternativos por si las cosas salen mal.

### *Incorporar controles*

Unos controles clave, como un plazo programado o unos límites presupuestarios, serán un sistema eficaz para controlar a un delegado. Si una tarea no se cumple en el plazo especificado o se excede el coste, debe hablar inmediatamente con él para identificar la raíz del problema lo antes posible. Pida al subordinado que le proporcione informes regulares, tanto escritos como verbales, para descubrir si su informe original era defectuoso o si los defectos son el resultado de una mala ejecución del delegado.

Si el informe fuese defectuoso, revíselo de inmediato. Si el problema fuera con el delegado, considere una mayor capacitación o, si fuera necesario, asigne la tarea a otro delegado.

#### Cosas que hacer

1. Enumere los riesgos posibles por orden de importancia.
2. Si puede, reduzca el riesgo en la fase de información.
3. Controle todos los riesgos durante la delegación.

4. Ocúpese rápidamente de la causa de los problemas.
5. Debe tomar medidas para prever cualquier contingencia y llevarlas a cabo enseguida.

### *Tome medidas de seguridad*

A fin de asegurarse de alcanzar el objetivo especificado en el informe, es prudente incorporar medidas alternativas en caso de que los hechos no se desarrollen como se esperaba. Por ejemplo, puede que esté empleando un delegado inteligente pero inexperto para mantener el nivel de las existencias necesarias para abastecer a uno de sus clientes más importantes. Minimizará los riesgos asegurándose de que siempre haya un cupo de existencias disponible si el delegado ha hecho un pedido demasiado escaso o si el cliente inesperadamente aumenta el pedido.

### *Reducir riesgos*

En este caso, el riesgo de que el nivel de devoluciones aumentara demasiado es eliminado fijando un límite estricto. Más allá del mismo, el asunto se remite a un directivo.

En resumen: Sustituya con rapidez a los delegados que cometan errores graves.

### *Caso práctico*

Juana era gerente de marketing en una empresa que fabrica muebles de jardín. Los directivos habían fijado los niveles de tolerancia para quejas y devoluciones de clientes en un 35%. Este margen estaba aceptado y planificado, y se acordó que la gerente de marketing debería ser informada de cualquier incremento.

Cuando Juana se dio cuenta de que las devoluciones aumentaban, sospechó que había un problema en la fábrica. Informó a su superior según sus instrucciones y luego comentó el problema con su homólogo de producción.

Resultó que una parte de la maquinaria estaba gastada, pero que el departamento financiero había vetado su reemplazo. Los directivos evaluaron la situación y decidieron que las pérdidas en beneficios por las devoluciones rápidamente compensarían el costo de nuevos equipos y ordenaron su inmediata adquisición.

### ***Reforzar el papel del delegado***

Al designar delegados, siempre debe presentarlos a los miembros del equipo y exponer sus responsabilidades. Esto ayudará a que los delegados se sientan miembros del equipo y los estimulará a hacerse cargo de las tareas de las que son responsables.

En resumen: Alabe a un delegado cuyo desempeño haya mejorado notablemente.

### ***Oficializar responsabilidades***

Para que la delegación sea eficaz, el que delega siempre ha de informar de un nombramiento nuevo. Una vez delegada una tarea, asegúrese de que todas las personas pertinentes, incluyendo todos los colegas, clientes y proveedores, estén informados. Si el nombramiento es prominente, convierta el anuncio en una gran ocasión: aumentará el prestigio, orgullo y confianza del delegado. Asegúrese de que la responsabilidad del delegado sea comprendida a fondo por todos, ya que la confusión resulta contraproducente.

### ***Presentar a un nuevo delegado***

Presente un delegado nuevo al equipo e informe a cualquier cliente o proveedor pertinente acerca de las responsabilidades específicas que tendrá el delegado. El gerente presenta al nuevo delegado. El nuevo delegado deberá emplear un nuevo lenguaje corporal abierto.

### ***Aceptar ideas***

Al delegar una tarea, también delegará el derecho a tomar decisiones. Alentando a los delegados abiertamente a tener iniciativas en todas las fases de un área o proyecto, les proporcionará un mayor interés por la tarea y aumentará la seguridad en sí mismos. Salvo que haya buenos motivos para no hacerla, acepte ideas, aunque considere que los beneficios serán marginales. Demuestre amplitud de miras frente a las ideas ajenas y motivará a todos los miembros del equipo.

En resumen: Trate a los delegados como iguales en las reuniones.

### ***Delegar la dirección***

La forma de delegación más elevada es la transferencia de la «dirección» de todo un proyecto a un individuo. Sin embargo, esta delegación de «dirección» debe extenderse a todas las tareas delegadas, menores o mayores, ya que es

uno de los alicientes más eficaces. Estimulará la «dirección» permitiendo que los delegados planifiquen y lleven a cabo una tarea a su manera, y sugiriendo que encuentren sus propias soluciones a los problemas que surjan.

En resumen: Tome medidas, para que los delegados presenten ideas nuevas.

### *Comparación de técnicas de gestión*

<b>MINAR LA «DIRECCIÓN»</b>	<b>REFORZAR LA «DIRECCIÓN»</b>
<b>CONTRAMANDAR</b> El gerente pregunta qué decisión o qué medidas se han tomado y da contraórdenes.	<b>NO INTERFERENCIA</b> El gerente no interfiere durante el desempeño de una tarea delegada, pero está informado al detalle para asegurarse de una realización correcta.
<b>INTERFERIR</b> El gerente exige que se le informe de cualquier progreso, expresando aprobación o desaprobación y no delega la dirección.	<b>ACONSEJAR y OTORGAR</b> El gerente aconseja al delegado. Las decisiones importantes respecto de los asuntos planteados por el delegado se acuerdan en conjunto.
<b>HACERSE CON EL PODER</b> El gerente no confía en el delegado, o es incapaz de renunciar al control y retorna la dirección cotidiana de la tarea.	<b>CAPACITACIÓN</b> El gerente usa la tarea delegada como una oportunidad para desarrollar las aptitudes del delegado y ampliar su experiencia.

### *Proporcionar apoyo*

En las primeras fases de una tarea, los delegados suelen necesitar un apoyo y estímulo positivos. Podrá ayudarles a tener éxito dándoles toda la información, tiempo y recursos que necesiten y estando dispuesto a conseguirles ayuda suplementaria si fuera necesario.

En resumen: Piense que una actitud colaboradora puede ser percibida como interferencia.

### *Evaluar el desarrollo*

Antes de emprender una misión, es una buena idea programar reuniones con su delegado. Si desde el principio se muestra firme respecto de los plazos y los controles, podrá mantener contactos regulares y evitar el riesgo de que su reacción sea considerada como una intrusión. Deje claro que estará disponible entre esas fechas y que espera ser informado si surgiera cualquier dificultad. Si los resultados se apartan de lo esperado, deben examinar el problema conjuntamente desde todos los ángulos, para descubrir si su origen es una falta de recursos, tiempo, supervisión, experiencia o esfuerzo. Entonces sabrá qué debe hacer para que las cosas retomen el rumbo.

En resumen: Reúnanse de forma regular para dar sus opiniones, pero no con demasiada frecuencia.

### ***Comprobar el desarrollo con los delegados***

Al comentar el desarrollo con los delegados, siempre ha de plantear preguntas positivas, como las que abajo se indican, que alentarán a los delegados a sugerir soluciones propias a los problemas. Evite las que puedan desalentar o desmoralizar al delegado.

- ¿Hay alguna cosa de la que desea informarme?
- No cumplimos con este plazo. ¿Hubo alguna razón para ello?
- Los costos se exceden. ¿Qué medidas está tomando para corregirlo?
- ¿Qué cree que podemos hacer para evitar que este problema se repita?

### ***Ofrecer consejo***

A lo largo del proceso de control, los delegados deben saber cuándo espera que le informen de los problemas y cuándo no. La política menos arriesgada es alentarlos a pedir consejo cuando tengan dudas. Si no lo hicieran, pueden surgir problemas que podrían haberse evitado. Siempre ha de ser comprensivo y alentador cuando un delegado pide ayuda, pero sea firme al dar su veredicto si cree que el delegado podría haberse enfrentado al asunto sin su ayuda.

En resumen: Elija miembros de su personal, cuyo trabajo le haya impresionado.

### ***Ofrecer ayuda***

En algún punto, su delegado puede pedirle la ayuda de otros para cumplir con el objetivo de una tarea. Use su criterio para establecer si se trata de una reivindicación legítima. Después, con su delegado, calcule cuánta ayuda necesita y durante cuánto tiempo. Si no hubiera otro personal disponible, considere fuentes de ayuda exteriores. Tenga a mano los nombres de personas idóneas, pero no recurra a ellas inmediatamente. Comprometa recursos ajenos solo si el proyecto corriera riesgos. Siempre debe intentar atenerse al informe acordado al principio.

### ***Utilizar contactos***

Mantenga una lista actualizada de contactos con experiencia para poder encontrar ayuda con rapidez cuando sea necesario. El gerente localiza un contacto conocido y de confianza con rapidez. Los detalles de los contactos se guardan en un archivo.



En resumen: Considere utilizar ayudas externas si fuera necesario.

### *Mantener los límites*

Al controlar el desarrollo, asegúrese de que la distancia entre usted y la tarea permanece clara. Ahora el responsable de realizar la tarea es su delegado. Si hubiera dificultades, puede que deba traspasar el límite fijado, pero debe retirarse lo antes posible.

En resumen: Una vez delegada una tarea, no interfiera en su realización.

### *Retirarse*

A medida que la delegación avanza, debe reducir gradualmente la frecuencia de las reuniones de evaluación, especialmente en el caso de los delegados primerizos, que al principio pueden necesitar una supervisión más estrecha. Reunirse con excesiva frecuencia hará fracasar el objetivo de la delegación y reducirá su tiempo disponible y el del delegado. Nunca rechace una solicitud de reunión, pero debe aclararle al delegado que la meta es la autogestión.

En resumen: Si debe recuperar una tarea, busque un nuevo delegado de inmediato.

### *Estimule las soluciones*

Cuando el delegado se topa con una dificultad, puede sentir una gran satisfacción haciendo «desaparecer» el problema. Pero salvo que el delegado aprenda cómo enfrentarse a situaciones similares en el futuro, no se producirá ningún progreso. Desaliente a los delegados a presentarse ante su puerta sin haber reflexionado acerca de un tema. En cambio, pregúnteles por qué creen que la situación ha surgido e insista en que cuando se les presente un problema debe presentarse con dos soluciones e indicar cuál prefiere. Así, los delegados se acostumbrarán a enfrentarse a las soluciones por sí mismos.

#### Preguntas que plantearse

- ¿Evito interferir salvo que sea absolutamente necesario?
- ¿Mantengo el número de reuniones al mínimo?
- Si un delegado se halla luchando con un problema, ¿le apoyo en la realización de la tarea para ganar tiempo?
- ¿Muestro confianza en el delegado con mis palabras y actos?
- ¿Estimule al delegado a trabajar con independencia y encontrar sus propias soluciones?

### *Identificar problemas*

Cuando un delegado que suele ser competente deja incompleta una tarea, busque las causas.

¿Está controlando, interfiriendo o preocupándose en exceso, o incluso recuperando trabajo porque no está satisfecho? Si su conducta es la causa del problema, haga cambios inmediatos. Si el problema se debe al delegado, considere todos los motivos posibles. Puede ser que el delegado se vea abrumado por la responsabilidad, que carezca de confianza o no tolere las críticas. Vuelva a enunciar los motivos de su designación, reafirme su confianza en él y subraye que la crítica permite mejorar aptitudes y resultados.

En resumen: Las sesiones de evaluación serán breves y organizadas. No permita que un delegado se desanime cuando surjan problemas.

### *Dificultades para mantener los límites*

<b>PROBLEMAS TÍPICOS</b>	<b>SOLUCIONES POSIBLES</b>
<b>INTERRUPCIONES CONTINUAS</b> No dejan de hacerle preguntas y tiene que tomar decisiones.	Puede que el delegado crea equivocadamente que usted, debe comprobar en todo dos veces. Explíquelo que espera que actúe con iniciativa siempre que sea posible.
<b>LAS TAREAS DELEGADAS REBOTAN</b> Las tareas delegadas o parte de ellas reaparecen encima de su escritorio.	Considere si la tarea puede ser excesivamente compleja. Exámínela con el delegado para descubrir si se puede desglosar en áreas más practicables.
<b>EXCESO DE TRABAJO</b> Aunque ha delegado todo lo posible, su trabajo aumenta.	Con el tiempo, puede que haya recuperado pequeños cometidos de muchas delegaciones. Asegúrese de que el delegado conserve sus tareas al completo.
<b>EXCESO DE APOYO</b> Ayuda para ahorrar tiempo y eliminar el riesgo de errores.	Puede tratarse de una delegación errónea. Considere si es posible que para esta misión puede haber exagerado las aptitudes de su delegado y actúe en consecuencia.
<b>DELEGADOS INSEGUROS</b> No dejan de pedirle que compruebe el desarrollo y dé su aprobación.	El delegado puede sentirse intimidado por la responsabilidad que supone la tarea. Venza su ansiedad subrayando su propia confianza en sus aptitudes.

### *La comunicación*

La forma más eficaz de evaluar el desempeño del personal consiste en convocar sesiones en las que ofrece sus opiniones de forma positiva a los delegados. Úselas para reconocer y analizar logros, y comentar problemas y soluciones. Pero evite convertirlas en sesiones de reparto de culpas.

### *Ser positivo*

Las sesiones de evaluación cara a cara, entre el que delega y el delegado, pueden alcanzar un resultado positivo o negativo. Para establecer un ambiente positivo, trate la sesión como una discusión entre socios: ventile y comente los problemas abiertamente y reconozca los logros. Salvo que sea necesario, no use la reunión para afirmar su autoridad y asegúrese de que cualquier crítica del trabajo del delegado sea lo más constructiva posible.

### *Comentar el desarrollo*

Al evaluar el desempeño de un delegado, sea positivo tanto con sus alabanzas como con cualquier crítica. La reunión ha de servir para alentar a un delegado que puede estar experimentando dificultades. El delegado informa acerca de la marcha de la tarea. El gerente adopta una actitud informal para que el delegado se sienta cómodo.

En resumen: Las sesiones de evaluación se deben llevar a cabo en un tono positivo. Use un lenguaje positivo y amable al tratar con los delegados.

### *Evaluar la ejecución*

Para que una evaluación final de la ejecución de la tarea sea eficaz, debe atenerse a una agenda bien definida. En especial, ha de considerar si el objetivo final ha sido alcanzado. Considere:

- ¿Se encontró el delegado con algún problema que supuso revisar el informe inicial?
- ¿Asignó los suficientes recursos a la tarea?
- ¿Fue necesario tomar medidas drásticas después de un mal desempeño del delegado?

Incluso si no hubo problemas, considere y comente la posibilidad de algún cambio que mejoraría la eficacia futura.

### *Preguntas que plantearse*

- ¿Adopto una actitud positiva y colaboradora durante las reuniones de evaluación?
- ¿Me presenta el delegado todos los datos esenciales?
- ¿Aliento a los delegados a proporcionar soluciones?
- ¿Evito asignar culpas cuando se cometen errores?
- ¿Utilizo las sesiones de evaluación para capacitar a los delegados?

### *Evitar las culpas*

De vez en cuando, los acontecimientos no se desarrollarán como fueron planeados: los proyectos se salen del presupuesto, los plazos no se cumplen o una tarea en particular debe repetirse. Cuando las cosas salen mal, evite adjudicar culpas: podría descorazonar al delegado. En cambio, convoque una sesión de evaluación para analizar qué ha salido mal y asegurar que la lección ha sido aprendida y que en el futuro no se cometerán errores similares.

En resumen: Convoque a sesiones de evaluación solo cuando sea necesario.

### *Comunicarse con un superior*

Al informar de la marcha a su superior, intente que la información sea selectiva. No es necesario informar acerca de todos y cada uno de los aspectos de una tarea. Su gerente no debería necesitar ni querer saber cada detalle para evaluar su progreso. Si presenta una información verbal o escrita, sólo informe de los acontecimientos esenciales. Evite la tentación de exagerar los aspectos que van bien o disimular aquellos que van mal. Si se ha encontrado con problemas o dificultades que desea comentar, explique las causas y manifieste las medidas que piensa tomar. Finalice la reunión preguntando si ha abarcado todos los asuntos que preocupaban al superior.

### *Alabar y premiar*

Siempre debe reconocer la labor excepcional de un delegado y sus méritos. Identifique todas las faltas y los errores, pero recuerde que las alabanzas y los premios desempeñan un papel importante para motivar y estimular logros futuros.

En resumen: Emplee notas manuscritas para alabar o motivar a un delegado.

### *Agradecer a un equipo*

Cuando una tarea o proyecto ha sido realizada con éxito, un superior eficaz se asegura de que todos los delegados que contribuyeron al éxito reciban el reconocimiento que merecen. Alguien que delega y que se interesa poco por una tarea y después se adjudica la mayor parte del crédito, no solo será culpable de una falta de criterio sino también de mala educación. Si presenta una tarea coronada por el éxito, destaque las contribuciones de todos los miembros del equipo.

### *Alabar y agradecer en público*

Elija un momento adecuado, cuando todos los miembros del equipo estén reunidos, para agradecer a un delegado una labor excepcional. El gerente agradece al delegado su contribución al proyecto.

### *Reconocer el esfuerzo*

Nunca debe dejar de valorar la labor satisfactoria de un delegado, pues quizá le haya impuesto una tarea difícil. Para alcanzar unos objetivos ambiciosos, es probable que el delegado haya tenido que vencer dificultades y enfrentarse a acontecimientos inesperados. Puede que se haya visto obligado a trabajar intensamente y es indudable que habrá aprendido mucho durante la tarea. Demuestre que es consciente de lo logrado y del esfuerzo que supuso, incluso si también debe señalarle errores y omisiones. Recuerde que el orgullo por lo logrado es un estímulo importante, quizá el mayor. Reconocer ese éxito ayudará a asegurar que el buen desempeño del delegado continuará.

### *Diferencias culturales*

La manera de premiar presenta grandes variaciones en todo el mundo. Por ejemplo, en Japón, una labor excepcional se considera parte del compromiso del empleado con el puesto y no se premia. En Estados Unidos y en el Reino Unido (y cada vez más en el resto de Europa) los pagos basados en proyectos coronados por el éxito se están volviendo cada vez más comunes.

### *Agradecer a los delegados*

La manera más eficaz de hacerlo es personalmente o por carta: ambos métodos tendrán un gran impacto. De igual modo, no alabar tiende a minar la confianza con rapidez. Recuerde que las alabanzas más apreciadas son las que se reciben de un crítico justo y sincero; no devalúe el valor de las alabanzas usándolas en exceso. Los premios en forma de aumentos de salario, bonificaciones y beneficios no económicos reforzarán la alabanza.

En resumen: Debe reconocer siempre el esfuerzo dedicado a una tarea y premiarlo.

### *Premiar la excelencia*

Siempre debe reconocer y premiar adecuadamente a los delegados que se distinguen en la realización de una tarea. Cualquier sistema de premios que establezca debe reconocer las labores realmente excepcionales a través de una

recompensa o distinción adecuadas y debería estimular la esperanza de futuros premios.

Sin embargo, no debe dar premios especiales a los delegados que trabajan según lo esperado: eso formaba parte del acuerdo inicial al emprender la tarea.

En resumen: Si las cosas han salido mal, busque soluciones, no cabezas de turco.

### *Analizar las dificultades*

Tanto el que delega como el delegado deben analizar y aprender de cualquier dificultad que se produzca durante una delegación.

El primer paso para hallar la solución es averiguar su origen: usted, el delegado, el informe sobre la tarea o el procedimiento.

En resumen: Si una tarea se lleva mal, intente darle otra oportunidad al delegado.

### *Autocrítica*

Si la tarea de un delegado no ha sido realizada satisfactoriamente, lo primero que debe examinar son sus propios actos. Quizá debería haber conservado esta tarea en particular para usted mismo o haber sido más selectivo al elegir al subordinado. Repase el informe para averiguar si podría haber sido más claro y examine sus procesos de control para asegurarse de que eran idóneos. Quizá adoptó una actitud demasiado distante o no proporcionó indicaciones suficientes cuando surgieron problemas. Sea lo más objetivo posible al hacer esta autocrítica para poder identificar y enfrentarse a sus propios defectos.

#### Preguntas que plantearse

- ¿Fue un encargo hecho de manera apresurada?
- ¿Hay alguien más idóneo disponible?
- ¿Qué modificaría si pudiera volver a empezar?
- ¿Cuáles son las virtudes y los defectos demostrados por el subordinado?

### *Reconsidere su elección*

Si la persona en la que delegó no está a la altura de lo esperado, reconsidere los motivos de su elección. Quizá el error no haya que atribuirlo ni al sistema de trabajo, ni a la especificación de las responsabilidades ni a las instrucciones que usted impartió. Un mal desempeño de un subordinado no significa necesariamente que usted se equivocara al elegirlo. Quizá la causa se deba a

sus propios errores o a circunstancias fuera de su control. Hable con su subordinado cuanto antes y solo después tome medidas. Considere reasignar una responsabilidad solo como último recurso.

En resumen: Si surgen problemas difíciles, analice sus propios actos. Antes de modificar un informe, considere todos los supuestos.

### *Evaluar el plan*

A medida que la tarea avanza, comente el informe de planificación y modifíquelo durante unas sesiones de evaluación. Si grandes dificultades revelaran defectos graves, considere si un sistema de control más riguroso podría haber descubierto el problema anteriormente o si un repentino cambio de circunstancias ha invalidado algunos de los supuestos del informe. Reflexione bien antes de llevar a cabo cualquier cambio, ya que ahora una modificación de los planes puede resolver un problema, pero crearía otros. Si el plan exige una revisión, recuerde que cualquier cambio profundo puede exigir la elección de un nuevo delegado.

### Cosas que hacer

1. Examine su propio papel.
2. Considere si el error está en el informe o en el delegado.
3. Reemplace al delegado si es absolutamente necesario.
4. Revise los problemas.
5. Enfrentese a cualquier dificultad de inmediato.

### *Examine la ejecución*

Los resultados por sí solos no le informarán de todo lo que necesita saber acerca de la ejecución de una tarea. Es posible reunir indicadores más precisos en las sesiones para recabar las opiniones del delegado y otros aspectos que usted haya observado. Sin embargo, recuerde que no conservará la confianza del delegado si hace averiguaciones a sus espaldas. Sea abierto acerca de recabar información pertinente de otros colegas de confianza y aliente los comentarios de los afectados por la delegación. Si un defecto sale a la luz, la responsabilidad de tomar medidas para mejorar el desempeño del delegado es suya.

En resumen: Sea abierto y constructivo al comentar la realización de una tarea con un delegado.

### ***Enfrentarse a dificultades en una tarea delegada***

Comprender el proceso de delegación también le ayudará si usted es el delegado. Cuando las cosas no salen como fueron planeadas, tendrá la oportunidad de demostrar su iniciativa y determinación.

Analice el origen de los problemas y tome medidas correctivas si puede, e informe a su superior durante todo el proceso. Si la corrección no estuviera a su alcance, dígalo inmediatamente y trabaje junto a su superior para hallar una solución. Recuerde que el buen resultado de la tarea es lo más importante de todo y es el principal factor por el que juzgarán su trabajo.

### ***Rectificar problemas***

Como directivo, usted debe ser capaz de identificar y ayudar a rectificar cualquier error cometido por un delegado. Cuando un subordinado se equivoca y usted debe criticarlo, hágalo con tacto y de un modo positivo, enfrentándose al problema real y no censurando al delegado. Esta orientación positiva estimulará al subordinado y contribuirá a evitar que caiga en el mismo error u otros similares.

En resumen: Sea firme con los delegados que ocultan errores o no los reconocen.

### ***Aprender de los fracasos***

Saber enfrentarse al fracaso puede ser tan provechoso como el buen resultado de una tarea. Cuando las cosas han salido mal, aproveche la oportunidad para aprender de la lección. Cuando se produce un fracaso, es natural que tanto los gerentes como los delegados tengan la tentación de inventar excusas en lugar de dar explicaciones, pero las excusas aportan poca cosa y suelen ser cortinas de humo que ocultan las verdaderas causas del error. Cuando se identifica un fracaso, deben analizarse las causas cuidadosamente y comentarlas con el delegado. Siempre ha de subrayarse que el pecado no es el fracaso sino la repetición de un error.

### **Caso práctico**

Cuando una de las empresas multinacionales perdió dinero después de calcular apresuradamente el trabajo para un cliente, la principal preocupación del director general fue averiguar cómo pudo ocurrir dicho error. La directora financiera reconoció que no notó que el costo de plegado y encuadernado no había sido incluido en el presupuesto.



En aquel momento estaba trabajando en otros proyectos y tenía muchas tensiones, pero por lo demás, no fue capaz de explicar el descuido. Era esencial identificar los factores que provocaron el error, de modo que, se dedicó tiempo a examinar los procedimientos. Se descubrió que, en los presupuestos, plegar y encuadernar figuraban en un único epígrafe «Acabado» y al cliente solo se le cobró por recortar. Para evitar errores futuros se acordó que todos los cálculos futuros deberían tener un desglose más específico de cada trabajo.

