



# UTN.BA

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL  
FACULTAD REGIONAL BUENOS AIRES

## Cátedras Humanas

### Guía de estudio de Gestión de Recursos Humanos

#### Equipo docente

- |                                     |                                |
|-------------------------------------|--------------------------------|
| ✓ <b>Lic. Claudia Pérez Santoro</b> | ✓ <b>Lic. Liliana Martínez</b> |
| ✓ <b>Ing. Eugenio Feijoo</b>        | ✓ <b>Ing. Jackelin Jara</b>    |
| ✓ <b>Ing. Gabriela Nicolao</b>      | ✓ <b>Ing. Lucia Nigro</b>      |
| ✓ <b>Agustín Capezzuoli</b>         |                                |

2018

# **Prólogo**

- ✓ Te proponemos una forma diferente de abordar los temas que tienen que ver con el management para poder así aplicarlo en tu trabajo, o saber cómo hacerlo si aún no estas inserto en el ámbito laboral.
- ✓ Te aconsejamos cómo podés manejarte en empresas inteligentes, en organizaciones burocráticas y emprendedoras.
- ✓ Te enseñamos a encontrar trabajo, a través de una efectiva búsqueda laboral y aplicación de branding personal, y explicándote cómo hoy se ha convertido la web 2.0 al sistema colaborativo.
- ✓ Te haremos conocer herramientas estratégicas que utilizan hoy las empresas para gestionar sus talentos.
- ✓ Vas a contar con información actualizada, situaciones de la vida real y casos prácticos en donde podrás aplicar la teoría de modo más vivencial.



- ✓ En esta guía encontrarás el programa de la materia, los temas teóricos y los Trabajos Prácticos correspondientes a cada tema, para aplicar y debatir en clase.

# **Agradecimientos**

El material aquí desarrollado, fue elaborado con la colaboración de Ayudantes de Cátedra de la UTN FRBA, estudiantes de la carrera de Ingeniería en Sistemas de Información de tercer, cuarto, quinto año, y profesionales recibidos de nuestro claustro.

A ellos y con ellos, nuestro mayor agradecimiento por su colaboración incondicional, compromiso y dedicación a UTN - FRBA Cátedras Humanas.



UTN - FRBA - Cátedras Humanas

<https://www.facebook.com/utncatedrashumanas>

## **Profesoras titulares:**

- Lic. Claudia Pérez Santoro
- Lic. Liliana Martínez

## **Ayudantes:**

- |                         |                      |
|-------------------------|----------------------|
| • Ing. Eugenio Feijoo   | • Ing. Lucia Nigro   |
| • Ing. Gabriela Nicolao | • Ing. Jackelin Jara |
| • Agustín Capezzuoli    |                      |

# Índice

Programa de la materia .....	1
CURRICULUM Y CARTA DE PRESENTACIÓN .....	4
Curriculum Vitae .....	5
Videocurriculum .....	8
Curriculum con realidad aumentada .....	11
Carta de presentación .....	12
LA NUEVA ERA DEL EMPLEO .....	14
Personal Branding: Marca personal .....	15
Empresas 2.0 .....	18
Búsqueda laboral en entorno 2.0 .....	19
Guía para una entrevista laboral exitosa .....	21
Gestión del Talento .....	25
Gestión de la calidad total .....	35
Employeehip: La era del capital humano de Claus Möller .....	40
RESUMEN: LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE .....	43
Capítulo 1: Desarrollo del comportamiento organizacional .....	44
Capítulo 2: Las organizaciones .....	45
Capítulo 3: Aprendizaje .....	46
Capítulo 4: Educación .....	47
Capítulo 5: Aprendizaje organizacional .....	48
Capítulo 6: Organizaciones emprendedoras .....	51
Capítulo 7: Organizaciones prescriptivas .....	52
Capítulo 8: Organizaciones que desaprenden .....	53
Capítulo 9: Organizaciones que aprenden .....	54
Capítulo 10: La organización que aprende .....	56
Capítulo 11: Dirección de los procesos de aprendizaje colectivo .....	58
Capítulo 12: Características de un curso educativo .....	60
Capítulo 13: La fase del contrato .....	63
Capítulo 14: La fase de planificación .....	64

Capítulo 15: La fase de implementación.....	66
Capítulo 16: El aprendizaje colectivo: un proceso paradójico .....	67
Capítulo 17: El papel del estaf de capacitación: ¿educar o asesorar? .....	69
HERRAMIENTAS ESTRATEGICAS .....	71
Empowerment .....	72
Reingeniería .....	74
Benchmarking .....	78
Outplacement.....	80
Outsourcing .....	83
ENTREPRENEURSHIP.....	87
Entrepreneur .....	88
Diferencias entre startups y emprendedores.....	93
COMUNICACIÓN EFECTIVA .....	94
Comunicar con claridad.....	95
Presentaciones orales efectivas.....	102
Comunicación no verbal.....	104
Comunicación influyente .....	112
Reuniones Efectivas .....	115
Cambio.....	121
RESUMEN DEL LIBRO CREANDO ORGANIZACIONES SALUDABLES .....	124
La discriminación en el trabajo .....	125
De la Igualdad de oportunidades a la gestión de la diversidad .....	127
La ética empresarial. El impacto de la organización en la comunidad .....	128
SUSTENTABILIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	130
Sustentabilidad.....	131
RSE: Responsabilidad Social Empresarial .....	135
FATIGA, ESTRÉS Y SINDROME DE BURNOUT.....	137
Fatiga.....	138
Estrés.....	138
Síndrome de Burnout .....	140
ANEXOS .....	141
Práctica de CV y Carta de presentación: Presentación.....	142

Práctica de Personal Branding: Role play.....	142
Práctica de Gestión de Talento: Casos de estudio .....	142
Práctica de la Organización que aprende: Exposiciones .....	143
Práctica de Empowerment: Dinámica.....	143
Práctica de StartUps: Casos de estudio .....	143
Práctica de Presentaciones eficaces: Exposición .....	143
Práctica de Oratoria 1: Guía de autoevaluación .....	143
Práctica de Oratoria 2: Pautas para la realización de la exposición .....	148
Práctica de Comunicación no verbal: Casos de estudio.....	149
Práctica de Reuniones Efectivas .....	149



## Programa de la materia

### Información sobre la materia

<b>Asignatura</b>	Gestión de Recursos Humanos
<b>Departamento</b>	Ingeniería en sistemas de información
<b>Área</b>	Electiva
<b>Bloque</b>	Complementarias
<b>Modalidad</b>	Cuatrimestral
<b>Horas semanales</b>	4 horas
<b>Horas al año</b>	64 horas
<b>Horas reloj</b>	48 horas
<b>Nivel</b>	3°
<b>Año de dictado</b>	Plan 2008

### Objetivos de la asignatura

- Brindar los conocimientos necesarios sobre la organización, el trabajo y la gestión de los Recursos Humanos.
- Adquirir conocimientos de diferentes herramientas de Marketing Personal, para una mejor inserción laboral.
- Utilizar los contenidos trabajados en las actividades grupales, en diseños de gestión, que puedan ser aplicados a ámbitos laborales específicos.
- Manejar temas de management y sus aplicaciones en organizaciones modernas e inteligentes.

### Contenidos Mínimos (Programa Sintético)

- Gestión de organizaciones inteligentes.
- Gestión estratégica de los Recursos Humanos.
- Factores del rendimiento laboral. Desarrollo y protección del trabajador.
- Organizaciones que Aprenden.
- Temas de Management y su aplicación en organizaciones actuales.

### Contenidos Analíticos

**Unidad I** – Las personas en la nueva era del entorno laboral



**1.1** Curriculum Vitae. **1.2** Realidad aumentada aplicada a un CV. **1.3** Importancia de la carta presentación. **1.4** Videocurriculum. **1.5** Marca personal. **1.6** Búsqueda laboral en entorno 2.0. **1.7** Empresas 2.0 **1.8** Guía para una entrevista laboral exitosa.

**Unidad II** - Gestión estratégica en Organizaciones inteligentes.

**2.1** Generaciones X, Y, Z. **2.2** Retención de Talentos. **2.3** Incentivos y motivaciones.

**Unidad III** – Las personas y las empresas.

**3.1** Tipos de organizaciones: Prescriptivas, emprendedoras y organizaciones que aprenden. **3.2** Ciclo de aprendizaje. **3.3** Reglas, insights y principios. **3.4** Componentes de las organizaciones. **3.5** Modelo de viajero y turista. Anteproyecto. **3.6** Cursos de aprendizaje. Fases. **3.7** Paradojas del aprendizaje.

**Unidad IV** – Conceptos de gestión estratégica de los Recursos Humanos.

**4.1** Reingeniería. **4.2** Outsourcing. **4.3** Benchmarking. **4.4** Outplacement. **4.5** Empowerment. **4.6** Entrepreneur. **4.7** Employeehip. **4.8** CEO y CIO. **4.9** Calidad total.

**Unidad V** – Comunicar: Habilidad blanda del siglo XXI

**5.1** Oratoria. **5.2** Comunicación No Verbal. **5.3** Presentaciones Eficaces. **5.4** Reuniones Efectivas

**Unidad VI** – Organizaciones saludables

**6.1** Igualdad de Oportunidades. **6.2** Gestión de la diversidad. **6.3** Ética empresarial. **6.4** Sustentabilidad **6.5** RSE: Responsabilidad social empresarial. **6.6** Fatiga, Stress y síndrome de Burnout.

## Bibliografía

### 1- Bibliografía – Obligatoria

Autor	Nombre	Editorial	Año
Dolan, Landall, Schuler, Valle	La gestión de los Recursos Humanos 1º, 3º y 4º parte	Mac Graw Hill	1999
Swieringa, Joop, Wierdsma	La organización que aprende	Addison- Wesley Iberoamérica	1995
Sue Newell	Creando organizaciones	Thomson	2003





	saludables capítulos 6,7,8		
Peter Senge	La quinta disciplina	Granica	1998
Robert Heller	Como motivar El arte de gestionar los cambios Comunicar con claridad	Grijalbo	1998
Fainstein	La gestión de equipos eficaces	Macchi	1997
Marta Alles	Construyendo el talento	Granica	2009

**2- Bibliografía Complementaria**

<b>Autor</b>	<b>Nombre</b>	<b>Editorial</b>	<b>Año</b>
Etkin, Schvarstein	Identidad de las organizaciones	Paidos	1989
Werther, Davis	Administración de personal y RRHH	Edamex	1997
	Aprende RH	Grupo RHM	2007
Neffa	El trabajo humano	Lumen Hymanitas	2003
Foro	El foro de RRHH	Grupo de comunicaciones de Barcelona	2007
Senge	Diseño de organizaciones eficientes	El Ateneo	1991
Cabrera	La gestión estratégica de RRHH	Addison Wesley Iberoamericana	1995

**Correlativas****Para Cursar:**

Cursadas:

- Análisis de Sistemas
- 3 (tres) materias del 2º nivel (además de la anterior)

**Para rendir el final:**

Aprobadas:

- Análisis de Sistemas
- 3 (tres) materias del 2º nivel (además de la anterior)

The background features a series of flowing, organic curves in shades of orange and white. These lines sweep across the top and left side of the page, creating a sense of movement and depth. The curves vary in thickness, with some being solid and others composed of multiple parallel lines.

## **CURRICULUM Y CARTA DE PRESENTACIÓN**



## Curriculum Vitae

El Curriculum Vitae (CV) es la principal forma que existe para promocionarse a la hora de buscar trabajo. Por lo cual, es muy importante confeccionarlo adecuadamente y hacer que despierte el interés de quien recluta. No existe un único modelo de CV, pero es importante considerar los principales ítems que un seleccionador **debería** encontrar en el tuyo.

### Consejos:

- El CV debe ser claro, legible y estructurado.
- Tené en cuenta a qué empresa va dirigido el CV. Es conveniente conocer la empresa a la cual te estas postulando para enfocar el CV en aquello que les interesa que les ofrezcas, y destacando los requisitos que pidan.
- El CV debe tener por lo menos las siguientes tres secciones:
  - Datos personales.
  - Aspectos importantes de tu educación y formación.
  - Experiencias laborales.
- Te recomendamos no utilizar muchos términos técnicos, ya que dificultan la lectura del CV.
- No inventes actividades profesionales u extra-profesionales, los reclutadores las remarcan rápidamente.
- Aunque tengas una gran experiencia trata que tu CV esté contenido en una página. De cada trabajo es conveniente mencionar solamente el nombre del puesto, la duración y las tareas principales.
- El CV no es una biografía; escribí únicamente las experiencias que consideras importantes.
- Se creativo en la presentación para atraer la atención de los reclutadores.
- Si uno cuenta con una vasta experiencia en alguna herramienta o entorno de trabajo, aunque el trabajo al cual uno se postula no la requiera, es conveniente mencionarlo en el CV, ya que algunos reclutadores lo tienen en cuenta para otros trabajos.
- Revisa siempre la ortografía.
- Mantenelo siempre actualizado.
- Se puede mencionar hobbies, teniendo en cuenta que son muy valorados los deportes como futbol o rugby, ya que se trabaja en equipo.
- Incluí tu objetivo profesional; las metas de tu desarrollo profesional para un periodo de 5 años. El objetivo debe ser claro, indicando qué le puede brindar uno a la empresa y en qué área le gustaría trabajar.
- Limitá tu CV a un máximo de dos carillas.

### Lo que debes evitar:

- Incluir certificados de estudio o de notas.



- Usar el título "Curriculum Vitae". Ya es sabido de qué se trata.
- Incluir cartas de recomendaciones.
- Incluir referencias. Éstas se entregan en la entrevista si te las solicitan.
- Usar pronombres como yo, nosotros o ellos.
- Información privada (gustos, salud, afiliaciones políticas o religiosas).
- Dejar "lagunas" de tiempo.
- Hacer una descripción detallada de actividades o tareas realizadas en cada puesto trabajado.
- Indicar remuneración pretendida y/o disponibilidad horaria. Eso se indica en la carta de presentación.
- Indicar logros de la primaria, como ser mejor compañero. Ese tipo de información no suma a tu carrera laboral.
- Indicar la fecha de nacimiento pero no la edad. Indica la edad para ahorrar tiempo al que está evaluando tu CV.
- Nombres complicados o poco claros para el archivo Curriculum que se envía. Recomendamos la siguiente nomenclatura: CV Nombre Apellido.doc/.pdf o CV\_Nombre\_Apellido.pdf.

### **Secciones recomendadas para el CV**

#### **• Datos Personales**

Debes incluir como mínimo: tu nombre completo, DNI, dirección, e-mail y teléfonos de contacto. Es fundamental que éstos sean los correctos ya que es la primera vía de contacto que tiene el reclutador para contactarte la oferta y posteriormente, citarte a una entrevista.

#### **• Educación y Formación**

Debes mencionar el o los colegios donde estudiaste y los años en que cursaste la secundaria, indicando el título recibido.

También menciona qué carrera estás haciendo, en qué universidad, en qué año empezaste, cuándo pensás terminarla y en qué año estas, sin entrar en detalle sobre las materias. Destaca tus diplomas y cursos.

#### **• Experiencia laboral**

Debes tener en cuenta que tu CV lo leerán en 30 segundos, por lo cual debes resaltar tus experiencias profesionales, ya sea en trabajos formales o informales (en negro), principalmente, aquellas que son de mayor importancia para el cargo al que te estás postulando. Te puede servir recuperar frases de la oferta para mostrar que cumples con los requisitos.

De cada experiencia laboral, debes incluir la empresa donde trabajaste, el puesto ocupado, las tareas principales y el tiempo durante el cual desempeñaste esa función. Te recomendamos incluir ayudantías y todos



aquellos trabajos temporales que realizaste mientras estudiabas porque reflejan iniciativa y motivación. Para aquellos que no tienen experiencia, les recomendamos ofrecer su potencial.

### • **Conocimientos de idiomas**

Es importante destacar que idiomas conoces y el nivel, tanto de lectura, escritura y oral.

### • **Conocimientos técnicos/informáticos**

Destaca que herramientas conoces y el nivel (básico, intermedio, avanzado).

### **Recuerda...**

- Los logros o metas alcanzadas le dan mayor peso al CV.
- Siempre debes comenzar desde la experiencia más reciente hasta la más antigua.
- Es recomendable incluir una carta de presentación, breve y clara.

### **Fotografía**

¿Es conveniente agregar una foto al CV? Depende. La foto puede agregar valor al CV, pero también puede restarle. Es un elemento muy valorado, porque es una forma de conocer a la persona que se está presentando a la oferta de empleo que la empresa ha puesto.

No todas las fotografías son válidas, sino que una fotografía debe tener ciertas características para causar una buena impresión. No hace falta que la fotografía sea una en la que salgamos serios como en el DNI. Se puede tener una pequeña sonrisa para que la persona que la vea pueda tener una buena impresión. Es conveniente colocar una fotografía en primer plano, desde los hombros hacia arriba, y su tamaño debe ser similar al de la foto del DNI, colocándola en la parte superior del CV.

Es muy importante que la fotografía sea clara y actual para que la persona que te entreviste la pueda ver perfectamente. Una fotografía puede causar que un candidato sea descartado para un puesto de trabajo.

La foto no debe:

- Ser cortada de otra.
- Tomada en espacios abiertos con fondos que llamen la atención.
- Borrosa ni distorsionada.
- Con vestimenta informal.
- Tomada de diversos ángulos.

Tu Curriculum no es lo que hiciste, tu Curriculum es lo que sabes hacer.



## Videocurrículum

Un video-currículum es una nueva herramienta digital a la que pueden sacar mucho partido tanto las personas que buscan un empleo como quienes desean cambiar de trabajo. Es una forma rápida para destacarse frente al resto de los candidatos, debido a que no es un recurso muy generalizado.

Los expertos aconsejan utilizarlo como un medio opcional o complementario al currículum tradicional, ya que el papel puede contener datos de interés que resultarían muy difíciles de reflejar en un vídeo.

### Ventajas frente al formato clásico

- **La primera selección.** Su principal ventaja es permitir a una empresa hacer la primera selección de los candidatos. Como indica Pablo Maldonado, gerente de *Video-currículum Digital*: "...este método aporta una información que, con el sistema tradicional, sólo resulta posible obtener mediante una entrevista directa y cara a cara con el aspirante"
- **Mejora las habilidades del candidato.** Durante la preparación del vídeo, el candidato realiza un proceso de reflexión sobre una serie de habilidades que le serán de utilidad para la grabación y mostrará capacidades para comunicar y templanza para posar frente a una cámara. El resultado final es una persona que posee más conocimientos, experiencia y seguridad para afrontar, por ejemplo, la futura entrevista de trabajo.
- **Menos engaños.** Mediante el video-currículum se reduce de manera considerable el número de engaños y de malentendidos. Por ejemplo, si el solicitante dice hablar inglés a la perfección, en la grabación tendrá que demostrarlo. Es un formato muy adecuado para añadir a un perfil profesional, aunque también sería interesante la versión inversa; que las empresas grabasen en vídeo sus perfiles, lo cual sería una información muy útil para que los candidatos en tres minutos conozcan mejor a una compañía.
- **Facilidad de búsqueda.** Las empresas especializadas en la grabación de video-currículum suelen colgar en sus webs todos los vídeos, junto a las fichas de los candidatos perfectamente clasificadas por su formación, experiencia y otras variables destacables. Este sistema cuenta con un motor de búsqueda con selección que facilita el trabajo del personal de Recursos Humanos.



### ¿El Videocurriculum es para todos?

Aunque hay quien puede pensar que es una práctica con más aceptación en las profesiones y sectores relacionados con el mundo de Internet y las nuevas tecnologías, la realidad es que todo tipo de profesionales realizan vídeos.

Los más demandados por las empresas empleadoras, hasta ahora, son los de los trabajadores relacionados con los idiomas, la atención al público y la venta. Es decir, profesiones clásicas unidas por un denominador común: la necesidad de comunicarse con otras personas. Respecto a la edad, el tipo de candidato que más lo emplea es el profesional mayor de 35 años.

### Consejos para hacer un Videocurriculum

La persona que quiera elaborar un buen video tiene dos opciones: una de ellas es ponerse en manos de expertos. La segunda posibilidad es que lo grave el propio candidato. En ambos casos, se recomienda que el lugar donde se realice la grabación tenga una buena luz y sonorización idónea.

Algunas reglas de oro a la hora de realizar un currículum en vídeo son reflejar las cualidades de la forma más positiva y asertiva posible, además de ser natural. En cuanto a la estructura del contenido, debe constar de tres partes básicas:

- La presentación (donde habla de la formación),
- La narración de la experiencia previa en otras empresas
- El cierre (donde deben reflejarse los valores y las pretensiones profesionales).

Es recomendable que cada parte dure cerca de 20 segundos, sumando un total de un minuto.

Tanto si se decide optar por la grabación "casera" como si se deja en manos de profesionales, hay reglas sencillas que debe tener en cuenta todo candidato:

• **El aspecto físico.** Es importante mostrar en el vídeo la mejor sonrisa, sobre todo en el inicio. No hay que olvidar que la primera impresión es la que, al final, suele perdurar. Hay que evitar una seriedad excesiva. Se debe mirar directamente a la cámara y vestir de modo adecuado.

• **La dicción.** En un Videocurriculum el candidato se dirige de forma directa al destinatario del mensaje, como si le hablara de frente. Un recurso conveniente es preparar el discurso como si se tratara de una presentación ante una audiencia. Improvisar puede provocar que se cometan errores, por lo cual lo mejor es elaborar un guion y practicarlo grabándolo varias veces hasta que la conversación con la cámara suene natural. Es importante que lo evalúe otra persona y es aconsejable mostrar el vídeo a un amigo o a un familiar antes de editarlo.

• **La postura.** Lo mejor es grabar el vídeo sentado, en una silla recta (que no se vea) y mostrando sólo la parte superior del tronco. Hay que procurar estar



en una posición relajada pero firme. En cuanto a la posición de la cámara, lo mejor es que esté un poco por debajo de la cara (que mire hacia arriba), y tan cerca como para que capte a la persona de los hombros hacia arriba sin desenfocarla.

- **El contenido.** Hay que presentarse con el nombre completo, ir al grano y hablar directamente a la cámara con lenguaje directo y personal, pero evitando muletillas y excesiva familiaridad. La estructura del contenido debe ser la misma que en un currículum de papel, pero evitando dar fechas.

- **El cierre.** Conviene despedirse ofreciendo un número de teléfono de contacto, correo electrónico y blog, si se tiene. En estos casos, se pueden incluir los datos en un texto superpuesto.

- **El formato.** El formato de un Videocurrículum debe ser ligero para darle fácil movilidad a través de la red o para que la descarga desde una web se haga con rapidez, sin renunciar a la calidad de sonido e imagen. Asegurarse que el formato sea reconocible por los sistemas donde éste pueda ser visto. Se recomienda no alojar Videocurrículums en portales públicos (Youtube) debido a que los vídeos pueden ser exportados a otros contextos y ser objeto de manipulación.





# Curriculum con realidad aumentada

## Realidad aumentada

La realidad aumentada (RA) o realidad mixta, combina la visión del entorno real con el entorno virtual. De esta manera, se mezclan elementos físicos con elementos virtuales en tiempo real a través de un dispositivo tecnológico.

## Historia

Este tipo de CV surgió de un sitio de empleo especializado en profesionales IT (CWjobs.co.uk), quienes para dinamizar la actividad de sus usuarios idearon poner en marcha el currículum con realidad aumentada.

De esta manera, en lugar de entregar un CV para que éste sea leído, el protagonista puede contar a viva voz cuál es su trayectoria de una forma muy original. Es mucho más informal pero a la vez más dinámico que el Videocurrículum. También se utiliza para potenciar la búsqueda de trabajo y facilitar la selección de personal.

La iniciativa comenzó con un concurso. La compañía puso en marcha el sitio [arcv.cwjobs.co.uk](http://arcv.cwjobs.co.uk), donde anunciaba su currículum con realidad aumentada y pedía voluntarios para ser los primeros en probar esta nueva forma de presentarse a las empresas. Los ganadores tienen ahora sus CV colgados en la página.

En los Curriculum con realidad aumentada, se puede ver como el protagonista cuenta de una forma amena su recorrido profesional, acompañando sus palabras con expresiones corporales. El Curriculum con realidad aumentada puede empezar por el lugar de nacimiento, cuyo paisaje se muestra al fondo, y continuar por los estudios, ilustrados por imágenes del campus universitario.

## Uso del Curriculum con realidad aumentada

La presentación resalta la experiencia y las cualidades de una manera muy visual. El Curriculum con realidad aumentada ofrece grandes posibilidades para los profesionales de IT. Mediante la realidad aumentada el candidato de un determinado trabajo podrá explayarse a gusto sobre sus capacidades y sus experiencias, ilustrando todo con imágenes aclaratorias.

En el siguiente link, se puede ver un ejemplo de Curriculum con realidad aumentada: <http://www.youtube.com/watch?v=At2ABQBULwI>



## Carta de presentación

Junto con el CV, se redacta una carta de presentación la cual tiene como función llamar la atención del empleador, marcar la diferencia con los demás postulantes y conseguir una entrevista personal. No hay que olvidar que la carta puede ser tan importante como el CV, aunque en ésta no se describen conocimientos ni experiencia laboral. En la carta se refleja el interés del candidato por la empresa y el puesto de trabajo que solicita, la capacidad de comunicación e incluso parte de su personalidad.

### Consideraciones

La carta de presentación debe ser profesional y escrita de forma clara, concisa y sin faltas de ortografía. Su contenido está dirigido a explicar por qué el candidato reúne los requisitos del puesto. Si en el aviso solicitan remuneración pretendida o disponibilidad horaria, se pone en la carta de presentación, nunca en el CV.

### Distribución de la carta

- **Datos:** Sobre el margen derecho, poner la fecha de elaboración de la carta. Sobre el margen superior izquierdo, poner los datos de la persona o empresa a la cual va dirigida (nombre de la persona o puesto, dirección).
- **Saludo:** La carta debe estar dirigida a la persona que publicó el aviso. Generalmente, si no se sabe a quién dirigirla se pone "Estimado/s Sr/es.". Si el aviso indica claramente a quien contactar, se pone "Estimado Sr. /Sra." seguido de su nombre.
- **1º Párrafo:** Introducción. Referirse al aviso, indicando los datos de la publicación (fecha, puesto publicado, número de referencia del aviso). Tener en cuenta que una empresa puede tener varias búsquedas a la vez, por eso hay que indicarles a cuál de las búsquedas te postulas.
- **2º Párrafo:** Cuerpo. Indicá tu situación actual, respecto a lo laboral (puesto y empresa, sin dar más detalle) y la carrera que estás cursando (carrera, universidad y año).
- **3º Párrafo:** Cierre. Terminá con algún cumplido estándar pero cercano, ofreciendo tu disponibilidad para ser contactado, sin olvidar tu firma y aclaración. La firma y aclaración se ponen sobre el margen derecho.

### Errores comunes



- No firmar ni poner la fecha.
- No indicar a quien va dirigido.
- Cometer errores ortográficos.
- No utilizar lenguaje sencillo, claro y respetuoso. Por más que sea un aviso informal sacado de internet, siempre hay que cuidar los modales.
- Repetir información que surge en el CV.
- Indicar competencias (ejemplos: soy trabajador, proactivo, me gusta trabajar en equipo, etc.). Las competencias se evaluarán en la entrevista.
- No indicar lo que solicitan (Remuneración pretendida, Disponibilidad horaria).



# **LA NUEVA ERA DEL EMPLEO**



## Personal Branding: Marca personal

### Introducción

Los expertos en Marketing destacan que las marcas representan el elemento determinante para conquistar los mercados. Donde los productos y servicios cada vez son más parecidos, una marca poderosa se convierte en la principal estrategia competitiva para ganar los mercados. La **marca personal** es un concepto de desarrollo personal moderno que consiste en considerarse a uno mismo como una marca. Al igual que las marcas comerciales, debe ser elaborada, transmitida y protegida, con ánimo de diferenciarse y conseguir mayor éxito en las relaciones sociales y profesionales.

### Definición marca personal o personal branding

El concepto surgió como una técnica para buscar trabajo o cambiarlo. La marca personal **tiende a la promoción personal a través de la percepción que los demás tienen de uno.**

La marca personal **es un activo inmaterial que incluye la apariencia externa, la impresión que se causa y la manera en que la persona se diferencia de los demás.** Igual que con las marcas comerciales, la marca personal persigue que la impresión causada sea duradera y sugiera el beneficio de la relación entre el titular de la marca y el observador.

El concepto de marca personal no trata de convertir a las personas en objetos materiales, sino que trata de que la persona no pase desapercibida o que sea igual a otros. Trata de que la persona **sea vista como diferente y capaz de aportar su valor único e irrepetible.**

Hoy más que nunca debemos salir del anonimato, del Curriculum en papel, y adaptarnos a la nueva era digital, donde internet y las redes sociales son la herramienta por excelencia para promocionar nuestro *Personal Branding*. El ejemplo más conocido actualmente para posicionarse ante los demás, es la red profesional LinkedIn.

El *Personal Branding* permite conseguir mayor notoriedad como profesional, lo que podrá beneficiarlos a la hora de encontrar una mejor oportunidad laboral, establecer contactos con gente influyente, o con gente que trabaje en empresas a la cual queremos pertenecer.

Actualmente, internet y las redes sociales pueden convertirse en grandes aliados de nuestra marca personal. Hay muchos aspectos y recursos que podemos aprovechar en nuestra estrategia de promoción personal para tener más notoriedad en las redes, para así posicionarnos frente a los demás en las redes sociales.

### Elaborar nuestro plan personal de marketing para conseguir trabajo



Una forma de elaborarlo es pensando que somos una **empresa** en la cual todos los roles están fusionados en una misma persona: **nosotros mismos**. Tenemos que preguntarnos:

- ¿Quién soy?
- ¿Qué quiero hacer?
- ¿Cuáles son mis fortalezas y mis áreas de mejora?
- ¿Dónde quiero trabajar?
- ¿Cuándo estoy disponible?

Nuestro plan de marketing debe constar con apartado online y offline.

**Online:** Nuestros perfiles profesionales como **LinkedIn** deben encontrarse perfectamente claros, visibles, pulidos y al día. En **Twitter** es recomendable añadir un link a nuestro perfil de **LinkedIn** si carecemos de un blog. En **Facebook** debemos rellenar nuestra experiencia y formación para que la información sea fácilmente encontrada.

**Offline:** Nuestro CV en papel debe estar preparado y listo para las ofertas en castellano e inglés.

El modo más moderno y rápido de promocionarse laboralmente, es el **Videocurriculum**; una herramienta digital de la cual pueden beneficiarse tanto las personas que buscan un empleo como quienes desean cambiar de trabajo. Es una forma rápida e innovadora de llegar a la empresa deseada, presentándolo junto al CV tradicional.

Hoy en día, no solo las empresas buscan perfiles en las redes sociales, sino que nosotros mismos elegimos en qué empresa trabajar, y es justamente nuestra marca personal quien nos ayudará a lograrlo.

Esta nueva forma de conseguir empleo implica: **estrategia, planificación y seguimiento constante de nuestra parte**. Solo así lograremos conseguir lo que nos proponemos.

### **Consejos para empezar a construir una marca personal<sup>1</sup>**

• **Piensa en vos mismo como una marca.** ¿Qué te gustaría que las personas asocien con tu persona cuando piensen en tu nombre? Una vez que sepas como querés que tu marca sea percibida, puedes pensar en una buena estrategia para posicionarte mejor.

• **Monitorea tu presencia en las redes.** Tenés que entender el estado actual de tu presencia en internet para saber cómo te perciben. Googlea tu nombre y

---

<sup>1</sup> <http://www.forbes.com/sites/shamahyder/2014/08/18/7-things-you-can-do-to-build-an-awesome-personal-brand/>



monitorea a qué está asociado. Si tenés un nombre muy común, considera usar tu segundo nombre para distinguirte.

- **Tené tu propia web.** Tener una página propia es una de las mejores formas de posicionar tu nombre en los motores de búsqueda. No necesita ser robusta, basta con que tenga tu Curriculum, links a redes sociales y una breve biografía. Podes expandirla tanto como quieras.
- **Encontrá formas de producir valor.** Busca captar a tu audiencia creando contenido que este alineado con tu marca.
- **Dale un propósito a lo que compartes.** Cada tweet que haces, cada cambio de estado y las fotos que compartís, contribuyen a tu marca personal.
- **Asociate con otras marcas fuertes.** Tu marca personal se debilita o refuerza por tus conexiones con otras marcas. Encuentra marcas fuertes que puedan elevar la tuya, considerando las 3 "C": Compañía (empresa), Colegas y Colegio (universidad). Pensa en unirte a grupos o contribuir en newsletters.
- **Reinventate.** Una marca personal fuerte depende de una buena personalidad. Tené en claro tus pasiones, tus áreas de interés y conocete a vos mismo para poder definirte y ser consistente con vos mismo. Una marca personal fuerte debe tener buena presencia en internet y evolucionar.



## Empresas 2.0

Son empresas que utilizan la web para comunicarse, dirigiendo a las personas para que compartan lo que saben y aflore la creatividad, haciendo que se sientan parte de la misma.

El mundo 2.0 está impregnado de horizontalidad, transparencia, innovación, participación, comunidad, colaboración. Gran parte de lo que se crea, se comparte y ello significa que se acaba con los empleados “estrella” y se fortalece la idea de **equipo**. Cada vez más, los departamentos de recursos humanos de las empresas usan tecnologías sociales para el trabajo colaborativo para realizar una buena gestión del talento. Es imprescindible determinar el grado de madurez de la organización antes de saltar al entorno 2.0. No tiene sentido implantar una red social interna si no va acompañada de otras medidas para evolucionar hacia una cultura organizativa más innovadora.

La tecnología es sólo una herramienta. El buen uso, el mal uso o el desuso dependen del contexto organizativo que exista.

### Bases sobre las que se sustenta una cultura 2.0

- **Confianza:** Si no somos capaces de generar un clima de confianza, no es posible pedir colaboración a los profesionales de la empresa. Nadie se atreverá a participar.
- **Colaboración:** Sólo si trabajamos en el bienestar de los trabajadores y generamos confianza podremos esperar una actitud colaborativa para compartir conocimiento y ser capaces de co-crear.
- **Compromiso:** Lo que da valor a una empresa no son los resultados ni la tecnología, sino las personas comprometidas con la organización y su trabajo.
- **Corresponsabilidad:** Las personas deben estar comprometidas y conectadas con la empresa y con el proyecto en el que participan. Al democratizar la cultura se hace necesaria la implicación y la asunción de responsabilidades por parte de todos los trabajadores de la empresa.
- **Humildad:** Sin humildad no es posible reconocer que algún colaborador puede enseñarnos algo o aceptar sus ideas y por tanto, ninguna red social corporativa funcionará.

La gestión 2.0 de RRHH es mucho más que reclutar y seleccionar a través de las redes sociales. Es implantar una cultura 2.0 y apoyarse en las nuevas tecnologías.

La cultura 2.0 no se trata de un cambio de tecnología, sino de un cambio de mentalidad, de relación, de gestión y del modo de trabajar. Es necesario evolucionar el control a la gestión.

***Cuanto más tradicional sea la organización, mayor será el esfuerzo y el tiempo necesario para transformar su cultura en una 2.0.***





## Búsqueda laboral en entorno 2.0

### Introducción

Ante un mundo tan cambiante, con un mercado laboral que cada día se hace más estrecho y más selectivo es fundamental dedicar más tiempo a **ser encontrado** sin dejar de buscar proyectos profesionales nuevos de forma proactiva. Es fundamental tener bien definido si buscamos un **empleo por cuenta propia** (montar una empresa con algún socio, o ser autónomo y buscar clientes y colaboradores) o **empleo por cuenta ajena** (buscamos un tercero que nos contrate por un salario en una relación contractual).

En estos tiempos, aparecen nuevos nichos de empleabilidad que requieren profesionales con nuevas habilidades y competencias. Todas las funciones relacionadas con nuevas tecnologías, redes sociales, marketing online, social business y web 3.0 no paran de crecer y demandar profesionales. Necesitamos diferenciarnos y tener definida nuestra **marca personal** para ser encontrados fácilmente por las empresas que queremos que nos contraten.

### Empleo 2.0: oportunidades en Internet y redes sociales.

Empleo 2.0 no es buscar oportunidades, es hacer que te encuentren. Se refiere a técnicas, no a contenidos. Uno no tiene que buscar trabajo, sino que el trabajo lo tiene que encontrar a uno mediante técnicas de posicionamiento y marca personal, de presentación y reputación profesional. El 80% de los reclutadores buscan a los profesionales en las **redes sociales**. La Web 2.0<sup>2</sup> es el nuevo escenario para la búsqueda de empleo y para los profesionales que quieren demostrar lo que valen. La Web 2.0 nos transforma de empleados en emprendedores porque nos da acceso a las herramientas y a las personas para diseñar nuestra vida profesional.

Buscar empleo es convertir tus servicios en una oferta comercial en la que no te vendes tú, sino tu trabajo. En internet puedes descubrir iniciativas y redes de apoyo a emprendedores que ofrecen modelos y recursos para tus ideas y proyectos. Si trabajas para otros o estás en situación de desempleo, empieza a convertir en negocio lo que sabes hacer bien. Internet ofrece alternativas, tú las transformas en recursos.

### Consejos para encontrar trabajo en ambientes 2.0

---

<sup>2</sup> Web 2.0 comprende aquellos sitios web que facilitan el compartir información, la interoperabilidad, el diseño centrado en el usuario y la colaboración en la World Wide Web, como son las comunidades web, los servicios web, las aplicaciones Web, los servicios de red social, los servicios de alojamiento de videos, las wikis, blogs, mashups (aplicación web usada o llamada desde otra aplicación) y folcsonomías (clasificación de información por medio de tags).



- **Informarse.** Lo primero es buscar recursos en internet (información, oportunidades y ofertas). Esta búsqueda consiste en recorrer portales que ofrecen oportunidades de trabajo como infojobs.net, infoempleo.com, zonajobs.com.ar y linkedin.com. También es importante recorrer internet en busca de información sobre el puesto que uno quiere conseguir (cuánto pagan, que requisitos piden).

- **Hacer que te busquen:** Utilizar Internet para crear contenidos y compartirlos. Esto permite generar un mejor posicionamiento y captar el interés de tus potenciales empleadores. Hacer que te busquen puede implicar en muchos casos un escenario a mediano o largo plazo. Es importante crear una buena **reputación profesional**, que consiste en estar en la mente de las personas que quieres que te contraten, y en la construcción de esa reputación la Web 2.0 tiene un papel fundamental.

- **Usa redes sociales.** Genera alertas de tus búsquedas de trabajo con el buscador de Twitter. Puedes crear columnas de búsqueda de palabras clave usando Hootsuite.com o Tweetdeck.com; y haz listas de empresas ofertantes y servicios de empleo, por ejemplo, @quieroempleo. En LinkedIn infórmate sobre miles de empresas y personas que trabajan en ellas y que tienen relación con los profesionales que pueden interesarte. En Facebook dispones de aplicaciones como Branchout.com que seleccionan los contenidos profesionales de los perfiles para crear un subportal de empleo.

### **Networking: las personas como intermediadores**

Los contactos son el segundo método de reclutamiento más utilizado por las empresas (el primero son los portales de empleo) y se usan para buscar todo tipo de perfiles. El uso del networking en la búsqueda de profesionales produce que la búsqueda sea más horizontal, accesible y natural.

El reclutamiento 2.0 basado en las redes de contactos es barato e inevitable porque no son las empresas las que contratan personas, son las personas quienes lo hacen, y las redes sociales son personas.

### **Eficacia y fiabilidad de los portales y servicios de empleo en Internet**

Las personas que no encuentran empleo u oportunidades utilizando métodos convencionales es poco probable que lo encuentren en las redes a menos que se especialicen profesionalmente y mejoren sus competencias en estos nuevos entornos, porque los requisitos y exigencias son iguales o mayores. Los contextos 2.0 son una enorme oportunidad, pero solo para aquellas personas que son proactivas y toman la iniciativa.

## Guía para una entrevista laboral exitosa



### Introducción

La presente guía tiene dos enfoques: ayudar al candidato a desempeñarse y ayudar al entrevistador para obtener información.

