



# Competitividad Personal y Empresarial

“Tips”, técnicas, ideas y resúmenes de libros para aumentar la productividad, eficiencia, creatividad y calidad del trabajo ejecutivo y para mantenerse actualizado

1999

ISSN 1088-6338

Volumen IV, No. 1A

## “Tips” del Mes

☑ **Sálgase de la rutina diaria y pre- gúntese a sí mismo:** ¿Cómo he utilizado mi tiempo hoy, ayer, la semana pasada? Si Ud. no ha utilizado su tiempo en los asuntos prioritarios, sobre todo los que su jefe consi- dera así, Ud. debería de reconsiderar lo que viene haciendo. A menudo caemos en la trampa de hacer nuestro trabajo por reac- ción a lo que se nos presenta y olvidamos la parte más importante de nuestro trabajo.

☑ **Nunca compita con sus clientes.**

☑ **Cuando hable por teléfono con un cliente,** aprenda a no interrumpirlo. Lo que el cliente dice debería de ser más importante de lo que Ud. tenga que decir. Enséñese a sí mismo a dejar una pausa de dos segundos después que su cliente termine, antes de empezar a hablar. El no inte- rumpirlo y la pausa le comunica al cliente que Ud. está escuchando y que Ud. puede entender mejor sus necesidades.

☑ **Si Ud quiere asegurarse de no olvidar** de llevar algo de su oficina, ponga el artículo debajo del llavero de su vehículo. De esa manera, aún cuando salga apurado no lo olvidará.

☑ **Pregunte a todos los nuevos em- pleados,** después de seis meses de trabajo, cómo se podría mejorar el programa de inducción y de capacitación de nuevos empleados.

☑ **No tema perder dinero para satis- facer a un cliente.** Esa pérdida a corto plazo se convertirá en ganancias a largo plazo.

☑ **Nunca justifique un problema ante sus clientes.** Resuélvalo, ellos quieren soluciones, no excusas o explicaciones.

☑ **Para evitar que la gente se ponga a la defensiva,** no utilice frases que comiencen con “¿Por qué...”. Es mejor empezar las preguntas de la siguiente manera: “De qué manera piensa Ud. que...”, o “Puede Ud decirme cómo...”. Haga preguntas que sean amigables y que no induzcan al interlocutor a sentirse cuestionado o interrogado.

## Superación Personal

### Aumente sus Posibilidades de Exito

Muchas veces, las personas reducen por sí mismas sus posibilidades de tener éxito, por no tener las actitudes y aptitudes más apropiadas. Si Ud. desea incrementar esas posibilidades, es conveniente que:

■ **Cree una imagen positiva.** Aprenda a tener una visión afirmativa de Ud. mismo. Piense en sus éxitos. No se lamente de sus errores, véalos como oportunidades que lo ayudarán a desempeñarse mejor en el fu- turo.

■ **Refuerce su control y confianza.** Haga que su trabajo le provea oportunidades de controlar parte del medio que lo rodea y en el cual Ud. reciba satisfacciones y recono- cimientos.

■ **No sea un perfeccionista.** Piense realís- ticamente. No se ponga estándares irreales, nadie es perfecto en este mundo. Reconoz- ca sus fortalezas y debilidades.

■ **Acepte y busque ayuda.** Esté dispuesto a recibir ayuda de otras personas cuando la necesite. Todos tenemos áreas en las que podemos mejorar. Busque ayuda de aque- llas personas que tienen conocimientos

complementarios a los suyos. No se sienta débil o culpable si lo hace, la mayoría de las personas se sienten honradas y colaboran cuando se les pide ayuda.

■ **Acepte y reafirme sus propios logros.** No se convierta en una víctima del “síndrome del impostor”, pensando que Ud. no merece el éxito. Evalúe su desempeño y las metas alcanzadas. Verá que merece lo que ha logrado.

■ **Aprenda a aceptar la crítica.** No la tome en forma personal. Ponga la crítica en térmi- nos específicos y en forma manejable. Con- sidere las fuentes y determine si el comen- tario es justificado. Cerca del 20% de las críticas que Ud. recibe, generalmente son útiles. Aprenda algo de ellas y no ponga aten- ción a las otras.

■ **Aprenda a decir no.** Ud. no debe ni puede tratar de ser amable con todas las personas que tratan de pasarle su trabajo o sus proble- mas. Ud. debe decidir a quién, cuándo, dónde y cómo está dispuesto a ayudar. Sea firme en su negativa, especialmente cuando la peti- ción se interponga con sus prioridades.

## Efectividad Ejecutiva

### Planifique y Mejore su Efectividad

Una reciente investigación de la *American Psychological Association* indica que cuan- do las personas se fijan metas para comple- tar una tarea difícil que han postergado, sólo el 22% cumplen con la meta en el plazo fijado. Por otro lado, si las personas formulan un plan específico que detalle el cómo, cuándo y dónde la tarea será completada, el 62% alcan- za la meta en el plazo fijado. Esta diferencia en resultados se debe a que el trabajo de

planeamiento relaciona las condiciones del contexto, tales como tiempo y lugar con las acciones orientadas hacia las metas.

La planificación aumenta también la moti- vación ya que permite ver el avance que se va logrando a medida que se acerca a la meta final. En conclusión, no basta con fijarse metas, hay necesidad de planificar cómo llegar a ellas para aumentar nuestras posi- bilidades de obtenerlas.