### *Corregir procedimientos*

En este caso práctico, no cabe duda de que el error de la directora financiera era evitable y no debería haber ocurrido. Sin embargo, el error ofreció una oportunidad al director general para ver un fallo en los procedimientos y cambiar los sistemas de trabajo.

En resumen: Los errores le servirán como un instrumento de aprendizaje. Es posible que el informe de un proyecto haya sido la causa de un error.

### *Revisar proyectos*

Una «evaluación de medidas» es un enfoque sistemático para identificar y corregir errores. Supone comparar con regularidad la evolución real con los objetivos del plan. Ello permite analizar y explicar las desviaciones respecto de lo previsto. Usted debe conservar un registro de las lecciones aprendidas a partir de los fracasos y los éxitos para poder revisar procedimientos y proporcionar un informe que podrán aprovechar sus colegas y subordinados.

En resumen: Conserve las notas sobre los errores cometidos para consultas futuras.

### *Evaluar dificultades en un proyecto*

ASPECTOS DEL PROYECTO	FACTORES A TENER EN CUENTA
<b>OBJETIVOS</b> El objetivo de un proyecto y las metas provisionales que han de alcanzarse.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El objetivo final puede no alcanzarse si el plan e informe iniciales eran defectuosos.</li> <li>✓ El proyecto se tambaleará si no se alcanzan metas provisionales.</li> </ul>
<b>RECURSOS</b> Las personas, financiación, información y equipo necesarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Si hay dudas, es una buena idea sobreestimar los costes de un proyecto para cubrir cualquier gasto imprevisto.</li> <li>✓ Unas instalaciones inadecuadas serán un impedimento.</li> </ul>
<b>PROGRAMA</b> La planificación del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El riesgo de pasarse de plazo puede reducirse señalando cuándo debe completarse cada fase.</li> <li>✓ Los problemas inesperados acaban con los mejores planes.</li> </ul>

<p><b>MÉTODO</b> La estrategia para alcanzar el objetivo final de un proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Para alcanzar el resultado deseado debe existir una idea muy clara del trabajo que hay que hacer.</li> <li>✓ Al modificar los planes iniciales se modifican los métodos.</li> </ul>
<p><b>AUTORIDAD</b> La responsabilidad por la toma de decisiones relacionadas con un proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Si los delegados no disponen de la suficiente autonomía, es difícil tomar decisiones, lo que puede provocar retrasos.</li> <li>✓ Si no se concede autoridad el personal se desmotivará.</li> </ul>
<p><b>REACCIONES</b> La comunicación esencial entre el que delega y el delegado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Un proyecto con dificultades fracasará salvo que exista un proceso de comunicación estructurado.</li> <li>✓ El lenguaje corporal puede reforzar o contradecir las palabras.</li> </ul>

### *Parámetros para evaluar su aptitud*

Delegar supone una amplia gama de aptitudes, desde la capacidad para comunicar hasta el uso de sistemas de control. Evalúe su desempeño respondiendo a las siguientes afirmaciones y marque las opciones más próximas a su experiencia.

### **Análisis**

Luego que ha evaluado el desempeño de sus delegados, a través de las 32 preguntas, categorizadas en los 4 niveles en forma completa, sume los puntos y compruebe su eficiencia para delegar leyendo la evaluación que aparece abajo.

Identifique sus puntos negativos y consulte los temas pertinentes en este libro, para desarrollar o perfeccionar su capacidad para delegar.

Un puntaje obtenido entre 32 y 63, muestra que en realidad no está delegando en forma correcta y lo que hace, es ineficaz; por lo tanto, perfecciónese de inmediato.

Un puntaje obtenido entre 64 y 95, muestra que algunas de sus delegaciones funcionan muy bien, pero existen errores evidentes que debe rectificar. Para superar esta deficiencia, le corresponde delegar más tareas y asegúrese de que sus delegados dispongan de la suficiente capacidad para llevar a cabo las tareas encomendadas.

Un puntaje obtenido entre 96 y 128, muestra que usted sabe delegar con eficacia; sin embargo, de ello, identifique y perfeccione en los aspectos donde su desempeño muestra alguna deficiencia y con ello lograr la meta que es obtener una puntuación de 128.

Sea lo más sincero posible:

- Si su respuesta es «Nunca», marque la Opción 1;
- Si su respuesta es «A veces», marque la Opción 2;
- Si su respuesta es «Con frecuencia», marque la Opción 3;
- Si su respuesta es «Siempre», marque la Opción 4.

Suma sus puntos y consulte el Análisis para ver su puntuación. Las respuestas le servirán para identificar con claridad los aspectos que debe mejorar.

Opciones de calificación:

1) Nunca	2) A veces	3) Con frecuencia	4) Siempre
----------	------------	-------------------	------------

**1** Confío en que las personas trabajen con eficacia porque su función es esa.

1	2	3	4
---	---	---	---

**2** Me aseguro de disponer del tiempo suficiente para del tiempo para planificar y enseñar.

1	2	3	4
---	---	---	---

**3** Soy leal con el personal y espero que ellos lo sean conmigo.

1	2	3	4
---	---	---	---

**4** Controlo el trabajo de mis delegados, pero sin interferencias constantes.

1	2	3	4
---	---	---	---

**5** Ofrezco información completa y constante al personal cuando es posible.

1	2	3	4
---	---	---	---

**6** Sólo intento realizar el trabajo que debo hacer en persona y delego el resto.

1	2	3	4
---	---	---	---

**7** Priorizo y dedico tiempo a la gestión del personal.

1	2	3	4
---	---	---	---

**8** Estructuro y evalúo una delegación muy cuidadosamente.

1	2	3	4
---	---	---	---

**9** Al decidir las mejores medidas que tomar trato a mis subordinados como iguales.

1	2	3	4
---	---	---	---

**10** Me aseguro de que los delegados comprenden el alcance de su responsabilidad.

1	2	3	4
---	---	---	---

**11** Me aseguro de que no existen encubrimientos de responsabilidades.

1	2	3	4
---	---	---	---

**12** Soy capaz de designar o reemplazar delegados con rapidez cuando es necesario.

1	2	3	4
---	---	---	---

13 Siempre evalúo al personal considerando tanto los aspectos positivos como los negativos.

1	2	3	4
---	---	---	---

14 Designo al más idóneo para una tarea, sin considerar edad, o experiencia antigüedad.

1	2	3	4
---	---	---	---

15 Mi delegado participa en el proceso de preparar un plan de trabajo completo y detallado.

1	2	3	4
---	---	---	---

16 Me aseguro de que los delegados dispongan del apoyo adecuado.

1	2	3	4
---	---	---	---

17 Aliento a los delegados a tener iniciativas para enfrentarse a problemas.

1	2	3	4
---	---	---	---

18 No reprendo a alguien que fracasa al intentar algo nuevo.

1	2	3	4
---	---	---	---

19 Evalúo la labor de todos los delegados centrándome en los indicadores significativos.

1	2	3	4
---	---	---	---

20 Me aseguro de dar opiniones positivas a mis delegados en todo momento.

1	2	3	4
---	---	---	---

21 Me ocupo de que las fases del trabajo se examinen y se adapten si fuera necesario.

1	2	3	4
---	---	---	---

22 Recorro a una agenda para llevar el seguimiento de un delegado o un equipo.

1	2	3	4
---	---	---	---

23 Mantengo un registro actualizado de las tareas delegadas y su responsable.

1	2	3	4
---	---	---	---

24 Estoy disponible para mi personal y par para enfrentarme ante cualquier problema que tengan.

1	2	3	4
---	---	---	---

25 Considero todas las alternativas posibles antes de retomar una tarea delegada.

1	2	3	4
---	---	---	---

26 Me preocupo de reconocer todos los logros excepcionales.

1	2	3	4
---	---	---	---

27 Busco oportunidades para agradecer a los delegados las tareas realizadas con éxito.

1	2	3	4
---	---	---	---

28 Si cometo un error, acepto la responsabilidad sin inventar excusas.

1	2	3	4
---	---	---	---

29 Ofrezco el beneficio de la duda, pero actúo con rapidez para reemplazar a un delegado.

1	2	3	4
---	---	---	---

30 Analizo las medidas tomadas para enseñar lo aprendido del éxito y el fracaso.

1	2	3	4
---	---	---	---

31 Pido opiniones a mis empleados y soy positivo ante lo que me dicen.

1	2	3	4
---	---	---	---

32 Ccualquier fracaso me sirve para aprender lecciones valiosas para el futuro.

1	2	3	4
---	---	---	---

### ***Perfeccionar aptitudes***

Delegar proporciona una oportunidad ideal para aumentar los niveles de capacitación de su personal; al hacerlo, podrá evaluar al personal y motivarlo.

### ***Capacitar a los delegados***

Para que los delegados puedan desarrollar sus aptitudes, debe ofrecerles apoyo y ayuda. Ello incluye la disponibilidad de recursos e instalaciones para la capacitación del personal de manera continua, fijar metas realistas y hacer evaluaciones eficaces.

En resumen: Capacite al personal para que puedan emprender diversas tareas.

### ***Combinar tareas***

Si las aptitudes de un delegado se han ampliado, podrá encargarle una tarea completa cuyos cometidos hayan sido realizados en el pasado por varias personas. Por ejemplo, en una empresa la financiación de las compras de los clientes se dividió entre cinco personas y llevó siete días. Se estimó que la mayor parte del tiempo fue dedicado a comentar las tareas entre el personal implicado, que además tenía otras tareas más prioritarias. Se tomó la decisión de asignar toda la tarea a una sola persona, apoyada por un equipo especializado. El tiempo para realizarla se redujo a cuatro horas.

En resumen: Dé ejemplo capacitándose usted mismo. No subestime las cualidades de un delegado.

### ***Capacitar al personal***

Es ineficaz y desmoralizante delegar una tarea en alguien que carece de las aptitudes necesarias. Las personas nunca deben desempeñar funciones nuevas sin una capacitación previa. También debe preguntar a los delegados adecuadamente capacitados si existe algún aspecto en el que necesiten más formación, puede ser un gran estímulo. La delegación siempre debe construirse sobre una base de capacitación continua en todos los niveles, para que siempre disponga de personas adecuadamente cualificadas cuando las necesite.

### ***Elegir un programa de capacitación***

Intente dedicar una parte del presupuesto a la formación del personal cada año. Compare los detalles de cada curso, y recuerde que a largo plazo el programa de formación más barato puede ser falsa economía.

### ***Reevaluar aptitudes***

Delegar una tarea le dará la oportunidad de evaluar las aptitudes de un delegado. Si este ha trabajado para usted con anterioridad, tendrá la oportunidad de volver a evaluar su desempeño a la luz de unas nuevas exigencias.

Siempre debe reevaluar el desempeño de un delegado, ya que es probable que unas tareas nuevas revelen talentos ocultos o áreas en las que las deficiencias se vuelven evidentes.

Al volver a evaluar a un delegado, a veces se descubre que un miembro del personal está dedicándose a tareas que están muy por debajo de sus aptitudes.

### ***Formar para comunicar***

Cuando el director se dio cuenta de que los problemas en el taller, eran el resultado de una deficiente comunicación, preparó un programa para capacitar a uno de los miembros clave del personal.

### **Caso práctico**

La eficacia y la reputación de una importante industria, flaqueaba debido al resentimiento existente entre secciones. Cuando se hicieron promesas imposibles de cumplir a los clientes, el personal de ventas y el de producción, se echaron mutuamente la culpa.

Para forjar una buena comunicación entre los dos equipos, el director decidió desarrollar la aptitud comunicativa de Jaime, el encargado del departamento de producción, y de trabajar con el personal de ventas. Entonces Jaime pudo demostrar algunos de los asuntos relacionados con el personal de ventas y viceversa. Cuando fue necesario pudo ofrecer su ayuda, especialmente cuando los clientes realizaban preguntas de temas técnicos relacionados a los productos.

Para Jaime, estar en contacto con toda la tarea fue muy satisfactorio. Los clientes se beneficiaron de sus conocimientos y, por otro lado, el conflicto entre equipo se superó.

### ***Formar para comunicar***

Cuando el director se dio cuenta de que los problemas en el taller eran el resultado de una mala comunicación, inició un programa para uno de los miembros clave del personal.

### ***Capacitar al equipo delegado***

Al delegar, un gerente asume el papel de formador. Uno de los puntos más importantes para comentar con los delegados es preguntarles si emprenden las tareas de la manera más eficaz. Los que tienen muchas ganas de impresionar pueden ser renuentes a pedir ayuda; asegúrese de que su trabajo no supere su nivel de aptitud. Si no fuera así, proporcione la capacitación o el apoyo para perfeccionarla.

Las tareas a realizar son expuestas por el gerente, la persona delegada toma notas, hace preguntas y el gerente, le motiva sobre el avance que obtendrá, luego que haya cumplido las responsabilidades asignadas.

En resumen: Reserve parte de la semana laboral para formar a sus delegados clave.

### ***Fijar metas***

Una de las maneras más eficaces de capacitar delegados es fijando metas. Sin embargo, éstas deben estar a un nivel que tanto usted como el delegado consideren realizables. Ello permitirá que ambos puedan prever y centrarse en áreas del trabajo en las que las aptitudes del delegado deben mejorar. Este tipo de curso de formación ayudará al delegado a realizar sus tareas y pasar a otras más difíciles.

### ***Disponer del tiempo necesario para capacitar al personal***

Planifique un tiempo regular en cada semana, para comunicar al personal sobre cualquier nueva evolución y para centrarse en desarrollo de aptitudes en áreas específicas, en las cuales requiere delegar trabajos.

El líder o en encargado del proyecto, debe explicar al personal lo siguiente:

- En que consiste el proyecto
- Las fases y procesos del proyecto
- El cronograma y fechas tope de realización

### ***Superar expectativas***

El personal puede superar las expectativas si les asigna metas ambiciosas pero realizables y les permite tomar sus propias decisiones sobre cómo hacerla. Este enfoque de no interferencia tiene dos ventajas: los delegados se motivan al disponer de libertad para tener iniciativas, y la empresa se beneficia gracias al aumento en la eficacia demostrada por una plantilla motivada.

## Recomendaciones

Lo que se debe hacer:		Lo que se debe evitar:	
✓	Asegúrese de que los empleados sepan que pueden formarse si fuera necesario.	✗	No olvide que las bonificaciones no siempre son lo que más motiva.
✓	Demuestre su agradecimiento a los que han trabajado bien.	✗	No ahogue creatividad dando primacía a reglas sobre los resultados.
✓	Diga a los delegados que deben pedir ayuda si la necesitan.	✗	No suponga que una crítica siempre resulta desalentadora.
✓	Pregunte a las personas ¿qué formación adicional creen que necesitan?	✗	No fije metas confusas que pueden parecer inalcanzables.
✓	Aliente a los delegados a tener iniciativas para alcanzar objetivos.	✗	No descuide a un delegado que puede estar esforzándose a fondo con una tarea.

### *Agradecer con eficacia*

Después de un acontecimiento que hace merecedor de ello, agradezca al delegado lo antes posible. Sea cálido, pero no efusivo y especifique los aspectos que le provocaron mayor admiración.

Algunas veces, las comparaciones tienen sus ventajas: si en alguna medida el delegado ha eclipsado a otros, demuéstrole su admiración. El propósito de la alabanza es agradecer y motivar para hacerla aún mejor.

En resumen: Si las personas parecen insatisfechas con los premios, averigüe el porqué.

### *Ofrecer premios*

Las personas cobran un salario por cumplir con las expectativas; evite planes de incentivación que pagan bonificaciones por el desempeño esperado. Recuerde que el que delega y el delegado comparten objetivos. Usted quiere que la tarea se haga correctamente y ellos también. Es probable que sus sueldos aumenten si desarrollan sus aptitudes. Intente asegurarse de que sus subordinados cumplen o superan las expectativas y premie el desempeño excepcional por separado.

En resumen: Establezca metas realistas y sea flexible si hay que cambiar los planes.

### *Designar mandos intermedios*

Designar mandos intermedios es un aspecto importante de la tarea de un directivo.

Supone estimular la designación de segundos y compartir la autoridad ascendiendo a los candidatos más cualificados y considerar todos los medios para capacitar a mandos potenciales.



En resumen: Pida a un superior que vigile a un subordinado cuando usted se ausenta.

### ***Capacitar a segundos***

Como directivo, es importante que usted evalúe constantemente a su personal para descubrir mandos intermedios potenciales. Recuerde que habrá momentos en los que estará ausente y tendrá que nombrar a un segundo. Una delegación para suplir su ausencia o para ocuparse de una parte de su tarea de manera temporal, proporcionará la oportunidad a posibles futuros directivos. Capacite a segundos de confianza siempre que pueda. Ello le permitirá centrarse en las tareas de alto nivel.

En resumen: Cuando nombre a un segundo, enúncielo al resto del personal.

### ***Delegar autoridad***

Usted, como directivo, es responsable de nombrar o destituir mandos, modificar instrucciones o niveles de responsabilidad. Sin embargo, cuanta más autoridad otorgue a los mandos a sus órdenes para realizar las tareas delegadas, tanto más desarrollarán estos sus aptitudes, incluyendo las necesarias para delegar. Siempre ha de alentar a los mandos a seguir su ejemplo y compartir la mayor cantidad posible de autoridad con sus propios delegados.

### ***Cómo debe ser un mando intermedio***

Al seleccionar a alguien para que ocupe un cargo intermedio, tenga en cuenta todas las cualidades que un candidato potencial aportará.

Busque una experiencia pertinente y de confianza combinada con una aptitud excelente para comunicar y entusiasmo.

Cualidades:

- Lealtad a la empresa
- Compromiso con la tarea
- Habilidad para comunicarse
- Carácter amable
- Actitud confiada

### *Ascender por mérito*

Para evitar reacciones negativas tras un ascenso, debe tener cuidado y elegir al candidato basándose únicamente en sus méritos. Las personas que obtienen un ascenso que excede sus aptitudes se sentirán ineptas y su falta de seguridad reducirá su eficacia. Otros, especialmente los que han sido relegados, pueden sentir que han sido tratados injustamente y perderán motivación. Incluso en el caso de un ascenso merecido, es posible que las cualidades vistas por usted no sean inmediatamente apreciadas por los demás. Demuestre su confianza en que el delegado/mando intermedio es la persona adecuada para el puesto. Un buen delegado no tardará en cumplir con sus expectativas y justificar su nombramiento.

#### Puntos que recordar

- Los mandos delegados deben tener la oportunidad de probar su valía ante sus colegas.
- Compartir autoridad no significa regalarla. En última instancia, el responsable siempre es el superior.
- Los segundos en los que se confía deben tener la libertad y el criterio para realizar las tareas a su manera.
- La capacitación para la dirección es esencial para la persona en cuestión, pues tendrá que dirigir a subordinados.
- Además de la experiencia profesional, el carácter desempeña un importante papel para ser un directivo eficaz.

### *Ascender por mérito*

Para evitar reacciones negativas tras un ascenso, debe tener cuidado y elegir al candidato basándose únicamente en sus méritos. Las personas que obtienen un ascenso que excede sus aptitudes se sentirán ineptas y su falta de seguridad reducirá su eficacia. Otros, especialmente los que han sido relegados, pueden sentir que han sido tratados injustamente y perderán motivación. Incluso en el caso de un ascenso merecido, es posible que las cualidades vistas por usted no sean inmediatamente apreciadas por los demás. Demuestre su confianza en que el delegado/mando intermedio es la persona adecuada para el puesto. Un buen delegado no tardará en cumplir con sus expectativas y justificar su nombramiento.

### ***Capacitación para la dirección***

Hay muchos cursos de dirección entre los cuales elegir y los que son eficaces enseñarán aptitudes específicas y reforzarán las características y las pericias personales necesarias. Los cursos de dirección suelen impartirse en combinación con otros programas, como la gestión cualificada. Sin embargo, no basta con aprender la teoría de la gestión. La dirección es una aptitud interpersonal y debe practicarse en un medio real. Considere proporcionar oportunidades para que un subordinado dirija un equipo. No es necesario que se trate de algo permanente. Rotar la dirección de grupos operativos o subgrupos similares es una manera excelente de demostrar a las personas, a través de sus propias experiencias, cuáles son los requisitos para una buena dirección.

### ***Capacitar directivos***

La capacitación administrativa puede tener lugar fuera del trabajo. Los cursos externos evaluarán y desarrollarán las aptitudes para el trabajo en grupo y de dirección.

### ***Capacitarse por medio de la delegación***

Nunca debe ocuparse tanto de la capacitación de los demás como para descuidar su propia capacitación. Aunque el proceso de delegar es un aprendizaje en sí mismo y le dejará más tiempo libre, puede reforzarse por medio de una enseñanza formal.

En resumen: Organícese para disponer de tiempo para desarrollar nuevas ideas.

### ***Mejorar el desempeño***

La delegación supone algunos de los aspectos más importantes del trabajo del directivo: planificar y operar a través de terceros. Estas actividades forman una parte tan intrínseca de la gestión que el que delega será capaz de mejorar su eficacia limitándose a delegar correctamente. Pero un buen desempeño siempre es mejorable. No hay un nivel de logro absoluto, incluso en condiciones establecidas. Para ser un buen directivo, deberá autoevaluarse de manera rutinaria y buscar maneras para desarrollar aptitudes nuevas y perfeccionarlas.

En resumen: Fíjese un plan de lectura mensual e intente atenerse a él.

### ***Reevaluar tareas***

A medida que desarrolle su capacidad para delegar, su personal progresará de un modo natural, perfeccionando e incrementando sus aptitudes, y adquiriendo confianza y experiencia. Asigne tareas diferentes a los que han superado la etapa inicial y están preparados para emprender tareas de un nivel más elevado. Controle el desempeño de su equipo en su totalidad para evaluar si son capaces de emprender proyectos más ambiciosos. Ello perfeccionará la estructura y el reparto del trabajo, permitiéndole emprender otras tareas y alcanzar resultados aún mejores.

Preguntas que plantearse

- ¿Estoy al día con los temas de gestión?
- ¿Me he vuelto complaciente con mi propio trabajo?
- ¿Dedico el tiempo suficiente a investigar otras formas de hacer frente a problemas habituales?
- Cuando aconsejo a otros, ¿con qué frecuencia me detengo a escuchar mis propios consejos?

### ***Desarrollar sus aptitudes***

Utilice el proceso de delegación para liberarse del trabajo más formal, como la gestión, para poder emprender más tareas exigentes y no estructuradas, como dirigir al personal, resolver problemas e investigar ideas nuevas. A través de un desarrollo constante de estas aptitudes especiales, usted, como directivo, podrá perfeccionar sus aptitudes.

En resumen: Si fuese consciente de una laguna en su formación, llénela.

### ***Utilizar la capacitación***

Intente obtener una capacitación pertinente, incluso si cree que ha llegado a la cima. Considere aprovechar cursos que enseñan aptitudes que aún no domina con el fin de incrementar su capacitación o úselos para actualizar sus conocimientos y desarrollar ideas nuevas. Recuerde que hay muchos enfoques disponibles adecuados a sus necesidades: las opciones son ilimitadas.

En resumen: Aprenda de los demás y así reforzará sus aptitudes.

### ***Fórmese a sí mismo***

Un empresario de pizzas multimillonario y estadounidense tiene la mayor biblioteca del mundo de libros de autoayuda. Al margen de que los libros ha-

yan contribuido a su éxito, se trata de una formidable base de datos. Cada uno de esos libros contiene ideas o técnicas diseñadas para facilitar y perfeccionar el trabajo de un directivo. Aunque los directivos adquieren conocimientos a medida que realizan sus tareas y se comunican con otros, un enfoque organizado respecto de la propia formación ofrece muchas ventajas. Tómese tiempo para estudiar libros, artículos y otras fuentes de comunicación: el beneficio será incalculable.

### *Estudiar para tener éxito*

Si durante el día o la tarde no dispone de tiempo para asistir a un curso, aproveche los cursos a distancia.

Y cuando asista a un curso por cualquier medio, registre y tome nota de los puntos importantes y de interés.

### *Enseñar a su superior*

Aunque puede que haya desarrollado aptitudes eficaces para delegar, el enfoque de su propio superior para delegar tareas en usted puede ser deficiente. Pregúntese si el motivo es que su superior no sabe ver sus aptitudes con claridad o que se siente amenazado por usted. Considere decirle que se siente infrautilizado y que es capaz de asumir más responsabilidades. Adapte su actitud a la situación y sea amable.

En resumen: Acostúmbrese a hablarle a su superior siempre con franqueza.

### *Dirija su carrera*

Al planificar su carrera, busque maneras de progresar: no espere que su carrera venga dictada por los hechos. Su capacidad para delegar debe servirle para tener tiempo para reflexionar acerca de sus metas y ambiciones. Para pasar de una fase a la siguiente, considere planificar su carrera profesional marcándose objetivos con fecha. Empeñarse en alcanzarlos le proporcionará una actitud positiva que le ayudará a identificar y aprovechar cualquier oportunidad que surja.

### *Progresar delegando*

Este directivo se da cuenta de que lo poco que delega afecta a su desempeño de manera negativa. Perfeccionar su capacidad para delegar le permite emplear su tiempo de un modo más productivo, desarrollar y continuar con sus planes de futuro, y ascender profesionalmente.