### Candidatos

Es importante conocer a que actividad se dedica la empresa (reconocimiento), no hablar mal de la anterior y tener una actitud abierta frente a las preguntas. Es importante demostrar aquellos aspectos diferenciadores que se reseñaron en el CV, ya que probablemente esas sean las razones por las cuales se lo contrate. Siempre hay que hablar con la verdad. Los primeros 3 minutos son los más importantes; es el momento para mostrarse como una persona accesible y con buena actitud ante el proceso que se llevara a cabo. Es fundamental estar tranquilo y sin miedo, confiado de uno mismo y no ser tímido ya que puede tomarse como una debilidad, y dependiendo del puesto que uno quiera alcanzar, puede ser perjudicial.



Actualmente los entrevistadores optan por dirigir sus pruebas a **las competencias**, ya que de esta manera validan la información registrada en el CV, además, porque cada vez menos las organizaciones invierten en el aprendizaje de sus colaboradores. Las empresas buscan una persona con actitud abierta al cambio, ya que considerando las fluctuaciones de la economía se necesitan personas que se adapten con facilidad a las variaciones de los procesos y asuman retos y responsabilidades nuevas.

Es importante la puntualidad, la vestimenta, no contar más de lo necesario de su vida personal, conocer la actividad de la empresa, no exigir una decisión rápida sino preguntar por la próxima etapa del proceso, llevar una copia del CV, expresarse correctamente, escuchar y hablar cuando corresponda, cuidar el lenguaje corporal (gestos, miradas, sonrisa, postura, tics) llevar algo para escribir, apagar el celular, darle importancia al puesto y no al salario y demostrar ser proactivo. Probablemente pregunten por las fortalezas y debilidades, por lo cual es bueno repasarlas, pero teniendo en cuenta que al decir una debilidad, esta sea algo que se pueda transformar en una característica positiva.

Las preguntas más comunes que pueden hacer son: ¿Por qué eligió la carrera?, ¿Por qué se fue del anterior trabajo?, ¿Por qué quiere trabajar en ese puesto o si realmente sabe de qué se trata el puesto?, ¿Qué conflictos enfrentó y cómo los solucionó?, ¿Qué logro personal puede mencionar?, ¿Qué disponibilidad tiene para trabajar y para viajar?, ¿Por qué deben contratarlo?, entre otros. También pueden preguntar sobre las expectativas económicas, por lo cual es importante hacer una previa investigación del mercado para ver qué sueldo normalmente se recibe por ese puesto.

Las preguntas que el entrevistado puede hacer son sobre cursos de formación, posibilidades de promoción, personas a cargo o trabajo en equipo. Nunca se debe preguntar por el salario a menos que el entrevistador lo haga.

Por último, es conveniente una autoevaluación para darse cuenta si uno actuó correctamente o si cometió errores para no hacerlo a futuro.

### Entrevistador

Los objetivos del entrevistador son conseguir información directa y autentica sobre la trayectoria profesional y personal del entrevistado y averiguar los conocimientos, habilidades, experiencia y motivaciones necesarios para encajar en la empresa y el puesto. Existen varios tipos de entrevistador; si el entrevistador es un psicólogo, la entrevista será en torno a los datos de la personalidad y las competencias, destacando la actitud, motivación y lenguaje no verbal. Si es un responsable de recursos humanos se interesará por la formación, capacitación técnica, personalidad y motivación, tratando de predecir la capacidad de integración y compatibilidad con el



entorno laboral. Por último si es un técnico, evaluará si tiene la capacidad para el puesto ofrecido.

Es importante registrar la entrevista para obtener información objetiva del candidato, incluyendo los datos personales, experiencia y conocimientos, logros personales, fortalezas, interés personal y remuneración pretendida, entre otros.

Es probable encontrarse con personas inhibidas o con dificultades para relacionarse o nerviosos. Si son nerviosos, trate de enfocar las preguntas hacia el objetivo central de la entrevista, pasando por recuerdos del colegio o la universidad. También puede pasar que se pongan emotivos, en cuyo caso hay que ser amable y ofrecer un vaso de agua y posponer la entrevista. Si habla demasiado, hay que interrumpir sin ser agresivo, ya que por lo general responden cosas que no se han preguntado y se explayan en temas carentes de interés. No hay que perder el control de la entrevista. Si la persona es agresiva (principalmente se observa este comportamiento en personas desempleadas o que están pasando por un mal momento laboral), debe ser comprensivo y actuar de manera amigable, dándole la posibilidad de posponer la entrevista. Si la persona es dominante, recordar que el entrevistador es el que tiene el control y quien conduce la entrevista, no hay que permitir que la otra persona lo intimide.

Hay que evitar hablar de uno mismo, mostrar superioridad, comparar candidatos, interrumpir sin razón, usar terminología que no pueda entender y hablar sobre cosas irrelevantes.

### **Preguntas que hacen los consultores de reclutamiento y sus respuestas**

**¿Qué remuneración espera obtener?** Se busca entender lo que el candidato está buscando para poder negociar en su nombre. Los consultores tienen una idea muy clara acerca de las empresas que pagan bien y las que no lo hacen. Saben las tasas de mercado y pueden decirle si sus expectativas son realistas. También entienden si el candidato dice que está mal pagado en su puesto actual y quiere más dinero. Algunos clientes tienen bandas salariales. Esto significa que sólo pueden ofrecer los salarios dentro de un rango determinado.

**¿Por qué dejaste tu último trabajo?** Quieren comprender realmente lo que está buscando en su próximo puesto. Si el candidato dejó el último trabajo porque no le gustaba la compañía, el trabajo, el tamaño del equipo, las oportunidades de carrera limitadas y así sucesivamente, entonces no van a ofrecer una oportunidad o un puesto con condiciones similares. Se preguntan si la razón que dan es coherente con lo que saben de esa compañía. El candidato puede contar con más de un interrogatorio si tiene muchas



relaciones laborales cortas en su currículum. Además sus antenas están en alerta si deja una empresa en menos de tres meses, y saben que la industria o la empresa se está expandiendo. Si no creen que el candidato es apropiado para una función, en base a lo que el candidato ha dicho y lo que la empresa necesita, entonces no van a poder continuar con la entrevista para esa empresa. Si tienen otros puestos, pueden hablar con el candidato acerca de ese puesto en la entrevista, o llamar y hablar de ello en una fecha posterior.

**¿Por qué toma tanto tiempo para llamar?** A menudo, la decisión de nombrar a alguien, o incluso organizar una segunda entrevista puede tomar tiempo. Esto es por varias razones:

- alguien interno aparece de la nada.
- alguien interno hace una remisión para otro solicitante.
- el negocio se reestructura.
- al empresario le gusta el candidato, pero no está seguro de que ha visto a los mejores del mercado por lo cual continua con la búsqueda.





# Gestión del Talento

## Introducción

En una misma empresa pueden existir personas de diferentes generaciones, con diferentes motivaciones. Las organizaciones que valoran estas diferencias pueden generar mejores políticas de recursos humanos. Se estima que en un ámbito laboral hay 27% de los denominados **Baby Boomers** (años aproximados: 1936-1961), 36% de la **Generación X** (años aproximados: 1962-1979) y 24% pertenece a la **Generación Y o Millennials** (años aproximados: 1980-1995) y un 13% de la **Generación Z o Post-Millennials** (años aproximados: 1995-2010)

La gestión del talento es el proceso de desarrollar, incorporar y retener recursos humanos a la fuerza laboral. La gestión busca destacar a aquellas personas con un alto potencial (talento) dentro de su puesto de trabajo. No serán la calidad de sus productos, el valor de marca o la producción de bajo costo; en los próximos años, la única y gran diferencia competitiva sustentable de las organizaciones será el talento. Pero conseguirlo, administrarlo y retenerlo exigirá esfuerzos inéditos.

El impacto de la tecnología, la globalización y los cambios sociales son los factores que activan la "guerra por el talento". Para ganar la contienda es fundamental tener en cuenta algunas claves de la gestión de las personas. Por ejemplo, contrarrestar el miedo que impide el desarrollo de los empleados y entender las características particulares de la "generación Y".

El talento es la carta del triunfo en las empresas del siglo XXI. Existen fuerzas que han cambiado las reglas del juego en las organizaciones: el capital ha dejado de ser el principal recurso productivo, la ventaja competitiva basada en la reducción de costos es más quebradiza que nunca y los consumidores nos hemos convertido en clientes con ganas de comprar productos y servicios cada vez más personalizados. En este contexto, el talento es más importante que nunca y gestionarlo implica nuevos desafíos.

## Llegan los problemas

De esta convivencia generacional, sin embargo, se derivan importantes diferencias que pueden o no molestar a las empresas. Según Deloitte México<sup>3</sup>, hecho en 2011, un ejemplo se halla en los factores que motivan y comprometen a los empleados con una empresa. De este modo, el grupo más antiguo, los Baby Boomers, consideran como factor laboral determinante a la reputación del empleador. Ésta tiene que ver con los años de antigüedad de la organización, el número de trabajadores y la solvencia económica. Mientras que la Generación X elige a una empresa a partir de la trascendencia y la

---

<sup>3</sup> <http://www.altonivel.com.mx/diferencias-generacionales-como-afectan-en-la-empresa/>



satisfacción que le genera enriquecer sus competencias. Para la Generación Y en cambio si bien es importante su desarrollo profesional, cuando se encuentran ante una gama de posibilidades, al igual que los Baby Boomers, le dan preferencia a la reputación del empleador. Otro dato interesante, arrojado por Deloitte, es que en términos de permanencia en una empresa, los Baby Boomers tienen en promedio una antigüedad de casi ocho años, la Generación X alcanza los seis años y finalmente se encuentra la Generación Y, la cual sólo llega al año y medio. En cuanto al compromiso y el balance vida-trabajo, los Baby Boomers buscan innovar y desarrollar una nueva solución, sin importarles sacrificar parte de su tiempo personal, lo contrario a las generaciones más jóvenes que tienden a preferir su vida personal. “Estas diferencias afectan la relación entre los integrantes de los sectores mencionados. Al haber expectativas de unos sectores con otros que no corresponden a la realidad se generan barreras de comunicación y en consecuencia, malentendidos que desgastan a los empleados”, asegura Alfonso de la Morena, Director de Consultoría en Capital Humano de Deloitte México.

### Entender las diferencias

Si hay una cosa en la que coinciden los expertos, es en asegurar que la base para que la gestión de las empresas resulte, se centra en la compensación de las generaciones. Así, las compañías deben considerar una estrategia que contemple: el conocimiento y la experiencia de los Baby Boomers, la gestión y medida de la Generación X y por último, la actualización y el manejo experto de las nuevas tecnologías de la Generación Y. Para entender las diferencias generacionales, queda claro que un modelo universal de motivación, remuneración y compensación es obsoleto. De acuerdo Deloitte, para los más antiguos se debe poner énfasis en aspectos como la estabilidad y seguridad laboral, reputación y calidad del liderazgo; para la Generación X en factores como diversificación lateral de carrera, oportunidades de desarrollo y calidad de las relaciones laborales; y para la Generación Y en programas de desarrollo acelerado, balance vida-trabajo, trabajo significativo, acceso a tecnología y herramientas.

### No todo es negativo

Roberto Machado, **managing** director de Michael Page Chile<sup>4</sup> señala que esta convivencia de diferentes generaciones dentro de las compañías es un factor que beneficia a los empleadores. ¿Por qué? El empresario explica que se crea un equilibrio entre ejecutivos maduros y un contingente joven con ganas y energía, capaz de motivar a los mayores para no quedarse estáticos y buscar nuevos desafíos que abren oportunidades a los **profesionales jóvenes**. “En cada generación predominan ciertos valores que, al mezclarse, terminan por enriquecer a la organización”, indica. Las personas que se integraron a la fuerza laboral hace tres o cuatro décadas, por ejemplo, se muestran más dispuestas al trabajo duro, la obediencia y la lealtad hacia la empresa. A los

---

<sup>4</sup> <http://www.latercera.com/noticia/las-diferentes-generaciones-que-conviven-en-las-empresas/>





que se integraron durante los años 80<sup>5</sup>, en cambio, los mueve el éxito y la ambición por mostrar logros, aunque son más rebeldes con la autoridad. Y quienes comenzaron en los 90 tratan de equilibrar su vida laboral y familiar, trabajan en equipo, pero se incomodan con las reglas. En las empresas se mezclan personas nacidas en distintas **épocas**, con diferentes características. Las organizaciones que valoran estas diferencias pueden generar mejores políticas de recursos humanos, concluye el directivo.

### Talento

El talento es la capacidad para alcanzar resultados superiores, en la persona o en un grupo. Para gestionarlo hay que tener en cuenta que el talento depende de la estrategia de la compañía. Una vez definida la estrategia, se define cuál es la proposición de valor para el empleado. Es decir, qué le voy a ofrecer al empleado para que venga a trabajar a la empresa y para que quiera aportar y comprometerse. Dicho de otro modo, hay dos políticas fundamentales: primero, la atracción y selección del talento y, segunda, la creación de entornos para que la gente se quiera comprometer. Estas políticas también están asociadas con el miedo.

La articulación entre el talento y el miedo se debe a que el miedo suele ser el factor que más influye en el potencial de una persona. Cuando uno tiene mucho miedo pone en juego su talento. Para contrarrestar el miedo, hay que darle mucha importancia a la comunicación: que la gente sepa qué se espera de ella y que sepa cómo van las cosas. Sin embargo, en la mayoría de las empresas es común que la comunicación sea insuficiente y que se retenga información porque, como es bien sabido, la información es poder. Pero retenerla genera miedo en el resto. Por eso es importante enfatizar las políticas de comunicación: cuando se comunica bien, la gente tiene más información para desarrollar su talento y también tiene menos miedo.

Los líderes que fomentan el talento incentivan la participación, contribuyen al desarrollo de las personas y definen objetivos claros, en contraposición a los líderes que ocultan información, con estilos de dirección coercitivos o coactivos. En equipos con líderes coercitivos, la gente no sabe lo que le espera al día siguiente, depende de los cambios de opinión del líder, hay incertidumbre. Una manera de distinguir entre los líderes que favorecen el talento y los que dirigen a partir del miedo es fijarse en quiénes eligen para los ascensos. Los que incentivan el miedo seleccionan a gente que no es demasiado brillante, para que no les haga sombra. Los que incentivan el talento, en cambio, promueven a los que arriesgan, apuestan y toman decisiones.

---

<sup>5</sup> <http://www.altonivel.com.mx/diferencias-generacionales-como-afectan-en-la-empresa/>



## La generación X (años aproximados: 1962-1979)

Aunque no existe un rango universal con fechas exactas el término suele incluir a las personas nacidas a principios de los años 1960 hasta aquellos nacidos a inicios de los años 1980. Esta generación en su juventud fue testigo de grandes cambios como la **caída de grandes paradigmas**; la caída del Muro de Berlín, la implosión del comunismo, la explosión del Challenger, los despidos masivos de los '80, las privatizaciones de los 90', entre otros. Es la generación que vio la aparición y difusión del SIDA con las consecuencias de cambio de comportamiento que trajo aparejado con respecto a las generaciones anteriores.

Es la generación que comienza a ver que no van a hacer largas carreras dentro de empresas y comienzan a buscar un balance entre su vida personal y laboral. En oposición a los "baby boomers" que "vivieron para trabajar" la generación X "trabajan para vivir". La generación X está **orientada a resultados** y no lo relacionan con el tiempo de permanencia en el trabajo, no toleran mucho las reuniones y la política colaborativa. En general buscan una relación informal, transparente y directa con la autoridad. Son responsables, se muestran comprometidos y preocupados por el mundo. Los miembros de la generación X son los grandes impulsores de la tecnología, ya que nacieron justo en el boom en el que se dejó de hablar de aparatos eléctricos y botones analógicos para hablar de dispositivos electrónicos, pero aunque gustan por la tecnología, al segmento más longevo de esta generación, el internet, las redes sociales y el comercio electrónico todavía les resulta ajeno.

Una buena parte de los miembros de la generación X en el mundo proviene de **hogares con padres separados**. Mucho más frecuente que en generaciones anteriores se han criado con uno sólo de los padres, generalmente la madre.

Por un lado han crecido más solos y por otro no creen que el matrimonio es para siempre. Por eso la posibilidad del divorcio está latente en ellos.

Los X tienden más a apreciar su **independencia** y demoran mucho más que sus padres en casarse y muchos incluso viven mucho tiempo con sus padres antes de independizarse, algo que era impensable en generaciones anteriores.

Fue la primera generación que se crio con la ruptura verdadera del hogar tradicional. Además, y es importante resaltarlo, fue la primera generación a la que no le fue mejor que a sus padres. Sus padres tenían un promedio de tres a cuatro hijos y podían mantenerlos cómodamente con un trabajo administrativo donde solo trabajaba el padre de familia. En la generación X se tiene como promedio dos hijos y los dos padres tienen que trabajar. Las estadísticas revelan que la soledad ha marcado la vida de buena parte de esta generación. Sin embargo, **la generación X es la más productiva** en comparación con la generación Y con los Baby-boomers. Siempre están dispuestos a dar saltos



arriesgados para ir detrás de mejores oportunidades. Ellos están dispuestos a iniciar un negocio propio contra apenas el 21% de las generaciones anteriores, aunque siguen considerando el éxito como la meta de sus vidas. El éxito no es considerado en los términos tradicionales de llegar a la cima de la organización social. Piensan que el éxito es fundamentalmente estar satisfecho con el tipo de vida que se lleva y sólo un 25% piensa que es determinante para la felicidad tener un buen matrimonio.

Hay quién generaliza y considera que esta generación es la que ha vivido todo: desde la TV en blanco y negro a los TFT más nítidos. Ellos han jugado a la bolita, a la cuerda, Pong, pac man o come cocos, Atari y Play Station Se considera que fue Douglas Compland, escritor canadiense, quien popularizó este término en su obra de 1991 "Generación X".

### **Recomendaciones para un gerente que tenga empleados de la generación X**

- Valore el talento y experiencia que usted puede aprender de ellos.
- Bríndeles la mayor autonomía posible.
- Comprenda su necesidad de balance laboral-familiar.
- Cuando hable con ellos vaya rápido al punto.
- Evite las reuniones y comuníquese con ellos a través de la tecnología.
- No malgaste su tiempo.
- Aliente su contexto de trabajo, abierto e informal.

### **Limitaciones**

- Dificultad para reuniones por motivos laborales.
- Problemas de transporte.
- Falta de disponibilidad por horarios en otros cursos.
- Pocos recursos en material didáctico en cuestión de literatura escrita.

### **Generación Y o Millennials (1980-1995)**

Los niños que nacieron en este tiempo disponían de televisión por cable, contestadores automáticos, muchos modelos de coches más asequibles, las vacaciones frecuentes e incluso las escuelas privadas. Todo esto que la Generación Y conoce como productos básicos eran comodidades y lujos para la Generación X. Sin embargo, han visto a sus padres trabajar duro y por lo tanto saben el valor del trabajo duro. La Generación Y fue la última generación que vio la Guerra Fría por los pocos recuerdos que tienen desde la niñez. Les tocó vivir el auge de Internet, la transición del DOS al Windows jugó desde el Atari hasta el PlayStation 2 y vio como la televisión dio aparición a los "Reality Shows".

Se cree que esta generación es abierta a temas polémicos y a familias no tradicionales, junto con sus variantes. También tiene una conciencia social



marcada por algunos hechos políticos mundiales o locales según el país donde viven.

Es la generación que ha utilizado más tipos de tecnología para el entretenimiento: Internet, SMS, teléfono móvil, reproductores de CD, de MP3, MP4, etc.

El sociólogo estadounidense Kathleen Shaputis describió a la Generación Y como generación búmerang o generación Peter Pan, debido a que se ha percibido en ellos una tendencia a demorar algunos ritos de paso a la edad adulta por períodos más largos que las generaciones anteriores. En esa descripción también se hacía referencia a que los miembros de esta generación tienden a vivir con sus padres por períodos más largos que las generaciones anteriores.

Los pertenecientes a la generación Y poseen una personalidad crítica, demostrando así su preponderancia en la cultura, cuentan con un pensamiento estratégico, además de ser más sociables y contar con una actitud de ubicuidad, el querer estar atentos en varias cosas al mismo tiempo y la tecnología les permite lograrlo. Dan gran importancia a su autonomía y a su libertad. Por su ideología piensan que todos deben tener su propia opinión, que sea escuchada y respetada independientemente de su edad o su experiencia.

La generación Y tiene muy **poco apego a un puesto de trabajo**, algo que ya era incipiente en la generación X es casi una norma en la generación Y que pueden cambiar de trabajo por los más variados motivos. Esto significa más de un dolor de cabeza para los gerentes de recursos humanos que muchas veces no saben cómo retenerlos. Hay que entender que esta generación recibió desde su temprana educación el mensaje que tendrán que cambiar de trabajo varias veces durante su vida dada la dinámica actual del trabajo. Teniendo este mensaje en mente siempre están buscando mejores oportunidades y no esperan a que una empresa los despidan para buscar un mejor empleo que muchas veces puede ser un trabajo a distancia (teletrabajo) o un emprendimiento personal.

### **Generación Z o Post-Millennials (1995-2010)**

Esta generación ha adoptado la tecnología a primera instancia lo que ha generado una dependencia en gran medida de ella. Son más inclinados al mundo virtual. Se les llama **nativos digitales**<sup>6</sup> porque desde su niñez ya existía Internet y el auge de las tecnologías de la información. Evidentemente no tendrán ningún rechazo a la tecnología pero como desventaja comienzan a aparecer adictos a Internet o a los juegos. Es una generación consumista y pesimista, desconfiada del gobierno e impulsiva.

---

<sup>6</sup> <http://www.informador.com.mx/tecnologia/2015/633989/6/la-generacion-z-los-nativos-digitales.htm>



Se los considera tecnológicamente muy conectados, habiendo tenido uso desde muy pequeños con tecnologías como Internet, mensajes instantáneos o SMS, comunicación por teléfono celular, reproductores de MP3, y el famoso YouTube.

Son muy individualistas en su carácter y creen en su propia persona en exceso, derivando esto en falta de compromiso social y escasa empatía. Además no creen vivir de acuerdo con las normas sociales. Su sociedad existe en Internet donde se abre su mente y expresan sus propias opiniones. La educación y el trabajo desempeñan un papel poco importante en sus vidas ya que no ven la educación como un medio de supervivencia.

Son muy impacientes dado que ellos desean resultados inmediatos. Sus medios de comunicación utilizados principalmente son redes sociales y se relacionan a través de comunidades en línea como Facebook, Instagram, Twitter, Flickr, Tumblr, WhatsApp, Snapchat, YouTube, entre otros. La Generación Z le da menos importancia a la carrera profesional y los estudios formales

**Aclaración:** Muchos no se sentirán identificados con estas generaciones y tal vez tienen una abuela que tiene una página de Facebook, envía tweets todos los días, además teletrabaja y tiene todo tan claro como un nativo digital. Por supuesto que siempre ha existido gente que es transversal a las generaciones, que tiene una mente despierta, curiosa y que disfruta mucho de todos los cambios que han vivido. Estas generalizaciones se observan mejor en los puestos de trabajo (oficinas, fábricas, etc.) que nuclea a muchos trabajadores que reúnen algunas de las características planteadas.

### **Mentoring y Coaching**

Mentoring consiste, esencialmente, en definir mentores. Se trata de un proceso informal para la transmisión del conocimiento. El mentor utiliza herramientas de coaching, pero es una persona dentro de la casa, con cierto prestigio y relevancia, que pertenece a otra área que la persona a quien ayuda a desarrollar. El mentoring está desarrollado para acompañar a los que deben tomar decisiones y no han vivido esa experiencia en el pasado.

El coaching consiste en liberar el potencial de las personas, ayudarlas a aprender en lugar de enseñarles. Más que un entrenador, es un acompañante.

Las diferencias fundamentales entre estos conceptos son:

- Coaching genera una relación a corto plazo. Mentoring genera una relación a largo plazo.
- El coaching es más formal que el mentoring.
- Mentoring está enfocado al desarrollo personal y profesional, el coaching está enfocado en el desarrollo o los problemas de un trabajo.



### ¿Cómo atraer a los jóvenes del milenio?

Es evidente que las reglas han cambiado en el mercado de trabajo. La gente se mueve buscando nuevas oportunidades que se crucen con su proyecto de vida. La Generación Y son una generación de optimistas y de exploradores, por lo tanto la búsqueda de nuevas alternativas está en su ADN. Un BabyBoomer diría: **"No hay más lealtad a la organización. Son solo leales a sí mismos"**.

La Generación Y es una generación que busca el disfrute y la plenitud en el trabajo que cree que es posible encontrarlos, que valora la variedad y el cambio... ¿cómo podemos hablar de falta de lealtad? Una nueva época presenta nuevos dilemas, y este es uno de ellos. La rotación es estructural.

Más que con la organización, **los jóvenes se comprometen con el grupo y con el sentido de lo que hacen**. El imán más poderoso para atraerlos es la identificación con el propósito de la empresa. Es fácil deducir cuál es el propósito de un hospital (salvar vidas, ayudar a los demás...), o cuál es el de un restaurante (el disfrute, el entretenimiento, etc.), pero en otros sectores no es tan sencillo. Ahora no importa el qué, **sino el para qué**.

Para poder conectarte con la Generación Y:

- **Conoce sus valores y habla de tus valores.** Como dijimos antes, es fundamental el "propósito" de la empresa, su rol en la sociedad y la identificación con los valores. Por lo tanto, las entrevistas a veces se convierten en un sondeo mutuo de valores.
- **Genera una relación de confianza.** Sé transparente, abierto, deja que pregunten, contesta con honestidad. Las respuestas políticamente correctas exasperan a los jóvenes talentosos. Valoran las respuestas más "jugadas".
- **Comunícate con ellos en sus términos.** ¡Esto sí que es un desafío! Esencialmente por la velocidad. Con dos variables: 1. Los canales de comunicación (utiliza mensajes, chats, WhatsApp), 2. La velocidad: contesta rápido.

### ¿Cómo comprometer a las nuevas generaciones?

La pregunta del millón es: ¿cómo comprometo a los jóvenes millenials? He aquí un modelo de 10 atributos valorados por esta generación generadores de compromiso.

**I. Trabajo con sentido.** Hoy los jóvenes buscan estar identificados con los valores de la empresa y sentirse orgullosos del aporte de la empresa a la sociedad.

**II. Foco en los resultados.** Cambio en la forma de gestionar: "Result management vs face management". Face Management es gestionar a la gente suponiendo que trabaja cuando la veo. Allí importa la permanencia, el tiempo de presencia. Result Management es gestionar a las personas con objetivos claros y con foco en sus resultados, independientemente del tiempo que



emplean en lograrlos o de su presencia física. Pero no estamos hablando de objetivos anuales, sino semanales o diarios.

**III. Aprendizaje continuo y variedad.** Un nuevo concepto de desarrollo para las generaciones jóvenes: **Desarrollo = aprendizaje + desafíos**. El gran temor: el estancamiento. Aprender no es sentarse en un aula en forma pasiva y escuchar al que sabe, sino hacer, compartir con un experto y escuchar un buen feedback. Los desafíos y la diversidad se logran mediante el **Trabajo por Proyectos**, con liderazgo rotativos, generando equipos multitarea, los cuales permiten, además de aportar variedad, desarrollar mayor pensamiento sistémico.

**IV. Participación.** Valoran participar de actividades, programas, solidaridad en equipo. Es la primera vez en la historia del management que se da el siguiente fenómeno: los jóvenes pueden enseñar cosas a los más grandes: las tecnologías, redes sociales, transformación de formas de relacionarse, etc.

**V. Diversidad.** Entendida en la forma más sencilla: juntar distintos niveles organizacionales, realizar actividades donde interactúen los empleados con los clientes, aprender de otras culturas. Diversidad = Inclusión + Equidad + Accesibilidad.

**VI. Transparencia.** Coherencia, honestidad e integridad son atributos relacionados entre sí y altamente valorados en distintos frentes.

- La empresa: qué es lo que promete y qué es lo que hace
- El jefe: del que se espera que un modelo de rol
- La información: que sea compartida
- Las relaciones: basadas en la honestidad.

**VII. Innovación.** La Generación Y está compuesta de recursos fundamentales para innovar en nuevas formas de hacer las cosas y los equipos diversos proveen una mirada distinta.

**VIII. Diversión y celebración.** ¿Quién dijo que trabajar debe ser aburrido?

**IX. Nuevos jefes.** Los grandes cambios en las personas y su relación con el trabajo requieren nuevas habilidades en los jefes.

1. Desarrolladores: Aprendizaje, Coaching, Maestros, indagación de intereses, soporte en los desafíos.
2. Creadores de sentido.
3. Creadores de un contexto de familia: el clima de trabajo, el ambiente informal, la participación, protección y consejo, las celebraciones.
4. Gestores de desempeño: Feedback y el reconocimiento.
5. Orientados a resultados
6. Gestores de la diversidad.

**X. Gestión del tiempo diferencial.** El tiempo un tema central porque es un factor fundamental de la calidad de vida. Cuando la propuesta es diferenciada (es decir, distinta e innovadora) se convierte en un elemento fundamental para atraer y retener.







## Gestión de la calidad total

La Gestión de Calidad Total (TQM: Total Quality Management) es una estrategia de gestión orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos organizacionales. La TQM ha sido ampliamente utilizada en manufactura, educación, gobierno e industrias de servicio. Se le denomina «total» porque en ella queda concernida la organización de la empresa globalmente considerada y las personas que trabajan en ella.

### Definiciones

Existen múltiples definiciones del concepto calidad, porque la calidad está relacionada con la **conformidad con las especificaciones de un producto o servicio**, y eso **depende de cada persona**. En el concepto de calidad se incluye la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, y se aplica tanto al producto como a la organización. Por lo cual, los requisitos de los productos deben ajustarse a lo que desean los clientes y no a lo que cree la empresa.

El término calidad se relaciona muchas veces con un producto o servicio extraordinario o excepcional, sin embargo, el concepto no tiene por qué guardar relación con lo magnífico, y se consigue diseñando, fabricando y vendiendo productos con una calidad determinada (estándar) que satisfaga realmente al cliente que los use. Por tanto, no se refiere únicamente a productos o servicios de elevadas prestaciones.

La Calidad Total pretende, teniendo como idea final la satisfacción del cliente, obtener beneficios para todos los miembros de la empresa. Por tanto, no sólo se pretende fabricar un producto con el objetivo de venderlo, sino que abarca otros aspectos tales como mejoras en las condiciones de trabajo y en la formación del personal. El concepto de la calidad total es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas.

En la actualidad ya no podemos hablar sólo de calidad del producto o servicio, sino que la nueva visión ha evolucionado hacia el concepto de la *calidad total*. La calidad del producto o servicio se convierte en objetivo fundamental de la empresa; pero si bien con la visión tradicional se trataba de conseguir a través de una función de inspección en el área de producción, en el enfoque moderno la perspectiva se amplía, considerando que va a ser toda la empresa la que va a permitir alcanzar esta meta, fundamentalmente a través de la prevención. Según esta nueva visión, podrá mejorar la calidad del producto o servicio si mejora la calidad global de la empresa, es decir, si ésta se convierte en una *organización de calidad*, refiriéndose a una empresa avanzada en calidad porque ha implantado la dirección de la calidad.



La calidad total puede entenderse como la satisfacción global aplicada a la actividad empresarial en todo aspecto, en otras palabras, fomentar la mejora continua.

### **Competencia en el mercado**

En la década de los ochenta y ante la creciente presión competitiva muchas compañías occidentales descubrieron la calidad. Después de décadas de indiferencia lo que estaba ocurriendo en Japón, unas pocas organizaciones llegaron a convencerse de que los productos y servicios de calidad eran la llave para el futuro. Para muchas de ellas suponía un compromiso total con esta filosofía, para otras todavía ocupaba un nivel secundario.

Por consiguiente, podríamos decir que el reto de la empresa es adquirir una competitividad a través de productos de alta calidad a bajo coste. Aunque no resulta sencillo, un camino para conseguirlo es la implantación de programas de mejora de la calidad que pueden proporcionar respuestas válidas a las necesidades de los clientes, y por otro lado disminuir el tiempo empleado en corregir errores, permitiendo a la organización alcanzar una posición inmejorable para conseguir ventajas competitivas.

En definitiva, muchas organizaciones grandes y pequeñas han llegado a la conclusión de que la efectividad de la dirección de la calidad puede reforzar su competitividad y proporcionar ventajas competitivas en el mercado.

### **Oriente y Occidente: Prevención vs. Inspección**

La industria occidental, desde la II Guerra Mundial hasta los años setenta se había concentrado en proporcionar de la manera más rápida posible la tecnología y el volumen creciente de productos y servicios que una economía en continuo desarrollo exigía. Se usaban de forma intensiva las técnicas de control de calidad basadas en la inspección del producto final para determinar su idoneidad, por lo que la eliminación o re trabajo del producto defectuoso eran la práctica habitual. Las ineficiencias y el coste extra que este proceder ocasionaba era simplemente repercutido al cliente, lo que no representaba un grave problema mientras la economía siguiese creciendo.

La consecuencia de estas evoluciones dispares fue que en Japón se requerían menos horas y era más barata la fabricación de productos exactamente iguales que en los países occidentales.

A mediados de los años setenta, Occidente empieza a darse cuenta del liderazgo que iba consiguiendo Japón, propio no de un milagro, sino de la construcción paso a paso de una cultura de calidad frente a la estadounidense basada en la productividad.

Junto a esto, la crisis del petróleo alertó tanto de la necesidad del ahorro de energía como de la necesidad de asegurar la calidad del producto para reducir el desperdicio y así los costes. De esta manera, la competencia



comienza a ser cada vez más fuerte, los mercados se globalizan y la industria occidental, y particularmente la estadounidense, comienza a perder el liderazgo en sectores donde durante décadas había disfrutado de una posición ventajosa (automóviles, acero, semiconductores, ordenadores, etc.). Ante consumidores cada vez más informados y con una oferta variada la calidad se convierte en un factor crítico.

La prevención, en vez de la inspección, es el enfoque que se utiliza ahora como se hiciera anteriormente en Japón. La calidad pasa a ser un requisito necesario para la competitividad de la empresa. Así, los años ochenta y noventa son testigo del importante logro conseguido durante décadas por los japoneses, de quienes se trata de importar soluciones.

Esta reflexión señala la importancia que vuelve a adquirir la comunicabilidad entre empresa y cliente, disminuyendo de este modo el distanciamiento que ha existido durante buena parte del siglo XX.

### **Aplicación de calidad**

Un ejemplo clásico de la aplicación de esta definición en los años veinte es el modelo T de Ford, donde todos los automóviles eran de color negro porque la pintura de ese color se secaba antes que las demás. Sin embargo, General Motors se dio cuenta de que los productos estandarizados no complacían las demandas del mercado e introdujo variaciones, permitiendo a sus clientes elegir colores entre sus modelos, consiguiendo así ajustarse a las nuevas demandas. Esto demuestra cómo una empresa no puede ignorar los cambios del mercado aunque se ajuste a unos determinados requerimientos. Para satisfacer al cliente, la empresa debe, además, ser flexible y adaptarse a esos cambios.

En este sentido, puede resultar difícil descubrir las necesidades y expectativas de los clientes, pues éstos quizás no conozcan en un principio cuáles son, y sólo identificarlas una vez utilizado el producto o servicio.

### **Comparación entre enfoque tradicional y moderno de la calidad**

<b>Enfoque tradicional</b>	<b>Enfoque moderno</b>
Identificación con control de calidad	Identificación con calidad total
Inspección	Prevención
Afecta solo al bien o servicio	Afecta todas las actividades de la empresa
Responsabilidad del inspector	Responsabilidad de todos los miembros



Solo participa en su logro el departamento de control de calidad	Participan en su consecución todos los miembros de la empresa
No existe una cultura de calidad	Se sostiene con una cultura de calidad
La alta administración se desvincula de la calidad	El compromiso de la alta dirección es esencial
Especialización del puesto	Enriquecimiento del puesto
Enfoque micro	Enfoque macro. Planteamiento global y estratégico de la calidad
Formación solo para los especialistas e inspectores	Formación para todo el personal

### **Modelos de calidad**

Las normas internacionales ISO 9000, tienen un enfoque de normalización que finalmente conduce a la certificación. Estas normas son utilizadas por las empresas tanto como una guía para avanzar hacia la calidad total, como una forma de evaluar su propio nivel de calidad en relación con las demás empresas. Cabe aclarar que las normas ISO no aseguran un producto de alta calidad, sino que todos los productos tendrán la misma calidad, (mala o buena), es decir que sean homogéneos.

El Modelo Europeo de Calidad representa el marco fundamental para la gestión de la calidad total en Europa y propone que la satisfacción del cliente y del personal, y el impacto positivo en la sociedad, se consiguen mediante el liderazgo de los directivos que conducen la estrategia y política, la gestión del personal, la gestión de recursos y de los sistemas de calidad y procesos hacia la excelencia en los resultados del negocio. Este modelo se puede considerar como una herramienta práctica para las empresas que quieran optar al premio de la EFQM (European Foundation for Quality Management) y para cada organización interesada en analizar y mejorar continuamente la calidad de sus bienes y servicios.

La implantación de un sistema de calidad implica un cambio en la organización que debe fundamentarse en el compromiso de la alta dirección, responsable de crear una visión de futuro y desarrollar una estrategia que comunicará a toda la organización, con la finalidad de conseguir los objetivos de la calidad.

### **Inconvenientes al aplicar modelos de calidad**



Podemos acabar señalando los posibles inconvenientes que pueden encontrar las pequeñas y medianas empresas para implantar un sistema de calidad. En este caso, identificamos los obstáculos para la aplicación del Modelo Europeo de Calidad y de las normas ISO 9000.

### **Modelo Europeo**

- Este modelo, aunque es para pymes, sólo pueden abordarlo las grandes empresas.
- La dirección no ve claros los beneficios de aplicar el mismo.
- Miedo al cambio por parte de los mandos al ceder responsabilidad a los empleados. Los recursos económicos, materiales y de tiempo necesarios para el plan de mejora, no siempre están disponibles para muchas de estas empresas.
- El ajustarse a un modelo de referencia puede significar pérdida de flexibilidad, característica típica de la pequeña y mediana empresa.

### **ISO 9000**

- Pérdida de flexibilidad de la empresa al ajustarse a una serie de normas.
- Falta de tiempo por parte del personal (por ejemplo en la implantación de programas de formación, en la celebración de reuniones entre consultor externo y dirección).
- Falta de recursos financieros y limitación de recursos humanos.
- La no existencia de un fuerte compromiso por parte de la dirección, que sólo desea obtener el certificado de calidad.
- Resistencia al cambio en los empleados en cuanto a hábitos y comportamientos.

**XI.** Las actividades de calidad suponen una mayor carga de trabajo para directivos y supervisores (por ejemplo, esfuerzo extra para documentar los procedimientos).



## **Employeeeship: La era del capital humano de Claus Möller**

¿Qué es la era del capital humano? Claus Möller define esta frase haciendo alusión al término “employeeeship”, en el cual las organizaciones ponen al empleado por sobre todo. Esto significa que el empleado se siente parte de la compañía, pone el corazón en la empresa, asumiendo responsabilidades por los éxitos y los fracasos de ésta, donde el compromiso del equipo se ve de principio a fin y en la cual existe confianza entre empleados y gerentes.

En el video, aparecen varios ejemplos o situaciones que el autor utiliza para profundizar en este término:

### **Equipo de futbol**

Una de las quejas más comunes de los empleados es que la alta gerencia no los conoce, no sabe quiénes son ni lo que hacen. Möller pone de ejemplo los equipos de futbol, en los cuales asegura que siempre están comprometidos y motivados, trabajan todos juntos hacia un objetivo en común, sin embargo, los jugadores siempre hacen lo mismo: mantienen la pelota en la misma dirección, los contrarios los atacan, existen límites precisos y además se pueden ganar tarjetas amarillas y rojas por su comportamiento. Si los empleados tuvieran estas condiciones en una empresa probablemente se irían, pero en el futbol no pasa. ¿Por qué? Porque hay espectadores, hay personas que miran lo que hacen y lo aprueban o lo critican.