## Además en esta edición

¿Cómo Dirigir su Empresa? .....	5
9 Reglas Básicas en la Toma de Decisiones .....	5
¿Cómo Dirigir su Empresa? .....	6
Funciones del Líder Creativo .....	6
14 Tácticas para ganar .....	6
Productividad en todo Momento .....	7
8 Dimensiones de la Calidad .....	8

**No se pierda la edición del próximo mes. Suscríbase ahora y reciba gratis nuestro libro: “Glosario Descriptivo de Técnicas y Métodos Gerenciales” Envíe el cupón de suscripción de la página 7.**

Creatividad

## Frases que Matan

Una frase puede matar una idea, cortar una iniciativa o frenar la colaboración que nos está ofreciendo el personal. Les ofrecemos una lista de frases que le recomendamos no usar cuando reciban ideas o sugerencias de otras personas:

- "Sí, pero..."
- "Ya lo hemos probado antes"
- "Es irrelevante"
- "No tenemos la capacidad"
- "El jefe nos matará si lo hacemos"
- "Gran idea, pero no para nosotros"
- "¡No seas ridículo!"
- "¡Cómo se te ocurre!"
- "No está en el presupuesto"
- "La gente no quiere cambios"
- "Póngalo por escrito"
- "No es nuestra responsabilidad"
- "¿Para qué cambiarlo?, sigamos con lo que funciona"
- "Seamos prácticos"
- "No es parte de mi trabajo"
- "Hasta la fecha nos ha ido bien así"
- "Es algo demasiado adelantado para la época"
- "¿Qué dirá la gente?"
- "Encarguemos el asunto a un comité"
- "¡Tienes que estar bromeando!"
- "No"
- "... (Risa)"
- "... (Sonrisa reprimida)"
- "... (Mirada condescendiente)"
- "... (Silencio)"
- "Nunca lo aprobarán"
- "En teoría está bien, pero en la práctica..."
- "Nunca lo hemos hecho"
- "Es muy complicado"
- "No tenemos suficiente tiempo"
- "Carecemos de expertos y experiencia"
- "Nunca podremos competir"
- "Dejemos que otra persona se encargue"
- "No es política de la empresa"
- "Nuestros clientes no lo comprarán"
- "La aprobación toma mucho tiempo"
- "Es un cambio demasiado radical"
- "Es imposible"
- "No tenemos suficiente personal"
- "No tenemos el equipo"
- "Es una pérdida de tiempo"
- "Es una pérdida de dinero"

Por cada frase aprobatoria hay diez que desaprueban, recriminan, disminuyen y matan ideas. Acostúmbrase a voltear las frases que matan. Por ej. en lugar de decir: "Nunca lo aprobarán", diga: "Haremos lo posible para que lo aprueben", en lugar de: "Ya lo hemos probado antes", diga: "Volveremos a intentarlo".

Gestión

## ¿Cómo Dirigir su Empresa?

Según C. Farkas y P. De Backer en su libro "Maximum Leadership" (H. Holt & Co., N.Y.), los gerentes, a pesar de la variedad de estilos personales y tipos de negocios, tienen cinco tipos de aproximamientos para dirigir sus firmas:

1. **El enfoque estratégico:** El gerente es el máximo estratega. Su principal tarea es diseñar el futuro de una manera sistemática, desapasionada y basada en un análisis estructurado del punto de partida donde se encuentra la empresa (situación actual en términos de clientes, competidores y capacidades) y del punto de llegada (lo que debe lograr la empresa para competir en el futuro).
2. **El enfoque de recursos humanos:** La empresa es gerenciada a través de principios, programas y políticas de recursos humanos (contratación, retención y desarrollo del personal), los que están unificados mediante un set de valores compartidos y apoyados por relaciones positivas entre el personal.
3. **El enfoque basado en el "expertise"**

**(experiencia + conocimiento) de la empresa:** El gerente identifica, nutre y se asegura que el "expertise" existente en la empresa, el que le da una ventaja competitiva, llegue a toda la organización. Esto se hace mediante programas rigurosos y políticas detalladas.

4. **El enfoque basado en "marcos de referencia":** El gerente crea y mantiene un set de reglas específicas, procedimientos, estructuras y valores que definen las fronteras para el desempeño del personal.

5. **El enfoque de "agente de cambio":** El gerente considera su rol fundamental adoptar una cultura de cambio como proceso permanente, transformando valores, comportamientos y acciones y de esta manera la propia empresa.

Todos los tipos de enfoque son efectivos dependiendo del tipo de empresa y situación existente. Ud. como gerente debe utilizar uno de éstos o una combinación de varios de ellos, buscando siempre que su empresa obtenga consistentemente mejores resultados.

Toma de Decisiones

## 9 Reglas Básicas

Robert Heller, autor de "Decision Makers" (E.P. Dutton) sugiere seguir las siguientes reglas para tomar decisiones:

1. **Involucre**, desde el inicio, a todas las personas relevantes al problema o asunto.
2. **Tenga un solo asunto** a resolver, trabaje en él y desarróllelo completamente. No trate de matar varios pájaros de un tiro.
3. **Obtenga, en forma concertada, la mayor cantidad de información y consejos** sobre los aspectos relevantes a la decisión y utilice esa información también concertadamente.
4. **Tome la decisión** basándose en lo que conoce y no en lo que teme. Apoye su decisión más en los resultados positivos esperados que en las posibles consecuencias

negativas.

5. **Concrete la decisión** en un plan comprensivo, que sea conocido por todos los involucrados y que cubra tanto las consecuencias esperadas del éxito como las del fracaso.

6. **Confíe la ejecución** de la decisión a gente competente, que no tenga responsabilidades en conflicto con la decisión.

7. **Deje que el personal operativo** lleve a cabo la implementación de la decisión sin interferencias.

8. **Si ocurre una falla seria**, comience revisando el proceso y adecúe o tome una nueva decisión.

9. **Sólo abandone la decisión** cuando es claro que sus objetivos no pueden ser alcanzados.

**Editor :** Ernesto Fajardo, M. Sc., Ph.D

**Editora Adjunta:** Bessie Bushby, B.C.Sc.

**Gerente de Marketing:** Ing. Misael Garrido

**Gerente de Suscripciones:** Jack Vaitkus

**Coordinador General:** Patricio de Correa

**Competitividad Personal y Empresarial** (ISSN 1088-6338) es publicado 12 veces por año por Competitividad Personal y Empresarial, Dirección: 4524 Monroe St. Hollywood, Fl 33021, **FAX:** (954) 966-8973. **E-mail:** [cpe@competitividad.net](mailto:cpe@competitividad.net). © Copyright 1999 de CPyE. Todos los derechos reservados. Prohibida su reproducción. Los suscriptores están autorizados a utilizar dos artículos de este número en sus propias publicaciones citando como referencia a nuestra publicación.