Ejemplo de Juan:

- Juan es ascendido a director de proyecto y es presentado a los miembros de su equipo.
- Su escasa aptitud para delegar, rápidamente provoca ineficacia y retrasos.
- Como tomó medidas para mejorar su capacidad para delegar, Juan empieza a hacer un uso mucho más productivo de los miembros de su equipo.
- Juan desarrolla objetivos profesionales y obtiene un ascenso.
- Una delegación eficaz, le permite convertirse en un directivo apreciado.

### *Sea una persona de acción*

Debido a los veloces cambios del mundo actual, se supone que los directivos han de ser independientes y resolutivos. Mostrar iniciativa, decidirse y hacerse cargo de su propio destino son características apreciadas por las empresas que saben que necesitan directivos con estas aptitudes para sobrevivir en un ambiente muy competitivo. Para ser eficaces, los directivos deben ser capaces de actuar en lugar de reaccionar ante las presiones y de delegar con eficacia. Debe emplearse al máximo y hacer un gran uso de sus aptitudes en su puesto actual, buscar y aprovechar cualquier ocasión para ejercer su responsabilidad. Si la empresa le negara la oportunidad de desarrollarse, es posible que la mejor solución sea buscar otro empleo.

En resumen: Pregúntese dónde quiere estar dentro de diez años y planifíquese. No oculte sus ambiciones; informe a sus superiores de lo que quiere lograr.



# CAPÍTULO VIII

## Modelo de planificación financiera





## Introducción

No empiece a leer este capítulo de inmediato, espere estar en un momento de descanso y tranquilidad, siéntese cómodo y lea cada apartado, respire, medite y vuelva a leerlo antes de pasar al siguiente. Resalte aquellas partes que le han impresionado y que desde luego le pueden apoyar en hacer mejor su trabajo.

Seleccione de inmediato uno de los principios que llamaron su atención y que pueden ser de utilidad en sus labores, empiece a ponerlos en práctica con entusiasmo y seguridad; recuerde que, sin leer completamente y con el debido interés, nunca conseguirá sus metas con tan solo hojear estas páginas. Escriba aparte las páginas o párrafos marcados por usted, las ideas escritas sobre papel son las que perduran más.

Coloque los fragmentos resaltados y reescritos en el lugar donde lo vea con más frecuencia, ya sea debajo del vidrio del escritorio, en el espejo de afeitarse, en su agenda, tableta o billetera.

Esté consciente que ni este libro, ni su autor, ni el presidente pueden ayudarlo, pues en este mundo la única persona que puede hacer algo por usted, es solo usted y únicamente usted.

### *La fórmula milagrosa*

Muchos sueñan con encontrar la fórmula milagrosa para conseguir dinero y mejores días de vida; pero la experiencia muestra que nada en la vida es fácil, que no existe ninguna fórmula milagrosa, para conseguir el éxito y resultados financieros. Sin embargo, existen decenas de métodos y centenares de fuentes de consecución de capital. Los que han llegado a acumular dinero nunca han usado solo uno de ellos, sino varios y hasta la combinación de varios.

En este capítulo encontrará usted las fórmulas más sencillas de cómo administrar su vida, su salud y sus requerimientos sin mayores complicaciones, solo necesita saber cómo hablar persuasivamente, cómo reducir gastos, cómo promover ventas, cómo organizar la gente, lo cual podrá disponer más adelante.

El objetivo de este libro es poner a su disposición en forma corta, clara y amena métodos para obtener los resultados tan anhelados.

Léalos con los ojos y la mente abierta, no diga esto no se puede; tal vez usted todavía no ha tratado, o no ha querido tratar; pero hay miles y miles de personas que lo están haciendo.

Estoy seguro que al leerlo con sincera concentración usted encontrará por lo menos dos o tres maneras que puede usar de inmediato. Entonces, empiece con ellas, siga adelante y muchos éxitos.

Recuerde cuanto ha deseado iniciar un proyecto, se ha detenido pensando, ¡ah! ¡Si solo tuviera más dinero!, todo sería más fácil y rápido; pero deje de pensar así, no diga que el dinero está escaso, pues ello es en su casa, pero en el mundo, abunda en muchísimos lugares.

¡Despertémonos!; el hecho es que no tenemos más dinero del que tenemos a través del trabajo diario.

Imaginémonos: Si un ángel bajara del cielo y nos diera un cheque por un millón, en menos de un año, la mayoría de nosotros lo habríamos desperdiciado; pues si se gastara todo, no habría otra cosa que hacer que mirar al cielo y esperar que el ángel vuelva con otro millón y así sucesivamente. La vida sería muy fácil y cómoda y si no vuelve el ángel lo perderíamos todo y en poco tiempo, estaríamos camino de la cárcel por falta de pago.

Más bien, demos gracias por no tener más dinero. Ya lo estoy viendo, amigo lector, meneando la cabeza en desacuerdo conmigo, pero piense: ¿Haría bien un padre en regalar una sierra eléctrica a su pequeño hijo que no sabe manejarla?

¡Jamás! ¡Sería un crimen! Exclama usted indignado. ¡Sólo podría hacerse daño! (Parece que ya vamos poniéndonos de acuerdo).

Un buen padre solo regala herramientas a su hijo si puede usarlas. La vida sólo le ayudará a usted a tener más dinero, si sabe cómo hacer buen uso de él.

¡Vamos! ¡Vamos! Dirán algunos con impaciencia: Yo sabría muy bien manejar el dinero, si lo tuviera, ¿Será verdad, amigo? Es fácil comprobarlo:

Por lógica, el primer paso consiste en saber conseguirlo; tome una hoja de papel y escriba en un lapso de diez minutos, maneras de cómo ganar dinero y verá los resultados; no de forma inmediata, pero con constancia y atención diaria, irá logrando resultados en el tiempo; no olvide que es el jefe de la más pequeña empresa de nuestro mundo, nuestra familia.

Las siguientes ideas estratégicas, serán una guía que te orientarán a conseguir objetivos y te mostrarán ante la humanidad como una persona de valores éticos y muy trabajadora.

1. ¿Cómo conseguir dinero?
2. ¿Cómo aplicarlo para que rinda frutos?
3. ¿Qué hacer con los frutos (las utilidades)?

Si nuestro generoso Ángel de verdad apareciera y le ofreciera un jugoso cheque con una condición, ¿qué le dirías?

***¿Para qué va a usar el dinero?***

¿Cuántos sabríamos siquiera dar una respuesta cualquiera? Creo que en tu ciudad no hay diez personas que sabrían definir acertadamente en qué utilizarían el tan anhelado dinero. Solamente existen cinco cosas en las que uno puede usar el dinero:

***Primer uso: Para tenerlo, amarlo***

Ciertamente el sabio dice que la riqueza debe despreciarse: pero no dice que no pueda poseerse, sino que no hay que amasarla con pasión.

Si lo piensa bien, usted debe estar de acuerdo conmigo que solo un enfermo mental puede desear dinero solo para tenerlo. Lord Byron bien decía que: El dinero es como el estiércol, si se acumula solo produce podredumbre y malos olores. Si se dispersa a los cuatro vientos, produce frutos para todos.

***Segundo uso: Para darnos gustos y vivirlo bien:***

Yo no quiero ser millonario, sólo quiero vivir como uno.

Y ¿quién no? Soñar en una lujosa casa, un Mercedes último modelo, viajes alrededor del mundo. Soñar no cuesta nada. Pero estos son sueños, nada más que sueños.

Si su apellido es Rockefeller o es heredero de algún otro magnate, no siga leyendo este libro...Dese la gran vida, gaste lo que tiene. (Ya tendrá que volver a leer desesperadamente este libro dentro de algunos años, cuando haya despilfarrado hasta el último centavo).

Pero déjese de soñar. Los sueños de la mayoría no se realizan, porque duermen demasiado.

***Tercer uso: Dinero (inversiones) inmovilizados:***

Tenga mucho cuidado: ¡el dinero metido en muchas cosas no produce! El cerco de la propiedad, el lujoso coche, el local o edificación, las instalaciones de agua y luz, los muebles, la decoración y adornos no producen.

No lo niego: algunos de ellos son necesarios para la marcha del negocio, ¡pero no producen!

Hay muchos atractivos argumentos sobre la ventaja del lujoso automóvil, el lindo escritorio para la secretaria, pero dejando de lado esas cosas, ¡el hecho es que no producen!

Hay muchos que lloran por la falta de dinero. La mayoría la tienen mal gastada en cosas que no le sirven para nada.

***Cuarto uso: Inversiones productivas:***

“Muchos buscan el dinero, cuando no es dinero lo que necesitan, sino elementos de trabajo”.

Los dineros gastados, aplicados en elementos que producen son los que llaman justificadamente inversiones o (capital) productivo.

Aclaremos bien, amigos, el precioso sentido de la palabra productivo. Productivas son aquellas cosas, elementos indispensables que fabrican los artículos y los que logran que estos se vendan y como resultado producen la entrada de dineros.

En la industria, las inversiones productivas son las máquinas, herramientas, instalaciones de movilización, montacargas, grúas, máquinas de empacar, instrumentos de laboratorio y similares.

En el comercio las inversiones productivas son las estanterías, exhibidores de la mercadería, las vitrinas, los letreros y afiches y el letrero u rótulo en la fachada del negocio.

En las oficinas las inversiones productivas la forman los equipos de computación y sistemas informáticos, los archivos digitales, etc.

Quiero dejar muy en claro que productivos son aquellos elementos que son absolutamente indispensables para hacer lo que queremos, indispensables, tanto en sus características como de rendimiento.

Muchos sufren problemas por lo que tienen en máquinas, equipos y útiles demasiado lujosos o demasiado grandes para su necesidad inmediata.

Es un mal muy nuestro, muy latino, el deseo de ostentación. Comprar equipos más lujosos de lo necesario, máquinas y equipos de rendimiento mucho más elevado de lo indispensable. Solo lo absolutamente necesario es productivo, cada cosa estafalaria es dinero improductivo o sea mal gastado. Las empresas más grandes se han iniciado en un cuarto humilde y en una oficina de trastienda.

***Quinto uso: Dinero para trabajar***

Los economistas llaman a esto: Capital de operaciones, y repiten el dicho: El dinero en efectivo es la sangre de las empresas.

Me encanta la comparación, ya que aclara muchas dudas. Un negocio igual que un cuerpo puede vivir y desarrollar múltiples y exitosas actividades con

huesos dañados (y aún, falta de huesos) como con músculos atrofiados y aún paralizados. Pero pregunten ustedes a cualquier médico, qué sucede si el cuerpo pierde sangre (ellos lo llaman con la amenazante palabra hemorragia), aunque sea solo la tercera parte: la muerte instantánea es inevitable.

Igual sucede con las empresas: Ellas pueden desarrollarse, crecer y surgir sin lujosas instalaciones, ni deslumbrantes máquinas. Pero, la menor falta de dinero en efectivo puede estancar, echar en revés y aun arruinar la empresa mejor equipada.

En mis siete años de estudios universitarios no he aprendido tanto como en el transitar de la vida y más aún en los años de matrimonio, cuando mi esposa me dice: y ¿dónde está el dinero? hay que hacer compras y pagar los servicios, etc., por ello: Tenga siempre dinero en reserva. El dinero en efectivo, el dinero necesario para trabajar es el dinero de lejos más importante para su éxito.

Ciertamente, muchos expertos dicen que la riqueza tendría que despreciarse, pero no dicen que no se pueda tener, sino que no se ha de amasar con pasión. Si le tocara una fortuna aún mayor, no la despreciaría; pues el experto no considera indigno ningún beneficio del azar, No ama las riquezas, pero las prefiere a la pobreza; no les da albergue en su alma, pero sí en su casa y no las desdeña cuando las posee, sino que las conserva. Pues le gusta que su virtud disponga de grandes medios.

La riqueza alegra el carácter del sabio, como al navegante un viento favorable y como a todo el mundo, un día hermoso y un lugar soleado, en medio de la helada invernal. No te equivoques, pues: la riqueza pertenece a las cosas más importantes. Cuando uno de sus contrincantes en el campo de la filosofía, quería tentarle preguntándole cuál era su modo de pensar con respecto a la propiedad, contestó:

¿Por qué te burlas de mí, si a mí me importa tanto como a ti? Es por esto: Cuando la riqueza me abandone no se llevará de mí más que a sí misma; pero cuando te deje a ti, quedarás apabullado y parecerá que has quedado exhausto.

A mí, la riqueza me quitará, desde luego, un cierto rango; pero a ti, el más elevado e importante. Yo poseo la riqueza, pero tú estás poseído por ella.

Esta planificación financiera se concentra en ideas de cómo conseguir dinero para un destino apropiado en concordancia a inversiones improductivas y productivas.

¡Eso es todo! Sencilla y llanamente TODO; lo demás es pura charlatanería y filosofía vacía. Pero sigamos, usted está impaciente: ansía saber las maneras de conseguir dinero.

Consigue dinero, ante todo: la virtud vendrá después, dice Horacio, con mucha razón. Aún para dispersar virtudes necesitarás dinero: el pobre a veces no puede siquiera ayudarse a sí mismo; mucho menos a los demás.

Aunque muchos sostienen, con buen fundamento, que lo más importante es el conocimiento, la habilidad, la constancia y la honradez, todas esas virtudes son improductivas sin un respaldo económico: Dejémonos de palabras, el dinero es una de las cosas más importantes de la vida; porque: No hay nada más dulce que la miel: excepto el dinero. ¡Vamos, pues, en busca de sus colmenas!

### *¡Vende sin comprar!*

Si usted compró libro, se lo vendió su librero al contado obteniendo una consignación, como lo hacen con la mayoría de los libros y revistas que venden. Sin haber comprado y sin haber pagado, escuchan por muchas semanas la alegre campanilla de la caja registradora y miran muy contentos cómo crecen los fajos de billetes.

Tome usted esta estrategia y pida artículos en consignación. Sin compromiso de compra, sin facturas, sin firmar letras, ¡sin dinero!

Lo que vende lo paga; lo que no, lo devuelve. Y sigue la amistad. ¡Y la entrada de dinero!

### *Compre ahora, ¡y pague después!*

“Trabaje con la plata del turco”, recomiendan los hábiles comerciantes. Compre su mercadería, máquinas y útiles a plazos: consiga el plazo más largo que sea posible. ¡Ojalá sin prima!

Así puede usted obtener mercadería, venderla y ver sus billetes, ¡ya en la primera noche! Podrá trabajar con el dinero del “turco” hasta la fecha de vencimiento, y, si se apura bastante, tenerlo por más tiempo trabajando para usted.

Los supermercados son magos en este juego: compran el jabón a 90 días; lo venden en la primera semana. ¡Y operan con la plata del otro por casi tres meses!

### *Si no tiene dinero: sus amigos y familiares lo tienen*

El gerente de banco al solicitante del préstamo: Y con tan buenas recomendaciones para el crédito, ¿por qué no le prestan esas mismas personas?

Se trata de un chiste, pero jamás he podido reírme de él: me parece un excelente consejo. En los momentos difíciles se conoce al verdadero amigo, repite el refrán. Usted tiene muchos amigos, colegas, familiares. ¡Ármese de valor, y pídale prestado!

Pero si quiere que le presten sea concienzudo: explíqueles para qué necesita el dinero, por cuánto tiempo y ¡cumpla religiosamente su promesa de pago!

No trate de aprovecharse de ellos: recompénselos con un pequeño interés o con algún simpático regalo. Así tendrá siempre a su disposición una bolsa de emergencia para sus necesidades de dinero.

Una advertencia: ¡Si quiere arruinarse lento, con dolor y escándalo, recurra a un usurero!

### *Ofrézcase a hacer lo que nadie quiere hacer*

¡Hay centenares de casos que todo el mundo rehúye hacer!

En el Canadá los “montadores de alta estructura” obreros que terminan los últimos pisos de los rascacielos, son muy solicitados y llegan a ganar el doble que los demás.

Muchos distribuidores pagan altas remuneraciones y, aún más, financian a los mecánicos independientes que se ofrecen a montar el taller de reparaciones y mantenimiento de la maquinaria que ellos importan, por ser una labor meticulosa y con muchos problemas.

En Alemania está muy difundido el empleo de los “VertreTERS” —vendedores viajeros independientes—, quienes se ofrecen a atender zonas y mercados de clientes difíciles de persuadir, a quienes los vendedores corrientes de la industria y el comercio no pueden manejar. El “VertreTERS” gana altos sueldos y comisiones especiales: recibe automóvil nuevo y otras ventajas adicionales.

Jaime Lefevre, se convirtió en uno de los más poderosos contratistas de Maracaibo, Venezuela, con solo hacerse cargo de los servicios sanitarios y lavabos de las instalaciones de la Creole Petroleum Corporation, la cual le compró vehículos, compresores, equipo de pintura y le prestó dinero por adelantado para que se organizara ¡porque nadie quería hacerse cargo de una labor tan sucia! En vez de rehuir las cosas que nadie quiere hacer, ¡búsquelas!, ¡ofrézcase!, ¡hágalas!

Le darán en cambio: anticipos de maquinaria y dinero y la oportunidad de surgir.

### *Promueva usted mismo sus ideas*

“Las ideas valen dinero, entre manos talentosas”.

El señor Sánchez, hace apenas unos pocos años, no tenía más que una pequeña oficina de corretaje de propiedades y arriendos, en un antiguo edificio de Santiago de Chile, dos hijos empeñosos y el ferviente deseo de levantar el edificio más lujoso y distinguido del país. Le faltaba solamente la plata.

Como no la tenía, promovió su idea: atrajo al dueño de un terreno céntrico, a varias compañías constructoras, una fábrica de cemento, otra de vidrios, vendedores de materiales de construcción y, ¡hasta a un banco! Los contagió de su sueño: hoy tiene no un edificio, como era su anhelo, sino que es copropietario de las cuatro Torres de Tajamar, lujoso grupo de edificaciones con más pisos en conjunto que el Empire State Building en Nueva York.

En San José, Costa Rica, no hace mucho tiempo, los comerciantes pequeños debían soportar los elevados precios que les cobraban los mayoristas por sus reducidas compras, hasta que, dos de ellos comenzaron a promover una idea redentora: fueron de puerta en puerta donde cientos de comerciantes al detalle, y crearon la Cadena de Comerciantes Detallistas, agrupación que compra en conjunto todas las mercaderías que necesita e impone precios, iguales o más bajos que los del más poderoso competidor.

***Si tiene grandes ideas: ¡Hágalas más grandes todavía! ¡Desarróllelas en unión con otros!***

Solo le quedan dos caminos: convertirse en un soñador solitario, o promoverlas conjuntamente con otros. ¡Así engrandecerá su idea, y también a usted mismo!

***Si tiene cosas que valen: valen dinero***

Jaime Serra, inmigrante español recién llegado de España sin un cinco en el bolsillo, poseía una sola profesión: ayudante de carnicero. Tenía además un ferviente deseo: convertirse en técnico de letreros comerciales.

Cuando finalmente se presentó un curso de formación profesional en la materia con amarga desesperación tuvo que renunciar a inscribirse: no tenía dinero.

Un amigo lo aconsejó a regaños: Tienes un reloj de pulsera y tienes un radio en tu casa: empéñalos en vez de llorar por majaderías.

Antes del décimo cumpleaños del empeño del reloj y del radio, Letreros Serra se convirtió en la fábrica de letreros más poderosa de Chile. Su edificación ocupa una cuadra entera, con varios camiones y en momentos emplea hasta 64 pintores profesionales, y al ayudante de carnicero de antaño una sola boleta de empeño lo convirtió en millonario.

¿Tiene usted una casa, un terreno, acciones, automóvil o un tocadiscos? Si valen algo: ¡valen dinero! Hay quienes le prestan plata por ellos dejándolos en garantía: desde el préstamo hipotecario sobre casas y terrenos, hasta las casas de empeño de objetos personales.



¿Le da vergüenza? No se preocupe, yo también las he usado. Un proverbio húngaro enseña: Mendigo avergonzado, con hambre se queda ¡Seamos francos! Hipotecar o empeñar es mejor mil veces que mendigar o quedarse estancado por falta de circulante. Si usted no tiene dinero, no se preocupe; los bancos y las compañías financieras lo tienen.

### *Los bancos y las compañías financieras lo tienen*

Usted y la mayoría de los hombres de negocios, cuando necesitan plata, lo primero y frecuentemente lo único que se les ocurre, es correr al Banco. Indiscutiblemente es uno de los principales recursos. Pero está muy lejos de ser el mejor.

El banquero es un hombre que presta su paraguas cuando el tiempo es bueno y lo quita cuando empieza a llover dicen muchos con bien fundada ironía. No confíe demasiado: el banco, por curiosa casualidad, cuando más se necesita es cuando menos puede ayudarnos.

Un profesor destacado en economía, comentaba a sus alumnos: Para que el banco le preste plata, usted debe probar irrefutablemente ¡que no la necesita!

Este es otro de los problemas: los documentos, garantías y respaldos que exigen esas instituciones son muchos, estrictos y demorados. Aún si le conceden el préstamo, lo más seguro es que haya pasado la lluvia y ya no necesite el paraguas.

Las compañías financiadoras son más rápidas y más liberales para prestarle, pero sucede lo mismo, lo pondrán a usted entre la espada y la pared. Un mal hablado hombre de negocios se quejaba de que para conseguir crédito con una de esas firmas Sólo le había faltado endosarle a su esposa como garantía.

Por otra parte, ambos organismos son en extremo estrictos para cobrar. Si usted demora unos pocos días, ya le llegará por correo una cartita para refrescarle la memoria, con el membrete del Licenciado «León Tigre», en el sobre.

Y, por último, tanto uno como el otro, cobran elevados intereses. Si tiene que recurrir a ellos, descubrirá cuán ciertas son las palabras del señor Peter Grace, presidente de la Grace y Cía.: En América Latina el dinero cuesta caro, ¡Usted tiene que pagar su precio!

Ahora, si el banco o la financiadora le ofrecen un préstamo a largo plazo y a bajos intereses: será otra fuente efectiva de dinero.

### ***Si tiene cosas que valen: cámbielas por dinero***

En Panamá, un renombrado importador de maquinarias me consultó angustiado que estaba endeudado hasta más no poder, los bancos lo tenían acorralado y como ya nadie quería venderle, su negocio estaba vacío, sin mercadería. La preocupación de esta calle sin salida ya empezaba a minar hasta su salud.

En breves minutos de conversación descubrí con increíble asombro, que este hombre que ya no podía siquiera dormir por las noches por la falta de dinero, era dueño de dos buenas casas de vivienda - ¡y jamás siquiera le pasó por la mente que podía venderlas y revivir su negocio!

En el año 1960 dos compañeros empezaban a soñar con iniciar un criadero ultramoderno de pavos. Al sumar el dinero en efectivo de que disponían los dos juntos solo podían reír a mandíbula batiente: su plata no llegaba a 500 dólares.

Pero no se desanimaron: empezaron a apuntar las cosas que tenían y que valían dinero. Uno de ellos vendió su cámara fotográfica, radio, tocadiscos lujoso, máquina de escribir y el otro un terrenito que tenía. En menos de dos años su criadero valía más de 40.000 dólares y fueron proveedores del banquete oficial del Campeonato Mundial de Fútbol en Chile. (¿Creen que miento? Consulten con uno de nuestros buenos clientes fijos, el Hotel Carrera Hilton, ellos le confirmarán la historia de los dos compañeros: el autor de este libro y su suegro).

Lo más seguro es que usted (o su pareja) también tengan sin haber pensado en ello una propiedad, un automóvil, un televisor, acciones o bonos y hasta una cuenta de ahorros, que no son tan importantes como ese proyecto que tiene en mente para el cual necesita dinero.

Si quiere modernizar su negocio, construir un nuevo taller o hacerse cargo de la distribución de algún producto prometedor, venda aquellas cosas tuyas que no son tan importantes ni le ofrecen oportunidades de progresar.

No se deje engañar por la falsa nostalgia: el éxito de su nuevo plan le permitirá después comprar hasta dos de cada una de las cosas vendidas ¡y mejores!

### ***A nadie le falta capital, sino un socio capitalista***

Hay empresarios que, francamente, son hilarantes: quieren ganar una fortuna solos y sin tener capital. ¿Se habrá visto mayor insensatez y egoísmo?

Manuel Rojas López trabajaba como vendedor de mostrador en una de las secciones de los siete pisos del Gran Almacén "El Gallito Comercial" en San

José. Igual que decenas de miles de dependientes del comercio, vivía una vida sin grandes futuros, ni esperanzas.

Hasta que se fijó que la sección de muebles metálicos de la gran tienda, no movía como él creía ser capaz de moverla.

Habló con don Enrique Odio, propietario y gerente general de la casa, y lo persuadió que abriera un negocio independiente para la línea de muebles. Para no alargar el cuento, se hizo socio del señor Odio, uno de los hombres de empresas más hábiles y respetadas en Costa Rica.

Hoy día, Manuel Rojas, el simple dependiente de ventas de hace poco, es dueño exclusivo del negocio.

¿Qué es negocio? Muy sencillo: ¡Es el dinero de otros!, observaba. Si usted cree que los potentados de empresas son millonarios, está muy equivocado: los gigantes de los negocios de cada cien dólares que movilizan, ¡más de noventa pertenecen a sus socios!

(¡Claro, comprendo! Usted no quiere repartir sus utilidades con otros. ¿Cuáles utilidades, amigo? ¿Las del dinero que usted no tiene?)