“Si los gerentes nos tratan bien, queremos poner lo mejor de nosotros, y si nos dan prioridad, nosotros le daremos prioridad al cliente”.

### **Sábado a la noche**

Cuando recibimos gente un sábado a la noche, ponemos lo mejor de nosotros; no nos preguntamos por qué, simplemente lo hacemos. Nos preparamos, nos aseguramos de que todo esté limpio y ordenado, tratamos de que todo sea perfecto para darle una cálida bienvenida al invitado. ¿Por qué? Porque somos los dueños del proyecto, de los fracasos del éxito, somos responsables de todo, y lo que hacemos se ve, y los espectadores nos dirán lo que opinan, entonces nos esforzaremos por no hacer un fracaso.

### **Caso de una empresa en la cual no había employeeeship**

En una ocasión en la que Claus Möller fue invitado a una empresa, la misma iba a tener un simulacro de incendio. Cuando sonaron las alarmas, el personal tardó 45 minutos en salir de un edificio de dos pisos y otros 45



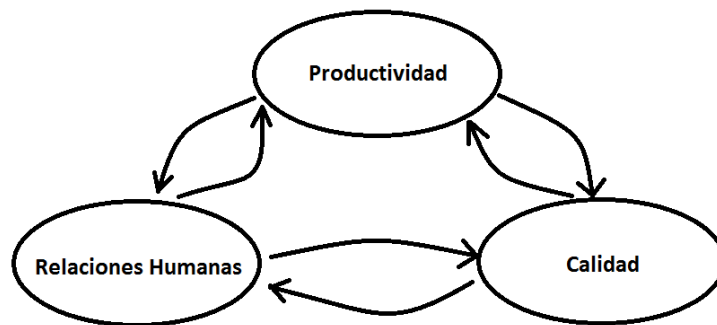
minutos en volver, pero al sonar la alarma que indicaba que el día laboral había terminado, solo les tomo 45 segundos retirarse. En esa misma empresa, el gerente de desarrollo de recursos humanos lo llevo en una visita guiada por la empresa, y al llegar al departamento de ventas sonó el teléfono en un escritorio de un empleado que no estaba y nadie lo atendía, y Möller pregunto a un empleado porque no atendía el teléfono y este le respondió que no era su trabajo.

Cuando le preguntan a Möller que deben hacer los gerentes para tener éxito, siempre esperan una receta mágica, algo complicado que le dé más significado a lo que hacen, pero Moller les dice que "deberían hacer lo que siempre debieron hacer. Si hubieran sabido que hacer estarían bien" y pone de ejemplo las dietas:

### Dietas

Siempre se espera que una dieta tenga un nombre complicado, porque queremos que la dieta haga el trabajo por nosotros pero... ¿Cuál es la mejor receta? Consumir menos calorías de las que quemamos. En el caso de la administración seria invertir menos de lo que sale.

La base permanente de la administración o los tres criterios para el éxito son:



- **Productividad:** No gastar más de lo que se tiene. Es decir, si invierto \$1, debo ganar \$1,5 como mínimo.
- **Relaciones humanas:** Empleados felices. Se necesita el compromiso de la gente, que tome como propio el proyecto laboral. Se lo puede denominar "cuidado del capital humano".
- **Calidad:** Clientes felices. Significa que los que vuelven son los clientes y no los productos.

Para que nuestra administración sea eficiente, primero vienen los empleados, luego los clientes y por último las ganancias.

### Las actividades tienen lugar en una compañía en 3 niveles

- Nivel Gerencial.
- Nivel Equipo
- Nivel individual.



Los criterios deben tener lugar en los tres niveles, hay que olvidarse de la administración de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, para llegar al corazón de la gente.

### **Gestión de los cambios**

**Aquarium Administrativo:** Cuando la gerencia ve que las cifras son buenas, piensan que no hay que cambiar nada. Cuando caen un poco, aun no hay que hacer nada, se espera que mejoren las cosas. Cuando estamos en una situación grave, ya es tarde. No hay que esperar a que todo este mal para actuar. Entonces, ¿Cuándo es necesario cambiar? **Antes de que sea necesario.** Si cambiamos cuando descendemos en vez de cuando ascendemos, no podremos elegir nuestras estrategias, el banco decidirá por nosotros.

*"Cuando soplan vientos de cambio, algunos construyen refugios y se ponen a salvo.*

***Otros construyen molinos y se hacen ricos."***



The background features a series of flowing, curved lines in shades of orange and white. These lines originate from the top right and curve downwards and to the left, creating a sense of movement and depth. The lines vary in thickness, with some being solid and others appearing as thin outlines.

## **RESUMEN: LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE**



# Capítulo 1: Desarrollo del comportamiento organizacional

## 1.1 La empresa en la fase inicial

La base de toda empresa es su **fundador**: una persona con gran decisión para comercializar un producto/servicio. El fundador emplea personas que comparten esta visión y están dispuestas a desempeñar las tareas requeridas, establece las reglas del juego y la manera de seguirlas, logrando homogeneidad y predictibilidad en la conducta del personal. El elemento colectivo en la conducta de los individuos se llama **comportamiento organizacional**. Al inicio de la empresa el fundador ejerce una mayor influencia sobre el personal, pero a medida que la misma crece, los individuos van captando las opiniones, valores y preferencias del fundador estableciendo de esta manera un criterio propio.

## 1.2 La empresa en crecimiento

Al crecer la empresa (expansión de personal), los más veteranos se convierten en la "élite". El crecimiento obliga al fundador a contratar a un asistente, y luego este último también pasará a contratar otro asistente y así sucesivamente hasta la formación de departamentos. También va delegando su función de coordinación en otros miembros, lo que conduce a la formación de gerencias medias. Esto da lugar a una estructura organizacional que determina autoridades y responsabilidades, desarrollándose de esta manera la cultura de la empresa.

## 1.3 La empresa establecida

El gerente sucede al fundador. La estructura, los sistemas, la cultura y la estrategia controlan el comportamiento organizacional de los empleados. Todos los miembros de la organización participan en el juego, pero su influencia de ninguna manera es la misma. La élite tiene más poder. Sus miembros determinan la identidad de la organización y se encarga del papel principal. Son los encargados de transmitir la cultura y custodian las fronteras de la organización.

## 1.4 El Problema principal

**Comportamiento organizacional**: elementos y patrones colectivos en la conducta de la gente que trabaja en una organización. Resulta del establecimiento de reglas acerca de cómo trabajar y de cómo debe practicar el juego a partir de aquellas reglas.



Cuanto más complejas son las reglas y menos transparente su conformación, más difícil es cambiarlas. También se hace más difícil cambiar el comportamiento organizacional. Cambiar las reglas no garantiza un cambio en la conducta organizacional. Hay que tratar de cambiar primero la conducta y las reglas cambiarán como resultado del proceso. Hay que iniciar los cambios mediante la puesta en marcha de un proceso de aprendizaje: el aprendizaje colectivo.

## Capítulo 2: Las organizaciones

### 2.1 El término "Organización"

El término organización puede usarse en el sentido institucional, haciendo referencia a una asociación específica de personas que trabajan juntas, o en el sentido instrumental refiriéndose a la manera en que se distribuyen las tareas dentro de una empresa.

La organización en el sentido instrumental se puede definir mediante cuatro conceptos:

- **Estrategia:** Son las metas de la organización y la manera de llevarlas a cabo.
- **Estructura:** Determina la posición de los miembros de la organización y la relación entre ellos.
- **Sistemas:** Son las condiciones y acuerdos relacionados con la manera en que se manejan los procesos (información, comunicación) y los flujos (bienes y efectivo).
- **Cultura:** Es la suma de opiniones individuales, valores compartidos y normas de los miembros de la organización.

Estos conceptos son componentes separados pero se encuentran interconectados al hablar de organización en el sentido instrumental. Por ejemplo, la elección de una estructura está determinada por opiniones y valores, es decir por elementos culturales.

### 2.2 Principios, insights y reglas

Controlan el comportamiento organizacional. Lo que realmente influye en la conducta no son las reglas sino la imagen, percepción o interpretación que se les dé.

Las **reglas** formulan lo que se debe hacer y lo que está permitido. Es la base de la organización y lo más cercano al comportamiento organizacional.

Los **insights** representan lo que se sabe y se entiende. Tienen como función explicar y entender las reglas existentes o desarrollar nuevas. Influyen directamente sobre la conducta.

Los **principios** representan lo que se es o se desea hacer. Tienen como función establecer y mantener la cohesión mutua entre las reglas y los insights. Es lo más difícil de cambiar.



### 2.3 La organización como construcción o como sistema

Existen dos teorías: La de construcción social que concibe a la organización como el resultado de la interacción de sus miembros y la de los sistemas que concibe a una organización como un conjunto de elementos donde la gente es un elemento más. Las organizaciones son ambas teorías, son un conjunto de componentes que se interrelacionan.

### 2.4 Organización, gerencia y liderazgo

La gerencia consiste en dirigir a todos hacia el objetivo deseado. Existen dos maneras: la directa implica hablar directamente con el empleado para instruirlo, motivarlo, etc. esto es liderazgo. La indirecta tiene que ver con una organización eficaz, con estrategia, cultura, sistemas, etc., esto es gerencia. De esta manera se controla el comportamiento organizacional.

## Capítulo 3: Aprendizaje

### 3.1 El aprendizaje es un cambio de conducta

La meta del aprendizaje es mejorar la calidad de las acciones de alguien. Esta calidad se denomina *competencia* y por tanto, la eficacia es la medida en la que se incrementa la competencia de una persona o un grupo de personas. La **competencia** de una persona no se determina sólo por lo que las personas saben o entienden sino también por lo que pueden (capacidades) y están dispuestas a hacer (Una persona se manifiesta a través de una conducta y no a través de lo que sabe o de sus capacidades. personalidad y actitud).

### 3.2 Aprendizaje consciente en contraposición con aprendizaje inconsciente

#### • Inconscientes:

- Informal: **Aprender por imitación.**
- Formal: **Se aprende en base a recompensas y castigos. Se denominan aprendizaje mediante la experiencia.**

#### • Consiente:

- Técnico o metódico: **Consiste en estar ocupado de una manera consciente al aprender. Abarca el aprendizaje en salones de clases, salas de conferencias, seminarios, etc. Conduce a un nivel de competencia más alto dado que es progresivo y acumulativo.**

### 3.3 Aprendizaje cíclico

David Kolb fue uno de los autores que establecieron un puente entre los distintos métodos de aprendizaje, donde aprender es un proceso cíclico: Hacer→Reflexionar→Pensar→Decidir→(Re)hacer. Ganamos experiencia al



hacer; reflexionar es meditar sobre esta experiencia; pensar es intentar entender esa experiencia por medio del análisis y la conceptualización; entonces tomamos una decisión respecto al siguiente paso y luego el ciclo se repite. El aprendizaje es un proceso interminable, de repetición constante y plazos variables.

### 3.4 Autoconocimiento y potencial de aprendizaje

El aprendizaje consciente es un prerrequisito para el desarrollo del potencial de aprendizaje. Podemos distinguir tres niveles de autoconocimiento:

- **Primer nivel:** Lo que uno puede hacer. Saber lo que es posible si se quiere tener éxito y lo que es mejor evitar. Impide sobre o subestimar las propias capacidades.
- **Segundo nivel:** Conocimiento de lo que uno sabe, y entiende.
- **Tercer nivel:** Conocimiento de quiénes somos y quiénes deseamos ser. Conformar la base de la personalidad y la identidad.

### 3.5 Aprender a aprender

El potencial de aprendizaje se refiere al potencial para aprender a aprender (metaprendizaje o autodidáctica). El potencial para aprender a aprender requiere conocer la forma en que se aprende, conocer las formas de razonar y percibir, las suposiciones y las cosas que uno evitaría o que preferiría aventurarse.

## Capítulo 4: Educación

### 4.1 Educar

Lo máximo que los otros pueden hacer es ayudarnos a aprender, esto es Educar. La educación debe basarse en un contrato mutuo entre el maestro y el alumno. La educación se ha dividido en tres partes: la **educación** en el sentido más restringido (programas dirigidos hacia la adquisición de conocimientos y comprensión), la **capacitación** (programas dirigidos hacia la adquisición de habilidades) y la **formación** (programas dirigidos hacia el desarrollo de actitudes específicas). Las tres formas son independientes debido a la profesionalización y especialización metodológica dentro de la educación.

### 4.2 La educación como intervención

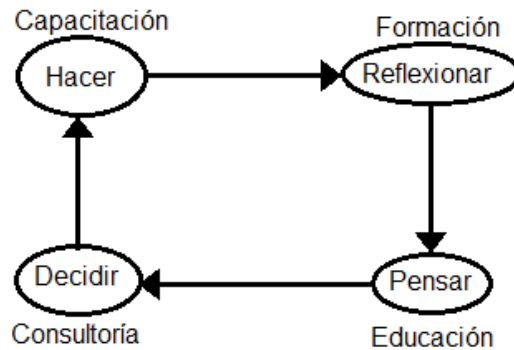
El aprendizaje es un proceso cíclico que consta de varios elementos: hacer, reflexionar, pensar y decidir. La educación consiste en hacer intervenciones en este proceso. Distinguimos 4 tipos de intervención:

- Ayudar a hacer, que puede describirse como capacitación
- Ayudar a pensar, definido como educar en el sentido más restringido



- Ayudar a reflexionar, conocido como formación
- Ayudar a decidir, llamado consultoría.

En los 4 tipos de intervención, la educación consiste en proporcionar puntos de vista, conceptos y teorías, métodos y técnicas, espejos y retroalimentación y formulación de problemas como estudios de casos, juegos, ejercicios y representaciones.



Las intervenciones específicas orientadas:

- A los **contenidos**: están dirigidas hacia el contenido del aprendizaje, se ocupan de ofrecer puntos de vista, conceptos y teorías.
- Al **proceso**: están incluidas en este proceso de interacción por medio de confrontaciones, retroalimentación y otros.
- Al **procedimiento**: interfieren en todos los recursos posibles relacionados con el enfoque: métodos, técnicas, reglas, etc.

La conexión entre el contenido y el proceso se hace mediante procedimientos. Existe una relación directamente proporcional entre proceso y contenido; cuanto mayor sea el primero, mejor será el segundo.

Los educadores deben convertirse en algo superfluo lo más pronto posible.

La educación debe tener por objetivo incrementar el potencial de aprendizaje: la capacidad para aprender la manera de aprender.

## Capítulo 5: Aprendizaje organizacional

### 5.1 El aprendizaje organizacional es un aprendizaje colectivo

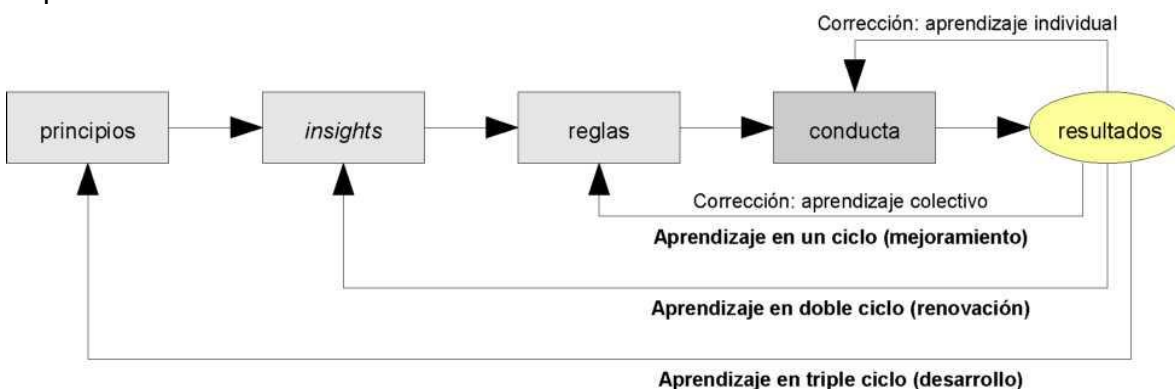
El aprendizaje organizacional hace referencia al cambio del comportamiento organizacional, y una organización sólo puede aprender si sus miembros lo hacen, porque si no hay un aprendizaje individual no puede haber uno organizacional. Pero a su vez, una organización no aprende automáticamente cuando los individuos que la conforman aprenden algo, es decir que el aprendizaje individual es una condición necesaria pero no suficiente. Una organización aprende cuando un cambio en el comportamiento de un individuo tiene un efecto en el comportamiento de otros, y por lo tanto genera un aprendizaje mutuo.

El aprendizaje colectivo busca aumentar la competencia colectiva de los miembros pertenecientes a una organización o de sus partes, y esto requiere tiempo y esfuerzo. La competencia colectiva es mucho más que la suma de las competencias individuales (sinergia), por eso un equipo constituido por las personas más competentes de la organización podría no ser tan eficiente como otros equipos con integrantes de menores competencias individuales.

## 5.2 El aprendizaje colectivo significa un cambio organizacional

El cambio organizacional aparece cuando colectivamente se empiezan a hacer las cosas de distinta manera.

El requisito mínimo para hablar de una organización es la existencia de reglas, explícitas e implícitas, relacionadas con el comportamiento organizacional deseado. Y mientras estas reglas conduzcan a una conducta que redunde en los resultados deseados, no hay necesidad de cambiarlas y por lo tanto la organización no necesita aprender. En este escenario, el único aprendizaje que se da es el individual, es decir aprender a comportarse de acuerdo con las reglas. Para esto se utilizan los cursos de especialización y capacitación.



Cuando las reglas no conducen a la conducta que redunde en los resultados deseados, surge la necesidad de aprender en el plano organizacional. Un cambio en el comportamiento organizacional ocasiona que las reglas existentes se modifiquen o que se desarrollen unas nuevas. El aprendizaje consciente es de mayor calidad que el inconsciente. Al hacer explícitas las reglas, se puede dejar en claro cómo cada individuo interpreta las reglas, cómo se evalúan, qué cambios serían bienvenidos.

## 5.3 Aprendizaje en un ciclo (Mejoramiento)

Se habla de aprendizaje en un ciclo cuando el aprendizaje colectivo provoca cambios en las reglas existentes, es decir que se aprende en el nivel de las reglas. Se plantean preguntas sobre el "cómo" y no sobre el "por qué".

El aprendizaje en un ciclo puede describirse como mejoramiento: se trata de mejorar las reglas, y se buscan las soluciones de acuerdo con los principios e insights existentes. Sucede a diario.



#### 5.4 Aprendizaje en doble ciclo (Renovación)

En el aprendizaje en doble ciclo se requieren cambios en las reglas y también en los *insights*, es decir que se aprende en el nivel del *insight*. Se plantean las preguntas sobre el "por qué" de las reglas, qué es lo que permiten y lo que no, haciéndose preguntas en el nivel del conocimiento y el entendimiento colectivos. A este nivel de aprendizaje le corresponden los conflictos, disputas y contradicciones, entre los individuos y entre departamentos, facciones, grupos, etc. La causa más importante del fracaso del aprendizaje en doble ciclo en cuanto a la resolución de problemas es negarse al diálogo o al debate mutuo acerca del fondo de los problemas. El aprendizaje en doble ciclo puede describirse como renovación, ya que se relaciona con la renovación de los *insights* acordes a los principios vigentes. Sucede en meses.

#### 5.5 Aprendizaje en triple ciclo (Desarrollo)

Se habla de aprendizaje en triple ciclo cuando se ponen a discusión los principios esenciales sobre los que se fundamente la empresa; cuando surgen preguntas acerca de la posición que la organización o una parte de ella quiere ocupar en el mundo exterior, el papel que busca cumplir, el tipo de organización que quiere ser, y su identidad. Las organizaciones se enfrentan a este tipo de procesos radicales de cambio cuando los cambios en el nivel del aprendizaje en doble ciclo no son de ninguna ayuda, es decir cuando no tiene sentido una reorganización o cambios estructurales, o bien cuando las principales figuras competentes abandonan la organización. El aprendizaje en triple ciclo puede describirse como desarrollo, ya que consiste en el desarrollo de nuevos principios. Se mide en años.

#### 5.6 Organizaciones que aprenden a aprender

Las organizaciones que aprenden a aprender son aquellas que empiezan a reconocer sus problemas, quieren examinarlos y obtener lecciones de ellos. No inician nuevos procesos de aprendizaje sin haber completado el anterior, ni tampoco solucionan sus problemas despidiendo a su personal o anunciando más cambios estructurales.

#### 5.7 Mejoramiento, renovación y desarrollo

Ciclo de aprendizaje	Sencillo	Doble	Triple
Área de aprendizaje	Reglas	Insights	Principios
Nivel de aprendizaje	Obligaciones y permisos	Conocimiento y entendimiento	Valor y voluntad





Resultado aprendizaje	del	Mejoramiento	Renovación	Desarrollo
--------------------------	-----	--------------	------------	------------

## Capítulo 6: Organizaciones emprendedoras

### 6.1 ¿Qué es una organización emprendedora?

Empresas jóvenes, pequeñas o medianas, fundadas por un pionero que tenía una idea que podía hacerse productiva. Las principales características son el talento o la improvisación, el potencial para llevar a cabo las ideas y el valor que lo acompaña. El jefe determina las estrategias (decide) y los departamentos ejecutan (hacen), aprendiendo unilateralmente generalmente solo a nivel mejoramiento, imitando. El aprendizaje en segundo ciclo es laborioso y el tercer ciclo se reserva para los altos mandos. Tienen corta duración, aprenden bastante y muy rápido al hacer. El único criterio que en verdad cuenta para la conducta externa es el éxito.

<b>Estrategia:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Estrategia agresiva</li><li>- corto plazo</li><li>-(pro)activa</li><li>- enfocada en los nichos</li><li>- intuitiva</li></ul>	<b>Estructura</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Simple</li><li>- centralización</li><li>- sólo alta gerencia y personal operativo</li><li>- informal</li></ul>
<b>Cultura</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Cultura de poder</li><li>- lealtad</li><li>- gran familia</li><li>- dedicación, ayuda mutua</li><li>- informalidad</li><li>- disciplina</li></ul>	<b>Sistemas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Mal necesario</li></ul>

### 6.2 El punto débil de las organizaciones emprendedoras

- **Cambios externos (mercado):** Los miembros de la organización de repente tienen que determinar qué es lo que deben hacer, y las reglas acerca de cómo operar son en gran parte implícitas y se han aprendido de manera inconsciente.
- **Cambio de jefe:** La organización se enfrenta con la pregunta de qué clase de empresa desean ser. En consecuencia la organización se torna débil y pierde la dirección. La reacción usual es designar otro "hombre fuerte" pero esto solamente retrasaría la crisis hasta que el nuevo jefe desapareciera.



### 6.3 De una organización emprendedora a una organización que aprende

Se pueden tomar medidas que la conviertan en una burocracia prescriptiva, en lugar de una organización que aprende. Al contratar expertos del exterior, se llena el vacío en cuanto a conocimientos e insights, y al imponer una estructura, se establece un orden respecto a lo que se espera de cada uno en la organización: lo que la gente debe hacer y lo que se le permite hacer. El error está en la manera de hacer esto. Casi nunca se hace el intento de convertirse en una que aprende. Para convertirse en una organización que aprende, se debe encontrar de manera colectiva una solución al problema de la identidad.

## Capítulo 7: Organizaciones prescriptivas

### 7.1 ¿Qué es una organización prescriptiva?

Son aquellas conocidas como burocracias, las cuales funcionan como maquinas, donde los hombres y los recursos materiales actúan como piezas. Por lo general son grandes y antiguas aunque suele haber excepciones, se estandarizan los procesos al máximo posible para mantener bajos los costos y precios. Aprenden mucho individualmente pero les cuesta aprender organizacionalmente. Carecen de necesidad, valor, voluntad y habilidad para aprender. Los departamentos se agrupan de acuerdo con su función y las y tareas se dividen tanto como sea posible. Los problemas se allanan, se solucionan afinando los procedimientos o enviándolos al nivel superior. Características:

<b>Estrategia:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Estrategia reactiva</li><li>- largo plazo</li><li>-orientada hacia las operaciones</li><li>- liderazgo a través de costos bajos</li></ul>	<b>Estructura</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Centralización</li><li>- Numerosos niveles jerárquicos</li><li>-División de responsabilidades por especialidad</li><li>-Formal</li></ul>
<b>Cultura</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- De roles</li><li>-Sensible al estatus y la posición</li><li>-Se premia la eficiencia y el evitar conflictos</li></ul>	<b>Sistemas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Dirigidos a mantener el control a través del análisis de los desvíos</li></ul>

En una organización prescriptiva existe una gran discrepancia entre lo que se dice y lo que se hace (falla el aprendizaje). No se pone el énfasis en resolver los problemas de una forma colectiva, sino de hablar de ellos en



grupo de una misma manera. Son “organizaciones persuasivas”. Si las cosas salen bien, se devalúa a los individuos; si salen mal, se culpa a alguien más: suelen ser “ellos” o “el sistema”. Una situación defensiva lleva a no presentar críticas, pero sin crítica, no hay aprendizaje. Uno es premiado por no hacer algo mal más que por hacerlo bien.

## 7.2 El papel de la educación

Las actividades de capacitación en las grandes empresas se llevan a cabo en tres departamentos:

- **Departamento educativo:** Se encarga de seleccionar y guiar a los empleados hacia cursos de capacitación profesional existentes.
- **Departamento de capacitación:** proporciona o hace arreglos para dar capacitación en habilidades específicas, tales como dirigir una junta, hacer presentaciones y entrevistar.
- **Departamento de educación gerencial:** Se limitan a aspectos funcionales de la gerencia, como financieros y administración de empresas.

En general, estos cursos son diseñados para empleados de la empresa, son individuales para el desarrollo de habilidades individuales.

# Capítulo 8: Organizaciones que desaprenden

## 8.1 ¿Que es una organización que desaprende?

Se refiere a las organizaciones burocracias que se encuentran experimentando un cambio. Casi siempre se tratan de cambios en la estructura (reorganizaciones), en lugar de cambios en la cultura.

## 8.2 Anteproyecto

En las organizaciones prescriptivas el método de “diseño” o “**anteproyecto**”, el cual conduce a que los procesos de aprendizaje se hagan prescriptivos; con una característica principal que consiste en que uno debe desaprender lo viejo para aprender lo nuevo.

El **Anteproyecto** puede describirse como un proceso de pensamiento o **reorganización** de lo que la organización desea a futuro en lo referente a sus componentes y luego tratar de convencer a los empleados (proceso de implantación o **cambio de conducta**) de lo acertado que esta el anteproyecto. En ocasiones la reorganización y el cambio de conducta chocan, pero siempre se debe ver como una oportunidad para mejorar. Hay que lograr que el proceso de cambio de conducta empuje al proceso de reorganización para convertirse en una organización que aprende.

## 8.3 Características del proceso de aprendizaje



Cuando se da un cambio organizacional grande, las personas tienen que aprender las nuevas reglas, insights e incluso principios, siendo un proceso colectivo, ya que lo realizan todos en la organización, desde veteranos a novatos. Es un proceso impuesto, ya que toda persona afectada por el cambio se ve en la obligación de adaptarse, además no tiene maestros, todos tienen que aprender a adaptarse. Es en esencia un proceso de desaprendizaje debido a que lo más difícil no es aprender lo nuevo, sino desaprender lo viejo. Esto hace que los novatos tengan una pequeña ventaja sobre los veteranos, ya que ellos están en obligación de aprender lo nuevo, pero no cargan con el peso de desaprender lo viejo, ya que nunca lo aprendieron.

#### **8.4 El papel de la educación**

Todo proceso de aprendizaje necesita ser respaldado por un “curso” o “clase”, las cuales son en grupos, ya que el objetivo es el mismo: Educar o comunicar a las personas exactamente el mismo mensaje, las mismas reglas, los mismos nuevos procedimientos válidos dentro de la organización. Muchas veces esto, si es bien aprovechado puede ser útil para la organización. Pero sin embargo para que las críticas o comentarios sean siquiera escuchados, los profesores, tutores o cualquier persona que esté dando el curso y recibiendo esos comentarios debe tener alguna influencia o acceso a los directivos, las personas que pueden aplicar esa información de una manera provechosa para generar un cambio en la organización.

## **Capítulo 9: Organizaciones que aprenden**

### **9.1 Qué es una organización que aprende?**

Son organizaciones capaces de aprender y aprender a aprender. En otras palabras, no solo pueden hacerse competentes, sino también mantenerse así. La competencia está ligada al tiempo y a la situación. Las organizaciones que aprenden han dominado el arte de adaptarse de manera rápida y preservar su propia dirección e identidad. Han sido capaces de desarrollarse. Desarrollarse es adaptarse sin perder la identidad, reacción tanto como proacción, dejarse influir por el medio así como ejercer una influencia sobre él.

### **9.2 Los principios de la organización que aprende**

Las organizaciones que aprenden son pequeñas y jóvenes, y desde un principio fueron de esa manera o se convirtieron en tales a partir de organizaciones emprendedoras. Casi siempre son empresas con procesos de trabajo complejos y en constante cambio, que requieren un alto grado de capacitación y profesionalismo.

Los principios de aprendizaje que subyacen tras una organización que aprende, deben hacer posible el metaprendizaje, y evitar así que las



organizaciones que aprenden cometan los mismos errores que las emprendedoras y las prescriptivas.

<b>Estrategia</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Desarrollo continuo</li><li>- Dirigido a la misión</li><li>- Corto y mediano plazo</li><li>- Racional e intuitivo</li><li>- Activo y proactivo</li><li>- Diversos enfoques</li></ul>	<b>Estructura</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Redes orgánicas</li><li>- Unidades y equipos combinados flexiblemente</li><li>- Con base en combinaciones de mercado y producto</li><li>- Descentralización</li><li>- Mezcla de pensadores (staff) y hacedores(línea)</li><li>- Coordinación a través de la discusión</li></ul>
<b>Cultura</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Cultura orientada a las tareas</li><li>- Flexible</li><li>- Orientada a la resolución de problemas</li><li>- Creativa</li></ul>	<b>Sistemas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Sistemas de apoyo</li><li>- Información para reflexionar, "sobre el sistema"</li><li>- Información para actuar, "dentro del sistema"</li><li>- Lidiar con lo complejo</li></ul>

### 9.3 Los procesos de aprendizaje

Se orientan a la resolución de problemas, ya existentes o previstos. Tiene lugar en cualquier momento en que la situación que reina no concuerda con la deseada. Los problemas son considerados como interesantes indicadores de cambios que podrían requerirse y, por ende, de procesos de aprendizaje necesarios. El aprendizaje se lleva a cabo mientras se trabaja. Los procesos de aprendizaje están vinculados a los procesos de trabajo. Es cíclico (ciclo de Kolb).

### 9.4 Aprendizaje colectivo

El aprendizaje de este tipo de organizaciones es en gran medida colectivo. Aunque hay procesos de aprendizaje individual, se hace hincapié en aprender juntos, en equipos.

### 9.5 Aprendizaje consciente.

Es metódico y su método más importante es el cuestionamiento mutuo. Requiere voluntad, valor y conocimientos colectivos. Se trata de obtener un consenso acerca de cómo puede solucionarse un problema concreto y no sobre



cómo debería ser el mundo idealmente. El aprendizaje siempre está relacionado con las tareas, el trabajo y los problemas, lo cual evita divagaciones en la discusión.

### **9.6 Aprendizaje multilateral**

El término "multilateral" se refiere aquí a todos los niveles de aprendizaje: reglas, insights y principios. Una organización que aprende está diseñada de tal manera que existan suficientes diferencias para mantener abierto y en marcha el dialogo en esos tres niveles. La organización debe ser lo suficientemente multiforme para responder a la variedad de lo que la rodea (la gente y los componentes de la organización). De manera consciente, una organización que aprende permite la existencia de contradicciones y paradojas. En este tipo de organización, los conflictos no se conciben como amenazas que deben evitarse sino como retos para afrontar, con el propósito de estimular un debate continuo sobre las reglas, los insights y los principios. El aprendizaje en tres ciclos sirve para mantener la vitalidad y desarrollarse de forma constante.

### **9.7 Aprender a aprender**

Dentro de una organización que aprende, el aprendizaje se orienta hacia el desarrollo del potencial para aprender a aprender, es decir, el metaprendizaje.

La base de este potencial es el autoconocimiento; en particular, el saber cómo y por qué se aprende y se desea aprender. En las organizaciones emprendedoras y en las prescriptivas, las crisis terminan haciendo que se evadan los problemas. La gente no se percata de su competencia o incompetencia colectiva y carece del valor o la voluntad para examinarlas.

Aprender a aprender, implica análisis observación imparcial del propio funcionamiento colectivo; para lo cual es indispensable el arte de saber apartarse de sí mismo. Pero aún más que potencial, se necesita tener valor, pues lo que uno ve en el espejo puede ser algunas veces dolorosamente duro. Por último, se requiere, más que nada, voluntad para alejarse en determinados momentos de las preocupaciones y las actividades cotidianas.

Una organización que aprende se basa en una filosofía en la que los miembros consideran que ellos mismos y los demás son adultos: gente que tiene la voluntad y el valor para asumir la responsabilidad de su propio funcionamiento con relación al de los otros, y que espera lo mismo de los demás.

## **Capítulo 10: La organización que aprende**

### **10.1 ¿Para qué convertirse en una organización que aprende?**



Para enfrentar y adaptarse a los tantos y tan rápidos cambios que se producen en el ambiente de la organización, aprovechando las oportunidades y previniendo las amenazas.

### 10.2 Consecuencias que los cambios tienen en una organización:

Las empresas tienen cada vez menos tiempo para planificar cuidadosamente o se producen cambios radicales en los procesos. También el incremento en el nivel de la educación, combinado con la tendencia a la individualización, dieron como resultado que las exigencias de la gente respecto a la cooperación se estén modificando, además, La competencia individual y colectiva que se adquiere se vuelve obsoleta cada vez con mayor rapidez.

### 10.3 ¿Cómo convertirse en una organización que aprende?

En una organización prescriptiva ante los cambios se sigue el **modelo del turista**: primero, uno establece con la mayor precisión posible hacia dónde se desea ir y cómo llegar ahí, y después se emprende el viaje. Primero se piensa y luego se actúa. En una organización que aprende los cambios siguen el **modelo del viajero**: aunque no se conozca con precisión el rumbo, uno escoge una dirección y arranca.

Cuando una organización prescriptiva desea cambiar a una que aprende debe elegir el modelo del viajero que comienza por el cambio de conducta colectivo. Es decir que la organización debe **hacer** más que pensar. El **primer argumento** a favor del modelo del viajero es el tiempo. Los cambios suceden cada vez más rápido y, para cuando el anteproyecto de la situación deseada se haya planificado el ambiente ya habrá cambiado otra vez. El **segundo argumento** para elegir el modelo del viajero hace referencia a que si se desea hacer cambios esenciales se debe elegir un medio diferente del usual: El medio es el mensaje. El **tercer argumento** dice que los sistemas, culturas, estructuras y estrategias no son instrumentos para producir cambios, sino para mantener la continuidad.

La gerencia debe encontrar el equilibrio entre la continuidad y el cambio. Los procesos primarios deben continuarse y, a la vez, hay parte de estos procesos que deben adaptarse a las exigencias del ambiente. La función principal de la estrategia, la cultura, los sistemas y la estructura consiste en apoyar los procesos vigentes, es decir, respaldar la continuidad. Se debe utilizar la organización (en el sentido instrumental) tal y como fue pensada, para apoyar la conducta deseada, no para cambiarla.

### 10.4 ¿Liderazgo o gerencia?



El buen líder es un factor crítico de éxito para cualquier organización. Para las que desean convertirse en organizaciones que aprenden el elemento decisivo no es lo que la gerencia dice o piensa, sino lo que se hace. La transición a una organización que aprende requiere liderazgo: influir de manera personal y directa en la gente. Esto debe comenzar por el liderazgo en los niveles más altos. Lo que más se debe exigir de los líderes es que, mediante su conducta y los medios que empleen, demuestren que ellos también están dispuestos a aprender.

## **Capítulo 11: Dirección de los procesos de aprendizaje colectivo**

Dirigir cambios significa liderar los procesos de aprendizaje colectivo en todos los niveles.

Las empresas se pueden ver como sistemas que están compuestos por subsistemas, que a su vez, son sistemas. Los sistemas son la unidad independiente más pequeña, que en principio puede valerse por sí mismo fuera de la asociación organizacional.

Cada sistema requiere tres funciones gerenciales, las cuales deben cumplirse para garantizar la continuidad y para cambiar el sistema cuando sea necesario.

La primera función es el manejo del proceso operativo. Hay que enfrentar fluctuaciones derivadas del ambiente que afecta la unidad operativa. Los flujos de información deben conducir a la acción y a la participación en este proceso a fin de guiarlo en la dirección deseada. Dentro de esta primera función hay que guiar los procesos de aprendizaje en un ciclo, a nivel reglas.

La función de segundo nivel consiste en iniciar, organizar y encauzar el dialogo entre unidades. Las desviaciones en un proceso operativo pueden afectar otros procesos vecinos. Cuando esto pasa, las mismas son comunicadas no solo a los colegas de las unidades vecinas sino también al nivel gerencial inmediato superior. En esta función, se guían los procesos de aprendizaje de doble ciclo, a nivel insights.

La tercera función inicia, define y encauza el desarrollo del todo. Es esencial un equilibrio entre la continuidad y el cambio. La tercera función guía los procesos de aprendizaje en triple ciclo, los que se dan en el plano del desarrollo.

En todos los sistemas capaces de sobrevivir, hay 3 niveles de aprendizaje. Estos pueden diferir en cuanto al intervalo (alcance horizontal de las decisiones tomadas) al tiempo (el lapso en que estas son aplicables) y la profundidad (verticalidad).





Las tres funciones esenciales se repiten en cada nivel: departamento, unidad empresarial, empresa y división. Así, las tres funciones corresponden a los tres niveles de los procesos de aprendizaje.

El que la combinación y la coordinación de estos procesos separados sea necesario o no, y cuando lo sería, dependen de que tan interdependientes sean las diversas unidades, empresas y divisiones.



## Capítulo 12: Características de un curso educativo

### 12.1 Introducción

**Educ**ar a una organización significa ayudar en el **aprendizaje organizacional**, lo que a su vez sería ayudar en el **cambio del comportamiento organizacional** (estrategia, estructura, cultura o sistemas), el cual impone un **cambio de conducta**.

El capítulo 12 se centra en los **cursos de aprendizaje organizacional** (el aprendizaje se da en paralelo al cambio organizacional) y los diferencia de los **cursos organizacionales prescriptivos** (aprender luego de un cambio o aprender individualmente), y trata a estos cursos de aprendizaje organizacional como el primer paso para convertir a una organización prescriptiva en una que aprende. La razón para cambiar de tipo de organización y por consiguiente iniciar el proceso de aprendizaje es que el comportamiento organizacional vigente ya no funciona, no da los resultados esperados en el presente ni los dará a futuro.

### 12.2 Características de un curso educativo

Como se vio en otros capítulos, el proceso de aprendizaje es un proceso cíclico que consiste en **pensar, hacer, reflexionar y decidir**.

Un curso organizacional se define como una combinación de **intervenciones** en el proceso de aprendizaje colectivo, las cuales son: **educación** (ayudar a **pensar**), **capacitación** (ayudar a **hacer**), **formación** (ayudar a **reflexionar**) y **consultoría** (ayudar a **decidir**).