## Planeamiento Estratégico

# 8 Principios Efectivos

- 1. El planeamiento estratégico es una función de la gerencia.** Para su correcta ejecución es necesario capacitar a los gerentes en análisis estratégico y habilidades participativas.
- 2. Es necesario definir unidades estratégicas dentro de la empresa.** Así, un ejecutivo puede controlar las variables claves esenciales, en la ejecución de su plan estratégico.
- 3. Los planes de acción para lograr los objetivos de la empresa son la clave para la estrategia de implementación y monitoreo.** Ellos requieren de una extensiva participación de los niveles dependientes de la gerencia y habilidades especiales de liderazgo. Los planes de acción están listos cuando se han hecho explícitos las hipótesis de partida, los riesgos, la asignación de responsabilidades y los requerimientos de recursos y tiempos.
- 4. El desarrollo de una estrategia participativa es un requisito para la ejecución exitosa de la estrategia.** Esta a menudo requiere de un cambio de cultura en los altos niveles de la empresa y en sus respectivas

unidades.

- 5. El sistema de planeamiento estratégico y los otros sistemas de control diseñados para guiar el comportamiento gerencial y organizacional, deben estar integrados en un todo consistente.** Sólo de esta manera, es posible que las estrategias de la empresa sean bien ejecutadas.
- 6. Los programas de mejora de la productividad deben ser tratados como aspectos del plan estratégico del negocio,**
- 7. Las empresas bien manejadas deben ser tanto centralizadas como descentralizadas.** Centralizadas para que las estrategias y los sistemas de control puedan estar integrados, y descentralizadas para que las unidades en cada ambiente estratégico puedan actuar y ser tratadas con la apropiada diferenciación.
- 8. A lo largo del tiempo, el planeamiento estratégico, antes considerado una actividad separada, se convierte en un estilo y en un grupo de técnicas para manejar el negocio.** No es algo más que debe hacerse, sino una mejor forma de hacer las cosas.

## Administración del Tiempo

# Conozca a los Ladrones de su Tiempo

Existen 24 ladrones de su tiempo, conocerlos lo ayudará a combatirlos:

### A) Impuestos sobre Ud:

1. Interrupciones.
2. Esperar por respuestas.
3. Indefinición del trabajo a realizar.
4. Trabajo excesivo.
5. Comunicaciones deficientes.
6. Cambio continuo de prioridades.
7. Procesos burocráticos.
8. Reuniones innecesarias.
9. Baja moral en la empresa.
10. Fallas frecuentes en los equipamientos.
11. Jefe desorganizado.
12. Prioridades en conflicto.

### B) Autoimpuestos por Ud. mismo:

13. Incapacidad para delegar.
14. Desorden personal.
15. Falta de concentración.
16. No saber escuchar.
17. No tomar decisiones.
18. Falta de autodisciplina.
19. No completar las tareas ya iniciadas.
20. Postergar frecuentemente las tareas.
21. Fatiga.
22. Excesiva socialización en el trabajo.
23. Actitud negativa hacia el trabajo.
24. No deshacerse rápidamente de los documentos que llegan a su escritorio.

¿A cuántos ladrones identificó?

## Liderazgo

# Funciones del Líder Creativo

De acuerdo a Clay Carr en su libro: *"The Competitive Power of Constant Creativity"* (Amacon), un líder en una organización creativa tiene cinco funciones básicas:

- 1. Definir la misión** y alinear la organización hacia ella.
- 2. Desarrollar y mantener** un alto nivel de confianza en toda la empresa.
- 3. Coordinar las actividades** para conseguir el cumplimiento de la misión.

- 4. Promover y verificar** que permanentemente exista una fluida y pronta comunicación a todos los niveles y en todas las direcciones dentro de la empresa.
- 5. Desarrollar y mantener** una organización que está aprendiendo continuamente, mediante la creación de nuevas prácticas, procesos, productos y servicios de valor tanto para sus clientes como para la misma empresa.

## Calidad Total

# ¿Quiere Calidad? Involúcrese

Si Ud. es el principal ejecutivo de su empresa y desea realmente aumentar la calidad de sus productos o servicios, tome personalmente a su cargo la gestión de la calidad en su empresa.

El compromiso por la calidad será solamente limitado por el grado al cual los gerentes acepten su responsabilidad por este rol, que no puede ser delegado.

Los gerentes deben seguir siete pasos para elevar la calidad en sus empresas:

- 1. Establezca y participe** en un Consejo de Calidad de su empresa, el equivalente en el campo de calidad al Comité Financiero de su empresa.
- 2. Fije metas corporativas de calidad,** incluyendo metas de mejoramiento de la calidad y hágalas parte del Plan Anual de su empresa.
- 3. Tome las provisiones necesarias** para capacitar a todos sus ejecutivos en aspectos de gestión de la calidad.
- 4. Establezca los medios** para medir los resultados de la calidad y compararlos con las metas de calidad.
- 5. Compare los resultados** con las metas de una manera regular y pre-establecida.
- 6. Ofrezca reconocimiento** por desempeños de calidad superior.
- 7. Revise el sistema de recompensas** para dar respuesta a los cambios que demanda una calidad de clase mundial.
- 8. Exija que sus suministradores** se desplacen también hacia una calidad de clase mundial. De esta manera, los criterios de calidad se expandirán gradualmente a lo largo de toda la cadena de proveedores.

## Conflictos

# Aprenda de los Conflictos

Cada vez que resuelva un conflicto, asegúrese de aprender algo de él, haciéndose las siguientes preguntas:

- **¿Qué causó** el problema?
- **¿Hemos eliminado** las causas del mismo, de tal manera que no aparecerá un nuevo conflicto?
- **¿Cómo se comportaron** las diversas personas envueltas en el conflicto?
- **¿Cómo resolvimos** el conflicto?, **¿Fueron los métodos** utilizados efectivos?
- **¿Cuáles son las enseñanzas** que podemos sacar de esta experiencia?