¡Pensemos un poco! ¿Qué es mejor? ¿El 100 por ciento de mil dólares, o el 10 de cien mil?

### ***Cobre hoy, entregue después, venda al contado anticipado***

Hay gente que ve cómo se hacen las cosas y pregunta ¿por qué?

Yo sueño con las cosas que no se hacen y me pregunto ¿por qué no?

Todos conocen el lema publicitario: Compre ahora; pague después. Preguntemonos: ¿Por qué no pague hoy y reciba después? Hay decenas de hábiles técnicas para lograrlo. Los famosos clubes de ventas no son más que un incentivo para cobrar un año antes de la entrega.

Carlos Cristales, Gerente de la Destilería Llopania (la fábrica de licores más grande de El Salvador), es uno de los altos ejecutivos más jóvenes de Centro América. Pero vale por diez viejos. Recientemente participó con su Contador y jefe de Ventas en uno de los Seminarios de Dirección de Negocios.

Los tres quedaron fascinados de la idea: “¡Cobremos hoy y entreguemos después!”. Crearon un hábil plan de porcentajes de descuento sobre la compra al contado y temerosos aún de la novedad de la idea la probaron al fin de semana: viernes todo el día y sábado por la mañana.

Pocos días después casi no hemos podido creer a nuestros oídos, los obligamos a ellos a repetir varias veces la cifra: en solo día y medio, sus ingresos de dinero en efectivo habían aumentado más de un 400 %

La gigantesca cadena europea de tiendas de víveres Hansa, vendía los primeros días de mes una libreta de cuenta corriente que daba derecho a retirar 100 pesos de mercaderías ¡por solo 95 dólares! Así recogían el dinero de todo el mes en los primeros días.

Diseñe un hábil y sugestivo sistema para que usted cobre primero y entregue después. ¡Así usted también tendrá el dinero!

### *Ofrezca y venda servicios especializados*

Dos hermanos (emprendedores) tenían un modesto restaurante y cafetería, denominado Algo para el hambre. Se les ocurrió que también podían vender sus sándwiches de oficina en oficina y a domicilio. Este servicio especializado y adicional, les dio a los pocos años el dinero para apoyar a sus padres en la compra de una casita, en donde fueron muy felices juntos.

Muchos importadores de máquinas de oficina han fundado escuelas de secretariado. Crean un nuevo surtidor de dinero con sus servicios profesionales, sus conocimientos y equipos.

¿Tiene un tractor para arar sus tierras? ¿Are también las de sus vecinos!

Si es propietario de una tienda de modas, puede dar cursos sobre el arte de vestir; si es un almacén de víveres, puede vender sándwiches y jugos de frutas listos para servir; si es una línea urbana de autobuses, puede organizar giras al campo los domingos. Si tiene una máquina de copiar para su uso, ofrezca a los vecinos sacar sus copias; si tiene una buena secretaria corresponsal multilingüe, puede vender traducciones y correspondencia en otros idiomas.

*El conocimiento paga el mejor dividendo, por ello, a prepararse mejor cada día.*

Usted y sus colaboradores tienen conocimientos: si le falta dinero ¡úselos!, y cobre sus dividendos.

### *Lo que le deben es suyo, cúbrelo*

El que en esta tierra sufre de pobreza, es por su culpa, por su pecado, por su vaguería decía mamá.

Para ilustrar este descuido y sufrimiento mi madre contó la siguiente historia: Un empresario, desesperado por falta de dinero, una noche se levantó la tapa de los sesos de un balazo, dejando para el juez una carta. Se sabía que quedó sin dinero, incapaz de pagar y sin remedio. Al revisar los libros contables, el auditor casi no podía salir de su asombro: la empresa tenía una rica y

voluminosa cobranza a su favor, que el difunto (por vago y descuidado) no había comprobado ese monto de efectivo.

No corra detrás de los bancos, ni se amargue la vida: revise la información contable, un negocio sin contabilidad es como un barco sin timón.

Cuando se encuentre en estos apuros, escriba cartas, llame por teléfono y haga visitas. Muchos, a lo mejor usted mismo, creen no tener dinero, sin recordar que: lo que le deben es suyo y, por lo tanto, ¡cóbrelo!

### *Su bodega y oficina esconden una mina de oro*

Muchos se obstinan en guardar tesoros que se apolillan y enmohecen, mi suegra guarda todos los periódicos y revistas de la familia y cada seis meses nos sorprende con la platita que saca de la venta. (La última vez con ello, pagó un viaje de vacaciones junto a su esposo).

Usted y yo tenemos infinidad de cachivaches guardados: muebles, estanterías, máquinas, papeles, fierros ¿le hace falta dinero? Haga una lista de todas las cosas que no le son indispensables y se quedará sin habla al ver la pequeña mina de oro que tenía escondida.

La contadora de una empresa puso en acción este consejo y no sólo ganó algunos centenares de dólares con la venta de muebles viejos, sino que logró arrendar a un buen alquiler su bodeguita vacía.

### *Venda al contado o pida una bonita prima*

No se confíe, cobre todo de contado.

Vender a plazos significa prestar plata; la mayoría de los comerciantes lo hace: ¡sin tener dinero para prestar!

¡Anímese! ¡Despáblese! Abra su mente y su boca: use buenos argumentos, no solo a favor de sus productos, sino también de la compra al contado. (O, cuando menos, una bonita prima y pocos meses de plazo).

¿Le da miedo perder un cliente si no vende a crédito? ¡Tonterías! Movilice ideas sobre atractivos descuentos, premios, bonificaciones. ¡Mejor un pájaro en mano que cien volando!

Llámelo hueso, clavo, artículo estancado; ¡usted está equivocado!, se llama dinero.

Precisamente hace un tiempo se lamentaba un joven supervisor de ventas que su patrón tenía apego enfermizo a la mercadería estancada. Prefiero llorar sobre los artículos que se rezagaron, en vez de negociar a bajos precios le decía. Y la bodega se engordaba con equipos de sonido, computadoras, amplificadores, tocadiscos y grabaduras de modelos de los años pasados.

Es aterrador este almacenamiento ciego: estos artefactos no solo, pierden valor por antigüedad y deterioro que sufren por los años en la bodega, sino que también se vuelven totalmente invendibles debido a los cambios tecnológicos y los mejoramientos dramáticos que traen los últimos modelos cada medio año.

Este patrón y los que piensen como él pronto podrán dedicarse a su preferencia: ¡Llorar sobre la mercadería!

Un amigo, gerente de una importante distribuidora, hizo revisar recientemente la bodega de mercaderías y entre otras cosas descubrió: 2.000 bolígrafos, decenas de cajas de víveres enlatados y artefactos eléctricos; muchos de ellos tenían más de seis años de estar ahí; otros ni siquiera constaban en la lista de precios. Los sacó: con unos hizo una promoción, a otros les rebajó el precio, a otros les dio mejor presentación. Pero los convirtió a todos en una apreciable suma que superaba los tres guarismos.

¿Cuándo hizo usted su última revisión de las existencias en su bodega? ¡Hágala hoy mismo si necesita billetes! ¡Allí los encontrará!

### ***Lo atrasado no está perdido: ¡recóbrelo!***

¿Paga usted siempre sin excepción y puntualmente sus cuentas? Si no es así, no le avergüence confesarlo. No es ningún crimen. A veces todos nos encontramos un poco apretados y a ratos el poco dinero que tenemos, queremos invertirla en algo mejor que pagar deudas. Así es que todos pedimos alguna vez que nos alarguen el plazo.

Pero el hecho de que unos se atrasen y que otros soliciten una prórroga no significa en absoluto, que no tiene dinero solo, que todavía no quieren pagarle a usted. ¡Hágalos querer! Ofrézcales un pequeño descuento o un regalo en mercadería por pago inmediato: verá cómo cobra lo atrasado. Un contador de una empresa avícola siguió este consejo y en menos de un mes recogió el 25 por ciento de la cartera vencida.

### ***En la unión está la fuerza ¡y el dinero!***

Las llamadas empresas ricas solo lo son en el papel. Muy pocos saben, por ejemplo, que la poderosa General Motors no tiene un centavo: todo pertenece a sus más de 20.000 accionistas. Reúna decenas, centenas, ojalá millares de personas y convénzalas de que aporten sus ahorros en su sociedad anónima. Si ya tiene un negocio, transfórmelo en una sociedad limitada o anónima: Conforme van las cosas es la única forma de conseguir bastante dinero y trabajar en grande.

Torcuato di Tella solo tenía 4.000 dólares cuando empezó a fabricar cocinas de kerosén en un garaje abandonado, en Buenos Aires. Hoy día, la Sociedad Anónima S.I.A.M. di Tella vende 140 millones de dólares al año, en quince países y es la empresa industrial más grande y que más vende de América Latina.

### *La ciudad que vende basura*

El municipio de Santiago de Chile sufre los terribles problemas del crecimiento de la metrópoli, agravados por la lacerante inflación que padece el país. Fue un concejal el que descubrió que la basura recolectada, consistente en miles de toneladas de desperdicios de papel, metales, textiles, etc., se podía transformar en ¡dinero para el municipio! Cuando se sacó la basura al mejor postor, diecisiete empresas se pelearon entre sí para hacer la mejor oferta. La basura de ayer, pues, es una importante fuente de ingresos de la capital chilena.

Un vecino criador de gallinas me confesó que casi ganaba más con la venta de los excrementos de sus aves (para abono) que de la misma carne.

Los criaderos de cerdos se pelean las sobras y desperdicios de los hoteles y restaurantes; frente a los aserraderos hacen cola en las mañanas, con sus sacos, los que dan billetes a cambio del aserrín y los desechos de madera.

Todo desperdicio vale algo: cáscaras de frutas y de legumbres, cajas vacías de cartón, cajones de madera, neumáticos viejos, etc.

Varias importadoras de máquinas y refrigeradoras descubrieron que el material de empaque en que llegaban los productos era de cierto tipo que no había en el país y lo vendían a muy buen precio.

El criador de gansos canadiense, Tom Esterhasy, vende las plumas de sus aves a las fábricas de colchones, los ojos a laboratorios farmacéuticos. Y hay que oírlo decir orgullosamente: ¡De mis gansos, lo único que no se vende es su sombra!

Casi todos tenemos desechos, sobras y desperdicios de alguna cosa: ¡Cambiémoslos por el tan anhelado dinero!

### *Reduzca sus gastos*

Cuide los centavos, que los dólares se cuidan solos

La prestigiosa firma de asesores de empresas Mc Kinsey & Cía., asegura: No existe negocio alguno en la tierra, donde no se pueda reducir por lo menos un 25% de los gastos. ¡Y ellos saben lo que dicen!

¿Compra usted las materias primas y mercaderías solo para el período necesario? ¿Cada dólar que gasta en propaganda trabaja para usted efectivamente? ¿Cada uno de sus empleados produce más de lo que gana? ¿Hace usted retiros personales para sus gastos extras? Hágase estas y otras preguntas y descubrirá que en más de un aspecto estamos simple y llanamente botando el dinero. Corte y reduzca los gastos que no producen y encontrará una nueva fuente de riqueza.

### *Venda lo que le da más utilidad*

Haga un estudio de su mercadería, si es comerciante. Revise los costos de su producción y las márgenes de ganancias, si es industrial y ofrezca, exhiba y promueva aquellos artículos que le dejan mayor utilidad.

No venda pañuelos: ¡venda sábanas!

Si le urge verdaderamente el dinero, nada va a ganar vendiendo pequeñeces y miserias que no llenan la caja registradora, ni le dejan un buen margen de utilidad. Para conseguir mil dólares, usted debe vender mil pañuelos. La misma suma y con mayor utilidad la consigue con sólo vender una docena de buenas sábanas. ¡Dedíquese esforzadamente a la venta de cosas de valor elevado!

### *Subarriende partes de su negocio*

El local que usted alquila puede tener también partes que usted no utiliza: ¡arriéndelas a otros! No solo le quedarán agradecidos, sino que le ayudarán a llenar la caja registradora.

En el primer edificio hotelero que arrendó Conrado Hilton, estorbaban en la sala de entrada unas anchas y molestas columnas de concreto. En vez de amargarse por ellas, el propietario de la más famosa cadena de hoteles del mundo, mandó a hacer una hermosa vitrina alrededor de cada columna y las arrendó para la exhibición de artículos de los mejores joyeros y de las más elegantes tiendas de modas de la ciudad.

La Soda Palace, en San José, Costa Rica, tiene sus paredes interiores cubiertas de anuncios de empresas, que pagan buen arriendo por ellos, para que los lean los parroquianos mientras toman su cafecito.

Hombres de negocios, que saben lo que se traen entre manos, alquilan muchas veces sus escaparates de la calle para la exhibición de productos ¡de otras empresas! Y hasta encontramos fábricas que arriendan sus largos muros y aún sus techos para que otros pinten sus lemas de publicidad.



### *Venda sus ideas*

Carlos Ross, un empleado comercial con frustrada angustia observaba la falta total de promociones de ventas estimulantes para el público. Los comerciantes estaban inertes: algunos pequeños por la simple falta de dinero para ofrecer premios valiosos a sus compradores, otros por el temor a los múltiples problemas y vasto trabajo de realizar las promociones de este tipo.

Carlos entonces distribuyó los gastos de organización, publicidad y premios en pequeñas cuotas y empezó a venderlos en forma de acciones mensuales de bajo valor al comercio.

Hoy decenas y decenas de negocios y miles y miles de sus compradores participan en repetidos sorteos anuales; su idea comprada por otros, regala automóviles, motocicletas y artefactos de hogar, haciendo felices a centenares de personas. (Él tampoco se siente desdichado por la cada vez más próspera marcha de su negocio: Pan American Comercial Promotions).

Casi todo el mundo tiene ideas novedosas, originales y efectivas como fabricar, organizar, vender o promover algo. Ofrézcales la suya a una empresa dinámica, activa y decidida. Y no se desanime si la primera no la acepta: siga ofreciéndola.

Los creadores de las copadoras XEROX, durante más de dieciocho años solo recibían negativas y rechazos. Pero bien valió la pena: muchos de los lectores de este libro quizá no llegarán a ganar lo que esta marca ganó en muchos años.

A un joven dibujante técnico de General Electric se le ocurrió la idea de diseñar un camión con solo un eje y dos ruedas. Siete años duró su lucha y las burlas a su costa. Hoy en día, este pobre dibujante de antaño es vicepresidente de la División de Maquinaria Pesada de la Westinghouse y como dueño de esta idea, percibe jugosos fajos de billetes por cada uno de los camiones semi-tráileres y palas de movimiento de tierras a semi-tractor que fabrica el mundo occidental.

### *Arriende propiedades tuyas*

Un terreno, una casa, una bodega, un automóvil, pueden asegurarle un ingreso adicional ¡inmediatamente!

El jefe de repuestos de los distribuidores Volkswagen, en Asunción, Paraguay, cada vez que necesita dinero, arrienda por unos días su propio Volkswagen ¡Y saca casi otro sueldo!

### ***¡Trabaje mejor!***

¡Me aterra visitar una imprenta! Da lástima ver la mala organización del trabajo. Máquinas costosas y de gran rendimiento están ociosas por largas horas, debido a la falta de coordinación en los trabajos.

En muchos negocios, el propio patrón —el que mejor conoce su mercadería y a sus clientes— está en la caja: ¡perdiendo el dinero: mientras cuida el dinero!

¡Póngase a vender! ¡Ayude a sus empleados! Ponga a una chica en la caja, le costará menos y hará mejor el trabajo que usted.

Estudie cada detalle de las actividades de su negocio y encontrará decenas de maneras de sacar mejor provecho de sus estanterías, de bodegas, maquinas, personal y aún de su propio dinero.

Recuerde: Donde hay buena organización, el dinero viene, donde no, se va.

### ***Trabaje más***

Si quieres tener un bote grande, tienes que remar más duro para que ande.

Cuando, hace unos veinte años el negro Harris abrió en una casa vieja y mal ubicada de Nueva York su venta de hot dogs, lo visitaron solamente treinta clientes en ocho horas, Así es que se impuso una nueva norma: ¡Harris ABIERTO 24 HORAS AL DÍA, 365 DÍAS AL AÑO!

En 1965 los ‘perros calientes de Harris alcanzaron, en un solo año, una venta ¡de ocho millones de dólares!

Fernando Hernández, el joven mecánico, dueño de la Cerrajería Costa Rica, por dura necesidad de dinero, trabajaba 24 horas al día, turnándose con su hermano Ricardo, y se llevaron una sorpresa agradabilísima: precisamente en las horas de la noche descubre la mayoría de la gente que perdió las llaves de su casa o tienda o dejó las llaves de su auto adentro mientras iba al cine con su señora. Los dos hermanos hoy el día son hombres envidiados por su éxito, recién compraron su cuarta camioneta de servicio nueva: ¡al contado!

Si no le basta lo que vende en seis días: abra también el séptimo; si no le alcanza lo que hace hasta las seis de la tarde ¡trabaje hasta las once de la noche!

### ***Aproveche su banco portátil: ¡Su cabeza!***

Cuando el presidente Johnson tenía 21 años, se propuso una norma: Preferiré ganarme la vida con mi cabeza, en vez de mi espalda.

Jamás en la historia ha habido tantas oportunidades de crear cosas y fórmulas para ganar dinero como hoy día: más de tres mil millones de personas cuyo número se duplicará en 25 años necesitan más, exigen más y mejores cosas, ganan más y pagarán mejor que antes por sus necesidades y exigencias.

En todos los ramos, en todos los aspectos, en todas partes, hay infinidad de cosas que son imprescindibles y, por lo tanto, requieren urgentemente una voluntad que las promueva.

La revista "Time" al analizar 500 nuevos millonarios, llegó a la conclusión de que el rápido éxito de cada uno de ellos se debía única y exclusivamente a haber puesto en uso esa sola fórmula: Supieron descubrir una necesidad y hallar la manera de satisfacerla.

### **Resumen del contenido**

1. Haga negocios en consignación: en lo que vende, gana; en lo que no, lo devuelve. Así obtendrá, dinero sin compromiso.
2. Compre a plazos: ojalá a largos plazos y sin prima; y trabájelos rápido. Así trabajará con la plata del otro, sin tenerla.
3. Pídale prestado a amigos y a familiares: sea cumplido con ellos y, recompénselos con algo; verá que aportarán sus dineros.
4. Haga lo que todos, rehúsan hacer: Y le darán en cambio anticipos y máquinas y la oportunidad de surgir.
5. Promueva sus propias ideas: si son buenas de verdad, sobrarán los que querrán aportar el dinero.
6. Sus posesiones personales le dan dinero: desde préstamo hipotecario hasta la casa de empeño.
7. Los bancos tienen dinero: si pueden brindarle un plan aceptable, pídale prestado.
8. Las compañías financieras ansían darle dinero: si sus planes son razonables, aprovéchelos.
9. Venda sus bienes personales que no producen: su casa, automóvil, o radio; si los vende, se transforman en dinero.
10. No es dinero lo que le falta, sino un socio capitalista: recuerde a Alejandro Dumas, hijo: ¡El negocio es el dinero de otros!
11. Cobre hoy y entregue después: diseñe un atractivo plan y venda con pago anticipado, para posterior entrega.
12. Ofrezca servicios especializados: usted y sus colaboradores saben; sus máquinas y elementos producen; conviértalos en dinero.
13. Cobre lo que le deben: Revise sus libros, escriba cartas, llame por teléfono y haga visitas y cobre lo que es suyo.
14. Haga una lista de sus cachivaches: y venda los que no son indispensables: Usted ganará no solo dinero, sino espacio.

15. Pida una buena prima: use buenos argumentos, no solo a favor de su mercadería, sino también a favor de una buena prima.
16. Venda al contado: estimule a sus clientes con algún regalo, descuento o ventaja adicional ¡y venda al contado!
17. Haga una promoción de su mercadería estancada: Revise su bodega e inventarios. Allí están sus billetes.
18. Recobre lo atrasado: si no quieren pagarle, ¡hágalos querer! Ofrézcales un premio por pago inmediato y tendrá su dinero.
19. En la unión esta la fuerza y el dinero.
20. Venda sobrantes y desperdicios: casi todos tenemos sobras y desperdicios. Cambiémoslos por el tan anhelado dinero.
21. Reduzca sus gastos: cuide sus centavos: los dólares se cuidarán por sí mismos.
22. Venda cosas que valen más: no miserias; sólo ellas llenarán su caja registradora.
23. Venda cosas que dan más utilidad: solo así le quedará de verdad dinero para usted.
24. Sub - arriende partes de su negocio: así hará producir una pieza vacía, su pared, su techo y aún su sombra.
25. Venda sus ideas útiles a otros: ellos aportarán el dinero.
26. Arriende propiedades tuyas: así tendrá una entrada de dinero fijo y permanente.
27. Trabaje mejor: aproveche lo máximo de su tiempo, sus máquinas, mercaderías, empleados y su dinero: para tener más dinero.
28. Trabaje más: en más horas por día t más días por año es obvio que producirá más plata por minuto.
29. Use su banco portátil, su cabeza: busque una necesidad y descubra cómo satisfacerla y los demás le pagarán a usted encantados por ello.



<https://acortar.link/RPOABz>

# CAPÍTULO IX

## Camino al éxito



1. Tener éxito es hacer las cosas y no buscar razones, para demostrar que no se pueda hacer.
2. El fracaso tiene mil excusas, el éxito no requiere explicación.
3. El triunfador es siempre una parte de la respuesta; el perdedor, es siempre una parte del problema.

El fracaso tiene mil excusas, el éxito no requiere explicación. Cada vez que no logramos algo siempre tenemos una magnífica disculpa; el mediocre busca instintivamente una justificación para su fracaso y, por supuesto, siempre juega el papel de víctima. Estoy convencido de que en este país no somos católicos, sino más bien adoradores de "Aló", en el sentido de que a lo mejor nos va a ir bien, a lo mejor nos aumentan el sueldo, a lo mejor me saco la lotería, a lo mejor este país avanza, etc. Vivimos en la eterna espera de que las cosas mejoren y salgamos favorecidos.

Además, el mediocre juega el papel de víctima circunstancial, siempre le echa la culpa a los demás de su fracaso; en consecuencia:

- El triunfador es siempre una parte de la respuesta; el perdedor es siempre una parte del problema.
- El triunfador dice: Podemos hacerlo; el perdedor dice: Ese no es mi problema
- El triunfador siempre tiene un programa; el perdedor siempre tiene una excusa.
- El triunfador ve siempre una respuesta para cualquier problema; el perdedor ve siempre un problema en toda respuesta.
- El triunfador ve una oportunidad cerca de cada obstáculo; el perdedor ve de dos a tres obstáculos cerca de cada oportunidad.
- El triunfador dice: Quizá es difícil, pero es posible; el perdedor dice: Puede ser posible, pero es demasiado difícil.

Si analizamos el salario de los altos ejecutivos debemos preguntarnos por qué ganan lo que ganan.

Aquí cabrían las siguientes preguntas:

- ¿Lo contrataron porque había o no problemas en la empresa?
- ¿Cómo se justifica un salario tan elevado?

Por supuesto, en aquel entonces lo que le sobraba a la empresa eran precisamente problemas, pérdidas acumuladas y deudas acumuladas por varios cientos de millones de dólares.

El objetivo de este costoso ejecutivo era, precisamente encontrar las soluciones, razón por la que justificaba su presencia en esa organización. Usted se ha preguntado por qué lo contrataron en el actual trabajo que desempeña, ¿para ocasionar problemas o para resolverlos? Nadie contrata a alguien para que le cree problemas, sino para que encuentre soluciones. ¿Desea usted ascender en su organización?; si usted es dueño de su propia empresa, ¿desea que esta progrese? El secreto es: resuelva los problemas que tiene actualmente y pida prestado algunos más a su jefe o a su cliente más importante; le aseguro que con esta conducta usted se convertirá en candidato al ascenso.

Si usted tiene algún problema, a continuación, le voy a dar la mejor receta para resolverlo; además, le garantizo que después de aplicarla no habrá ya jamás problemas que le preocupen:

- la economía,
- la cotización del dólar,
- la contaminación,
- el trabajo, etc.

Los problemas vienen a representar los retos del éxito, son la materia prima indispensable que justifica nuestra presencia en cualquier organización. A través de soluciones los seres humanos nos hacemos indispensable en una empresa, en una familia y en una nación; para llegar a ser un dirigente político, llámese senador, diputado, director de paraestatal o presidente de la república, hay que demostrar capacidad para encontrar las soluciones que aquejan a sus gobernados.

Así, en cualquier campo de la actividad humana, el líder muestra su verdadera calidad en la medida que propicie soluciones efectivas a sus seguidores. Además, debemos tener la consistencia del agua para tener éxito en la vida. Imagine que ponemos agua en un vaso:

- ¿Qué forma toma el agua?
- ¿Y si la ponemos en un cenicero?
- ¿O en una cubeta?

Fácilmente nos percatamos de que el agua toma la forma del recipiente y su esencia sigue siendo la misma. También el líder de calidad es aquel que se adapta a todas las circunstancias y sigue siendo bueno; no importan las adversidades, el buen líder siempre logra lo que desea.