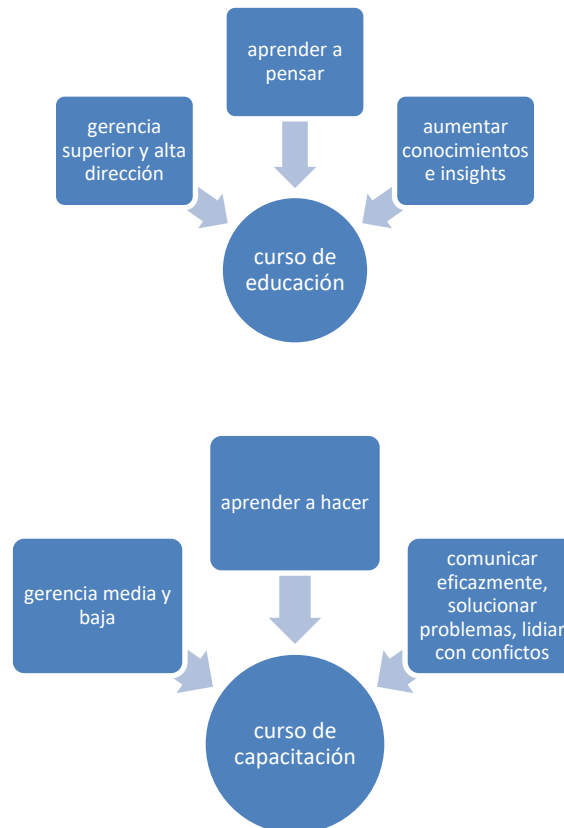
Si un proceso de aprendizaje no pasa por todas las etapas del ciclo, o bien se convierte en un proceso prescriptivo o se queda en un nivel de aprendizaje de un ciclo y en el mejor de los casos en uno de doble ciclo.



**1º Característica:** Combinar educación con capacitación.

Las dos formas más conocidas de programas de educación organizacional son los cursos de educación (la mayoría de los cursos dentro de

las empresas o cursos a medida) y los de capacitación (los más antiguos). En las organizaciones prescriptivas, los cursos de educación y capacitación son programas separados y están dirigidos a grupos diferentes, como se explica en los siguientes diagramas.



Si solo se dan cursos de capacitación o solo de educación, el aprendizaje se restringe a un aprendizaje de un ciclo. Únicamente cuando los insights se asocian a problemas reales y prácticos, se llega a un aprendizaje de doble ciclo. La combinación de ambas (educación y capacitación) es la primera característica de un curso de aprendizaje.

**2º Característica:** Combinar educación y capacitación con formación.

En el proceso de aprendizaje, es muy importante la reflexión como paso en la transición hacia una organización que aprende; es el momento para aprender de manera colectiva como lograr esto mismo, lo cual implica detenerse y examinar con objetividad la propia versión de la realidad que cada uno posee y retroalimentarse acerca de las realidades de las que no estamos conscientes (suposiciones, percepciones, conducta colectiva). Un proceso de aprendizaje sin formación, en el mejor de los casos es un aprendizaje de doble ciclo. La segunda característica de un curso educativo consiste en combinar la formación (dominada por los sentimientos) con la educación (pensamiento) y capacitación (acción).



**3° Característica:** Combinar educación, capacitación y formación con asesoría.

Pensar, hacer y reflexionar tienen poco sentido si no se relacionan con una etapa de decisión, es decir, la educación, la capacitación y la formación no serán muy efectivos si no se incluyen también a la asesoría. Los procesos de aprendizaje que carecen de esta etapa de decisión corren dos grandes riesgos: o bien los cursos no implicarán compromisos (si no se toman acuerdos, no existe la obligación de aplicar lo aprendido) o bien se convierten en cursos prescriptivos (alguien ajeno a los participantes decide que se debe aprender y porque).

### 12.3 El proceso de aprendizaje

El **objetivo** de un proceso de aprendizaje organizacional es **resolver un problema** (diferencia entre la situación actual y la deseada). Un objetivo es la formulación inversa (efecto deseado) de un problema (efecto no deseado).

El **contenido** de un curso es aquello que los participantes necesitan para poder resolver el problema (habilidades, actitudes, insights, conocimientos). El contenido se define observando la diferencia entre la competencia real de los participantes, y la que se requiere.

El problema determina no solo el **propósito** del curso sino **qué** debe aprenderse (teorías, métodos, modelos). A su vez, el problema funciona como vínculo entre los tipos de intervención, por lo cual se habla de problema central (involucra muchas áreas, diferentes niveles jerárquicos), por lo cual se dice que el problema es la fuerza que impulsa la participación en el proceso de aprendizaje a todos aquellos que han sido parte en el problema y su solución.

Se trata de formar entonces un grupo de gente con diferentes niveles jerárquicos, capacidades, responsabilidades, competencias y poderes, los cuales junto a un instigador abordan el problema por medio del aprendizaje y modifican la organización, los cuales se pondrán de acuerdo con través de un **contrato**.

El proceso puede durar años, o meses o incluso puede no necesitarse la formación de un curso.

### 12.4 Conclusión

Los cursos ayudan a las organizaciones a **cambiar mientras aprenden**, es decir, **aprender como aprender**.

El curso depende del tipo de problema y de su alcance, de la duración del proceso de aprendizaje, de los participantes y de la ayuda que se necesite.



En los cursos se someten a discusión al mismo tiempo las reglas los insights y los principios, se aprende de una sola vez en 3 niveles. Para lograrlo se necesita ayuda externa, ya que la gente de la organización ha crecido dentro de estas reglas, insights y principios que se quieren poner en discusión.

## Capítulo 13: La fase del contrato

### 13.1 La fase del contrato

El objetivo de la fase del contrato es llegar a un acuerdo entre las partes implicadas, acerca de los objetivos y el contenido del curso organizacional.

### 13.2 Partes del contrato

- **Instigador:** Persona o grupo que se responsabiliza de atacar el problema que da origen a un proceso de aprendizaje organizacional, y decide si se emprende o no un curso. Define el **objetivo** del curso. En un curso para la alta dirección será casi siempre un directivo o miembro del consejo administrativo o el consejo entero.
- **Participantes:** Quienes toman parte del curso y deciden el **contenido** del mismo.
- **Staff de capacitación:** Quienes diseñan y llevan a cabo el curso. En primera instancia se refiere al líder de proyecto o líder de staff, el cual se responsabiliza en nombre de todo el equipo de las relaciones con las otras partes, considerándolo como una persona externa. Es quien se encarga de la **creación y cumplimiento del contrato**. Una de las principales tareas del líder es reclutar personas capaces de proporcionar un curso para aprender, y en el caso de no encontrarlas, el líder deberá enseñarla.

Existen otras partes como los patrocinadores (personas que pagan el curso), las cuales si quieren decidir en el programa, tiene que hacerlo a través del instigador, y también están los líderes internos que deberán trabajar junto con el líder de proyecto y ponerse de acuerdo.

### 13.3 Contratos

Cada una de estas partes, cierra contratos entre sí.

El primero y más importante de los contratos es el que se da entre el líder de proyecto y el instigador, el cual determina el resto de los contratos. Una vez que el líder de proyecto se comunica con el instigador, surge el problema de qué se va a abordar en el curso, así como también un mandato, que encomiende la solución del problema a los participantes. En este contrato entonces se busca definir estas cuestiones.

Una vez acordado el contrato inicial, el líder tiene que realizar una serie de investigaciones.

Primero, investiga la **formulación** del problema: si el problema ha sido formulado con suficiente exactitud o si es correcto (problema definido en



común que no es el verdadero) como para poder abordarlo de manera colectiva.

En segundo lugar, se investiga la **participación** en el problema (el problema se aborda si los participantes y el instigador concuerdan de forma suficiente con la formulación del problema).

En tercer lugar, el líder debe juzgar la posibilidad de **resolver el problema**. Es necesario evaluar la capacidad de aprendizaje y la disposición para aprender que tiene una organización.

Una vez resuelto esto, el líder tiene los fundamentos para sugerir al instigador si desea introducir cambios en la definición del problema, elegir otra formulación del problema, posponer el proyecto temporalmente o abandonarlo.

Si el instigador tiene una reacción comprometida y positiva, las discusiones tendrán por resultado un contrato definitivo y así se conseguiría establecer quienes serán los participantes en el proyecto.

El próximo contrato se da entre el instigador y los participantes, que tiene como finalidad tratar el **objetivo** y el **porqué** del curso.

Luego, el contrato que se da entre el staff y los participantes tiene que ver con la contribución de los capacitadores al curso, es decir el **contenido** del programa. Se debe acordar sobre las teorías, métodos y técnicas que se verán en el curso así como también establecer acuerdos sobre lo que se puede esperar de los participantes.

Así, cada una de las partes implicadas cierra un contrato doble, el cual es un contrato de 3 vías, lo que significa que ninguna parte puede decidir o hacer juicio de forma unilateral. Debe respetarse el contenido de cada contrato, todas las partes deben estar dispuestas a comprometerse con palabras y actos.

La renegociación es importante como medio para asegurar la marcha correcta del proceso de aprendizaje y se logra reuniendo a las tres partes.

La función de estos contratos es hacer explícitos (en papel) la responsabilidad y la aportación de cada parte; establecer acuerdos y crear claridad.

## Capítulo 14: La fase de planificación

### 14.1 Planificación

El **objetivo** de la fase de planificación es **elaborar un plan** del curso organizacional. Un plan de curso se refiere a una **serie ordenada y secuencial de intervenciones específicas** (contenido, proceso, procedimiento) que el staff de capacitación lleva a cabo durante el proceso de aprendizaje.

La función principal de este tipo de plan es encontrar **cuáles** intervenciones podrán realizarse, **cuándo** y **por qué**.

### 14.2 Intervenciones

- **Orientadas a los contenidos**



Se trata de planificar tanto el contenido de los **conceptos, teorías y modelos** que se impartirán como la **forma en que esto se hará** (conferencias, sesiones plenarias, libros, películas).

Para preparar estas intervenciones, el staff deberá hacerse una imagen del problema junto con su contexto (la organización), haciendo entrevistas y reuniendo información acerca de los insights de la organización.

Es importante que el staff se centre en el problema y no en sus posibles soluciones. El **objetivo** es seleccionar y presentar conceptos y teorías que ayuden a los participantes a **analizar y definir el problema por sí mismos**, además de encontrar soluciones alternativas.

- **Orientadas a los procesos**

Aborda como planificar las intervenciones del proceso de **cooperación**. Éstas pretenden profundizar en **los aspectos funcionales y no funcionales** de los patrones de cooperación, así como en los **mecanismos y motivos subyacentes**. Son tan importantes como las de contenido.

Consisten en observar cómo se coopera dentro de la organización, asistiendo a juntas y entrevistando.

Se trata de detectar si existe una **conducta evasiva** hacia los problemas y se intenta identificar **qué** es lo que se está evadiendo o pasando por alto.

- **Orientadas a los procedimientos**

Centrados en la planificación de los **métodos y técnicas** que se van a presentar. Se encuentran tanto las **reglas** simples aplicables a la comunicación y al trabajo en grupo como las **técnicas** que permiten analizar y juzgar. La **calidad** de un proceso de aprendizaje colectivo tiene que ver con las aportaciones hechas por los involucrados y la manera que interactúan entre sí.

Los procedimientos deben por un lado adecuarse a la naturaleza del contenido de cada problema y por el otro fomentar una cooperación mutua de calidad. Funcionan como vínculo entre las intervenciones de contenido y las de proceso. También, **determinan la estructura del curso**. La estructura debe proporcionar un **marco** para los temas por tratar, así como el **espacio** suficiente para que los participantes llenen dicho marco a su manera. Se debe poner la estructura en discusión y someterla a la decisión colectiva de los participantes.

### 14.3 Procesos de un curso organizacional

En un curso organizacional existen tres procesos ligados entre sí que deberán ajustarse a los otros mediante las intervenciones. Estos son:

- **Toma de decisiones**



En un curso puede que se tomen muchas decisiones, puesto que consisten en abordar de manera colectiva los problemas. Está constituido por tres etapas:

➤ Definición del problema: **Los participantes comparten información. Como resultado se obtiene una definición compartida del problema y los criterios para poner a prueba la solución.**

➤ Generación de soluciones alternativas: **Se desarrollan soluciones alternativas y evalúan, poniéndolas a pruebas conforme a los criterios establecidos y se descartan las que no sirvan.**

➤ Toma de decisiones: **Se elige la mejor alternativa**

#### • Ciclo de aprendizaje

El proceso consiste en hacer, reflexionar, pensar y decidir, el cual debe cumplirse varias veces.

#### • Desarrollo del grupo

Mientras menos se conozcan los miembros de antemano, más fácil va a ser el proceso. Se logra en cuatro etapas:

➤ **Formación:** Es la etapa de orientación en la que los participantes se conocen entre sí y se pone a prueba lo que se permite y lo que no.

➤ **Conflicto:** Se establece quien determina que y como va a operar el grupo, es un enfrentamiento de voluntades u una toma de posiciones. Se trata el liderazgo.

➤ **Normatividad:** Se establecen las reglas, normas, valores y puntos de vista compartidos por el grupo. La cohesión se desarrolló en torno a las mismas.

➤ **Desempeño:** El grupo comienza a funcionar como tal. La estabilidad de las relaciones permite que se trabaje de manera efectiva en el cumplimiento de las tareas.

Debido a la interacción que tiene lugar entre los tres procesos, nunca es seguro cual será el resultado, ni que va a pasar y cuando, ni tampoco en que momento ciertas intervenciones son las adecuadas, es decir, cada caso se analiza como una situación única y se establecen las intervenciones que mejor se adapten.

## Capítulo 15: La fase de implementación

### 15.1 Fases de implantación

**Las 5 fases** que atraviesa un curso en el proceso educativo y aprendizaje colectivo son:

#### 1. Contrato inicial

Acuerdo entre los participantes mismos, entre los participantes y staff de capacitación, lo cual permite el aprendizaje colectivo "queremos aprender".

#### 2. Reconocimiento colectivo del problema





La **fase de aceptación y reconocimiento colectivo**, del problema, da por resultado un acuerdo sobre lo que es indeseable en la situación presente, y la conducta actual, acerca de lo que se desea de la situación y conductas futuras, esto se traduce en la decisión de atacar el problema; “sabemos lo que debemos así como lo que queremos aprender y desprender”.

### **3. Reconocimiento individual del problema**

La **fase de aceptación y reconocimiento individual** tiene como resultado que cada individuo esté dispuesto a trabajar en lo que respecta a su propio comportamiento y a apoyar la decisión colectiva de seguir aprendiendo. “quiero aprender y desaprender”.

### **4. Planificación de la acción**

La **fase de planificación de la acción** aporta un plan colectivo: “estamos de acuerdo con cómo queremos aprender”.

### **5. Contrato de seguimiento**

La **fase de seguimiento** interviene el instigador, da por resultado un mandato recíproco: Estamos de acuerdo en quien puede hacer que, quien tiene el consentimiento para ello, quien debe y desea hacerlo, y por último quien lo hará. La responsabilidad del staff es hacer posible que los participantes y los instigadores, alcancen el objetivo y tal norma no se trata de que sea el propio staff quien lo logre.

En cada fase se toman decisiones y cinco veces durante todo el programa, se cumple el ciclo completo de aprendizaje.

## **15.2 Dirección de cursos educativos**

- **Educación:** llevar a cabo intervenciones dentro del proceso de aprendizaje, esta es la responsabilidad principal del staff y para cumplirla se requiere una percepción exacta de la fase en que se encuentra el proceso de aprendizaje en un momento dado.

El staff debe dirigir el curso, en especial el líder de proyecto, de manera de que todas las fases se cumplen en el momento que corresponda.

# **Capítulo 16: El aprendizaje colectivo: un proceso paradójico**

## **16.1 Paradojas del aprendizaje**



Habíamos comentado que en el comienzo de un curso organizacional aprendemos de forma colectiva no individual., llevando al grupo a lo que se llama competencia colectiva.

**1° Paradoja:** APRENDER EN FORMA INDIVIDUAL NO SIGNIFICA HABER APRENDIDO EN FORMA COLECTIVA. Un grupo puede lograr lo que ninguno de sus miembros es capaz de hacer en forma individual. También sucede que un grupo falle en algo en que los individuos por separado logren el éxito. La competencia colectiva está dada por la interacción individual.

**2° Paradoja:** SE DEBE DESAPRENDER DE FORMA INDIVIDUAL LO QUE APRENDIERON EN GRUPO. Se discuten los principios, reglas e insight. Dentro del aprendizaje de triple ciclo la paradoja es que debemos discutir sobre lo que habíamos quedado de no hacer, los principios.

**3° Paradoja:** DE MANERA COLECTIVA, SE HACEN Y SE PIENSAN COSAS, QUE DE FORMA INDIVIDUAL TAL VEZ NO ESTEMOS DEL TODO DE ACUERDO. Es el fenómeno más difícil que enfrenta el staff, será su tarea tratar de superarlos.

## **16.2 Existen las reacciones ante las paradojas del aprendizaje:**

- **Ceguera colectiva (en primera y segunda fase):** Cuando el grupo se comporta como si el problema que origino el curso no existiera, el staff deberá detectar rápidamente estas señales. La vemos en la fase del pensar, donde luego aparecen los evasores del pensamiento, las personas suelen asombrarse de ese problema siendo incapaces de analizarlos.

- **Evasión colectiva (en tercera fase): Miedo colectivo** es decir al expresar nuestra opinión temer quedar en ridículo, por lo tanto las personas actúan "como si" y las soluciones son apartes, lo vemos a través del **ataque**, ser vehemente contra alguien sin necesidad, **huida**, perder tiempo en cosas que no son importantes, **emparejamiento**, observar si un conflicto entre las personas produce una solución que termine con todos los problemas. **Dependencia**, esperar que otro encuentre la solución al problema.

- **Renuencia colectiva (se da a lo largo del curso):** Uno o dos miembros que de manera consiente no quieren participar del proceso de aprendizaje, ya sea porque no están de acuerdo con el objetivo temen por sus intereses. La renuencia es generalmente cuando los participantes vienen de empresas en que nunca se han preguntado lo que quieren, como en las organizaciones prescriptivas.

- **Ignorancia colectiva (puede impedir que se aborde el problema):** Surge cuando un grupo tiene el valor de enfrentar un problema pero carece de los contenidos del proceso

## **16.3 Comunicación en las empresas burocráticas:**



Se manifiesta “cargando la responsabilidad en un otro”. Los dos errores básicos de la comunicación:

- Excesiva identificación del emisor con la otra persona, llamado **PENSAMIENTO ESTRATEGA**. Cuando lo que uno dice o hace es tomado más en cuenta, de lo que uno pensó, y por los demás.
- Que el receptor se identifique muy poco con el emisor. (No escuchar opiniones y valores).

## Capítulo 17: El papel del estaf de capacitación: ¿educar o asesorar?

### 17.1 Educar o asesorar

El papel del asesor, en los años 80 se daba cursos de capacitación como trabajos de asesoría, colaborando en el cambio organizacional.

En las **organizaciones prescriptivas**: el proceso de cambio está separado del proceso de cambio de conducta, por eso se explica que las empresas de consultoría luego de la posguerra ubicaron sus cursos de capacitación fuera de las empresas.

En contraste, en la organización que aprende, el proceso de cambio organizacional coincide con el proceso de cambio de conducta.

El asesor y capacitador colaboran con ellos. Por momentos conceptos sinónimos.

### 17.2 La organización que aprende: ¿moda o necesidad?

Organización que se basa en dos principios: la eficiencia y la justicia: **se llama burocracia**. Hoy día la burocracia debe adaptarse a los cambios, por lo cual su supervivencia se ve afectada habiendo sido exitosas en una época determinada. Han caído en un círculo vicioso de sistemas prescriptivos, necesarios para mantener el orden de nuestra sociedad.

La iglesia y el ejército dos modelos de burocracia formados por niveles jerárquicos, sus lemas lealtad y disciplina. (Modelos de época feudal).

Luego de la revolución industrial, surgen las necesidades de cambio, en los años 50 las cuestiones socio económicas crea un contexto ideal para el desarrollo, (aparecen la elite, y la tropa), el modelo de organizaciones era la máquina, engranajes en donde cada uno tiene su lugar individual.

En los fines del 60, aparecen nuevos conceptos como ventaja competitiva, se complejiza los mercados, aparecen las estrategias y la definición de empresa como una serie de subsistemas que juntos formaban un todo, aparece el equilibrio entre ella y el medio.

En los 80, se empieza a hablar, de calidad de cliente, logística, cadena de valor, etc.



En las últimas décadas surgen nuevos conceptos, como franquicias, convenios y sociedades. Surge la tecnología, informática, la sociedad consumista y un ritmo constante al cual adaptarse rápidamente.

The background features a series of flowing, organic curves in shades of orange and white. These curves originate from the top left and sweep across the upper portion of the page, creating a sense of movement and depth. The lines vary in thickness, with some being solid and others appearing as thin, parallel strokes.

## **HERRAMIENTAS ESTRATEGICAS**



# Empowerment

## Definición

Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento, que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

Es una herramienta estratégica que busca la relación entre la organización y su gente, aumentando la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para mejorar el servicio al cliente. Los empleados tienen la oportunidad y la responsabilidad de dar lo mejor de sí. Prepara y capacita a todo el personal para que actúen como si fueran auténticos dueños de la empresa, y no como personas ajenas a ella, que tan solo van por el sueldo y a pasar el tiempo.

## Decisiones

La idea en que se basa el empowerment es que quienes se encuentran directamente relacionados con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el sentido de que posee las actitudes requeridas para ellas.

Significa que los empleados, administradores y equipo de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores.

## Delegación de responsabilidades

Empowerment significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sienten que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Esto genera un involucramiento por parte de los trabajadores para alcanzar metas de la organización con un sentido de compromiso y autocontrol y por otra parte, los administradores están dispuestos a renunciar a parte de su autoridad decisional y entregarla a trabajadores y equipos.

## Calidad total

Empowerment es una herramienta de la calidad total que en los modelos de mejora continua y reingeniería provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su desarrollo. Se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional, desde la perspectiva humana y se convierta en un sistema funcional.

## Empowerment empresarial



Para implementar el sistema de empowerment en una empresa, es necesario que haya un cambio en la cultura de trabajo, y para esto es necesario que se aprenda a trabajar en equipo. Se trata de todo un concepto, una filosofía, una nueva forma de administrar la empresa, donde se integran todos los recursos: capital, manufactura, producción, ventas, tecnología, equipo, y a su gente, haciendo uso de una comunicación efectiva y eficiente para lograr los objetivos de la organización.

Para integrar a la gente hacia el empowerment, hay tres elementos importantes a fortalecer:

- **Relaciones:** Las relaciones que la empresa guarda con su gente deben poseer dos atributos fundamentales; deben ser efectivas para el logro de los objetivos propuestos en el trabajo, y deben ser sólidas, es decir, que permanezcan en el tiempo y no dependan de un estado de ánimo volátil.
- **Disciplina.** El empowerment no significa relajar la disciplina y permitir que el paternalismo invada a la empresa. En este sentido es preciso fomentar:
  - **El orden:** Que la gente pueda trabajar en un sistema estructurado y organizado, el cual le permita desarrollar sus actividades adecuadamente;
  - **La definición de roles:** Determinar perfectamente el alcance de las funciones de la gente, sus responsabilidades y sus funciones. Esto permite que el personal siempre sepa dónde está parado.
- **Compromiso.** El cual debe ser congruente y decidido en todos los niveles, pero promovido por los líderes y agentes de cambio. **Esto incluye:**
  - **Lealtad:** Ser leales a los empleados, para que ellos lo sean con nosotros;
  - **Persistencia:** Perseverar en los objetivos, en las relaciones en el trabajo para que nuestra gente lo viva y lo haga de la manera en que la empresa lo trasmite;
  - **Energía de acción:** Es la fuerza que estimula y entusiasma y que convierte a la gente en líderes vitales.

### Resumen

Empowerment es sin duda una buena estrategia, pero que por sí sola será incapaz de lograr un efecto positivo en la empresa, ya que consiste en mucho más que el estudio de la información presentada. Involucra un gran esfuerzo por parte de todas las personas que forman parte de la empresa, que se traducirá en una nueva vida organizacional. Pero hay que subrayar que esta vida no sólo requiere esfuerzos y sacrificios, sino también un mejor ambiente para sus integrantes, una mayor eficiencia, calidad y un mejor nivel de vida en todos los aspectos para la organización.

## Reingeniería



La reingeniería es repensar de manera fundamental los procesos de negocios y rediseñarlos radicalmente, con el fin de obtener dramáticos logros en el desempeño.

Los factores clave del concepto son: la orientación hacia los procesos, el cambio radical y la gran magnitud de los resultados esperados.

La reingeniería es un instrumento de enorme potencial para los ejecutivos, pero puede ser destructivo si se le diseña y aplica con superficialidad.

### Orientación hacia los procesos

La reingeniería es un **enfoque de procesos**. Un proceso de negocios es un conjunto de actividades relacionadas entre sí que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. Un proceso tiene un proveedor, un cliente y una serie de actividades relacionadas entre sí que convierten los insumos en un producto o servicio. El único elemento absolutamente indispensable en todo proyecto de reingeniería es que se dirija a un proceso y no a una función. El punto de partida para el éxito organizacional es tener procesos bien diseñados. El rediseño es un factor inherente a la reingeniería. El trabajo está diseñado siguiendo prácticas tradicionales que ya no responden al entorno altamente competitivo actual, razón por la cual la innovación de los procesos se hace necesaria en la mayoría de las organizaciones.

La reingeniería empieza sin ningún preconcepto, sin dar nada por sentado y determina primero lo que una empresa debe hacer y después cómo hacerlo. La reingeniería debe olvidarse por completo de lo que es el proceso actual y concentrarse en cómo debe ser.

### Cambio radical

El rediseño radical de procesos significa que la reingeniería se aparta del concepto tradicional de hacer mejoras a los procesos existentes. Reingeniería





no es mejorar lo que ya existe, sino que se trata de desechar lo actual para recomenzar, esto es: reinventar cómo podemos hacer nuestro trabajo.

En efecto, la reingeniería busca la reformulación completa de los procesos existentes, basándose en una concepción del trabajo radicalmente diferente a la que ha predominado hasta ahora, basada en la división del trabajo, la especialización y la departamentalización por funciones. Se trata de reinventar la forma en que diseñamos un proceso, utilizando conceptos radicalmente diferentes a los tradicionales.

La reingeniería se centra en los procesos estratégicos de la empresa, es decir, en aquellos que dicen relación con las actividades más importantes de la misma y que están fuertemente ligados a su estrategia genérica de negocios. Los procesos no están completamente aislados en una organización, existen estructuras, políticas y prácticas que sustentan a los procesos. Al rediseñar los procesos hay que variar muchas de estos marcos de sustentación.

### **Magnitud de los resultados esperados**

En el concepto de reingeniería se busca resultados de gran impacto. Si una empresa desea disminuir en un 5% los costos, es mejor que utilice otro enfoque menos radical y de menor riesgo. La reingeniería busca resultados espectaculares, a diferencia de otros enfoques que se caracterizan por buscar resultados incrementales y continuos. El precio de un cambio tan radical como la reingeniería, más allá de su dimensión económica, debe tener una compensación con resultados realmente importantes.

### **Riesgoso**

Como consecuencia de lo anterior, la reingeniería implica un cambio de alto riesgo. Si usted va a cambiar radicalmente las cosas habrá que asumir riesgos. Estos riesgos son de todo tipo: económicos, de personal, organizacionales. Naturalmente el riesgo de un cambio radical se puede atenuar y muchas empresas lo han realizado con extraordinario éxito, pero es importante saber desde el inicio que hay que administrar el proceso de cambio más allá del diseño estrictamente técnico de los procesos.

El mejoramiento continuo implica menos riesgo, pero sus resultados también son relativamente menores. La innovación de procesos debe formularse objetivos ambiciosos, debe variar estructuras, redistribuir el poder y movilizar al personal y los recursos de manera significativa, todo lo cual naturalmente provoca un nivel alto de resistencia al cambio y riesgo.

### **Reingeniería e innovación de procesos**

La reingeniería es solo una parte de lo que es necesario en un cambio radical de procesos, por cuanto se refiere específicamente al diseño del nuevo



proceso. En cambio, la **innovación de procesos** involucra la visión y estrategias del nuevo trabajo, el diseño del proceso y la ejecución del cambio en sus complejas dimensiones tecnológica, humana y organizacional.

Si bien hasta mediados de los años noventa la reingeniería y la innovación de procesos eran dos perspectivas distintas para enfocar los problemas organizacionales, en la actualidad el concepto casi exclusivamente técnico de la reingeniería ha evolucionado y sus perspectivas son más amplias que las que le dieron origen. Si se usa la reingeniería en su concepto actualizado, con una perspectiva amplia, no hay razón para diferenciar entre los términos citados.

### **Críticas a la reingeniería**

- **Enfocado hacia lo operativo, descuidando el rediseño de la gerencia, de los administradores:** El proceso no presta la suficiente atención a la dimensión humana.
- **Ha servido como excusa gerencial para despedir personal y recargar el trabajo a quienes permanecen en la empresa:** En la práctica una apreciable cantidad de empresas anuncian procesos de reingeniería, pero aplican otra cosa: reestructuraciones o adelgazamiento organizacional, acompañado normalmente por despido de personal. A veces se hace a propósito, a fin de confundir a la opinión pública y al personal, pero en otras oportunidades es por desconocimiento de lo que es realmente la reingeniería. Esto ha provocado que los trabajadores le teman y su solo nombre puede causar sospechas, repliegue, resistencia y desánimo.
- **Relación reingeniería-automatización:** La automatización a menudo ha sido confundida con la reingeniería, lo que ha provocado que muchas empresas automaticen sus errores. La reingeniería se apoya en la automatización, pero automatizar no es hacer reingeniería. Una empresa puede automatizar un proceso ya existente, haciendo que sea más eficiente, pero no necesariamente lo rediseña.
- **La reingeniería se centra en la naturaleza misma de este enfoque:** La reingeniería, por ser un cambio radical que ataca las estructuras, procedimientos y prácticas existentes, genera resistencia, temor, ansiedad y dudas entre ejecutivos y empleados. Todo cambio genera en algún grado este tipo de reacciones, pero cuando el cambio es radical el riesgo aumenta, lo que hace imprescindible que los administradores no solo estén capacitados en el diseño técnico, sino también en la administración del cambio. Muchas empresas han fracasado en su intento de rediseño por la forma poco apropiada en que se han enfocado los diversos factores de la administración del cambio, los cuales adquieren relevancia para atenuar el efecto negativo que pueda producir una resistencia abierta o encubierta del cambio.



### Fases de la reingeniería

- 1. Planificación:** Poner en marcha el proyecto, involucrando en el mismo al personal adecuado, fijando el alcance de aquél y estableciendo sus objetivos.
- 2. Aprendizaje interno:** Comprender la situación actual, el curso de los procesos vigentes, los productos finales de tales procesos, las demoras, costos, problemas, oportunidades, etc.
- 3. Aprendizaje externo:** Exponer al equipo encargado de la reingeniería a las nuevas ideas y experiencias, a fin de posibilitar el rompimiento con las ideas preconcebidas o paradigmas previos y estimular el pensamiento creativo de dicho equipo.
- 4. Rediseño:** Aplicar los aprendizajes interno y externo para repensar todo el proceso, comenzando desde cero e incluyendo los objetivos, resultados finales y pasos intermedios.
- 5. Implementación:** Poner en su lugar los cargos, aptitudes del personal, estructuras y tecnologías adecuados, para facilitar una transición exitosa hacia el nuevo proceso.

### Benchmarking

Dentro de estas fases, la comparación con las mejores empresas es un paso adelante en el rediseño de un proceso desde cero. El proceso de comparación con las mejores empresas es muy eficaz para ayudar a concretar los objetivos de la fase de aprendizaje externo de la reingeniería, es decir, la estimulación de nuevas ideas y del pensamiento creativo. Es también un método útil para identificar las oportunidades para una mejora continua y para intercambiar ideas, fuera de los esfuerzos intrínsecos del proceso de reingeniería.

En consecuencia, si bien el benchmarking y la reingeniería son dos técnicas diferentes para mejorar los negocios, cada una de ellas puede facilitar el éxito de la otra.

El proceso de benchmarking puede ayudar a obtener una comprensión más amplia del potencial que existe para implementar el cambio y cuáles son los beneficios de éste. En última instancia, los líderes del cambio que pudieran surgir durante los esfuerzos de benchmarking habrán de ser interlocutores sumamente eficaces para transmitir la energía necesaria y respaldar la implementación del cambio en cuestión.



## Benchmarking

Benchmarking, se refiere al proceso por el cual una empresa compara su desempeño con otras. La idea es tomar como ejemplo a las compañías líderes e imitar el desarrollo de una o todas sus funciones.

Se destaca la importancia de que todos los empleados se comprometan en la elección de las compañías que se tomarán como patrón de comparación y analiza en especial el rol que deben jugar los gerentes.

Hay que enfrentarse a la realidad: si el proceso de benchmarking no mejora la rentabilidad de la empresa, es probable que no valga la pena ponerlo en práctica.

La finalidad es que la empresa sea más competitiva y, en última instancia, más rentable.

### **Clave para llevar a cabo el proceso de Benchmarking**

El proceso de benchmarking no concluye cuando un empresario ve cómo otras compañías brindan los mejores servicios o productos de su clase o ramo de negocios. Por el contrario, las empresas deben ganarse el apoyo de los empleados, para transformar su resistencia al cambio en entusiasmo, para elegir a las empresas que se tomarán como patrón comparativo y para que los empleados participen en el intercambio de la información. Deben tener bien claro que procesos o qué áreas se quieren cambiar, una mala elección se traduciría como pérdida de tiempo y dinero.

### **El benchmarking tradicional**

La expresión "benchmarking" describe el procedimiento integral por el cual una compañía dada compara su desempeño con el de otras empresas, y aprende subsiguientemente de qué modo las compañías líderes logran sus resultados. En realidad, éste es un proceso de descubrimiento, cuál es el verdadero punto fuerte del desempeño de una empresa en un área específica de interés, qué compañías son las que obtienen los mejores resultados y cómo lo logran.

Si nos atenemos a este enfoque, veremos que las empresas habitualmente buscan concretar tres objetivos cuando emprenden un esfuerzo y un proceso de mejora por comparación con otras: evaluar su desempeño actual con respecto al de otras compañías, descubrir y entender.

El benchmarking se usa para obtener nuevas ideas y métodos para mejorar los procesos y prácticas de negocios actuales e identificar metas de desempeño futuro que, si bien pueden parecer agresivas, son factibles de poner en práctica. Las lecciones que se pueden aprender tienen un enorme potencial para las empresas que están tratando de mejorar.



Sin embargo, aun cuando el intercambio de información sea exitoso, muchos de los esfuerzos de este procedimiento no alcanzan a materializar su potencial pleno para lograr el cambio y la mejora de tales empresas. Con suma frecuencia, la información obtenida mediante estudios de benchmarking queda sin ser aprovechada. No importa cuán buena pueda ser: estos esfuerzos para mejorar por comparación con las mejores dan por resultado cambios limitados en las propias oficinas o en la planta de la empresa que realizó el benchmarking, a menos que el personal desee y sea capaz de hacer algo con dicha información.

### **La relación entre el benchmarking y la reingeniería**

La gente con frecuencia se pregunta de qué modo el benchmarking se relaciona con la reingeniería de procesos. Son dos métodos distintos pero complementarios para mejorar el desempeño de las empresas y el rendimiento de los negocios.

El benchmarking implica aprender las mejores prácticas de las empresas líderes. Es una herramienta eficaz para obtener ideas sobre cómo mejorar una actividad, función o proceso existentes. Por el contrario, la reingeniería involucra re pensar todos los aspectos de un proceso de negocios, incluyendo sus objetivos, tareas, estructura, tecnología y producción, para posteriormente rediseñarlos desde cero a fin de obtener y entregar más eficiente y eficazmente una producción con mayor valor agregado. Se puede decir que el proceso de benchmarking es el paso previo a un proceso de reingeniería.

### **Conclusión**

Cuando se involucra a personal clave en los esfuerzos de benchmarking, este hecho da origen a sentimientos de camaradería, los cuales, a su vez, crean un compromiso de equipo para implementar el cambio. Este sentimiento de compromiso rinde dividendos cuando los líderes del cambio demuestran que dicho sentimiento de compromiso es de su propiedad, ya que ellos pasan a desempeñar roles significativos en los esfuerzos relativos a transmitir o comunicar los esfuerzos que se pusieron en juego. Este sentimiento de compromiso también brinda los ingredientes necesarios para ayudar a superar los inevitables problemas de puesta en práctica y los obstáculos que se pudieran ir presentando. Para que un proceso de comparación con las mejores empresas pueda resultar exitoso, debe trascender el mero intercambio de información para incluir un gerenciamiento efectivo del cambio.

Recordar, no es simplemente el proceso: es el personal. Este doble enfoque dará origen a la motivación para crear un cambio pleno de sentido que, a su vez, brindará positivos resultados de rentabilidad a la empresa.



# Outplacement

## **Una oportunidad para la reingeniería personal**

Es una herramienta de recursos humanos que utilizan las organizaciones modernas que creen seriamente en la importancia de las personas. Se trata de un conjunto de técnicas para reubicar trabajadores cuando por fusiones, adquisiciones y reestructuraciones hay que prescindir de parte del personal. Se trata de contenerlos y reorientarlos, para facilitarles una positiva reinserción laboral y que no se vea afectada su reputación en el mercado de trabajo ni en su vida personal. Para la empresa, es una asesoría permanente y no solo está vinculada al despido. Para las personas, por otra parte, constituye la oportunidad de realizar un proceso de reingeniería personal, que agregue valor a su vida profesional y personal.

## **¿Quiénes participan en estos procesos?**

Participan todos los entes envueltos en el proceso de cambio y ajuste que vive la organización: el área de recursos humanos, capacitación, gerentes y ejecutivos a cargo del personal afectado, sindicatos, departamento de comunicación, etc. El enfoque está en asistir a las personas afectadas: a aquellos que se quedan, los cuales deben cambiar de funciones o quienes, lamentablemente, deben dejar la organización. El proceso de asistencia involucra, comúnmente, todo un equipo de profesionales que asiste a los desvinculados durante un proceso que puede durar hasta seis meses.

## **¿Cuáles son los principales beneficios de un proceso de outplacement para la empresa y para el profesional?**

La empresa pone en práctica uno de los ejercicios más importantes: la responsabilidad social plena. Esto le permite mantener la coherencia entre los logros de la organización y los recursos humanos que le han colaborado para este fin. La experiencia demuestra que estos procesos generan, entre otros beneficios, un clima más comprometido con los cambios y con los nuevos desafíos entre el personal que se queda.

Igualmente garantiza una asistencia efectiva a quien debe salir; un mensaje serio y honesto para proveedores y clientes y, finalmente, una mejor imagen frente a los nuevos talentos que la empresa deberá requerir en el futuro. Para la persona, sea profesional o no, constituye una oportunidad única de reflexión, en que debe aprender a aceptar nuevos desafíos en un mundo en que la vida se extiende por muchos años, y el empleo se acorta drásticamente.

Es un momento en que la persona debe planificar no sólo su recolocación en otro trabajo sino repensar todo lo que ha hecho y lo que hará; porque la vida y la carrera profesional continúan.



En un mundo en que las empresas ya no compran tiempo, sino el resultado de ese tiempo. La persona desvinculada debe reformular su currículum, manejar adecuadamente las entrevistas y desarrollar redes de contacto reales; además, debe abrir la mente a nuevas lecturas y crear nuevas oportunidades que le generen ingresos y le permitan realizarse personal y profesionalmente.

Algunos datos de la primera década del siglo demuestran un incremento de las personas que inician actividades independientes o emprendedoras a causa de las circunstancias del mercado, que actualmente es muy difícil de revertir, independientemente de la activación economía.

### **¿Existen diferentes enfoques entre las empresas que hacen Outplacement?**

Es indudable que hay dos enfoques. Uno más tradicional, fuertemente orientado a que la persona recupere su condición de empleado y que lo capacita para generar un ingreso por vía independiente, si el período de transición se prolonga demasiado. Esta última alternativa se genera, siempre que se agoten las instancias anteriores. En síntesis, el empleo fijo es la meta fundamental en estos sistemas.

Otro modelo de outplacement que se desarrolla en muchas empresas demuestra especial atención a la capacitación emprendedora o *entrepreneurship*, donde la persona es habilitada para trabajar en forma flexible, tanto en forma dependiente como independiente. Generando un profesional flexible, que vende sus habilidades, talentos y productos en el mercado abierto. También se capacita a las personas a que inicien sus propios negocios, desde el auto-empleo, pasando por negocios comerciales, venta directa, actividades empresariales, *entrepreneurs* con nuevas ideas, *e-business*, hasta la generación de operaciones con *franchising*. Como la orientación básica no está dirigida a la búsqueda de un nuevo empleo, sino a la generación de oportunidades, la capacitación en *entrepreneurship* entrega una valiosa herramienta a la persona para generar valor agregado en su trabajo dentro de su empresa.