## Habilidades Ejecutivas

# Habilidades para Ascender

**Para ascender profesionalmente dentro de su empresa**, Ud necesita además de competencias técnicas en su puesto, muchas otras habilidades. Un reciente estudio señala que entre éstas, las más importantes son:

■ **Comunicación efectiva.** Aprenda a intercambiar comentarios e ideas y a transmitir las en forma eficaz a sus colegas, jefes y personal.

■ **Responsabilidad.** Demuéstrele admitiendo sus errores y teniendo la integridad de ser responsable por sus acciones y las de su personal.

■ **Brevedad.** Aprenda a resumir y condensar información y a presentarla en forma precisa y puntual.

■ **Meticulosidad.** Termine siempre los proyectos, trabajos y encargos que recibe, sin dejar nada pendiente.

■ **Iniciativa.** Demuestre autoconfianza y determinación para iniciar y desarrollar actividades y proyectos.

■ **Amplitud.** Tenga una mente abierta y receptiva. Analice y aprecie las ideas objetivamente, aun si ellas vienen de personas que no son de su agrado.

■ **Curiosidad.** Analice los "por qué" y los "cómo" de cada tarea y encargo, para asegurarse de que se hagan de la mejor manera posible.

■ **Coraje.** Asuma riesgos y tenga la persistencia para alcanzar la meta elegida a pesar de los obstáculos y retrasos.

## Relaciones Humanas

# Combata a los Negativistas

Los empleados muy negativos pueden ser una gran fuente de problemas. Si no se les combate pueden contagiar a los demás.

¿Qué hacer? Exíjales siempre que busquen posiciones alternativas. Si el empleado alega que algo no va a funcionar o algo no sirve, asígnele la tarea de encontrar algo que funcione o sirva.

Esta forma de actuación sacudirá a los empleados negativos y los ayudará a salir de la camisa de fuerza mental que les impone su negativismo. Asimismo, creará nuevos patrones que implican pensamiento alternativo y positivo. Finalmente, no se olvide de ofrecer reconocimiento y respeto a todos aquellas personas negativas que cambien y propongan ideas innovadoras.

## Técnicas de Negociación

# 14 Tácticas para Ganar

El Profesor D. Hendon de la Universidad de Hawai ha identificado cientos de tácticas que utiliza en sus seminarios sobre "¿Cómo negociar para ganar?". Estas tácticas son usadas en negociaciones de tipo distributivo, es decir aquéllas donde el objetivo es obtener la mejor parte de algo que tiene que ser dividido.

El conocerlas es útil para que Ud. las utilice en las negociaciones, así como para reconocerlas cuando son utilizadas contra Ud. en una negociación, de tal manera que se puedan utilizar contra-tácticas para combatirlas.

Las 14 tácticas más usuales son:

1. **Actuar emotivamente:** Haga un pequeño "show" demostrando firmeza y convicción emocional con su posición. Esto incrementa su credibilidad y da a su oponente una justificación para aceptar sus propuestas.

2. **Demandas iniciales exageradas:** Haga pedidos exagerados al inicio, esto le deja un amplio margen de maniobra. Después de hacer concesiones, Ud. tendrá una mejor posición que si hubiera comenzado con demandas más bajas.

3. **"No va más":** Tome una posición y diga a su oponente que no puede ceder más.

4. **Autoridad limitada:** Ud. negocia de buena fé y cuando hay que firmar el arreglo indica que necesita la autorización respectiva de su jefe.

5. **"Divida y vencerá":** Si Ud. está negociando con un grupo de sus oponentes, trate de convencer o vender su propuesta a uno de ellos. Esa persona lo ayudará a convencer a las demás.

6. **Interrumpir la negociación o ganar tiempo:** Deje la negociación completamente por un tiempo. Regrese cuando las cosas mejoren y trate de renegociar. El período de tiempo puede ser corto (salir al baño, a pensar) o largo (salir fuera de la ciudad).

7. **"Cara de Palo":** No dé ninguna respuesta emotiva o verbal a su oponente. No responda a su presión o fuerza. Sólo siénte-

se y escuche, poniendo una cara sin expresión.

8. **Paciencia:** Si el tiempo está de su lado Ud. puede alargar la negociación y ganar mucho. Cuanto menos tiempo tenga su oponente para cerrar un trato más presionado estará por aceptar sus condiciones.

9. **"Dividamos la diferencia":** Proponga llegar a un punto intermedio entre las dos posiciones. Normalmente el que propone esto es el que menos tiene que perder con esta concesión.

10. **Hacer el papel de abogado del diablo:** Argumente contra la propuesta de su oponente diciendo: "Antes de aceptar o no la propuesta veamos todas las consecuencias negativas que se obtendrían en caso de hacer lo que la otra parte quiere". Esto le permite demostrar a su oponente la inconsistencia de sus objetivos sin oponerse directamente a su planteamientos.

11. **Soltar un "globo de prueba":** Antes de tomar la decisión, Ud. hace llegar su propuesta en forma indirecta a través de una persona o fuente confiable. Esto permite probar la reacción a su propuesta.

12. **"Sorpresas, sorpresas":** Desequilibra a sus oponentes haciendo cambios dramáticos, drásticos e inesperados en sus tácticas. Nunca sea predecible, impida que sus oponentes puedan anticipar su próxima jugada.

13. **Consígase un aliado de alto prestigio:** Obtenga el apoyo de una persona que tenga prestigio, que sea respetada por sus oponentes y que esté de acuerdo con su posición. Ud. tratará que sus oponentes acepten menos de lo que esperan, porque la persona que lo respalda tiene prestigio y es respetada.

14. **"Remate":** Si Ud. está negociando con varios competidores a la vez, haga que ellos se enteren de esa situación. Programe reuniones con los competidores a horas muy cercanas y manténgalos esperando antes de reunirse con Ud., de tal manera que ellos se puedan ver y sepan que están compitiendo.

## Consejos Prácticos

# Preguntas para Ahorrar Esfuerzos

No malgaste su valioso tiempo en trabajos innecesarios, antes de empezar una tarea pregúntese:

■ ¿Es esta tarea realmente importante?

■ Si es importante, ¿Soy yo la persona más indicada para hacerla o hay otra que la podría hacer más eficientemente?

■ ¿Hay una manera más simple de hacerla?

■ ¿Estoy pensando que esta tarea es importante sólo porque haciéndola disfruto más que hacer otras que están en espera?

■ ¿Es esta tarea la más importante entre todas aquéllas que tengo por hacer?

■ Si la tarea parece no ser importante, ¿Vale la pena hacerla?, ¿Qué pasaría si se deja de hacer?

## Capacitación

# Programa de Capacitación a la Medida

Cualquier programa de capacitación y desarrollo debe estar sólidamente basado en las direcciones y metas estratégicas de su organización. Parte de su plan de capacitación necesita dar respuesta a la pregunta: ¿Qué cambios necesitamos hacer en esta organización, en lo que las personas hacen y cómo lo hacen, con el objetivo de convertirnos en la empresa que queremos ser?

Al dar respuesta a la pregunta anterior, Ud. debe estar consciente que la capacitación por sí misma y en forma aislada, rara vez puede resolver problemas mayores. Pueden haber otros factores que son más importantes, como un cambio organizacional, una mejora en los procedimientos, o una mejora o actualización en los equipos y en la tecnología.

Para formular un plan de capacitación y desarrollo a la medida de su empresa, Ud. necesita hacer una clara distinción entre las muchas clases de necesidades existentes, de tal manera que sea claro en qué consistirá el programa, qué se hará y por qué. Usualmente, en todas las empresas, las siguientes clases de necesidades de capacitación pueden ser identificadas:

- **Necesidades de la empresa** para cumplir sus actuales responsabilidades.
- **Necesidades de la empresa** para cumplir las nuevas responsabilidades y condiciones que tendrá que enfrentar en el futuro cercano y lejano.
- **Necesidades individuales** de los empleados, con el objetivo de desempeñar su trabajo actual de una manera más efectiva y eficiente.

■ **Necesidades individuales de una persona** para prepararse para una promoción.

■ **Necesidades de los equipos** de trabajo, para mejorar la manera como funcionan.

■ **Intereses individuales de capacitación** del personal, que sean concordantes con las direcciones y metas estratégicas de la empresa.

■ **Necesidades de capacitación remedial**, para aquéllos cuyo desempeño está debajo de los estándares.

■ **Necesidades de formación avanzada**, para aquellos que muestran un mayor potencial.

■ **Necesidades resultantes de un plan de sucesión** o cambio de una persona en un cargo determinado.

■ **Preparación de personas** que pueden ser candidatos en el futuro para llenar las vacantes de mayor nivel.

En esta lista, algunas son necesidades de la organización y otras son necesidades de los individuos. Muchas empresas consideran que las necesidades de la organización son, simplemente, la suma de las necesidades individuales. Esto no es cierto, las dos áreas se superponen parcialmente pero no son las mismas. Su plan de capacitación debe cubrir ambas.

Antes de proceder a organizar cualquier actividad de capacitación interna o enviar a su personal a algún evento o programa de capacitación externo, Ud. debe verificar si la actividad planeada satisface alguna de las necesidades identificadas. Si no lo hace, la inversión hecha en esa capacitación es una mala inversión.

## Calidad

# 8 Dimensiones de la Calidad

Para medir la calidad de un producto o servicio, poder compararla con los de la competencia y desarrollar una estrategia competitiva basada en la calidad, D. Garvin de la Harvard Business School ha identificado ocho dimensiones de la calidad:

1. **Performance o desempeño:** está determinada por las características operativas primarias del producto o servicio.
2. **Características adicionales:** que son aquellos complementos no esenciales pero que agregan calidad al producto o servicio.
3. **Confiabilidad:** la probabilidad de ocurrencia de fallas.
4. **Conformidad:** consistencia con el cumplimiento de los estándares.
5. **Durabilidad:** la vida esperada.
6. **"Serviciabilidad":** la facilidad, rapidez, costo y cortesía en la atención o pronta corrección de fallas o errores.
7. **Estética:** lo agradable que es el producto o servicio a los sentidos.
8. **Calidad percibida:** lo que el cliente piensa cuando no hay medidas directas de la calidad.

Busque la excelencia en las dimensiones que el cliente valora, las que presentan oportunidades de mercado y donde su empresa tenga fortalezas y ventajas.

## Marketing

# Sus Clientes son sus Vendedores

Cuando sus clientes dicen buenas cosas de los productos y servicios que Ud. vende, éstas tienen un mayor impacto que cuando Ud. lo dice. Al respecto, Jay Levison autor de *"The Guerrilla Marketing Handbook"* (Houghton-Mifflin) sugiere lo siguiente:

- Guarde todas las cartas testimoniales que reciba y preséntelas con impacto.
- Aprenda a pedir cartas testimoniales de sus clientes. Haga encuestas entre ellos y solicíteles además testimonios sobre su empresa. Considere los intercambios de testimonios con otras empresas.
- Imprima folletos con los mejores testimonios, envíelos a sus clientes actuales y potenciales y a los medios de difusión.
- Use los testimonios en sus publicaciones y avisos publicitarios.
- Coloque los testimonios en sus oficinas, en los sitios donde puedan ser vistos por sus clientes.

## Productividad Personal

# Productividad en todo Momento

Todos tenemos períodos en los cuales trabajamos con la más alta eficiencia. Esto normalmente ocurre cuando estamos haciendo lo que más nos gusta, lo que hacemos bien o algo que representa un desafío. Sin embargo, no siempre podemos mantener este nivel óptimo durante todo el tiempo. ¿Cómo lograr una alta productividad en todo momento? Aquí le ofrecemos algunas sugerencias:

■ **Conozca su bioritmo** y programe su trabajo para adaptarse a él. Si Ud. se siente cansado o con pereza después de almorzar o a determinada hora del día, programe trabajos que no requieran de gran concentración a esa hora. A las horas de mayor energía haga lo contrario.

■ **Fíjese una disciplina de trabajo** que lo fuerce a cumplir con los tareas, aún cuando Ud. no tenga ganas de hacerlas. Impóngase castigos en caso de no cumplir con ellas.

■ **Identifique los factores motivadores**, los que lo animan y empujan a hacer las cosas.

■ **Prémiese** cada vez que cumpla o termine un trabajo o tarea.

■ **Si está con modorra**, salga de ella cambiando de actividad. Dé una caminata, tómese un café, haga una llamada telefónica interesante o lea un libro y luego retorne a hacer lo que debe.

El secreto de un desempeño superior es tener un rendimiento efectivo tanto cuando Ud. está funcionando al 100%, como cuando no está a ese nivel.

Recursos Humanos

## Forme Personal de Excelencia

Trate a su personal adecuadamente, muéstreles que Ud. sabe que existen. Si Ud. invierte tiempo, preocupación e interés en su personal, Ud. obtendrá un excelente retorno en su inversión.

Para obtener empleados de calidad excelente, Ud. debería:

- **Tratarlos** como gente, no como piezas de una maquinaria.
- **Entender** qué hacen por Ud. y cómo hacen su trabajo.
- **Darles** retroalimentación específica sobre lo que hacen bien y lo que hacen en forma inadecuada.
- **Solicitar** sus aportes en las decisiones que los afectan directamente.
- **Ayudarlos** a crecer y desarrollarse como seres humanos y trabajadores.
- **Confiar** en ellos y tratarlos como se trata a las personas confiables.
- **Tomar** un interés personal en ellos, reconociendo que no es sólo trabajo lo que aportan.
- **Hacerlos** sentir parte de la empresa y no sólo asalariados de ella.
- **Facultarlos** o “empoderarlos” para que tomen decisiones por sí mismos.

Motivación

## Elogios en un Minuto

Según Kenneth Blanchard, Ud no debe dejar de elogiar a su personal. Para eso:

- **Informe** a su personal que Ud. les va decir constante y directamente qué tan bien están haciendo su trabajo.
- **Elogie** a la persona inmediatamente después de que haya hecho algo correcto. No demore ni postergue el elogio.
- **Dígale** a la persona específicamente lo que ha hecho correctamente.
- **Explíquele** a la persona lo bien que Ud se siente cuando esa persona tiene un desempeño eficiente o cuando hace algo correctamente. Indíquele cómo esto ayuda a la organización y a las otras personas que trabajan en ella.
- **Motive** a las personas a hacer más de lo mismo.

El elogio y reconocimiento constante y oportuno por acciones y comportamientos positivos no sólo refuerza la repetición de los mismos, también es un gran motivador del personal.

Temas de Actualidad

## ¿Por qué Fracasan los Cambios?

John Cotter, un conocido experto en liderazgo, en el libro “*Leading Change*” (HBS Press) señala que, en muchas compañías los procesos de cambio fallan en generar los resultados esperados. Las razones están en que las empresas cometen errores cuando están implementando estos cambios. Los errores más comunes son:

- 1. Mucha complacencia.** Si la empresa tiene una actitud complaciente no será capaz de reunir el esfuerzo y compromiso necesario para crear exitosamente el cambio. Un sentido de urgencia es requerido para el cambio.
- 2. Ausencia de una coalición de liderazgo.** El cambio requiere de una alianza de gente que a través de su posición, “*expertise*”, reputación y relaciones, tiene el poder para hacer que el cambio ocurra.
- 3. Falta de visión.** Sin una visión definida, los esfuerzos de cambio se disuelven en una lista de proyectos confusos, incompatibles y consumidores de tiempo que van en diferentes direcciones o sin dirección.
- 4. Falta de comunicación de la visión.** Los cambios profundos requieren, a menudo, que la gente realice sacrificios de corto plazo, pero la gente no hará estos sacrificios a menos que entienda por qué los cambios son requeridos.
- 5. Obstáculos que bloquean la nueva visión.** Los cambios importantes demandan la acción de un gran número de personas. Muchas iniciativas fracasan porque existen obstáculos para que ellas se integren al cambio. Los dos obstáculos más comunes son: la burocracia de la compañía o acciones de una persona con influencia que sabotea el cambio.
- 6. Ausencia de ganancias o de logros a corto plazo.** Los esfuerzos complejos para cambiar la estrategia o reestructurar una empresa, pierden fuerza si no se alcanzan logros de corto plazo que permitan celebrar el éxito alcanzado. Sin estos resultados de corto plazo la gente se rinde o se une a la resistencia.

Consejos Prácticos

## Guía para los Nuevos Jefes

Un sorprendente 40% de los gerentes, ejecutivos y supervisores recientemente promovidos fracasan en los primeros 18 meses. Ellos mejorarán las posibilidades de tener éxito en su nuevo puesto, si obtienen de sus jefes, respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son mis roles?

**7. Declarar la victoria demasiado temprano.** Después de trabajar duro en un programa de cambio, la gente puede estar tentada a declarar victoria con la primera mejora importante en el desempeño. Luego su concentración e involucramiento disminuyen y la compañía regresa a las maneras del pasado.

**8. Ausencia de un cambio enraizado en la cultura corporativa.** El cambio permanece cuando se convierte en “la manera que nosotros hacemos las cosas aquí”. Si el cambio no está incorporado en la cultura corporativa, no sobrevivirá en el largo plazo.

La razón de todos estos errores reside en la mentalidad gerencial. Los gerentes están acostumbrados a evitar la urgencia y no a crearla. Los gerentes tampoco piensan en términos de coaliciones de liderazgo o equipos sino en términos de jerarquías, ellos tratan con planes detallados y presupuestos, no con visiones del futuro. Ellos están acostumbrados a dar órdenes específicas, a dirigir para generar informes, no en invertir tiempo en comunicar la visión a un amplio número de personas. Tampoco están acostumbrados a facultar a sus empleados y ellos dejan que las estructuras o los supervisores bloqueen los esfuerzos de los empleados por el cambio. Asimismo, ellos piensan más en asuntos concretos, tales como procesos, en lugar de aspectos intangibles, como es la cultura organizacional.

Para evitar estos errores se recomienda seguir ocho pasos para crear el cambio:

- 1. Establezca** un sentido de urgencia.
- 2. Cree** una coalición de liderazgo.
- 3. Desarrolle** una visión y estrategia.
- 4. Comunique** la visión del cambio.
- 5. Faculte** acciones de amplia base.
- 6. Genere** resultados y ganancias de corto plazo.
- 7. Consolide** los avances y produzca más cambio.
- 8. Institucionalice** los nuevos cambios, maneras y enfoques dentro de la cultura corporativa.

- ¿Qué resultados se esperan de mi trabajo en el primer año?
- ¿Cuál es el cronograma para obtener esos resultados?
- ¿Cómo se medirá mi desempeño?
- ¿Cómo prefiere recibir los informes de avance y de retroalimentación?

Servicio al Cliente

## 15 Claves de Satisfacción

1. Desde el punto de vista de sus clientes, la única razón por la que su empresa está en el mercado es para satisfacerlos.
  2. Ud. no vende productos o servicios. Ud. vende algo de valor para los clientes.
  3. Los clientes tienen su propia idea de cuál es ese valor, por tanto para satisfacerlos Ud. tiene que saber cuál es esa idea.
  4. Si luego de la venta ocurre algo que impida al comprador conseguir el valor que esperaba recibir por su dinero, éste se convierte en un cliente insatisfecho.
  5. Los clientes descontentos no son problemas, son oportunidades de oro, porque ayudan a identificar las fallas.
  6. Los clientes realmente exigentes y detallistas son oportunidades de platino. Si logra tenerlos contentos tendrá éxito.
  7. Preocúpese de salvar al cliente, no a la venta.
  8. La satisfacción del cliente y la búsqueda de su lealtad son prioritarios en su empresa y no lo contrario. No hay términos medios.
  9. Su personal de vanguardia tratará a sus clientes tal como Ud. los trate a ellos.
  10. Cuando un cliente le hace una crítica sincera le está haciendo un favor.
  11. Para dejar contento a un cliente insatisfecho no basta con darle el valor que se había prometido, debe darle un valor extra.
  12. Trate siempre al cliente como si fuera un cliente habitual, no como si fuera la última vez que va a verlo.
  13. Dele siempre a un comprador descontento una buena razón para volver a tener trato con su empresa.
  14. Todo el proceso de creación de bienes y servicios de su firma debe estar orientado a la obtención de la satisfacción y lealtad de sus clientes.
  15. Nunca olvide que las empresas más florecientes y prósperas son aquellas que de forma sistemática satisfacen al cliente.
- Siga estos 15 consejos y verá que su empresa tendrá éxito, porque estará orientada a servir a quien asegura su futuro.

Consejos de Ejecutivos

## El Éxito según Jack Welch

Según Jack Welch, Presidente de la Gen. Electric, para alcanzar el éxito gerencial Ud. debe:

- **Controlar** su destino o alguna otra persona lo hará.
- **Enfrentar** la realidad tal como es, no como era, ni como Ud. quisiera que fuera.
- **Liderar** en lugar de gerenciar.
- **Cambiar** antes de verse obligado a hacerlo.
- **Pensar** positivamente de todas las personas.
- **Tratar** de ser siempre el número uno o dos en su campo.
- **Dejar** de competir si no tiene una ventaja competitiva.

**S**í, deseo comenzar mi suscripción a **Competitividad Personal y Empresarial** por un año de suscripción, por solamente:

- US\$99** por la versión impresa (envío por correo aéreo)
- US\$39** por la versión electrónica (envío por correo electrónico)

La suscripción comprende 12 números, 3 suplementos especiales y **GRATIS** el libro de 124 pág. "Glosario Descriptivo de Técnicas y Métodos Gerenciales".

Nombre \_\_\_\_\_ E-mail \_\_\_\_\_

Empresa \_\_\_\_\_ Cargo \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_

Ciudad \_\_\_\_\_ País \_\_\_\_\_

Adjunto cheque o giro en US\$ pagadero en EEUU, a nombre de Competitividad Personal y Empres.  Cargar a mi tarjeta de crédito de validez internacional:  VISA  MasterCard  AMEX  Discover

No. .... Válida: ..... Firma: .....

Nombre (Tal como figura en la tarjeta) .....

Enviar a **Competitividad Personal y Empresar.** P.O.Box 221776 Hollywood, FL. 33022-1776 - USA o al Fax: (954) 966-8973 - USA o al e-mail: [suscrip@competitividad.net](mailto:suscrip@competitividad.net)

## Otros "Tips"

**Si Ud. tiene que tomar una decisión rápida sobre un problema difícil** pregúntese ¿Qué es lo peor que podría pasar si...? Eso lo ayudará a tomar la decisión y a apreciar también que las consecuencias pueden no ser tan malas como se las había imaginado. Pregúntese también: ¿Cuánto costará en dinero y recursos?, ¿Qué impacto tendrá esta decisión?, ¿Qué pasará si no lo hacemos?

**No pierda el tiempo diciendo a las personas lo que ellas ya saben.**

**Convierta las tarjetas de presentación** de su personal en avisos publicitarios portátiles. En la parte posterior de las tarjetas haga un listado de los productos y servicios que su empresa ofrece.

**Si su empresa recibe cobertura** de la prensa o revistas especializadas. No asuma que sus clientes verán las publicaciones, envíeles una copia y no subestime el impacto que puede tener esa copia con su respectiva carta de presentación.

**Si en su empresa hay muchas reuniones,** fije un día de la semana en que las reuniones están prohibidas. De esa manera, todos sabrán que tienen un día sin interrupciones para trabajar en asuntos que requieren concentración, o en los que están disponibles para atender a consultas o resolver asuntos con el *staff*, clientes y colegas.

**Nunca considere un no como un rechazo final,** considérelolo como un obstáculo a ser superado.

**Para retomar el hilo de una conversación que se ha desviado de su objetivo,** haga preguntas directas. Por ejemplo: "¿Qué conclusión podemos sacar de todo eso?", o "Teniendo en cuenta todos los temas cubiertos, ¿qué otros puntos nos falta tratar?".

**Para saber si Ud. está delegando tanto como debería,** analice las tres últimas tareas importantes que ejecutó o problemas que resolvió y pregúntese si alguna otra persona pudo haberlos realizado.

**Antes de atender a una reunión de alto nivel reúname con su personal** para discutir los asuntos claves que se tratarán en ella. Al pedir aportes de su personal y reconocer su involucramiento Ud. fortalecerá su lealtad y obtendrá algunas ideas valiosas que podrá llevar a la reunión.

**Pregúntese diariamente:** ¿Están mis clientes internos y externos satisfechos?

## Citas para Pensar

"La dirección de empresas es una combinación de la guerra con los deportes."

**André Maurois** - Premio Nóbel

"El miedo al fracaso nunca debe ser una razón para no intentar algo."

**Frederick Smith** - CEO de Federal Express

"La habilidad de aprender más rápido que los competidores es la única ventaja competitiva sostenible."

**Arie DeGeus** - CEO de Planeamiento, Royal Dutch-Shell

"La persona que sabe el cómo siempre tendrá un empleo. La persona que sabe el por qué será siempre su jefe."

**Diane Ravitch**

"Es mucho mejor estar errado por el lado de la osadía que por el lado de la precaución."

**Alvin Toffler**

"La revolución del "management" significa respetar, promover y optimizar el potencial de la persona como ser humano y la creatividad es la única habilidad que nos hace humanos."

**Tadahiro Sekimoto** - Presidente Corporación NEC

"Las organizaciones existen para permitir que gentes común y ordinaria haga cosas extraordinarias."

**Ted Levitt** - Ex-editor del Harvard Business Review

## Esquina Irónica

*Principio de Daniel: "Si es irónico, probablemente es cierto"*

**Axioma de Cann**

"Cuando ha probado todo y todo ha fallado, use el manual."

**Conclusión de Culkin**

"No conocemos quien descubrió el agua, pero estamos totalmente seguros que no fueron los peces."

**Placebo de Peters**

"Un gramo de imagen vale más que un kilo de buen desempeño."

**Paradoja de Murphy**

"Hacer algo de la manera más difícil es siempre más fácil."

**Quinta Ley de Parkinson**

"Si existe alguna manera de posponer una decisión importante, la burocracia, pública o privada, la encontrará."

## Productividad

### Elimine el Trabajo Improductivo

En cualquier tipo de empresa existen prácticas improductivas. Ellas reducen las utilidades más de lo que usted puede imaginar. Eliminándolas, la productividad podría incrementarse tanto como 10% al año. Por consiguiente, revise sus operaciones y elimine las prácticas defectuosas cada año.

Muchas tareas fueron creadas alguna vez por alguien que pensó que ellas eran útiles, esa persona posiblemente actuará de una manera defensiva cuando se trate de eliminar la tarea, por lo que espere encontrar alguna resistencia.

Para identificar los trabajos improductivos busque, en general, por lo siguiente:

■ **Manía por la información.** Involucrarse demasiado con mucha información, solamente significa más y no necesariamente mejor información.

■ **Interferencia.** Identifique si el trabajo que se hace a determinado nivel representa una duplicación o interferencia al trabajo de otro nivel

■ **Reuniones.** Éstas usualmente gastan tiempo porque se prolongan demasiado. Programe las reuniones una hora antes de comida o los viernes a última hora en la tarde. De esa manera, ellas terminarán a tiempo.

■ **Comités.** Manténgalos en un número mínimo. Los comités justifican su existencia si tienen objetivos claros, si son designados como grupos temporales y si son monitoreados, asimismo, si no superponen sus funciones con las de otras áreas de la empresa. No forme comités que sean estructuras paralelas a la existente.

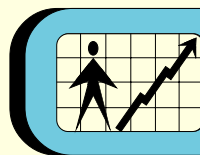
■ **Obsolescencia.** En una era de rápidos cambios, el ciclo de vida de las mejores prácticas es solamente unos pocos años. Programas, procesos, sistemas y máquinas obsoletas pueden ser útiles pero nuevas máquinas, sistemas, programas y procesos pueden ser más productivos.

■ **Burocracia.** Cuanto más elimine las prácticas burocráticas, más productiva será su operación. Los pasos y procedimientos burocráticos requieren horas adicionales de trabajo, pero no agregan nada a la efectividad.

Facultar a los empleados puede incrementar la productividad tremendamente. Cuando los empleados tienen autoridad para determinar métodos de trabajo, ellos pueden manejar o gestionar mejor su propia productividad.

Facultar al personal implica bajar el nivel donde se toman las decisiones, hacia aquéllos que hacen el trabajo, por supuesto que antes de otorgar esas facultades al personal de un área, es necesario darle alguna capacitación o apoyo especial.

En una era de cada vez más rápida y mejor tecnología, aquéllos que trabajan con ella y la conocen mejor deben decidir sobre cómo manejar o gestionar su propio trabajo. El facultamiento no significa anarquía, debe ser administrado. Un gerente inteligente guía y monitorea el ejercicio de autoridad de los empleados que han sido facultados, asegurando que se utilicen solamente métodos de trabajo seguros y que se cumple con las leyes, regulaciones y políticas de la empresa.



## Competitividad Personal y Empresarial

¿Cambió de dirección? ¿Tiene alguna consulta? Envíenos:

- ➔ un e-mail a: [cpe@competitividad.net](mailto:cpe@competitividad.net)
- ➔ o un fax al número: 001 - (954) - 966-8973
- ➔ o una carta a: P.O. Box 221776, Hollywood Florida 33022-1776 USA

**Nuestra misión:** Mejorar el desempeño y la competitividad personal y profesional de nuestros suscriptores, así como la de sus empresas, ofreciéndoles ideas útiles e innovadoras e información y técnicas gerenciales de valor práctico. Nuestra publicación ayuda a actualizar el conocimiento y a elevar la productividad, eficiencia, creatividad y calidad del trabajo de nuestros suscriptores.