El mundo ha sufrido muchos cambios, ya sea por desastres naturales o guerras; a pesar de ello, ha seguido adelante con limitados recursos, sin fuentes de



trabajo, alimentos limitados, poca o ninguna seguridad, estos países tan afectados constan en los registros históricos, hoy en día, son ejemplo de desarrollo económico y social.

En nuestro país, a pesar de estas dificultades socio económicas, con recursos limitados, el esfuerzo común y la lucha diaria, han permitido mejores días de vida; por lo tanto, es el sello de los triunfadores, los que no esperan que las cosas mejoren para salir adelante, sino que con lo poco que tienen logran realizar sus sueños. Ese es el sello de las personas de éxito.

1. Ser de éxito es comprender que la vida no es algo que se nos da hecho, sino que hay que producir las oportunidades para alcanzar el éxito.
2. El éxito se consigue cuando la oportunidad coincide con la preparación.
3. La vida, como lo llames, te contesta; pide lo mejor y te dará lo mejor, pide lo peor y te dará lo peor.

De cada diez oportunidades que se nos presentan en la vida, pensamos siempre que nos ofrece la casualidad, la buena suerte, el amuleto que trae colgado en el cuello; y las nueve restantes, las produce la constancia y el esfuerzo de seguir buscando en cada día.

Para encontrar el camino correcto, antes de iniciar el día, debemos confiar en que obtendremos lo que necesitamos realizar. Si usted mantiene una actitud mental positiva, y busca con sabiduría, le aseguro que conseguirá lo que es bueno para su vida.

Eisenhower decía: "Para aprovechar las buenas oportunidades hay que estar preparado". Cuantas oportunidades se nos han escapado de las manos por falta de audacia, de conocimiento, de recursos, etc. Lo importante es estar alerta y, además, dispuesto a aprovecharlas.

Hay personas que esperan que las cosas sucedan y hay personas que hacen que las cosas sucedan; existen ejecutivos y ejecutados; la única diferencia está entre el que quiere encontrar y el que espera que las cosas salgan a su encuentro.

La mejor forma de iniciar un día es con la firme convicción de aprovechar todas las oportunidades que el mismo nos ofrezca. Para ello es necesario tener todos nuestros sentidos alerta para aprovechar todas las oportunidades; bajo

esta dinámica hasta en las adversidades encontraremos una opción para sacar ventaja.

En todas las dificultades y adversidades que encontramos en nuestro camino existe una lección, una opción para obtener de las mismas una oportunidad de beneficio.

Un señor que viajaba en su automóvil rumbo al aeropuerto, para tomar un vuelo a las diez de la mañana, de pronto fue estremecido por un temblor; en ese momento, pensó en uno de sus principales clientes que, por este sismo, estaría en problemas; desvió su vehículo y fue en su ayuda; esta acción a más de auxiliarlo en momentos tan difíciles, obtuvo por su lealtad un cliente de por vida.

Aproveche los problemas y conviértalos en oportunidades; ahí radica la gran diferencia entre quien se deja abatir por la adversidad y quien obtiene de toda dificultad una opción para mejorar. Inicie su día con una actitud mental positiva; ahí radica el secreto de sacar de cada día lo mejor.

Un espeleólogo, hombre que estudia las grutas y cavernas, llevaba a su hijo de cuatro años a conocer, por primera vez una cueva, en la cual el pequeño descubrió el eco arrojando una piedrecilla.

El chico, sorprendido, gritó horriblemente y el eco le regresó el grito; el pequeño gritó espantosamente y el eco le devolvió nuevamente el grito. El niño tembló de miedo ante lo desconocido, y le preguntó a su padre qué era esa resonancia.

El padre, inteligentemente, lo tomó en sus brazos y le dijo: "Hijo mío; escucha nuevamente", y gritó: "Maravillosamente", y el eco le devolvió en sus muy diversas voces: "espléndido, extraordinario, hermoso". El niño sonrió y volvió a preguntar: ¿Qué es, papá? Él le respondió: "Es la vida, hijo mío; como la llamaste contesta; pídele lo mejor y te dará lo mejor, pídele lo peor y te dará lo peor".

Si usted se levanta con la convicción de que le irá mal en el día de hoy, le puedo predecir con seguridad los resultados; y si, además, consulta su horóscopo y este le indica que hoy será un día lleno de dificultades, le aseguro los resultados negativos, y no porque los astros nos conduzcan a un futuro cierto, sino que nuestra mente se predispone y hace todo lo posible para que las cosas sucedan de acuerdo con nuestras expectativas.

Espere lo mejor y la vida le dará lo mejor. Para qué vivir del lado negativo; mejor predispongámonos a lo positivo y le aseguro que corre el riesgo de ser un triunfador, ya que en toda adversidad encontrará una opción para mejorar.

1. Ser de éxito es comprender que con una férrea disciplina es factible forjar un carácter de triunfador.
2. Si cada uno de nosotros individualmente, decide ser de éxito, tenga la seguridad de que habrá un mediocre menos en el mundo.
3. El éxito consiste en pensar en grande y comenzar en pequeño.

La consistencia en la vida es la colegiatura que hay que pagar para lograr ascender a la cima; lo más difícil de lograr en una empresa es una calidad constante. Muchos empresarios inician con un producto de gran calidad; conforme va transcurriendo el tiempo, el producto o servicio se va deteriorado hasta que se convierta en una sombra de lo que otros tiempos fue. También nuestros buenos propósitos con los que iniciamos un buen día van cayendo en el olvido y nuestra superación se queda en el recuerdo.

Lo reto a que se fije como meta ser 1 por ciento mejor cada día; el resultado, si fuéramos consistentes, sería lograr ser casi 400 por ciento mejores cada año. Bueno, qué le parece si se fija la meta de ser medio punto mejor el día de hoy en relación con el día anterior; con esa insignificancia de mejora seríamos cada año cuando menos 100 por ciento mejores.

El secreto del éxito en los negocios no consiste en ser 100 por ciento mejor que la competencia. Basta con lograr ser 1 por ciento mejor en cien cosas diferentes; 1 por ciento mejor en atención a nuestros clientes; 1 por ciento mejor en empaque; 1 por ciento mejor en facturación; 1 por ciento mejor en calidad, etc. Inténtelo, convenza a todo su grupo de tener todos los días un pequeño empuje hacia la superación: el éxito consiste en pensar en grande, comenzando en pequeño; un camino de diez mil kilómetros se inicia con un primer paso.

La inconsistencia es el peor enemigo del éxito. Si no, recuerde el fenómeno que sucede al inicio de cada año con las buenas intenciones. Los que deciden levantarse a partir del primero de enero a las 6 de la mañana para hacer ejercicio, el primer día es un tropel de bien intencionados, al mes queda la mitad, al tercer mes nos encontramos un solitario que seguramente no salió a correr, sino que tal vez apenas está llegando a su casa después de una noche de parranda. El acero se temple a altas temperaturas; para ser de calidad también necesita forjarse con una gran voluntad. Ahí se demuestra el carácter de los vencedores; rétese a sí mismo todos los días y someta su temperamento displicente a la forja de la voluntad de los triunfadores.

1. Ser de éxito es trazarse un plan y lograr los objetivos deseados a pesar de todas las circunstancias.
2. El que quiere lograr lo imposible es más fuerte que el destino.
3. Que sería del mundo sin los soñadores.

Todos los seres humanos, cuando intentamos lograr cualquier cosa, encontramos obstáculos que nos lo impiden; y entre mayor dificultad encontramos, mayor dificultad adquirimos; los obstáculos son los retos que debemos afrontar para hacer realidad nuestros sueños.

¿Que sería del mundo sin los soñadores? Pensemos en lo que soñaron en su tiempo, que el hombre podía volar, encender un foco, comunicarse a través de un cable, crear la radio, el telégrafo, etc. No solamente eran soñadores, sino que además eran pacientes, no en el sentido de esperar sentados a que las cosas sucedieran, sino que insistían incansablemente hasta lograr su objetivo. Muchos de ellos tuvieron que luchar ante la falta de recursos o la desaprobación generalizada; que los tachaban de locos, pues lo que intentaban, en opinión de los demás resultaba imposible.

Tomás Alba Edison llegó a la bombilla incandescente después de cinco mil intentos. Imaginémoslo a la mitad de los experimentos; de no haber sido un optimista consumado, lo hubiera dejado a la mitad del camino.

La “excusitis” es un mal nacional con el que nos protegemos y justificamos nuestra falta de voluntad para lograr nuestros objetivos. Tal vez a usted le ha sucedido o lo ha observado: cuando un automovilista pone reversa, y va a dar contra un poste, su primera reacción es voltear a ver si alguien lo estaba observando y en sus labios se dibuja una sonrisa de disculpa, pues es evidente que el único culpable es él, a continuación, se baja del automóvil, observa el daño a su vehículo y por supuesto al poste y murmura para sí mismo:

“Estúpido poste”. Por supuesto, él piensa que no fue culpable, sino el desgraciado poste, además, quisiera saber quién fue el funcionario al que se le ocurrió ponerlo precisamente en ese lugar.

Resulta irónico: muchos de nuestros fracasos son de nuestra exclusiva responsabilidad, pero nos urge encontrar un responsable en quien descargar nuestros fracasos.

Pregúntese lo siguiente:

- ¿Que merece un hombre que ha dejado el arado a la mitad del camino?
- ¿Qué merece el mediocre que al primer obstáculo deja de lograr sus metas?

- ¿Qué merece el ser que no sabe luchar por lo que desea?

El ser de éxito es aquel que lucha con un espíritu indomable, venciendo todos los obstáculos hasta llegar a la cima.

Rétese a sí mismo a no abandonar sus propósitos por más adversidades que encuentre; entre mayor sea la dificultad, más legítima es la victoria. Atrévase a llegar a la cima.

1. El éxito es saber decir “me equivoqué y proponerse a no cometer el mismo error.
2. Hay quién acumula sabiduría y quién acumula estupidez.
3. Corrige al sabio y se hará más sabio, corrige al necio y tendrás un enemigo.

Existen seres humanos que acumulan sabiduría y otros, la mayoría, que solo acumulan estupidez; los primeros son aquellos que ante un fracaso se preguntan en qué se equivocaron y asimilan la lección para no volver a cometer el mismo error; en cambio, los segundos son aquellos que siempre le echan la culpa de los demás: su fracaso fue producido por otros y nunca por ellos mismos.

No debe olvidar nunca que el ser humano, para aprender en la vida, tiene que equivocarse; y estar consciente de que una equivocación es el mejor camino para aprender; nunca tenga temor de equivocarse y, peor aún guardar ese hecho como algo que a más de causarle vergüenza le imposibilite o alcanzar el objetivo, por lo cual, pregunte y verá que luego se sumará a los que aprendieron a través de este medio.

Resulta ciertamente doloroso que como líder yo sea el máximo responsable de las fallas en mi departamento o empresa, y más doloroso resulta a nivel familiar y peor aún a nivel nacional, en el que nuestros dirigentes son los principales responsables de los actuales problemas; en cambio, qué cómodo resulta echarle la culpa a los demás.

El líder que humilla, desprecia o maltrata a sus subordinados (y esto es aplicable tanto a nivel familiar como a nivel empresarial o gubernamental) desencadena lo que se denomina “cuentas por cobrar”, que tarde o temprano el humillado se cobrará, ya sea desquitándose con el producto o creando algún malestar a su líder, para darle, en reciprocidad, el maltrato recibido.

Resulta curioso que los líderes de calidad no hablen de poder o de carisma, sino que el común denominador permite identificar que todos en la vida somos aprendices y debemos tener la paciencia para dejarnos enseñar, y con ello, aprender de los demás, es el justo precio que educa nuestro ego y nos hace humildes y fuertes para enfrentar las dificultades de la vida.

Para quienes profesamos la fe cristiana hay un pasaje que dice: “El que corrige al necio, se acarrea dificultades. No reprendas al necio para que no te aborrezca; corrige al sabio y te amará. Da al sabio y será más sabio. Enseña al justo, y aumentará su saber. El temor a Dios es el principio de la sabiduría”. (Proverbios: 9: 7-10).

El ser humano se alerta permanentemente para aprender de sí mismo, tanto cuando tiene éxito como cuando fracasa, ya que para ser triunfador no se requiere que exista un derrotado; pues para él, la máxima conquista a la que se puede aspirar es a la conquista de sí mismo, y hace crecer permanentemente su ser, sabe que él es el principal responsable de sus aciertos y fracasos y está convencido de que cada fracaso le permite surgir con mayor sabiduría y seguridad en la ruta de la vida como un triunfador.

1. Tener éxito es levantarse cada vez que se fracasa con un espíritu de aprendizaje y superación.
2. El desafío hace del líder una persona de éxito y no hay desafío sin riesgo de fracaso.
3. El fracaso asimilado hace el tejido, la textura del éxito.
4. Los triunfadores saben que es el camino más seguro para lograr lo que deseamos.

Existen dos tipos de seres humanos: “los que nunca fracasan y los que tienen éxito”. Por supuesto, los primeros nunca fracasan porque nunca intentan nada; en cambio, los segundos acumulan tal cantidad de fracasos que a través de ellos aseguran el éxito.

Si usted solamente intenta lo que está seguro que le va a salir bien, le puedo decir que logrará pocas cosas en la vida. Si intenta muchas cosas y algunas le salen bien, también le puedo predecir que usted será un triunfador. Existe una empresa fabricante de alimentos enlatados que me llama la atención por su filosofía del éxito. Para lanzar un producto nuevo al mercado debe pasar previamente por una batería de mil pruebas para asegurar su éxito.

Cuando se encuentra en la prueba número uno del producto fracasa, hacen sonar una sirena y el altavoz empieza a anunciar que se encuentra ante un fracaso.

Su razonamiento es: “La primera falló; le falta todo para perfeccionar y al primer intento ya localizamos en qué deberemos mejorar”. Si el producto se encuentra en la prueba número 1.000 y falla, entonces en el patio de la empresa disparan un cañón con una bala de salva y echan a volar literalmente las campanas y la alta voz anuncia que se encuentran ante un fracaso extraordinario. Su razonamiento: “están a un solo intento de lograr un producto de calidad”. Esto refleja su espíritu de aprendizaje corporativo.

El fracaso significa la forma equivocada de hacer las cosas y, por contraste, nos señala el camino de cómo se deben hacer para que obtengamos los resultados deseados.

Desafortunadamente, la mayoría de las personas consideraban productos perfectos. Ya no pueden mejorar y han perdido la capacidad de cambio para ser mejores. Recuerdo a una persona que en alguna ocasión me decía: “Antes me creía bueno, ahora estoy convencido de que soy perfecto”, y es lo que denominó el síndrome del producto terminado, el ser que ha perdido la dinámica del cambio para superarse, y el que deja de mejorar deja de ser bueno.

El fracaso asimilado hace el tejido, la textura del éxito. Los triunfadores saben que es el camino más seguro para lograr lo que deseamos.

La madurez es la gran capacidad del ser humano de cambiar para ser mejor; el ser siempre joven es aquel que no ha detenido su crecimiento y día a día busca su superación; es el que sabe decir genuinamente cuando desconoce un tema: “No sé”, y esto le allega una gran cantidad de información que lo enriquece y que le asegura su permanente desarrollo.

El éxito se fundamenta en cambiar para mejorar. Mejorar es madurar. Madurar es irse creando a sí mismo sin fin.

No se detenga, siga adelante. El crecimiento es permanente y en la vida el poder destacar solamente está permitido para aquellos que tienen la osadía de buscar su superación día con día. Hoy es el momento, aquí y ahora decida los cambios, sea humilde para aprender y le aseguro que la cima de la excelencia estará a su alcance.

1. Éxito es reclamarnos a nosotros mismos el desarrollo pleno de nuestras potencialidades, buscando incansablemente su realización.
2. La vocación universal del hombre es su propia y plena realización.
3. La realización es la expresión plena de nuestras potencialidades y el único camino para lograrlo; la excelencia es el valor y el coraje de extraer lo mejor de nosotros mismos.

Todos los seres humanos poseemos potencialidades y también limitaciones; un ser humano sin cualidades sería un monstruo y un ser sin defectos no sería humano, sería un ángel. Todos los seres humanos tenemos una vocación, un llamado a ser; el problema es descubrir esa potencialidad y posteriormente pagar la colegiatura para realizar plenamente ese ser.

Debemos preguntarnos con toda sinceridad:

¿Quién deseo ser?

¿Qué deseo lograr en la vida?

¿Qué quiero realizar?

¿Qué me gustaría hacer?

Estoy seguro de que hay cierto tipo de actividades que usted goza plenamente al realizarlas, y es ahí donde usted expresa plenamente su potencialidad.

¿Cuáles son?

¿Ya las identificó?

Desafortunadamente muchas de esas tareas las tenemos relegadas como pasatiempo de fin de semana y esperamos ansiosamente un día de descanso para dedicarnos a aquello en lo que nos sentimos plenamente realizados. Claro que cuando se es infante y se logra identificar esa potencialidad se facilita su desarrollo; en cambio, cuando se es adulto el costo puede ser muy elevado, porque tal vez un cambio a esas alturas puede implicar sacrificios muchas veces, pero la alternativa sería:

¿Debo seguir realizando en forma frustrante, obligado en lo que no me gusta ser?, o

¿Debo arriesgarme a reclamar mi auténtica naturaleza?

Usted tiene la respuesta.



En una reunión de trabajo, en el cual participaban cuarenta directivos de una empresa multinacional, uno de ellos, no estuvo de acuerdo con el tema y manifestó:

El tema planteado, puede ser muy peligroso; yo, por ejemplo, siempre me he considerado con vocación de ebanista (el arte de construir guitarras) y no de dirigente empresarial.

¿Qué debo hacer?

¿Renunciar y dedicarme a lo que me gusta?

El conferencista, para contestar, formuló la siguiente pregunta:

¿Quiénes desean que dirijan la empresa: cuarenta directores frustrados o diez plenamente identificados y comprometidos con su labor?

Por supuesto, sus respuestas fueron que preferían a los diez que encontraban la realización diaria en su trabajo.

Resulta doloroso que los seres humanos vivan frustrados por ser lo que no desean ser, hacer tareas que le llenan de ansiedad y angustia y permanecer en el lugar donde no quieren estar.

Muchas veces, como padres de familia, cometemos el error de forzar a nuestros hijos a ser lo que no desean ser.

Imagínese: el padre de Miguel Ángel (famoso escultor) fue comerciante, quien quería que su hijo también sea comerciante, pero Miguel Ángel, desafiando este deseo, luchó por ser escultor, y lo logró, siendo uno de los más connotados escultores, cuyas obras han trascendido a través de los siglos. Pero cuántos, tal vez miles, no han tenido el valor de Miguel Ángel para enfrentar estos retos y se han muerto con todo su potencial dormido.

No se compare con los demás, pregúntese a sí mismo, cuál es su verdadera vocación, y si ya la encontró, pague el valor para lograr la excelencia en la tarea elegida.

En cuanto a sus empleados, descubra las potencialidades de cada uno de ellos y asígneles las tareas en que más se realizan. Una de las más valiosas tareas de un líder es colocar a la gente adecuada en el puesto adecuado y propiciar la realización de cada miembro de su equipo. Por supuesto, la cantidad empresarial depende del cumplimiento de este principio pues un trabajador que se identifica plenamente con su labor realiza un trabajo superior y de gran calidad.

La realización es la expresión plena de nuestras potencialidades y el único camino para lograr el éxito, es tener el valor y el coraje de extraer lo mejor de nosotros mismos.

Estoy convencido de que todos los seres humanos no somos fruto de la casualidad, sino que tenemos que cumplir con una misión, que es aportar en nuestro tiempo nuestra colegiatura generacional para que la humanidad avance. Si yo heredo a mis hijos un mundo igual al que me heredaron mis padres, mi existir fue en vano, y lo mismo hubiera sido haber nacido o no. En cambio, si mi aportación enriquece a mis sucesores habré justificado mi existir.

Pregúntese:

¿Estoy aportando un avance a mi comunidad con el desarrollo de mis potencialidades?,

¿Mis hijos son mejores que usted?

¿Mi empresa o departamento ha sido enriquecido con mi presencia?

Atrévase a vivir plenamente de acuerdo con su preparación, haga que su existir trascienda a través de su propia realización y sea impulsor, arquitecto humano de los demás, ayúdeles a descubrir su propia y auténtica naturaleza.

Desafortunadamente, vivimos una inversión de valores en la que lo más importante es tener y no ser, y por tener un cierto nivel económico no somos lo que deseamos ser, hacemos lo que no nos gusta, permanecemos donde no nos agrada estar y todo nuestro ser auténtico se sacrifica por tener. La verdadera sabiduría es tener la capacidad adecuada para lograr la realización plena de nuestro ser.

Recuerde: Los grandes próceres de la historia no se distinguieron por tener sino por ser. El derecho a aparecer en la historia no se puede comprar; los seres que hacen avanzar la humanidad descubrieron que viviendo plenamente sus ideales y siendo congruentes con su ser y su hacer obtuvieron derecho histórico a la prosperidad. Las personas de éxito son aquellas que viven y disfrutan su propia realización y que sirven de modelo o referencia para motivar el crecimiento de un grupo humano de una nación.

1. Éxito es entender a través del esfuerzo diario como alcanzar nuestra realización.
2. Hagamos de cada hora de nuestra existencia una obra magistral.
3. El ser humano cada día tiene la oportunidad de poner en acción los dones que Dios le ha otorgado para lograr sus ideales.
4. En esta tierra la principal motivadora fue "Rosita" mi madre, quien con mucho amor me dijo: "nunca te des por vencido, tú puedes y lograras lo mejor de la vida"



Rosita Bombón (+)  
mi madre

En alguna ocasión le preguntaron a un conferencista, si creía en la reencarnación, a lo que les contestó que sí creía, pero en la reencarnación semanal, ya que había sido testigo en muchas ocasiones de la transformación de muchas personas el viernes por la tarde, quienes viven plenamente el sábado y el domingo, empiezan a morir nuevamente, y el lunes van como zombis arrastrando la cobija, deseando que cuanto antes vuelva a ser viernes por la tarde para reiniciar su transformación.

Otro asistente, le preguntó: ¿Por qué el hombre no ama? y les contestó. “El hombre no ama porque duerme, desea estar muerto la mayor parte de su vida”.

Y les agregó: ¿Qué les parece, si el día de nuestro cumpleaños, nos vestimos de negro, luego nos sentamos en la vereda de la calle, y reflexionamos lo qué hemos hecho durante ese año?

Lo único que poseemos cada día, es el presente; el tiempo es un recurso no renovable; el tiempo no lo podemos recuperar; no podemos agregar, ni con todo el oro del mundo, un día más a nuestra existencia, y la única opción que tenemos es vivir el día presente con toda la intensidad posible.

El monumento a nuestro pasado es el día de hoy; deberíamos borrar de nuestra agenda el día de ayer y el de mañana; el ayer solo nos sirve para aprender de nuestros éxitos y fracasos, el mañana lo debemos prever lo mejor posible, pero para lograr, solamente tenemos una opción: el día de hoy, el día más importante de nuestra existencia pues, además, nadie me puede asegurar que mañana lo viviré.

Entiendo que la más grande manifestación de la naturaleza humana es la creatividad. Los orígenes del ser humano, a la luz de la teología y para quienes profesamos la fe cristiana, es que fue concebido a imagen y semejanza de Dios, el Ser por excelencia, el Ser creativo, quien hizo la creación de la nada. El hombre tiene la opción de asemejarse a Dios todos los días a través de su talento creador; renunciar a este don es renunciar a nuestra propia naturaleza y es precisamente el trabajo diario la opción que tenemos para ser creativos. Desafortunadamente, para muchos el peor castigo es tener que trabajar, cuando es un verdadero privilegio el tener la oportunidad de ser útiles.

En un encuentro empresarial, se les preguntaba a los participantes, cuál era la diferencia entre un trabajador de una empresa con la otra. Después de mucho deliberar contestaron que solamente encontraban una diferencia: “La actitud hacia el trabajo”.

Para muchas personas, el trabajo es una dolorosa carga; y para otras es una bendición, porque con ello alimentan a sus familias.

Los orígenes de esta calificación hacia el trabajo son antiguos, por esta razón, el trabajo es tradicionalmente considerado como algo doloroso y pesado; cuando, en verdad, es un privilegio el tener todos los días la oportunidad de hacer cosas útiles para sí mismo y para los demás.

Usted seguramente ha sido testigo del abatimiento en que viven la mayoría de los jubilados; antes de su retiro se lamentaban amargamente de su trabajo diario, pero que cruel fue despertar cuando ya no tuvieron la oportunidad de volver a sus tareas cotidianas; la frustración y el vacío que a muchos les ha costado la vida misma. En cambio, cuando se dedican después de su retiro a alguna actividad que los absorbe por completo recuperan la alegría de vivir, por una sola causa: se volvieron a sentir útiles.

Cuando vea el amanecer de cada día, piense en la interesante aventura que está a punto de iniciar. Todos los días son diferentes y si logramos incorporar a nuestra filosofía el deseo de vivir el día de hoy intensamente, dando lo mejor de nosotros mismos, le aseguro que será para usted un placer trabajar, y está usted en camino cierto de lograr expresar lo mejor de su ser. Ahí está la dirección para alcanzar el éxito.

Un requisito indispensable y obvio para descansar, es estar cansado. Regrese cada día a su casa con la satisfacción de haber dado su mejor esfuerzo en todo lo que realizó y habrá descubierto el secreto de las personas de éxito: que, en el privilegio diario de nuestro trabajo, está la opción para nuestra realización.