### **Recomendaciones para aprovechar al máximo un proceso de Outplacement**

Es importante que se pida un proceso de re-ingeniería personal y no un Outplacement basado sólo en pulir el CV y buscar recolocación, de modo que este proceso se convierta en un momento especial para reflexionar, no sólo a corto plazo, sino por todos los años que le quedan de vida. Como ya se señalaba, ahora las empresas no compran su tiempo, sino el resultado de su tiempo. Por lo tanto, para que lo consideren contratable o empleable, es imprescindible modificar la propia concepción personal.



Por tanto, es importante que aproveche la asesoría del Outplacement para realizar las siguientes reflexiones:

- ¿Qué proyectos desarrollé o dirigí que hayan significado resultados cuantificables?
- ¿Qué prueba tengo de que mis conocimientos están actualizados y cuáles me propongo adquirir para el próximo período laboral?
- ¿Qué opinión tienen los clientes de mí, tanto desde la visión cualitativa y cuantitativa, incluyendo los beneficios que les otorgué?
- ¿Qué clientes estarán dispuestos a dar testimonio de mi valor?
- ¿Qué aprendí y qué deje de lado y qué conocimientos viejos mejoraré durante el período?

El Candidato deberá:

- Hacer una evaluación en forma sistemática, cada tres meses.
- Deberá planificar sus acciones
- Reevaluar su actuar
- Delegar funciones
- Descubrir una nueva forma de agregar valor.





# Outsourcing

(Tercerización)

Outsourcing es una mega tendencia que se está imponiendo en la comunidad empresarial de todo el mundo y consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón de su negocio. Hasta hace tiempo era considerado simplemente como un medio para reducir significativamente los costos, sin embargo, en los últimos años ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas.

Los convenios suelen firmarse por periodos de 3 a 10 años.

## Historia

El Outsourcing es una práctica que data del inicio de la era moderna. Este concepto no es nuevo, ya que muchas compañías competitivas lo realizaban como una estrategia de negocios. Al inicio de la era post-industrial se inicia la competencia en los mercados globales.

Después de la segunda guerra mundial, las empresas trataron de concentrar en sí mismas la mayor cantidad posible de actividades, para no tener que depender de los proveedores. Sin embargo, esta estrategia que en principio resultara efectiva, fue haciéndose obsoleta con el desarrollo de la tecnología, ya que nunca los departamentos de una empresa podían mantenerse tan actualizados y competitivos como lo hacían las agencias independientes especializadas en un área, además, su capacidad de servicio para acompañar la estrategia de crecimiento era insuficiente.

El concepto de Outsourcing comienza a ganar credibilidad al inicio de la década de los 70's enfocado, sobre todo, a las áreas de información tecnológica en las empresas.

El Outsourcing es un término creado en 1980 para describir la creciente tendencia de grandes compañías que estaban transfiriendo sus sistemas de información a proveedores. En 1998, el Outsourcing alcanzó una cifra de negocio a nivel mundial de cien mil millones de dólares.

## Razones para adoptar Outsourcing

- Enfocar mejor la empresa a su objetivo original.
- Permite a la compañía enfocarse en asuntos empresariales más ampliamente.
- Tener acceso a las capacidades de clase mundial.
- La misma naturaleza de sus especializaciones, los proveedores ofrecen una amplia gama de recursos de la clase mundial para satisfacer las necesidades de sus clientes.
- Acelerar los beneficios de reingeniería. Compartir riesgos.
- Destinar recursos para otros propósitos.

## Áreas donde se aplica Outsourcing



El Outsourcing es aplicable a diferentes áreas de la organización, como por ejemplo, personal, compras, mercadeo, seguridad, transporte, informática, operación de telecomunicaciones, diseño, implantación y administración de redes, consultoría, etc.

### **Ventajas**

- Rebaja en los costos totales de los bienes y servicios adquiridos.
- Una mejora en la calidad del servicio obtenido, comparado con el que existía antes.
- Los trabajadores de la compañía pueden dedicar su tiempo al verdadero objeto de su negocio.
- Atención especializada, permitiendo un trabajo en equipo con el departamento de organización y métodos para mejoramiento o eliminación de procesos.
- Alianzas estratégicas.
- Reducción de espacio.
- Es contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para nuestro negocio, a un proveedor más especializado que nosotros para conseguir una mayor efectividad que nos permita orientar nuestros mejores esfuerzos a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión.

### **Riesgos**

Los riesgos involucrados en el proceso de Outsourcing pasan de ser riesgos operacionales a riesgos estratégicos. Los riesgos operacionales afectan más la eficacia de la empresa. Los riesgos estratégicos afectan la dirección de la misma, su cultura, la información compartida, entre otras.

Los principales riesgos de Outsourcing son:

- No negociar el contrato adecuado.
- No adecuada selección del contratista.
- Puede quedar la empresa a mitad de camino si falla el contratista.
- Incrementa el nivel de dependencia de entes externos.
- Inexistente control sobre el personal del contratista.
- Incremento en el costo de la negociación y monitoreo del contrato.
- Rechazo del concepto de Outsourcing

Al delegar un servicio a un proveedor externo las empresas están permitiendo que éste se dé cuenta de cómo sacarle partida al mismo y se quede con las ganancias.

Uno de los riesgos más importantes del Outsourcing es que el proveedor seleccionado no tenga las capacidades para cumplir con los objetivos y estándares que la empresa requiere.

### **Objetivos**



Un servicio de éstos busca resolver problemas funcionales y/o financieros a través de un enfoque que combina infraestructura, tecnológica y física, recursos humanos y estructura financiera en un contrato definido a largo plazo. La compañía que aplica Outsourcing logra una mayor funcionalidad a un menor costo.

### **Alcance**

- **Total:** Implica la transferencia de equipos, personal, redes, operaciones y responsabilidades administrativas al contratista.
- **Parcial:** Solo se transfiere una parte de los elementos mencionados.

### **Factores críticos del éxito en una transacción de Outsourcing**

- **Claridad de objetivos:** Es el elemento más importante en el éxito a largo plazo. El cliente debe tener bien definidas las metas que se pretenden alcanzar con el outsourcing.
- **Expectativas realistas:** El outsourcing es un medio, una herramienta, no una persona. Es importante fijarle fronteras dentro de los límites de lo posible, en principio muchas veces no respetado en el afán del proveedor de amarrar el negocio y del cliente de solucionar sus problemas con una solución mágica.
- **Compromiso del cliente:** Como toda herramienta sofisticada, requiere de recursos altamente calificados por parte del cliente, que puedan explotar sus beneficios potenciales mediante funciones de gerencias y supervisión adecuadas.
- **Definición detallada de la Cartera de servicios incluidos:** En muchas ocasiones, el proveedor tiende a ser vago sobre la cartera de servicios incluidos en el costo básico de una transacción de outsourcing. Se gana al cliente con precios bajos pero luego le carga adicionalmente por esos servicios no incluidos.
- **Flexibilidad financiera:** El éxito de toda transacción tiene como fundamento el beneficio económico de ambas partes como medida de prevención frente a situaciones cambiantes, toda transacción debe incorporar suficiente flexibilidad financiera como para adaptarse a condiciones cambiantes que puedan afectar el costo total de la relación comercial entre ambas partes.
- **Compromiso del proveedor:** Una ventaja fuerte es la disponibilidad por parte del proveedor de recursos altamente calificados para resolver los problemas operativos en la infraestructura informática del cliente. El proveedor debe comprometerse a mantener la disponibilidad prometida a lo largo de la relación.
- **Conformidad gerencial:** El éxito de todo proyecto a largo plazo depende en gran medida de la continuidad del equipo gerencial responsable del mismo.



- **Flexibilidad tecnológica:** Se debe agregar al contrato actualizaciones tecnológicas, para evitar a largo plazo tener problemas de obsolescencia tecnológica.
- **Flexibilidad operativa:** En busca del mejoramiento y la eficiencia de la operación debido a la variedad de situaciones y cambios de condiciones operativas que puedan ocurrir durante el transcurso de la relación, es importante que la transacción original incorpore suficientes elementos de flexibilidad para cambiar los términos operativos o hasta la definición de servicios prestados sin necesidad de engorrosas negociaciones.

### Conclusión

Actualmente uno de los objetivos más buscados por todas las empresas es la mayor eficiencia al menor costo, sin dejar por un lado los estándares de calidad y servicio al cliente. Debido a las diferentes posibilidades de Outsourcing de servicios o productos, las empresas deben elegir la que más se acomode de acuerdo con sus recursos y necesidades.

Como todo proceso administrativo en el Outsourcing están involucradas actividades de planificación, organización y análisis que responden a objetivos específicos de aprendizaje, orientados a descubrir, emplear y adaptar nuevas estrategias para las diversas áreas de la organización.

The background features a series of flowing, curved lines in shades of orange and white. These lines originate from the top left and curve towards the right, with some lines extending downwards on the left side, creating a sense of movement and depth.

# **ENTREPRENEURSHIP**

# Entrepreneur

Emprendedor Creativo



Es la persona que percibe una oportunidad de negocio y tiene la motivación, el impulso y la habilidad de movilizar recursos a fin de aprovechar esa oportunidad y aceptando los riesgos que esto conlleva. Son personas innovadoras, que llevan a cabo nuevos emprendimientos y aplican la creatividad en hechos concretos.

La característica fundamental del entrepreneur es ser innovador. Se lo puede definir como **aquella persona que sabe distinguir las oportunidades a través de una metodología concreta para aplicar la innovación**. Recordamos que creatividad es la **capacidad de tener nuevas ideas** e innovación es la **modificación radical de un producto, y su inserción en el mercado, donde el producto no necesita ser nuevo o desconocido, pero debe implicar un cambio discernible**.

Tenemos que aceptar el cambio, pero debemos analizar previamente los riesgos porque:

- Conservar lo viejo es quedarse estancado.
- Asumir muchos riesgos es caro.

## Innovación

Convertirse en entrepreneur no implica cambiar la personalidad sino trabajar más duro. Es decir no esperar que las cosas ocurran, sino realizar actos para que las cosas sucedan. Se debe tener en cuenta que:

- Las acciones de innovación no repercuten contra nadie de la organización. Debe existir este pensamiento colectivamente para que no se originen reacciones opuestas a los cambios.
- Hay que adoptar el sistema entrepreneurial como un "estilo de vida". Es una manera de ser, de actuar de los empleados, no una técnica concreta para aplicar.
- Para innovar con libertad, hay que sentirse gerente de su puesto pero no dejar de tener en cuenta que existen distintas comunidades de criterios que deben fijar los límites de la libertad de innovación y estas comunidades son:
  - **Criterios de valores**, referidos a la calidad, al respeto entre personas.



- **Criterio de las políticas**, referido a las políticas que la organización posee).
- **Criterio de los objetivos**, no de los prefijados, sino de los que nacen de acuerdo entre partes.
- **Criterios en el sistema de control**, para evaluar políticas, valores, hechos.

Con este marco de responsabilidades y libertades es sobre el que se puede innovar. El entrepreneur es un **emprendedor creativo**. Es quien se mueve en el mercado de búsqueda y aprovechamiento de oportunidades. Los mercados para él son su entorno de acción.

### Tipos de Entrepreneur

- **Descubridores de negocios:** Aquellos con capacidad de encontrar huecos en el mercado, pueden percibir tendencias, ver lo que nadie vio, o ver lo que todos ven en diferente forma.
- **Creadores de negocios:** Aquellos que arman negocios. Empresarios de alma. Imaginan los componentes y los planes de acción a seguir.
- **Gestores de negocios:** Aquellos que tienen muy claro que los negocios van madurando. Tienen la paciencia para investigar, la habilidad de ir negociando y lograr que el negocio se vaya creando. Por lo general son managers (gerentes) o intrapreneurs.

***"El entrepreneur es el que sabe moverse cuando las estructuras dejan de funcionar."***

### Entrepreneurship

Es el desarrollo de proyectos innovadores u oportunidades para obtener un beneficio, es la capacidad de desarrollar una idea nueva modificar una existente para traducirla en una actividad social rentable y productiva. Cabe aclarar que no todas las personas emprendedoras buscan el beneficio económico, existen aquellas cuyos objetivos son sociales o políticos. Los emprendedores no tienen un razonamiento causal sino efectual. Al encarar un proyecto, el entrepreneur cuenta con tres medios:

- Sus propias capacidades innatas,
- Las habilidades adquiridas por la educación
- Los contactos personales.

Con tan limitados recursos, es implausible que se diga "dentro de 10 años quiero ser el primer fabricante mundial de computadoras", ya que según la teoría efectual, lo que realmente se dice es "bien, cuento con estos medios. ¿Qué metas puedo alcanzar con ellos?". En el proceso, las metas se van modificando continuamente a medida que varían las circunstancias.

El entrepreneur se guía por una máxima sencilla: "En la medida en que podamos controlar el futuro, no necesitamos predecirlo".



En síntesis, los entrepreneurs se diferencian de los managers porque piensan en términos de efectos. Creen que el futuro no está escrito y puede ser modelado por la acción humana. Ellos no predicen, **ellos forjan su propio destino.**

### 7 pasos para alcanzar el éxito

¿Cómo empezaron Hewlett-Packard, General Electric, Google y tantas otras? En todos los casos, alguien tuvo una idea y supo llevarla adelante, superando empinadas laderas y tormentosos mares. Cada una de estas compañías ha debido resolver, en su momento, los mismos desafíos que cualquier persona que alguna vez haya probado suerte con un emprendimiento.

Para convertir un pequeño emprendimiento en una gran empresa, existen una serie de pasos que hay que remontar con buenas decisiones y visión estratégica.

**1) Descubrir la oportunidad:** En el momento inicial, hay una persona que descubre alguna oportunidad que, a priori, parece atractiva. La enorme mayoría, jamás pasa de esta etapa, pero para tener éxito es necesario seguir al siguiente paso.

**2) Evaluar la oportunidad:** Ahora, usted ya tiene una vaga idea del proyecto. Pero ¿qué tan viable es la visión? Antes de tirarse a una pileta vacía, es importante investigar un poco más en profundidad la viabilidad de la idea. ¿Ya lo ha hecho? ¿Parece un negocio rentable? Siga al siguiente paso.

**3) Comprometer recursos:** Ahora ya confía en la viabilidad del proyecto. Ha llegado el momento de decidir: ¿lo llevará adelante? Piénselo bien. Esto implica abandonar su empleo y correr grandes riesgos. ¿Aun así quiere hacerlo? Es hora de redactar un plan de negocio que especifique exactamente hacia dónde irá la empresa y cómo llegará. Esto puede llevar entre 3 y 12 meses. Cuando esté hecho, pase al siguiente punto.

**4) La entrada al mercado:** Usted ya tiene un plan de negocio y ha invertido sus escasos recursos según las pautas del documento. Es la hora de la verdad. ¿Cómo recibirá el público a su producto? En un primer momento, es buen indicio que se alcancen aunque sea unos modestos objetivos de ventas. Eso significa que la idea tiene posibilidades de crecimiento. Luego, llega el momento de tomar una decisión crucial: ¿qué tan altas son sus miras? ¿Está dispuesto a arriesgarse para convertir a su pequeña empresa en una gran corporación o prefiere seguir administrando un negocio moderadamente







rentable? Si no desea aumentar su nivel de estrés, quédese aquí. Si decide arriesgar, pase al siguiente punto.

**5) El despegue:** Usted ha decidido apostar fuerte. Sale a pedir créditos y busca socios para expandir las operaciones. Un ambicioso inversionista inyecta capital a la firma. Expande la planta, ejecuta campañas publicitarias, contrata empleados, abre departamentos... Y el público responde... Las ventas se multiplican... ¿Qué pasa ahora? Pase al siguiente punto.

**6) Madurez y expansión:** Ahora, lo que antes fuera un micro emprendimiento es una compañía líder del mercado. En su staff ya hay ejecutivos formados en escuelas de negocios que implementan una estrategia de expansión global a través de una política de inversiones y adquisiciones. Su empresa atraviesa las fronteras y se convierte en una multinacional. ¿Y ahora? Pase al siguiente punto.

**7) Cosechando lo sembrado:** Felicitaciones, ha llegado a la meta. Ahora puede cosechar lo sembrado. Si lo desea, puede vender su empresa y vivir un sosegado retiro con los bolsillos llenos. O, si en verdad lleva los negocios en la sangre y necesita la adrenalina, puede probar suerte con una nueva idea.

En definitiva, la clave del crecimiento de cualquier negocio es hacer las cosas correctas en el momento indicado. Saber qué hacer y cuándo hacerlo es crítico para cualquier PYME con altas miras. Y así es como empezaron las mayores corporaciones globales de nuestro tiempo.

### **Ejemplo emprendedor: Calculadoras Casio**

Tadao Kashio pasó de ser obrero fabricante de cacerolas a fundador de Casio y magnate de la electrónica. Empezó como tantos otros obreros de taller. Pero quería crecer. Estudió y se esforzó. Un día se dijo: "creo que las calculadoras pueden ser un buen negocio". No estaba equivocado...

De adolescente, Tadao empieza su carrera profesional como tornero en un taller, donde aprende a fabricar cacerolas, sartenes y dínamos de bicicletas. Su jefe lo incentivó a estudiar ingeniería en la universidad, y así lo hizo.

Ya con título en mano renuncia al taller y funda, con un hermano, la empresa Kashio Seisakujo Core business: componentes de microscopios y engranajes. Su primer producto exitoso fue una boquilla de cigarrillos. Tadao tiene claro que el futuro pasa por el hi-tech y se pone por objetivo el desarrollo de la primera calculadora electrónica del país del sol naciente.

Luego de muchos experimentos inventa una calculadora del tamaño de un escritorio y unos 140 kilos. Sólo era cuestión de llevar el prototipo a Osaka para que los distribuidores lo vean y se disputen por comercializarlo. Pero en el aeropuerto, los guardias lo identifican como un artefacto sospechoso y le obligan a desarmarlo. Al hacer la presentación, la calculadora no andaba y fracasó, volviendo a Tokio. Pero al poco tiempo, una empresa llamada Ushida



Yoko decide distribuir el producto exclusivamente, y los Kashio rebautizan a la empresa: Casio Computer Co. Las calculadoras Casio resultaron exitosas, e inauguraron una nueva fábrica en Tokio. Al rescindir el contrato con Ushida Yoko, los Kashio empiezan a comercializar ellos mismos sus productos y Tadao decide expandirse globalmente, donde resultan ser un verdadero éxito. Tras el triunfo de Casio Mini, primera calculadora científica de bolsillo, los Kashio conquistan el mercado de los relojes de pulsera.

Para aquel entonces, el humilde tornero de Tokio ya estaba al frente de una verdadera multinacional de inagotable ímpetu innovador. En los '80, sin descuidar el core business de las calculadoras, Casio lanza el primer reloj de pulsera resistente a los golpes (el mundialmente célebre, G-Shock) e incursiona en el mercado de los instrumentos musicales electrónicos.

Al morir, Tadao deja una marca sinónimo de calculadora, una empresa global con más de 12 mil empleados y ventas por más de 5.000 millones de dólares.



## Diferencias entre startups y emprendedores

En los últimos años el término “startup” ha comenzado a utilizarse de manera excesiva y, en muchas ocasiones, se usa como sinónimo de “empresa”. En realidad, estos dos conceptos son diferentes aunque guardan algunas semejanzas por su propia naturaleza de negocios. A continuación te damos las claves para entender las diferencias entre estos dos conceptos y su aplicación. No todos los startups están creados por emprendedores y no todas las empresas pueden denominarse startups. Una se refiere a negocios tradicionales y otra a empresas innovadoras.

Recordemos que los emprendedores tienen como objetivo descubrir un negocio viable y aunque esto requiere de grandes ideas e iniciativa no sólo depende de esos factores. Un emprendedor debe contar con la seguridad de un plan de negocios que lo haga suficientemente rentable.

La traducción literal de la palabra startup significa “puesta en marcha”, pero sus principales características asociadas son la base tecnológica y un modelo de negocio innovados con proyección muy alta.

La diferencia esencial entre los dos sectores radica en que, mientras los emprendedores inician con la idea de ganar dinero, los startups no siempre tienen esa meta, pues la rentabilidad es cosa secundaria al priorizar aspectos como la aplicación de nuevas tecnologías. Este perfil siempre buscará la aplicación tecnológica de su innovación a otros campos ya existentes o más tradicionales.

Aunque existe una línea muy delgada entre ambos perfiles, es importante conocer las diferencias para identificar en qué terreno está nuestro negocio, pues mientras un startup buscará un fuerte financiamiento inicial por parte de otras empresas o tengan miras a ser absorbidas, los emprendedores siempre tienen en la mente una rentabilidad a corto plazo.

The background features a series of thick, flowing orange lines that curve and loop across the top and left sides of the page. On the left, a series of thin, parallel orange lines curve downwards, eventually becoming vertical lines that extend towards the bottom of the page. The overall aesthetic is modern and dynamic.

## **COMUNICACIÓN EFECTIVA**



# Comunicar con claridad

## Introducción

¿Qué es? Es **el arte de transmitir un mensaje con eficacia**. Es una aptitud esencial tanto para hacer presentaciones con seguridad como negociar con éxito. La comunicación eficaz depende de que las personas comprendan su mensaje y que respondan de manera que hagan un intercambio. El **objetivo** de la comunicación es **transmitir un mensaje a uno/s destinatario/s**; las razones son: transmitir u obtener información, tomar decisiones, alcanzar acuerdos y/o forjar relaciones.

## Métodos de comunicación

**Dependiendo del objeto del mensaje**, se tendrá que optar por alguno de estos cinco métodos:

- **Palabra hablada u Oral** (conversaciones, entrevistas, reuniones, discursos): Se usa cuando se desea transmitir un mensaje con rapidez y comodidad.

- **Palabra escrita** (cartas, informes, contratos, actas, planos): Es la base de la comunicación empresarial y se usa porque es permanente y accesible.

- **Lenguaje corporal** (gestos, tono de voz, postura, acciones): Es una amplia gama de movimientos físicos inconscientes que puede afectar la comunicación de forma positiva o negativa. Es difícil de interpretar y controlar; una comprensión general permite comprender las auténticas opiniones de los demás. Tipos de gestos:

- **Positivos:** Mirar a los ojos, inclinar ligeramente la cabeza, imitar su lenguaje corporal, elevar cejas, gesticular con la mano, respetar distancias, postura abierta, sonrisa, manos en las caderas, imagen adecuada (tanto personas-vestimenta- como empresas-logotipos-).

- **Neutrales:** Nervios (son inevitables, pero se puede controlar haciendo un esfuerzo consciente para sonreír, mirar directamente a los ojos mientras habla o escucha, mantener una postura erguida y cómoda y relajar los brazos sin jugar con las manos), manos y piernas relajadas, dedos apoyados en la mejilla o barbilla.

- **Negativos:** Cultura (El símbolo de "ok" aceptados por los estadounidenses, es ofensivo para los daneses. Señalar con el dedo es de mala educación en China), mirada indirecta, tirarse de las orejas o fruncir las cejas y cerrar los ojos, apartar el cuerpo, usar un brazo rodeando el cuello y otro la cintura, torpeza al hablar, mentón y cabeza para abajo, piernas cruzadas.

- **Imágenes:** El impacto visual demostró que ayuda más rápidamente a las personas a recordar cosas que cualquier otro medio. El uso de diapositivas, fotografías, gráficos y videos en conferencias, reuniones u otras situaciones enfatizan el mensaje de manera positiva si se usan correctamente.



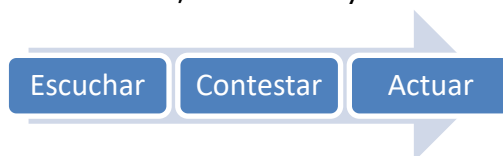
• **Uso combinado de métodos:** Aumenta el interés, la comprensión y la retención, y es el mejor método para comunicarse con un gran número de personas. El ejemplo más común es la videoconferencia.

### Obstáculos en una comunicación

Cualquier comunicación necesita dos partes: El emisor (transmisor del mensaje) y receptor (destinatario). Ambos pueden tener necesidades, deseos y actitudes diferentes que pueden presentar obstáculos si entran en conflicto con los de la otra parte, lo que puede impedir la correcta transmisión del mensaje. Para tener éxito, hay que superarlos. Lo importante es que el emisor **tenga claro lo que quiere comunicar, transmita el mensaje de manera concisa** y finalmente **asegurarse de que el mensaje haya sido comprendido**. Un obstáculo importante es el prejuicio; hacer suposiciones anticipadas sobre las personas dificulta la comunicación, o suponer lo que el emisor va a decir antes que lo diga y así no escuchar lo que éste le quiere comunicar.

### Receptor

Si busca información, consenso o desea establecer una relación de trabajo es importante saber escuchar, contestar y actuar según lo hablado.



• **Escuchar:** Es necesario **escuchar con atención para inspirar confianza** en el que habla, **creerse lo que le dicen** hasta que se demuestre lo contrario mediante gestos u otros indicios, **no oír solo lo que uno quiere oír** para no provocar malentendidos, **no interrumpir constantemente** para evitar desalentar a los que tienen dificultades para comunicar y **repetir mentalmente** las palabras clave mientras escucha para ayudarlo a recordar lo dicho.

• **Contestar:** El primer paso para contestar a lo oído es escuchar correctamente. Si se piensa en lo que dirá mientras debería estar escuchando, no va a prestar atención a lo que el otro dice. Una de las teorías básicas de la PNL (programación neurolingüística) es que **la manera de hablar de las personas demuestra cómo piensan**. Para eliminar la tensión de una situación, es importante aplicar técnicas de PNL como son **responder con el mismo código** (responder al lenguaje visual con lenguaje visual o usar frases similares). Es importante tener una **mente abierta** y usar frases para aclarar algo dicho o pedir la repetición de algo dicho por parte del emisor.

• **Actuar:** En algunos casos, la comunicación es un **fin en sí mismo**, en otros, la **acción es esencial**. Nunca debe prometer una medida y no llevarla a cabo. Cumpla con las promesas y tome medidas lo antes posible.



### Técnicas para obtener información

• **Plantear preguntas:** Es la mejor manera de llevar a cabo una entrevista. Las preguntas correctas abren la puerta al conocimiento y la comprensión. Hay que saber qué y cuándo preguntar. Tipos de preguntas.

➤ **Abiertas:** No provoca una respuesta en particular, sirven para comprender el carácter del otro.

➤ **Cerradas:** Pregunta concreta que se contesta con un sí o un no, o detalladamente según corresponda.

➤ **De investigación:** Sirven para obtener información acerca de un tema en particular.

➤ **De seguimiento:** Son para obtener más información o promover una opinión.

➤ **De reacción:** Para obtener un tipo de información en particular.

• **Lectura:** La **concentración es importante para aumentar la velocidad y comprensión** de la lectura. Leer lentamente no ayuda a la comprensión, como tampoco leer y repasar lo leído. La regresión reduce la velocidad y solo mejora la comprensión entre un 3% y un 7%. Una buena práctica es leer en diagonal; reduce el tiempo incrementando el tamaño de los grupos de palabras y acelerando la velocidad de desplazamiento entre ellos.

• **Tomar notas:** **No es necesario confiar en la memoria** si se puede utilizar un registro escrito. Si alguien está hablando, no hay que copiar todo lo que dice sino palabras claves para no perder el ritmo del orador. Algunos métodos como usar mapas mentales o escribir cifras en números o eliminar vocales de las palabras aceleran la escritura.

### Comunicación empresarial

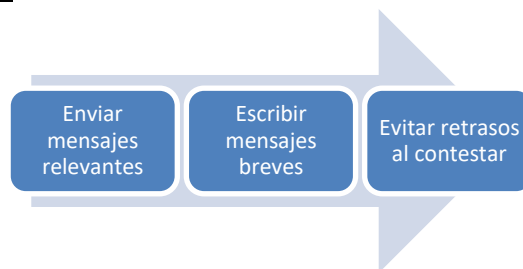
#### Transmisión de información

Los **empleados tienen la necesidad de obtener información** y los **directivos la capacidad**. Es importante saber qué áreas cuentan con mayor necesidad y comunicar cualquier cambio lo antes posible y de forma directa. **Es fácil transmitir un mensaje que puede ser malinterpretado**. Esto puede ocurrir porque el emisor no tiene claro lo que quiere decir, o porque el lenguaje resulta confuso por más que los objetivos sean claros, o porque el lenguaje corporal contradice el mensaje oral, pero también puede ser que el receptor no escuche por adelantarse al contenido del mensaje.

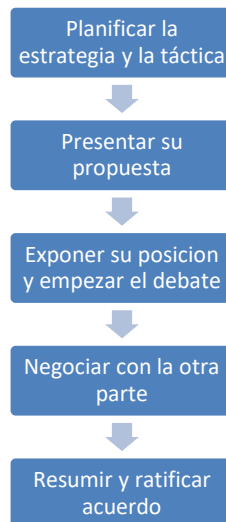
Una solución es **ensayar el discurso antes de transmitirlo**, o hacer que los **receptores repitan el mensaje**. El receptor ante el mensaje tiene reacciones que pueden ser positivas o negativas; en el caso de las negativas, lo que cuenta es que se reflexione sobre lo que salió mal y porque e idear soluciones, además de ser objetivo y sincero. **Los conflictos hay que enfrentarlos**, sin dejarse intimidar por el lenguaje corporal de la otra persona.



### Flujo de la información



### Comunicar para negociar



Antes de empezar cualquier negociación, hay que definir los objetivos y quién la dirigirá, si será una persona o un equipo. También es aconsejable investigar los temas y las posiciones al respecto y hacer un ensayo. **Los negociadores expertos suelen basar su enfoque en las necesidades de la otra parte**, así, se obtiene el máximo de control a un mínimo riesgo.

Durante la fase de debate y negociación, es necesario juzgar que piensa la otra parte y elegir el momento adecuado para modificar la oferta o rechazar una propuesta, intentando hacer que la oposición se convierta en un aliado y no un adversario.

Al negociar con el personal, se tocan temas como la calidad del trabajo y la productividad. Al cerrar un acuerdo, hay que recordar que es ventajoso que **la otra parte considere que ha ganado alguna cosa, incluso si no lo ha hecho**. Las negociaciones más importantes en una empresa tienen como finalidad una compra o una venta.

• **Venta:** Consiste entre otras cosas en **convencer a clientes externos para que compren**, a fin de obtener acuerdo con otros, conseguir apoyo y recursos y superar cualquier oposición. Tipos de venta:

➤ **Venta oral:** Directa o indirecta. En las ventas indirectas se intenta establecer una necesidad y se promete satisfacerla, en tanto que las directas buscaban poner al otro en un apuro y obligarlo a tomar una decisión. La venta directa **se emplea cuando este próximo a cerrar un trato**, donde se





destaca la pérdida de oportunidades, se realiza la ventaja competitiva, se hace una oferta final y se fuerza a un acuerdo inmediato.

➤ **Venta escrita:** En la comercialización directa a extraños, las cartas largas tienen mayor efecto que las breves, en cambio si se trata de conocidos, las más breves tienden a una mayor eficacia. Siempre hay que procurara destacar el objeto del mensaje y ser convincente para obtener el interés del lector.

• **Compra:** Hay que tener en claro que se necesita (no que se desea) y recordar que la tarea del vendedor consiste en convencerle de que las necesidades del comprador y lo que él ofrece coinciden. También hay que decidir cuánto se está dispuesto a pagar, fijar un límite y no excederlo, teniendo en cuenta que el primero que menciona un precio está en desventaja. Al negociar con proveedores, la manera tradicional de proceder es obtener varios precios de más de un proveedor, examinarlos, regatear, pedir rebajas, aumentar un poco la oferta y conformarse con el precio más bajo posible. Si el profesor falla en cuanto a la cantidad o calidad entregada, se vuelve a negociar.

### **Formas de intercambio de información más usadas actualmente**

• **Teléfono:** Herramienta **útil entre personas distantes y/o extraños**. Es fácil desviarse del tema, por lo cual es recomendable hacer una lista de los temas que se tocan y en qué orden, además de frases útiles antes de realizar la llamada. De esa manera se puede controlar el tiempo dedicado a cada llamada.

• **Correo electrónico:** Sirve para **mensajes más largos que el teléfono**. Es rápido, fácil de usar y versátil, además de ahorrar papel, pero hay que cuidarse de no abusar: ser breve.

• **Internet:** Las páginas de internet sirven para **presentar información actualizada acerca de la empresa**, tanto para la clientela como para los empleados. También es importante mantenerse informado sobre las demás empresas viendo sus páginas. Es muy útil a la hora de investigar, mantener diálogos interactivos, y comprar y vender productos.

• **Informes:** Son documentos que serán leídos por otros y **sirven para informar**. Pueden incluir sugerencias y conclusiones que indican posibles acciones futuras que el lector pudiera adoptar. La mayoría de los informes empresariales supone una delegación de responsabilidades, por eso, debe estar bien claro el objetivo, los recursos y el plazo.

• **Propuestas/planes:** Es un documento que busca **persuadir a los lectores a comprometerse con lo que el emisor propone**. No solo sirve dentro de la empresa donde uno trabaja, sino que es un primer paso para **obtener financiación para un proyecto propio**. Para tener éxito, un proyecto debe ser coherente con los objetivos globales de la empresa. Hay que tener en cuenta los recursos necesarios y las repercusiones que pueda tener. También



es necesario reclutar aliados para preparar la propuesta y presionar para que la acepten, usando técnicas de venta indirectas. Hay que hacer un seguimiento, y realizar reuniones con gran impacto visual, apoyando la propuesta con cifras detalladas y plazos, tratando de no dejar nada al azar.

• **Reuniones:** Las reuniones pueden ser formales o informales. En una reunión formal, las reglas son: **presentar el tema con rapidez, atenerse a la agenda y resumir al final**, comprobando que los otros estén de acuerdo (no hay que tomar decisiones acerca de asuntos no resueltos). Para que las reuniones sean productivas, los documentos deben circular antes del inicio, hay que escuchar las opiniones de los demás y tener en cuenta que un cierto grado de polémica puede ser saludable e inevitable, evitando perder el control. Las reuniones más eficaces suelen ser poco numerosas y solo asisten las personas esenciales. Los saludos iniciales deben hacerse de la manera más cordial posible; no hay que quedarse sentado sino ponerse de pie para saludar. Hay que tener cuidado con el contacto corporal para no generar conflictos. Lo mejor es finalizar una reunión de manera cortés, incluso si ha habido desacuerdos.

• **Comunicación individual:** Los buenos directivos deben saber estimular al personal para aumentar su rendimiento, conocimiento y alcanzar su máximo potencial, marcándole sus virtudes y defectos de forma apropiada.

• **Discursos:** Al hablar, **es preferible ser breve, claro, usando oraciones cortas y lenguaje fluido, sabiendo vincular un tema con el que sigue, que prolijo**, y disponer de apoyos complementarios por si fallan los medios audiovisuales. Hay que invertir tiempo en redactar notas breves y ensayar el discurso, para no excederse con los tiempos y no quedarse en blanco. Las notas no se deben leer directamente, se deben consultar y hay que desplazarse por el escenario con seguridad y dirigirse al centro del público, así como también alentarlos a participar planteando preguntas interactivas.

• **Conferencias y seminarios:** Los seminarios son **más efectivos cuando son intensivos y se celebran durante algunos días fuera de la oficina**. Hablar con el personal en grupos de discusión informales ayuda a obtener reacciones útiles acerca de los aspectos de la empresa. Se celebran en habitaciones pequeñas, Las conferencias son más formales que los seminarios. Requieren un lugar de primera categoría, presentadores profesionales, planificación cuidadosa, servicio de bufet y equipos audiovisuales excelentes.

• **Relaciones públicas:** Es la **manera en que se comunican temas y mensajes entre una empresa y el público**. La reputación de una empresa depende de los expertos en relaciones públicas, los cuales emplearan una serie de técnicas para apoyar las campañas de publicidad y aumentar la conciencia de la empresa en el público. La publicidad más eficaz es el boca a boca positivo, además de ser gratuita. El trabajo de un experto va desde la gestión de una crisis hasta la organización de conferencias; desde lanzar productos



hasta presentar un nuevo gerente. Es provechoso cultivar buenas relaciones con los periodistas, los cuales no tienen interés en obtener una buena historia sino derrotar a sus competidores. También es necesario elegir el medio adecuado para promocionar la empresa, entre los cuales se encuentran:

- **Medios impresos:** Los artículos publicados que mencionan la empresa o productos suelen ser más creíbles para el público que la publicidad directa. Los diarios y revistas son subjetivos, hay que saber dónde se quiere influir.

- **Radio:** Proporciona a las empresas una manera diferente e inmediatas para llegar hasta el público. Hay que considerar el tipo y tamaño del público al que llegará, hablar de igual a igual con el entrevistador, contestar con sinceridad y controlar la entrevista para transmitir el mensaje.

- **Televisión:** Es un medio poderoso, seductor y masivo, a condición de sentirse seguro delante de una cámara. Hay que tener cuidado con el lenguaje corporal, tratando de parecer y ser natural y contestar del mismo modo que lo haría alejado de una cámara.

- **Comunicación interna:** Todas las líneas de comunicación entre departamentos deben ser abiertas. Los buenos empresarios deben aprovechar las oportunidades para demostrarle a los empleados que los consideran valiosos. Los medios de comunicación interna son folletos, reuniones y actos sociales o correos electrónicos.



# Presentaciones orales efectivas

## Guía práctica para una mejor Exposición

### Introducción

El estudio sobre cómo realizar presentaciones orales efectivas se remonta a la antigua Grecia. Hacia el año 350 AC., Aristóteles escribió su famosa Retórica, considerada como uno de los primeros libros que tratan formalmente sobre la materia. Ahora, dos mil años después, aún nos enfrentamos a los mismos problemas que los griegos, situaciones contra las cuales los oradores han tratado de luchar.

La creencia acerca de que ciertos individuos poseen de manera innata una habilidad natural para estar frente a un auditorio sin sufrir ansiedad, presentando un discurso efectivo, conmovedor y dinámico es verdaderamente un mito.

Las personas a las que consideramos grandes oradores, por lo general, emplearon mucho tiempo en desarrollar y practicar sus técnicas. Al iniciarse, fue necesario definir e incorporar criterios acerca de cómo organizarse, cómo pararse frente al auditorio, cómo enfrentar las situaciones de ansiedad, cómo establecer estrategias de comunicación acorde a sus interlocutores, etc.

**Es a través de la práctica intensiva que cada alumno encontrará las ideas y criterios que le permitirán lograr una comunicación eficaz.** Para ello, proponemos un proceso de desarrollo gradual donde la incorporación de los contenidos se realice a partir de la bibliografía propuesta, y la práctica se establezca según un cronograma que permita la participación de todos los alumnos en los diferentes tipos de exposiciones.

***"El poeta nace, pero el Orador se hace".***

Según lo expresado por la Real Academia Española, el concepto de retórica -del griego rhéter, orador- es **el Arte del Bien Decir**, de embellecer la expresión de los conceptos, de dar al lenguaje escrito y hablado eficacia bastante para deleitar, persuadir o convencer.

El propósito de este tema teórico/práctico es servir de guía al estudiante, acompañarlo y brindarle las herramientas que le permitan analizar su desarrollo y crecimiento como orador, para detectar todo lo que se deba corregir y fortalecer aquello que sea conveniente, siempre con el apoyo del cuerpo docente a cargo de la Cátedra.

### Herramientas para preparar exposiciones

Los ojos ven y los oídos oyen. Pero sólo una mente sensible y entrenada es capaz de observar, escuchar y sentir. ¿Cómo desarrollar un ojo y un oído clínicos para analizar e indagar las capacidades oratorias? Tenga en cuenta lo siguiente:



### **Campo visual: Observar**

- **Imagen externa:** vestimenta, peinado, maquillaje, etc.
- **Postura corporal:** flexible/rígida, dinámica/estática, cerrada/abierta, etc.
- **Gestualidad:** expresivo, neutro, hierático, espontáneo, natural, etc.
- **Apoyos visuales:** pizarrón, esquemas, transparencias, video, etc.