1. El éxito es crear algo: un sistema, un puesto, una empresa, un hogar y una vida.
2. El ser humano se asemeja a lo divino cuando pone en marcha su creatividad.
3. Los seres de éxito son aquellos que están intentando hacer las cosas siempre en forma superior.
4. Desafíese a sí mismo y sueñe con cambios de orden superior y luche incansablemente por lograrlos.

Cuando en alguna ocasión entrevistaban a un gran escultor sobre sus grandes obras, le comentaban que a ellas únicamente les faltaba hablar, pues dichas esculturas poseían tal perfección, que en cualquier momento parecía que se iban a mover, como si tuviera vida propia. Él contestó, humildemente, que la mejor de sus obras no se podría comparar con una mujer dando a luz, porque ahí estaba la perfección, la creación perfecta.

¿Se ha puesto a pensar que la máxima manifestación de nuestra potencialidad creadora está en la concepción de un ser humano, que a las ocho semanas de gestación ya es un ser completo y que, además, cuando sale a la luz, inicia una permanente transformación y se va esculpiendo a sí mismo durante toda la vida?

Piense en cómo se ha sentido cuando se le ha ocurrido una idea; una vez que la lleva a la práctica, el grado de satisfacción es extraordinario. La parte fecunda de nuestro ser está en ser creativos, nos hace sentir útiles y, al mismo tiempo, nos alienta a buscar más y más ideas.

Pero ¿qué es la creatividad?, los seres humanos más bien alteramos el orden establecido y es la esencia de los procesos creativos, pues de hecho ya todo existe en la misma naturaleza: el átomo, la energía, la luz, etcétera, y el ser creativo lo único que hace es alterar ese orden para concebir una nueva forma o aplicación.

El auténtico ser creativo es aquel que descubre problemas y que, por su puesto, al momento de concebirlos no conoce las soluciones, pero trabaja apasionadamente para encontrarlas. Por ejemplo, el ser que concibió la idea de que el hombre podía volar, por supuesto que no conocía la solución, y en qué gran cantidad de problemas se metió para poder lograr convertir en realidad su sueño. Al que descubrió la telefonía, le llevó años encontrar la solución a su idea y lo mismo les pasó a todos los seres creativos que han hecho avanzar a la humanidad. El mismo descubrimiento de América llevó a Cristóbal Colón a meterse en muchos problemas para demostrar que existía una nueva ruta hacia las Indias y por casualidad encontró un nuevo continente, para lo cual tuvo que desafiar muchos obstáculos propios de su tiempo.

Cuando usted decide lanzar un nuevo producto en su empresa, desarrollar un nuevo sistema de trabajo, crear un nuevo puesto en la compañía, está usted desafiando el orden establecido y seguramente habrá gente en su organización que se oponga a sus proyectos, pero gracias a estos cambios la empresa avanza. Los que van a la vanguardia en las organizaciones son aquellos cuya consigna es descubrir, inventar problemas; por supuesto, la creatividad tiene opositores, pues las ideas son como una piedra lanzada cuesta arriba en contra de las costumbres y hay mucha gente a la que los cambios le causa pánico, pues altera sus hábitos tradicionales.

Pregúntese:

¿Podría mejorar mi empresa?

¿En mi trabajo diario habría alguna forma de mejorado?

¿Mis actuales sistemas operativos podrían ser optimizados? etc.

Lo aseguro que sí; siempre hay una mejor forma de hacer las cosas y no solamente en el ambiente laboral.

Pregúntese también:

¿Mi calidad de vida podría mejorar?

¿Mis relaciones familiares podrían ser más cálidas y afectivas?

En cuanto a su relación con su pareja, ¿podría mejorar? Invente problemas, métase en líos, sueñe con ser mejor y hacer en forma excelente todo lo que realice; los seres de éxito son aquellos que están intentando hacer las cosas siempre en forma superior. Desafíese a sí mismo y sueñe con cambios de orden superior y luche incansablemente por lograrlos.

1. Tener éxito es ejercer nuestra libertad y ser responsable de cada una de nuestras acciones.
2. Libre no es aquel que hace lo que quiere, sino que hace lo que debe hacer.
3. La libertad se ejerce participando, comprometiéndonos con aquellos que amamos. La libertad sin compromiso no existe.

Muchas veces concebimos la libertad como un “no me exijan”, “hago lo que se me pega la gana”, “soy libre y hago lo que quiero”. Hay quien confunde libertad con libertinaje, puesto que no es libre aquel que hace solamente lo que quiere hacer, sino que la auténtica libertad se manifiesta en aquel que hace lo que debe hacer.

Muchos identifican la libertad con aquellas actividades que no los compromete. A través de los años he llegado a comprender que el ser humano ejerce su libertad a través de comprometerse con lo que ama; así, por ejemplo, un ser humano es libre de casarse o no, pero si decide casarse se asume automáticamente el compromiso de realizar y hacer feliz a su pareja; se es libre para tener un hijo o no, pero si se decide tenerlo, se asume la responsabilidad de formar integralmente a su ser humano; se es libre para decidir entrar a trabajar a tal o cual empresa, pero si decidimos entrar a trabajar adquirimos el compromiso de realizar una labor cuidadosa y diligente, etc.

La libertad va acompañada imprescindiblemente, de la responsabilidad. En Estados Unidos se debería erigir, junto a la estatua de la Libertad, la estatua de la Responsabilidad.

Solamente el ser responsable identifica al verdadero sentido de la libertad. El líder, ya sea empresarial o gubernamental, al momento en que es colocado o puesto a representar a un sector de la sociedad debe asumir la responsabilidad que esto conlleva de lo contrario, no ha entendido la dimensión de su función.

La libertad es, sin lugar a dudas, el valor nacional más importante que poseemos, por la cual han muerto en el pasado tantos compatriotas para heredarnos una nación libre, y así como ellos ofrendaron su vida por un ideal, los ciudadanos de hoy tenemos que entender que pertenecer a esta nación nos compromete parte de nuestra libertad pagando el costo social a través de nuestra participación activa, el pago de nuestros impuestos, el respeto a un orden jurídico, la colaboración en los proyectos de reconstrucción o de rescate de los valores nacionales, en toda tarea en que se haga necesaria nuestra intervención para cumplir el compromiso que debemos asumir todos los que queremos pertenecer a este país.

La libertad se ejerce participando, comprometiéndonos con aquellos que amamos. La libertad sin compromiso no existe. Los seres humanos llevamos en nuestra propia naturaleza la esencia de la libertad: un ser puede ser encarcelado, privado de la libertad física, pero difícilmente lo pueden privar de su libertad espiritual, de la libertad de su pensamiento.

El ser excelente ejerce su capacidad de decidir, defiende con la vida misma su derecho a la libertad, pues sin ella no podría vivir; asume, por supuesto, el compromiso que ello significa, se compromete, en primer lugar, consigo mismo para realizar su propio ser y asume la responsabilidad de su propia vida, ya que en lo que logre o en lo que deje de realizar se identifica a sí mismo como el único responsable y, por lo tanto, libera a los demás y no los culpa de sus fracasos.

Él sabe ser su propio arquitecto, es su hacedor, asume ante la sociedad su propia responsabilidad y se hace corresponsable con su gobierno a través de su participación activa; sabe a lo que equivale el pacto del silencio, de la no participación, que es tanto como dar su aprobación ante las injusticias que lo rodean.

La persona que diariamente se esfuerza, se prepara y no se da por vencido, a pesar de los obstáculos de la vida, llegará siempre a la meta, la cual será acompañada con aplausos y gritos de alegría.

1. El éxito es sentirse ofendido y lanzarse a la acción en contra de la pobreza, la calumnia y la injusticia.
2. Las ideas le harán fuerte; los ideales, invencible.
3. El éxito está profundamente incorporado a su comunidad, se siente parte de ella y entiende que los males que le aquejan son responsabilidad de todos sus miembros.

¿Sabes lo que significa el éxito?, Es el sentido de pertenencia, es el resultado de haber hecho bien las cosas y mediante una constante lucha, hasta lograr lo mejor para sí mismo y para el país en el cual vives o naciste.

¿Qué sería el mundo sin los soñadores?, Los que soñaron que lo imposible podría ser posible, los optimistas obsesionados que, desafiando los obstáculos, la crítica y, muchas veces, a riesgo de perder su propia vida soñaron en lograr una meta, y más aún aquellos que por realizar un ideal lo arriesgaron todo. Con ellos está en deuda la humanidad y son también a quienes recordaremos con gratitud durante muchas generaciones, los que nos heredaron la libertad, la igualdad entre los hombres, los que vencieron a las tiranías y entregaron a las nuevas generaciones un mundo superior.

Considero que el verdadero infierno, no es un lugar en llamas, lleno de martirios, sino que el verdadero tormento del ser humano es un corazón vacío, sin ideales, como un pozo seco, guarida solamente de alimañas; ese vacío existencial que atormenta al ser humano en una soledad sin sentido, del que huye el hombre y trata de llenar en vano, algo imposible de satisfacer a menos que sea con ideales.

Un ser idealista es como un sol que calienta, que ilumina e irradia todo su entorno por la lucha que lo consume y lo hace trascender.

Debe tener presente que la tragedia en la vida no reside en no lograr sus objetivos, la tragedia consiste en no tener objetivos por lograr; no es ninguna desgracia morir con sueño incumplidos, sí lo es en cambio no soñar. No hay desdicha alguna en no llegar hasta las estrellas a las cuales dirigirse; no es el fracaso, sino la pobreza de espíritu, al que construye el auténtico fracaso.

El éxito tiene los pies bien puestos sobre la tierra, conoce su realidad y la de su entorno, pero no deja ser soñador. Hay seres que llena su vida de vacío y su visión del mundo no va más allá de sus narices y su propia comunidad; viven para no aburrirse y dilapidan su vida sin sentido.

El éxito es un soñador incorregible, sus pies están en la tierra, pero su corazón está en las estrellas; los seres de éxito son los que logran vencer lo impo-



sible. Atrás de cada gran proyecto, empresa o nación, hay líderes de calidad, que han consagrado su vida por alcanzar un sueño.

Decídase a ser un idealista y su vida cobrará una fuerza incontenible y recuerde que todos los grandes movimientos se iniciaron como brisas y se convirtieron en auténticos ciclones.

Elija una causa y luche incansablemente; su ser tendrá sentido y le dará una razón por la cual vivir; el idealista hace posible lo que otros lo hacen imposible.

El amor tiene aromas y si no lo cree, recuerde cuando llega a la casa de sus padres y huele a ellos; cuando besa a su hijo tiene un aroma inconfundible para usted; así cada ser humano tiene su propio aroma. Hay quien al morir a mucha gente le deja su aroma, lleno de gratitud y tan especial que lo recordamos por siempre. Así también, las personas de éxito, cuando deja este mundo, su recuerdo es insustituible, sus valores e ideales trascienden generación tras generación. El ser humano que conceptualiza el éxito y la incorpora a su vida, sabe que tiene una misión histórica que cumplir.

No nos desgarramos las ropas por las condiciones del mundo actual y no nos preocupemos por el mundo que heredaremos a nuestros hijos; más bien ocupémonos en qué hijos vamos a heredar al mundo; que nuestros hijos trabajadores, alumnos, todos aquellos en quienes tenemos influencia sean portadores de nuestra esencia, de valores superiores que hagan avanzar a la comunidad a la que pertenecemos.

¿Se ha preguntado por qué se tiene un hijo? Desde luego que no se puede pensar en traer a un ser humano nada más para engordar como ganado, sino que es a través de nuestra descendencia como contribuimos al avance de la humanidad. Ahora más que nunca se requiere seres humanos que estén por encima del caos. Son los indispensables para lograr construir una sociedad superior, seres que no se limiten nada más a criticar lo que está mal, sino seres que marquen senderos, que encaucen el logro de ideales.

Nuestro país ha podido avanzar gracias a una minoría que ha entendido su compromiso histórico. Una empresa o nación mediocres lo son porque sus líderes han sido guías de la mediocridad y la corrupción; y lo más grave, que se creen imprescindibles.

Ahora es nuestro turno, nos urge líderes auténticos que no se vendan al poderoso, ni trafiquen con sus valores. Hombres y mujeres dispuestos a morir de pie en defensa de sus ideales, que vivan de acuerdo con sus convicciones y que estén dispuestos a heredar un mundo mejor.

Una nueva generación de líderes que sustenten la honestidad como aval de cada una de sus acciones, la justicia y la equidad como expresión máxima de

su poder, que promuevan las fuentes de riqueza para erradicar la miseria, que sean paladines de la libertad propiciando la realización plena del ser humano; líderes que no enseñen con su esclavitud de la ignorancia, líderes que comprendan el significado del amor, son los que necesita el mundo.



<https://acortar.link/5R12dV>

# CAPÍTULO X

Lo que se debe considerar  
antes de tomar una decisión



Por supuesto, su habilidad para tomar una decisión dependerá, en gran parte, del nivel de autoridad que le hayan concedido sus superiores.

La cuestión es:

¿Usará realmente la autoridad, la libertad y el poder que le han dado para tomar decisiones o se quedará paralizado en una desamparada inactividad por miedo a cometer una equivocación?

Antes de que conteste a esa pregunta, es necesario considerar los siguientes puntos, para la toma de decisiones a nivel ejecutivo y administrativo:

1) Además de la ganancia económica, una de las razones primordiales por las que un ejecutivo o administrador anhela el ascenso es que, en esa elevada posición, tendrá más poder para tomar decisiones mayores y más importantes sin interferencias laterales. Mientras más alto sea el puesto al que ascienda, este le dará más poder para lograr que las cosas se hagan.

2) Sorprendentemente, sin embargo, cuando el ejecutivo obtiene el poder que tanto quería, su actitud cambia por completo y, con frecuencia, duda en emplearlo y le da repugnancia, aflora su vacilación para tomar decisiones.

3) Cuando hay que hacerlo, tose y carraspea, tamborilea con los dedos y mira hacia el techo, nombra un comité para que estudie el problema, espera a ver cómo se desenvuelve la situación y, de hecho, hará cosas que nunca se hubiera esperado de él para evitar tomar una decisión, de cualquier clase, que pueda culpársele.

Si desea evitar contarse entre los de esa multitud, debe perfeccionar su habilidad para tomar decisiones juiciosas y oportunas y acostumbrarse a saber aislar el corazón de un problema. Para lograrlo, necesitará aptitudes diferentes.

Antes que nada, necesitará buen juicio, de tal modo que, después de haber considerado todos los factores que afectan el problema y todas las maneras de resolverlo, pueda determinar la mejor solución factible. Su lógica y su razonamiento deben también ser sólidos si quiere llegar a ese buen juicio que le es necesario. Y debe ser lo bastante previsor como para anticiparse y planear las acciones y reacciones que resultarán de la decisión que tome.

¿Qué sucederá sí? debe ser siempre la pregunta, que tenga en el rincón de la mente mientras revisa todas las soluciones posibles del problema para poder tomar una decisión juiciosa. Para contestarla deberá identificar las cosas importantes y tener la virtud de ocuparse de lo inmediato en primer lugar.

Hay, además, una capacidad importante que necesitará para que pueda obtener los resultados deseados, la de poseer la fuerza de carácter que es precisa para tomar decisiones en el momento adecuado y darlas a conocer también en el momento y lugar adecuados.

## **Beneficios que obtendrá si toma decisiones juiciosas y oportunas**

### *La gente le tendrá confianza como dirigente*

Tanto los superiores como los subordinados tendrán más confianza en sus capacidades de dirigente cuando les demuestre que puede hacer una rápida y precisa estimación de la situación y que es capaz de llegar a una decisión oportuna y bien cimentada; sin embargo, para llegar a esa decisión, necesitará reunir todos los datos, analizarlos y compararlos unos con otros, decidirse y luego, girar sus órdenes con la confianza absoluta de que lo que está haciendo es lo adecuado.

### *La gente confiará en sus decisiones y en sus órdenes*

Si puede razonar lógicamente y llegar a una decisión rápida sobre qué curso de acción va a tomar, la gente confiará en usted sin que importe cuál sea la situación. Todos le tendrán confianza y quedarán impresionados por su buen juicio. Y, al mismo tiempo, desearán hacer el mejor esfuerzo por usted.

### *Se dará a conocer como un experto en resolver problemas*

Cuando se presenten circunstancias que ocasionen un cambio en sus planes o que requieran una nueva decisión o un procedimiento diferente, una acción pronta y positiva de su parte reforzará la confianza y la fe que la gente le tenga y se dará a conocer como un experto en resolver problemas y en lograr que las cosas se hagan bien. Reputación que, definitivamente, robustecerá su situación social dentro de la organización.

### *Se librá de la frustración*

La incapacidad para decidirse es una de las principales fuentes de frustración, no solo en los negocios y en la administración, sino también en la resolución de su problemática individual. Cuando emplee los métodos científicos, descritos, se librá de esa frustración y tendrá confianza en sí mismo y en su propia capacidad para entenderse con las presiones. Y, con eso, habrá ganado más de la mitad de la batalla.

## **Técnicas que puede emplear para gozar de esos beneficios**

### ***Preocúpese antes de hacer su apuesta***

Muchísimas personas toman decisiones en forma impulsiva y luego se pasan el resto del tiempo lloriqueando por el resultado de dichas decisiones. Preocúpese antes de hacer su apuesta, no una vez que los dados han sido lanzados.

Si un hombre desea jugar, tiene que observar cuáles son los riesgos y luego decidir si se arriesga o no. Sin embargo, una vez colocadas las apuestas y que los dados han sido tirados puede uno olvidarse de todo pues no hay nada que uno pueda hacer para cambiar o influir en el resultado.

La mejor manera de tomar una decisión es la de preocuparse antes de hacer la apuesta. En otras palabras, haga primero todo lo que pueda hacer para asegurarse de que ha tomado la decisión correcta. Sin embargo, una vez que haya tomado dicha decisión y que su ejecución esté en el orden del día, deje de preocuparse y de retorcerse las manos respecto al resultado.

### **Primero hágase estas cinco preguntas**

#### ***¿Tengo que ser yo quien tome esa decisión?***

¿Le corresponde realmente tomar la decisión en ese asunto o a alguna otra persona? En ese punto, debe conocer muy bien los límites y separaciones de su trabajo con el de otra persona; saber qué decisiones debe tomar usted y nadie más que usted y qué decisiones pueden tomar sus subordinados.

No interfiera con el trabajo de su propia gente; déjelos que procedan con los detalles de sus propias tareas. Si cree que nadie más que usted puede tomar esa decisión, prepárese de una manera apropiada para que pueda tomarla correctamente.

No obstante, si es algo que le corresponde a otra persona, líbrese de ella, arrójela como si se tratara de una papa caliente y dele el problema a la persona indicada para resolverlo. Eso, en sí mismo, es ya una decisión de sabiduría.

#### ***¿Qué es lo que debo decidir?***

En otras palabras, ¿es realmente un problema que está gritando para llamarle la atención? La mejor manera de averiguar es la de ponerlo todo por escrito, de preferencia en una oración, corta y sencilla, que le diga exactamente qué perderá si el problema no es resuelto. El hacer esto rápidamente pone todas las cosas en una perspectiva adecuada para usted.

### *¿Cuándo debo decidirme?*

¿Es el tiempo un factor crítico en la decisión que tome? ¿Debe actuar al instante o puede esperar sin complicar o hacer aumentar los posibles malos efectos del problema? Si le es posible esperar, pudiera ser que el tiempo, solo, le resuelva el problema, Sin embargo, no lo use como excusa para posponer las cosas hasta el día siguiente. Elegir si espera o si actúa inmediatamente es una decisión difícil en sí misma y requiere de su parte, un asombroso buen juicio.

### *¿Qué más necesito saber?*

¿Cuenta con todos los datos necesarios para tomar una decisión prudente y oportuna? De no ser así, ¿qué datos le faltan? ¿Dónde puede recabar más informes? ¿Quién puede ayudarlo o aconsejarlo para llegar a una decisión? ¿Ha considerado todas las consecuencias o los resultados de su decisión? ¿Afectará esto a otras personas? ¿Si así es, primero consulte con ellas?

### *¿Cómo tomaré esa decisión?*

Con todos los datos ya reunidos y sus posibles consecuencias bien claros en su mente, examine con cuidado las ventajas y las desventajas de cada curso de acción. Una cuidadosa comparación de esas posibles soluciones debe permitirle escoger la más adecuada. Y, una vez que la haya escogido, una vez que haya decidido el curso de acción que va a tomar, solo le queda una cosa por hacer: ¡hágalo, actúe!

## **Cómo resolver sus problemas de negocios y administración en 5 pasos**

### **1. Reúna todos los datos**

Lo primero que hay que considerar es, dar la solución al problema de tal manera que se tome una decisión prudente y oportuna; para lo cual, debe reunirse todos los hechos que tiene que ver con el problema; para este fin, hay tres técnicas básicas que se pueden emplear:

1.1 Haga preguntas a las personas indicadas: No hay una mejor manera de descubrir la verdad acerca de los hechos. Claro que deberá tomar la precaución de asegurarse de que la persona a la que le está preguntando algo no tenga razones para no decirle toda la verdad. Y, también hágase preguntas. Podría sorprenderle agradablemente el descubrir que usted mismo conoce alguna de las respuestas.



1.2 Use los ojos y los oídos: Ese es el segundo paso. No dependa enteramente de los demás; no existe sustituto para la observación de primera mano. Lo que personalmente vea y oiga es, con frecuencia más digno de confianza que una información de segunda o de tercera mano. Aquí, también, hay una precaución que observar y es que no debe permitir que se mezclen sus opiniones, prejuicios o los rumores que haya oído con los datos que tiene a la mano.

1.3 Lea: El leer ampliará notablemente sus conocimientos sobre cómo resolver problemas. Aprenda cómo otros han resuelto problemas semejantes. Las publicaciones de negocios son especialmente útiles en este aspecto porque le permiten concentrar la atención precisamente en su campo, que es el que más le interesa y dedican gran parte de su espacio a mostrar cómo lo hicieron otras personas.

## 2. *Pruebe los datos con que cuenta*

Una vez que haya reunido todos los datos concernientes al problema, el paso siguiente deberá ser el de probar cada uno por medio de dos opiniones. Verá que algunos de los pretendidos datos con que cuenta no son muy precisos y que, otros, no le servirán de nada para la resolución del problema. Esa es la razón por la que debe probarlos y verificarlos.

2.1 Su primera prueba buscará la precisión: ¿Puede verificar una información verbal o de segunda mano por medio de la observación personal? ¿Obteniendo la opinión de un experto? ¿O haciendo un experimento? ¿Algunos de sus hechos se contradicen entre ellos?

2.2 Su segunda prueba se referirá a la importancia: La manera más rápida de verificar un hecho, según su trascendencia, es simplemente preguntarse con qué contribuye a la solución del problema. Si la respuesta es que no contribuye absolutamente con nada, si es posible resolver el problema del mismo modo sin ese dato, pudiera ser que este sea completamente irrelevante e inútil para el caso.

## 3. *Líbrese de los pensamientos irracionales*

Hay tres obstáculos mentales que tienden a interponerse en la manera de resolver problemas; esos tres obstáculos son: el prejuicio, las ideas preconcebidas y la emoción.

3.1 El prejuicio hace que la gente no enfoque bien las cosas: Por ejemplo, mi padre siempre decía que no había que confiar en uno que usara bigote; por lo consiguiente, siempre que se encontraba con alguien de bigote, inmediatamente catalogaba a esa persona como no digna de confianza.

El prejuicio puede impedir que acepte sugerencias de mejoramiento de parte de un empleado simplemente porque este es de raza negra, porque no se educó en un colegio, porque su esposa es pelirroja o porque fuma pipa. Un gerente de personal que conozco tiene cierto prurito contra los que fuman pipa y no contrata para un puesto ejecutivo a nadie que lo haga. Según él, los fumadores de pipa son demasiado lentos, demasiado soñadores y no lo suficientemente agresivos. Yo me pregunto, ¿cuántos buenos candidatos han dejado pasar, simplemente, a causa de ese prejuicio?

3.2 Luego, sigue el obstáculo de las ideas preconcebidas: Las ideas preconcebidas y los prejuicios no son lo mismo, aunque con frecuencia las primeras conduzcan a los segundos. Una noción o idea preconcebida le impide a una persona el aceptar la realidad. Por ejemplo, los fumadores siguen insistiendo en que el tabaco no ocasiona el cáncer del pulmón, aunque existen muchísimas pruebas que atestiguan lo contrario. Los aeroplanos no pueden volar, son demasiado pesados. Los viajes del espacio son algo imposible, y así, terminablemente. Para superar ese obstáculo, hágase estas preguntas:

- a. ¿Estoy simplemente suponiendo que algo es verdad?
- b. ¿Verifican los hechos esa suposición?
- c. ¿Está interfiriendo en mí algún pensamiento tendencioso?
- d. ¿Estoy confundiendo el azar con la causa y el efecto?
- e. ¿Soportarían mis suposiciones la prueba de la lógica?

3.3 El último obstáculo es la emoción: Todo sentimiento (el odio, el amor, el miedo, la sospecha, los celos), interfiere en la evaluación de los hechos. Para un hombre que está lleno de odio hacia los demás todos los días son oscuros, tenebrosos y llenos de miseria. Un joven que está enamorado ve cómo el sol brilla a través de las nubes aun en el día más lluvioso. En este caso, la regla consiste en nunca estudiar los hechos de un problema ni tratar de resolverlos bajo tensiones emocionales o afectivas.

#### **4. Llegue a una solución tentativa**

Ese es el cuarto paso en la resolución de su problema. Una vez que haya reunido todos los datos, una vez que los haya sopesado, tratando de contemplarlos lo más desapasionada y científicamente posible, debe llegar a una solución tentativa.

Normalmente, la mejor solución debería ser la que resuelva el problema con mayores ventajas y menores desventajas.

Este es el último paso en la técnica de resolver problemas; por lo común, se convierte en el mayor de todos los obstáculos a causa del temor. No obstante, dudar a estas alturas sería una tontería, por no decir otra cosa. El trabajo verdaderamente duro ya quedó atrás. No permita que la indecisión se apodere de usted. Dé el paso siguiente con toda confianza y ponga inmediatamente en práctica la acción correctiva. Una vez que haya decidido cuál de las soluciones va a emplear, aplíquela inmediatamente girando las órdenes necesarias. Inicie la acción apropiada. Ponga a trabajar en su beneficio la solución a la que llegó.

Siga esas pautas, use esas técnicas, y descubrirá que sí puede tomar decisiones prudentes y oportunas, que no tendrá que convocar a una junta la próxima vez que tenga que tomar una decisión. Aprenderá a adquirir toda la información posible y a tener el valor de decirse a usted mismo; “ahora, decido yo”.

Cuando logre hacer eso, será como si le hubiera crecido un nuevo músculo; adquirirá el hábito del liderazgo y de la acción pronta de los que se impulsan a sí mismos. Ya no dudará ni andará apaleando la maleza. Hará que las cosas se hagan a su manera.

### **El error tratar de caer bien, en lugar de ser respetado**

A todos nos gusta que nos aprecien, ya que ese es un deseo natural y, ciertamente, los gerentes no son excepción a esa regla. No obstante, si trata de hacer carrera cayéndole bien a todo mundo, está cometiendo una grave equivocación. Es más importante que los suyos lo respeten, y hasta hay la posibilidad de que después lo aprecien.

Jorge Saltos fue ascendido al puesto de supervisor, después de varios años de ser un simple obrero, en una gran planta fabricante de muebles. Sus superiores lo conservaron en el mismo departamento para que la empresa pudiera aprovechar hasta el máximo sus habilidades técnicas y su experiencia.

Jorge tenía muchos deseos de triunfar en su nuevo puesto, pero, al mismo tiempo, estaba ansioso por conservar intacta su amistad con sus antiguos compañeros y para que estos no pensarán que una prepotencia jerárquica o de superioridad. Jorge medito de la siguiente manera: Lo que yo haga en la planta con el tiempo de la compañía, es asunto de la empresa, por lo tanto, lo que haga con mi tiempo, es un asunto personal. Lo que verdaderamente importa es, el resultado que consiga en el trabajo.

Jorge siguió frecuentando la taberna local para tomarse unas cuantas cervezas en compañía de sus compañeros cuando salían de trabajar y jugaba cartas con ellos para ver quién pagaba los tragos al igual que antes. A veces, unas

cuantas cervezas se convertían en muchas y, cuando uno de sus compañeros bebía demasiado, Jorge le daba permiso de faltar en la mañana sabiendo que, de todas maneras, ese hombre no le serviría de nada bajo los efectos de la resaca.

Por lo tanto, se corrió la voz de que nada había cambiado.

No hay por qué preocuparse, se decían unos a otros. Jorge es el mismo de antes. Su ascenso a supervisor no lo ha cambiado en lo más mínimo.

A Jorge se le hacía difícil reprender o imponer una sanción en el trabajo, para los empleados con quienes había reunido a beber la noche anterior.

Jorge empezó, cada vez más, a pasarles por alto las equivocaciones a sus compañeros. Les permitía holgazanear alargando la hora del café o del almuerzo y no les decía nada cuando se presentaban tarde al trabajo. Les aceptaba toda clase de excusas ridículas en justificación de sus faltas y hasta le daba el visto bueno a algún trabajo del que él se hubiera avergonzado apenas hacía unas cuantas semanas.

Menos de dos meses después de que Jorge se había hecho cargo del departamento, este era un desastre completo. La producción había descendido, la calidad había empeorado terriblemente, el promedio de accidentes había subido, se habían echado a perder varios cientos de metros de una tela para tapizar de alto precio, el mantenimiento había descendido a su nivel más bajo, a los trabajadores les importaba un bledo lo que hacían.

Fue entonces cuando el gerente de la planta llamó a Jorge: “He estado esperando que te corrijas y que vuelvas a tomar el control”, le dijo. Eres nuevo en el puesto, por eso, quería darte oportunidad de que las cosas se compusieran, pero no puedo esperar eternamente. Tienes treinta días para que tu departamento vuelva a ser el de antes. Si no lo consigues, estás liquidado.

Naturalmente, Jorge se asustó. Había tratado de ser simpático con sus compañeros para que estos hicieran un buen trabajo y había fracasado. Por lo tanto, pensó que tenía que ser un tirano para obtener buenos resultados; trató de recuperar el control apretando las tuercas y poniéndose duro con sus hombres, pero era demasiado tarde. Estos se rebelaron por completo. Hubo una flagrante desobediencia a las órdenes; la maquinaria empezó a descomponerse por falta de aceite o de agua; los de mantenimiento y los del taller de reparaciones encontraban llaves de tuercas y destornilladores entre los engranes de la maquinaria.

La administración ya no pudo esperar más y Jorge fue despedido. Se imaginaron que la única manera de volver a poner en orden ese departamento era

volver a empezar desde el principio con un supervisor nuevo, completamente extraño a los obreros y eso fue lo que hicieron.

Jorge cometió la equivocación de tratar de asumir las responsabilidades de su nuevo puesto, que lo convertía en el jefe de sus antiguos compañeros, queriendo al mismo tiempo conservar con ellos las anteriores relaciones de amistad. El resultado fue un fracaso total. No le sirvió a Jorge y tampoco le servirá a usted. Nunca da resultado.

Admitamos también que la compañía cometió un error. Le hubiera ido mejor no conservando a Jorge en el mismo departamento donde le habían dado el ascenso, aun cuando desearan aprovechar sus habilidades técnicas en ese departamento, pero esa no es la verdadera razón de su fracaso. La culpa fue primordialmente de Jorge porque puso mayor énfasis en caer bien, aunque no respetaran. Por lo tanto, él solamente podía exigir respeto. Si hubiera puesto más énfasis en, que lo respetaran que en caer bien, le hubiera sido posible imponer respeto en lugar de exigirlo.

Usted no pierda su tiempo tratando, como Jorge, de que lo aprecien, en lugar de que lo respeten;

Evitando los errores de Jorge, obtendrá los siguientes beneficios:

1. No tendrá que aparentar lo que no es y podrá ser usted mismo.
2. No tendrá que usar halagos, ni congraciarse, ni sonreírles a sus empleados para que hagan el trabajo.
3. No tendrá que ganar ningún concurso de popularidad. De hecho, ni siquiera tendrá que participar en ninguno.
4. Podrá actuar normalmente. No tendrá que participar en esos juegos tontos que juega la gente para impresionar a los demás.
5. Los subordinados le harán un mejor trabajo.
6. Cumplirán sus órdenes y sus deseos con toda diligencia.
7. Ganarán su lealtad, cooperación y apoyo.
8. Lo que, es más, llegarán a respetarlo y apreciarlo con más verdad.

Para ilustrar mejor cómo lograr estos beneficios, a continuación, se presentan dos métodos que funcionan en forma positiva y en forma negativa.

### **Técnicas negativas que puede utilizar**

#### **1. *No acepte favores de los subordinados***

Esta es una regla vigente, aunque con frecuencia violada en las fuerzas armadas, en el gobierno y en la mayor parte de las compañías y corporaciones.

El punto es que, en el momento en que se acepta un favor de parte de alguien, se está obligando a hacerle otro a esa persona en pago del que recibió y, a cualquier nivel, tal cosa puede desembocar en ineficacia, chantaje, cohecho y soborno.

Algunas personas tratan de sacarle la vuelta a esa regla haciéndole regalos a la esposa del jefe. Nunca acepte un regalo para su esposa ni le permita a ella aceptarlo. No solo no debe aceptar regalos o presentes de los subordinados, sino que debe evitar el aceptar cualquier clase de favor que lo coloque en una posición comprometida.

Por ejemplo, uno de los errores mayores que puede cometer al respecto, sería pedir a algunos de los subordinados que lo encubra cuando llega tarde o se ausenta del trabajo.

Cometí ese error cuando era muy joven y ocupaba el puesto de supervisor de un departamento.

Mi esposa estaba encinta y tenía muchas dificultades. Yo estaba en el turno de las once de la noche a las siete de la mañana, y todas las noches me escapaba un par de horas para estar con ella. Le pedí a uno de mis empleados, un hombre en el que pensé que podía confiar, que me llamara por teléfono si algo se ofrecía, pero que no le dijera a nadie que estaba ausente.

A fines de mes comprendí que había cometido un error garrafal porque, en pago de lo que había hecho por mí, empezó a pedirme toda clase de favores; aumento de sueldo, ascenso y hasta me pedía que le marcara su tarjeta cuando llegara tarde. Cuando le dije que no podía hacer tales cosas me recordó mis ausencias nocturnas.

“Me tenía acorralado y comprendí que me había portado como un tonto así que fui a ver a mi jefe y le dije la verdad. Aunque yo esperaba que él me dejara caer el hacha, no me despidió simplemente porque había tenido el valor de contárselo”.

¿Aprendió usted la lección?, me dijo. “Ahora, ya sabe que no hay que recibir favores de los subordinados. No quiero perderlo a usted porque, como resultado del error que cometió, va a ser un empleado mejor para la compañía”.

También es conveniente aplicar esa misma regla a las relaciones de usted con sus proveedores si es que ocupa algún puesto en esa posición. No hay nada malo en que tenga usted amigos en compañías con las que uno tiene negocios, sin embargo, ese tipo de amistad no puede incluir el dar o recibir regalos.

Si un proveedor me hace un regalo, está implicando que tiene que untarme la mano para que adquiera su producto, porque no soy realmente honrado, y yo le estoy fallando a mi compañía comprándole al que me regala algo en lugar de hacer negocios con el proveedor más calificado. El recibir regalos resulta contraproducente a la larga y, además, luego resulta difícil salir del atolladero. “Y para no tener que sudar para poder salir, lo mejor es no entrar”.

### **2. *No haga favores especiales tratando de que lo aprecien***

Esto no quiere decir que no deba tratar de ayudar a sus empleados; siempre que, dondequiera que y como pueda hacerle. Por supuesto, deberá ayudarlas en su trabajo y con sus problemas personales si ellos se lo solicitan. Lo anterior, no obstante, no significa que deba usted pasar por alto las faltas que en el trabajo cometa alguno de sus empleados, la mala calidad de este, el llegar tarde, el ausentismo y cosas, así como un favor especial con tal de caerle bien a su subordinado. Eso fue lo que ocasionó la caída de Jorge y también puede ocasionar la de usted.

### **3. *No trate de tomar decisiones populares***

La vida de la popularidad es de corta duración. Los cantantes y los conjuntos musicales llegan, y se van dependiendo del humor, de los caprichos y de las veleidades del público. Simplemente recuerde que su tarea es la de ser un buen administrador, no la de ganar un concurso de popularidad.

Si quiere durar como administrador, no busque una popularidad pasajera, tratando de tomar decisiones que le gusten a todo mundo pues, si lo hace, se pondrá completamente a merced de sus empleados. Tomar decisiones adecuadas es algo que se debe a usted mismo, a su compañía y a sus subordinados, Tal vez no sea siempre lo más popular, pero es lo mejor. Sus decisiones durarán más y lo mismo sucederá con usted.

### **4. *No sea blando para, imponer la disciplina***

Si una persona sabe cuál es el castigo por hacer determinada cosa, pero la hace de todas maneras, no deje que se le vaya del anzuelo simplemente porque sienta lástima por ella o porque prometa no volverlo hacer. Si usted no se apega a sus principios, puede estar seguro de que dicha persona volverá a hacer lo mismo una y otra y otra vez.

Castigue con compasión y con justicia, pero castigue. Si cree que determinado castigo es demasiado severo, haga todo lo que pueda por cambiarlo o mo-

dificarlo, pero, mientras esté en efecto, debe hacer todo lo posible por hacerlo cumplir.

### **5. *No alterne socialmente ni se divierta con sus empleados***

Yo no tengo nada en contra de las buenas relaciones y gozo de la compañía de la gente en funciones sociales. Como cualquier otro, pero nunca lo hago con mis subordinados. Y todavía quisiera conocer al ejecutivo o administrador que pueda hacerlo con éxito.

No digo esto porque sea yo una especie de estatua, pues no soy mejor que ningún otro. Mis razones son al mismo tiempo prácticas y lógicas. Tal vez comprenda usted que cuando ha alternado con una persona abriéndole las puertas de su hogar o cuando ha estado codo con codo con ella tomando la copa en un bar, es muy difícil reprenderla o criticarla al día siguiente o hasta despedirla del empleo si una acción tan drástica como esa se hace necesaria.

Claro que es muy halagador que lo aprecien las personas que trabajan para usted, pero el tener relaciones con sus empleados, es algo que interferirá con la responsabilidad que tiene en la compañía, distorsionará su buen sentido del juicio y hará que fracase como administrador. Recuerde siempre que cuando el jefe se mezcla socialmente con sus subordinados, ya no es el jefe.

### **Técnicas positivas que puede utilizar**

Puede usar toda una variedad de métodos positivos para ganarse el respeto de los subordinados. A decir verdad, si practica las técnicas que se han expuesto hasta aquí, su gente lo respetará.

#### **1. *Conozca su trabajo***

Como administrador debe poder planear y organizar el trabajo. Debe ordenar y dirigir y luego supervisar para asegurarse de que se está haciendo lo que usted ordenó. Si conoce su trabajo, su gente le tendrá confianza y lo respetará. El conocimiento del trabajo es uno de los fundamentos de la buena administración.

#### **2. *Condúzcase siempre con cortesía***

Podría recitar una larga lista de cosas que debe hacer si desea que lo consideren todo un caballero. Yo quiero simplificarle el problema así: cuando trate a todo hombre como un caballero y a toda mujer como una dama, no podrá dejar de ser todo un caballero. Y no debe ser otra cosa.



### 3. *Sea leal, tanto con los superiores como con los subordinados*

Debe serle leal a los que están por encima de usted. Si no lo es, no puede ser un miembro eficiente del equipo ni podrá ganarse el respeto, la fe y la confianza de sus superiores.

Si es un crítico mordaz de sus superiores, si continuamente discute sus órdenes, sus directivas, su inteligencia, especialmente delante de los subordinados, se convertirá en un lastre para su organización.

Le será imposible ganarse el respeto de los subordinados criticando a los superiores. Si no puede serle leal a quien le paga el sueldo, debe irse a trabajar a otra parte.

La lealtad es una avenida de tránsito en dos sentidos. Una de las mejores maneras cómo puede ganarse la confianza de los subordinados es la de actuar como amortiguador entre ellos y los supervisores de usted. Esto no significa que tenga que mentir o encubrir a sus empleados, sino que tiene que protegerlos de todo castigo indebido y de críticas injustas de parte de los de arriba. Puede hacer eso de la mejor manera diciéndole al superior: El error de él es responsabilidad mía; “veré que todo se arregle”.

Puede demostrarles lealtad a los que trabajan para usted dándoles a todos y a cada uno de ellos la oportunidad de ascender si es que se lo han ganado. Debe recompensar lo bien hecho. No podrá ganarse nunca su respeto si tiene consentidos y recompensa a los que no lo merecen.

### 4. *Emplee la regla de oro*

Si le hace un bien a otro, se hace un bien a usted mismo. Haga mal a otro y se hará mal a sí mismo. La regla de oro haga por otros lo que quiera que hagan por usted puede modificarse un poquito para que diga lo que les haga a otros, ellos se lo harán a usted. Veamos cómo funciona eso en la práctica diaria:

- Sea bondadoso con los demás, ellos serán bondadosos con usted.
- Sea vil con los demás, ellos serán viles con usted.
- Sea cortés con los demás, ellos serán corteses con usted.
- Sea rudo con los demás, ellos serán rudos con usted.
- Sea amable con los demás, ellos serán amables con usted.
- Sea hostil con los demás, ellos serán hostiles con usted.
- Tenga respeto a los demás, ellos le tendrán respeto.

### **Liderazgo excelente**

La búsqueda del mejor estilo de liderazgo se remonta a varias décadas. Siempre ha sido una preocupación de los estudiosos en la materia. Para algunos, los factores genéticos son los predominantes y no tienen inconveniente en sostener que los “líderes nacen”. Otros, creen firmemente que un porcentaje muy alto del comportamiento humano es aprendido, más que el resultado de la herencia, por lo cual es posible aprender y desarrollar las características y técnicas de un buen líder. Nosotros creemos más en la segunda postura, es decir, en resumen, que los “líderes se hacen”.

Para lograr el objetivo de desarrollar líderes excelentes es necesario tener una buena definición de sus características, que nos sirva de modelo ideal.

Un buen punto de partida es recordar que una actuación gerencial (o en realidad cualquier otro tipo de comportamiento), es el resultado de combinar o interpretar un hecho (situación externa), a la luz de una serie de creencias, opiniones, o posturas mentales o emocionales (actitudes).

Para que la actuación gerencial o comportamiento sea efectivo, es necesario que el líder posea:

1. Una buena orientación sobre cuáles son los aspectos importantes que deben ser tenidos en cuenta para cumplir los objetivos de que se trate. Es decir, la actitud adecuada.
2. Habilidades para observar y diagnosticar las situaciones, determinando cuáles son sus factores críticos.
3. Un repertorio variado de actuaciones o estilos que le permitan, siempre conservando la actitud adecuada, responder de manera diferente a cada situación.

### ***¿Cuál es la mejor actitud del líder?***

La observación de las empresas excelentes y los conocimientos generales de la administración de empresas, nos indican que la mejor actitud que un líder puede tener es creer firmemente que los siguientes factores, adecuadamente balanceados, lo conducirán al éxito:

- (1) Interés por la tarea.
- (2) Interés por sus subalternos.
- (3) Interés por el cliente.
- (4) Interés por la organización, e
- (5) Interés por sí mismo.

Interés por la organización: Consiste en entender qué es una empresa en general y en preocuparse por la empresa en particular. Antes que nada, la empresa debe subsistir y, en segundo lugar, progresar. Ninguno de estos dos fines se logrará si no hay utilidades. Cuando el interés por la organización no es muy alto, es dudoso que la contribución de cada uno alcance niveles de excelencia y no tardarán en producirse pérdidas y aún es posible que en el futuro la organización deje de existir, afectando a los accionistas, gerentes, trabajadores y clientes. El exceso aquí significa aplicar remedios extremos a corto plazo, pensando que con ello se salvará la empresa. Reducir la calidad de los productos. Disminuir los salarios o prestaciones sociales. Suspender los programas de mantenimiento de las máquinas. Cortar los programas de capacitación del personal. Cuando no hay un equilibrio entre todos los intereses mencionados, la empresa se verá irremediabilmente afectada.

Interés por sí mismo: Consiste en que cada individuo se valore a sí mismo como persona y se sienta con habilidades y recursos para contribuir a su éxito personal y al de la empresa. Cuando tal cosa no ocurre y el individuo no tiene seguridad en el mismo, será difícil que otros lo respeten y que él pueda progresar. Sin embargo, cuando el individuo se deja dominar por el interés por sí mismo, se convertirá en una persona egoísta, solo pendiente de sus propias necesidades y dejará de ser útil a la organización.

¿Qué observar en las situaciones? Muchos son los factores presentes en una situación, que influyen en la determinación del mejor estilo de liderazgo. La urgencia, la disponibilidad de recursos, la complejidad del problema, son algunos de ellos. Sin embargo, hay uno que es más importante que los demás y verdaderamente el crítico: las características de la persona, sujeto del esfuerzo de influencia o liderazgo. Estas características las podemos resumir en términos de su capacidad, entendiendo por ella la combinación de su habilidad y su motivación para ejecutar un determinado trabajo. Así podemos decir que una persona tiene una capacidad mínima para ejecutar un trabajo, cuando su habilidad y su motivación, por algún motivo especial como, por ejemplo, por tratarse de un nuevo empleado, son bajas. O que una persona tiene una capacidad máxima también para ejecutar un trabajo específico, cuando su habilidad y su motivación son muy altas.

### *¿Cuáles son los estilos de liderazgo más comunes?*

En un principio, se habló de dos estilos principales de liderazgo, colocados en los dos extremos de una línea continua: liderazgo autocrático y liderazgo democrático.

Es común la frustración de padres de familia, instructores, gerentes, consultores, etc., al ver que sus intenciones y esfuerzos por influir y cambiar a otros en muchas ocasiones no da resultado.

¿Pero es posible ayudar a otros a cambiar?

La respuesta es un SÍ condicionado.

En primer lugar, es necesario reconocer, cuando actuamos como agentes de cambio, que el control del cambio está en la otra persona, no en elementos extraños a ella; en segundo lugar, es posible asistir a la otra persona en su cambio, ayudándole con los siguientes pasos:

1. A tomar conciencia de cuál es su situación en este momento

¿Cómo lo ven los demás?

¿Cómo se ve el mismo?

¿Qué resultados está obteniendo?

¿Cuáles son sus sentimientos frente a esa situación presente?

¿Le produce insatisfacción?

¿Desea cambiarla?

Si la situación presente, definida en los terminas anteriores, no le produce a la persona mayores molestias, su incentivo para cambiar será mínimo.

2. A visualizar las características de un mejor estado de cosas, con la siguiente pregunta:

¿Si todo estuviese funcionando bien, que está pasando?

En síntesis, ayudar a una persona a ver más allá del horizonte y motivar a conseguir sus objetivos en el futuro, es la mejor actitud humana, cuya visualización permite aplicar la última pregunta ¿por qué no?

En la tarea de obtener la visualización o imagen de la situación ideal, puede ser oportuno familiarizar a la persona, por uno u otro medio, con diversos modelos conceptuales relacionados con el tema en particular, que sirvan de punto de comparación con la situación presente y de guía para determinar qué es lo que se desea buscar. Por ejemplo: las características de un líder efectivo; las características de un buen proceso de comunicación; la secuencia de un proceso dinámico de resolución de conflictos o de toma de decisiones, etc.

3. A determinar cuáles son las acciones a tomar para pasar de la situación presente a la situación ideal futura.

Es decir, asesorarle al gerente a definir su programa específico de cambio o mejoramiento personal, el cual puede consistir en adquirir nuevas habilida-

des, utilizar más o mejor su experiencia y formación profesional. La definición de los dos primeros puntos, permite determinar la propensión o disposición de la persona para su cambio.

Si su nivel de insatisfacción con la situación presente, no es muy alto (o está contento con ella), o si la visualización de la situación futura no es muy concreta o vivida, su motivación para cambiar será baja. Es muy importante que en la mente del líder esté permanentemente presentes cada uno de esos cinco intereses, con igual fuerza cada uno, de tal manera que ninguno sobrepase a los demás. Cuando uno de ellos no recibe la atención adecuada o cuando uno de ellos desmotiva a los demás, no estamos ante la mejor situación.

Si se analiza cada uno de los cinco intereses, en relación a esas dos situaciones, poco interés o demasiado interés en el liderazgo, a continuación, se definen cada uno de las cinco actitudes de un líder que camina al éxito:

1. **Interés por la tarea:** Consiste en preocuparse porque las cosas se hagan y se hagan bien. Al fin y al cabo, es necesario que la empresa produzca algo, un producto o un servicio. Cuando el interés por la tarea (o sea la producción) es bajo, es muy posible que el nivel de inventarios se vea afectado, lo cual se reflejará negativamente en las ventas y la empresa entrará en un período de decadencia. Por otro lado, cuando el interés por la tarea es demasiado alto, en relación a los demás, se cae en un exceso, la organización autocrática, carente de creatividad, en donde existe demasiada presión por los resultados a corto plazo. La posible ventaja tecnológica del presente se puede perder por falta de flexibilidad.

2. **Interés por los subalternos:** Consiste en pensar que los recursos humanos son vitales para la marcha de la organización. Cuando tal cosa no ocurre, y el interés por los subalternos es bajo, ellos lo percibirán fácilmente, se sentirán tratados como objetos, no como personas y tarde o temprano su nivel de motivación se verá afectado. Si el interés por la gente menosprecia a los demás intereses, se está ante una organización sin presión, en donde el cumplimiento de plazos pierde importancia, los errores no se confrontan y la empresa, muy posiblemente, tendrá dificultades económicas, agobiada por sueldos y prestaciones sociales muy altos.