### **Campo auditivo: Escuchar**

- **Vocalización:** tono, timbre, dicción, expresividad, monotonía, variedad, etc.
- **Apoyos auditivos:** cintas magnetofónicas, música, etc.

### **Campo intelectual: Pensar**

- **Contenido del discurso:** inteligibilidad, pertinencia de la información, significado, sentido, consistencia, verdad.
- **Forma del discurso:** coherencia, estructura, orden, redundancia, variación, congruencia, verosimilitud.

### **Campo sensible-emocional: Sentir**

- **Uso de la energía mediante el cuerpo y la atención:** expansión/recogimiento, carisma, receptividad, unidad/separación entre orador y público.
- **Actitud ante los interlocutores:** apertura/cierre, entrega/control, monologista/dialogista, autoritaria/humilde, etc.
- **Actitud ante la temática del discurso:** seguridad/inseguridad, fluidez/rigidez, esquematismo/improvisación.
- **Expectativas hacia el auditorio:** estimación/subestimación/sobreestimación/indiferencia.
- **Transmisión de sentimientos:** intelectual/emotivo, frío/caliente, etc.

### **Un buen Orador...**

- Crea, mantiene y nutre el contacto comunicativo con el público.
- Mira honestamente a los ojos del público sin defenderse física, mental ni emocionalmente.
- Se muestra, sin exhibirse, frente al público, sin necesidad de "actuar" lo que no es, ni de "representar un papel".
- Siente miedo ante las miradas de los otros, pero no trata de ocultarlo, de no sentirlo, ni de bloquearlo, sino que lo acepta y lo supera por medio de la circulación de la energía por medio del contacto.
- Es un mago de su propia atención. Con ella puede movilizar, concentrar, dispersar, atraer, rechazar, crear o destruir la atención de los otros.

***La parte más importante de la oratoria no consiste en haber acumulado "muchos conocimientos" o "tener labia" sino en ser capaz de pensar mientras se comunica.***



## Comunicación no verbal

La primera condición para que haya comunicación es la presencia de un emisor y un receptor. El estudio de los signos siempre ha estado relacionado con el concepto de **comunicación**. Como es natural, la expresión corporal que abarca los movimientos del cuerpo y la postura está relacionada con las características físicas de la persona. Hay tres clases de movimientos observables: los faciales, los gesticulares y los de postura.

### Características generales de la comunicación no verbal

La comunicación no verbal, generalmente, mantiene una relación de interdependencia con la interacción verbal. Con frecuencia los mensajes no verbales tienen más significación que los mensajes verbales. En cualquier situación comunicativa, la comunicación no verbal es inevitable.

En los mensajes no verbales, predomina la función expresiva o emotiva sobre la referencial. En culturas diferentes, hay sistemas no verbales diferentes.

### La postura

La postura es la clave no verbal más fácil de descubrir, y observarla puede resultar muy entretenido. Con sorprendente frecuencia, las personas imitan las actitudes corporales de los demás. Dos amigos se sientan exactamente de la misma manera, la pierna derecha cruzada sobre la izquierda, por ejemplo, y las manos entrelazadas detrás de la cabeza; o bien uno de ellos lo hace a la inversa, la pierna izquierda cruzada sobre la derecha, como si fuera una imagen reflejada en un espejo. Se denomina a este fenómeno **posturas congruentes**. Se cree que dos personas que comparten un mismo punto de vista suelen compartir también una misma postura.

Estudiar la postura de las personas durante una discusión es sumamente interesante, ya que muchas veces podremos detectar quién está a favor de quién, antes de que cada uno hable. Si un jefe desea establecer rápidamente una buena relación y crear un ambiente tranquilo con un empleado, sólo debe copiar la postura de éste para lograr sus objetivos.

Algunas veces cuando las personas se ven forzadas a sentarse demasiado juntas, inconscientemente despliegan sus brazos y piernas como barreras. Dos hombres sentados muy juntos en un sofá girarán el cuerpo levemente y cruzarán las piernas de adentro hacia afuera, o pondrán una mano o un brazo para protegerse el lado común del rostro. Un hombre y una mujer sentados frente a frente a una distancia muy próxima, cruzarán los brazos y tal vez las piernas, y se echarán hacia atrás en sus asientos.

La postura no es solamente una clave acerca del carácter, es también una expresión de la actitud. Por ejemplo, los vendedores de casas a parejas



casadas deben observar los gestos de los cónyuges para ver quién los inicia y quién los copia. Si el marido es el que mantiene la conversación y la mujer no dice nada, pero usted observa que él copia los gestos de la mujer, descubrirá que es ella la que decide y firma los cheques, así que al vendedor le conviene dirigir su charla a la señora.

### **La comunicación de los sentidos: El tacto**

El tacto es el sentido que está presente en todos los demás. La **luz y los aromas nos envuelven**. Lo que el hombre experimenta a través de la piel es mucho más importante de lo que la mayoría de nosotros piensa. Prueba de ello es el sorprendente tamaño de las áreas táctiles del cerebro, la sensorial y la motora. En realidad, todo el medio ambiente le afecta a través de la piel; siente la presión del aire, el viento, la luz del sol, la niebla, las ondas acústicas y, algunas veces, a otros seres humanos. Si se interrumpe una conversación, la persona que lo hace podrá poner su mano en el brazo de su interlocutor, ya que este gesto podrá interpretarse como el pedido de “un momento” y evidentemente forma parte del mecanismo de la conversación. El tacto, el gusto y el olfato son sentidos de proximidad. El oído y la vista, en cambio, pueden brindar experiencia a distancia.

### **Movimientos corporales**

Tomemos por ejemplo la **simple acción de caminar**. Este sólo hecho nos puede indicar muchas cosas. El hombre que habitualmente taconeé con fuerza al caminar nos dará la impresión de ser un individuo decidido. Si camina ligero, podrá parecer impaciente o agresivo, aunque si con el mismo impulso lo hace más lentamente, de manera más homogénea, nos hará pensar que se trata de una persona paciente y perseverante. Otra lo hará con muy poco impulso, como si cruzando un trozo de césped tratara de no arruinarlo y nos dará una idea de falta de seguridad.

### **El conjunto de gestos**

Uno de los errores más graves que puede cometer un novato en el lenguaje del cuerpo es interpretar un gesto aislado de otros y de las circunstancias. Rascarse la cabeza, por ejemplo, puede significar muchas cosas: caspa, piojos, sudor, inseguridad, olvido o mentira, en función de los demás gestos que se hagan simultáneamente. Para llegar a conclusiones acertadas, deberemos observar los gestos en su conjunto.





### ***Conjunto de gestos***

La figura muestra un conjunto de gestos que expresan evaluación crítica. El principal es el de la mano en la cara, con el índice levantando la mejilla y otro dedo tapando la boca mientras el pulgar sostiene el mentón.

**¿Cómo puede saber si alguien está mintiendo?** Reconocer los gestos de engaño puede ser una de las habilidades más importantes que pueden adquirirse. **¿Cuáles son las señales que delatan a los mentirosos?** Las posiciones de las manos en la cara son la base de los gestos humanos para engañar. En otras palabras, cuando vemos, decimos o escuchamos una mentira, a menudo intentamos taparnos los ojos, la boca o los oídos con las manos. Cuando alguien hace un gesto de llevarse las manos a la cara no siempre significa que está mintiendo, pero indica que esta persona puede estar engañando. La observación de otros grupos de gestos puede confirmarlo.



### ***Gesto al decir una mentira***

#### **Gestos con las manos**

Es una antigua broma decir que “Fulano se quedaría mudo si le ataran las manos”. Sin embargo, es cierto que todos estaríamos bastante incómodos si tuviéramos que renunciar a los ademanes con que tan a menudo acompañamos e ilustramos nuestras palabras.

La mayoría de las personas son conscientes del movimiento de manos de los demás, pero en general lo ignoran, dando por sentado que no se trata más que de gestos sin sentido. Sin embargo, los ademanes comunican. A veces, contribuyen a esclarecer un mensaje verbal poco claro.





### La palma de la mano

El gesto de exhibir las palmas de las manos se ha asociado siempre con la verdad, la honestidad, la lealtad y la atención. Muchos juramentos se efectúan colocando la palma de la mano sobre el corazón; la mano se levanta con la palma hacia afuera cuando alguien declara en un tribunal; ante los miembros del tribunal la Biblia se sostiene con la mano izquierda y se levanta la palma derecha.

En la vida cotidiana, la gente usa dos posiciones fundamentales de las palmas: una es la de las palmas hacia arriba en la posición del mendigo que pide dinero o comida, y la otra es la de las palmas hacia abajo como si se tratara de contener, de mantener algo. Cuando alguien desea ser franco y honesto, levanta una o ambas palmas hacia la otra persona y dice algo así como: "Voy a serle franco".

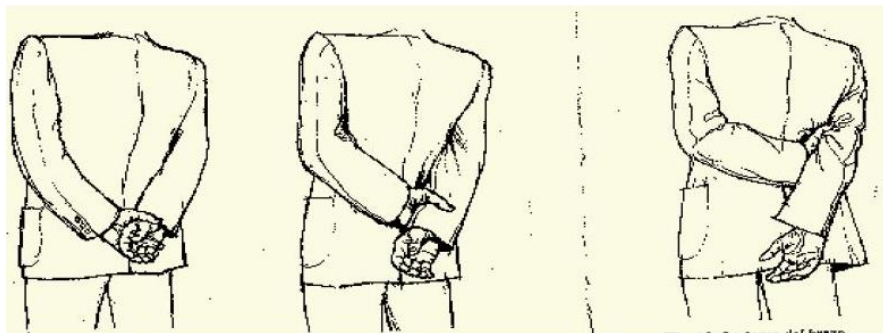
Parece que existe una relación entre la altura en la cual se sostienen las manos y la intensidad de la actitud negativa: Cuanto más altas están las manos, más difícil será el trato con la persona.



***Las palmas***

### Tomarse las manos, los brazos y las muñecas

El caminar con la cabeza levantada, el mentón hacia delante y las manos tomadas detrás de la espalda son gestos comunes en los policías que recorren las calles, el director de la escuela, de los militares y de todas las personas que tengan autoridad. Es un gesto de superioridad y seguridad. Pero en otros contextos y personas puede reflejar frustración y el intento de autocontrolarse.



***Tomarse las manos, los brazos y las muñecas***



### **Los gestos con el pulgar**

En quiromancia, los pulgares señalan la fuerza del carácter y el ego. El uso de los pulgares en la expresión no verbal confirma lo anterior. Se usan para expresar dominio, superioridad e incluso agresión. Los gestos con los pulgares son secundarios, forman parte de un grupo de gestos. Representan expresiones positivas usadas a menudo en las posiciones típicas del gerente ante sus empleados.

Otra posición conocida es la de los brazos cruzados con los pulgares hacia arriba. Es una señal doble pues los brazos indican una actitud defensiva o negativa, mientras que los pulgares representan una actitud de superioridad. La persona que usa este gesto doble suele gesticular con los pulgares y, cuando está parada, balancearse sobre los pies.

### **Tocarse la nariz**

El gesto de tocarse la nariz es, esencialmente, una versión disimulada de tocarse la boca. Puede consistir en varios roces suaves debajo de la nariz o puede ser un toque rápido y casi imperceptible. Una explicación del origen del gesto de tocarse la nariz es que cuando la mente tiene el pensamiento negativo, el subconsciente ordena a la mano que tape la boca, pero, en el último instante, para que no sea un gesto tan obvio, la mano se retira de la boca y toca rápidamente la nariz. Otra explicación es que mentir produce picazón en las delicadas terminaciones nerviosas de la nariz y, para que pase, se hace necesario frotarla.



***Tocarse la nariz***

### **Frotarse el ojo o rascarse la oreja**

El gesto representa el intento del cerebro de bloquear la visión del engaño o de evitar tener que mirar a la cara de la persona a quien se le está mintiendo. Rascarse la oreja es el intento del que escucha de "no oír lo malo", de bloquear las palabras del que miente.



***Frotarse el ojo***

### **Rascarse el cuello**

En este caso el índice de la mano derecha rasca debajo del lóbulo de la oreja o rasca el costado del cuello. Nuestras observaciones de este gesto revelan algo interesante: la persona se rasca unas cinco veces. Es raro que lo haga más o menos veces. El gesto indica duda, incertidumbre, y es característico de la persona que dice: "No sé si estoy de acuerdo". Es muy notorio cuando el lenguaje verbal contradice el gesto; por ejemplo, cuando la persona dice: "Entiendo cómo se siente".

### **El gesto de tomarse los brazos**

Este estilo se observa comúnmente en las personas que están en la sala de espera de un médico o de un dentista, o en las que viajan en avión por primera vez y esperan el despegue. Es una actitud negativa de restricción, como queriendo sujetar a los brazos y no permitiendo dejar el cuerpo expuesto.



***Tomarse los brazos***

### **Las dos manos detrás de la cabeza**

Este gesto es típico de los contadores, abogados gerentes de ventas o personas en general que sienten confianza en sí mismas, o son dominantes, o se sienten superiores en algún aspecto. Como si para adentro dijeran "tal vez



algún día llegues a ser tan inteligente como yo". Es un gesto que irrita a mucha gente.



### ***Manos atrás de la cabeza***

#### **Los gestos al fumar**

Los gestos que se hacen al fumar pueden tener mucha importancia cuando se juzga la actitud de una persona. Fumar cigarrillos, como fumar en pipa, es un desplazamiento de la tensión interna que permite demorar las cosas. No obstante, el fumador de cigarrillos toma sus decisiones más rápidamente que el fumador de pipa. En realidad, el que fuma en pipa es un fumador que necesita más tiempo que el que proporciona un cigarrillo.

El ritual del cigarrillo comprende una serie de mini gestos, como golpear el cigarrillo, hacer caer la ceniza o moverlo, y que indican que la persona está experimentando más tensión de la normal. Una señal concreta indica si la persona tiene una actitud positiva o negativa en cada momento: la dirección en que exhala el humo. La persona que tiene una actitud positiva, que se siente superior o que confía en sí misma, exhala hacia arriba la mayor parte del tiempo. A la inversa, quien está en actitud negativa, de sospecha, exhala hacia abajo casi todo el tiempo.

Soplar hacia abajo por un lado de la boca indica una actitud de reserva o más negativa. Todo esto es válido en los casos en que el fumador no exhala hacia arriba con el fin de no molestar a los demás; en estos casos, exhalará hacia cualquier lado. Exhalar el humo por la nariz indica que la persona se siente segura y superior.

#### **Síntesis**

Hace más de un millón de años que el hombre empezó a comunicarse mediante el lenguaje del cuerpo, pero sólo se ha estudiado científicamente en los últimos veinte años. Su estudio se popularizó durante la década de los 70. Charles Chaplin y muchos actores del cine mudo fueron pioneros de las artes en la comunicación no verbal; era la única forma de comunicación disponible en la pantalla.



En su forma más pura, el mimo trata de comunicarse con una audiencia sin una ayuda de diálogos, canciones ni narrativa hablada. Los movimientos, gestos y expresiones de los actores conducen la acción y nos cuentan todo lo que debemos saber acerca de sus sentimientos y motivos.

Los jóvenes están cansados de oír a los políticos hablar de paz, igualdad y honestidad, y luego en los noticiarios vemos pobreza, furia desatada, fanatismo, guerra. De aquí nace una desconfianza hacia las palabras.

Estudiar cómo se comunica una sociedad es estudiar el sistema de sus principios éticos y de cooperación, de representaciones globales, de mitos de gestos colectivos, de cuentos fantásticos, de relaciones de parentesco, de ritos religiosos, de estrategias de investigación, de mecanismos de represión, de manifestaciones artísticas, de especulaciones filosóficas, de la organización del poder, de las instituciones y constituciones, de las leyes por las cuales se rige una comunidad, un pueblo, una nación o un estado.



## Comunicación influyente

### ¿Qué es Influir?

Es la capacidad de hacer o decir algo de forma tal que genera un proceso de transformación en nuestro interlocutor.

El objetivo es tener una comunicación efectiva para el entendimiento mutuo y así lograr el cumplimiento de los objetivos comunes.

### Diferencias entre Influir y Manipular

Influir no es manipular. Si bien cotidianamente usamos estas palabras como sinónimos, estos son conceptos distintos.

La influencia es una herramienta de comunicación que ayuda a generar procesos de transformación de las creencias o puntos de vista de la gente que nos rodea. Este proceso es voluntario por parte de nuestros interlocutores.

En cambio, la manipulación tiene una connotación negativa porque se trata de afectar a la voluntad o libre elección de las personas. El mal uso de las herramientas depende de las personas y no de las herramientas en sí, por ejemplo, mintiendo u ocultando información.

### Ámbitos donde se puede aplicar la influencia:

La influencia se puede aplicar en toda situación de comunicación en la que participen las personas:

- Equipos de trabajo
- Presentaciones
- Entorno familiar
- Reuniones
- Negociaciones
- etc.

Incluso, como los pensamientos preceden a nuestras acciones, podemos influir en nosotros mismos para obtener distintos resultados.

### El efecto Pigmalión:

El **efecto Pigmalión**, en psicología y pedagogía, es uno de los sucesos que describe la creencia que tiene una persona de poder influir en el rendimiento de otra. También es el suceso por el que una persona consigue lo que se proponía previamente, a causa de la creencia de que puede conseguirlo.

Este efecto tiene su origen en un mito griego, Pigmalión era un escultor que vivía en la isla de Creta y que se enamoró de una estatua que él mismo había creado. Tan fuertes eran sus sentimientos por ella que pidió a los dioses que la convirtieran en una mujer de carne y hueso para poder amarla como a una mujer real y Afrodita le concedió su deseo.



También conocido como **la profecía autocumplida**, la esencia del efecto Pigmalión se puede describir de las siguientes maneras:

- Cómo las altas expectativas de una persona puestas en otra dan como resultado un alto rendimiento en esta última.
- Cómo las bajas expectativas influyen en el otro de manera negativa, afectando a su rendimiento.

Entendiendo esto, debemos tener presente que las expectativas propias o hacia un tercero deben ser auténticas, ya que implica una creencia que se proyecta a través de nuestra comunicación verbal y no verbal (deben ser coherentes los gestos y posturas con este pensamiento), así como nuestro accionar general. La suma de estas acciones positivas aumenta las posibilidades de resultados positivos.

En conclusión, prestando atención a nuestras expectativas (o replanteando las existentes) podremos sacar partido de esta herramienta para obtener grandes resultados con las personas que nos rodean.

### **Técnicas y herramientas:**

Las siguientes herramientas nos pueden ayudar en el proceso de influir:

1- **La Etiqueta**: asignar una cualidad positiva a alguien que creemos que tiene y es acorde a lo que vamos a pedir. Las personas quieren ser coherentes a estas etiquetas y adaptan su conducta a la misma. Por lo tanto desarrollan la actividad con entusiasmo de manera efectiva.

2- **Sensación de oportunidad única**: el factor tiempo y el factor stock tienen relación directa con el deseo de tener algo. Parecen tener la categoría de Único. Comunicar esto ayuda a captar la importancia que tiene un objeto o evento.

3- **Lograr muchos Sí**: el fin es obtener el Sí sobre lo que necesitamos porque luego el interlocutor querrá ser coherente con lo que ha dicho. Esto prepara a nuestro interlocutor positivamente.

4- **Tendencia a la masividad**: tenemos la tendencia de hacer lo que hacen los demás.

5- **Reducir la cantidad de opciones**: cuando una persona se encuentra indecisa, inexperta o que no quiere involucrarse con determinado tema, será más persuasivo que le presente entre 3 y 5 opciones a elegir. Una cantidad superior abruma a la persona y no toma decisiones.

6- **¿Ganar o no perder?**: las personas prefieren no perder antes que ganar. Si presentamos un proyecto o una nueva idea esperando la aprobación de un tercero, debemos destacar, además de lo que se puede ganar, lo que se podría llegar a perder.



7- **Regalar la autoría o la razón a cambio de conseguir un objetivo:** si quiere que las personas estén más entusiasmadas con su plan, hacer que sientan la idea como suya.

8- **El deseo de sentirse importante:** la forma que el otro desarrolle todo su potencial es por medio del aprecio y del estímulo. Nuestra aprobación y elogios son mucho más poderosos de lo que pensamos. La gente recordará con cariño nuestras palabras y su accionar se verá influenciado por esto.

9- **Comunicar una advertencia:** advertir sobre un problema solo funciona si nuestro interlocutor cuenta con las herramientas para combatir esa amenaza. Si no sabe cómo resolver el problema ignorará la advertencia y todo seguirá igual, impidiendo cumplir con el objetivo.

10- **Justificar, argumentando las peticiones aun cuando son obvias:** Tener presente qué tan significativo es para nuestro interlocutor. De esa manera podremos adaptar nuestro argumento.

11- **El primer paso:** pedir algo sencillo y luego pedir lo que realmente se quiere, es más persuasivo que pedir lo que realmente se quiere al comienzo.

12- **El pensamiento positivo:** el pensamiento precede a la acción. Pensar positivamente y con aprecio a nuestra audiencia antes de la presentación nos facilitará comunicarnos de manera verbal y no verbal acorde a ese pensamiento. Se notará entonces la alegría, honestidad y pasión en nuestra comunicación.

13- **Reconocer la realidad de los demás:** la cantidad de realidades diferentes es infinita. Es más fácil convencer a la gente de aquello en lo que ya cree. El reto es reconocer la realidad de los demás, adecuarla a la nuestra y crear como objetivo un beneficio común.

14- **Conseguir apoyos independientes:** pocas personas quieren ser las primeras en estar de acuerdo con la idea de otro o dar el primer paso. Y además, nadie quiere ser el último en subirse. Lograr que un tercero comunique el primer paso influirá en la participación de resto de los involucrados y así cumplir con el objetivo.

15- **Decir "probemos esto":** evitar la palabra No ya que esto genera rechazo a quien nos escucha. Decir No frecuentemente se considera como algo negativo. El decir "probemos" o "qué tal si" implica concordancia con la postura de nuestros interlocutores y nos abre camino a que estén más abiertos a lo que podamos plantear.





## Reuniones Efectivas

### Definición

Una reunión efectiva<sup>7</sup> es aquella en la cual:

- se logran las metas propuestas,
- los participantes se sienten bien con ellos mismos y con el grupo,
- los participantes están dispuestos a compartir ideas y conceptos,
- los participantes trabajan juntos constructiva y positivamente,
- se cierra con la certeza de haber avanzado,
- se hace en el menor tiempo posible.

A medida que una empresa crece o un proyecto madura se requiere organizar distintos tipos de reuniones con diferentes objetivos, participantes y frecuencias.

### Tipos de reuniones

A continuación, describiremos los distintos tipos de reuniones según su frecuencia y sus principios claves.

#### 1. Reuniones diarias

En épocas de crecimiento las reuniones diarias son clave. Es fundamental reservar quince minutos todos los días para compartir información y destrabar los problemas que podrían estar obstaculizando procesos críticos. Al final de cuentas, estas reuniones nos ahorrarán tiempo en lugar de hacérselo perder. Para esta clase de reuniones, es posible brindar las siguientes recomendaciones:

- Programar la reunión en un horario atípico y exigir puntualidad.
- Evitar que la duración exceda los 15 minutos. De no ser así, la gente dejará de asistir.
- Cuando los participantes utilizan sus escasos 30 segundos para comentar qué sucede, permite que los demás conozcan los conflictos y descubran solapamientos.
- Seleccionar o construir con el equipo tres indicadores simples que puedan seguirse diariamente y que resuman cómo va el proyecto, sector y/o la empresa.
- Alentar la expresión de los problemas que están enfrentando cada participante para poder resolverlo con el aporte de los demás. Conversar estos problemas permite detectar dónde está el cuello de botella o quién no está haciendo bien su trabajo.

---

<sup>7</sup> El salto del dueño: El camino de la profesionalización – Paula Molinari



- Si no aparecen problemas de estancamiento en el equipo es momento de indagar más a fondo. Los únicos que no se equivocan nunca son los que no hacen demasiado.

<b>Reunión diaria</b>		<b>Quién Lidera:</b> Escoger alguien ordenado y disciplinado. Su principal tarea: el manejo de los tiempos de esta breve reunión. Tiene que ser capaz de interrumpir a un participante que está excediendo en los tiempos o está comenzando una discusión que no debe darse en esa reunión.	
Horario	Lugar	Participantes	Agenda
Horario fijo. Asistencia puntual como obligación. Entre 5 y 15 minutos. Al inicio o al final del día.	Donde quiera. Evitar asientos cómodos. Puede ser de pie. Esto ayuda a la brevedad y percepción de la misma. Puede ser virtual, telefónica, presencial, mixta, etc.	Cuantos más, mejor. Todos los involucrados con las acciones de ese día y que tengan interrelación, siempre y cuando el número sea manejable.	El objetivo no es solucionar problemas sino identificarlos. La agenda es la misma cada día y consta de 3 ejes: qué sucede (No + 30 seg. por persona); mediciones diarias, y dónde está cada uno estancado.

## 2. Reuniones Semanales

En estas reuniones se trata un tema puntual, emergente muchas veces de reuniones diarias, donde se ha detectado un tema que aparece como bloqueo. Si no se realizan reuniones diarias, las semanales podrían verse cubiertas por problemas de seguimiento u operativos que deberían ser expresados en otros tipos de reunión.

Un grave error que suele registrarse en las reuniones semanales es analizar superficialmente todos los temas surgidos en la semana, en lugar de seleccionar uno solo y trabajarlo en profundidad. Es recomendable cerrar la reunión solicitando a cada uno que resuma con palabra clave, frases u opiniones lo trabajado. Esto permite que todos se expresen, que se cierre con cierto balance y que las personas revelen lo que sienten y piensan en relación con cómo se desarrolló la reunión.

Se sugiere que esta reunión semanal se realice a primera hora con el desayuno o a última hora con un café para lograr un ambiente relajado y sin las interrupciones de la jornada. Algunos consejos:

- Alentar unos cinco minutos de intercambios informales.
- Destinar 10 minutos a revisar los números claves en la gestión. En lo posible ofrecer gráficos de simple compresión, tendencias macro y resaltar los puntos de interés o lecturas específicas.



- Dedicar 10 minutos a evaluar comentarios de clientes, integrantes del equipo y/o empleados, como grupos de interés centrales de la organización. ¿Qué cuestiones surgen? ¿Qué están pidiendo los clientes (internos o externos)?

<b>Reunión Semanal</b>		<b>Quién Lidera:</b> Alguien que conozca el tema clave a tratar; conozca la agenda y sepa qué tópicos puede aportar cada participante.	
<b>Horario</b>	<b>Lugar</b>	<b>Participantes</b>	<b>Agenda</b>
Mismo día y hora cada semana. Entre 30 minutos y una hora de duración.	Preferentemente en el mismo lugar cada semana, o lugares ya definidos con antelación.	Los relacionados con la cuestión principal a trabajar. Pueden ser de un mismo sector o no.	Orientada a la ejecución. 5 min de buenas noticias personales o profesionales. 10 min para mediciones. 10 min dedicados a clientes y empleados. 30 min a la prioridad principal o cuestión a tratar. 5 min de cierre y conclusiones.

### 3. Reuniones Mensuales

El objetivo es “detener el tiempo” para realizar una mirada global del último mes y decidir cómo avanzar. Debe tener una duración mayor donde se tratan temas vinculados con la manera de alinear a toda la organización con las metas, estados de proyectos, nuevas adquisiciones, etc.

<b>Reunión Mensual</b>		<b>Quién Lidera:</b> El liderazgo puede ser rotativo, pero es conveniente que la persona tenga una visión integral de los temas.	
<b>Horario</b>	<b>Lugar</b>	<b>Participantes</b>	<b>Agenda</b>
En una reunión de 2 a 4 horas	En la oficina, en un espacio cómodo y sin interrupciones.	Los participantes están involucrados con su participación en la agenda. Se logra efectividad, alentando la agilidad en el planteo de los temas.	El objetivo es analizar las métricas, estados, proyectos, trabajo en equipo en el último mes, detectar desvíos, generar planes de acción y poner foco en los responsables de ejecución.

### 4. Reuniones Trimestrales y anuales

Tiene como objetivo trabajar en la estrategia y la ejecución. ¿Debemos replantearnos las metas? ¿En qué situación estamos? ¿Cómo reorientamos las prioridades?



<b>Reunión Trimestral</b>		<b>Quién Lidera:</b> Es una oportunidad para elegir a un líder de la reunión que no suele liderar frecuentemente. La duración de la reunión permitirá que sea ayudado por otros, de ser necesario. Desarrollará habilidades en este sentido.	
<b>Horario</b>	<b>Lugar</b>	<b>Participantes</b>	<b>Agenda</b>
En una reunión de jornada completa o más.	Es ideal realizarla fuera de la oficina, en un espacio cómodo y sin interrupciones.	Opcionalmente pueden invitarse a un moderador externo, así todos los participantes pueden concentrarse en el contenido. Se logra efectividad, chequeando las presentaciones, la investigación, etc.	El objetivo es analizar: estrategia, competencia, tendencias, amenazas, etc. Es aconsejable dejar tiempos para que la recreación permita sedimentar ideas.

## Principales Características de una reunión efectiva

### 1. La Planificación

El primer paso de una reunión efectiva es adquirir la cultura de la planificación mediante:

**Definir el propósito → Definir la duración → Definir los integrantes**

- **Propósito.** Debe ser concreto y comunicado con total claridad a los participantes. Ejemplo: Brindar información, mediar un conflicto, generar ideas, dar feedback o reconocimiento, etc.

- **Tiempo.** Es oro. Salvo en las reuniones informales, es recomendable planificar una agenda precisa de los temas a debatir o anunciar. Si la experiencia indica que resulta difícil respetar los tiempos, es recomendable que uno de los participantes oficie como moderador. ¿Qué debe incluir la agenda?

Fecha, hora, lugar y objetivo

Duración

Temas y subtemas para discutir

Tiempos límites asignados

Tiempo asignado para la comunicación y delegación de tareas

Últimos minutos para el cierre, conclusiones, repaso de asignaciones y compromiso

Si fuera necesario, tiempo para un receso o refrigerio

Material de lectura adjunta, si lo hubiera

- **Los participantes.** Deben participar las personas correctas, con los niveles de autoridad esperados según el propósito y con la información necesaria.



## 2. Formalidad e informalidad en las reuniones

Las reuniones mencionadas hasta el momento son reuniones de tipo formal, planificadas y pautadas con antelación. Son reuniones que requieren intercambio de ideas, opiniones e información.

Las reuniones informales, en cambio, ocurren espontáneamente, sin agenda preestablecida, con tiempos flexibles y menor formalidad en el lenguaje corporal y verbal. Se utilizan para tratar temas simples y que requieren una rápida solución. Como suelen ser de carácter urgente, resultan críticas las habilidades de claridad de expresión, escucha activa y manejo de tiempos.

## 3. Los elementos de una reunión

• **Las minutas.** Texto corto y claro sobre los distintos puntos discutidos durante la reunión y las decisiones tomadas en consecuencia.

Debe ser breve.

Debe especificar a qué reunión se refiere, quienes participaron, quienes estuvieron ausentes.

Debe expresar los temas conversados, puntos clave y decisiones.

Debe seguir el orden de la agenda.

Debe ser comprensible para los que han estado ausente.

• **La participación en la reunión.** Un elemento clave para la efectividad es que cada participante lleve adelante su rol en forma activa. Para ello, la preparación es fundamental. La agenda debe servir para que cada uno tenga claro su rol y busque información de ser necesario.

• **Habilidades comunicacionales: hablar y escuchar.** Las intervenciones deben acompañarse de información precisa, pertinente y expresada en el momento que sea de utilidad. Debemos aspirar a que los miembros del equipo participen activamente en las reuniones. Tan importante como saber hablar, es saber escuchar. La escucha activa nos permitirá comprender sus intereses y adaptar nuestro discurso para lograr la empatía. Tomemos nota de las preguntas que deseamos realizar.

• **El moderador.** En reuniones estratégicas, la figura del moderador adquiere un rol central. Es el responsable de que se desarrollen los temas previstos y que se produzcan las discusiones necesarias para llevar adelante los distintos puntos de la agenda.

<b>Problemas</b>	<b>Posibles Respuestas</b>
Excusas.	Recordar a todos los participantes la importancia de asistir a las reuniones preparados.
Emboscadas	Hablar con el participante en privado y descubrir los motivos.
Confrontaciones	Recordar al participante el objetivo de la reunión y la



	necesidad de llegar a acuerdos. Solicitar colaboración para tratar los temas con calma.
Desorden caótico	Llamar al orden. Recordar las reglas básicas del respeto y escucha.

- Una buena facilitación. Las reuniones efectivas cumplen con algunas reglas de funcionamiento:

<b>Reunión</b>	<b>Una buena facilitación</b>
Inicio	Puntualidad.
Manifestación de las opiniones	Todos tienen oportunidad de hablar, cuando llega su turno.
Discusiones	Concluyen en acuerdos y compromisos sobre la temática.
Conclusiones	Breves y concisas.
Decisiones	Aceptadas y realizables en tiempo y forma.
Resumen y cierre	Seguimiento fijado y minuta.

La reunión no termina cuando se abandona la sala. Para que sea efectiva, es importante que los compromisos asumidos sean cumplidos. Dentro del mismo ámbito de la reunión debe definirse el responsable de realizar el seguimiento. Si fuera necesario, una vez realizados los compromisos se puede definir una reunión futura.

Dependiendo de las posibilidades, sino contamos con toda la información requerida podemos suspender la reunión. Así, evitamos la “reunionitis” y demostramos que el tiempo de los demás nos importa y queremos usarlo de manera eficiente.

### **Pautas básicas para reuniones efectivas**

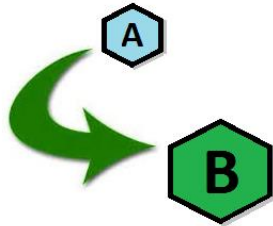
- Generar una agenda de frecuencia de reuniones que empujen la estrategia.
- Invertir el tiempo necesario para planificar cada reunión.
- Evaluar si realmente se necesita una reunión presencial.
- Identificar quién debe asistir.
- Definir claramente el objetivo a lograr en la reunión.
- Identificar el resultado ideal y el resultado mínimo aceptable de la reunión.
- En reuniones estratégicas, definir la agenda y distribuirla entre los participantes, por lo menos, dos días antes.
- Identificar quién cumplirá con cada rol.
- Seguir la agenda durante la reunión.
- Durante las 48 horas después de la reunión, enviar la minuta a los participantes, estableciendo los pasos a seguir y los roles de cada uno.



# Cambio

## ¿Qué es el Cambio?

El **cambio** es el concepto que denota la transición que ocurre de un estado a otro. Es el acto de hacer o convertir algo en otra cosa diferente.



El cambio se aplica para todos los aspectos de nuestra vida, ya sea en lo personal y en lo social como en la química, la economía, la sociología, etc.

El cambio social, por ejemplo, se refiere a cualquier tipo de **transformación** cultural, institucional y relacional que afecte la relación de las personas con la sociedad. El término es comúnmente usado para referirse a la necesidad de cambio en una estructura social, que implica cambio de valores, jerarquías y leyes, entre otras cosas.

El **cambio organizacional** aparece cuando colectivamente **se empiezan a hacer las cosas de forma diferente**.

## El Cambio como tema troncal de la materia

El cambio está presente en cada aspecto de nuestras vidas. La Gestión de Recursos Humanos no es ajena a esto: Cambiamos nuestra forma de mostrarnos al mercado laboral, cambiamos la manera de gestionar el talento, las organizaciones cambian y la sociedad cambia.

El siguiente cuadro contiene un resumen de algunos de los conceptos vistos en el manual y su relación con el cambio:

<b>Cultura 2.0</b>	No se trata de un cambio de tecnología, sino de un cambio de mentalidad, de relación, de gestión y del modo de trabajar.
<b>Búsqueda Laboral en Entorno 2.0</b>	Ante un mundo tan cambiante, con un mercado laboral que cada día se hace más estrecho y más selectivo es fundamental dedicar más tiempo a ser encontrados sin dejar de buscar proyectos profesionales nuevos de forma proactiva.
<b>Gestión del Talento</b>	El impacto de la tecnología, la globalización y los cambios sociales son los factores que activan la "guerra por el talento". Para ganar la contienda es fundamental tener en cuenta algunas claves de la gestión de las personas y tener presente las generaciones a las que ellas pertenecen.
<b>Comportamiento organizacional</b>	Cuanto más complejas son las reglas y menos transparente su conformación, más difícil es cambiarlas. También se hace más difícil cambiar el comportamiento organizacional. Cambiar las reglas no garantiza un cambio en la conducta organizacional. Hay que tratar de cambiar primero la conducta y las reglas cambiarán como resultado del proceso.





<b>Aprendizaje</b>	El aprendizaje es un cambio de conducta. La meta del aprendizaje es mejorar la calidad de las acciones de alguien.
<b>Aprendizaje organizacional</b>	El aprendizaje organizacional es un aprendizaje colectivo. El aprendizaje organizacional hace referencia al cambio del comportamiento organizacional, y una organización sólo puede aprender si sus miembros lo hacen, porque si no hay un aprendizaje individual no puede haber uno organizacional. Una organización aprende cuando un cambio en el comportamiento de un individuo tiene un efecto en el comportamiento de otros, y por lo tanto genera un aprendizaje mutuo.
<b>El aprendizaje colectivo</b>	El aprendizaje colectivo significa un cambio organizacional. El cambio organizacional aparece cuando colectivamente se empiezan a hacer las cosas de distinta manera. Mientras las reglas conduzcan a una conducta que redunde en los resultados deseados, no hay necesidad de cambiarlas y por lo tanto la organización no necesita aprender.
<b>Organizaciones que desaprenden</b>	Organizaciones burocráticas que se encuentran experimentando un cambio. Casi siempre se tratan de cambios en la estructura (reorganizaciones), en lugar de cambios en la cultura.
<b>Anteproyecto</b>	Proceso de pensamiento o reorganización de lo que la organización desea a futuro en lo referente a sus componentes y luego tratar de convencer a los empleados (proceso de implantación o cambio de conducta) de lo acertado que es el anteproyecto.
<b>Organizaciones que aprenden</b>	Son organizaciones capaces de aprender y aprender a aprender. En otras palabras, no solo pueden hacerse competentes, sino también mantenerse así. Casi siempre son empresas con procesos de trabajo complejos y en constante cambio, que requieren un alto grado de capacitación y profesionalismo. Se enfrentan y adaptan a los tantos y tan rápidos cambios que se producen en el ambiente de la organización, aprovechando las oportunidades y previniendo las amenazas.
<b>Dirección de los procesos de aprendizaje colectivo</b>	Dirigir cambios significa liderar los procesos de aprendizaje colectivo en todos los niveles.
<b>Aplicación de calidad</b>	Una empresa no puede ignorar los cambios del mercado aunque se ajuste a unos determinados requerimientos. Para satisfacer al cliente, la empresa debe, además, ser flexible y adaptarse a esos cambios. La implantación de un sistema de calidad implica un cambio en la organización que debe fundamentarse en el compromiso de la alta dirección, responsable de crear una visión de futuro y desarrollar una estrategia que comunicará a toda la organización, con la finalidad de conseguir los objetivos de la calidad.





<b>Aquarium Administrativo</b>	Cuando la gerencia ve que las cifras son buenas, piensan que no hay que cambiar nada. Cuando caen un poco, aun no hay que hacer nada, se espera que mejoren las cosas. Cuando estamos en una situación grave, ya es tarde. No hay que esperar a que todo este mal para actuar. Entonces, ¿Cuándo es necesario cambiar? Antes de que sea necesario.
<b>Empowerment empresarial</b>	Para implementar el sistema de empowerment en una empresa, es necesario que haya un cambio en la cultura de trabajo, y para esto es necesario que se aprenda a trabajar en equipo.
<b>Reingeniería</b>	Repensar de manera fundamental los procesos de negocios y rediseñarlos radicalmente, con el fin de obtener dramáticos logros en el desempeño. Los factores clave del concepto son: la orientación hacia los procesos, el cambio radical y la gran magnitud de los resultados esperados.
<b>Innovación de procesos</b>	Involucra la visión y estrategias del nuevo trabajo, el diseño del proceso y la ejecución del cambio en sus complejas dimensiones tecnológica, humana y organizacional.
<b>Outplacement</b>	Asistir a las personas afectadas: a aquellos que se quedan, los cuales deben cambiar de funciones o quienes, lamentablemente, deben dejar la organización. Participan todos los entes envueltos en el proceso de cambio y ajuste que vive la organización: el área de recursos humanos, capacitación, gerentes y ejecutivos a cargo del personal afectado, sindicatos, departamento de comunicación, etc.

### **El Cambio empieza en uno mismo**

Vivimos en un mundo de cambios, y hoy en día más que nunca las nuevas tecnologías hacen que estos sean cada vez más acelerados. Ya no vivimos en la misma sociedad que en el siglo pasado. Los paradigmas cambiaron, las necesidades, las formas de trabajar y de relacionarnos. Todo esto nos exige que cambiemos y que nos adaptemos al cambio. Sin embargo, debemos verlo como una oportunidad de crecimiento, no solo en lo personal, sino también como sociedad. Debemos recordar que, como futuros ingenieros, debemos ser pioneros en el cambio para que hagamos de nuestro mundo un lugar mejor.

**"..Debes convertirte en el cambio que deseas ver en el mundo..."  
(Mahatma Gandhi)**

The background of the page features a series of flowing, curved lines in shades of orange and white. These lines originate from the top left and curve towards the right, with some lines extending downwards on the left side, creating a sense of movement and depth.

## **RESUMEN DEL LIBRO CREANDO ORGANIZACIONES SALUDABLES**



## La discriminación en el trabajo

**Discriminar** significa diferenciar, distinguir, separar una cosa de otra. La **discriminación laboral** ocurre cuando se produce la desigualdad laboral en cualquiera de sus modalidades: de trato, de oportunidades o en el pago.

Existen dos tipos de discriminación:

- La injusta, la cual produce una influencia negativa en quien la padece, ya que se utilizan criterios que no guardan relación con la capacidad para realizar el trabajo. Las causas más comunes son los estereotipos (creencias acerca de los atributos personales de un grupo de personas), prejuicios (juzgar de forma anticipada) y culturales (por pertenecer a determinado grupo). Se divide en 3 categorías:

- **Discriminación directa.** Sucede cuando existe un rechazo en la contratación o promoción de puesto.

- **Discriminación indirecta.** Es cuando se exigen condiciones o requisitos específicos, como edad, estado civil, talla, etc., para ocupar o promover algún puesto de trabajo.

- **Segregación.** Es cualquier forma de discriminación hecha hacia la persona, tan solo por pertenecer a este grupo. También existe cuando no se le permite ocupar puestos o mandos directivos.

- La positiva, en la cual se favorece o se le da un trato preferencial a un grupo minoritario, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de grupos desfavorecidos y compensarlos por los prejuicios de los que fueron víctimas en el pasado.

### Discriminaciones laborales más observadas

- **Hacia las mujeres:** Históricamente, la imagen que se tiene de la mujer es como ama de casa y la imagen del hombre como sostén de familia. La responsabilidad familiar que se le adjudica a la mujer es la principal causa de discriminación laboral. Se espera que una buena madre deje su empleo para criar a los hijos y ayudarles a desarrollar sus capacidades, y en caso de que los hijos no logren desarrollarlas, la madre cargaría con esa responsabilidad, mientras que un buen padre tiene como responsabilidad mantener económicamente a su mujer e hijos. Este es un prejuicio muy común, en el cual la mujer se verá perjudicada ante un candidato varón con las mismas capacidades, independientemente de que ésta quiera o no tener familia. También, se cree que la mujer es menos enérgica y ambiciosa y con menos interés por su carrera que el hombre. La mayoría de las organizaciones se basan en ideas de poder patriarcal, que devalúan a la mujer y a las cualidades femeninas, por lo que las mujeres siguen estando infravaloradas y sin representación en los puestos de más poder dentro de las organizaciones. Incluso en el caso de que una mujer haya llegado a lo más alto, quedan



todavía sutiles barreras que impiden acceder al poder. Esto se ve reflejado en el salario: En un trabajo equivalente, una mujer recibe una remuneración menor a la de un hombre. Esto se debe a que tradicionalmente, se parte de la premisa de que el varón es la cabeza de la familia y que por lo tanto debe recibir un sueldo familiar, mientras que la mujer solo trabaja para costear sus gastos personales o para ganarse la vida.

• **Racial:** Las características raciales discriminadas más comunes son el color de piel, la raza, la nacionalidad y los orígenes étnicos o nacionales. Se da como una expresión de la lucha por el poder, los ingresos y el prestigio. El concepto del etnocentrismo es fundamental para comprender la discriminación. El etnocentrismo suele implicar la creencia de que el grupo étnico propio es el más importante, o que algunos o todos los aspectos de la cultura propia sean superiores a los de otras culturas. Un claro ejemplo en nuestro país es la creencia que tienen algunas personas de sentirse superiores a personas de países limítrofes. Las principales causas de este tipo de discriminación son la cultura, los estereotipos y la personalidad individual, la cual se divide en dos teorías:

➤ **Personalidad autoritaria:** persona insegura, proveniente de una infancia dura, caprichosa y falta de afecto. La conducta de este tipo de individuos puede ser contradictoria; la persona puede ser hostil frente a determinado grupo de personas, pero si el jefe está en contra de los prejuicios raciales, la persona no mostrará una conducta discriminatoria. Por el contrario si el jefe tiene prejuicios raciales, la persona tenderá a adoptar la misma conducta del jefe.

➤ **Frustración-agresión:** Esta teoría afirma que todos los individuos luchamos por conseguir determinados objetivos para satisfacer nuestras necesidades y en este proceso experimentamos en algún momento la frustración. Cuando no logramos alcanzar nuestros objetivos, solemos mostrar una reacción agresiva y hostil. Al encontrarnos con la imposibilidad de lidiar con la fuente de nuestra frustración, trasladamos esta agresividad a los miembros de un grupo minoritario, considerados como presuntos causantes de esta situación.

• **Hacia personas con discapacidad:** En el sector laboral son escasas las acciones desarrolladas para capacitar e integrar en empleos remunerados a las personas con discapacidad y no existe equidad en las oportunidades de acceso al trabajo, incluso para aquellos que se han destacado por sus habilidades, eficiencia y profesionalismo. Algunas de las principales limitaciones para la integración de personas con discapacidad, las constituyen los obstáculos del entorno físico y la casi nula señalización adaptada, lo cual les impide el acceso y desplazamiento en edificios, viviendas, servicios de transporte público, calles, edificios públicos, espacios recreativos, deportivos y turísticos, parques y jardines. Algunos son excluidos por el rechazo de la gente, o la falta de



comunicación, otros son excluidos por programaciones rígidas de trabajo que no son flexibles para gente con necesidades especiales. Muchos otros por la mentalidad de la gente, esto incluye miedos infundados, estereotipos, presunciones y conceptos erróneos acerca del cumplimiento del trabajo, seguridad, ausentismo, costos o la aceptación de otros trabajadores o clientes.

Se deben reducir o eliminar barreras innecesarias entre las habilidades del individuo y los requerimientos para realizar las funciones esenciales de la tarea o trabajo.

Algunas alternativas para evitar la discriminación serían la implementación del teletrabajo o la implementación de rampas y estaciones de trabajo aptas para personas con movilidad reducida.

### Conclusión

A la hora de elegir a una persona para determinado puesto, es común que la organización decida seleccionar o promocionar a una persona en vez de otra, porque desea encontrar a la persona idónea para satisfacer las necesidades del puesto de trabajo. El problema surge cuando esta discriminación se da en función de criterios injustos e irrelevantes, como aplicar nepotismo (elegir a una persona por familiaridad en vez de por capacidad), o discriminar por el color de piel de la persona, edad, orientación sexual, peso, estatus social o sexo. Tenemos que ser más tolerantes ante las diferencias, y aprender de ellas.

## De la Igualdad de oportunidades a la gestión de la diversidad

Existen dos enfoques que abordan el tema de la discriminación injusta en el ámbito laboral.

El primer enfoque, **igualdad de oportunidades** plantea que la solución consiste en tratar a todos los individuos por igual, sin importar su sexo, etnia, edad, etc. Quiere decir que si dos personas ejemplo compiten por un puesto de trabajo con los mismos conocimientos, habilidades y experiencias, tengan las mismas posibilidades de acceder independientemente al grupo que pertenezcan. La discriminación injusta contra determinados grupos en el ámbito laboral se manifiesta en un salario bajo, escasa perspectiva de promoción, en el proceso de selección con los prejuicios del selector, las creencias o supuestos de los reportes, etc.

El segundo enfoque, **gestión de la diversidad**, plantea que debe tratarse a cada individuo de forma diferente, según sus diferentes circunstancias y necesidades. La gestión de la diversidad implica adoptar procedimientos y prácticas laborales que optimicen la contribución a cada individuo. Lo que hace este enfoque es incluir todas las diferencias (sexo,



religión, valores, creencias, religión) y centrarse en ellas. Justamente las diferentes características hacen a un individuo diferente del otro. Hay elementos como la globalización, la movilidad geográfica, cambios demográficos que hacen que la diversidad sea cada vez más una realidad. La diversidad tratara de marcar una ventaja competitiva en los negocios como estrategia. Tenemos tres fuentes que alimentan la ventaja competitiva:

- 1- Ventaja de marketing, es decir los Negocios interactivos.
- 2- Estimulación de la innovación y creatividad, a través de equipos de trabajo eficaces armados con diversidad.
- 3- Utilizando el potencial al máximo, refiriéndose a la retención de talentos.

**1° enfoque mira hacia el cuidado de la moral y el 2° enfoque mira hacia el negocio.**

### **Igualdad de oportunidades, en la práctica**

La podemos medir a través de encuestas anónimas, y seguimiento, así podremos ir eliminando obstáculos como el techo de cristal o el suelo pegajoso. Revisar las políticas de reclutamiento por aquellos requisitos que promuevan la desigualdad.

### **Gestión de diversidad, en la práctica**

Puede pasar que los empleados produzcan más o que los resultados sean negativos. Actualmente se promueve este enfoque, pero lo ideal es que las empresas utilicen a ambos, es decir generen una política consistente tratando de forma justa a todos los empleados pero sin dejar de lado sus diferencias.

Políticas que ofrecen, teletrabajo, horarios flexibles, guarderías, part time, APO, trabajo compartido, contratos, etc.

### **Resumen**

La diferencia de los enfoques es que el primero intenta adaptarse a las estructuras existentes en cambio el segundo pretende cambiarlas para que se adapten a individuos con necesidades diferentes, al mismo tiempo que se trata a las personas de forma equivalente. Se cambian las prácticas y no el individuo.

## **La ética empresarial. El impacto de la organización en la comunidad**

Las organizaciones impactan tanto a las personas, como al medio ambiente (ejemplo a través de contaminaciones) y a su entorno. Cuando este impacto se da sobre los tres puntos se juega el concepto de ética. Las



organizaciones sin ética impactarán entonces en las tres aéreas mencionadas de la siguiente manera:

- **Acciones de nivel 1:** Son las más graves, las que causan más daño, ejemplo fabricación de productos peligrosos, contaminantes para el agua, aire. Lo paradójico de esto es que una empresa puede comercializar un fármaco y en un país es ilegal y en otro no.
- **Acciones de nivel 2:** Pueden afectar un gran número de personas, ejemplo los sobornos o publicidad engañosa.
- **Acciones de nivel 3:** No suelen ser peligrosas para la vida humana, son las que conciernen a **responsabilidad colectiva**. Falta de solidaridad en la comunidad, ejemplo donaciones.

### La ética empresarial y dilemas éticos

Ejemplo fabricación de un producto no seguro. Ejemplo del auto en Ford. El modelo Pinto, fabricado con muy bajos costos económico trajo dificultades en el depósito de combustible, podía explotar. Sacaron a la venta el producto a pesar de ello. Lo terrible es que la empresa calculó que era más económico pagar los costos de los errores que modificarlo previo a salir al mercado.

### Tipos de razonamiento

**1- Razonamiento consecuencialista:** consiste en que la ética es hacer cosas que promuevan felicidad aunque no se diga la verdad (mentiras piadosas). Las consecuencias de dicha acción determinan si son éticas o no. Ejemplo: Medico y su paciente.

**2- Razonamiento no consecuencialista:** Plantea que la moral consiste en llevar a cabo los principios establecidos. Se basa en las acciones no en las consecuencias, la conducta debe seguir a la norma, independientemente de los resultados.

### Responsabilidad Social

La responsabilidad social y el medio ambiental son cada vez más importantes en la sociedad.

En general existe un desacuerdo acerca de si las empresas deben o no tener responsabilidad frente a la sociedad además de actuar dentro del plano legal.

Actualmente hay una tendencia del "tren verde" pero que no garantiza a las empresas su éxito (ejemplo del limpiador de baños)

### Marketing y la libertad personal

Se refiero por ejemplo a la venta de productos potencialmente dañinos para la vida humana. (Ejemplo: Los cigarrillos y su leyenda " fumar es perjudicial para la salud")

The background features a series of thick, flowing orange lines that curve from the top right towards the bottom left. On the left side, a series of thin, parallel orange lines extend vertically downwards, creating a sense of motion and depth.

## **SUSTENTABILIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**





## Sustentabilidad



### Introducción

El término **sustentabilidad** se refiere al equilibrio existente entre una especie con los recursos del entorno al cual pertenece.

Un caso típico y muy difundido acerca de este equilibrio entre especie y uso de recursos que la sustentabilidad busca y propone es el que se cierne en torno a la madera proveniente de la tala de árboles en bosques. Como es sabido si se tala demasiado un bosque, se corre el riesgo que este desaparezca, pero si ese uso o aprovechamiento de la materia prima se realiza **a conciencia** y debajo de un cierto **límite** en el cual jamás se comprometa la **extinción** de este recurso entonces se podrá equilibrar la cuestión, es decir, seguirá habiendo bosques y además se podrá seguir utilizando la madera para construir lindas mesas que luego alegren y adoren nuestros entornos. Pero además del caso de la madera, hay otros recursos como ser **el agua, el suelo fértil y la pesca que pueden ser sustentables o dejar de serlo si es que no se cumple con el justo equilibrio**, porque cuando se traspasa ese límite será muy difícil poder retomar y volver a las condiciones anteriores.

La sustentabilidad puede estudiarse e incluso manejarse a través de varios niveles de tiempo y espacio y también en muchos **contextos** de organización económica, social y ambiental. Puede enfocarse el tema ya sea desde una mirada global del planeta o bien desmenuzarlo, descomponerlo en varias partes como ser por sectores económicos, municipios, barrios, países, casas individuales.

Cuando las empresas siguen un modelo de gestión que incorpora la RSE como uno de sus pilares fundamentales, las empresas inician el camino de la sustentabilidad corporativa o la denominada "triple sustentabilidad". El Término de la sustentabilidad corporativa o "triple sustentabilidad", implica ser "una empresa altamente competitiva y económicamente exitosa (sustentabilidad económica), al mismo tiempo que hace todo lo posible por impactar el mínimo en el medio ambiente más allá de cualquier legislación ambiental (sustentabilidad ambiental) y contribuir a la igualdad de oportunidades y disminución de la pobreza, ya sea a través de sus mismos productos o servicios, o de acciones específicas (sustentabilidad social)".



## Definición

**Sustentabilidad** significa satisfacer las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades. En otras palabras, se trata de mejorar la calidad de la vida humana sin rebasar la capacidad de carga de los ecosistemas que lo sustentan. Para lograrla hay que tomar en cuenta los factores implícitos en esta definición, que son: bienestar, desarrollo, medio ambiente y futuro. La Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo, establecida por las Naciones Unidas en 1983, definió el desarrollo sustentable como: "el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer las capacidades que tienen las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades".

## Desarrollo sustentable

El desarrollo sustentable (o desarrollo sostenible) implica pasar de un desarrollo pensado en términos cuantitativos -basado en el crecimiento económico- a uno de tipo cualitativo, donde se establecen estrechas vinculaciones entre aspectos económicos, sociales y ambientales, en un renovado marco institucional democrático y participativo, capaz de aprovechar las oportunidades que supone avanzar simultáneamente en estos tres ámbitos, sin que el avance de uno signifique ir en deterioro de otro. El desarrollo sustentable no se centra exclusivamente en las cuestiones ambientales. En términos más generales, las políticas de desarrollo sustentable afectan a tres áreas: **económica, ambiental y social**. Estas áreas son consideradas como "pilares interdependientes que se refuerzan mutuamente".

El concepto de desarrollo sustentable se basa, en la constatación (corroborada por otra parte por el sentido común) de que en la naturaleza nada crece indefinidamente, sino que al alcanzar determinados umbrales máximos, en todo proceso se produce el colapso y la degradación y las componentes degradadas o fragmentadas pasan a formar parte de nuevos procesos de desarrollo.

La diversidad cultural es el cuarto ámbito de la política de desarrollo sustentable. La diversidad cultural es tan necesaria para el género humano como la diversidad biológica para los organismos vivos. No solo ayuda al crecimiento económico, sino que logra también un balance más satisfactorio intelectual, afectivo, moral y espiritual.

Por otra parte, el "desarrollo verde" generalmente es diferenciado del desarrollo sostenible en que el desarrollo verde puede ser visto en el sentido de dar prioridad a lo que algunos pueden considerar "sostenibilidad ambiental" sobre la "sostenibilidad económica y cultural".

La sustentabilidad incluye tres objetivos básicos a cumplir:



- **Ecológicos:** Representan el estado natural (físico) de los ecosistemas, los que no deben ser degradados sino mantener sus características principales, las cuales son esenciales para su supervivencia a largo plazo.
- **Económicos:** Debe promoverse una economía productiva auxiliada por el know-how de la infraestructura moderna, la que debe proporcionar los ingresos suficientes para garantizar la continuidad en el manejo sostenible de los recursos.
- **Sociales:** Los beneficios y costos deben distribuirse equitativamente entre los distintos grupos, etc.

La sustentabilidad se mide sobre grandes periodos de tiempo en los cuales los paisajes permanecen relativamente estables y las variables básicas varían muy poco. Para ello ha propuesto considerar a dos grupos de variables:

- **Variables que caracterizan la integridad ecológica:** Suelo, productividad biológica, biodiversidad, agua dulce y océanos.
- **Variables que caracterizan las aspiraciones humanas:** Necesidades humanas básicas (alimento, agua, salud, vivienda) combustible, cohesión y diversidad cultural.

Conociendo las aspiraciones humanas, podemos construir los escenarios de las alteraciones posibles sobre el paisaje, ya que las variables suelo, biodiversidad, etc., cambian más lentamente. Para alcanzar la sustentabilidad entonces debemos lograr una estabilidad en estas variables básicas y así los paisajes serán sostenibles a largo plazo.

Para alcanzar la sustentabilidad, la sociedad debe vivir de conformidad con los siguientes principios:

- Respetar y cuidar la comunidad de los seres vivos.
- Mejorar la calidad de la vida humana.
- Conservar la vitalidad y diversidad de la Tierra.
- Mantenerse dentro de la capacidad de carga de la Tierra.
- Modificar las actividades y prácticas personales.
- Facultar a las comunidades para cuidar de su medio ambiente.
- Establecer un marco nacional para la integración del desarrollo y la conservación.
- Forjar una alianza mundial.

La sustentabilidad no debe considerarse como un concepto estático, ya que depende no sólo de las características de los recursos y del medio ambiente, sino también de la capacidad para desarrollar nuevas tecnologías para la explotación de los recursos y su conservación.

### La meta de la sustentabilidad

La **meta** de la sustentabilidad **es el esfuerzo conservativo** para mantener el sentido tradicional y los niveles de ingreso en una era en la cual el



capital natural no es ya un bien ilimitado, al contrario más y más un factor limitante del desarrollo.

En la planificación del desarrollo entonces, debemos tomar en cuenta las **cinco dimensiones básicas de la sustentabilidad** que son:

- **Social:** Vista como la equidad de las soluciones propuestas, ya que la finalidad del desarrollo es siempre ética y social.
- **Económica:** Referida a la eficiencia económica.
- **Ecológica:** Relacionada con la prudencia ecológica.
- **Cultural:** Las soluciones propuestas deben ser culturalmente aceptables.
- **Espacial o territorial:** Se deben buscar nuevos equilibrios espaciales considerando la planificación socio-económica y el uso de los recursos conjuntamente.



## RSE: Responsabilidad Social Empresarial

Responsabilidad Social  
Empresarial



La responsabilidad social corporativa (RSC) también conocida como responsabilidad social empresarial (RSE), puede definirse como **la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas**, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa y su valor añadido. El sistema de evaluación de desempeño conjunto de la organización en estas áreas es conocido como el **triple resultado**.

La responsabilidad social corporativa va más allá del cumplimiento de las leyes y las normas, dando por supuesto su respeto y su estricto cumplimiento. En este sentido, la legislación laboral y las normativas relacionadas con el medio ambiente son el punto de partida con la responsabilidad ambiental. El cumplimiento de estas normativas básicas no se corresponde con la responsabilidad Social, sino con las obligaciones que cualquier empresa debe cumplir simplemente por el hecho de realizar su actividad. Sería difícilmente comprensible que una empresa alegara actividades de RSE si no ha cumplido o no cumple con la legislación de referencia para su actividad.

Las principales responsabilidades éticas de la empresa con los trabajadores y la comunidad son:

- Servir a la sociedad con productos útiles y en condiciones justas.
- Respetar los derechos humanos con unas condiciones de trabajo dignas que favorezcan la seguridad y salud laboral y el desarrollo humano y profesional de los trabajadores.
- Procurar la continuidad de la empresa y, si es posible, lograr un crecimiento razonable.
- Respetar el medio ambiente evitando en lo posible cualquier tipo de contaminación minimizando la generación de residuos y racionalizando el uso de los recursos naturales y energéticos.
- Cumplir con rigor las leyes, reglamentos, normas y costumbres, respetando los legítimos contratos y compromisos adquiridos.
- Seguimiento del cumplimiento de la legislación por parte de la empresa.
- Mantenimiento de la ética empresarial y lucha contra la corrupción.
- Seguimiento de la gestión de los recursos y los residuos.
- Revisión de la eficiencia energética de la empresa.
- Correcto uso del agua.
- Lucha contra el cambio climático.



- Evaluación de riesgos ambientales y sociales.
- Supervisión de la adecuación de la cadena de suministro.
- Implicar a los consumidores, comunidades locales y resto de la sociedad.
- Implicar a los empleados en las buenas prácticas de RSE
- Marketing y construcción de la reputación corporativa.

### Recursos Humanos

Un programa de RSE puede apuntar al reclutamiento y retención de talentos, especialmente considerando el alto grado de competitividad del mercado. Así mismo un programa de RSE ayuda a mejorar y promover una buena imagen de la compañía en el personal interno, especialmente en casos donde los empleados resultan directamente involucrados a través de actividades generadas por el programa.

Las empresas han comenzado a adoptar la RSC no sólo como resultado de presiones de los consumidores, los proveedores, la comunidad, las organizaciones de activistas, los inversionistas, etc. la RSC es también una actividad estratégica adicional en la competencia comercial.

Las empresas pueden desempeñar un papel muy importante en la vida de las personas no sólo como proveedoras de empleo y de riqueza, sino como agente de desarrollo en las comunidades en la que están insertas. Muchas grandes empresas son conscientes de ello y han tratado de aprovechar las expectativas que genera la RSC para obtener ventajas competitivas (ayudan ayudándose). La filantropía corporativa ha dejado de ser una actividad autónoma confiada a una fundación y cada vez más forma parte de las estrategias que contribuyen a realizar el objeto social de la empresa.

### Diferencias entre RSE, RSC y RS

La principal diferencia entre la responsabilidad social corporativa (RSC) y la responsabilidad social empresarial (RSE) es que la primera aplica a las empresas grandes, mientras que la segunda aplica para todas las empresas.

La responsabilidad social (RS) es el compromiso que tienen todos los ciudadanos, las instituciones -públicas o privadas- y las organizaciones sociales, en general, para contribuir al aumento del bienestar de la sociedad local o global. Es necesario decir que frecuentemente se abrevian indistintamente las tres para referirse a la **responsabilidad social corporativa**.

### ¿Cómo se mide la RSC?

En la actualidad no existe un estándar aceptado para la medición de la RSC de las empresas. Por lo general se usan informes elaborados por las propias entidades, o bien a través de la recopilación de noticias existentes sobre cuestiones relacionadas con la RSC de las empresas.

The background features a series of flowing, curved lines in shades of orange and white. These lines originate from the top left and curve towards the right, with some lines extending downwards on the left side, creating a sense of movement and depth.

## **FATIGA, ESTRÉS Y SINDROME DE BURNOUT**



## Fatiga

La fatiga o astenia se define como la sensación sostenida y abrumadora de cansancio y disminución de la capacidad para el trabajo físico y mental. Es un agotamiento corporal o mental producto de un trabajo o esfuerzo. Genera incapacidad para hacer tareas físicas con el ritmo habitual y fallos en la memoria. Afecta física y psíquicamente a la persona.

Las causas más comunes de la fatiga son: Esfuerzo físico, emociones fuertes, aburrimiento, falta de sueño, malas condiciones ambientales, mala comunicación y exceso de trabajo.

Para no verse afectado por la fatiga, es recomendable comer y dormir bien, evitar tensiones, mejorar el ambiente laboral, simplificar tareas y tomar descansos. Si no funciona nada de esto, es necesario consultar al médico.

### Tipos de fatiga

- Fatiga mental: Exceso de trabajo de tipo intelectual, donde se exige un esfuerzo mental de forma continuada.
- Fatiga física: Después de un deporte o esfuerzo de cierta duración o intensidad.
- Fatiga visual: se origina como consecuencia de esfuerzo visual prolongado de cerca.
- Fatiga crónica: Es una enfermedad neurológica grave que afecta a varios sistemas del organismo. Se da entre 4 y 10 personas cada 100000 adultos de más de 30 años. No existen en la actualidad tratamientos médicos eficaces.

## Estrés

El estrés es una respuesta natural y necesaria para adaptarse a una nueva situación, a pesar de lo cual hoy en día se confunde con una patología. Esta confusión se debe a que este mecanismo de defensa puede acabar desencadenando problemas graves de salud. Cuando esta respuesta natural se da en exceso se produce una sobrecarga de tensión que repercute en el organismo y provoca la aparición de enfermedades y anomalías patológicas que impiden el normal desarrollo y funcionamiento del cuerpo humano.

Algunos ejemplos son los olvidos, alteraciones en el ánimo, nerviosismo y falta de concentración. Se caracteriza por la descarga de adrenalina en la acción.

Las causas más comunes del estrés son: el origen del estrés se encuentra en el cerebro, que es el responsable de reconocer y responder de distintas formas a los factores estresantes que son:

- Situaciones que fuerzan a procesar información rápidamente
- Estímulos ambientales dañinos
- Percepciones de amenaza





- Alteración de las funciones fisiológicas (enfermedades, adicciones, etc.)
- Aislamiento y confinamiento
- Bloqueos en nuestros intereses
- Presión grupal
- Frustración

Estos estresores pueden ser resultado de la anticipación mental acerca de lo que puede ocurrir en el futuro. El estrés postraumático es un trastorno debilitante que a menudo se presenta después de algún suceso aterrador por un trauma (accidente de tránsito, robo, violación, desastre natural, entre otros). Este acontecimiento provoca que la persona que ha sobrevivido al suceso tenga pensamientos y recuerdos persistentes y aterradores de esa experiencia. Puede ocurrir en personas que han vivido la amenaza, la han presenciado o han imaginado que podría haberles pasado a ellas. Se puede dar en todas las edades.

### **Tipo de estrés**

- Distrés: tiene consecuencias negativas para el sujeto sometido a estrés (dificulta la adaptación al factor estresante).
- Eustrés: tiene consecuencias positivas para el sujeto estresado (favorece la adaptación al factor estresante).

### **Estrés laboral**

Es un conjunto de reacciones nocivas, físicas y emocionales, que concurren cuando las exigencias del trabajo superan las capacidades, los recursos o las necesidades del trabajador. Puede conducir a la enfermedad psíquica y hasta física.

Un entorno relacionado con el estrés es la empresa, la razón es que en este lugar existe un conflicto permanente entre la necesidad de resultados y los recursos necesarios para obtener dichos resultados, fundamentalmente tiempo y dinero. La comunidad empresarial suele reaccionar de forma sintomática a la presión diaria para ser más productiva, más eficaz y a la necesidad permanente de cambiar e innovar para adaptarse más al entorno.

Las instituciones oficiales y privadas, y las más avanzadas coinciden en decir que hay que conseguir formas de trabajo más colaborativas y participativas en las que se analice conjuntamente con especialistas normalmente externos (profesionales de coaching de la empresa, psicólogos, etc.) el proceso de análisis de la realidad empresarial, la toma de decisiones, la mejora de procesos, involucrando a todos los responsables de la toma de decisiones y de la ejecución para mejorar su nivel de control sobre su entorno, reducir el estrés, trabajar mejor y más eficazmente.

Para evitarlo, se suelen recomendar ejercicios respiratorios. El objetivo es ejercer un control voluntario sobre la respiración de manera que la



utilicemos como calmante cuando nos abrumen las situaciones de estrés. Una respiración adecuada tiene un efecto calmante. Masticar chicle en momentos de presión disminuye el estrés y además mejoraría la memoria a corto plazo. También se trata con fármacos (en caso de hipertensión) o tratamientos psicológicos (ayuda a la persona a solucionar la causa o enfrentarse a ella).

## Síndrome de Burnout



El síndrome de burnout consiste en la presencia prolongada de estrés en el organismo ante los factores estresantes emocionales e interpersonales que se presentan en el trabajo, que incluye fatiga crónica, ineficiencia y negación de lo ocurrido. Las personas más afectadas son mujeres y personas altamente comprometidas en las que los intereses profesionales predominan sobre los intereses personales. También puede presentarse en estudiantes que se esfuerzan más de lo normal, si el síndrome se prolonga, el afectado suele abandonar los

estudios y caer en depresión.

El burnout suele definirse a través de tres dimensiones:

- **Agotamiento:** es la sensación de ya no ser capaz de ofrecer más de sí mismo a nivel emocional.
- **Susplicacia/Escepticismo:** es una actitud distante hacia el trabajo, hacia los compañeros de trabajo y hacia los clientes.
- **Ineficacia:** es la sensación de que no se están llevando a cabo debidamente las tareas y de que se es incompetente en el trabajo.

Las causas más comunes del síndrome de burnout son: situaciones laborales en las que los excesivos niveles de exigencia se volvieron habituales e incluso, socialmente valorado:

- El trabajo supera las 8 horas
- No se cambió el entorno laboral por un periodo largo de tiempo
- La remuneración económica es inadecuada

Las consecuencias del síndrome de burnout pueden ser muy graves:

- Deterioro en las relaciones interpersonales
- Depresión
- Insomnio crónico, graves daños cerebrales o cardiovasculares

El principal síntoma es una fuerte sensación de impotencia, ya que desde que se levanta se siente cansado. Los demás lo ven sensible, depresivo e insatisfecho. Se producen olvidos, alteraciones del ánimo, dolor de cabeza, dolores musculares, trastornos digestivos, infecciones, manchas en la piel



## **ANEXOS**



## **Práctica de CV y Carta de presentación: Presentación**

Presentar una carta de presentación, un Curriculum Vitae y un aviso para su corrección.

## **Práctica de Personal Branding: Role play**

Un alumno tomara el rol de un científico sumamente inteligente que trabaja con temas de muchísima relevancia. El resto del equipo serán sus asesores y deberán armar su marca personal. El objetivo es hacerlo conocido y tener muchos seguidores, ¿Cómo lo planifican? ¿A que apelan? ¿Qué estrategia utilizarían?

## **Práctica de Gestión de Talento: Casos de estudio**

### **Situación 1: Una concepción diferente del trabajo.**

Francisco tiene 25 años y trabaja en una empresa prestigiosa, de esas que "dan renombre". Le pagan bien y aprende mucho. Pero está preocupado porque el trabajo no le gusta. Tampoco le gusta el trabajo de su jefe, y no se imagina permanecer allí. Cada mañana le cuesta más levantarse para ir a trabajar.

Intenta responder las siguientes preguntas, poniéndote en la piel de los distintos personajes, con sus respectivas mentalidades generacionales.

- 1) ¿Qué opinaría su amigo Lucas, que trabaja con entusiasmo en una pequeña empresa propia de servicios de diseño?
- 2) ¿Qué consejo le daría Matías, su hermano de 35 años, que trabaja hasta los sábados y domingos en una firma de servicios profesionales?
- 3) ¿Qué le diría su padre Baby Boomer?
- 4) ¿Qué le diría su abuelo tradicionalista?

### **Situación 2: Diferentes interpretaciones de desarrollo.**

Te encuentras en una reunión con tus colaboradores para darles feedback y confeccionar con ellos el plan de desarrollo. Es un grupo heterogéneo, con miembros de distintas generaciones. Abajo presentamos distintas opiniones o planteos que realiza cada colaborador en respuesta a la pregunta: "¿Cuáles son tus expectativas de desarrollo para el año que comienza?". Identifica a qué generación pertenecen: ¿Baby Boomers, X o Y?



1. El año próximo, quisiera realizar un curso de chef. Por lo tanto, debería salir los jueves a las 17 hs.
2. Me gustaría tener claro mi plan de desarrollo. Hace 4 años que estoy en el mismo puesto.
3. Estaba pensando hacer un Master en Negocios el año entrante y estuve averiguando universidades y precios. ¿La empresa me cubriría una parte?
4. Valoro mucho lo que aprendí cuando trabajé en equipo con Luis. Me gustaría repetir la experiencia en otros proyectos.
5. Quisiera algún desafío nuevo, que me permitiera aplicar lo que aprendí en el Master.
6. Ya estuve un año en esta área, quisiera pasar a otra.
7. Espero que la empresa me capacite en gestión de equipos virtuales, porque ahora que somos regionales se complicó un poco.

## **Práctica de la Organización que aprende: Exposiciones**

Cada grupo tendrá diferentes capítulos designados para presentar oralmente durante las clases.

### **Práctica de Empowerment: Dinámica**

En grupos, pensar escenas de películas o series en donde vean reflejados la delegación de toma de decisiones.

### **Práctica de StartUps: Casos de estudio**

Investigue junto a su grupo dos casos de startups y dos casos de ideas emprendedoras, marcando sus diferencias. Elabore un cuadro comparativo.

## **Práctica de Presentaciones eficaces: Exposición**

Cada alumno leerá un texto corto y luego contará algo que lo apasiona. Analizamos las diferencias.

## **Práctica de Oratoria 1: Guía de autoevaluación**

### **Guía para la Evaluación de una Exposición o Discurso**



Actitud General	Observaciones
1. Desconcertado, nervioso	
2. Un poco tenso	
3. Normal	
4. Desenvuelto con naturalidad	

Introducción	Observaciones
1. No existió ninguna introducción al tema.	
2. Inadecuada, larga, no ubica en el tema	
3. Buena Introducción	
4. Excelente, pertinente, clara y precisa	

Contenidos	Observaciones
1. Se presentaron desorganizados	
2. Organización inadecuada	
3. Organización correcta	
4. Excelente, unidad, orden y progresión	

Conocimiento del Tema	Observaciones
1. Insuficiente, deficiencia de información	
2. Apenas conoce el tema desarrollado	
3. Conoce bien el tema, le falta profundidad	
4. Muestra conocimiento profundo	

Extensión-Duración	Observaciones
1. Excesivamente: largo o corto	
2. Largo o corto	
3. Aceptable, dentro del tiempo fijado	
4. Duración óptima	



<b>Mirada</b>	<b>Observaciones</b>
1. No establece ningún contacto visual	
2. Mira esporádicamente	
3. Mira a una sola persona del público	
4. Mira a todo el público	

<b>Gestos</b>	<b>Observaciones</b>
1. Exagerados o inexistentes	
2. Escasos, inoportunos, artificiales	
3. Adecuados	
4. Excelente, enriquecen la exposición.	

<b>Voz</b>	<b>Observaciones</b>
1. Resulta inaudible o aturde, monótona	
2. Frecuentemente poco clara, sin variación	
3. Correcto, con variaciones	
4. Volumen y Variaciones Adecuadas	

<b>Dicción</b>	<b>Observaciones</b>
1. Mala, sin pausas, excesivas muletillas	
2. Demasiadas muletillas, pausas inadec.	
3. Pausas correctas, pocas muletillas	
4. Excelente, pausas adecuadas	

<b>Emoción y Sentimientos</b>	<b>Observaciones</b>
1. No se evidencia	
2. Más bien pobre y/o fuera de tono	
3. Puede considerarse normal	
4. Su entusiasmo y vitalidad es evidente	

<b>Ejemplificación</b>	<b>Observaciones</b>
1. Muy escasos y/o mal seleccionados	



2. Poco relevantes y sin precisión	
3. Buen número de ejemplos, oportunos	
4. Abundantes, adecuados, correctos.	

Material Auxiliar	Observaciones
1.No hubo	
2. Escaso, pobre, desorganizado	
3. Correctos, claros, ordenados	
4. Excelente utilización, cantidad y calidad	

Final	Observaciones
1. No hubo Final	
2. Inadecuado, falta entusiasmo, pertinencia	
3. Buen Final	
4. Excelente Final	

Manejo de Imprevistos	Observaciones
1. Inadecuado, compite con interrupciones	
2. Manifiesta nerviosismo, se desconcentra	
3. Adecuado	
4. Utiliza las interrupciones positivamente.	

### Modelo de bosquejo de exposición

TEMA:

AUDITORIO:

OBJETIVO:





<b>ESTRUCTURA:</b>	<b>CONTENIDO:</b>	<b>TIEMPO:</b>
<hr/>		
<b>INTRODUCCIÓN</b>		
<b>Presentación</b>		
<b>Atención</b>		
<b>Tema</b>		
<hr/>		
<b>CUERPO</b>		
<b>Idea Principal</b>		
<b>Ideas secundarias</b>		
<b>Apoyo</b>		
<hr/>		
<b>CIERRE</b>		
<b>Síntesis o Resumen</b>		
<b>Llamado a la acción</b>		

Al finalizar cada presentación o disertación, el alumno deberá completar lo siguiente:

**Diario de autoevaluación del orador**

TEMA:

¿Cómo calificaría mi presentación del 1 al 10?

¿Por qué?

¿Qué necesita rectificación?

¿Qué fue lo que más me agradó?

¿Qué se dijo al finalizar la presentación?

¿Hubo algún imprevisto? ¿Cómo lo resolví?



¿Hubo alguna pregunta cuya respuesta desconocía?

¿Qué aprendizaje me dejó?

### **Consideraciones Generales:**

Los alumnos deberán tener en cuenta si se cumple el objetivo de la exposición deliberativa que les corresponde. Además, será necesario considerar el correcto desempeño de los distintos roles dentro de cada exposición. Por otra parte, deben hacer hincapié en el contacto visual con el auditorio, cumplir con el proceso cooperativo, incitar al auditorio a Realizar Preguntas en la etapa de FORO, la utilización del lenguaje corporal acorde a la postura indicada, vicios de oralidad y manejo de imprevistos.

## **Práctica de Oratoria 2: Pautas para la realización de la exposición**

**Tema:** a elección del alumno, el docente dará recomendaciones para cada tipo de exposición.

- **Auditorio:** Real, o puede plantear una situación de rol
- **Tiempo:** Según indicación del Docente
- **Apoyo:** A elección: Pizarrón – Transparencias o Cañón – materiales varios

### **Consideraciones Generales:**

El alumno podrá elegir un tema y deberá presentar el objetivo que se plantea lograr con la disertación (estimular al auditorio, convencer, incitar a la acción), así como también deberá identificar claramente los recursos utilizados en cada una de las etapas de la misma.

Antes de comenzar con la exposición deberá entregar una copia del Bosquejo y la hoja de Análisis del Auditorio correspondiente a la etapa de preparación previa.

### **Consideraciones para la Evaluación:**

- **Tema:** de interés, adaptado al auditorio, debidamente limitado al objetivo.
- **Manejo del tiempo:** adecuado, inferior, superior.
- **Organización y recursos:** introducción - cuerpo – conclusión
- **Campos de la performance oratoria**
- **Manejo de apoyo visual**



**NOTA:** Al final la disertación el alumno deberá realizar su Autoevaluación de acuerdo con la Guía de Criterios para la Autoevaluación proporcionada por la cátedra.

## **Práctica de Comunicación no verbal: Casos de estudio**

**Porque un buen orador no nace, se hace.** Con práctica y expandiéndonos a aquellos estímulos que creemos nos dan miedo, lograremos mejorar nuestra capacidad de hablar en público. Mucho o poco, depende de nosotros.

### **Ejercicio N°1: La vida de Pinocho**

El orador elige dos historias: una verdadera y otra falaz. Cuenta las dos. Los compañeros averiguan cual es la cierta y cual la falsa en base a unas conjeturas y explican el razonamiento que los ha llevado hasta ahí. El objetivo es comprobar en qué nos fijamos más, si en la comunicación verbal, para verbal o no verbal; además de detectar las posibles medias verdades que se escondan en quien nos está hablando.

### **Ejercicio N°2: Elevador de emociones**

Durante 1 minuto de exposición tenemos que contar una idea, un proyecto con el fin de provocar una sensación (de alegría o tristeza) pactada previamente con el coach, en nuestro público. Con cronómetro a la vista para el orador. Temática variada.

## **Práctica de Reuniones Efectivas**

¿Cómo conducir una reunión para alcanzar los objetivos que le dieron lugar a la misma? En la siguiente guía se presentan los principales puntos que debe tener en cuenta para conducir una reunión efectiva.

### **“A esta reunión le faltó planificación”**

¿Qué podemos hacer, cuando nos toca coordinar una reunión de trabajo, para prepararnos a nosotros mismos y para ayudar a los demás participantes a llegar preparados ellos también?

Frecuentemente los directores, gerentes o líderes de proyecto convocan reuniones motivados por una necesidad percibida, o incluso declarada, pero que no termina de estar del todo clara. Esa falta de claridad se traslada a la convocatoria: los participantes convocados no saben cuál es la agenda de puntos a tratar, por lo que acuden sin una preparación referida a las cuestiones que les competen.



En estas condiciones, la reunión transcurre con una alta dosis de improvisación. El foco se pierde con frecuencia, derivando en aspectos tangenciales, cuando no completamente ajenos a la cuestión que la motivó. El coordinador tiene grandes dificultades para traer nuevamente la atención de los participantes al asunto de su interés particular.

El corolario es una reunión que se extiende, sin perspectivas de arribar a conclusiones o a una toma de decisiones que pudiera merecer la calificación de efectiva. Mucho menos pensar en asignar responsabilidades por acciones a emprender o resultados a alcanzar.

Una **buena planificación** para una reunión de trabajo es condición ineludible para tener pretensiones no solo de llegar a buen puerto, sino también para que el transcurso del encuentro sea animado y motivador para los participantes. Cuando quien tiene la responsabilidad de conducir la reunión llega al evento con las manos vacías, los demás participantes lo perciben. No es suficiente con que el coordinador tenga una cierta claridad acerca del propósito y los objetivos de la reunión. Es importante que haya dedicado un tiempo a definir claramente la agenda del encuentro, los objetivos que espera alcanzar, la dinámica, sus expectativas respecto del aporte que espera de cada uno de los participantes.

Dedicar un tiempo a estas cuestiones tiene un efecto que pocas veces consideramos y que produce resultados sorprendentes: cuando ponemos a trabajar nuestras mentes y corazones en las situaciones que tenemos por delante, nuestra biología sigue trabajando en esas cuestiones aun después, cuando a nivel consciente estamos ocupados en otras cosas. Frecuentemente las ideas más creativas surgen en esos espacios de tiempo cuando estamos ocupados en otras cosas. Por eso es importante que ese tiempo de preparación previa lo tengamos con suficiente antelación, no quince minutos antes de la reunión. En lo posible, incluso, el día anterior, o incluso desde varios días antes, dependiendo de la importancia y trascendencia de los asuntos a tratar.

Adicionalmente, cuando hemos dedicado ese tiempo a la preparación, llegado el momento tenemos mucha mayor claridad, seguridad, confianza y tranquilidad. Nos sentimos emocional e intelectualmente más solventes para desempeñar el rol que nos toca, y nuestros interlocutores lo percibirán.

Algunas consideraciones para tener en cuenta en la etapa de preparación de una reunión de trabajo:

- **Convoque solo a las personas que considera que agregarán valor participando.** Ponga en la balanza cuidadosamente quiénes van a fortalecerse al estar presentes y/o cuya presencia hará una diferencia positiva para los otros participantes, ya sea por la responsabilidad que tienen en la cuestión a decidir, por la información o el conocimiento que puedan aportar, o por los compromisos que elegirán asumir a partir de las decisiones que se estarán tomando en la reunión. Evite invitar a personas que probablemente tengan poco que ver con el asunto. Ya habrá ocasión de sumarlas si se hace más necesario en el futuro. Pocas cosas resultan más desmotivadoras que estar en una reunión preguntándose ¿qué estoy haciendo yo aquí?.



• **Convóquelas con suficiente anticipación.** Esto tiene que ver con dos aspectos: en primer lugar, el respeto y la consideración hacia las personas y sus agendas. Asegúrese de que las personas a convocar estén disponibles y – en la medida de lo posible y sin caer en demasiados rodeos–, consúlteles cuáles son sus mejores opciones. Y en segundo lugar, tiene que ver con permitirles a ellos también prepararse para la reunión. Todos tienen derecho a saber de qué se trata y a prepararse. Eso, por lo demás, es clave para una reunión productiva y provechosa.

• **Infórmeles la agenda de temas a tratar y, sobre todo, el aporte que espera de cada uno.** A nadie le gusta llegar a una reunión sin saber de qué se trata, y mucho menos encontrarse en medio de la reunión con que se le solicita una información que no tiene del todo presente en ese momento. Por otro lado, los convocados se sentirán mucho más comprometidos con la reunión si usted les hace saber explícitamente, en forma anticipada, lo que espera de ellos. Usted les estará dando el mensaje de que realmente considera importante y valioso que ellos estén allí.

• **Informe a los participantes el horario de inicio y finalización.** Esto también hace al respeto por las personas. Todos tenemos nuestras agendas, nuestras responsabilidades y nuestras tareas a desarrollar. Resulta muy tranquilizador saber que la reunión va a comenzar a la hora indicada y, sobre todo, cuál es la hora en que finalizará. Contribuye a tener la mente enfocada en la reunión, en lugar de estar mirando de reojo el reloj a cada rato.

### **“Esa extraña costumbre de ser puntuales”**

¿Por qué crees que es tan difícil comenzar y terminar puntualmente las reuniones en las empresas? ¿Qué debería hacer una empresa para lograr que se respeten los horarios de las mismas?

Situaciones típicas en el ámbito de las organizaciones empresariales ayudan al incumplimiento de horarios. Esto incluye tanto las demoras en el inicio de las reuniones como la extensión más allá de la duración prevista –en el mejor de los casos, es decir, cuando existe un tiempo estipulado de antemano–. La frase “vamos a esperar unos minutitos para que lleguen todos” forma parte del folclore de las reuniones empresariales. La ausencia de una frase clásica para dar pie a la extensión de la reunión más allá de la hora estipulada es una muestra elocuente de lo establecida –y aceptada– que está esta práctica: continuar la reunión más allá del horario a menudo no amerita ningún comentario, ni mucho menos un pedido de permiso por parte del coordinador a los asistentes. Síntomas de estados de situación más complejas son las reuniones convocadas de manera tan intempestiva como imprevista, sobre todo por dueños, gerentes o directivos, y sin la más mínima consideración por las agendas de sus colaboradores. Un agravante que suele configurar este tipo de situaciones surge cuando estas convocatorias suceden a última hora de la jornada, ignorando el horario de trabajo y desconociendo la vida privada y familiar de las personas.



Las cuestiones de la puntualidad y el cumplimiento de horarios de las reuniones de trabajo pueden enmarcarse en dos contextos diferentes y complementarios:

- Por un lado, el costo en términos económicos de las ineffectividades en el aprovechamiento del tiempo: personas esperando que otras personas lleguen y reuniones que exceden el tiempo establecido, lo que tiene un impacto sobre otras actividades que también sufren postergaciones;
- Por otro lado, los malestares de los participantes, que perciben con impotencia el paso del tiempo sin que a nadie parezca importarles las consecuencias sobre el resto de sus tareas pendientes ni sobre el tiempo que deberá sacrificar de su vida personal.

Lo que importa resaltar es que, en cualquier caso, se trata de una manera de concebir el tiempo que no resulta gratuita ni exenta de costos y consecuencias. Y en todos los casos tiene un claro impacto sobre la productividad de las personas, los equipos y el conjunto de la organización.

Hay varias consideraciones de las que proponemos tomar conciencia para aspirar a resultados sustanciales y sostenibles en este terreno:

- La cuestión de la impuntualidad es un emergente cultural, instalado como hábito para un amplio conjunto de la población, al punto de dar por hecho que así es como son las cosas. Esa costumbre resulta ser un síntoma, sin embargo, de una manera de vincularnos entre las personas que conformamos este paradigma cultural, un modo de ver a los otros y de interactuar con ellos. Cuando dejamos de respetar los horarios estamos poniendo de manifiesto que estamos ciegos a los beneficios para el bien común que nos trae el orden, y a la vez estamos comunicando a través de nuestro accionar que no confiamos en las personas que establecieron esos horarios ni en las otras personas convocadas bajo esas mismas pautas.
- Un dueño, un directivo o un gerente que pretenda desarrollar e implementar una política de la puntualidad, sabe que está eligiendo lidiar con hábitos profundamente arraigados en la cultura e idiosincrasia de la gente, y que, si procura imponer por decreto su propósito, solo logrará resultados provisionales y perecederos. Antes que forzar una nueva normativa, consideramos que para lograr resultados sustentables y que tengan verdadero impacto sobre la productividad organizacional, resultará vital ir trabajando sobre un sistema de valores que rescate y ponga en su lugar al respeto y a la confianza entre las personas que conforman los equipos y el conjunto de la organización.
- La adopción de una cultura de este tipo por parte de la gente solo será posible en la medida en que sea asumida y cuente con el compromiso de los líderes. Adoptar una manera de pensar y de entender las relaciones entre las personas equivale a hacerla propia. Líderes son las personas que generan admiración y confianza en su gente. Valores como el respeto y la confianza mutua llegarán a formar parte de la cultura organizacional solo en la medida en que la gente los vea hechos carne en la conducta de sus referentes. Un ejecutivo (aun sin gente a cargo) puede ser reconocido como alguien cuyas



convocatorias agregan valor a las personas y al conjunto, y por lo tanto tiene sentido llegar puntualmente a sus reuniones, ya que llegar tarde sería visto como una torpeza por lo que tienen para perder los asistentes.

- La habilidad de los líderes para ser escuchados como aquellos que recuerdan lo que el conjunto tiene por ganar en cada acción que realiza, resulta clave. Una misma reflexión puede ser escuchada como un reproche o como una instancia inspiradora de mejora. La comprensión de la empresa como una red dinámica de conversaciones con un foco común asentada en compromisos estables pone al cumplimiento de la palabra dada (como por ejemplo los horarios pactados) como talón de Aquiles o como piedra angular de las organizaciones. En cada cumplimiento o no de los compromisos asumidos, las personas están decidiendo en qué organización están trabajando, ya que ésta se va conformando a cada instante y entre todos, día por día.

### **“Tiene la palabra” – ¿Monopolio o participación?**

¿Qué prácticas o iniciativas podemos implementar para facilitar la participación en las reuniones de las personas habitualmente más retraídas, de manera que no queden inhibidas o eclipsadas por los asistentes más locuaces, y así puedan aportar sus ideas y sugerencias?

Es habitual que en reuniones de cualquier índole –tanto laborales como sociales– que las conversaciones sean monopolizadas por uno o unos pocos participantes, mientras otros se limitan a escasas y breves acotaciones.

Cuando no nos sentimos involucrados por las cuestiones en discusión, caemos fácilmente en la apatía y el aburrimiento, y nuestros pensamientos se retiran para seguir ocupándose de asuntos que nos atañen de manera más directa y personal.

Más común, sin embargo, resulta comprobar los diferentes grados en que son valoradas las opiniones y aportaciones de los participantes. Es una consecuencia natural que algunas personas se retiren de una conversación cuando perciben que sus comentarios son ignorados o directamente objetados sin mediar palabras. En cualquier caso, ser convocados a una reunión y transcurrirla en silencio –sea cual sea la causa– es el germen de frustraciones y malestares, que se trasladan a la manera en que las personas se perciben a sí mismas en el contexto de la organización. En la medida en que las personas se sienten poco valoradas en el espacio conversacional de las reuniones, se sentirán poco animadas a realizar sus aportes en el resto de sus ámbitos de actuación.

Un primer aspecto a considerar en la cuestión de generar una dinámica participativa en las reuniones de trabajo es valorar adecuadamente la distinción entre **urgente e importante**. Quienes convocan a reuniones de trabajo generalmente son las personas que cargan sobre sus hombros con la responsabilidad de lograr el cumplimiento de objetivos (la puesta en marcha de un proyecto, la confección de un estudio de viabilidad, etc.). No es de extrañar, entonces, que prioricen a las personas que demuestran rapidez para traducir pensamientos en palabras de manera elocuente y convincente, y que esas palabras sirvan como base y sustento para tomar decisiones que permitan





pasar rápidamente a la acción. Muchas veces esa rapidez calma la ansiedad por lo urgente en detrimento de la calidad de más largo plazo de lo importante. Cuando el precio a pagar es el silencio y la frustración de quienes forman parte del equipo de colaboradores, la solución urgente pasará facturas en el mediano y largo plazo en términos de lo importante.

Amén del cuidado en la elección de los invitados o convocados a una reunión de trabajo –considerando que los asuntos a tratar sean de su incumbencia y que tengan un aporte de valor para hacer– hay algunas prácticas que los coordinadores pueden implementar para facilitar la participación más balanceada de todos los asistentes:

- Iniciar con una ronda en la que todos manifiesten qué les importa que ocurra en la reunión. Si los invitados han sido seleccionados debido a tener algo que ver con los asuntos a tratar, es de esperar que estén interesados en la cuestión aunque esto no signifique que lo vayan a explicitar. Por eso, invitar a que cada uno exprese brevemente aquello que le importa –mientras los demás escuchan en silencio y con respeto, sin juzgar– es una manera de dejar sentado de entrada que este espacio busca ser fértil para todos los participantes, aun cuando sus importares no sean los mismos, y que todos serán valorados en la misma medida.
- Hacer lugar a las opiniones y aportaciones de los participantes menos locuaces. Cualquiera de los asistentes a una reunión puede desempeñar aleatoriamente este rol, pero sugerimos al coordinador estar particularmente atento a parar la pelota cuando uno de estos asistentes de perfil bajo decida expresarse, y con el tiempo desarrollará una gimnasia para hacerlo hábito como coordinador de reuniones. Una fórmula muy efectiva en estas instancias es la de preguntar acerca de las razones o los fundamentos de una opinión o idea. Preguntas como: ¿qué te hace pensar de tal o cual manera?, ¿has llegado a esta conclusión por alguna experiencia previa que hayas tenido?, o alguna similar, ayudan a detenerse en lo que recién fue dicho y a posar la atención en la persona que lo ha dicho, y facilita que el resto de los asistentes tomen conciencia de que tal vez allí puede haber una idea que merece ser atendida. Cuando una persona que tiende a hablar poco lo hace, es altamente probable que lo que tiene que decir sea realmente valioso.
- Pedir la opinión de los participantes menos locuaces acerca de algún punto en discusión en un momento determinado. Cualquier intervención realizada desde la condescendencia pondrá en una situación incómoda tanto a la persona en cuestión como al resto del grupo. Intervenciones de este tipo deben ser hechas con sentido de la oportunidad, vinculando el pedido de opinión con la perspectiva particular y única que esa persona puede aportar sobre el asunto en discusión. Una frase descontextualizada como “¿Y tú, Carlos/Margarita, qué opinas?”, pondrá en evidencia que se está queriendo arrancar a la persona de su lugar de ocultamiento. En cambio revela un interés genuino para un acercamiento hacerlo en términos como: “Carlos/Margarita: tú has tenido alguna experiencia trabajando con programas similares en la empresa en la





que trabajaste anteriormente, ¿cómo encararon esta cuestión en aquella empresa? ¿Te parece que podríamos hacer algo similar aquí, o crees que deberíamos hacerlo de alguna otra manera?”.

### **“Cómo dar lugar a la confrontación sin perder el timón de la reunión”**

¿De qué manera la confrontación entre los participantes de una reunión de trabajo puede agregar valor? ¿Qué puede hacer el coordinador de la reunión para encauzar un escenario de este tipo?

Las reuniones de trabajo son los ámbitos privilegiados para la búsqueda de soluciones y la construcción de consensos. Podría decirse que esa es, en esencia, la razón de ser de las reuniones. En la práctica cotidiana de las empresas, sin embargo, aquéllas se constituyen habitualmente en escenarios de disputa para imponer opiniones y puntos de vista personales. La actividad de hablar se sucede a ritmos vertiginosos, y no deja espacio para la escucha activa, que es un componente esencial del diálogo y la conversación.

La confrontación de ideas cede su lugar a la aprobación o reprobación de las personas portadoras de aquéllas. Así, las reuniones adquieren una dinámica que deja poco espacio para la reflexión inteligente, fundada en razones y orientada a la toma de decisiones que dé lugar a acciones eficientes y efectivas.

Frecuentemente quienes tienen la responsabilidad de coordinar la reunión se ven envueltos en la disputa, como una de las partes interesadas, y no logran tomar la necesaria distancia para encausar la conversación. Otras veces sencillamente la situación los supera, y por falta de experiencia o destreza, o por simple desconocimiento de algunos recursos, pierden el timón de la reunión, y la posibilidad de llegar a resultados efectivos queda postergada.

Lo primero que conviene notar respecto de la situación descripta, es que se trata de un escenario de pura pérdida. Una mirada desprevenida, o que reduzca la cuestión a un escenario de disputa, podrá suponer que al final de la reunión hubo ganadores y perdedores. Una mirada desde una perspectiva más sistémica, que escudriñe los resultados a largo plazo, concluirá más probablemente que todos salieron perdiendo, aun aquellos que circunstancialmente lograron imponer sus ideas.

Y es que la confrontación puede ser una excelente oportunidad para la maduración y el crecimiento, y para tener acceso a un más amplio abanico de perspectivas y posibilidades de acción. De lo que se trata, entonces, no es de sofocar o inhibir la confrontación. Por el contrario, se trata de encauzarla por los carriles de una conversación inteligente y efectiva, de manera que todas las opciones y alternativas puedan ser debidamente analizadas y sopesadas, aprovechando las ventajas y los beneficios de cada una.

Hablamos de maduración colectiva –o maduración organizacional–, y también de maduración personal de cada uno de los participantes, en la medida en que reconocemos que nuestras opiniones son en gran medida el resultado o producto de nuestras particulares experiencias personales y laborales, del mismo modo que las opiniones de los otros son fruto de sus propias experiencias personales. Una situación en la que nadie tiene la razón,



al mismo tiempo que cada uno tiene sus razones; ninguna de ellas verdadera y todas valederas.

¿Qué podemos hacer, entonces, para aprovechar la oportunidad que nos brinda la confrontación, y sacar el mejor provecho de un escenario de ese tipo?

- Las personas que habitualmente coordinan reuniones de trabajo harán bien en entrenar las habilidades que les permitan colaborar en desentrañar las claves contenidas en los discursos de quienes participan en las reuniones.

- Un recurso muy efectivo es introducir una pausa en la ráfaga conversacional para preguntar a los participantes acerca de las razones que fundamentan sus opiniones o puntos de vista. Lo que se busca es discernir y hacer conscientes las distinciones entre opiniones y observaciones. Este discernimiento resulta esclarecedor tanto para aquel que ha realizado un comentario como para aquellos que plantean sus disensos.

- El coordinador de la reunión jugará un rol clave si hace posible centrarse en la efectividad antes que en definir una única verdad. La efectividad consiste en verificar si las acciones realizadas contribuyen y acercan al logro al que se aspira. Quienes convocan a una reunión de trabajo lo hacen con un menú de objetivos en mente. El propósito, habitualmente, consiste en alcanzar un consenso que dé lugar a una toma de decisiones que defina los rumbos de acción a emprender en conjunto y de manera alineada. Desde esta perspectiva, no tienen sentido las posturas rígidas e impenetrables que dejan a las personas en discusiones por ser los dueños de la verdad. Más bien el coordinador facilitará la exposición de opiniones válidas y fundadas que se orienten al desarrollo de una inteligencia colectiva. Y esto será posible en la medida en que puedan ser enunciadas por personas con autoridad que luego se hagan cargo de llevar adelante, en forma consistente, aquello que enunciaron, y se constituyan en causa de los resultados a los que aspiran como equipo u organización.

Una clave medular para elevar los estándares de productividad organizacional estará en sentar las bases para realizar los acuerdos y compromisos sobre los que edificarán todas las gestiones posteriores, dejando de lado los egos de quienes hayan enunciado al principio las distintas propuestas.

Los acuerdos y compromisos garantizan contextos de trabajo y una cultura más perdurable y sustentable en el mediano y largo plazos.

### **“Cuando no se tiene en claro el “para qué” de las reuniones de trabajo”**

¿Cuáles son las situaciones típicas que se dan en las reuniones de trabajo que dificultan llegar a decisiones o resoluciones para la acción efectiva? ¿Cómo incide la preparación previa del coordinador?

Una distinción clave que suele olvidarse es la que dibuja la línea divisoria entre el “por qué” y el “para qué”. El primero tiene que ver con las causas, y está en el pasado. Sin duda es importante tener claro cuáles son las causas



que nos condujeron a la situación actual. El “para qué” tiene que ver con el futuro, con la dirección en la cual nos estamos moviendo, que es la única dirección en la que podemos movernos para torcer el rumbo y para alcanzar las metas y los objetivos que deseamos alcanzar.

La ecuación entre el “por qué” y el “para qué” se resuelve, en la mayoría de los casos, planteándonos preguntas que orienten nuestra búsqueda hacia la mayor efectividad.

¿Cuáles son algunas prácticas que pueden facilitar el llegar al final de una reunión de trabajo con consensos, decisiones y resoluciones que sean el fundamento de acciones eficientes y efectivas en los días, semanas y meses posteriores? Sugerimos que el coordinador llegue a la reunión con suma claridad acerca del “para qué” de la misma. Y aquí es importante hacer una distinción entre el “para qué” y el “cómo”. Tener claro lo primero no tiene que ver con estar preparado para imponer sus puntos de vista acerca de “cómo” deben lograrse los objetivos y resultados pretendidos. Más bien, por el contrario, la mayor claridad acerca del “para qué” de la reunión debería facilitarle al coordinador una mayor apertura a las aportaciones de los demás asistentes, en la medida en que él mismo tenga claro que lo importante es llegar a la meta de la mejor manera.

Por lo tanto recomendamos, como primer ítem de una reunión, que el coordinador comunique –entre otras cosas– el o los resultados a los que espera arribar al cabo de la misma. Esto le hará más fácil, durante el transcurso de la reunión, dar pequeños “golpes de timón” Para enderezar el rumbo cuando perciba que la conversación se está desviando de su “para qué”. Del mismo modo, será más sencillo para todos tomar conciencia de las dilaciones y los devaneos típicos de toda reunión, y recordar que tienen un tiempo (más o menos) perentorio para arribar a la toma de decisiones. Una reunión de trabajo no es más que una conversación con un propósito definido de antemano, y la primera misión del coordinador es la de mantener ese foco de atención.

- Afirmar que las reuniones tienen un tiempo más o menos perentorio quiere decir que las agujas del reloj corren (al menos en los viejos relojes analógicos) y que resulta sano para todos reconocer los bordes que enmarcan cada gestión. Si pretendemos arribar a las decisiones a las que aspiramos al cabo de nuestra reunión, es conveniente que nos aseguremos de reservar el tiempo necesario para esa instancia del encuentro. Para ponerlo en perspectiva, sería más apropiado decir que una práctica eficiente consiste en asignarle un tiempo más o menos previsible a cada momento de la reunión. Esa segmentación de los tiempos previstos puede ser explicitada para todos los participantes o no, pero es importante que el coordinador aprenda a optimizar los “tiempos internos” de la reunión.

- Durante la instancia de la toma de decisiones, o de las resoluciones, procuraremos definir con claridad y precisión no solo el qué, sino también los demás factores que hacen a la efectividad en la ejecución de los planes – responsables, recursos, plazos, parámetros para la evaluación de los resultados, etcétera–. Lo que aquí nos importa resaltar es la relevancia de la



preparación del responsable de que las decisiones de nuestra reunión se ejecuten.

### **“Cuando las reuniones no son lo que parecen ser”**

¿Crees que algunos gerentes y directivos suelen usar las reuniones de trabajo con fines y propósitos diferentes a los declarados? ¿Cómo afecta eso al clima de trabajo en el equipo?

¿Quién no ha participado alguna vez de una reunión en la que ha percibido o intuido que, de manera más o menos explícita –o más probablemente implícita– había un propósito de manipulación, o que detrás de la excusa de algún asunto explicitado de manera oficial, se encerraba el propósito de obtener información, o de retar en público a alguien? Es que muchas veces el verdadero sentido de las reuniones de trabajo queda tergiversado por motivaciones mayormente inconfesables, y que resultan de la incapacidad o incompetencia de los directivos o gerentes que las convocan. Sucede, por ejemplo, cuando un manager o un líder de proyecto con dificultades conversacionales percibe o sospecha que sus colaboradores, o colegas de otras áreas, le están retaceando u ocultando información. Hay conversaciones que muchos directivos y gerentes no se animan a tener a solas con sus colaboradores, como cuando tienen que reclamarles por lo que perciben como una falta de compromiso personal con los objetivos organizacionales o por sus pobres resultados personales. Entonces, nuevamente, la reunión de equipo les provee el marco para insertar en el discurso general el reclamo puntual que quieren dirigir a los miembros individuales del equipo.

La mayoría de las personas que acceden a posiciones de conducción lo hacen a merced de capacidades puestas de manifiesto en sus áreas de expertise profesional. Pocas empresas consideran que pueden darse el lujo de invertir en el entrenamiento de las habilidades gerenciales de sus futuros managers, y más bien apuestan a que aquéllos irán desarrollando esas competencias sobre la marcha. Los costos a pagar, a la larga, generalmente terminan siendo mayores que los que hubiera requerido aquella inversión previa.

Como punto de partida, entre los aspectos que el coordinador de una reunión hará bien en incluir en su preparación personal antes de la misma, está la evaluación de si los ítems que pretende abordar ameritan ser tratados en una reunión grupal, o se trata de cuestiones personales que correspondería abordar de manera individual. Hay en esto un primer cercamiento introspectivo, y que requiere el coraje de asumir y aceptar los propios miedos, aun cuando por el momento no tengamos mucha claridad respecto de qué hacer con eso.

- La aceptación de las propias limitaciones conlleva un primer paso hacia la resolución de la dificultad. Al aceptar una limitación en nosotros, nos estamos aceptando a nosotros mismos con esa limitación. El segundo paso es transparentar ese aspecto de nosotros. Las empresas son un ámbito que exacerba una de las características más nocivas de la sociedad actual, que exige sacrificar lo más propio de nuestra naturaleza humana en el altar del



exitismo. Afortunadamente las nuevas generaciones y las nuevas condiciones de trabajo que requieren el competitivo mercado actual están coincidiendo en demandar líderes más humanos y menos estructurados. Cada vez más los miedos forman parte de las conversaciones que las personas estamos teniendo en las empresas. Estas conversaciones son condición para una mayor maduración y efectividad organizacional.

- De la mano de lo anterior, resulta saludable –y vehículo de mayor eficiencia– considerar las posiciones de mando en un sentido más funcional que jerárquico. Paradójicamente, hoy día los empleados de las empresas muestran mayor respeto y admiración hacia los líderes que son capaces de bajarse del estrado y mostrarse no solo sensibles a las necesidades y los deseos de sus colaboradores, pero también de asumirse falibles y necesitados. Esto también es parte de un proceso de maduración organizacional tanto como personal.
- Lo anterior nos sirve como preámbulo para señalar que aprender a manejar los asuntos individuales en el ámbito que les resulta propio, es un ejercicio que para muchos directivos y gerentes requiere cambios importantes a nivel actitudinal, pero que resultan esenciales para hacer posible que las reuniones de trabajo sean escenario de los propósitos que les son propios, que es la búsqueda de consensos y resoluciones para la acción de conjunto.

### **“Luchas internas y disputas de poder, la sombra oscura de las reuniones de trabajo”**

¿Es posible hacer foco en la agenda prevista de una reunión de trabajo cuando hay participantes que están envueltos en disputas por intereses sectoriales y cuotas de poder?

Un clásico en las reuniones de trabajo empresariales son las disputas de poder y las luchas de intereses. Ya sea que las reuniones sean planeadas de antemano precisamente para eso, o que suceda como una derivación indeseada de los acontecimientos, lo cierto es que sucede, y no como hechos aislados o casos anecdóticos. Por la frecuencia de los escenarios de este tipo, podría decirse que ya es parte del statu quo en muchas organizaciones. En algunos casos puede tratarse de diferencias de criterio que se repiten una y otra vez entre dos o más participantes de las reuniones, fruto, probablemente, de modelos mentales o cosmovisiones filosóficas que orientan a los diferentes actores hacia tipos de prácticas diversas. En muchos otros casos, sin embargo, lo que sucede en las reuniones es la manifestación de disputas más espurias, que pueden tener motivaciones de índole muy diversa: desde endilgarle a la otra parte la responsabilidad por los errores y fracasos; o desligarse de una cuota parte de la responsabilidad por los resultados de proyectos en marcha; o, por el contrario, peleas por el control de proyectos que implican cuotas de poder (y presupuesto); o –último, pero no menos importante– feroces forcejeos por sumar méritos (y desprestigiar a los competidores) en pos de un puesto.



Los desacuerdos y las diferencias de opinión entre las personas hacen a la naturaleza misma del ser humano. Las disputas por espacios y cuotas de poder en las empresas, como en toda organización humana, son un componente de la vida en sociedad, y resultaría estéril pretender que las cosas fueran de otra manera. La efectividad de una organización empresarial no ha de ser medida en términos de “Q = Cantidad de disputas por espacios de poder”, sino más bien en términos de “C = Calidad en la manera en que esas disputas se manifiestan y resuelven”. Esa calidad es inversamente proporcional al grado en que impactan sobre el quehacer cotidiano de las personas y los equipos, afectando su rendimiento y su productividad. Para ponerlo en términos gráficos, diremos que las luchas de intereses tienen consecuencias negativas cuanto más grande es la onda expansiva, y a cuántas más personas y grupos de trabajo involucrando. Se trata de una problemática que abarca múltiples dimensiones y esferas del quehacer organizacional. En lo tocante a las reuniones de trabajo podemos esbozar algunas sugerencias que orienten a quienes tienen responsabilidades de coordinación, y a los demás participantes, para que las disputas de poder y las luchas de intereses sean canalizadas positivamente, y no acaben atentando contra la efectividad de éstas.

- Una vez más es importante que todos los participantes tengan claro desde el inicio de la reunión (o antes) cuáles son los asuntos a tratar y cuáles los objetivos para la misma. Cuando la persona que coordina la reunión tiene conocimiento –o presunción– de que, dadas las cuestiones a tratar y/o las personas que participarán, hay una probabilidad cierta de que el encuentro se convierta en un escenario de enfrentamientos personales o grupales, puede ser recomendable que mantenga conversaciones previas con las personas involucradas a fin de comprometerlas con los propósitos y objetivos de la reunión, desalentando la posibilidad de situaciones que generen ineffectividad.
- Cuando el coordinador de la reunión es consciente de que él mismo (o ella) puede constituirse en un factor de ese tipo, enredándose en disputas con otros participantes, puede asumir una actitud madura y proponer un diálogo personal previo con la o las personas con las que pudiera estar enfrentado, a fin de plantear con honestidad las “reglas de juego” para la reunión, acordando mantener las conversaciones dentro de la agenda propuesta.
- En ocasiones, la dimensión que cobran este tipo de enfrentamientos y disputas, y la manera en que afectan el clima de trabajo y la productividad de los equipos, amerita que alguien que esté “por encima” (o “por afuera”) convoque a una reunión (o una serie de reuniones). En las que el asunto sea, precisamente, la conflictividad reinante y la necesidad de reducirla o canalizarla de maneras más creativas. Son situaciones que requieren la máxima preparación previa de la persona que asumirá este rol “mediador”, y un claro planteamiento a los principales actores involucrados en relación con los perjuicios que tal estado de situación está generando en el conjunto de la organización, y sus expectativas en cuanto a una resolución que haga posible volver a poner foco en los objetivos del negocio.





- A menudo sucede, no obstante las previsiones que podamos adoptar previamente, que la bomba “nos estalla en las manos”, y tenemos que actuar como moderadores en medio de una situación de hecho. Una vez más, se hace manifiesta la importancia de la preparación previa del coordinador, que le dará la claridad necesaria para recordar en todo momento los objetivos de esta reunión. Resulta clave y vital que se asuma a sí mismo con la “autoridad funcional” (en virtud de la responsabilidad que le toca en ese preciso momento) de decidir el curso de acción más efectivo, que surgirá de una evaluación “en el contexto” de esa situación en particular.
- Puede suceder, sin embargo, que el conflicto esté referido a algún asunto pertinente a la reunión en curso, y que claramente incida sobre las decisiones que deban adoptarse. Aunque requiere cierto entrenamiento, lo aconsejable es procurar identificar el meollo de lo que está en discusión, facilitando que todos los participantes estén de acuerdo en que eso es sobre lo que se está discutiendo, y que si se logra llegar a un acuerdo en ese punto, será posible avanzar con la agenda prevista. Identificar claramente el punto en discusión es el primer paso para clarificar las alternativas de solución, despejando las motivaciones personales o sectoriales de los participantes y poniendo foco en las soluciones que puedan fundamentarse en la efectividad.
- Algo que haremos bien en no perder de vista es el sentido y la conciencia de los límites, tanto propios como de las demás personas que conforman nuestro equipo (pares, colaboradores y superiores).

Hay conversaciones que sencillamente no estamos en condiciones de mantener, y hay situaciones que sencillamente nos superan y escapan a lo que sentimos que podemos manejar en este momento y en estas circunstancias.

La cultura empresarial nos ha hecho creer que esas limitaciones (o incapacidades) son inaceptables. Esa creencia se ha convertido en un dogma sumamente inefectivo y generador de mucho malestar. Aceptar las limitaciones y permitirnos buscar una mirada externa es un paso que favorece una gran liberación de energía emocional y abre las puertas para destrabar el enorme caudal de creatividad de cara al futuro.

Sin duda este es uno de los aspectos más complejos y espinosos cuando hablamos de reuniones de trabajo en las empresas. Los puntos que hemos apenas comenzado a esbozar más arriba están lejos de cubrir todo el abanico de la cuestión, y de ninguna manera tienen la pretensión de ser recetas de manual, ya que cada situación tiene que ser escudriñada en su propio contexto, y las particularidades de cada escenario deben ser puestas sobre la balanza. Cada organización en su momento particular, cada equipo y cada persona con sus rasgos individuales, constituyen universos que merecen ser abordados desde las premisas del respeto y el profundo misterio que nos provoca el alma humana y organizacional.

**“Sanar un mal endémico las reuniones para apagar incendios”**



¿Qué situaciones típicas conoces en las empresas por las que se convocan reuniones para “apagar incendios”? ¿Qué podemos hacer cuando se llega a esas situaciones?

Sucede a menudo en las empresas: reuniones convocadas de urgencia ante un evento o una situación que dispara una alarma. Que no llegamos con las fechas comprometidas para la entrega de un producto, que en el último mes se dispararon los reclamos de los clientes por productos defectuosos, que las ventas están cayendo en picada y estamos lejos de los objetivos comerciales, que están corriendo rumores sobre el inminente despido de una cantidad de empleados, que está creciendo el malestar entre integrantes del equipo y el clima de trabajo hace imposible enfocarse en los objetivos y los compromisos, que el último folleto que enviamos a los clientes tenía errores ortográficos, que el cliente “X” está furioso porque había pedido el modelo azul y le entregamos el beige... La variedad de situaciones es infinita, pero conduce a un denominador común: una reunión convocada de urgencia para dilucidar dónde están las responsabilidades o, mejor dicho, quién o quiénes son los culpables, y diseñar de manera inmediata una solución que revierta el estado de situación en un plazo perentoriamente breve. Lo que típicamente identificamos como apagar el incendio, y que, bajo las circunstancias descriptas, está más enfocado a calmar el arrebato de enojo del director, que estalló al ver la situación descripta en el último informe, o del cliente que amenazó con realizar una denuncia si no obtiene una respuesta satisfactoria en las próximas 24 horas.

Las reuniones para apagar incendios son un emergente muy interesante de la dinámica cotidiana de una empresa, y aportan información muy valiosa acerca de cómo suceden las cosas al interior de la misma: su cultura, su idiosincrasia, las relaciones interpersonales, las relaciones de poder.

Este tipo de reuniones tiene un “por qué” que antecede al “para qué”. El por qué hace referencia a una causa, un detonante que disparó la urgencia por la convocatoria. El para qué está orientado hacia el futuro, hacia el diseño de una solución. En un escenario sano, donde las cosas funcionan de manera más o menos previsible o de acuerdo con los planes, las reuniones de trabajo están enfocadas en el para qué. Aunque la reunión comience con un análisis de la marcha de las actividades (pasado), el foco está orientado al propósito que convoca (futuro).

Las reuniones para apagar incendios habitualmente son disparadas por la enérgica manifestación del estado emocional de alguien (un cliente o un superior), en una franja que va desde el rencor hasta la furia. Urge pensar en una solución que enmiende el mal, pero la presión nubla los pensamientos y todos los ojos están puestos, antes que nada, en encontrar un culpable que brinde al menos algún efímero alivio al funcionario de nivel intermedio sobre cuya cabeza oscila el péndulo de la guillotina. Recién después podrá pensarse en una respuesta, aun en medio de un escenario de estados emocionales crispados, poco propicios para la creatividad y las decisiones inteligentes y lúcidas. Lo que revela este tipo de escenarios –lo que muestra acerca de la vida de la empresa– es un entramado de relaciones interpersonales signado por el paradigma del poder concebido como autoridad desde una óptica que siempre incluye dinámicas violentas.





La repetición de situaciones de estas características suele tener su raíz en una de las características más típicas de un modelo de gestión que agoniza a través de este tipo de eventos: el miedo. Es que si bien los errores y las fallas son parte de lo que es esperable en una empresa, como en cualquier organización humana, el miedo actúa como la bacteria que ataca a las personas, que constituyen el "organismo vivo" de la empresa, desatando el error como síntoma.

Muchas veces, por caso, aparecen "pequeñas fallas" o "inefectividades" que son detectadas o percibidas por algún empleado, pero el miedo lo lleva a callar, aunque no sea muy consciente de por qué. Cuando la falla crece, o la ineffectividad comienza a mostrar consecuencias indeseadas, la necesidad de guardar silencio se hace más grande, ahora para encubrir el silencio previo. La secuencia sigue su curso ascendente, hasta que finalmente estalla, justificando el arrebató de enojo de quienes detentan el látigo justiciero. Lo que aparece como emergente es una de las dificultades que marcamos como una de las principales causas de ineffectividad en las organizaciones empresariales: la dificultad para conversar. Cuando no se puede hablar con libertad, cuando no se puede decir aquello que presumiblemente va a molestar a alguien que ejerce el mando en formato autoritario, el silencio inevitablemente vierte sus aguas en el océano de las torpezas.