3. **Interés por el cliente:** Consiste en saber quién es el cliente, verlo como el juez máximo de la calidad de los productos o servicios y preocuparse constan-

temente por su satisfacción. Cuando el interés por el cliente es bajo, no tomará mucho tiempo para que éste perciba la situación y por supuesto no la apreciará. Si tiene la opción, es apenas lógico que preferirá relacionarse con alguien que esté, pendiente de sus necesidades. Tal cosa, indudablemente, se reflejará a la larga en el nivel de las ventas. En esta área también pueden ocurrir excesos. Demasiado interés por el cliente, en perjuicio de los otros factores, también puede ser perjudicial. Concursos y premios especiales, pueden producir aumentos en las ventas a corto plazo, pero a la larga pueden significar mal educar a los clientes confundiéndolos en su motivación para comprar algo. Ceder ante reclamos injustos o entregar servicios por debajo de su costo, crean precedentes difíciles de continuar.

4. Interés por la organización: Cuando el interés por la organización, no solo mida resultados, sino la edificación permanente de la imagen corporativa, su existencia o continuidad se ira deteriorando con el pasar de los años. La vigencia de una entidad u organización, no solo tiene que cumplir su objeto social, sino cuidar por la vida de la empresa. Una empresa que no se halla actualizada en su gestión administrativa, no aplica los cambios sociales, legales, tributarios y, sobre todo, el uso tecnológico y capacitación del personal, frente a la competencia, estará muy cerca de su disolución.

5. Interés por sí mismo: Si la persona responsable de una función administrativa o financiera no se valora a sí mismos mediante, capacitación, entrenamiento competitivo, dentro y fuera de la organización, sus valores personales se verán deteriorados.

Si un gerente o representante legal de una empresa no se valora, sus resultados serán penosos; y, consecuentemente, se transformará en un rutinario como dicen el "harán, harán" y muy pronto se habrá ganado el despido y pasará al olvido. Por lo expuesto, siga los siguientes pasos, que, al término de dicha enseñanza, conseguirá buenos resultados y el respeto de todos.

DIRIGIR (Comportamiento alto en la tarea y bajo en la relación). El líder explica claramente qué hay que hacer y cómo debe hacerse. Supervisa de manera estrecha. Fija plazos. Especifica lo que no es negociable. Controla con firmeza.

GUIAR (Comportamiento alto en la tarea y alto en la relación). El líder explica las razones de sus decisiones y cómo las tareas o proyectos se relacionan con los objetivos de la organización. Oye con atención los puntos de vista y su-

gerencias de las otras personas. Desarrolla las habilidades de otros y procura involucrarlos en los proyectos.

**APOYAR** (Comportamiento bajo en la tarea y alto en la relación). El líder apoya las ideas de otros sin involucrarse directamente en las labores. Contribuye a desarrollar la confianza en otros.

**DELEGAR** (Comportamiento bajo en la tarea y bajo en la relación). El líder deja a otros tomar decisiones cuando es apropiado. Asume riesgos al permitir que otros definan su propio curso de acción.

¿Cuál es el mejor estilo de liderazgo? La teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, expone que todos los estilos de liderazgo (Dirigir, Guiar, Apoyar, Delegar), pueden ser efectivos, según la situación. Recuérdese que el factor crítico de la situación es la capacidad de la persona, sujeto del esfuerzo de influencia. Es decir, existe más posibilidad de éxito cuando hay concordancia entre el estilo utilizado por el líder y el nivel de capacidad de la otra persona. Así, el estilo de **DIRECCIÓN**, tiene más posibilidades de ser efectivo, cuando el nivel de capacidad de la otra persona es bajo en relación a una tarea específica (baja habilidad y baja motivación). El estilo de **GUÍA**, cuando el nivel de capacidad de la otra persona es intermedio (baja habilidad, alta motivación). El estilo de **APOYO**, también cuando el nivel de capacidad es intermedio, pero con los factores inversos (alta habilidad, baja motivación). Y el estilo de **DELEGACIÓN**, cuando el nivel de capacidad es alto (alta habilidad, alta motivación).

En resumen:

1. La actitud del líder debe ser constante en el sentido de siempre tener interés máximo y balanceado por la tarea, los subalternos, el cliente, la organización y el mismo.
2. El líder debe observar y diagnosticar, en cada situación, el nivel de capacidad (habilidad y motivación) de la otra persona.
3. El líder debe actuar de acuerdo a la situación, buscando que exista concordancia entre el nivel de capacidad observado y su estilo específico: dirigir, guiar, apoyar o delegar.

Si piensas que estás vencido, lo estás; si piensas que no te atreves, no lo harás; si piensas que te gustaría ganar, pero no puedes, no lo lograrás; porque en el mundo encontraras que el éxito, comienza con la voluntad del ser humano, si piensas que perderás, ya has perdido, todo está en el estado mental, porque muchas carreras se han perdido antes de haberse corrido y, muchos cobardes

han fracasado antes de haber su trabajo empezado. Piensa en grande y tus hechos crecerán; piensa en pequeño y quedarás atrás; tienes que pensar bien para elevarte, todo está en el estado mental; si piensas que estás adelante lo estás.

Tienes que pensar bien para elevarte, tienes que estar seguro de ti mismo, por ello antes de intentar ganar un premio, la batalla de la vida no siempre la gana, el hombre más fuerte o el más ligero, porque tarde o temprano el ser humano que gana es aquel que cree poder hacerlo.

### *Caracterización de ganadores vs. perdedores*

- El ganador es siempre una parte de la respuesta; el perdedor, es siempre una parte del problema.
- El ganador siempre tiene un programa; el perdedor, siempre tiene una excusa.
- El ganador dice: “Deja que lo haga por ti”, el perdedor dice: “Este no es mi trabajo”.
- El ganador ve una respuesta a cada problema; el perdedor, ve un problema en cada respuesta.
- El ganador dice: “Puede que sea difícil, pero es factible”; el perdedor, dice: “Pudiera ser posible, pero es demasiado difícil”.
- El ganador ve una oportunidad en cada dificultad; el perdedor, ve una dificultad en cada oportunidad.

### *Beneficios que obtendrá en su trabajo y en su profesión con una actualización permanente*

1. Siempre será el candidato adecuado para un ascenso

Si se mantiene al tanto de los últimos adelantos en su terreno, siempre estará listo para un ascenso. Debe prepararse y capacitarse para que pueda ocupar el puesto superior en cualquier momento. Si no está listo, tenga por seguro que hay otro que sí lo está.

2. Siempre será todo un experto en su campo

Si es una autoridad en su campo, los demás lo respetarán, lo admirarán y lo tendrán en gran estima. Acudirán a usted en busca de consejo y ayuda y le será mucho más fácil ganarse la obediencia, cooperación y apoyo pleno de los subordinados. De igual manera, los superiores respetarán también sus habilidades y le tendrán confianza.



### 3. Su trabajo será interesante e importante

Por supuesto, obtendrá beneficios materiales si se mantiene al tanto de los últimos adelantos en su campo. Pero, lo que es todavía más importante (aunque en lo personal yo también tengo un saludable respeto por el dinero), cuando llegue a viejo no se marchitará hasta estancarse y vegetar.

Siempre podrá hacer de su trabajo algo nuevo, interesante y excitante y eso, en sí mismo, es algo digno de tomarse en cuenta.

## **Técnicas que puede aplicar para obtener esos beneficios**

### *1. Prepárese para el ascenso*

Sí quiere que lo tomen en consideración para un ascenso en la escala ejecutiva, debe dar los pasos necesarios a fin de prepararse para dicho ascenso. Sin lugar a dudas, para la mayoría de la gente el más grande obstáculo en el camino del éxito es no saber hacer uso del tiempo libre. Por consiguiente, su primer paso deberá ser aprender cómo distribuir adecuadamente su tiempo. Si trabaja cuarenta horas a la semana y duerme ocho, todavía le quedan cincuenta y dos horas a la semana. Claro que parte de ese tiempo debe seguir siendo considerado como horario de trabajo ya que parte de él lo emplea en trasladarse y regresar a casa, pero ni siquiera las horas de manejo tienen que desperdiciarse.

Comprendo que no pueda utilizar todo el tiempo que está despierto en tratar de superarse; aunque hay personas que parece lo logran, sin embargo, debe tener algunos momentos de ocio para “distraerse y divertirse” o para juegos, como fútbol, natación, tenis, volibol o cualquier otro deporte que le guste. Y dejar cierto tiempo libre para dedicárselo a su esposa. También debe reservar algunos ratos para las inevitables tareas caseras que siempre se presentan, como llevar el automóvil a que lo arreglen y cosas así. No obstante, si programa su tiempo cuidadosamente, estoy seguro que descubrirá que en cuatro o cinco noches a la semana todavía le quedan tres horas, que puede emplear provechosamente en lugar de desperdiciarlas viendo televisión. Esto me lleva a hacerle unas sencillas recomendaciones:

#### 1.1 ¡Manténgase lejos de esta caja de bobos!

La televisión es una maravillosa fuente de entretenimiento, pero si se descuida, también puede convertirlo en un vegetal viviente.

#### 1.2 No hay absolutamente ningún sustituto del reconocimiento.

Su carencia nunca ha sido y nunca será un obstáculo infranqueable, no importa si es mucha o poca la educación que tenga una persona. La falta de co-

nocimiento, por lo general, se emplea más como excusa, que como razón válida para no hacer determinado trabajo. Puede adquirir conocimientos sobre cualquier materia, si tiene suficiente interés y deseo de hacerlo. Puede hacer preguntas, investigar hechos, buscar ideas nuevas. Su edad, su salud, su trabajo y hasta su estado económico no tienen nada que ver con su capacidad de aprendizaje. Si desea adquirir un conocimiento específico sobre determinada materia, búsquelo, localícelo, apréndalo.

### ***2. Acepte capacitación administrativa siempre que se la ofrezcan***

A primera vista, esta parecería una recomendación innecesaria, pero si la compañía no escatima esfuerzos para que sus ejecutivos reciban entrenamiento, lo cual les capacita para nuevas responsabilidades y, por tanto, a un ascenso merecido, no hay excusa para rechazarlo.

### ***3. No subestime las habilidades técnicas***

Sin duda alguna, la administración es un arte, pero lo es porque sus practicantes de mayor éxito han tenido una sólida base de capacitación en las no tan atractivas y más tediosas técnicas administrativas. No importa cuál sea su especialidad profesional (planificación, organización, programación de presupuestos, control de calidad, investigación y desarrollo, análisis estadístico, solución de problemas, economía general), todas las materias que entran en un currículum regular de educación administrativa, son herramientas valiosísimas para el administrador y el ejecutivo en cualquier nivel. Por lo tanto, si no se siente del todo preparado en cualquiera de esas materias (o en cualquier área que no haya mencionado, pero esencialmente necesaria en la particular clase de trabajo que usted desarrolle), entonces quémese las pestañas estudiando por la noche, tomando un curso por correspondencia o simplemente leyendo en casa.

### ***4. Abraze a nuevas ideas***

Debe disciplinarse para saber aceptar nuevas ideas, sin importar cuán revolucionarias le parezcan al principio, incluso, sin trastornar algunas de sus creencias más arraigadas, debe ser lo bastante realista para reconocer un adelanto cuando lo tenga ante los ojos. Las ideas nuevas son la base y el fundamento del crecimiento personal y profesional; son como un reto, abren nuevos horizontes que explorar y ayudan a mantener la imaginación pulida y reluciente. Además, desde un punto de vista práctico, a menudo, pueden ayudarle a resolver muchos de sus viejos y actuales problemas.

Los ejecutivos y administradores que logran que las cosas se hagan bien casi siempre son aquellos que muestran mayor curiosidad por las nuevas ideas. Antes que nada, ellos no piensan que se rebaja su dignidad al aprender algo de otras personas, aun de sus propios subordinados. Y tampoco temen mostrar su ignorancia acerca de áreas específicas delante de alguien que pueda ayudarlos a aprender algo que valga la pena. Si desea exponerse a nuevas ideas, a nuevos puntos de vista y poder mantenerse al tanto de las cosas, siga estas cuatro pautas sencillísimas:

- a. Lea periódicos, revistas y libros poco comunes.
- b. Hable con personas diferentes, tanto dentro como fuera de su compañía, vaya de vez en cuando a lugares que no conozca.
- c. Expóngase a nuevas costumbres, nuevas impresiones y nuevas experiencias.
- d. Haga cualquier cosa que, de un modo u otro, desafíe su manera de pensar, actuar, hablar, leer y considerar las cosas, lo cual es un tónico para la apatía y el letargo.

### 5. *Busque realmente nuevas maneras de mejorarse*

Cuando profundiza hasta llegar a los hechos escuetos, es cuestión suya adquirir nuevas habilidades administrativas, para continuar creciendo y mantenerse al tanto de los adelantos en su propio campo. Por lo tanto, ya sea que la firma para la que trabaja tenga o no, un programa de adiestramiento, el crecimiento en la carrera que ha escogido depende enteramente de usted. He aquí un par de puntos claves que puede emplear para lograrlo:

#### 5.1. Busque mayores responsabilidades

Usted empieza a crecer cuando su trabajo se convierte en algo demasiado grande para que lo ejecute fácilmente y sin esfuerzo. Si sus obligaciones actuales ya no son un reto, es hora que eche un vistazo a su alrededor, especialmente por encima de usted, en busca, de nuevos campos que conquistar. Por ejemplo, dígame a su jefe que le gustaría descargarlo de algunos de sus diarios problemas de rutina para que él pueda dedicar más tiempo a tomar decisiones sobre políticas de alto nivel; por supuesto, él no se tragará la píldora y comprenderá que busca ampliar sus responsabilidades. Después de todo, él mismo ascendió de esa manera. Y puede apostar que lo ayudará dándole más trabajo.

#### 5.2. Sea su propio director

Los expertos en administración ya hace mucho tiempo que aprendieron que nadie puede capacitar a un ejecutivo o a un gerente de la misma manera como

se enseña a una mecanógrafa, archivista o secretaria. La superación como ejecutivo es antes que nada una superación personal, independientemente de que su compañía haga todo lo necesario por darle condiciones ideales para su mejoramiento. Eso es algo muy importante que hay que recordar, porque muchos jóvenes ejecutivos piensan que las habilidades administrativas solo pueden aprenderse en el colegio o en algún instituto de administración.

A decir verdad, lo que aprende en su trabajo, por medio de tareas bien planeadas, se convierte en algo todavía más importante porque le enseña a superarse por medio de la aplicación práctica de la teoría que le dieron en el colegio. Todos aprendemos mejor haciendo las cosas, ya se trate de nadar, andar en bicicleta, arrojar la pelota, tocar el piano o administrar a nivel ejecutivo.

Lo que le pasó a José Donoso por no saber mantenerse al tanto de los últimos adelantos en su campo

José Donoso era un brillante joven ingeniero, graduado en la Politécnica Nacional que trabajaba para Acero de los Andes en Latacunga. En dicha compañía, la administración ya lo había elegido como candidato para el ascenso; sin embargo, José tuvo que dejar la compañía antes de cumplir en ella cinco años. Permítame decirle qué fue lo que le sucedió.

José empleaba diariamente casi tres horas en ir y venir del lugar donde vivía, en Quito, hasta su trabajo. Durante esos viajes, le gustaba escuchar en el estereofónico de su automóvil los éxitos musicales.

José, de vez en cuando, pensaba inscribirse en cualquier curso para posgraduados en el INCAE de Costa Rica, pero nunca llegó a hacerlo. Pensó también en tomar un curso por correspondencia o, como último recurso, suscribirse a alguna de las mejores revistas científicas de su profesión para siquiera mantenerse al día, en su propia especialidad; sin embargo, se sentía tan cansado después de trabajar todo el día y de manejar diariamente de ida y regreso que, tras un par de copas y de cenar, lo único que podía hacer era derrumbarse en su sillón favorito y mirar televisión durante más o menos una hora.

Cuando sus jefes le ofrecieron enviarlo a Costa Rica, con todos los gastos pagados, para que pudiera recibir su doctorado, solicitó que pospusieran el proyecto por lo menos un par de años pues, según declaró, “estaba fastidiado de tanto estudiar”. Y cuando patrocinaron un curso Dale Carnegie para sus ejecutivos junior, sus ingenieros jóvenes y los miembros de su departamento de supervisión, nuevamente todo por cuenta de la compañía, José declinó la oferta, porque su esposa estaba embarazada y lo necesitaba en casa todas las noches.

Con frecuencia, José había pensado inscribirse en la Federación de Ingenieros Profesionales; sus miembros se reunían los viernes en la noche para discutir los últimos adelantos en el campo e intercambiar ideas, pero esa era su noche de póker con los amigos y José no quería perdersela.

Y entre ir y jugar fútbol los sábados en la mañana, los trabajos caseros que había que hacer en las tardes, ir en auto a la ciudad con la esposa para ver una película, visitar a su familia o cenar en un buen lugar y luego desquitarse de la desvelada levantándose tarde los domingos, de una o de otra manera parece que José nunca pudo aprender algo más que aquello que había conocido el día en que obtuvo su título en la Politécnica Nacional. Y así fue como la compañía lo dejó ir: “No está calificado para el ascenso”, fue el veredicto.

Ahora veamos, Eduardo Reyes llegó a la compañía más o menos al mismo tiempo que José. Eduardo no se había recibido en un Instituto de tanto prestigio como José. De hecho, su título de ingeniero lo había recibido en una universidad de provincia.

Las proezas escolares de Eduardo no eran tan espectaculares como lo habían sido las de José. Eduardo solo había logrado un promedio de 2.2 en una escala de 4 puntos, pero había sudado 100 por ciento lo que le costó su educación. Hasta había trabajado como mensajero para sostenerse, cosa que impresionó favorablemente al jefe de selección de la compañía, Juan Acosta. Este había declarado: Se ve que sabe cómo hablarle a la gente y cómo relacionarse con ella.

Eduardo también tenía que manejar varias horas todos los días, para ir y venir a su trabajo, pero empleaba el tiempo que pasaba ante el volante escuchando grabaciones sobre motivación de personal, supervisión, adquisición de aptitudes administrativas y capacitación de ejecutivos. Por supuesto, Eduardo se las arreglaba los sábados para darse sus escapadas a jugar fútbol; para ir de vez en cuando a ver una película y pasar un agradable fin de semana en compañía de su esposa, pero programaba su tiempo libre, de tal manera que la mayor parte lo dedicaba a superarse.

Eduardo continuó con el trabajo y el estudio a fin de obtener su doctorado y para lograrlo aprovechó todo lo que la compañía pudo ofrecerle. Se suscribió a la revista Gerencia, editada por Planificación Económica Empresarial Ltda., y se hizo miembro de tres clubes de libros, para mantenerse al día en el campo de la administración y de su especialidad.

En resumen, Eduardo usó todo método posible del que pudo acordarse para estar informado de los últimos adelantos en su campo. Hoy, después de

ocho años de haberse unido a la compañía, es vicepresidente de la misma a cargo de investigación y desarrollo. Y no ha renunciado al estudio, continúa con él y con el trabajo tan activamente como siempre y trata de superarse, no solo en su profesión de ingeniero químico, sino también en la administración.

El siguiente tema, le será de mucho valor, pues le enseñará cómo proceder antes de tomar una decisión que puede afectar la rutina de su vida.

### **Los cazadores**

Mario y Enrique decidieron un fin de semana ir de cacería, así lo previeron y el sábado muy por la mañana se internaron en el bosque, caminaron varias horas sin suerte, pues no encontraron nada para cazar, parece que ese día estuvieron abandonados de la suerte. Mario era el de más experiencia en estos menesteres, por ello él iba adelante y llevaba con él las municiones y la escopeta; mientras tanto, Enrique se encargó de llevar los comestibles.

Durante el trayecto habían hecho varios descansos y en uno de esos, sin saber cuál, Enrique dejó el paquete de comestibles. Este incidente disgustó mucho a Mario, el cual siguió caminando por mucho rato sin cruzar palabra con Enrique. De pronto Mario rompió el silencio y volviéndose a Enrique le comentó muy preocupado: creo que nos perdimos, a lo cual agregó Enrique y casi es de noche, y ¿ahora qué hacemos?, preguntó Enrique; sigamos caminando dijo Mario y así lo hicieron.

La noche cubrió rápidamente el bosque y casi no se veía nada, solo los sonidos propios de la jungla inquietaban cada vez más a los dos cazadores. De pronto, Enrique exclamó ¡mira Mario una luz! ¿Dónde? dijo Mario con rápida vehemencia; ¡Ahí Mario, ahí!

Se acercaron rápidamente, se trataba de una pequeña casucha. Salió a su encuentro un perro que con sus ladridos les daba la bienvenida. Enseguida apareció en la puerta una señora de avanzada edad, la cual con alegre cortesía les invitaba a entrar a su humilde hogar. Ya, adentro, se miraron los cazadores sus rostros lánguidos por el cansancio y el hambre. Entonces Mario comentó a la señora, nos perdimos en el bosque y mi compañero perdió los comestibles y por esta razón no hemos probado bocado todo el día, será posible que nos obsequie algo que le haya sobrado, que con esta hambre cualquier cosa estará bien.

La señora, respondió que no le quedaba nada, inclusive las ollas las había lavado para el perrito. Desesperado del hambre, Enrique insistió, señora algo debe tener, no sé, quizá unas galletas, pan duro, lo que sea. Pero la señora le

respondió que todas sus provisiones se habían terminado y que esperaba ir al pueblo al día siguiente para comprar algo. Pero señora, algo debe tener, insistió Mario, la señora se quedó pensando y acercándose a un baúl viejo en el rincón de la casa, sacó una lata de sardinas. Qué emoción, se acercó a ellos la señora y les explicó, esta lata de sardinas me regaló unos excursionistas hace unos cinco años, pero como no tenía como abrirla lo guardé, pero supongo que debe estar dañada.

Enrique la tomó rápidamente y la miró por todos sus lados. Y si está dañada nos intoxicamos (pensó para él) pero el hambre era superior y le sugirió a Mario, abrámosla a ver como está. Así lo hicieron y todo parecía normal, pero era mucho riesgo. Mario vio que el perrito lo miraba con atención saboreando su hocico y pensó (le doy un poco y si no le pasa nada, comemos). Así lo hizo y dejaron pasar un rato, viendo que en ese tiempo no había ocurrido nada se sirvieron las sardinas los dos amigos, frente a la sorprendida viejita. Aplacada el hambre se acomodaron en el piso a descansar, cuando de pronto entró la señora y les comentó muy asustada, mi perrito se acaba de morir, a cuya noticia, Mario y Enrique se pusieron de pie como resortes y sin más preámbulos decidieron: el uno ahorcarse en un árbol antes que morir como el perro, el otro se dio un tiro.

Pero la señora no había concluido el mensaje de cómo había muerto su perro. Sucede que el perro fue a jugar con el caballo que estaba en el corral y en ese momento le acertó una patada que mató al perro.

No escuchar todo el mensaje y analizar bien los hechos, dan lugar a decisiones equivocadas

### **Ejecutivos en acción, involucrados y comprometidos:**

Un barco que transportaba animales de Europa hacia el Japón naufragó en alta mar, logrando salvarse únicamente un cerdo y una gallina, quienes fueron arrastrados por la corriente hasta una pequeña isla desierta. Los problemas se iniciaron cuando buscaron alimento; y como ya se dijo; en aquella isla desierta, no había nada para comer; entonces, el hambre, la soledad, originó en la gallina una brillante idea a la mañana siguiente, cuando dijo muy animada: señor cerdo, porque no desayunamos huevos con jamón de su piernita. A lo que el señor cerdo respondió, no señoras gallinas, porque en esta idea, usted está involucrada, mientras que yo estoy comprometido.

Para finalizar esta travesía que se ha fundamentado esencialmente en la experiencia y la trayectoria personal, me queda la última recomendación esperando que, estimado lector, este libro sea más que un medio de consulta, una fuente de inspiración, ayuda y consejo en el camino de la administración empresarial:

Aprenda a decir SÍ y a decir NO. Olvídense de las frases tibias de:

- Tal vez
- A lo mejor
- Dependiendo de
- Quizá
- Siempre y cuando, etc. etc. etc.

Sea categórico, diga SÍ o NO

Cabe resaltar que, como la mayor parte de lo aquí planteado surge desde una perspectiva personal, empírica y vivencial, el referente teórico usado es el que se muestra a continuación, esperando que la experiencia del autor baste para consolidar las recomendaciones y consejos aquí plasmados.

## Referencias

Tissen, R. (2000). *El valor del conocimiento*. <https://libreria.tirant.com/es/libro/el-valor-del-conocimiento-9788420530222>



# Claves para administrar una empresa

*La experiencia como docente en las Universidades fue para mí una gran oportunidad de compartir con los estudiantes conocimientos y hechos reales en la gestión empresarial de una manera práctica.*

*Cada año o semestre que se concluía, les preparaba un pequeño boletín, en el cual redactaba ideas para para emprender o poner en acción lo estudiado, motivando de esta manera la obtención de sus metas estudiantiles.*

*A continuación, detallo los temas motivados y que originaron luego los capítulos de esta obra:*

- *El talento humano en toda organización*
- *La comunicación en el entorno empresarial*
- *Una persona negativa*
- *Ideales para la vida*
- *Normas de desempeño*
- *El fracaso de un gerente*
- *La delegación que genera resultados de calidad*
- *Modelo de planificación financiera*
- *Camino al éxito*
- *Lo que se debe considerar antes de tomar una decisión*

*Es así que este libro representa una compilación vivencial de una parte importante de mi trayectoria profesional, esperando que sirva como motivación y guía para quienes inician en el mundo de la administración empresarial.*

**El autor**



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA