



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

MODULO X

COMUNICACION Y CREATIVIDAD

DURACION : 24 Horas (Jueves, Viernes y Sábado)

OBJETIVO :

Familiarizar a los participantes con los conceptos de comunicación y creatividad, identificando los principales obstáculos y presentando técnicas que puedan mejorarlas.

TEMARIO :

- 1.- PRINCIPIOS Y TECNICAS DE COMUNICACION.
- 2.- LOS PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA CREATIVIDAD.
- 3.- ANALISIS MORFOLOGICO.
- 4.- OBSTACULOS A LA CREATIVIDAD.
- 5.- CALEIDOSCOPIO Y LA CAJA PARADOJICA.
- 6.- EXAMEN DE LAS GRANDES IDEAS
- 7.- TALLERES DE CREATIVIDAD.
- 8.- TALLERES DE CREATIVIDAD.

DIPLOMADO: DESARROLLO DE CONSTRUCCION

FARA: ICA FLUOR DANIEL

DIRIGIDO A: JEFES DE DISCIPLINA EN CONSTRUCCION

No. DE MODULOS: 10

DURACION TOTAL: 240 HRS.

COORDINADOR GENERAL: ING. ING. RAFAEL ABURTO V.

OBJETIVO GENERAL:

LOS PARTICIPANTES ADQUIRIRAN LOS CONOCIMIENTOS SUFICIENTES Y ACTUA--
LIZADOS EN EL DESARROLLO DE UN PROYECTO DE CONSTRUCCION, DESDE LA -
ETAPA DE PLANEACION, DISENO, CONSTRUCCION, OPERACION, EVALUACION Y -
PROCURACION, ASI COMO LA INTEGRACION DE LA INGENIERIA BASICA Y DE -
DETALLE.

ASIMISMO CONOCERAN LAS TECNICAS DE CONTROL QUE LES PERMITIRA LLEVAR
LA DIRECCION, SUPERVISION, NEGOCIACION, CONSTRUCCION, RECEPCION Y -
ENTREGA DEL PROYECTO.

FOR OTRO LADO, LOS INTEGRANTES OBTENDRAN LAS BASES PARA ANALIZAR Y
EVALUAR COSTOS Y LOS TIEMPOS OPTIMOS QUE SE REQUIEREN EN EL DESARRO--
LLO DE LA CONSTRUCCION DE UN PROYECTO DE OBRA.

Y COMO PARTE FUNDAMENTAL, LOS PARTICIPANTES PODRAN ELABORAR PROGRA--
MAS DE CONTROL Y MEJORAMIENTO DE CALIDAD EN CADA UNA DE LAS AREAS -
QUE INTERVIENEN EN EL PROYECTO.

LA OFICINA DE ASISTENCIA TECNICA
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA
CARRERA DE INGENIERIA EN CONSTRUCCION
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CARLOS
CALLE DE LA INDEPENDENCIA N. 100
SAN CARLOS, GUATEMALA

MODULO I " GESTION DE PROYECTOS "

OBJETIVO:

CONOCER LAS PARTES FUNDAMENTALES QUE INTEGRAN LA ADMINISTRACION DE PROYECTOS, DESDE SU CONCEPCION HASTA LA OPERACION Y MANTENIMIENTO.

DURACION: 24 HRS. (JUEVES, VIERNES Y SABADO, 3 DIAS)

TEMARIO

1) PARTES QUE INTEGRAN EL PROYECTO

A) PLANEACION

- * PROGRAMA DE NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS.
- * ESTUDIOS PRELIMINARES.
- * ALCANCE DEL PROYECTO.
- * SELECCION DEL SITIO DE LA OBRA.
- * CONCEPCION Y FORMULACION DE LA PLANEACION.
- * SELECCION PRELIMINAR DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.
- * DISEÑO CONCEPTUAL Y ESQUEMATICO.

B) DISEÑO

- * DISEÑO PRELIMINAR O ANTEPROYECTO.
- * SELECCION DE LA TECNOLOGIA.
- * DESARROLLO DEL DISEÑO.
- * DESARROLLO DE LOS DOCUMENTOS DEL DISEÑO.
- * SELECCION PRELIMINAR DE PROVEEDORES.
- * SELECCION PRELIMINAR DE CONSTRUCTORES.

C) PROCURACION

- * COTIZACION
 - SELECCION DE PROVEEDORES
 - SOLICITUD DE COTIZACIONES
- * COMPRA DE MATERIALES Y EQUIPO
 - EVALUACION Y NEGOCIACION
 - PROGRAMACION DETALLADA DE PROCURACION
 - CONTRATACION
- * FABRICACION Y SUMINISTRO
 - EXPEDITACION Y SUMINISTRO
 - PLANOS DE FABRICANTE Y DOCUMENTOS
 - INSPECCION

- H) PLANEACION Y PROGRAMACION DEL PROYECTO
 - * CONTROL DE COSTOS
 - * CONTROL HORAS-HOMBRE
 - * CONTROL FINANCIERO
 - * CONTROL DE DOCUMENTOS
 - * CONTROL DE PLANOS (ELABORACION)
 - * CONTROL DE PROGRAMAS
 - * CONTROL DE REQUERIMIENTOS QUE NECESITAN CADA UNA DE LAS AREAS CON LAS OTRAS (RESPONSABLES DE LAS FUNCIONES)
- I) ORGANIGRAMA DE TRABAJO
 - * ALCANCES
 - * OBJETIVOS
 - * COMPATIBILIDAD
 - * MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

7) APOYO DE LA COMPUTADORA EN LA INGENIERIA DE DETALLE

- A) PROGRAMAS (FAQUETES)
- B) BASE DE DATOS (INGENIERIA BASICA)
- C) PROYECTOS (INGENIERIA BASICA)
- D) PROYECTOS (VISUALIZACION Y CONCEPCION)
- E) ELABORACION DEL PROYECTO DEFINITIVO
(COMUNICACION CON OTRAS AREAS)
- F) AUTOCAD
- G) INTRANET E INTERNET

MODULO V " DIRECCION, CONTROL Y SUPERVISION DE PROYECTO "

OBJETIVO:

CONOCER LAS DIFERENTES TECNICAS DE DIRECCION, CONTROL Y SUPERVISION QUE SE LLEVAN A CABO EN EL PROCESO DE CONSTRUCCION DE UN PROYECTO, - LAS CUALES PERMITIRAN DETECTAR EN FORMA OPORTUNA UNA DESVIACION EN - LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS ASI COMO IMPLEMENTAR LAS CORRECCIONES MAS ADECUADAS Y RAPIDAS EN LA SOLUCION.

DURACION: 24 HRS. (JUEVES, VIERNES Y SABADO, 3 DIAS)

TEMARIO

1) TRABAJOS PREVIOS

- A) ESTUDIOS Y ANALISIS DEL SITIO DE LA OBRA
- B) CAMINOS DE ACCESO
- C) TRANSPORTACION DE EQUIPO Y MAQUINARIA AL LUGAR DE LA OBRA
- D) LICENCIAS, PERMISOS, AUTORIZACIONES Y ESPECIALES
- E) PROVEEDORES
- F) SINDICATOS

2) DIRECCION Y CONTROL DE LA OBRA

- A) PROGRAMA PRIMAVERA
- B) AVANCES
- C) COSTOS
- D) EQUIPOS, MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS
- E) MATERIALES
- F) MANO DE OBRA
- G) FLUJO DE EFECTIVO
- H) CAMBIOS EN EL PROYECTO
- I) ORGANIGRAMA DE TRABAJO
- J) PARTICIPACION DE LAS DEMAS AREAS DEL PROYECTO
- K) TOMA DE DECISIONES

3) SUPERVISION DEL PROYECTO

- A) CONTROLES TECNICOS-ADMINISTRATIVOS
- B) CONTROL Y MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD
- C) ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
- D) CALIDAD TOTAL DEL PROYECTO
- E) CUMPLIMIENTO DE LO PLANEADO CON LO EJECUTADO
- F) DESVIACIONES EN EL PROYECTO (CAUSAS)
- G) TOMA DE DECISIONES
- H) CONTROL DE COSTOS

- 6) LIDERAZGO-DEMOCRATICO
 - A) AUTOCRACIA, DEMOCRACIA, " LAISSEZ FAIRE "
- 7) LIDERAZGO " QUARTER BACK " (DEPORTIVO)
 - A) EL TIPO CLUB
 - B) EL BUROCRATA
 - C) EL AUTOCRATA
 - D) EL INTERMEDIO
 - E) EL DEPORTIVO
 - F) AUTODIAGNOSTICO
- 8) LIDERAZGO SITUACIONAL
 - A) CUESTION DE MADUREZ
 - B) AL CLIENTE LO QUE PIDA
 - C) AUTODIAGNOSTICO
- 9) LIDERAZGO SINERGICO
 - A) EL VISIONARIO
 - B) EL BARBARO
 - C) EL CONSTRUCTOR
 - D) EL EXPLORADOR
 - E) EL ADMINISTRADOR
 - F) EL ARISTOCRATA
 - G) EL SINERGICO
 - H) AUTODIAGNOSTICO
- 10) LIDERAZGO BASADO EN PRINCIPIOS
 - A) COMPROMISO
 - B) DESAFIO
 - C) INSPIRACION
 - D) VISION
 - E) ENTUSIASMO
 - F) CREATIVIDAD
 - G) POTENCIAMIENTO
- 11) EL PARADIGMA PERSONAL

MODULO IX . " NEGOCIACION "

OBJETIVO:

REALIZAR NEGOCIACIONES "GANAR-GANAR" CON SUS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS; APLICANDO PRINCIPIOS Y TECNICAS DE COMUNICACION, CREATIVIDAD Y TRABAJO EN EQUIPO, SOBRE LA BASE DE UN AUTODIAGNOSTICO DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES.

DURACION: 24 HRS. (JUEVES, VIERNES Y SABADO, 3 DIAS)

TEMARIO

- 1) NEGOCIACION; ROL GERENCIAL VITAL
 - A) EL LIDER ES UN NEGOCIADOR
 - B) EL NEGOCIADOR Y EL CARISMA
- 2) SIEMPRE ESTAMOS NEGOCIANDO
 - A) NEGOCIACION EN LA FAMILIA
 - B) NEGOCIACION CON CLIENTES
 - C) NEGOCIACION DENTRO DE LA ORGANIZACION
- 3) COMUNICACION, OCIO Y NEGOCIO
 - A) NEGOCIACION ES COMUNICACION
 - B) NEGOCIACION ES CONCERTACION
- 4) ASERTIVIDAD Y COLABORACION
 - A) LAS DOS DIMENSIONES DE LA NEGOCIACION
- 5) ESTILOS BASICOS DE NEGOCIACION
 - A) DOMINAR
 - B) COMPLACER
 - C) EVADIR
 - D) CONCILIAR
 - E) NEGOCIAR
- 6) EL PARADIGMA GANAR-GANAR
 - A) NEGOCIACION DE SUMA CERO
 - B) EL PASTEL NO ES DE UN SOLO TAMANO
 - C) EL MODELO GANAR-GANAR

- 7) TECNICAS SUAVES Y DURAS
 - A) PERFIL DEL NEGOCIADOR DURO
 - B) PERFIL DEL NEGOCIADOR SUAVE
 - C) UNA TERCERA ALTERNATIVA

- 8) TECNICAS SUCIAS
 - A) GUERRA PSICOLOGICA
 - B) PRESION DE TIEMPO

- 9) TECNICA JIU-JITSU
 - A) ACLARE PRINCIPIOS
 - B) UTILICE LA FUERZA DEL ADVERSARIO

- 10) TRABAJO EN EQUIPO
 - A) LOS NEGOCIADORES SON UN EQUIPO
 - B) COMPROMISO E INTEGRACION

- 11) CREATIVIDAD Y ALTERNATIVAS
 - A) DESCONGELAMIENTO DE LA CREATIVIDAD
 - B) BRAINSTORMING

- 12) AUTODIAGNOSTICO DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES
 - A) TEST DE KILMANN

- 13) OPTIMIZACION DEL ESTILO PERSONAL

- 14) BENEFICIOS DE LA NEGOCIACION
 - A) HACIA LA ORGANIZACION
 - B) HACIA EL CLIENTE
 - C) HACIA EL EQUIPO DE TRABAJO
 - D) HACIA EL LIDER



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

**CURSOS INSTITUCIONALES
DIPLOMADO EN DIRECCIÓN DE CONSTRUCCIÓN
MÓDULO X "COMUNICACIÓN Y CREATIVIDAD"**

Del 23 al 25 de octubre de 1997.

Apuntes Generales

Lic. Víctor M. Silva Martínez
Palacio de Minería
1997.

DIPLOMADO EN DIRECCION DE CONSTRUCCION.
(CONSTRUCTION MANAGEMENT)

APOYOS DOCUMENTALES DEL:

MODULO X

COMUNICACION Y CREATIVIDAD.

CONTENIDO

1. COMUNICACION.

- 1.1. ROLES COMUNICACIONALES DEL GERENTE.
- 1.2. COMUNICACION NO-VERBAL.
- 1.3. PROCESO DE LA COMUNICACION EFICAZ.
- 1.4. TEORIA Y TECNICA DE LA ENTREVISTA.
- 1.5. PRESENTACION DE INFORMES Y PROYECTOS.
- 1.6. TECNICAS DE COMUNICACION GRUPAL.
- 1.7. COMUNICACION Y NEGOCIACION.

1. ROLES COMUNICACIONALES DEL GERENTE.

Como un primer paso hacia el incremento de la capacidad directiva, los gerentes deben estar conscientes de la complejidad del trabajo gerencial y de las habilidades que incluye. El propósito del trabajo directivo es alcanzar resultados, una combinación de eficacia y eficiencia denominada productividad. De modo que como gerentes debemos tener una idea clara de lo que implica nuestro trabajo, de las tareas que se espera que realicemos, de las actitudes y habilidades que nos ayudarán a realizar nuestro trabajo eficazmente.

Nuestra conducta directiva esta determinada por la percepción que tenemos de los roles -papeles o funciones- que debemos desarrollar y por la forma en que los realizamos, es decir, la forma en que ponemos en práctica nuestro papel como gerentes. En una palabra: LA VISION que tengamos de nuestro trabajo y la forma en que ponemos en práctica esa visión.

Sin embargo, las organizaciones, por lo general fallan en definir esos roles o papeles, así, con frecuencia los gerentes no saben:

- Lo que se espera de ellos.
- Los límites de su responsabilidad.
- Las habilidades que necesitan desarrollar para satisfacer sus roles con efectividad.

Y si los roles han sido claramente definidos, mucho nos beneficiaremos de su revisión periódica a fin de saber:

- Como nos estamos desempeñando.
- Lo que deberíamos hacer en relación con lo que estamos haciendo.
- En que medida nuestros papeles estan cambiando.
- Nuestras necesidades de entrenamiento y desarrollo.

Una rápida revisión de nuestras funciones nos permitiría identificar que nuestro trabajo incluye:

Planear, organizar, dirigir y controlar personas y procesos; delegar, innovar, negociar, evaluar el desempeño, integrar equipos de trabajo, presentar informes, tomar decisiones, entrenar a otros, etc.

El tema que ahora nos ocupa es el de los ROLES COMUNICACIONALES DEL GERENTE. H. Mintzberg (The manager's job: folklore and fact. En Harvard Business Review) asigna al dirigente diez papeles que tienen relación estrecha con la comunicación:

- (figurehead) Figura-símbolo de la organización.
- (leader) ejecutivo responsable de las actividades.
- (liaison) capaz de poner en contacto a todos con todos.
- (monitor) que mira constantemente el exterior e interior para obtener toda la información pertinente.
- (disseminator) Difusor que hace llegar la información oportunamente a su personal.
- (spokesman) portavoz que lleva la información de la empresa a donde se necesita.
- (entrepreneur) impulsor que promueve, motiva a la gente y afronta los problemas.
- (disturbance handler) manejador de conflictos.
- (resource allocator) que asigna los recursos a las personas y éstas a las tareas.
- (negotiator) que coordina propósitos y armoniza intereses.

Sin pretender ser exhaustivo, me he permitido enunciar un conjunto de roles comunicacionales del gerente.

1. **Líder**, conductor de su equipo de trabajo, capaz de dar sentido al trabajo de los demás, motivación y una sensación de pertenecer a algo útil y con significado.

2. **Conductor de reuniones.** moderador, director y expositor de reuniones lo mismo informativas, que: decisionales, creativas, de integración, evaluativas, etc.

3. **Exponente de informes y proyectos.** manejador de los recursos de la disertación oral y escrita, claridad, concisión, sencillez, brevedad, voz, apoyos audiovisuales, persuasión, etc.

4. **Entrevistador.** manejador de técnicas básicas de entrevista para recepción de aspirantes, evaluación del desempeño, corrección de desviaciones, confrontación, y salida del empleado de la organización.

5. **Buscador de información.** es un buen investigador, conoce el arte mayéutico de hacer preguntas: abiertas, cerradas, de rebote, aclarativas, etc, busca y obtiene la información que él y su equipo de trabajo requieren para el desempeño eficaz de su trabajo.

6. **Diseminador de información.** proporciona a cada quien la información suficiente y oportuna, necesaria para la realización de sus tareas.

7. **Símbolo de autoridad.** maneja eficazmente su comunicación no verbal, así, con su porte, postura, gestos, saludos, voz, contacto visual, manejo de las distancias y el territorio, etc., es capaz de transmitir una gama extensa de comunicados, asimismo, comunica actitudes y valores personales y organizacionales.

8. **Manejador de conflictos.** detecta, analiza y resuelve conflictos del personal entre sí, con la organización y con él mismo, a través de la conciliación y el arbitraje.

9. **Negociador.** muy relacionado con el punto anterior, es capaz de aplicar principios de negociación a partir de un modelo "ganar-ganar", por lo cual está orientado hacia la búsqueda de las mejores soluciones siendo "suave con las personas, duro con los problemas".

10. **Publirelacionista.** es capaz de mantener relaciones públicas exitosas, entendiendo por éstas, aquellas relaciones, externas e internas, enfocadas a crear corrientes de opinión favorables al quehacer propio de la organización y del puesto.

11. **Escucha.** un rol comunicacional muy importante, el gerente es capaz de aplicar distintos tipos de escucha a los comunicados de su entorno, de modo que en ocasiones aplicará escucha terapéutica, otras veces escucha tangencial en otras ocasiones escucha activa.

12. **Capacitador.** ante todo el gerente es un entrenador de un equipo, proporciona orientación, motivación, corrige desempeños y enseña tareas o actividades mediante la tradicional y eficaz técnica demostrativa o a través de otros medios.

13. **Retroalimentador de proveedores.** Considerando a la organización como una red compleja de clientes y proveedores internos y externos, el gerente sabe que la calidad es un asunto de todos y; con profesionalismo, señala a sus proveedores de servicios, bienes e información los estándares de calidad que requiere para que a partir de insumos de calidad él pueda entregar productos de calidad

14. **Traductor de políticas, normas, decisiones y proyectos.** Antes que nadie, el gerente debe comprender bien las políticas, normas y decisiones de su organización a fin de poder retransmitir éstas a sus colaboradores claramente y sin riesgo de equívocos.

15. **Transmisor de instrucciones.** El gerente es un delegador, asigna autoridad y responsabilidad a su equipo a través de ordenes e instrucciones, debe ser capaz de explicar con claridad lo que desea.

16. **Promotor de relaciones interpersonales eficaces y positivas.** el gerente promueve y alcanza una atmósfera social de cordialidad y respeto a través de todos los medios comunicacionales a su alcance.

17. ¿Desea usted anexar algun otro rol?...

2 COMUNICACIÓN NO VERBAL EN LA ORGANIZACIÓN.

Es útil la diferenciación que la doctora Hilda Basulto hace de la comunicación en términos de comunicación verbal y no-verbal. La comunicación verbal es aquella que para transmitir información hace uso del lenguaje ya sea oral o escrito. La comunicación no-verbal, definida por exclusión, es aquella que para transmitir mensajes hace uso de formas distintas del lenguaje.

Son varios los estudiosos que han publicado sus definiciones de comunicación no-verbal.

Para Eisenberg y Smith (1971): La comunicación no-verbal son, simplemente: "mensajes sin palabras".

Para Harrison (1972): En una revisión de la literatura sobre comunicación no-verbal, sostiene que las definiciones oscilan entre las muy extensas que aplican la comunicación no-verbal a casi todo estímulo que afecta al hombre y las muy limitadas que restringen la comunicación no-verbal a aquellas conductas que implican la intención de comunicarse. Harrison sugiere que la comunicación mas viable "consiste en definir a la comunicación verbal como aquella que se sirve de las palabras escritas o habladas y a la comunicación no-verbal a la que incluye otros tipos de símbolos".

La comunicación no-verbal, entonces es "aquella que se refiere a los mensajes que no son hablados. Las personas pueden comunicarse por medio de sus cuerpos y de sus conductas físicas; los mensajes pueden comunicarse por medio de manipulaciones del tono, volumen y ritmo de la voz y el medio ambiente puede comunicarse por medio del tiempo, el espacio, la arquitectura y los objetos".

El siguiente cuadro muestra las dimensiones de la comunicación no verbal tal y como han sido referidas:

DIMENSIONES DE LA COMUNICACIÓN NO-VERBAL.

El cuerpo; su conducta y apariencia:

- cara.
- gestos.
- contactos físicos.
- postura y forma.

La voz.

volumen.
 tono.
 ritmo.
 pausas.
 fluidez.

El medio ambiente.

espacio y territorio.
 tiempo.
 arquitectura: diseño del edificio, disposición de los asientos.
 objetos: vestido, arte, escultura, artefactos

FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN NO-VERBAL.

La mayoría de los estudiosos están de acuerdo en admitir que la comunicación no-verbal, sirve a algunas funciones importantes del sistema de comunicación. La comunicación no-verbal define y regula el sistema de comunicación al tiempo que comunica un contenido específico, es decir, por medio de la comunicación no-verbal, las personas descubren indicios tales como: si van a comunicarse o no, lo que es apropiado decir, quien debe hablar en primer lugar, y lo que intentan decir.

La comunicación no verbal puede repetir, contradecir, sustituir, complementar, acentuar y regular las señales verbales. Un profesor puede pasar diapositivas para repetir, complementar o acentuar una idea. Unas palmadas cariñosas en la espalda de un empleado pueden sustituir a las palabras "no se preocupe, estoy de su parte", mover la cabeza afirmativamente puede dar a entender que se esta comprendiendo una idea. En muchos casos el mensaje no-verbal, puede contradecir el mensaje verbal; un profesor puede decir "pregunten todo aquello que no comprendan", pero luego, prolonga excesivamente sus explicaciones y corta cualquier pregunta que le formulen diciendo "lo siento, no hay tiempo" mientras consulta su reloj

Cuando cualquier comunicación no-verbal contradice a la comunicación verbal, la primera determinara el impacto del mensaje. Es decir, los contactos físicos, las

posiciones, distancia, inclinación, contacto visual, los gestos así como las expresiones faciales pueden pesar más que las palabras determinado con ello los sentimientos que porta el mensaje. Las acciones tienen más fuerza que las palabras.

Por regla general la comunicación verbal transmite el contenido básico en las situaciones de comunicación, mientras que la comunicación no-verbal transmite emociones, sentimientos, gustos significados personales y preferencias.

La función primaria de la comunicación no verbal es la de proporcionar indicios de las relaciones, es decir, define las relaciones existentes entre las personas que se están comunicando; por consiguiente, parece que la comunicación no-verbal es la responsable de la comunicación de sentimientos y actitudes. La sustancia de la mayoría de las relaciones interpersonales.

Para ilustrar la naturaleza orientada hacia los sentimientos de la comunicación no-verbal, podemos citar el caso de un gerente que cuando recibía retribución negativa de todos sus empleados, con relación a su estilo directivo, demandaba ejemplos específicos que explicasen su mala dirección, después de varias horas de presentar ejemplos y de que estos fuesen refutados lógicamente por el gerente, un empleado exclamó "Demonios, podríamos estar toda la noche dándole ejemplos, es muy difícil explicar lo que nos preocupa, todo gira alrededor de nuestros sentimientos de las relaciones que usted mantiene con nosotros. Es difícil hablar de nuestros sentimientos, pero créame, son muy reales".

La anterior consideración nos muestra la dificultad de estudiar aisladamente la comunicación no verbal debido a su íntima relación con las señales verbales. Antes de atribuirle un significado es necesario considerar el contexto en que se genera.

Es posible y muy fácil que los indicios no-verbales sean interpretados erróneamente. De hecho la comunicación no-verbal está tan inextricablemente vinculada con los aspectos verbales del proceso de comunicación, que tan solo podemos separarlos artificialmente. En la práctica no se da esta separación.

EL CUERPO; SU CONDUCTA Y APARIENCIA.

Cuántas veces ha utilizado alguna de las siguientes expresiones: rostro imperturbable, mirada penetrante, cara dura, sonrisa nerviosa. Nos servimos del lenguaje corporal: expresiones faciales, gestos, posturas, contacto físico, etc., para comunicar nuestros sentimientos y actitudes. Las investigaciones han demostrado que los movimientos corporales son la mejor manera de predecir los vínculos interpersonales: un mayor aprecio se demuestra acercándose en vez de alejándose, inclinándose hacia adelante en vez de hacia atrás mientras se está sentado, mirando abiertamente en vez de desviar la mirada, tocando, manteniendo constantes contactos visuales, prolongando los contactos corporales; por ejemplo dando la mano, prolongando las despedidas o haciendo gestos al saludar que indiquen el deseo de acercarse a la otra persona.

Algunos investigadores como Eckman (1969) han intentado catalogar las conductas no verbales y han identificado cinco tipos de expresiones corporales: emblemas, ilustradores, reguladores, displays de efectos y adaptadores.

Los emblemas hacen referencia a los gestos comunes que pueden sustituir a ciertas palabras, por ejemplo; un policía levanta la mano cuando desea detener el tráfico, un catcher señala con un dedo entre sus piernas que el lanzador debe lanzar una pelota rápida.

Los ilustradores acompañan y sirven de complemento al lenguaje hablado; un bombero puede señalar a la víctima de un incendio al tiempo que dice "ahí está", un profesor puede sostener un libro entre sus manos diciendo "estos son los ejercicios", el encargado de un estacionamiento puede señalar con una mano al mismo tiempo que le dice al conductor "estacionese allí".

Los reguladores controlan las interacciones orales; los movimientos afirmativos de la cabeza pueden indicarle a un profesor que puede seguir hablando, o el desviar la mirada puede indicarle a un orador que el oyente no está interesado en el tema.

Los displays de efectos son aquellos movimientos corporales que indican el estado emocional; un niño puede sacar la lengua para indicar que está enfadado, un encargado puede fruncir el ceño, cerrar parcialmente los ojos y enrojecer para demostrar indignación.

10

Los adaptadores son movimientos corporales aprendidos en la infancia y que tienen un propósito específico, pero que pueden pasar desapercibidos para el orador, rascarse la nariz, secarse el sudor de la frente o fumar cigarrillos continuamente son ejemplos de adaptadores.

Las investigaciones demuestran que: 1) los movimientos corporales pueden ser observados y registrados incluso a un nivel que podríamos considerar microscópico. 2) la compilación de una serie de gestos y de sus significados carecen de sentido si no se hace referencia a un contexto específico, y 3) los movimientos de los ojos combinados con los ademanes son los definidores más importantes en nuestra cultura.

Casi todas las investigaciones realizadas sobre nuestra conducta pueden agruparse en cuatro categorías: la cara, posturas y gestos, contactos físicos, y forma general del cuerpo.

LA CARA.

Probablemente la cara es el más visible indicador de nuestras emociones y sentimientos, aunque también es uno de los más difíciles de medir.

Tenemos conciencia y podemos medir la mayoría de nuestras expresiones faciales, pero a pesar de ello, podemos expresar un sentimiento en particular sin tener intención de hacerlo. El mayor problema consiste en que la cara es capaz de expresar varias emociones simultáneamente.

El reciente descubrimiento de la técnica FAST (Facial Afect Scoring Technique), de Eckman (1971) permite que los investigadores identifiquen seis emociones: felicidad, enfado, sorpresa, tristeza, repugnancia y miedo.

En general 1) las señales de felicidad se encuentran en la parte inferior de la cara y en el área de los ojos. 2) los ojos son los que mejor muestran la tristeza. 3) el área de los ojos y el área de la parte inferior de la cara nos indican claramente sorpresa. 4) el enfado es fácilmente identificable en el área de la parte inferior de la cara y en la frente. 5) el área de la parte inferior de la cara facilita la identificación de señales de repugnancia y 6) el miedo se observa en el área de los ojos.

Parece que el área que nos proporciona mas información es el área de los ojos. Para el autor los contactos visuales ocurren bajo las siguientes circunstancias: 1) cuando las personas buscan retroalimentación en relación con las reacciones de los demás. 2) cuando desean indicar que los canales de comunicación están abiertos. 3) cuando quieren expresar su necesidad de afiliación o inclusión. 4) las mujeres participan en un mayor número de situaciones de contacto visual que los hombres. 5) los contactos visuales se incrementan a medida que aumenta la distancia entre las personas que se están comunicando. 6) los contactos visuales también se utilizan para producir ansiedad en otras personas.

Las condiciones en las que no se producen contactos visuales son: 1) cuando las personas quieren esconder algo relacionado con sus mas íntimos sentimientos. 2) en las situaciones competitivas cuando se observa desagrado o tensión o cuando se ha descubierto algún engaño. 3) cuando las dos personas están muy cerca físicamente. 4) cuando el orador inicia una larga declaración o cuando los oyentes suponen que la disertación será extensa y aburrida. 5) cuando un individuo desea evitar cualquier contacto social.

GESTOS Y POSTURAS.

A casi todos nos han dicho cuando eramos niños: "siéntate derecho", a muchos nos han castigado por tener malas posturas, pero la cuestión de las "malas" posturas vs. las "buenas", esta muy relacionada con diferencias culturales. Una persona puede levantar el pulgar para indicar que todo esta bien y no ocurrirá nada si lo hace entre europeos, pero en muchas culturas el mismo signo constituye un gesto obsceno. En nuestra cultura las posturas pueden proporcionarnos información sobre actitudes, posición social, emociones y entusiasmo.

Los descubrimientos relacionados con la posición social tienen un especial interés en nuestro estudio de la comunicación no-verbal en la organización. Las personas se relajan mas cuando se relacionan con otras de un estatus social mas bajo, menos con un igual, y mucho menos con alguien que tiene un estatus superior.

CONTACTOS FÍSICOS

Desde la infancia hasta la madurez, todos necesitamos tocar y ser tocados. Sabemos que los niños no se desarrollan normalmente si no son tocados por otros. Los padres tocan a sus hijos cuando los visten, los alimentan y los mecen para que se duerman, los adultos se estrechan las manos.

A medida que el individuo crece, los contactos físicos son reemplazados por símbolos verbales y no verbales (sonrisas, movimientos de cabeza, guiños, gestos, etc.). En uno de los pocos estudios realizados sobre los contactos físicos, se descubrió que las mujeres tocaban y eran tocadas más que los hombres. El contacto físico como forma de comunicación no verbal, está muy relacionado con la territorialidad, lo que trataremos más adelante.

FORMA DEL CUERPO Y APARIENCIA

Gastamos anualmente millones de pesos en productos tales como desodorantes, enjuagues, jabones y perfumes, intentando combatir el mal aliento y el olor corporal. Una cantidad similar se gasta en lacas para el cabello, shampoos y acondicionadores para conseguir que los cabellos sean suaves y dóciles.

Parece que el atractivo físico refuerza la credibilidad de los individuos. Además de la forma del cuerpo y la apariencia se consideran dimensiones no verbales: el color de la piel, la longitud de los cabellos, etc., y todos sabemos lo perjudicial que es tener el cabello largo e intentar encontrar un empleo.

LA VOZ HUMANA

Variables como el tono, el volumen, las pausas y el ritmo, pueden proporcionar mucha información sobre el orador con relación a sus actitudes, posición o sentimientos. Algunos investigadores denominan al estudio de la voz humana "paralinguístico" y lo dividen en varios segmentos. En el primer segmento se incluyen variables de la voz como el tono, volumen, resonancia, velocidad y ritmo. En el segundo segmento se consideran: la fluidez, las pausas y las características vocales como reír, bostezar y llorar.

Las investigaciones de la voz humana han demostrado que los oyentes pueden predecir ciertas características de los oradores a partir de su voz. Características tales como edad, estatura peso, tipo corporal, rasgos de personalidad y hasta ciertas emociones. Por ejemplo, las frases incompletas, la corrección de frases, repeticiones, tartamudeos, sonidos incoherentes, y equivocaciones están estrechamente relacionadas con la ansiedad.

El estatus social también puede ser predecido basándose en elementos no verbales, la duración de una declaración, por ejemplo, es una cualidad muy estable de la comunicación oral de una persona. Cuando alguien habla con un socio que ocupa un estatus superior al suyo, cuanto mas afirme con la cabeza la persona que ocupa el estatus superior, mayor será la duración de la declaración. Si la persona que ocupa el estatus superior cambia su modelo de comunicación oral, reduciendo o alargando sus declaraciones, la persona que ocupa el estatus inferior, cambiara de igual modo su patrón de comunicación.

MEDIO AMBIENTE.

El tercer elemento a tener en cuenta en las comunicaciones no verbales de las organizaciones es el medio ambiente, y es precisamente en relación con este elemento que encontramos muchas conductas que tan solo pueden aplicarse al contexto de la organización. Consideraremos influencias ambientales como el territorio y el espacio, el tiempo, diseño del edificio, de la habitación, de los asientos y objetos.

TERRITORIO Y ESPACIO.

Las personas defendemos un territorio en particular, a esto se le denomina territorialidad. Los seres humanos llegaríamos a extremos insospechados para defender nuestro territorio.

El concepto de territorialidad tiene una importancia fundamental durante las negociaciones de paz en el mundo.

Sin duda existe una ventaja psicológica en el hecho de estar en territorio propio. Todos conocemos la ventaja que significa jugar en casa para un equipo de fútbol. En una organización en la que estallo un conflicto por el estilo directivo de un gerente, se convoco a una reunión para discutir el tema; días antes de la reunión -en el despacho del gerente- los empleados pidieron un cambio de lugar. Se eligió otro despacho, a pesar de que el nuevo despacho no podía acomodar a todos los participantes. Es decir, los seres humanos pueden llegar a extremos para eliminar las ventajas que representa el territorio.

Parece que existen tres principios relacionados con el territorio y el estatus dentro del marco de la organización. Las personas que gozan de un estatus superior 1) disponen de mayor territorio. 2) protegen mejor su territorio. 3) invaden el territorio de personas de estatus inferiores.

En muchas especies animales, el animal dominante, tiene un territorio que es mayor y mejor que el de los otros miembros de la especie. Este principio también puede aplicarse a los seres humanos que se interrelacionan en complejas organizaciones. Aquellos que gozan de un estatus superior, disponen de un espacio mayor y mejor, y de mayor libertad para moverse.

Cuanto mayor es el prestigio de un individuo, mayor es el territorio que controlara. En la mayoría de las organizaciones el tamaño de los despachos esta dado por la posición social.

Las personas que tienen un alto estatus, determinan el grado de proximidad al interrelacionarse con los demás. Cuanto mas alto es el estatus de un individuo en la organización, mejor protegido estará su territorio.

Por otra parte las personas que ocupan las posiciones mas altas de la organización, pueden invadir libremente el territorio de las personas que ocupan estatus menores.

Mientras que el territorio se refiere a un espacio con dimensiones fijas; el "espacio informal" nos acompaña continuamente. Hall (1969) denomina al estudio del espacio personal "proxemics" y establece un modelo, que describe las cuatro distancias mas comúnmente utilizadas por la mayoría de las personas en sus transacciones sociales. Hall sostiene que todas estas distancias están vinculadas con la cultura y que están en función de las actitudes, los sentimientos y las relaciones de las personas que se comunican así como del contexto en que establecen sus comunicaciones.

Las cuatro distancias reciben el nombre de: Intima, Personal, Social y Pública.

La distancia íntima (desde el contacto físico hasta cincuenta centímetros), es la distancia de hacer el amor, de luchar, de consolar y de proteger e implica a casi todas las actividades sensoriales, especialmente tocar y oler. Algunas veces, cuando nos encontramos en ascensores o en el metro, donde y un número excesivo de personas, nos vemos obligados a relacionarnos con extraños a la distancia íntima, cuando ello ocurre, parece que nuestro cuerpo reacciona casi automáticamente tensando los musculos, colocando rígidamente las manos a los costados y mirando hacia arriba o hacia abajo.

La distancia personal (desde cincuenta centímetros hasta un metro veinte) en su límite mínimo esta reservada a los amigos íntimos y en sus límites máximos a la mayoría de las conversaciones interpersonales. Las relaciones existentes entre las personas que se están comunicando y sus sentimientos mutuos, dictaran la distancia que los separe. Cuanto mayor sea el agrado mutuo de dos personas, menor será la distancia que los separe. En la distancia personal es posible el contacto físico y se dispone de la retroalimentación producida por las interacciones visuales.

La distancia social (desde un metro veinte hasta tres metros sesenta) es la distancia de la mayoría de las interacciones comerciales, tanto de naturaleza formal como informal. Las distancias menores son reservadas para las interacciones informales, las personas que trabajan juntas tienden a usar la distancia social menor. Las distancias mayores son típicas de las interacciones mas formales.

La distancia publica (desde tres metros sesenta hasta siete metros o mas), queda fuera del circulo de implicación. Los contactos visuales disminuyen. Los oradores usan esta distancia en sus apariciones publicas.

TIEMPO.

La segunda variable mas importante es la dimensión del tiempo. Constantemente nos recuerdan la importancia del tiempo frases como "El tiempo vuela", "el tiempo es dinero", "tómese el tiempo que necesite". Nuestro vocabulario tiene muchas referencias al tiempo; comemos rigiéndonos por el tiempo, trabajamos siguiendo un horario. Los acontecimientos mas importantes de la vida están estructurados por el tiempo.

Sentimos un gran respeto por el tiempo, especialmente en las organizaciones. Los retrasos son interpretados como un insulto, y pueden ir acompañados de consecuencias negativas. La puntualidad es respetada y con frecuencia recompensada. Para comprender al respeto con que tratamos al tiempo, intente recordar lo que sintió la ultima vez que el teléfono sonó a las tres de la madrugada.

La mayoría de las organizaciones establecen un abanico informal de tolerancia hacia los retrasos; hacer esperar a una persona por mas tiempo del limite de tolerancia es considerado como un insulto. Sin embargo, la importancia de los retrasos o de la impuntualidad varia en las distintas subculturas y de acuerdo al tipo de reunión. Los oficiales del ejercito tienden a llegar con uno minutos de adelanto sobre el tiempo previsto, mientras que los profesores, por general, llegan cinco o diez minutos mas tarde.

En la esfera social tan solo un patán llegaría a la hora prevista a un cóctel, mientras que la buena educación recomienda que los invitados a una cena sean puntuales.

La importancia del tiempo también esta en función del estatus. Una posición elevada permite que se abuse del tiempo de los demás, mientras que se espera que las personas de estatus inferior se ajusten a los horarios previstos.

Las distintas percepciones del tiempo pueden crear problemas interculturales en la organización. En algunas culturas, el hecho de llegar a tiempo es tan insultante como lo es el retrasarse para la mayoría de las personas. Por regla general, los latinoamericanos toleran cuarenta y cinco minutos de espera antes de iniciar una reunión. El tiempo habla y lo que tiene que decir es de vital importancia para todos nosotros.

ARQUITECTURA.

Algunos edificios y habitaciones parecen alentar las interacciones humanas, parecen tener letreros invisibles que dicen "entre" "hola" "acérquese" o "bienvenido"; pero otros rezuman frialdad y parecen decir "no queremos visitantes" "aléjese" "no entrar".

Muchas casas disponen de hermosos muebles y, a pesar de ello, los invitados se apretujan en la cocina, ya que allí disfrutan mucho mas que en el salón.

El diseño de los edificios, habitaciones, y mesas, puede ser un factor muy importante para inhibir o alentar las comunicaciones. Cuando se entra en la escuela de leyes de la Universidad de Nuevo México, lo primero que se encuentra es un vestíbulo circular, con un diámetro aproximado de unos nueve metros, en el vestíbulo se ven unas sillas de cuero negro muy cómodas formando grupos de tres o cuatro formando círculos alrededor de unas mesas. El diseño implica a varios círculos dentro de otro círculo, los profesores, estudiantes y trabajadores, deben atravesar el vestíbulo para dirigirse a cualquier parte del edificio, por consiguiente, el diseño del edificio facilita las interacciones humanas.

Maslow (1956) ha proporcionado pruebas vinculando las condiciones estéticas de un habitación con ciertas reacciones humanas. Los sujetos que se encontraban en una habitación "bonita" mostraban reacciones distintas de aquellos que se encontraban en una habitación "fea". Las respuestas mas frecuentes de los últimos fueron: monotonía, fatiga, sueño, jaquecas, descontento, irritabilidad y hostilidad. La habitación "bonita", produjo respuestas tales como comodidad, placer, energía y deseos de continuar la actividad iniciada. Es evidente que la estética de la habitación influye la conducta de comunicación de los individuos que en ella se encuentran.

Muchas organizaciones disponen de segmentos para separar a los clientes de los empleados. Además, los muebles son distribuidos siguiendo un orden, de modo que los empleados siempre vean la espalda de la persona que esta sentado en la mesa anterior.

Casi todas las investigaciones realizadas coinciden en afirmar que las conductas que mostramos al sentarnos, son lógicas, tanto si son intencionadas como si no. Los arreglos de los asientos en los pequeños grupos están en función directa con la tarea, las relaciones existentes entre los individuos y la cantidad de espacio. Es evidente que la arquitectura de los edificios, el diseño y la distribución de las habitaciones, así como la posición de las sillas alrededor de las mesas contribuyen al medio ambiente de la comunicación.

ARTEFACTOS Y OBJETOS.

El lenguaje de los objetos, hace referencia a la exhibición de cosas materiales; ropas, objetos de arte, muebles, color y símbolos de estatus como: estacionamiento privado, baño para ejecutivos, dos secretarias, juego de escritorio de piel, etc.

Uno de los grupos mas conscientes de su estatus es el militar. En este caso vemos que el diseño de sus uniformes, los galones que lucen, las medallas que prenden en la guerrera, nos explican cual es el lugar que ocupan en la organización.

Hasta cierto punto, los negocios han seguido el sistema de los militares. El tipo de despacho, la alfombra, las cortinas, la jarra del agua, el fistol de la corbata; cuentan la misma historia que los símbolos militares.

En ciertas ocasiones, el color de una habitación puede influenciar el tipo de interacciones que tengan lugar en ella; Los colores cálidos: amarillo, naranja y rojo, estimulan la creatividad y animan a los individuos a mostrar una conducta mas extrovertida. Los colores fríos: azul, verde y gris, estimulan los procesos mentales profundos, aunque pueden inhibir la frecuencia de las comunicaciones.

Ya tratamos acerca de la distribución de los muebles en una oficina y de los efectos que producían sobre las interacciones que en ella tenían lugar. La presencia de ciertos muebles puede alentar o apagar las comunicaciones. En la actualidad muchos ejecutivos cambian los muebles de sus despachos, añadiendo ciertos muebles hogareños: objetos de arte, mesas de café, etc.

Las ropas también pueden proporcionar indicios que influyen a las interacciones. Compton (1962). Ha demostrado la relación existente entre la vestimenta y la posición social. Las personas de posición mas elevada, eligen sus vestidos con mayor cuidado.

Muchas organizaciones son conscientes del impacto que la vestimenta tiene en el publico, y han establecido políticas al respecto.

3. PROCESO DE LA COMUNICACIÓN EFICAZ

Etimológicamente el verbo comunicar proviene de la voz latina "comunicare" que significa poner en común o hacer común.

Para el Diccionario de la Academia de la Lengua, comunicar es hacer a otro participe de una cosa, descubrirse, manifestarse, hacer saber algo a alguien tomándole parecer .

Para Wriglet "El proceso mediante el cual se transmiten significados de una persona a otra".

Para Berenson y Steiner: "La transmisión de información ideas, emociones, habilidades, mediante el uso de símbolos, palabras, cuadros, figuras, gráficas".

Para Hovland: "Es el proceso por medio del cual el individuo transmite estímulos para modificar la conducta de otros individuos".

Para Wilbur Schramm: "Es una relación que sintoniza a un emisor y a un receptor para compartir un mensaje".

Para el ilustre mexicano Antonio Menéndez (1972) : "La comunicación es un proceso vital mediante el cual un organismo establece una relación funcional consigo y con el medio", y en otro lugar: "Proceso mediante el cual un emisor filtra a través de un canal un mensaje a un receptor provocando en este una conducta o respuesta, que a su vez influye en la conducta del emisor original".

Todos nosotros estamos sometidos a comunicaciones intensas; podemos hablar telefónicamente a casi cualquier parte del mundo, los satélites espaciales nos permiten ser testigos del alunizaje de una nave espacial, incluso de una guerra total como la guerra de Irak y todo ello sin necesidad de movernos de nuestra sala. Sin embargo a pesar de las victorias conseguidas en la era de las comunicaciones espaciales, seguimos siendo testigos del deterioro de nuestras instituciones, de la desintegración de nuestras familias y de la bancarrota de nuestras organizaciones.

Parece que el avance de las comunicaciones tecnológicas, no está positivamente relacionado con el éxito de las comunicaciones interpersonales, de hecho las relaciones entre ambas pueden ser a la inversa.

Los consejeros matrimoniales nos dicen que la causa más importante de los divorcios es la incapacidad de los cónyuges para comunicarse eficazmente, Los expertos urbanos y culturales nos dicen que las brechas generacionales y de los distintos estratos sociales, solo podrán evitarse cuando todas las partes puedan comunicarse honesta y abiertamente. Finalmente los asesores en comunicación nos dicen que más del diez por ciento de los negocios fracasan debido a una mala administración y a comunicaciones ineficaces.

El objetivo de este documento es la comunicación interpersonal dentro de las organizaciones. Ya en 1956, William White nos catalogo a la mayoría de nosotros como "hombres organización" debido al tiempo que pasamos dentro de distintas organizaciones, hoy esta clasificación sigue siendo cierta ya que el noventa por ciento de las personas que trabajamos lo hacemos dentro del marco de una organización, y si a ello sumamos el tiempo que pasamos en otras agrupaciones también consideradas organizaciones podemos concluir que en la actualidad todos nosotros somos seres organizacionales.

Si hemos sido capaces de desarrollar una tecnología que nos ha permitido conquistar el espacio exterior, también deberíamos estar en condiciones de resolver los problemas humanos, entre ellos el de la comunicación, que diariamente se plantean en nuestras organizaciones. Pero a pesar de la investigaciones realizadas por los expertos que abogan por nuevos sistemas para estructurar a las organizaciones y dirigir a los seres humanos, la mayoría de las organizaciones siguen apegadas a modelos o paradigmas de comunicación inadecuada.

Sin duda una de las tareas más importante de un ejecutivo es la comunicación dentro del marco de la organización, campo del estudio de la comunicación denominado Comunicación Organizacional.

¿Pero que es la comunicación organizacional?

Para Redding y Sanborn (1964) "...es el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización"

Para Katz y Kahn (1966) : "El flujo de información dentro del marco de la organización".

Para Haney (1973) : "La coordinación de un cierto número de personas que están interdependientemente relacionadas".

Para Goldhaber (1984) : "El flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes".

Como podemos notar, la idea central de los anteriores conceptos es que un conjunto de personas interrelacionadas intercambian información con fines de coordinación en el contexto de la organización. Este intercambio puede ser tanto formal como informal, tanto interno como externo, no-verbal, oral, escrito, etc.

Es necesario llamar la atención acerca de que el concepto de organización mencionado no se refiere a la organización como una etapa del ciclo administrativo, sino a la organización como un todo; es decir: un sistema estable de individuos que trabajan juntos mediante una jerarquía de niveles y división del trabajo para alcanzar objetivos comunes.

Se concibe entonces a la organización como un sistema abierto, es decir: un conjunto de unidades interdependientes, con cierto grado de estructuración que intercambia continuamente energía con un medio ambiente o ecosistema a través de sus fronteras.

Como sistema abierto, la organización se encuentra constituida por los elementos: 1) insumos. 2) procesos. 3) productos. 4) retroalimentación 5) ambiente y 6) información.

De los anteriores elementos, el de mayor interés para nosotros es el de la información, materia prima de la comunicación, por considerarla como la materia prima de la comunicación organizacional, sin menoscabo de la importancia de los otros elementos. La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes para efectos de coordinación, productividad, motivación y bienestar de los miembros de la organización.

La comunicación organizacional puede ser examinada según varias clasificaciones: modalidad del lenguaje, supuestos receptores, medios de difusión, propósitos del flujo, etc. Sin embargo, por su sencillez, el cuadro clasificatorio de las principales comunicaciones organizacionales expuesto por Miguel Duhalt Kraus, en su libro "Técnicas de Comunicación Administrativa", parece ser el sistema mas claro de clasificación (ver siguientes paginas).

En este documento, limitaremos nuestro estudio a la comunicación no-verbal y verbal transmitida oralmente destinada a receptores internos en la organización con fines de productividad y mantenimiento del clima social dentro del grupo humano.

Existiendo un propósito para la comunicación y una respuesta por producirse, el comunicador desea que su comunicación tenga alta fidelidad. La palabra fidelidad es empleada aquí en el sentido de que el comunicador ha de lograr lo que desea. Un codificador de alta fidelidad es aquel que expresa en forma perfecta significados. Un decodificador de alta fidelidad es aquel que interpreta el mensaje con una precisión absoluta. Al analizar la comunicación, nos interesa determinar aquello que aumenta o reduce la fidelidad del proceso.

Shanon y Weber al hablar de la fidelidad de la comunicación electrónica, introdujeron el concepto de ruido. Estamos acostumbrados a pensar en el ruido como en algo que distrae; como mensajes que interfieren con otros mensajes. En efecto, los ruidos son factores que distorsionan la calidad de una señal. Podemos ampliar el significado que tenemos del ruido para incluir, en cada uno de los componentes de la comunicación, factores que pueden reducir la efectividad.

Ruido y fidelidad son dos aspectos distintos de una misma cosa. La eliminación del ruido aumenta la fidelidad; la producción de ruido la reduce.

El problema básico relacionado con el ruido y la fidelidad, es la posibilidad de aislar esos factores dentro de cada uno de los componentes de la comunicación; factores que son los que determinan la efectividad de esta. Al analizar esos ingredientes ¿cuales son esos factores que hemos de tener en cuenta?

Partiendo del modelo de comunicación de David Berlo, el cual enumera seis elementos básicos de la comunicación: fuente, codificador, mensaje, canal, decodificador y receptor; cuando nos referimos a la comunicación interpersonal, la fuente y el codificador pueden ser agrupados, como pueden serlo asimismo el decodificador y el receptor.

En esta versión de la comunicación, la fuente codifica un mensaje y lo coloca en el canal, de manera que pueda ser decodificado por el receptor.

¿Cuales son en la fuente, el receptor, el mensaje y el canal los factores determinantes de la efectividad de la comunicación?

LA FUENTE O EMISOR.

Una fuente de comunicación, después de determinar la forma en que desea afectar a su receptor, encodifica un mensaje destinado a producir la respuesta esperada. Existen por lo menos cuatro distintas clases de factores dentro de la fuente que pueden aumentar la eficacia. Estos factores son:

- a) Sus habilidades comunicativas.
- b) sus actitudes.
- c) su nivel de conocimiento y
- d) la posición que ocupa dentro de un determinado
- e) sistema sociocultural.

Habilidades en la comunicación. Existen cinco habilidades verbales en la comunicación. Dos de estas son encodificadoras: hablar y escribir. Dos son habilidades decodificadoras: leer y escuchar. La quinta es crucial, tanto para encodificar como para decodificar: La reflexión o el pensamiento.

Existen por supuesto otras habilidades encodificadoras como la pintura, el dibujo, la gesticulación, pero lo que hemos dicho con respecto a hablar y escribir puede extenderse también a las demás habilidades.

Como emisores, nuestras habilidades comunicativas determinan por lo menos de dos maneras la eficacia de nuestra comunicación. En primer termino, afectan nuestra capacidad para poder decir algo cuando nos comunicamos. Y en segundo lugar, afectan nuestra capacidad para encodificar mensajes que expresen nuestra intención.

Supongamos que ya tenemos una intención bien meditada y definida, un determinado propósito para comunicarnos con otra persona. Para encodificar el mensaje que habrá de expresar este propósito, habremos de poseer las habilidades encodificadoras necesarias.

Si hemos de escribir nuestro mensaje, es necesario que tengamos un vocabulario adecuado para expresar nuestras ideas. Nuestra intención no es demostrar que hemos recibido una educación, sino emplear las palabras que expresen de la manera mas clara lo que queremos significar. Necesitamos conocer la ortografía de las palabras de nuestro vocabulario para que el lector las pueda decodificar fácilmente. Suponiendo que poseamos el vocabulario, tenemos que comprender cual es la mejor forma de combinar las palabras; tenemos que ser buenos gramáticos prácticos. Hemos de disponer las palabras de manera que el significado resulte claro.

Si estamos hablando, necesitamos de todas estas habilidades y otras mas; para escribir se utilizan ciertos canales, para hablar son usados otros. Cuando hablamos necesitamos saber como pronunciar nuestras palabras, como interpretar los mensajes que recibimos de quienes nos escuchan y como alterar nuestros propios mensajes a medida que hablamos.

Pero supongamos que no tenemos todavía un propósito bien pensado y definido para comunicarnos. Consideremos entonces esa habilidad de la comunicación que es la que produce propósitos bien pensados: el pensamiento.

Todos estamos de acuerdo en que nuestras habilidades comunicativas repercuten sobre nuestra capacidad para pensar. Nuestra facilidad de lenguaje, nuestra capacidad comunicativa, tienen además otra acción, influyen en realidad sobre los pensamientos mismos. Mas exactamente, las palabras que podemos dominar y la forma en que las disponemos ejercen influencia sobre: a) aquello en lo cual estamos pensando b) la forma en que pensamos y c) que pensemos en algo o no.

Podemos admitir que el pensamiento implica una manipulación de símbolos, de unidades de pensamiento. Podemos ir aun mas lejos y admitir con los filósofos, que el pensamiento se haya directamente ligado a las experiencias: a objetos específicos, concretos y a imágenes. Sin embargo, ¿cuales son nuestras unidades de pensamiento?. La mayor cantidad de unidades de pensamiento esta constituida por unidades de lenguaje. Tenemos dificultad en pensar en un objeto, en un proceso, en cualquier construcción para los que no poseemos nombre, designación o palabras. Nombrar es esencial para pensar. Los nombres de que disponemos y las formas en que los utilizamos, afectan lo que pensamos y nuestra forma de pensar.

La facilidad lingüística de una fuente de comunicación, es un factor importante en este proceso. En nuestra calidad de fuentes de comunicación nos veremos limitados en cuanto a capacidad de expresión de nuestros propósitos si no poseemos las habilidades comunicativas necesarias que encodifiquen en forma exacta los mensajes. Además nuestras deficiencias en la habilidad de comunicación, limitan las ideas de que disponemos y también nuestra habilidad para manipular estas ideas.

Las actitudes: El segundo factor lo constituyen las actitudes de la fuente de comunicación. Las actitudes de esta afectan las formas en que se comunica.

¿En que forma influyen en la comunicación las actitudes de la fuente?

Actitud hacia si mismo. Podemos decir que las actitudes de la fuente afectan la comunicación por lo menos en tres formas. En primer lugar, las actitudes que asume hacia si mismo son importantes. Todos en algún momento nos hemos encontrado con el individuo que dice "¿No quieres pasar el domingo conmigo, no es cierto?" o con el vendedor que dice continuamente: "Ud. no quería comprar nada mas ¿no es verdad?".

Una actitud favorable hacia si mismo, conduce hacia el éxito en la comunicación. El estudiante que sufre de pánico oratorio en algún curso en el que sea preciso hablar, el empleado que evita un ascenso porque desconfía de su propia habilidad para afrontar una responsabilidad mayor, el escritor que no puede arrancar con su obra, constituyen ilustraciones del impacto de las actitudes hacia si mismo en la comunicación.

Actitud hacia el tema que se trata. Cuando leemos algún libro o artículo, cuando escuchamos a un profesor, recibimos la impresión de la actitud del escritor o del orador hacia el tema que esta tratando; sus actitudes se transparentan muy a menudo en sus mensajes. Claro esta que hay excepciones, algunos comunicadores pueden ocultar sus actitudes hacia el tema que están tratando. Sin embargo, en la mayoría de los casos las actitudes hacia dicho tema se hacen evidentes. Las firmas industriales no contratan vendedores, si no están convencidas de que ellos creen en el producto y que tendrán actitudes favorables con respecto a este. Casi todo vendedor de categoría dirá que le resulta casi imposible vender un producto a menos que crea en el.

Actitud hacia el receptor. Hay una tercera clase de actitud que afecta la conducta de la fuente de la comunicación: la actitud de esta hacia su receptor, el otro en el proceso. Una actitud negativa hacia el receptor afecta al mensaje emitido por la fuente y afecta la forma en que la gente habrá de responder a dicho mensaje.

Las actitudes de la fuente hacia su receptor afectan a la comunicación. Cuando los lectores o auditores se dan cuenta de que el escritor o el orador realmente los aprecia, se muestran muchos menos críticos de sus mensajes, mucho más dispuestos a aceptar lo que estos dicen. Aristóteles llamó a esta característica percibida por el orador "ethos"; cualidad del orador que constituye un llamamiento directo al que escucha.

Hemos mencionado tres tipos de actitudes asumidas por la fuente de comunicación que afectan la efectividad. Podríamos haber enumerado otras más: las actitudes de la fuente hacia cualquier persona u objeto relacionado con la situación de comunicación, habrán de afectar su conducta en esta última.

Nivel de conocimiento. Es obvio que el nivel de conocimiento que posee la fuente respecto al tema de que se trata afectará su mensaje. No se puede comunicar lo que no se sabe. No se puede comunicar con el máximo de efectividad un material que uno no entiende. Por otra parte, si la fuente sabe demasiado, si esta es super especializada, puede equivocarse en el sentido de que sus habilidades especiales se hayan expresadas en forma tan técnica que su receptor no será capaz de entender. Este problema está representado por el conocido dilema de cuanto debe conocer un maestro para poder enseñar. Algunos aducen que no necesita saber nada, que tan solo debe saber como enseñar. Otros sugieren que no necesita saber nada sobre la enseñanza, que si domina a fondo el tema que está tratando, se hallará en condiciones de transmitir su saber en forma efectiva. No hay duda de que ambas posiciones son falaces. La fuente debe saber el tema de que se trata y también ha de saber transmitirlo eficazmente.

El conocimiento del proceso de la comunicación si afecta la conducta de la fuente, lo que esta comunica y la forma en que lo hace dependen de su capacidad para llevar a cabo el tipo de análisis que estamos describiendo. En otras palabras, su conducta en la comunicación, es afectada por el grado de conocimiento que tiene de sus propias actitudes, por las características de su receptor, por las distintas formas en que puede emitir o tratar los mensajes, por los distintos tipos de elección que puede hacer con respecto a los canales de comunicación, etc. El conocimiento sobre la comunicación, afecta la conducta de comunicación.

Sistema sociocultural.

Ninguna fuente se comunica sin estar influida por la posición que ocupa en un determinado sistema social. Claro está que es necesario tener en cuenta los factores personales de la fuente: sus habilidades comunicativas, sus actitudes, sus conocimientos; pero necesitamos saber algo más que esto. Hemos de saber cuál es el sistema social o cultural dentro del que está operando. Necesitamos saber su ubicación en esa cultura, cuáles son los roles que desempeña, que funciones debe llenar, cuál es el prestigio que ella y las demás personas le atribuyen. Tenemos que conocer cuál es el contexto cultural dentro del cual se comunica, sus creencias y valores dominantes, las formas de conducta que son aceptables o no, exigidas o no por su cultura.

La gente no se comunica igual cuando pertenece a clases sociales diferentes, y quienes poseen diferentes antecedentes culturales, tampoco se comunican de la misma manera. Los sistemas sociales y culturales determinan en parte la elección de las palabras que la gente usa, los propósitos que tiene para comunicarse, el significado que da a ciertos vocablos, su elección de receptores, los canales que utiliza, etc.

La posición de la fuente en un contexto social y cultural, afecta de manera general su conducta en la comunicación. También es cierto que la fuente cumple muchos roles y que posee percepciones de la posición social y cultural de su receptor. Estas percepciones afectan su conducta en la comunicación; por ejemplo, un capitán del ejército puede comunicarse en una forma cuando se dirige a un grupo de sargentos y en otra cuando habla a uno de coroneles.

En resumen, hemos dicho que existen por lo menos cuatro clases de factores que operan en la fuente de comunicación o emisor. Cada uno de estos factores afecta su conducta en la comunicación. Estos factores son: 1) habilidades comunicativas, 2) actitudes, 3) nivel de conocimientos y 4) sistema sociocultural.

Cuando nos desempeñamos como fuente de comunicación, cuando observamos a otras personas haciendo de fuentes, necesitamos tomar en cuenta cada uno de estos factores para poder comprender porque una fuente de comunicación actúa en la forma en que lo hace y porque es efectiva o no al comunicar sus propósitos a los demás.

EL RECEPTOR.

Ya hemos hablado extensamente del receptor al hablar de la fuente. La persona que se haya en uno de los extremos del proceso de la comunicación y la que se encuentra en el otro extremo son bastante similares. En realidad cuando entablamos una comunicación intrapersonal la fuente y el receptor son la misma persona.

Podría parecer como si existiera un comienzo o principio de comunicación -la fuente- y un final de ella -el receptor-; pero no es así, solo lo parece porque necesitamos estructurar un modelo para poder hablar de él. Para un fin analítico resulta útil hablar de las fuentes y de los receptores en forma separada. No tiene sentido suponer que estas sean funciones o tipos de conducta independiente. Decir que un individuo es un emisor, significa que hemos detenido la dinámica del proceso en cierto punto.

Aquel que en un momento es una fuente, ha sido un receptor. Los mensajes que emite están determinados por los mensajes que ha recibido, por las fuerzas que le fueron impuestas en un momento anterior al de codificar. Lo mismo ocurre para el receptor, el también puede ser considerado como fuente.

Teniendo en cuenta este punto de vista, podemos hablar del receptor en términos de sus habilidades comunicativas. Si el receptor no posee la habilidad de escuchar, de leer y de pensar, no estará capacitado para recibir los mensajes que la fuente ha transmitido.

Podemos referirnos al receptor en términos de sus actitudes. La forma en que decodifica un mensaje estará determinada en cierto modo por sus actitudes hacia sí mismo, hacia la fuente y hacia el contenido del mensaje. Todo lo que hemos dicho con respecto a las actitudes de la fuente es igualmente aplicable al receptor.

Podemos referirnos a este último en términos de su nivel de conocimientos. Así no conoce el código, no puede entender el mensaje. Si ignora todo lo que se refiere al contenido de un mensaje, es probable que tampoco pueda entenderlo. Si no comprende la naturaleza del proceso de la comunicación es posible que tenga una percepción errónea de los mensajes, que haga inferencias incorrectas con respecto a las intenciones de la fuente.

Finalmente podemos referirnos al receptor en términos de su cultura y de su situación dentro de un sistema social. Su propio estatus social, los componentes de su grupo, sus formas habituales de conducta afectan la manera en que recibe e interpreta los mensajes.

Otro punto que hay que analizar aquí es el de la importancia del receptor en la comunicación. Si limitamos nuestra exposición a la comunicación efectiva el receptor es el eslabón más importante del proceso de la comunicación. Si la fuente no llega a alcanzar al receptor con su mensaje es lo mismo que si se hubiera hablado a sí mismo.

Cuando escribimos es el lector lo que importa; cuando hablamos, lo es que escucha. Esta importancia que tiene el receptor es un principio que sirve de guía para cualquier fuente de comunicación. El receptor deberá siempre ser tenido en cuenta en la toma de decisiones con respecto a cada uno de los factores de la comunicación que hemos discutido.

Cuando la fuente elige un código para su mensaje, tiene que elegir uno que le resulte conocido al receptor. Cuando selecciona el contenido, habrá de seleccionar uno que tenga sentido para el receptor. Al tratar su mensaje, cualquiera que sea la forma en que lo haga, una parte de ese tratamiento está determinado por su análisis de la habilidad comunicativa de su receptor, por sus actitudes, su conocimiento y su posición en un contexto sociocultural. La única justificación para que la comunicación se produzca es el receptor, el blanco hacia el cual se dirige todo.

Tanto la fuente como el receptor pueden ser analizados en cuanto a sus habilidades comunicativas, actitudes, niveles de conocimientos y contextos culturales. Lo que puede no estar implícito en un análisis tal, es la interdependencia de la fuente y del receptor, la mayoría de los determinantes claves de una comunicación implican las relaciones entre la fuente y el receptor, no solamente sino que esta relación es vital para la eficacia en la comunicación.

EL MENSAJE.

Hemos hablado de la fuente y del receptor, volvamos ahora nuestra atención hacia un tercer ingrediente y averiguemos cuáles son los factores del mensaje que afectan la eficacia.

Hemos definido el mensaje como el producto físico verdadero del emisor. Cuando hablamos, nuestro discurso es el mensaje, cuando escribimos, lo escrito; cuando pintamos, el cuadro; finalmente si gesticulamos, los movimientos de nuestros brazos las expresiones de nuestro rostro constituyen el mensaje.

En el mensaje hay por lo menos tres factores que tienen que ser tomado en consideración: 1) el código, 2) el contenido, y 3) la forma en que es tratado el mensaje.

Código del mensaje.

Analicemos lo que queremos decir con el código. Este puede definirse como todo grupo de símbolos que puede ser estructurado de manera que tenga algún significado para alguien. Los idiomas son códigos; cada uno de ellos contiene elementos: sonidos, palabras, etc., que están dispuestos en determinados ordenes y no en otros.

Todo aquello que posee un grupo de elementos y un procedimiento para combinar esos elementos en forma significativa (sintaxis) es un código.

Si queremos saber si un conjunto de símbolos es un código, tenemos que aislar su vocabulario y verificar si existen formas sistemáticas (estructuras) para combinar sus elementos.

Lo mismo ocurre si queremos aprender un código o dicho de otro modo, "romperlo" tratamos de ver cuales son los elementos que aparecen y de saber conocer las formas consistentes en que están estructurados los elementos. Este tipo de talento resulta útil en el servicio militar de inteligencia.

Dijimos que los idiomas son códigos. También utilizamos otros códigos en la comunicación. La música es un código, posee un vocabulario, las notas y tiene una sintaxis: los procedimientos que combinan las notas en una estructura que habrá de tener sentido para quien escucha.

Toda la música del mundo occidental utiliza casi siempre el mismo vocabulario. El gusto musical, las diferencias entre dos tipos de música, se basan ante todo en diferencias de sintaxis; en las diferencias en que se combinan las notas. La gente a la cual no le gusta la música clásica, quizá no conozca el código o tal vez no entienda su estructura. Aquellos a quienes no les agrada el Jazz acaso conozcan el código, pero no lo consideren apropiado.

La pintura implica un código. El pintor posee un vocabulario y elementos que utiliza combina estos elementos y produce una estructura. Todo pintor aficionado tiene casi el mismo vocabulario que Van gogh o Renoir; es la calidad de la estructura de lo que pinta lo que distingue a un pintor de otro.

El baile exige un código. Cualquier forma de arte requiere un código.

Cada vez que utilizamos un lenguaje hemos de tomar ciertas decisiones respecto de al código que habremos de usar. En primer lugar tendremos que decidir:

a) que código, b) que elementos de este, y c) que estructuración del código habremos de seleccionar. En segundo termino, al analizar la conducta de comunicación, necesitamos comprender en nuestro análisis las decisiones de la fuente respecto al código.

contenido del mensaje.

Podemos definir el contenido como el material de mensaje que fuera seleccionado por al fuente para expresar su propósito. El contenido de nuestros mensajes comprende las afirmaciones que hacemos, la informaciones que proponemos, las inferencias que trazamos y los juicios que proponemos.

Si tratamos de presentar tres informaciones es necesario hacerlo en determinado orden, : Una tiene que venir primero, otra al final. Si tenemos que hacer cinco afirmaciones debemos estructurarlas, es decir, imponerles uno u otro orden. Cada afirmación puede ser considerada como un elemento de contenido. La formas que elegimos para disponer las afirmaciones determinan en parte la estructura del contenido.

tratamiento del mensaje.

Hemos catalogado el código y el contenido como factores de un mensaje, al hablar de cada uno de ellos hemos sugerido que la fuente tiene a su disposición la posibilidad de hacer elecciones. Al ecodificar un mensaje la fuente puede elegir uno u otro código. uno u otro conjunto de elementos dentro de cada código o uno u otro método de estructurar los elementos de su código.

Al presentar un mensaje para expresar su propósito la fuente esta facultada para seleccionar una u otra información, uno u otro conjunto de afirmaciones o de evidencias. Puede disponer su contenido de una u otra manera, repetir una parte de este, resumirlo todo al final o bien omitir una parte y dejar que su receptor la complete si es que lo desea.

La fuente tiene que tomar muchas decisiones y tiene que elegir entre gran mayoría de probabilidades. Al hacer estas elecciones, demuestra su estilo de comunicación, trata sus mensajes de determinada manera. En resumen podemos definir el tratamiento de un mensaje como las decisiones que toma la fuente de comunicación al seleccionar y estructurar los códigos y el contenido.

Al preparar un ejemplar para el diario el periodista trata su mensaje en muchas formas, selecciona un contenido que a su juicio habrá de tener interés para el receptor. Selecciona palabras del código que cree que el lector habrá de entender y estructurará sus afirmaciones, en la forma que imagina que el lector preferirá recibirlas.

Una vez establecido su código y elegido su contenido variará la tipografía para hacer saber al lector que considera que algunas cosas son más importantes. Pondrá algunos relatos en la primera página y otros en la última. Todas estas decisiones son de tratamiento, son las formas en que la fuente elige encodificar su mensaje seleccionando ciertos elementos del código y del contenido y tratándolos de una u otra manera, con uno u otro estilo.

¿Que es lo que determina el tratamiento del mensaje? ¿sobre que bases se operan las decisiones que toma la fuente con respecto al tratamiento. Ante todo, la personalidad y otras características individuales de la fuente son las que determinan el tratamiento que habrá de dar al mensaje. Este factor está representado por afirmaciones tales como: el estilo es el hombre.

Cada uno de nosotros tiene normas de encodificación que le son características, cada cual selecciona un cierto código, un contenido un tratamiento y rechaza otros. Cada uno de nosotros estructura los elementos de su mensaje en cierta forma y no en otras. Nuestras posibilidades comunicativas, actitudes conocimientos, cultura, dictaminan algunas de nuestras elecciones.

Cuando decodificamos mensajes hacemos inferencias en cuanto al propósito la fuente, sus habilidades comunicativas, sus actitudes hacia nosotros su grado de conocimientos y su posición. Tratamos de establecer que tipo de persona puede haber emitido esta clase de mensaje. A menudo podemos determinar cual fue el propósito de la fuente su tipo de personalidad cuales son los objetos que valora y lo que para él carece de valor.

Podemos hacer y hacemos esta clase de inferencias observando la forma en que la fuente trata su contenido y los códigos que utiliza, sin embargo, es sabio proceder con extrema cautela, sobre todo cuando hacemos inferencias sobre las intenciones de la fuente basándonos en lo que hemos decodificado de pocos mensajes.

Examinemos ahora otro factor de importancia determinante: el receptor. Comunicarse es esperar una respuesta de este.

Toda comunicación se transmite para esperar que el receptor haga algo o acepte algo. Como fuentes necesitamos tener siempre presente al receptor.

Elegimos código que nuestro receptor pueda entender, seleccionamos elementos del código que habrán de llamarle la atención, que le resulten fáciles de decodificar. estructuramos estos elementos con el objeto de reducir el mímico el esfuerzo realizado para interpretar el mensaje, elegimos un contenido que habrá de resultar convincente y pertinente a sus intereses y a sus necesidades, finalmente, seleccionamos el mensaje a fin de obtener nuestro propósito. No podemos detallar los principios de tratamiento del mensaje que mejoran la efectividad de la comunicación serian necesarios muchos libros para resumir lo que se sabe de la relación entre varios tratamientos y los efectos producidos sobre el receptor.

EL CANAL.

Seria exacto decir que ningún término de la comunicación ha sido objeto de tanto uso y abuso como la palabra canal. La utilizamos para designar muchas cosas distintas. Podemos identificar por lo menos tres significados de distintos atribuidos al termino canal. Comencemos con una analogía:

Supongamos que me encuentro en las orillas de un extenso lago, cuyas márgenes son escarpadas y que mi receptor se halla en la orilla de enfrente, tengo un paquete para el y quiero hacérselo llegar desde donde estoy. ¿Que es lo que necesito para lograrlo, en primer lugar, una embarcación para que transporte el paquete después, tengo necesidad de un desembarcadero, un muelle para que me conecte con la embarcación. En la otra orilla, el lector exigirá algún medio que le permita sacar el paquete de la embarcación, también le hace falta un muelle que lo conecte. Finalmente necesito agua, algo que habrá de servir de medio de transporte para el bote, algún medio a través del cual pueda viajar este. Si ambos tenemos medios que están en buenas condiciones, si disponemos de un bote utilizable como vehículo para transportar el paquete, si contamos con agua que sostenga el bote, puedo hacer llegar mi paquete hasta donde se supone que halla el lector. Si no poseemos la totalidad de estas tres cosas, no podemos ponernos en contacto el, uno con el otro.

En la teoría de la comunicación, nos referimos a estas tres cosas como canales.

Supongamos que el lector y yo queremos hablar el uno con el otro, para hacerlo, cada uno de nosotros necesita poseer un aparato codificador y decodificador que habrá de permitirnos traducir impulsos en alguna forma de mensaje, necesitaremos estar capacitado para hablarle y usted, necesitara estar capacitado para escuchar. Mi mecanismo verbal y el mecanismo auditivo suyo, son análogos a los muelles.

El mensaje oral que yo emito tiene que llegar al lector en un vehículo de transporte. Los vehículos que transportan los mensajes orales son las ondas sonoras, estas son análogas a nuestras embarcaciones.

Finalmente, las ondas sonoras exigen algo que las sostenga, algún elemento que las transporte. Necesitamos un vehículo de transporte. Generalmente, al menos en la comunicación humanas las ondas sonoras están sostenidas por el aire.

Los tres principales significados de la palabra canal en la comunicación, son pues las siguientes: Forma de codificar y decodificar mensajes: muelles. Vehículos de mensajes: embarcaciones. Medios de transporte, agua.

Al comunicarse, la fuente tiene que elegir un canal, ha de elegir algún vehículo en el cual transportar su mensaje. Son varias las causas que determinan la selección de los medios que pueden emplearse. La selección esta limitada por: a) lo que se puede conseguir, b) la cantidad de dinero que puede ser invertido y c) las preferencias de la fuente.

Otros determinantes de selección de canal son a) los canales captados por la mayoría de la gente, b) cuales son los canales de mayor efecto, c) los mas adaptables al tipo de propósito que persigue la fuente y d) cuales son los mas adecuados al contenido del mensaje.

Al comunicarnos, tenemos que elegir que canales habremos de usar. ¿Debemos codificar el mensaje de manera que pueda ser visto, tocado, oído etc. ¿Como tomar esta decisión?. Por ejemplo si un gerente desea comunicar algo a su personal deberá comunicar algo de manera que sus empleados puedan oírlo o verlo, habrá de convocar una reunión y hablarles, o tendrá que escribir un memorándum.

RETROALIMENTACIÓN.

El emisor transforma su preocupación por el receptor en acción por medio del desarrollo de practicas que estimulen la retroalimentación, sin embargo algunas características de la retroalimentación son desconcertantes.

En primer lugar la retroalimentación crea problemas, la persona que desea utilizarla debe esforzarse por estimularla, observarla de interpretarla. Debe de salirse de sus preocupaciones personales inmediatas y del mensaje y concentrar su atención en los receptores.

En segundo lugar, la retroalimentación consume tiempo, el carácter distintivo mas sorprendente de la retroalimentación es que requiere del emisor mas tiempo para comunicar. Los asistentes a cursos de comunicación se extrañan del tiempo que exige explicar algo adecuadamente cuando se estimula al los oyentes a practicar la retroalimentación.

En tercer lugar, la retroalimentación es a menudo emocionalmente perturbadora cuando descubrimos lo que los receptores piensan realmente de nosotros o la forma en que interpretan un mensaje.

A menudo nos irritamos. Parece que la gente no tiene de nosotros la alta opinión que creíamos. No encuentra nuestro estilo de comunicación tan bueno como pensábamos no somos tan competentes en las técnicas de exposición o persuasión como creíamos.

Cada comunicador debe aprender a invertir el tiempo y el esfuerzo requeridos y a tolerar y manejar la tensión que acompañan a la retroalimentación desfavorable, un ambiente de confianza en que se estimule la retroalimentación es necesario.

BARRERAS DE LA RETROALIMENTACIÓN.

La categoría, barrera de la retroalimentación.

Frecuentemente los subordinados descubren lo que le gusta a oír al jefe y llegan a ser expertos en expresar mensajes que satisfagan su vanidad.

El conocido cuento infantil "el nuevo traje del emperador" es un buen ejemplo de la poca disposición de los subordinados a informar al jefe de la realidad de la situación. Los líderes de las organizaciones, se encuentran demasiado a menudo como el emperador del cuento desnudos e incapaces de enfrentarse con los hechos, ya que sus subordinados creen necesario reprimir una retroalimentación libre y sincera.

La organización eficaz debe estar dispuesta a tomar en consideración una gran diversidad de opiniones. La libertad de comunicación asegura la confrontación de las nuevas ideas con las antiguas. Tal vez la característica más importante de un sistema eficaz, es que incorpora una vigorosa crítica y teniendo en cuenta que la persona partidaria de la disconformidad se encuentra en una posición delicada, la organización debe hacer que se sientan seguros y no amenazados aquellos que se dediquen a la crítica. La mayoría de la gente no está dispuesta a correr el riesgo de un castigo en estas situaciones.

Las diferencias de categoría acentúan el problema. Si el emisor tiene una categoría en la organización más alta que la del receptor, tenderá a suponer que su mensaje será interpretado al pie de la letra, sin embargo cuando la comunicación descienda por los canales de la organización los receptores tratarán de encontrar indicios de un significado más profundo.

La persona con menos categoría está preocupada por sus relaciones personales con aquella que puede ejercer cierto control sobre su destino. Se pregunta si el jefe le aprecia, si aprueba su trabajo o si tiene intención de premiarle o castigarle. El subordinado examina los mensajes demasiado minuciosamente, puede encontrar en ellos mucho más de lo que en realidad puso el jefe puede interpretarlo como si significara un aumento de sueldo, un despido, o un ascenso cuando en realidad el jefe no tenía esa intención.

El individuo de elevada posición que descuida la retroalimentación, pierde la oportunidad de hallar indicios que puedan señalar un problema en potencia. Pierde la retroalimentación que puede indicarle que un punto que él juzgaba incidental, es en realidad de gran importancia para el receptor.

La imagen equivocada, barrera de la retroalimentación.

Demasiado a menudo el superior comunica a sus subordinados por sus modales, así como por sus palabras, que se considera a sí mismo como la persona que fija los objetivos y revisa la ejecución. Cuando un director da la impresión de no ser responsable de aclarar la naturaleza del trabajo o de ayudar en la resolución de los problemas, levanta una barrera contra la retroalimentación.

El líder debe dar la impresión de estar dispuesto a ayudar a la gente cuando esta tenga dificultades, sus subordinados deben saber que pueden acudir a él.

Mucha gente colocada en puestos de dirección encuentra particularmente difícil el rol de solucionador de problemas. La situación se ve agravada cuando algunos de sus subordinados especializados en terrenos técnicos, son más competentes que su jefe en los dominios de su incumbencia. Se comprende que el líder de uno de esos grupos, se sienta inseguro al tratar de ayudar a sus hombres a superar las dificultades. Si le piden ayuda, teme que su falta de conocimientos destruya su imagen de líder.

La persona que tiene problemas para actuar como solucionador de los problemas del grupo a causa del miedo a destruir su imagen de líder, tiene una probable visión equivocada del papel del director en la organización. Ningún individuo puede ser la fuente de todo conocimiento. Nadie es infalible. La función de resolver problemas, no requiere que el director posea personalmente el conocimiento e información necesarios para tomar la decisión correcta. Todo lo que necesita es ayudar a coordinar los recursos para ayudar a desarrollar la respuesta.

Cuanto antes se sincere el líder consigo mismo y se abra a su grupo, tendrán lugar la comunicación eficaz, la retroalimentación y la acción organizada.

Aprender a admitir el desconocimiento de una materia especializada contribuye a eliminar la barrera que la falsa imagen opone a la retroalimentación.

OCHO PASOS PARA ESTIMULAR LA RETROALIMENTACIÓN.

1. Decir a la gente que se desea retroalimentación.
2. Identificar las zonas en que se desea retroalimentación.
3. Dedicar tiempo a la retroalimentación.
4. Hacer uso del silencio para estimular la retroalimentación.
5. Observar las respuestas no verbales.
6. Hacer preguntas.
7. Utilizar frases que estimulen la retroalimentación.
8. Recompensar la retroalimentación.

FUENTES:

Berlo, David. EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN. Ateneo. Buenos Aires. 1980.

Bornman, E. G. LA COMUNICACIÓN: UN PROBLEMA DE LA ORGANIZACIÓN MODERNA. Deusto. Bilbao, España. 1974.

Menendez, Antonio. COMUNICACIÓN SOCIAL Y DESARROLLO. UNAM. México, 1972.

Reeding, W.C. y Sanborn, G. BUSINESS AND INDUSTRIAL COMMUNICATION. Nueva York. Harper and Row, 1964.

Katz, Daniel y Kahn, Robert. PSICOLOGÍA SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN. Trillas, México.

Haney, W. COMMUNICATION AND ORGANIZATION BEHAVIOR. Homewood. Illinois, 1973.

Goldaber, Gerald. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. Diana. México, 1985.

Duhalt Kraus, M. TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN ADMINISTRATIVA. UNAM. México. 1973

4. TEORÍA Y TÉCNICA DE LA ENTREVISTA.

La entrevista es un medio de comunicación "cara a cara" y generalmente de persona a persona, aun cuando puede ser con varias a la vez. Consiste en la concurrencia de dos o mas personas en un lugar determinado, para intercambiar información sobre uno o varios aspectos específicos con un propósito determinado, el cual puede ser, cambiar una actitud, tomar una decisión, etc.

Lo que caracteriza a la entrevista, cualquiera que sea su técnica, su objeto o el número de personas que intervengan, es que siempre hay dos partes, una que entrevista y otra que es entrevistada. Por su carácter, este tipo de comunicación no admite que se inviertan los papeles.

En la esfera administrativa, la entrevista es un medio útil para conocer a la gente, para confrontar o dilucidar problemas, para orientar o amonestar, por lo que es posible establecer diferentes clasificaciones.

En función del número de personas que intervienen, la entrevista puede ser:

INDIVIDUAL. De persona a persona, es el caso mas generalizado dentro de la organización.

COLECTIVA. El entrevistador o entrevistado son un grupo.

INTERNA. Los interlocutores pertenecen a la institución o el entrevistado pretende incorporarse a ella.

EXTERNA. El entrevistado no es miembro de la organización ni pretende incorporarse a ella.

La entrevista interna tiene uno o varios de los siguientes propósitos, aunque es recomendable destinar la entrevista únicamente a uno de ellos.

EMPLEO. Se celebra con el solicitante y constituye una de las fases del procedimiento de selección.

ESTIMULO. Tiene lugar para reconocer méritos o felicitar a la persona que cumple eficientemente con su trabajo.

QUEJA. Par recibir quejas, obtener información, o comunicar decisiones, al respecto, debe ser extremadamente cordial.

ORIENTACIÓN. Para proporcionar información introductoria o de instalación o también para adecuar al sujeto con su nuevo ambiente de trabajo. Puede ser:

- a) **Disciplinaria.** Para constreñir a la persona a las normas o políticas de la institución.
- b) **Transferencia.** De adaptación y ubicación en el medio mas conveniente.
- c) **Desarrollo.** Alienta y busca medios para la superación de la persona dentro de la organización.
- d) **Ajuste emocional.** Atiende y procura resolver problemas del entrevistado.

ACTITUD. Se lleva a cabo para conocer las opiniones del colaborador sobre su trabajo, jefes, compañeros, y en general, sobre la organización.

En cuanto a sus técnicas, la entrevista puede ser:

DIRIGIDA. Se efectúa con base a preguntas concretas o mediante un cuestionario. El uso de cuestionarios permite incluir observaciones del entrevistador y contar con escalas o reglas para interpretar y calificar las respuestas.

NO DIRIGIDA. Permite libertad al entrevistado para expresarse. El entrevistador generalmente escucha. Debe alentarse la confianza y hacerse un resumen sobre la esencia de lo expresado. Conviene estimular al entrevistado a plantear alternativas y llegar a conclusiones.

PRESIÓN. También se utilizan las preguntas solo que en forma brusca a fin de que el entrevistado se confunda y ceda. El propósito es obtener la verdad, también son aplicables en la selección de ejecutivos.

MIXTA. Es la combinación de dos o mas técnicas antes citadas según el objetivo que se persiga.

ETAPAS DE LA ENTREVISTA

1. INICIO O RAPORT

- CORTESÍA.
- ESCUCHAR.
- HACER PREGUNTAS GENERALES.
- TOCAR ÁREAS NO-CONFLICTIVAS.
- NO SER MUY DIRECTO.
- SER RESPETUOSO.

2. PRIMERAS IMPRESIONES

- TENER CUIDADO CON EL EFECTO AURA.
- NO SACAR CONCLUSIONES EN ESTA ETAPA.

3. DESARROLLO.

- INTERCAMBIO LIBRE Y FLUIDO DE INFORMACIÓN.

4. CIMA.

- TOCAR EL TEMA CENTRAL.
- ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA.

5. CIERRE.

◆ TÉCNICAS.

- DE LA OBSERVACIÓN.
- DEL ECO.
- DEL SILENCIO.
- DEL JUEGO DE PAPELES (ROLE PLAYING)
- CONFRONTACIÓN.
- DEL INICIO DEL RAPORT.
- DEL REFORZAMIENTO POSITIVO.
- DEL REFORZAMIENTO NEGATIVO.
- DE PRESIÓN EMOCIONAL.
- DE PRESIÓN DE TIEMPO.

RECOMENDACIONES

1. LA ENTREVISTA NO DEBE UTILIZARSE COMO ÚNICO MEDIO DE JUICIO.
2. CONOCER LAS TÉCNICAS DE LA ENTREVISTA.
3. DEFINIR OBJETIVAMENTE LOS ASPECTOS POR ALCANZAR.
4. ESTANDARIZAR LA ENTREVISTA.
5. TENER PRESENTE EL ENTORNO DEL ENTREVISTADO.
6. FORMULAR PREGUNTAS COMPENSIBLES.
7. ESCUCHAR Y HACER HABLAR.
8. REGISTRAR DATOS E IMPRESIONES.
9. DISTINGUIR HECHOS REALES DE INFERENCIAS.
10. ESTABLECER UN CONTACTO HUMANO "SUAVE CON LAS PERSONAS, DURO CON LOS PROBLEMAS".
11. RESPETAR LOS PUNTOS DE VISTA DEL ENTREVISTADO.
12. TENER UNA ACTITUD ABIERTA A LAS IDEAS.
13. NO IMPONER LA PROPIA IDEOLOGÍA.
14. ANALIZAR LOS DATOS RACIONALMENTE.
15. ENFOCAR LA ATENCIÓN HACIA LOS PROPÓSITOS DE LA ENTREVISTA.

5. PRESENTACIÓN DE INFORMES Y PROYECTOS

LA DISERTACIÓN ORAL PARA LA PRESENTACIÓN DE INFORMES

Disertar es, de acuerdo con la Real Academia de la Lengua: "Razonar, discurrir detenida y metódicamente sobre alguna materia, para exponerla o para refutar opiniones contrarias".

La disertación es otra forma mediante la cual se origina el proceso de comunicación. El mensaje se plantea por una persona, orador, disertante, o profesor, quien se dirige a un auditorio del cual espera respuestas explícitas. Quien pronuncia un discurso o disertación oral, debe estar atento a las reacciones de su público, que se manifiestan en gestos de aprobación, rechazo indiferencia o comprensión, a fin de retroalimentar el proceso y mantener el alto nivel de interés y de comprensión, tendientes a lograr los objetivos fijados.

Las múltiples finalidades que nos proponemos al hablar en público, podemos condensarlas en cuatro propósitos: Enseñar y aprender, persuadir, conmover o agradar.

En cuanto al método las disertaciones orales pueden ser:

LEÍDAS.- Contamos con un texto escrito y procedemos a su lectura. Se recomienda solo en casos de gran responsabilidad o de protocolo.

MEMORIZADAS.- Constituyen una verdadera recitación de un texto aprendido previamente que da apariencia de improvisación. A los peligros del olvido, hay que sumar la falta de naturalidad. No es aconsejable.

IMPROVISADAS.- Constituyen la forma superior de la elocuencia, la cual ofrece amplias perspectivas para proyectar un mensaje.

COMBINADAS.- Representan el discurso típico en el que se conjugan preparación e improvisación.

La transmisión personal de un mensaje a un grupo de personas que lo escuchan sin intervenir en la exposición constituye oratoria unidireccional, si se hace cooperativamente con los integrantes de un grupo se trata de comunicación deliverativa. Cada forma tiene sus reglas y técnicas propias.

TÉCNICAS DE DISERTACIÓN

DESARROLLO DE APTITUDES

Las personas hablamos usando el don que junto con el pensamiento nos caracteriza como seres humanos, pero muy pocas lo hacemos con eficiencia. El conocimiento de la lengua y de los significados no es suficiente para adquirir la capacidad expresiva.

La facultad para comunicarnos oralmente supone ciertas aptitudes (naturales o que pueden llegar a desarrollarse y el dominio de técnicas concretas para encausar en formas verbales el fenómeno de la expresión humana, pero lo más importante, lo que debemos enfatizar, es que el buen comunicador oral como reza el aforismo: *!no nace, se hace!*. Si nos proponemos hablar con fuerza persuasiva, hablaremos. La decisión de hablar, la constancia, el desarrollo de aptitudes, el conocimiento y la observación de las reglas elementales de la palabra hablada nos introducirán en el dominio de la comunicación y nos acercarán a nuestros semejantes.

Abordaremos el tema desde la perspectiva de las cualidades del emisor, sus manifestaciones externas, las técnicas de la forma, las de fondo o contenido, los procedimientos estructurales y las referentes al manejo del entorno objetivo y subjetivo de la comunicación.

CUALIDADES DEL EMISOR

CUALIDADES FÍSICAS

Hacer comunicación oral efectiva no exige cualidades que estén fuera del alcance de individuos normales. Cualquier otra actividad profesional presupone los mismos requisitos que ha de reunir el orador.

Las características físicas no representan ninguna barrera, salvo casos incompatibles con el uso de la palabra, de naturaleza no superable, como pueden ser: la mudez, afonías definitivas o cierto tipo de afasia.

CUALIDADES INTELLECTUALES: INTELIGENCIA, SENSIBILIDAD, IMAGINACIÓN, MEMORIA, LAXITUD Y CULTURA

Es suficiente poseer inteligencia media y sentido común. Percibir, interpretar y distinguir los fenómenos y asuntos que se tratan; desarrollarlos analíticamente, captarlos en sus relaciones de afinidad y diferencia con los demás temas y hallarles la ubicación que les es propia dentro del contexto de nuestro mundo conocido, para incorporarlos a la experiencia. La inteligencia debe traducirse en la búsqueda y expresión de ideas, y lograr la habilidad para poder manifestarlas en forma amplia, sonora, y siempre clara; desarrollar el pensamiento para ganar agilidad y rapidez de comprensión y de respuesta.

También es condición la sensibilidad, entendida como la capacidad de compartir el espectáculo de la vida y de los hombres, de experimentar sentimientos, que muchas veces mueven mas al hombre en el raciocinio.

La imaginación nos permite hacer creaciones originales en el momento mismo en que hablamos, presentar las cosas con perfiles atractivos, sin desvirtuar su esencia verdadera. Es fuente de inspiración para concebir las ideas en nuevas facetas, sin embargo, hemos de cuidar que no se desborde impetuosamente y nos conduzca a situaciones absurdas e irrealizables.

La memoria constituye un requisito importante de la capacidad oratoria, no sólo para tener presentes los objetivos de la comunicación en un momento concreto, su estructura y la secuencia de las ideas, sino también para que podamos utilizar con ventaja todos nuestros conocimientos anteriores, vivencias, experiencias propias o ajenas, porque es facultad que permite retener y recordar, así como manantial de ideas.

Inteligencia, sensibilidad, imaginación y memoria, son factores que promueven el pensamiento reflexivo. Las grandes ideas, las aportaciones de mayor trascendencia, los mensajes más profundos han sido siempre y serán producto de la meditación. El comunicador oral debe hacer un hábito de la meditación, si se propone ser algo más que un parlanchín superficial y desea abordar las cuestiones de fondo.

Cultivar la laxitud, esto es, la relajación, la serenidad; despojarse de tensiones y desechar gestos y esfuerzos estériles en el curso del diario vivir que sólo conducen a un estado agotador e impiden la soltura muscular necesaria, y procurar la tranquilidad para transformar la intención del acto espontáneo en acto voluntario; regular, en otras palabras, el arrebató personal para canalizarlo en forma justa, igualmente, son hábitos de los cuales resulta mucho provecho para quienes se proponen hacer comunicación oral.

Poseer conocimientos generales, cultura general, siempre nos ayudará a enriquecer nuestras expresiones, ilustrarlas, establecer relaciones y comparaciones, en suma, a entender mejor el mundo que nos rodea, y encontrar las mejores soluciones a los problemas; sin embargo, el acervo cultural no es estrictamente indispensable para comunicarnos con eficacia; la emotividad, inteligencia y atención, para observar los fenómenos que acontecen a nuestro alrededor, así como el ingenio, pueden suplir y de hecho cubren, la falta de conocimientos.

CUALIDADES MORALES.- Finalmente, un orador es ante todo un hombre, y ser hombre entraña serias responsabilidades. La persuasión que ejerce sobre el público lo obliga a ser respetuoso activo de los valores éticos. Si el orador pretende erigirse en conductor de sus oyentes, debe ser hombre justo y virtuoso. Debe predicar con el ejemplo, esto es, encomiar lo que practique. Ser sincero con las propias convicciones es sinónimo de confianza. La sinceridad, virtud excelsa de poder insondable, dota al discurso de dinamismo y fuerza seductora.

MANIFESTACIONES EXTERNAS DEL EMISOR

Manifestación es acción y efecto de manifestar, esto es, descubrir o poner a la vista algo. Con este significado, el porte, la postura, los ademanes, la voz, la mirada, los gestos y la fisonomía, e incluso el atuendo, son manifestaciones externas del orador en cuanto constituyen las formas mediante las cuales se exhibe ante su público y le permite la comunicación de ideas o sentimientos con la más amplia fuerza expresiva posible. Son lo que los antiguos llamaban, el discurso del cuerpo.

En sentido restringido, la denominación se reserva por algunos autores, para los ademanes, que son fundamentales movimientos de las extremidades superiores y de las manos.

Ha de tenerse presente sin embargo, que las manifestaciones externas, se dan combinadas y se condicionan unas a otras por lo que hacer referencia cualesquiera de ellas, supone la consideración simultánea de las demás.

Todo el hablar consiste en la acción o en la elocución, y en una verdadera elocuencia del cuerpo. Comunicamos nuestros pensamientos y sentir, para obtener ciertas respuestas, determinadas reacciones, no es bastante decir por ejemplo, que se admira o se quiere a alguien. Es necesario comunicar este sentimiento. La palabra no es otra cosa y no la evoca sino indirectamente, mientras que la cosa misma es la única que nos puede emocionar. Por esto, la comunicación conceptual requiere de gestos, mímica, inflexiones de voz, que la refuercen para expresar nuestras emociones, deseos e intenciones.

Como regla extensiva, es aconsejable que todas las manifestaciones externas, sean libres y naturales, en correspondencia con la personalidad y el conjunto integral físico del disertante.

Igualmente se recomienda la pureza de movimientos, es decir, la ausencia de todo movimiento forzado, vicioso o de origen nervioso.

Otra característica común ha de ser la variedad que ahuyenta la monotonía, el aburrimiento y la falta de atención.

La concordancia, por último, significa que toda manifestación externa debe seguir el curso del pensamiento, progresar de acuerdo con la línea expresiva del texto, ajustarse a la vitalidad del discurso, efectuarse coordinadamente con todos los movimientos del cuerpo, y en fin, realizarse en el momento oportuno.

PORTE

La comunicación del orador con el público que lo escucha, se hace a través de todas las manifestaciones externas. Los hombres no se satisfacen únicamente con el contenido del mensaje. De quien les habla, esperan mucho más; la revelación de su propio mundo interior; que les ayude a descubrir lo noble, lo valioso, lo útil.

Existe una tendencia generalizada en todo público a mirar con respeto a la persona que se apresta a hablar. En consecuencia, es muy importante que este estado inicial de entusiasmo se traduzca en una imagen favorable que perdure durante toda la disertación.

Una vez que toca el turno, el orador debe dirigirse al sitio que le corresponda:

- Sin precipitaciones
- Con seguridad
- Con gesto que denote sencillez
- Con elegancia
- Situándose a la vista de todos

POSTURA

Cuando vamos a iniciar nuestra disertación, hemos de tener presente, que la movilidad aviva el interés y rompe la monotonía. Esto no quiere decir que el orador deba pasear sobre el escenario, porque revela vanidad. Si el orador habla de pie y con una mesa al frente, deberá evitar que lo separe del público, o esconderse detrás de ésta y asomarse a manera de balcón, o tamborilear con las manos sobre la misma.

La actitud o postura de un disertante en la tribuna exige serenidad y distinción. De su presencia de ánimo y de la confianza que demuestre en sí mismo, depende su éxito o fracaso. La confianza infunde confianza. La inseguridad suscita dudas sobre el mensaje y las capacidades mismas del orador.

La postura y el porte, nunca deben sugerir arrogancia, desafío, menosprecio, indiferencia o falsa solemnidad. El orador está obligado a una calidad humana y a demostrar cortesía, afecto e interés y sinceridad.

La acción del orador se diferencia fundamentalmente de la del actor en que no quiere representarse sino a sí mismo, su éxito consiste en no desnaturalizarse. Cuando se ha adquirido profundamente la consciencia de lo que quiere decirse, el porte se magnifica, la fisonomía se ilumina y el gesto surge espontáneo.

ADEMANES

Los griegos consideraban como lanza del orador a la mano y brazo derechos del hombre, a los cuales les daban una importancia relevante, sin embargo, ambas extremidades tienen igual valor interpretativo, de ilustración, de admirable complemento de la expresión y a veces, sustitutos de ésta.

La riqueza de movimientos de brazos y manos no debe desaprovecharse. Han de caer naturalmente sobre el cuerpo y, cuando lo exijan las circunstancias, moverse con naturalidad y armonía. Es un abuso hacer ademanes ampulosos, bruscos o repetidos. Mucha pobreza significa apoyar brazos y manos sobre las caderas, arreglárselas prendas de vestir, hurgar en los bolsillos, manipular objetos irrelevantes u ocultar las extremidades detrás del cuerpo como si estuvieran de más. A mayor solemnidad, los ademanes tenderán a ser menos frecuentes.

PRINCIPIOS APLICABLES AL USO DE LOS ADEMANES

- No deben ser demasiados bruscos.
- No repitamos un ademán con frecuencia.
- No manifestemos nerviosismo, por el contrario, los ademanes pueden ser un recurso para canalizarlo con éxito.
- No seamos imprudentes.
- Ejercitemos con frecuencia el uso de las manos.
- Ciñamos los ademanes al sentido de las frases
- Distingamos entre ademanes indicativos, descriptivos, imperativos, dativos y otros, a fin de obtener sus máximos efectos.
- Olvidemos las manos, a fin de lograr soltura de movimientos.
- No existen modelos de ademanes para uso común, ni es propio imitar los de los demás. Cada individuo debe encontrar los que más le ajusten a su personalidad.

ACTITUDES INDESEABLES QUE EL ORADOR DEBERÁ EVITAR

No deberá presentarse desarreglado o desaseado.

No deberá peinarse o arreglarse la ropa frente al público (maniquí).

- No deberá presentarse ante el público presuntuosamente.
- No deberá asumir un tono de suficiencia doctoral.
- No deberá reflejar apatía o indolencia (cansado).
- No deberá abusar de los gestos y actitudes cómicas. (mimo).
- No deberá demostrar inseguridad o temor (nervioso).
- Evitará la movilidad excesiva. (balancín).
- No deberá recargarse en muebles o paredes.
- Evitará el jugueteo con monedas. (monedero).
- Evitará distraer la atención con cadenas y otros objetos (cadenero).
- No deberá lanzar objetos al aire y recibirlos (malabarista).
- No utilizará únicamente el ademan indicativo o imperativo (apuntador).

VOZ

Es importante que cuanto se diga, revista una importancia capital; pero no menos importante son las manifestaciones mediante las cuales se transmite lo que se dice. En este marco se requiere de sonidos claros y bien articulados, armoniosos, con modulaciones adecuadas, pausas oportunas, énfasis para subrayar ciertas ideas, en suma, de esa facultad extraordinaria que caracteriza, junto con la inteligencia a los seres humanos, la voz.

El buen uso de la voz afirma la personalidad y, las más de las veces lleva a los resultados apetecidos. Por el contrario la voz apagada, titubeante, monótona, atropellada y entrecortada, por mencionar sólo algunos de los vicios en que incurrimos, es presagio de que el fracaso sobrevendrá.

¿Porque entonces eclipsar el efecto de las ideas, si la voz es susceptible de perfeccionarse para cumplir sus finalidades?.

En un grupo, como sucede entre cualquier conjunto de personas, indudablemente hay voces con rasgos distintivos, algunas buenas, otras mejores, unas más que requieren de ejercicio y práctica para mejorar; pero siempre y en todos los casos, es factible superarlas y hacerlas más dignas de expresar, los propios pensamientos.

Suele acontecer que al hablar en público se pierda total o parcialmente la potencia de la voz. Parece que cuando mas interesa quedar bien, el sobresalto, la excitación, la ansiedad o el temor conducen a esa situación. Otras veces, la tensión causa que perdamos la última palabra o sílaba de un enunciado y que cortemos las expresiones. En tales circunstancias encontramos un común denominador: la escasez de aire, puesto que la voz no es otra cosa que el sonido que produce el aire al pasar por la laringe haciendo vibrar las cuerdas vocales. La vigorización de la voz exige, en primer término, que aprendamos a respirar.

Es indispensable cultivar la laxitud, pero en casos de malestar intempestivo conviene hacer un esfuerzo para calmarse y en forma conjunta, aspirar profundamente haciendo después breves pausas para aspirar durante el desarrollo de la exposición. Este procedimiento, que debe convertirse en hábito, siempre permitirá lograr la tranquilidad necesaria para salir airoso de la prueba que implica hablar ante un auditorio.

Hasta aquí, hemos ganado firmeza en la voz, pero una buena voz no es suficiente para tender un puente hacia el público. Hace falta que los sonidos se emitan con toda claridad.

Comúnmente escuchamos a algunas personas que se expresan con dejadez y cuya pronunciación es deficiente. También es común el hábito de hablar entre dientes, con los labios casi cerrados, como si se quisiera guardar las palabras, lo que convierte a la voz en un sonido desagradable e ininteligible, que además mengua la personalidad.

Al mal hábito de mascullar debes sustituirlo por la buena costumbre de abrir la boca al hablar, sin exagerar, produciendo sonidos no deformados.

La elasticidad de la lengua, los labios, la mandíbula y demás órganos que constituyen el sistema de la fonación, se puede obtener con base en la práctica.

La variación de modos en el habla, dando los tonos correspondientes con facilidad y suavidad, constituye la modulación.

El tono de la voz se produce por la utilización de las cavidades del tórax, nasales y de los senos, que por virtud de la vibración le dan resonancia adecuada para que escuche a distancia.

La lectura frecuente en voz alta permite lograr también tonos ricos y vibrantes.

Probablemente no ganaremos en resonancia de un día por otro, sino después de frecuentes ejercicios; pero tenemos la oportunidad, sin duda, de dar el sonido y énfasis que a las palabras corresponde.

La lectura sigue siendo un magnífico ensayo para mejorar la entonación, es decir, notas más definidas y acento más enfático, procurando sentir las ideas que se leen como si fueran propias.

No existen reglas específicas aplicables en todos los casos para realizar las palabras, pero si pensamos que cuando asumimos una actitud humana, prodigamos un calor e interés que influyen en los oyentes, y que en toda frase o párrafo hay algunas palabras de mayor relieve, cada uno descubrirá cuáles son y facilitará al auditorio su comprensión con los recursos propios de la voz.

CONTACTO VISUAL

La vista debe estar orientada hacia el público, sin huírle, sin desafiarle, sin aspereza. El contacto visual es el medio para penetrar en el alma de quienes escuchan y, si se sabe repartir con prudencia, una de las armas más formidables no sólo para captar la atención sino para mantenerla. Igualmente, la mirada permite controlar la disciplina, así como fomentar y percibir mejor la reacción de los oyentes. Evitemos la insistencia sobre una sola dirección, porque puede sugerir preferencia sobresalgan persona o grupo, salvo en aquellos temas cuya naturaleza lo justifique, o cuando se utiliza como recurso para provocar algún efecto.

Ver a los ojos, sin recelos, con la mirada serena y viva, nunca vaga, ni perdida, inspira confianza en el auditorio, ya que el orador que mira de frente nada tiene que ocultar.

GESTOS Y FISONOMÍA

La fisonomía del comunicador ha de ser congruente con sus palabras. Los movimientos faciales tienen la ventaja de acentuar las ideas y de contribuir a lograr una mayor fuerza interpretativa que facilita la comprensión del mensaje. La naturalidad en los gestos y la sonrisa ocasional atraen la simpatía. El rostro excesivamente severo, inexpresivo o los gestos exagerados impresionan desfavorablemente. En consecuencia, la mejor recomendación consiste en procurar que los gestos se originen en las ideas o los sentimientos y cumplan su propósito de servir al objetivo de la comunicación.

FORMA ESTRUCTURA Y FONDO DE LA DISERTACIÓN ORAL

Mediante la disertación oral, según apuntamos, pretendemos alcanzar uno o varios de los siguientes objetivos: enseñar-aprender, agradar, conmover o persuadir.

En el carácter de emisores, nos hallamos frente a varias cuestiones por resolver. Por una parte, la determinación de cuáles son los factores que condicionan nuestra comunicación, esto es, la ubicación en nuestro contexto a través de la detección de la forma de disertación que mejor se adecua a nuestros propósitos.

Una vez que hemos elegido la especie de comunicación que nos conviene, debemos seleccionar la estructura en su doble dimensión, a saber:

- Esquema o guión de la disertación
- Como decir las cosas que tenemos que expresar de modo que resulten atractivas.

Nos atañe también la definición de lo que vamos a decir: que ideas vamos a presentar y que argumentos vamos a esgrimir con miras a la finalidad de la comunicación.

La determinación de nuestra comunicación en términos del tipo o forma respectivos, de la estructura y de las ideas, enmarca situaciones de forma y fondo.

En la práctica, dentro de un proceso dinámico en movimiento constante, no podemos deslindar forma y fondo. Son conceptos que solo para fines de estudio tratamos de aislar; pero se implican recíprocamente. En este caso no hay continente sin contenido.

Cuando sabemos el tema a tratar, ya sea por iniciativa propia o en razón de las necesidades o peticiones del auditorio, pero no estamos convencidos acerca de como exponer el asunto, como comenzar, terminar colocar la idea central y las secundarias en el desarrollo del discurso, estamos frente a cuestiones de forma.

En otra fase, la dificultad estriba en no saber que decimos. Podemos tener claro o no el objetivo; pero no definimos aún el ángulo las ideas o argumentos causarán mas impacto y resultarán convincentes. Estamos frente a una cuestión de fondo.

TÉCNICAS DE LA FORMA

Prácticamente podemos decir que no existen procedimientos para preparar una disertación que gocen de aceptación universal.

Hay quienes consideran que solo puede formularse una norma: hacer un buen exordio, desarrollar el argumento según las diversas maneras que exijan estas, las circunstancias y el ambiente asentar una conclusión eficaz. De esa manera el discurso constará de una cabeza, una cola pequeña, así como de un cuerpo de gran tamaño con los miembros necesarios para su propósito.

En todos los casos es indispensable delimitar y reducir el tema o asunto a justas proporciones, para saber de que vamos a hablar, so pena de perdernos en palabrería estéril. Sea por selección propia o por disposición ajena, el tema debe estar al alcance de nuestra capacidad y de los presuntos receptores: en otra forma es mejor la excusa honrada.

Una vez definido el asunto son procedentes los siguientes pasos:

- a) fijación del objetivo
- b) identificación de las ideas esenciales o claves
- c) búsqueda y selección de información: pensamientos, estadísticas, etc.
- d) elaboración del plan o esquema, guardando equilibrio en las partes.
- e) formar el cuerpo final del discurso y hacer los ajustes necesarios.

Muchos comunicadores experimentados acostumbran hacer por escrito un borrador con el propósito de esclarecer su pensamiento, y después preparan notas, apuntes o dibujos que favorecen la evocación de los planteamientos en el momento preciso, luego de una breve consulta.

La preparación por escrito y una mirada discreta a las notas son procedimientos útiles, mediante los cuales podemos inclinarnos, siempre que nos auxiliemos a memorizar ideas y no palabras, porque en este último caso cualquier flaqueza u olvido nos causa graves perjuicios.

La preparación implica atinar con ideas y con pensamientos dignos de ser comunicados para darles enseguida una secuencia o composición, actividades que preferentemente caen en los dominios del fondo de la disertación.

IMPROVISACIÓN

En su connotación más general improvisación significa acción y efecto de hacer una cosa en forma repentina sin preparación previa y en el ámbito de la disertación significa pronunciar un discurso original inopinadamente. En sentido estricto la improvisación no existe toda vez que siempre habrá en el orador cierta preparación anterior o remota de la cual se servirá para hacer su exposición.

La improvisación, sin embargo, engloba dos categorías:

IMPROVISACIÓN ABSOLUTA

El orador se ve sorprendido sin aviso alguno; debe hacer una exposición oral al momento.

IMPROVISACIÓN RELATIVA

Se conoce con suficiente anterioridad la oportunidad para hablar y se dispone de suficiente tiempo para preparar el discurso. En este punto hay quienes escriben en forma total su discurso y en el instante de pronunciarlo se abandonan a la inspiración, pero dentro de lo que prefijados. Otros sólo escriben ideas y pensamientos. Algunos más, no escriben el esquema, ni las frases de efecto. Cada persona debe adoptar el método que más convenga a su personalidad.

Es cierto que a base de práctica, el estudioso de este arte puede ir logrando un perfeccionamiento tal que hará posible que con mayor frecuencia improvise. Sobre este particular resulta conveniente ejercitarse escogiendo frecuentemente temas de diversas índole para tratar de desarrollarlos desde todas las facetas que puedan imaginarse, práctica que dotará al disertante de agilidad mental para tratar cualquier asunto.

APTITUDES Y HÁBITOS NECESARIOS PARA ENRIQUECER LA IMPROVISACIÓN.-

El modo más eficaz para improvisar alrededor de un tema es la meditación o sea la acción de pensar, discurrir, imaginar, reflexionar. Es bien conocido que los grandes oradores han sido personas que adquieren el hábito de meditar en forma frecuente, concentrada y continua. Un cuarto de hora ensancha el espíritu más que un atracón de lecturas, porque adquirida la costumbre de meditar se tiene el instrumento orientador mas valioso.

Desde luego que en el discurso preparado meticulosamente se puede permitir la meditación con buen margen de tiempo: pero en una improvisación donde apenas se cuentan con instantes, tal vez sea posible formar fugaces reflexiones que, sin embargo, serán de utilidad si la mente esta habituada a extraer las notas esenciales de un asunto y brindarles su sello personalísimo.

La memoria constituye la base de todo conocimiento, puesto que saber es recordar, como aseguraba William James. Los conocimientos, ideas, hechos, palabras o experiencias poco o nada valdrían si no los pudiéramos evocar en el momento oportuno.

Los elementos que organizan, fortifican y hacen eficaz el uso de la memoria son: concentración y asociación. Hay muchos sistemas para memoria son: concentración y asociación. Hay muchos sistemas para adiestrar la memoria y es prolífica la literatura al respecto.

Hay memoria de ideas y de palabras, y el orador debe primordialmente atender a la memoria de ideas y relaciones de afinidad que tienen con otras. Debe orientar su inspiración hacia conceptos elevados y de trascendencia. Más importante que recargar la memoria con frases, citas, expresiones y definiciones textuales de otros, es atesorar ideas, pensamientos e interpretaciones personales.

Recuerde las partes fundamentales de la disertación. Las partes constituyen la armazón de las ideas que se desean exponer y para evitar omisiones, conviene recordarlas en sucesión progresiva. Podemos seleccionar las palabras claves de cada parte, las que denoten el contenido general.

Hemos presupuesto el caso de improvisación cuando se asigna el orador al asunto, pero ya se trate de esa situación o simplemente de tener a disposición una tribuna, con tema a elección del disertante; para escoger el tema, el problema radica en: a) determinar el objetivo y considerar el sentimiento de los oyentes y b) encontrar una idea central que sirva de apoyo para desarrollar el tema.

El planteamiento de Rudyard Kipling, abre un mundo de sugerencias: "Tengo seis honestos servidores que me enseñaron todo lo que se, sus nombres son: Qué, Porqué, Cuándo, Dónde, Cómo y Quien".

LOS MÉTODOS ESTRUCTURALES

Desde la antigüedad no hay autor sobre cuestiones oratorias que no haya intentado proponer un formulario o guión para acomodar las partes del discurso. Así, Anfitrión, entre los griegos, concibió el discurso en cuatro frases básicas: exordio, proposición, comprobación y peroración. A partir de la idea de Anfitrión, se han desarrollado una gran cantidad de métodos para estructurar la comunicación oral, que no varían substancialmente de aquella proyección original. Vico planteó una fórmula con los siguientes pasos: estudio, narración, proposición, confirmación, confutación y peroración. Por su parte La fuerza recomienda una división que contiene: introducción, exposición, discusión, recomendación y resumen. Carlos Albert Loprete sugiere un plan de tres etapas: introducción, cuerpo y conclusión.

MÉTODO HEXASTILLO

Cuando se posee mucha experiencia, más aplicable puede ser el criterio que se aleja de construcciones preconcebidas, pero en tanto, la división de partes, puede ser ventajosa para sujetar los devaneos del pensamiento y mantener la cohesión y proporciones convenientes con el objetivo que se busca.

Sin desconocer el mérito que asiste a las muchas aportaciones sobre el particular, una esquematización como la que aparece enseguida es de gran utilidad. Se trata de un método de seis pasos, a saber:

1. **INICIACIÓN.**- Deberá hacerse en forma enérgica, clara, sólida, que atraiga la atención en lo general sobre la importancia de la disertación.
2. **PUENTE DE CONEXIÓN.**- Constituye un aspecto delicado. Debe resolver la pregunta "¿a mi qué?" que se planteará el auditorio, para convertir la atención general lograda en interés concreto sobre el tema, deberá atrapar al auditorio en sus motivaciones.
3. **TEMA.**- Exposición en forma clara, coherente, sencilla, sin incurrir en digresiones ociosas. Encadenar ideas y razonamientos que se refuercen sucesivamente. Recalcar las ideas más vigorosas y colocar en sus sitios respectivos lo esencial y lo trivial.-

4. **PRUEBA.-** Se pueden manifestar muchas cosas pero en el público se suscitarán dudas "¿será cierto?" preguntarán. Es la ocasión sin abusos, de demostrar la veracidad de los puntos de vista y hechos expresados. Sirven para el caso ejemplos conocidos públicamente, testimonios, datos estadísticos y otros tantos medios de llegar a la convicción.
5. **RESUMEN O EPILOGO.-** Es la recopilación de los argumentos más consistentes y las pruebas aducidas de mayor atractivo. Su brevedad o rigor son indispensables para proponer el siguiente último paso.
6. **MENSAJE.-** Es la terminación que llena el propósito definido del orador. Tácita o explícitamente, y según la naturaleza del tema debe mover la voluntad y hacer imperecedero el espíritu de la palabra.

LA PRESENTACIÓN DEL DISERTANTE AL AUDITORIO

Siempre que sea posible, el orador debe estar precedido de una buena presentación al público, con el doble propósito de despertar en los espectadores el deseo de escuchar a quien hará uso de la palabra y de salvar los problemas frecuentes que se suscitan con una inadecuada introducción o cuando se omite de toda forma de presentación.

Ciertamente hay numerosos testimonios de un sinnúmero de confusiones que sobrevienen cuando una persona actúa como presentador, tal vez con la mejor de las intenciones, pero con un desconocimiento absoluto de la técnica en estos menesteres.

Se justifica que no haya presentación si el orador es conocido públicamente por este auditorio; pero a menos que se posea un perfecto dominio del arte de hablar en público, se le priva de los preciosos instantes necesarios para consolidar su valor y adquirir la serenidad recomendada, que le permitirá exponer su pensamiento nítida y vigorosamente o formar un esquema mental cuando se trata de una improvisación.

La falta de presentación salvo que pugne con la naturaleza del evento resta al conferenciante la oportunidad de escuchar su propio nombre, así como la breve introducción, que mucho contribuye a reafirmar su propia estimación. En el ánimo del auditorio decrece en importancia una persona que no ha merecido la atención de una presentación. Si nos respetamos a nosotros mismos y tenemos conciencia de nuestra valía, debemos exigir la consideración de los demás, esto es, ser presentados.

COMO PRESENTAR A UN ORADOR AL PUBLICO

- Poner de relieve la importancia del tema que se tratará.
- Hacer notar el interés que reviste el tema para el auditorio específico.
- Hacer referencia a la autoridad o capacidad del conferenciante seleccionado con sobriedad los perfiles mas sobresalientes de su personalidad y preparación. Hay que evitar caer en la adulación, lo que demerita la imagen que desea proyectar.
- Pronunciar el nombre del disertante.

PRINCIPIOS Y TERMINACIONES DE LA DISERTACIÓN

La disertación y conclusión, aunada a la idea matriz, son los pilares de toda pieza oratoria. Desde la antigüedad pero con igual valor hoy día, Aristóteles ya había resumido que "el exordio es el principio del discurso y ocupa el mismo puesto que el prólogo en la poesía y que el preludeo de la música... Como los flautistas hábiles, cuando han de tocar una gran pieza, la reproducen desde las notas preliminares al motivo principal; así, el orador anuncia desde un comienzo el objeto que se propone, y con tal principio relaciona después continuamente el resto del discurso".

Es muy difícil saber escuchar bien, de tal manera que lo más común es que el público aparente escuchar sin hacerlo, en esas condiciones, importa primordialmente al disertante capturar desde el comienzo la atención; hacer contacto con el auditorio, lo que le permitirá mantener las reacciones favorables de éste durante el desarrollo del tema.

Inmediatamente después de la presentación del orador, se ha abierto el camino para que se desee escucharlo, además de su aspecto físico, presencia de ánimo y vigor de la voz, lo que más impresiona al auditorio es la manera como inicia su discurso. El exordio o inicio ejerce un influjo especial en los oyentes.

Por lo que hace a la terminación, cabe destacar, que deja las mayores huellas en el público. Antecedida de la recapitulación de los argumentos más sólidos, impacta el propósito verdadero del orador que lanza un mensaje y mueve a la acción. Produce una actitud de adhesión a lo que se ha manifestado, y es el alcance de identidad entre las ideas del orador y el pensamiento de los que escuchan. El final compromete a toda disertación.

La disertación ha de comenzarse con calma y dominio propio, deberá ser reflejo de la individualidad característica de cada uno; nunca se compondrá de palabrería vana, ni se antepondrán excusas por no ser el arte de las palabras; ni se rogará indulgencia, actitudes generalmente de falsa modestia que menguan la disposición del auditorio.

En la gama tan vasta de los principios, serán útiles entre otros los siguientes recursos:

Anécdota o narración

1. Frase célebre (evitando los lugares comunes, que por conocidos, ya no producen efecto)
2. Pregunta (invita a meditar para darle contestación, pero deben evitarse los buscabullas)
3. Apelar a la curiosidad o imaginación.
4. Mostrar o escribir algo (mientras más ingenioso mejor)
5. Conceder la razón a un opositor si los hay, o aceptar una idea generalmente admitida (respecto de puntos poco relevantes, para combatir los aspectos de fondo)
6. Poema (fragmento selecto y breve)
7. Entrar de lleno al tema con sinceridad o sensatez

Hemos de tener presente que el objeto es atraer la atención y en consecuencia el inicio no deberá ser largo ni constituir un motivo de cansancio o divagación.

FORMAS DE FINALIZAR UNA DISERTACIÓN

Si las diez primeras palabras establecen el vínculo anímico entre el orador y el auditorio, las diez últimas son para recordarse.

La terminación debe evidenciar el hecho de que realmente la exposición ha llegado a un punto definitivo, en el que se apela a los sentimientos o a la razón de los oyentes, para lograr su adhesión y mover su voluntad.

Al igual que el principio, el final exige cuidadosa preparación, con la ventaja que lleva los visos de ser perdurable y tiene la retribución de los aplausos. Las terminaciones inoportunas y carentes de sentido son el origen de una sensación de desagrado que anula cuando se haya manifestado. Rodear, por último, y caer en constantes repeticiones sin atinar con la salida, agota la paciencia.

Para finalizar han de considerarse las circunstancias, asunto, ánimo del auditorio y desde luego, las metas del orador. Conviene, por supuesto, que las terminaciones guarden un cercano parentesco con el tema central del discurso y la intención que lo preside.

Entre un buen número de medios para finalizar, he aquí algunos:

1. Exhortación
2. Frase célebre
3. Terminar la iniciación
4. Pregunta
5. Conclusión
6. Recomendación
7. Mostrando algo
8. Dar a escoger entre alternativas
9. Revelar una incógnita que se haya mantenido durante la disertación
10. Fragmento de poema
11. Galantería al auditorio o a una parte del mismo

Conviene eliminar como terminación o finalización: la excusa, el rodeo, la súplica de simpatía, el ruego de una disculpa por el limitado tiempo de que se dispuso, y otros subterfugios irrelevantes.

LAS PARTES TERMINALES DE LA DISERTACIÓN: RESUMEN, CONCLUSIONES Y MENSAJE

En el resumen, generalmente, se suscitan problemas relacionados con la repetición o redundancia, por lo que han de elegirse cuidadosamente las situaciones en que efectivamente la reiteración contribuye a enriquecer o matizar las ideas fundamentales.

En forma general, las repeticiones innecesarias pueden eludirse, mediante la observación de algunos principios prácticos:

- Poner en orden las ideas antes de resumir
- Eliminar aspectos de detalle, intrascendentes o secundarios.
- Emplear las palabras más adecuadas al mensaje

Resumir es expresar en pocas palabras lo que se ha dicho más extensamente, lo cual no es tarea fácil. Suele acontecer que se pierdan de vista las partes modulares y se haga mención de cuestiones intrascendentes.

RECOMENDACIONES PARA RESUMIR

- Brevedad ajustada a la extensión del comunicado
- No establecer generalizaciones vagas
- No dejar puntos oscuros
- No adjetivar o encomiar innecesariamente
- Ceñirse a las ideas expuestas, sin adicionar otras que no han sido mencionadas
- Considerar los intereses y motivaciones de los receptores.

El resumen sustituye a las conclusiones cuando la comunicación se dirige a los sentimientos, más que a la razón y se usa la palabra para conmover o persuadir.

La conclusión es la última parte de la comunicación oral, aunque también es frecuente que, en seguida de ésta se cierre con un mensaje. No es aceptable que el comunicador termine sorpresivamente, dejando en suspenso al auditorio.

La conclusión debe ser fruto o consecuencia lógica de los razonamientos expresados. Puede componerse en un corto resumen y una exhortación en favor de la causa sostenida. El objetivo, ocasión y tema, indicarán al orador la conveniencia de sujetarse al enunciado de una conclusión u optar por el resumen y el mensaje.

TÉCNICAS DE FONDO -

No hay quien estando en situación de dirigirse a los demás, en alguna ocasión no se haya preguntado con cierta angustia: ¿De que les hablo?. El problema capital de una disertación estriba en la búsqueda en la búsqueda de ideas y pensamientos. Debe tenerse una idea matriz, saber bien porque o para que se habla.

El primer elemento de ayuda, lo constituye nuestra preparación remota, esto es, la reserva de conocimientos, experiencias, interpretación que nos han dado una manera particular de ver y entender el mundo; así como también la meditación, que nos habrá proporcionado serias reflexiones sobre cosas que nos rodean.

Las recomendaciones generales respecto al fondo de la disertación, incluyen en primer término, atender a las características del auditorio. Busquemos una idea central que sea del interés para ese auditorio. Tanto más eficaz resulta un orador, cuanto más y mejor sabe expresar el pensamiento y sentimiento de sus oyentes.

Nadie puede convencer racional o sentimentalmente a su auditorio, si no está convencido de lo que afirma y si la naturaleza del objetivo no es tal que el público se identifique con él. La comunicación es un contacto con tacto.

Debemos conocer y aceptar los patrones de conducta del receptor, para planear la estrategia conducente a lograr los cambios de actitud que nos proponemos a través de la comunicación. Asimismo, debemos proveer a nuestro mensaje de una carga emotiva, esto es, de un aliciente.

El fondo constituye el contenido de la comunicación, provee recursos para descubrir y emplear ideas, argumentos y motivos, dotados de la fuerza necesaria y que al mismo tiempo interesen al receptor, es decir, posibilita una comunicación eficaz, que cumpla con su objetivo. El fondo representa la unidad y consistencia del discurso.

Si los objetivos de la comunicación oral, se orientan a que los receptores perciban y entiendan una realidad, se convenzan de algo, experimenten emoción o sentimiento y decidan actuar o abstenerse de una realidad, el conjunto de los dispositivos para explicar, probar, emocionar o persuadir, representan a la técnicas de fondo.

La comunicación oral nos resultará eficaz, si partimos de dos premisas fundamentales: debe interesar e impresionar.

6. TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN GRUPAL.

En este apartado, se tratarán los diversos tipos de comunicación de los miembros de un grupo entre sí, con el propósito de tomar decisiones, comunicar planes, resolver problemas, alentar la creatividad, recoger innovaciones, etc.

Los diferentes tipos de comunicación grupal, también llamada por algunos autores; comunicación deliberativa, reciben distintos nombres, con significados, en algunas ocasiones, poco precisos, así, se habla de: mesa redonda, simposio, seminario, panel, congreso, jornada, "brainstorming" y la insoslayable reunión administrativa típica, entre otras.

Cualquiera que sea el tipo de reunión deliberativa que queramos emprender, el éxito dependerá de una cuidadosa planeación, organización, conducción y control. Etapas a las que nos referiremos en este breve apunte. Cabe señalar que el análisis y recomendaciones que aquí se harán, corresponden a una reunión compleja, y que algunas de las sugerencias que se harán, probablemente no serán útiles en algunos casos particulares, hemos preferido ser exhaustivos y presentar listas de verificación y recomendaciones extensas, corresponderá a usted, seleccionar aquellos aspectos de aplicación en su entorno.

PLANEACIÓN DE LA REUNIÓN.

Abordemos la planeación de la comunicación deliberativa, desde la perspectiva de su:

- CONTENIDO.
- TIPO DE DELIBERACIÓN.
- PRESUPUESTACIÓN.
- TIEMPO.

PLANEACIÓN DEL CONTENIDO DE LA REUNIÓN.

La planeación del contenido comprende:

- definir el asunto por tratar.
- identificar el objetivo.
- determinar la agenda de trabajo u orden del día.
- seleccionar a los participantes.

DEFINIR EL ASUNTO POR TRATAR: Este puede ser, tratar un problema, explorar una oportunidad, informar acerca de algo, instruir, tomar decisiones, llegar a acuerdos, recibir sugerencias, etc.

IDENTIFICAR EL OBJETIVO: En esta parte, corresponde esclarecer los resultados que se esperan obtener como resultado de la reunión. Conviene aquí, acopiar los diferentes propósitos por alcanzar, y jerarquizarlos para arribar a un objetivo global que comprenda los mas importantes, el cual corresponderá al objetivo general de la reunión, al mismo tiempo que se pueden enlistar un conjunto de objetivos específicos.

DETERMINAR LA AGENDA DE TRABAJO U ORDEN DEL DÍA: En alguno de estos documentos, según corresponda, se señalaran los puntos, subtemas, partes o incisos relacionados con el asunto general, a fin de orientar a los participantes en el proceso deliberativo, este documento contendrá entonces:

- a) relación de puntos, subtemas o incisos por tratar.
- b) tratamiento que se dará a cada uno de ellos.
- c) número de horas o minutos destinados a cada parte.
- d) apoyos o soportes necesarios.

SELECCIONAR A LOS PARTICIPANTES: Es necesario seleccionar cuidadosamente a los asistentes a la reunión, ya sea como participantes, moderadores, coordinadores, etc., a fin de no caer en omisiones o en excesos y equivocaciones. Se debería incluir a las personas que tienen conocimientos o experiencia sobre el asunto, tal vez a quienes se verán afectados por las decisiones, y a otras personas, de modo que en el esbozo, guión o proyecto de la reunión se incluirán como participantes:

- a) coordinadores.
- b) organizadores,
- c) asistentes,
- d) expositores y moderadores,
- e) integrantes del presidium, si es el caso.

PLANEACIÓN DEL TIPO DE DELIBERACIÓN.

Las dimensiones y el tipo de reunión deliberativa, dependerán del asunto por tratar. La tipología mas conocida comprende:

- a) conferencia-debate.
- b) mesa redonda.
- c) seminario.
- d) simposio.
- e) congreso.
- f) jornada.
- g) panel.
- h) entrevista panel.
- i) discusión en grupos pequeños (Phillips 66).
- j) tormenta de ideas.
- k) diálogos simultáneos.
- l) reuniones administrativas típicas, llamadas juntas.

Con la finalidad de enriquecer concretamente el manejo de juntas, en virtud de que es probablemente el tipo de comunicación grupal que mas nos apremia, nos permitimos reproducir aquí, el valioso artículo de :

Nicoll, David R. MEETING MANAGEMENT, citado en Pfeiffer & Jones, The 1981 Hanbook for Social Trainers and Group Facilitators, Houghton Miffli Co. Boston. pp. 183-187.

MANEJO DE JUNTAS.

Un cálculo conservador indicaría que la mayoría de nosotros gastamos cuatro horas a la semana en juntas. De acuerdo con este dato podemos anticipar que cada uno de nosotros se sentará en este tipo de reuniones aproximadamente cuatro mil horas durante su vida laboral. Un tiempo estimable.

La mayoría de nosotros ha aprendido a asimilar estas juntas por ósmosis. Este método de aprendizaje sería válido si funcionara. Afortunadamente los científicos sociales han desarrollado varios métodos para transitar por las reuniones con métodos que si funcionen. El propósito de ésta parte, es compartir con ustedes algunos de estos métodos, así como un conjunto de sugerencias que le ayudarán a manejar sus juntas efectivamente.

Tipos de reuniones.

Las juntas, dentro de las organizaciones, son de distintos tipos y cada tipo tiene propósitos específicos y tareas específicas para ser desempeñadas por los participantes. Estas reuniones son efectivas sólo cuando los participantes comprenden claramente el tipo de reunión que están sosteniendo, y realizan las tareas correspondientes al tipo de reunión. Los diferentes tipos de reuniones son:

INFORMACIONAL. El propósito de este tipo de reuniones es comunicar datos y hechos, lo mismo que decisiones y políticas. tres subtipos de reuniones informacionales son: *del supervisor a los subordinados*, en las cuales aquel comunica información; de *los subordinados al supervisor*, en las cuales los subordinados comunican información; e *interaccional*, en la cual los subordinados y el supervisor comparten información.

VALIDACIONAL. Este tipo de junta es sostenida para anunciar una decisión previamente tomada para obtener el acuerdo de los afectados y su apoyo para la implementación. El flujo informacional, aquí, es principalmente de la cima a la base.

PLANIFICADORA. El propósito de la reunión de planificación o de diseño de estrategias, es la producción de planes de acción de uno a diez años. Estas reuniones implican un esfuerzo para definir como le gustaría al grupo ver evolucionar su futuro. A menudo el resultado de tales reuniones es una descripción de un estado ideal o deseable, tanto como de la secuencia de acción necesaria para alcanzar dicho estado. El flujo conversacional es generalmente de igual a igual.

SOLUCIONADORA DE PROBLEMAS Y DECISIONAL. El objetivo de este tipo de juntas es también la generación de planes de acción, pero el factor tiempo es corto (de un día a seis meses), y el foco de atención son los problemas diarios en lugar de los planes de largo rango. El flujo conversacional es de igual a igual o interaccional.

DE EQUIPO. Este tipo de reuniones permite asegurar el progreso de los planes de acción generados en las juntas de planificación y de solución de problemas. En ella se proporcionan reportes de avance se intercambian opiniones y se coordinan acciones. El flujo de la conversación es de igual a igual o conversacional.

RETROALIMENTACIÓN / EVALUACIÓN. El propósito de estas reuniones es evaluar los progresos de acuerdo con los programas echados a andar en las juntas previas de planeación y/o análisis de problemas. El desempeño individual y organizacional es el foco de atención. El flujo informacional es a menudo del supervisor hacia los subordinados y ocasionalmente de igual a igual.

DE ENTRENAMIENTO. este tipo de reunión es sostenida para capacitar al personal. Las metas son expandir el conocimiento, mejorar las habilidades o cambiar las actitudes de los participantes de modo que puedan desempeñar su trabajo más efectivamente. El flujo comunicacional es vertical descendiente, o interaccional.

CELEBRACIONALES. La reunión celebracional es sostenida para que los participantes puedan disfrutar de estar juntos, relajarse y pasarla bien. El flujo conversacional es en todas direcciones.

Para cada clase de reunión, la figura 1 enlista las tareas por realizar, así como quién deberá realizarlas.

RESPONSABILIDADES GERENCIALES O DEL CONDUCTOR.

El conductor o gerente tiene dos principales responsabilidades. La primera es comunicar el tipo de reunión de que se trata. Idealmente, este aviso debe hacerse al convocar la reunión y repetirse al comienzo de la misma para orientar a los participantes hacia los objetivos. La segunda función es declarar su función en la reunión así como las de los participantes. La elección de función está limitada a: tomador de decisiones, participante, experto, facilitador y colector de datos. Es importante para todos los involucrados conocer su parte en el juego, y desafortunadamente estas partes no son siempre obvias.

TIPO DE REUNIÓN	TAREAS	EJECUTANTES
INFORMACIONAL	DIFUNDIR INFORMACIÓN ESCUCHAR PREGUNTAR PARA CLARIFICAR	POSEEDOR PARTICIPANTES PARTICIPANTES
VALIDACIONAL	COMUNICAR DECISIÓN ESCUCHAR ASIGNAR TAREAS ASENTIR/DISENTIR	TOMADOR DE DECISIONES O REPRESENTANTE PARTICIPANTES GERENTE PARTICIPANTES
PLANIFICADORA Y SOLUCIONADORA DE PROBLEMAS/DECISIONAL	IDENTIFICAR EL PROBLEMA /ASUNTO DESARROLLAR DATOS GENERAR ALTERNATIVAS SELECCIONAR SOLUCIÓN PLANEAR ACCIONES ASIGNAR TAREAS	TOMADOR DE DECISIÓN PARTICIPANTES PARTICIPANTES TOMADOR DE DECISIONES PARTICIPANTES GERENTE
DE EQUIPO	DESARROLLAR DATOS IDENTIFICAR PROGRESOS IDENTIFICAR EL PROBLEMA/ASUNTO GENERAR ALTERNATIVAS SELECCIONAR CURSO DE ACCIÓN PLANEAR ACCIONES ASIGNAR TAREAS	PARTICIPANTES TOMADOR DE DECISIONES Y PARTICIPANTES TOMADOR DE DECISIONES PARTICIPANTES TOMADOR DE DECISIONES PARTICIPANTES GERENTE
DE RETROALIMENTACIÓN	DESARROLLAR DATOS IDENTIFICAR EL PROBLEMA/ASUNTO GENERAR ALTERNATIVAS SELECCIONAR SOLUCIÓN PLANEAR ACCIONES ASIGNAR TAREAS	PARTICIPANTES TOMADOR DE DECISIONES PARTICIPANTES TOMADOR DE DECISIONES PARTICIPANTES GERENTE
DE ENTRENAMIENTO	PRESENTAR CONCEPTO ESCUCHAR EXPERIMENTAR	INSTRUCTOR PARTICIPANTES PARTICIPANTES
CELEBRACIONAL	LAS APROPIADAS	PARTICIPANTES

Figura 1. tareas por realizar en las reuniones

PASOS CLAVE.

El concepto de "pasos clave" sugiere que cada reunión, independientemente de su tipo tiene un paso distintivo. Por consiguiente, cada tipo de reunión también tiene claves o signos que llevan a conclusiones satisfactorias. Las distintas fases de una reunión son:

- DEFINICIÓN DE LA TAREA.
- APLICACIÓN DE ENERGÍAS A LA TAREA.
- CONSOLIDACIÓN; Y
- CLAUSURA O CIERRE.

Tres signos clave que nos indican que una reunión esta lista para cambiar de una fase a otra:

- REPETICIÓN FRECUENTE DEL MISMO PUNTO.
- SILENCIOS SUCESIVOS EN EL DIALOGO; Y
- SENSACIÓN DE CONFUSIÓN EN ALGUNOS PARTICIPANTES (a menudo vocalizada en términos de ...y ahora qué?)

Cuando estos signos aparecen, alguien debería tomar la responsabilidad de sugerir que la junta está lista para pasar a la siguiente fase del proceso.

Otra clave de consideración es el ritmo de las reuniones eficaces. Cada tipo de reunión posee un ritmo característico:

TIPO DE REUNIÓN	RITMO
• INFORMACIONAL	RÁPIDO, ANIMADO.
• VALIDACIONAL	EPISÓDICO, FLUCTUANTE.
• PLANIFICADORA	LENTO, DELIBERATIVO.
• SOLUCIONADORA/DECISIONAL	SIGNIFICANTE, DELIBERATIVO.
• DE EQUIPO	REPETITIVO, CÍCLICO.
• DE RETROALIMENTACION	CONTEMPLATIVO, LENTO.
• DE ENTRENAMIENTO LIGERO	FLUCTUANTE, CORTES.
• CELEBRACIONAL	VARIADO.

Las claves de ritmo deberían usarse como indicadores que nos permitan saber si la reunión va por buen camino hacia el éxito. El conductor de juntas o reuniones, deberá monitorear el ritmo de la reunión y alterarlo cuando sea necesario.

CONCLUSIONES.

Las reuniones son organizaciones microcósmicas, y como tales deberían ser estructuradas y diseñadas cuidadosamente. La lista de verificación (check list) de la figura número 2, proporciona un medio por el cual el gerente puede planear y ejecutar una reunión bien diseñada y adecuadamente estructurada.

Fig. 2.

Lista de verificación para la conducción de reuniones.

PREPARATIVOS.

1. ESTABLEZCA LA AGENDA Y COMUNIQUE LA NOTICIA DE LA REUNIÓN.

- a) Defina el tópico de la reunión.
- b) Defina el tipo de reunión y los asistentes.
- c) Especifique expectativas.
 - ◆ defina los niveles estándares de actividad.
 - ◆ defina la responsabilidad de los asistentes de acuerdo con su rol funcional.
 - ◆ identifique los recursos de los asistentes.

2. ASIGNE LOS TRABAJOS PREPARATORIOS NECESARIOS.

3. ESTABLEZCA UNA INFORMACIÓN BÁSICA Y ASEGÚRELA.

4. HAGA LOS ARREGLOS LOGÍSTICOS

- a) Espacio.
- b) Tiempo.
- c) Asientos.
- d) Materiales (equipo audiovisual, etc.)

DINÁMICA DE LA REUNIÓN.

1. FASE DE APERTURA-DEFINICIÓN DE LA TAREA.

- a) Convoque la reunión.
- b) Presente a los participantes si es necesario.
- c) Refuerce expectativas de cambio.
- d) Refuerce la participación y las normas.
- e) Presente a los expertos.
- f) Identifique los problemas o asuntos que no serán tratados.
- g) Presente la agenda de trabajo.

2. FASE INTERMEDIA-ENERGÍA Y CONSOLIDACIÓN

- a) Verifique la comprensión de los asuntos.
- b) Reitere las decisiones o acuerdos que se están tomando.
- c) Monitoree el ritmo.

3. FASE DE CIERRE.

- a) Evalúe el progreso logrado.
- b) Asigne tareas y responsabilidades.
- c) Defina los medios para tratar asuntos inconclusos.

DOCUMENTOS DE SEGUIMIENTO.

1. MINUTAS.
2. SUMARIOS DE PLANES DE ACCIÓN.
3. HOJAS DE ASIGNACIÓN DE TAREAS INDIVIDUALES.
4. RECORDATORIOS.
5. COMUNICADOS DE RECONOCIMIENTO.

PRESUPUESTACIÓN.

Esta etapa incluye:

- a) determinar el costo de la reunión, en función de los recursos necesarios para llevarla a cabo.
- b) asignar y aprobar las partidas presupuestales para su celebración.
- c) aprobar las contrataciones que requiera el caso.

PLANEACIÓN DEL TIEMPO.

Es indispensable elegir la fecha y hora de la reunión considerando los intereses de trabajo de cada participante. Debe hacerse invitación o aviso oportuno, de acuerdo con el tipo de evento deliberativo de que se trate; en el caso de la reunión administrativa, no tan próximo que conduzca a la improvisación. Si se programa muy cerca de la hora de salida, se corre el riesgo de que las decisiones o acuerdos se tomen a la ligera. Las reuniones a la mitad de la jornada de trabajo, suelen provocar reacciones negativas. Deben ponderarse todos los factores involucrados para determinar la hora mas adecuada, En términos generales es recomendable inclinarse por el inicio de la jornada.

ORGANIZACIÓN DE LA REUNIÓN.

Esta etapa incluye:

- a) juntas previas de coordinación.
- b) confirmación de la relación de asistentes.
- c) confirmación de expositores y conductores.
- d) actividades previas al desarrollo de la reunión.
- e) actividades posteriores al desarrollo de la reunión.

JUNTAS PREVIAS DE COORDINACIÓN: Antes de la reunión, es conveniente que se reúnan los coordinadores y los organizadores de la reunión para afinar los detalles en relación con la realización del evento.

En estas reuniones se trataran, si es el caso, los siguientes puntos:

- a) confirmar la sede de acuerdo con el calendario.
- b) confirmar los locales donde se desarrollaran las sesiones
- c) precisar políticas y normas.
- d) especificar nombre, tema y lugar de localización de expositores.
- e) precisar los asuntos que serán tratados.
- f) especificar detalles relacionados con la coordinación.
- g) relacionar los elementos de apoyo audiovisual que se utilizaran.

CONFIRMACIÓN DE LA RELACIÓN DE ASISTENTES: En este apartado debe confirmarse la relación de asistentes con la finalidad de prever los apoyos necesarios para:

- a) preparación del material, (reproducción de documentos, p.ej.)
- b) alojamiento.
- c) comidas.
- d) movilización.
- e) eventos sociales, etc.

CONFIRMACIÓN DE EXPOSITORES Y CONDUCTORES: Esta fase permite seleccionar de la lista de candidatos confirmados, a los que intervendrán con carácter de conferenciantes, ponentes y moderadores. En esta fase se verificarán los siguientes datos:

- a) nombre completo del expositor.
- b) puesto y datos curriculares.
- c) teléfono y domicilio.
- d) título de la charla o conferencia.
- e) fecha y hora de su intervención.
- f) nombre y datos de los moderadores.
- g) apoyos audiovisuales necesarios.
- h) tiempo de anticipación con que se requieren los apoyos.
- i) nombre y datos de la persona que manejará el equipo.

ACTIVIDADES PREVIAS AL DESARROLLO DE LA REUNIÓN: Se realizarán las siguientes, según el caso:

- a) verificar que el local en donde se llevara a cabo la reunión, tenga espacio suficiente, ambiente agradable, y adecuación en otros aspectos.
- b) formar e integrar el presidium.
- c) ratificar invitaciones a personalidades.
- d) designar los lugares para los invitados especiales y de los participantes.
- e) instalar el equipo de sonido y verificar su funcionamiento.
- f) instalar la grabadora.
- g) colocar o verificar proyectores, pantallas, extensiones eléctricas, etc.
- h) verificar el funcionamiento de los equipos.
- i) preparar el servicio de atención a los expositores. (agua, vasos, ceniceros, etc.)
- j) prever superación de emergencias en el caso de malfuncionamiento de los equipos.
- k) tomar previsiones para la elaboración del acta.
- l) preparación del registro de participantes.
- m) verificación de las ponencias programadas.
- n) reproducción del orden del día.
- o) verificar que estén listos los documentos que se entregarán a los participantes.
- l) verificar la preparación de eventos sociales.

UNA HORA ANTES:

- Preparar personal para el registro de asistentes.
- integrar el comité de recepción.
- verificar que los puntos enunciados con anterioridad, se han cubierto.

ACTIVIDADES POSTERIORES A LA REUNIÓN:

- a) formulación y reproducción del acta.
- b) lectura del documento final.
- c) firma del acta.
- d) reparto de esta a los participantes.
- e) evaluación de la reunión.
- f) difusión.

Es conveniente, que a partir de los registros de participantes, se actualice y mantenga un directorio, fuente de relaciones y reclutamiento.

CONDUCCIÓN DE LA REUNIÓN.

La conducción de reuniones tiene, en general, cuatro etapas:

- ENCUADRE.
- DELIBERACIÓN.
- ACUERDOS y
- CIERRE.

La preparación y ejecución de cada una de estas, llevara al éxito deseado.

ENCUADRE: En esta etapa, el conductor, debe señalar el objetivo de la reunión, exponer los temas a tratar, y lograr un ambiente cordial, a través de las siguientes actividades:

- a) Apertura. Consiste en una breve bienvenida, cordial, tendiente a eliminar tensiones y despertar el interés.
- b) aclarar la finalidad. Explicar la finalidad que persigue la reunión.
- c) proponer y obtener la aprobación de un temario o una agenda de trabajo, señalando, brevemente, su naturaleza, importancia y puntos sobresalientes.
- d) fijar la duración de la reunión. El respeto a esta disposición, contribuye a dar prestigio al director y a crear confianza en los participantes para futuras reuniones.
- e) hacer del conocimiento las normas de participación. Esto significa, instruir sobre las reglas a las cuales habrá de ceñirse la reunión.
- f) aclarar los límites de autoridad que se han conferido, o que el grupo posee. De este modo el grupo cobra consciencia de su posición, y no se provocan frustraciones o sensaciones de desaliento. Se harán notar los límites de las decisiones, o si se trata de obtener información o sugerencias.
- g) alentar actitudes que promuevan la atención, el interés y fomenten un clima social de compañerismo.

Debemos tener cuidado de no excedernos en el tiempo de esta etapa.

DELIBERACIÓN: Esta etapa persigue poner en acción a los miembros del grupo y estimular su pensamiento, así como, generar y mantener como actitud constante el intercambio de opiniones y experiencias,

Esta etapa incluye:

- a) aclarar dudas y corregir interpretaciones incorrectas.
- b) promover y moderar el intercambio de opiniones y experiencias.
- c) registrar ideas y puntos de vista.

ACUERDOS: En esta etapa, se identifican y preparan los argumentos centrales para que se logre la unificación de criterios o consenso. Esta fase persigue la implantación de las soluciones provenientes del grupo. Las tareas más sobresalientes:

- a) esclarecer hechos y evitar supuestos.
- b) conciliar puntos de vista.
- c) organizar las conclusiones. Esto constituye una función primordial del director de reuniones.
- d) identificar diferencias. Algunas ideas son irreconciliables, y las soluciones que se adopten dependerán del tipo de reunión. Si el trabajo del moderador no puede conciliar a los disidentes, puede pensarse en la posibilidad de que estos presenten un proyecto posteriormente.

CIERRE: Esta última etapa es particularmente importante, ya que justifica el propósito de la reunión: llegar a la acción. Las reuniones en las que no se toman las previsiones necesarias para llevar a la práctica las soluciones, acaban por convertirse en reuniones de buenos deseos y de pérdida de tiempo.

Es recomendable:

- a) hacer un resumen, sinopsis o sumario. Con toda claridad
- b) enfatizar los resultados de la reunión, y si es procedente distinguir, con tacto, a las personas de las cuales provienen las aportaciones más importantes. Es útil también, incluir la reseña condensada o la minuta.
- c) exponer las alternativas de acción, puntualizando el curso de acción que habrá de seguirse. Indicar las actividades por realizar y la forma en que habrán de llevarse a cabo los acuerdos.
- d) Asignar autoridad y responsabilidad. Designar a la persona o personas encargadas de llevar a cabo los acuerdos.
- e) Hacer un reconocimiento final. Agradecer los esfuerzos desplegados y la colaboración recibida.

CONTROL DE LA REUNIÓN.

No es suficiente contar con un director idónea que planee, organice y conduzca la reunión deliberativa. Es indispensable también, que el conductor o moderador: promueva el intercambio de ideas; estimule a los miembros que no participen; modere a quien habla demasiado; afronte y supere situaciones de conflicto, y todo esto dentro de un tiempo determinado.

El director de reuniones, para cumplir con esta etapa, cuenta además de los elementos normativos ya mencionados, y de apoyos audiovisuales, con dos formas fundamentales de comunicación: sus preguntas y sus respuestas.

LA HABILIDAD DE PREGUNTAR.

El uso de preguntas permite:

- a) facilitar el proceso de comunicación, dirigiendo y alentando la participación.
- b) alcanzar el consenso en los argumentos.
- c) coadyuvar a destruir objeciones.
- d) impedir que la discusión se salga de sus cauces.
- e) atraer la atención
- f) centra ideas y resultados.
- g) impulsar o frenar la participación.
- h) controlar al grupo y conducirlo hacia su objetivo.

El conductor de la reunión debe evitar:

- decir al grupo como pensar.
- dictar los resultados.
- adoptar un papel autoritario y tono doctoral en asuntos sometidos a discusión.
- entrar en discusiones y plantear diálogos personales.
- orientar en forma poco táctica la discusión del grupo.
- hablar demasiado.

Las preguntas, son un instrumento que permite al conductor alcanzar su cometido. Deben formularse de modo que sugieran respuestas congruentes, nunca deben herir susceptibilidades ni poner en evidencia a la persona interrogada, salvo el caso de que se pretenda poner un alto a alguien.

TIPOLOGÍA DE LAS PREGUNTAS.

Las preguntas se pueden agrupar en cuatro grandes clases: Generales. Son preguntas dirigidas a todo el grupo. Directas. Son dirigidas a un miembro del grupo en particular. Revertidas. Son devueltas a quien las planteo, para que sea su autor quien emita su propio parecer. Retransmitidas. Son reflejadas a todo al grupo, o a algún individuo en particular, distinto de quien la planteo.

Además de estos cuatro grandes grupos, existen muchos otros tipos, mencionaremos algunos:

1. PARA INSINUAR DEMASIADAS PALABRAS O ACAPARAMIENTO DEL DIALOGO.

¿no creen que seria bueno escuchar a otros?

2 PARA INDUCIR AL AUDITORIO A TRATAR ASPECTOS NO COMENTADOS.

¿han pensado en?

3. PARA PROTOCOLIZAR ACUERDOS.

¿estamos ya de acuerdo sobre esto?

¿podemos convenir en que..?

4. PARA DEFINIR CONTROVERSIAS.

¿en que estamos de acuerdo y en que no?

5. PARA LOGRAR UNA SOLUCIÓN.

¿cual es la mejor opción que resuelve el asunto?

¿es esta la mejor respuesta a nuestra necesidad?

6. PARA EVITAR TERQUEDAD.

¿no creen que esto va contra nuestros intereses?

7 PARA OBSTRUIR REUNIONES POSTERIORES INÚTILES.

¿habrá mas información después?

¿que obetemos al diferir la discusión?

1. PARA EVITAR DECISIONES APRESURADAS.

¿no creen que aun no es el momento?

2. PARA INDICAR DIVAGACIÓN O DISTORSIÓN TEMÁTICA.

¿que punto del orden del día estamos tratando?

3. PARA HACER INTERVENIR A MIEMBROS PASIVOS.

¿porque no nos dá su punto de vista fulano?

4. PARA REMARCAR ARGUMENTOS.

¿cual es el origen de la noticia?

¿quien es el informante?

LA EFECTIVIDAD EN LA REUNIÓN DELIBERATIVA DEPENDE DE:

- Un conductor que reúna las características básicas mencionadas a lo largo de este documento.
- Planeación cuidadosa de la reunión.
- Fomento y mantenimiento del dialogo.
- Preparación y participación activa de los participantes.

7 COMUNICACIÓN Y NEGOCIACIÓN

1 NO NEGOCIE SOBRE POSICIONES.

⇒ **DISCUTIR SOBRE POSICIONES NO PRODUCE ACUERDOS INTELIGENTES.**

⇒ **DISCUTIR SOBRE POSICIONES RESULTA INEFICIENTE.**

⇒ **DISCUTIR SOBRE POSICIONES PONE EN PELIGRO LAS RELACIONES INTERPERSONALES.**

CUANDO INTERVIENEN VARIAS PARTES;

⇒ LA NEGOCIACIÓN POR POSICIONES PUEDE SER AUN PEOR.

SER AGRADABLE NO ES LA SOLUCIÓN.

⇒ EXISTE UNA ALTERNATIVA.

LA NEGOCIACIÓN SOBRE PRINCIPIOS.

NEGOCIACION

COMUNICACION EN DOS SENTIDOS,
QUE PERSIGUE UN ACUERDO INTELIGENTE,
EFICIENTE Y AMIGABLE
ENTRE DOS O MAS PARTES
QUE TIENEN ALGUNOS INTERESES EN COMUN
Y
OTROS OPUESTOS.

2 SEPARA A LAS PERSONAS DEL PROBLEMA.

LOS NEGOCIADORES PRIMERO SON PERSONAS.

- ⇒ CADA NEGOCIADOR TIENE DOS TIPOS DE INTERESES:
 - ◊ SUSTANCIA Y RELACIÓN.

**LA RELACIÓN TIENDE A CONFUNDIRSE CON EL PROBLEMA.
LA NEGOCIACIÓN POR POSICIONES PONE LA RELACIÓN Y LA
SUSTANCIA EN PELIGRO.**

SEPARA LA RELACIÓN DE LA SUSTANCIA;

TRATE EL PROBLEMA HUMANO APARTE Y DIRECTAMENTE.

PERO:

PÓNGASE EN SUS ZAPATOS.

- ⇒ **NO DEDUZCA LAS INTENCIONES DE ELLOS DE LOS TEMORES DE USTED.**
- ⇒ **NO LOS CULPE A ELLOS DE LOS PROBLEMAS DE USTED.**
- ⇒ **EXPONGA, CADA UNO, SUS PERCEPCIONES.**
- ⇒ **ACTÚE INCONSISTENTEMENTE CON LAS EXPECTATIVAS DE ELLOS.**
- ⇒ **ASEGURE QUE PARTICIPEN EN EL PROCESO Y DELES RECONOCIMIENTO POR LOS RESULTADOS.**
- ⇒ **EVITE QUE HAGAN EL RIDÍCULO: QUE SUS PROPUESTAS SEAN CONSISTENTES CON LOS VALORES DE ELLOS.**
- ⇒ **RECONOZCA Y COMPRENDA LAS EMOCIONES, LAS PROPIAS Y LAS DE ELLOS.**

- ⇒ **HAGA LAS EMOCIONES EXPLÍCITAS Y RECONÓZCALAS COMO LEGÍTIMAS.**
- ⇒ **PERMITA QUE LA OTRA PARTE DEJE ESCAPAR LA TENSIÓN.**
- ⇒ **NO REACCIONE ANTE EXPLOSIONES EMOCIONALES.**
- ⇒ **UTILICE GESTOS SIMBÓLICOS.**
- ⇒ **ESCUCHE ACTIVAMENTE Y RECONOZCA LO QUE SE ESTA DICHIENDO.**
- ⇒ **HABLE PARA SER ENTENDIDO.**
- ⇒ **HABLE SOBRE USTED, NO SOBRE ELLOS.**
- ⇒ **HABLE CON UN PROPÓSITO.**
- ⇒ **CONSTRUYA UNA BUENA RELACIÓN DE TRABAJO.**
- ⇒ **ENFRÉNTESE AL PROBLEMA, NO A LA GENTE.**

3 CÉNTRESE EN LOS INTERESES NO EN LAS POSICIONES.

PARA LLEGAR A UNA SOLUCIÓN INTELIGENTE:

CONCILIE INTERESES. NO POSICIONES.

⇒ **LOS INTERESES DEFINEN EL PROBLEMA.**

DETRÁS DE POSICIONES OPUESTAS SE ENCUENTRAN INTERESES COMPARTIDOS Y COMPATIBLES, ASÍ COMO CONFLICTIVOS.

⇒ **¿COMO IDENTIFICAR INTERESES?**

⇒ **PREGUNTE "/¿POR QUE?"**

⇒ **PREGÚNTESE "¿POR QUE NO?"**

⇒ **COMPRENDA QUE CADA PARTE TIENE INTERESES MÚLTIPLES.**

⇒ **LOS INTERESES MAS PODEROSOS SON LAS NECESIDADES HUMANAS.**

⇒ **HAGA UNA LISTA DE LOS INTERESES DE LAS PARTES.**

ACERCA DE LOS INTERESES.

⇒ **QUE SUS INTERESES COBREN VIDA:**

⇒ **SEA ESPECIFICO E IMPRESIONE.**

⇒ **DEMUESTRE QUE HA ENTENDIDO LOS INTERESES DE ELLOS.**

⇒ **PRESENTE SUS INTERESES Y SUS RAZONES PRIMERO;**

⇒ **SUS CONCLUSIONES Y PROPOSICIONES DESPUÉS.**

⇒ **VEA HACIA ADELANTE, NO HACIA ATRÁS.**

⇒ **HAGA PROPOSICIONES CONCRETAS PERO FLEXIBLES:**

⇒ **MAS DE UNA OPCIÓN SATISFACE SUS INTERESES.**

⇒ **SEA DURO CON EL PROBLEMA, SUAVE CON LA GENTE.**

4 GENERE ALTERNATIVAS PARA BENEFICIO MUTUO.

CUATRO OBSTÁCULOS QUE INHIBEN LA GENERACIÓN DE OPCIONES.

- ⇒ **ENJUICIAR PREMATURAMENTE.**
- ⇒ **BUSCAR UNA RESPUESTA ÚNICA.**
- ⇒ **SUPONER QUE EL PASTEL ES DE UN SOLO TAMAÑO.**
- ⇒ **PENSAR "RESOLVER EL PROBLEMA DE ELLOS ES PROBLEMA DE ELLOS"**

COMO SUPERAR LOS OBSTÁCULOS:

- ⇒ **SEPARE EL PROCESO DE GENERAR DEL PROCESO DE DECIDIR.**
- ⇒ **AMPLIÉ SUS OPCIONES; NO ESTE EN BUSCA DE "LA OPCIÓN".**
- ⇒ **BUSQUE BENEFICIOS MUTUOS.**
- ⇒ **HAGA QUE LA TOMA DE DECISIONES DE ELLOS SEA FÁCIL.**

5 **INSISTA EN CRITERIOS OBJETIVOS.**

DECIDIR EN BASE A LA VOLUNTAD ES COSTOSO.

DESARROLLE CRITERIOS OBJETIVOS.

⇒ **PATRONES JUSTOS.**

⇒ **PROCEDIMIENTOS JUSTOS.**

NEGOCIE CON CRITERIOS OBJETIVOS.

⇒ **BUSQUE PRINCIPIOS CONJUNTAMENTE.**

PREGUNTE: ¿CUAL ES SU TEORÍA?

⇒ **ACUERDE PRIMERO LOS PRINCIPIOS.**

RAZONE Y MANTÉNGASE ABIERTO ANTE LA RAZÓN.

NO CEDA ANTE LA PRESIÓN.

6 ¿QUE HACER SI ELLOS SON MAS PODEROSOS.

1 PROTÉJASE.

2 HAGA EL MEJOR USO DE SUS RECURSOS.

PROTÉJASE.

EVITE TENER UN TOPE INFERIOR.

DESARROLLE SU MAAN.

(MEJOR ALTERNATIVA DE ACUERDO NEGOCIADO)

FORMULE UNA TRAMPA.

DE EL MEJOR USO A SUS RECURSOS.

ENTRE MEJOR SEA SU MAAN, MAS SERÁ SU PODER.

CONSIDERE EL MAAN DE LA OTRA PARTE

7. QUE HACER SI ELLOS NO QUIEREN NEGOCIAR.

UTILICE LA NEGOCIACIÓN JIU-JITSU.

NO ATAQUE SUS POSICIONES, BUSQUE DETRÁS DE ELLAS.

NO DEFIENDA SUS IDEAS, ACEPTÉ CRÍTICAS Y CONSEJOS.

REFORMULE UN ATAQUE A USTED EN UN ATAQUE AL PROBLEMA.

FORMULE PREGUNTAS Y TOME PAUSAS.

COMO LOGRAR QUE ELLOS JUEGUEN.

"POR FAVOR CORRÍJAME SI ESTOY EQUIVOCADO"

"APRECIAMOS LO QUE USTED HA HECHO POR NOSOTROS"

"NUESTRA PREOCUPACIÓN ES QUE SEA JUSTO"

"NOS GUSTARÍA RESOLVER ESTO SOBRE LA BASE DE PRINCIPIOS"

"LA CONFIANZA ES UN ASUNTO APARTE"

"¿PUEDO HACERLE UNAS PREGUNTAS PARA VER SI ESTOY EN LO CORRECTO?"

"¿CUAL ES EL PRINCIPIO DETRÁS DE SU ACCIÓN?"

"DÉJEME VER SI ENTIENDO LO QUE USTED DICE"

"¿NOS PODEMOS VER DESPUÉS?"

"PERMÍTAME DECIRLE EN DONDE NO ENTIENDO SU RAZONAMIENTO"

"UNA SOLUCIÓN JUSTA PUEDE SER..."

"SI ESTAMOS DE ACUERDO...SI ESTAMOS EN DESACUERDO..."

"CON GUSTO VEREMOS SI PODEMOS HACERLO CUANDO MEJOR LE

CONVENGA A USTED"

"HA SIDO UN PLACER TRATAR CON USTED"

8. QUE HACER SI UTILIZAN TRUCOS SUCIOS.

NEGOCIE LAS REGLAS DEL JUEGO.

RECONOZCA LA TÁCTICA. TRATE EL ASUNTO EN FORMA EXPLÍCITA.
CUESTIONE LA LEGITIMIDAD Y CONVENIENCIA DE LA TÁCTICA.

SEPARE A LAS PERSONAS DEL PROBLEMA.

CÉNTRERE EN INTERESES, NO EN POSICIONES.

GENERE OPCIONES PARA BENEFICIO MUTUO.

INSISTA EN CRITERIOS OBJETIVOS.

ALGUNAS TÁCTICAS TRAMPOSAS COMUNES.

ENGAÑO DELIBERADO.

NO REVELAR TODO NO ES LO MISMO QUE ENGAÑAR.

HECHOS FALSOS.

AUTORIDAD AMBIGUA.

INTENCIONES DUDOSAS.

GUERRA PSICOLÓGICA.

SITUACIONES TENSAS.

ATAQUES PERSONALES.

"EL BUENO EL MALO Y EL FEO"

AMENAZAS.

PRESIÓN POSICIONAL.

RECHAZO A NEGOCIAR.

DEMANDAS EXTREMAS.

DEMANDAS ESCALONADAS.

TÁCTICAS DE ENCADENAMIENTO.

"EL SOCIO TERCO"

RETRASO CALCULADO.

"TÓMELO O DÉJELO"

NO SEA UNA VÍCTIMA



FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES
DIPLOMADO EN DIRECCIÓN DE CONSTRUCCIÓN
MÓDULO X "COMUNICACIÓN Y CREATIVIDAD"

Innovación

Dr. José Jesús Acosta Flores
Palacio de Minería
1997.

INNOVACION, S.A.

Stephen R. Grossman, Bruce E. Rodgers y
Beverly R. Moore

INNOVACION, S.A.

**Liberando la CREATIVIDAD
en las empresas**

Ilustrado por
Richard D. Pinney

INNOVACION, S.A.

Traducción al español por:

Enrique Mercado y

Ma Eunice Barrales Peralta

D.R. © 1992 respecto a la primera edición en español por:

Panorama Editorial, S.A.

Leibnitz 31, Col. Anzures 11590 México, D.F.

ISBN 968-38-0247-8 (edición en español)

Traducido de la primera edición en inglés de INNOVATION, Inc.

© 1988.

Publicado por Wordware Publishing, Inc.

Reprinted in Spanish by Panorama Editorial, S.A.

In arrangement with Wordware Publishing, Inc.

Plano, Texas 75074, U.S.A.

Indice

	Pág.
Acerca de los Autores	11
Reconocimientos	13
1 El Filo Competitivo	15
Todos Somos Creativos	17
La Creatividad Reduce los Riesgos	19
La Creatividad Tiene Cuatro Caras	20
La Información no Basta	22
Una Imagen es mejor que Mil Palabras	23
Los Sueños o los Problemas Imposibles no Existen	25
El Subconsciente es un Socio Extraordinario en el Proceso Creativo	26
El Pensamiento Creativo Genera Situaciones de Triunfo para Todos	27
Resumen	29
Una Reflexión y un Reto	29
2 Las Habilidades Básicas	31
Cuatro Habilidades	32
Primera Habilidad: Tener un Pensamiento Divergente	34
Alternar	37
Primero divergencia, después convergencia	37
Escriba todo lo que piense	37
Manipulación	38
Suelte la mano	38
Segunda Habilidad: Asociaciones Forzadas	40
Creación de un formato para las asociaciones forzadas	41
Llenado de la columna clave	42
Llenado de la columna de ideas	43
Tercera Habilidad: Conviértase en el Abogado del Angel	44
Creación del formato de las asociaciones forzadas	46
Llenado de la columna clave	47
Llenado de la columna de ideas	47
Cuarta Habilidad: Disección de las Ideas	51
Nuevos elementos de la escala de ideas	52
La pregunta de "cómo"	53

Solución de Problemas Cotidianos	55
Palabras Finales	55
3 La Resolución de Problemas a su Máxima Capacidad	57
Caleidoscopio y Bolas de Cristal	58
La Resolución de Problemas a su Máxima Capacidad	59
Caleidoscopio	59
Cómo Servirse de este Capítulo	60
Un Caso Real	62
Descripción del problema	64
Trazo de imágenes del futuro	66
Utilizando analogías	77
4 Venda sus Soluciones	85
¿Reconoce Usted Suficientemente la Idea?	88
La visión	88
El interés personal	89
La autoridad	89
¿Reconoce Usted la Idea lo Suficientemente Como para Dejarse Llevar por Ella?	89
Cómo Vender su Idea	92
El Analítico	93
El Instrumentador	96
El Imaginativo	99
El Colaborador	100
Obteniendo la aceptación del grupo	103
La Idea es Música	104
Preparación	105
Presentación	108
Resumen	109
5 Realización de la Prueba Absurda	111
La Saga Continúa	114
Llenado de la columna clave	115
Acontencimientos previos	116
Retrocesos en tiempo	116
Señalando las fechas	118
Continuar trabajando hacia el futuro	119
Verificando Fechas	120

Creación del formato de revisión de actividades	121
Terminar el formato de la revisión de las actividades	121
Anotar la etapa, la actividad y el razonamiento	125
Planteamientos de "Cómo hacerlo..."	125
Desarrollar ideas	126
Desmenuzar la(s) Mejor(es) Idea(s).....	126
Desarrollar ideas nuevas para lo que falta	126
Continuar buscando todos los problemas de las actividades	127
El Vicepresidente de Mercadotecnia	128
El Subdirector de Desarrollo de Nuevos Productos.....	128
Seleccionar un grupo	130
Buscar fisuras en la coraza	130
Determinar la probabilidad	131
Crear el "plan B"	131
Generar más "planes B"	132
Identificar el problema	132
Valorar el Riesgo	132
Exponer el problema nuevamente	133
Exponer la idea principal	134
Describir la solución	134
Principios generales	134
Areas adicionales	134
Areas diversas	135
Crear una lista de sugerencias	135
Crear una idea matriz	135
Evaluando sus ideas	136
Verificación de la actitud	138
¿Qué le afecta a usted?.....	139
Reevaluación	139
Seguir adelante	139
6 Resolviendo Problemas Imposibles	143
La Caja Paradójica	144
Antecedentes	145
La Paradoja Lógica	146
La Historia	147

Describiendo el Problema Futuro	147
Imagine que su problema está resuelto	147
¿Quiénes están involucrados?	147
¿Qué están haciendo?	148
Seleccionar los renglones interesantes	149
Encontrar palabras esenciales	149
Describiendo el Problema Presente	150
Describir su situación actual	150
¿Qué ha intentado?	150
Crear una lista de antónimos	150
Combinar las listas	150
Cambiar el sustantivo de la frase por el adjetivo	151
Escoger la mejor contradicción	151
La Imagen Análoga	151
Encontrar un mundo paralelo	151
Establecer un formato de asociación forzada	152
Lista de características	152
Terminar la asociación forzada	153
Elegir la mejor idea	153
Encontrar lo que es útil; resolver lo que falta	153
Pensamientos Adicionales	155
El Inventario de los Grandes Pensamientos	155
Preparación	156
Una Nueva Historia	157
Empezando	158
Describir el problema	158
¿Qué ha intentado usted?	158
¿Qué tiene usted que perder?	158
¿Qué puede usted ganar?	158
Sintetizar con un "Cómo hacerlo..."	158
Examinar los Grandes Pensamientos	159
Crear un Formato de Asociaciones Forzadas	159
Encontrar su puntuación más baja	159
Elegir un número	159
Encontrar su cita	159
Poner la cita en el Formato de Asociaciones Forzadas	160

Llenar la Columna Clave	160
Llenar la Columna de Ideas	161
Elegir la mejor idea	161
Comparar planteamientos o situaciones	162
Elegir un nuevo número	163
Una Nueva Asociación Forzada	163
Elegir una idea	164
Repetir	164
El Resto de la Historia	165
Resumen	165
La Suposición Invertida	166
El Argumento	167
Empezando	168
Describir el problema	168
¿Qué ha intentado usted?	168
Anotar otros obstáculos	168
Sintetizar con un "Cómo hacerlo..."	169
La Inversión	169
Anotar cinco suposiciones	169
Invertir las suposiciones	169
Encontrar las Oportunidades	170
Elaborar Formatos de Asociaciones Forzadas	170
Buscar ideas	170
Elegir una idea	170
Desmenuzar la idea	171
Desarrollar ideas	171
Una Técnica Final	172
Una Reflexión Final	172
7 Innovación, S.A. El Estilo del Grupo	173
Resolver problemas con un Grupo	174
¿Por qué Insistir con los Grupos?	174
Problemas y Procedimientos	176
El Procedimiento de Grupo	177
Obtener las Ideas más poderosas de la Sesión	178
La selección	178
La preparación	180

Comercializar la sesión	180
El entorno físico	181
Papeles y Estructuras en las Reuniones Creativas para Resolver el Problema	183
El autor de las decisiones	184
El ideólogo	186
El moderador	189
Apropiarse de una Idea	197
La comprensión	197
Los siguientes pasos después de la sesión	201
Resumen	202
Epílogo. “Ser Creativo es una Alternativa que Usted puede Tomar”	207
Apéndice A. Habilidades Adicionales	211
El Pensamiento Divergente	212
Forzar las Asociaciones	212
Para Convertirse en el Abogado del Angel	212
Para Disecar ideas	213
Apéndice B. El inventario de los Grandes Pensamientos	215
Citas del Analítico	216
Citas del Instrumentador	217
Citas del Colaborador	218
Citas del Imaginativo	219
Apéndice C. El Inventario del Estilo de Pensar	221
Apéndice D. Mundos Paralelos	227
Apéndice E. La PCP Desarrollada	229
Vendiendo la Idea	239
El vicepresidente de Mercadotecnia	239
El subdirector del Desarrollo de Nuevos Productos	239
El gerente de Mercadotecnia-de los Pañales	239
El director de Mercadotecnia de Nuevos Productos	239
El gerente de la Fábrica-del Sistema de los Pañales	239
El subgerente de la Fábrica-de los Pañales	240
Los Vicepresidentes de Investigación y de Producción	240
Desarrollar el Seguro de Riesgo	240
Verificar la Actitud	242
Indice analítico	245

Acerca de los Autores

Stephen R. Grossman

Stephen R. Grossman, presidente de la compañía Duouble Dominance Inc., de Maple Shade, NJ, ha sido maestro, capacitador y consultor en creatividad, resolución de problemas e innovación corporativa durante la última década. Con quince años de experiencia industrial como físico, entre sus labores puede citarse destacadamente la dirección de un equipo de investigación básica para el desarrollo de un nuevo producto en una compañía citada por la prestigiada revista Fortune entre las 500 más poderosas del mundo.

Además de haberse hecho merecedor de diversos galardones técnicos, Grossman es propietario de varias patentes de nuevos productos de consumo y tecnologías manufacturadas, entre las que se cuentan las gasas de baño Cottonelle R. Es autor, asimismo, de numerosos textos acerca de la relación entre creatividad y resolución de problemas técnicos y ha fungido como vicepresidente del International Paper Physics Committee of the Technical Association of the Pulp and Paper Industry.

Grossman forma parte del cuerpo docente del Creative Institute de Buffalo y es miembro también de American Mensa. Ha aparecido en numerosos programas de radio y televisión para exponer la relación entre la creatividad en la resolución de problemas y la innovación empresarial.

Bruce E. Rodgers

Bruce E. Rodgers lleva una vida de actividad creativa debido a su trabajo como consultor y capacitador en resolución de problemas e innovación corporativa, y más recientemente en el diseño y desarrollo de equipos de microcomputación y como escritor de temas técnicos. Como profesor invitado, director de seminarios y maestro, ha conducido a grupos y empresas hacia el campo de la creatividad a todo lo largo del territorio noreste de los Estados Unidos.

El señor Rodgers aplica personalmente sus filosofías creativas como dramaturgo consumado, y es autor dramático residente del Princeton's McCarter Theatre, una importante compañía teatral regional norteamericana no lucrativa. Como dramaturgo ha obtenido reconocimiento del New Jersey State Council on the Arts y ha sido distinguido con el montaje de algunas de sus obras por el McCarter Theatre y por el GeVa Theatre de Rochester, NY. Además, participa en New Jersey State Council on the Arts como miembro del jurado de dramaturgia, juez de montajes teatrales profesionales, enlace creativo y asesor.

Beverly R. Moore

Beverly R. Moore, presidenta de Choice Point Associates, es especialista en el desarrollo de recursos humanos y comercialización. Recibió su grado de licenciatura en el Augustana College, Rock Island Illinois, y posteriormente realizó estudios avanzados en Harvard University, Cambridge, Massachusetts, y en el State University College of New York, Buffalo, Nueva York. Adicionalmente, la señorita Moore ha tomado cursos en University Associates, San Diego, California, y en Synectics Inc., Cambridge, Massachusetts.

La señorita Moore fundó Choice Point, un centro de capacitación en Duxbury, Massachusetts, en 1979, donde encabeza a un grupo multidisciplinario de consultores adiestrados.

Con más de doce años de experiencia, Beverly Moore ha diseñado y dirigido programas de adiestramiento para más de 4,000 personas en más de 500 empresas comerciales, industriales, gubernamentales, educativas y comunitarias. Ha impartido cursos en Boston University, State University College of New York, Rensselaer Polytechnic Institute y Bridgewater State College. Durante más de tres años, la señorita Moore ha estado investigando y desarrollando aplicaciones de alta tecnología en áreas administrativas y de comercialización. Ampliamente reconocida en este campo, ha aplicado más de 400 encuestas Herrmann Brain Dominance a análisis corporativos o individuales.

A causa de la excelente reputación de Beverly Moore derivada de los resultados tangibles de la práctica de sus enseñanzas, el voluntariado norteamericano ha recurrido a ella para que ocupe diversos puestos directivos y de administración. Ha presidido abundantes consejos de directores, comités de finanzas e importantes campañas de recolección de fondos, y ha fungido asimismo como asesora del National Center for Voluntary en Washington, D.C.

Reconocimientos

Si he podido ver más lejos, ha sido gracias a que me he parado sobre hombros de gigantes.

— Isaac Newton

Todo acto creativo es un ejercicio de manipulación. Tomamos lo que ya existe, lo redefinimos y lo reconectamos en un contexto diferente para resolver un problema. Lo mismo sucedió con este libro. Muchas de sus ideas y conceptos han sido fruto de diversos colaboradores notables en el campo de los estudios creativos.

El uso de analogías para la resolución de problemas y el concepto de dissección de las ideas fueron desarrollados originalmente por George Prince y Bill Gordon en su modelo Synectics. La inspiración súbita fue originalmente sugerida por Walt Disney a fines de la década de los veinte, y ampliada y actualizada por Alex Osborn a fines de los años cincuenta.

Los tratados del doctor Edward deBono sobre el pensamiento lateral nos proporcionaron material que habría de servirnos para el "abogado del ángel". Asimismo, la obra de Ned Herrmann sobre el predominio de la inteligencia nos ofreció buena parte del planteamiento acerca de las cuatro caras de la creatividad. Estamos en deuda también con el doctor Robert Weisberg, profesor de psicología en Temple University, de cuyas investigaciones extrajimos la estructura sobre la que basamos algunos de nuestros modelos.

El crédito de algunas de las historias y de la metodología general para la resolución creativa de problemas les corresponde a Sidney Parnes, Ruth Noller y Angelo Biondi, del Creative Problem Solving Institute (CPSI) de Buffalo, NY. Debemos agradecerles asimismo a todos nuestros colegas del CPSI su apoyo permanente y sus inspiradas sugerencias en el campo del pensamiento creativo.

Hacemos extensiva nuestra gratitud también a Ed Wiseman, de B. F. Goodrich, por haber compartido con nosotros su experiencia en la resolución creativa de problemas corporativos, y a Eugene Raudsepp por su colaboración en el desarrollo de la Choice Point Brain Dominance Survey.

Les agradecemos a Ed Carrington, Joe Weinkman, Roy Bostic y Linda Kinsey la lectura del manuscrito, así como sus comentarios constructivos y honestos.

Nuestra gratitud también para Katherine Catlin, quien generosamente nos ofreció ideas, sugerencias y palabras de aliento, las cuales contribuyeron a que este libro se haya convertido en lo que es ahora.

Estamos particularmente en deuda con nuestros clientes, quienes comprobaron la eficacia de la resolución creativa de problemas haciendo uso de los procedimientos incluidos en este libro para la generación de resultados creativos.

Finalmente, expresamos nuestra gratitud a nuestros amigos y nuestras familias, que nos proporcionaron inspiración y apoyo para la conclusión de este proyecto.

El Filo Competitivo

*Los ocho principios fundamentales
de la creatividad*

Independientemente de la profesión que usted ejerza, aumentar su capacidad para pensar creativamente lo encauzará hacia el éxito personal y profesional mejor que cualquier otro procedimiento.

El pensamiento creativo supone la capacidad de encontrar soluciones a los problemas, modificando el punto de vista desde el cual se les analiza y una vez que los canales tradicionales han demostrado su ineficacia para ofrecerle a usted las respuestas que necesita. Cuanto más innovadoras sean las soluciones con las que usted sea capaz de enfrentar los desafíos de su empresa y su carrera, más competitivo será en el mercado. Todo el mundo puede dar respuestas sencillas; las respuestas creativas son exclusivas de los mejores.

*Todo el mundo puede dar respuestas sencillas.
¡Las respuestas creativas son exclusivas
de los mejores!*



En este libro se describe nuestro método para estimular el pensamiento creativo, que consiste en vender nuevas ideas de eficacia comprobada, y en instrumentarlas una vez que han sido aceptadas. Desarrollado a lo largo de quince años, este proceso ha sido exitosamente utilizado por dependencias gubernamentales norteamericanas como la NASA y por importantes corporaciones como IBM, AT&T, Johnson & Johnson, Scott Paper Co. y muchas otras. Sin embargo, también ha tenido éxito en numerosas empresas medianas y pequeñas y en organizaciones no lucrativas. Comercialización, finanzas, recursos humanos, investigación y desarrollo, servicios de información gerencial, producción...: prácticamente todas las áreas administrativas han hecho uso de esta colección de habilidades, métodos, técnicas y ejercicios para convertir sus problemas más difíciles en oportunidades practicable y beneficiosas.

Si usted utiliza este libro, ya sea aplicando todos los ejercicios o simplemente comprendiendo los conceptos, y si se compromete a incorporar a su rutina diaria las técnicas que aquí se sugieren, muy pronto se encontrará en la situación siguiente:

1. Descubrirá nuevas oportunidades y resolverá los problemas que se le presenten con ideas cada vez más novedosas.

2. Venderá sus nuevas y creativas ideas con una eficacia creciente.
3. Instrumentará las ideas que usted mismo ha generado y vendido.

En el transcurso de su lectura, en este libro encontrará los sistemas ya probados que le permitirán alcanzar cada una de esas metas. Y cuando esos tres propósitos se hagan realidad, su empresa y usted cosecharán los frutos de ser los primeros, de ser distintos y de ser los mejores. Esta es justamente la promesa que le hace este libro.

Para sacar la mayor ventaja de *Innovación, Inc.*, es importante comprender los ocho principios fundamentales en los que se basa:

1. Todos somos creativos.
2. La creatividad reduce los riesgos.
3. La creatividad tiene cuatro caras.
4. La información no basta.
5. Una imagen es mejor que mil palabras.
6. Los sueños o problemas imposibles no existen (sólo los soñadores limitados o las personas incapaces de resolver problemas).
7. El subconsciente es un socio extraordinario en el proceso creativo.
8. El pensamiento creativo genera situaciones de triunfo garantizado (sin compromisos).

Conforme vayamos explicando cada uno de estos principios, pregúntese si tienen que ver con usted, con su trabajo o con su empresa.

TODOS SOMOS CREATIVOS

Todos somos creativos



Muchas personas creen que porque nunca han tocado un instrumento musical ni dibujan bien ni han inventado nada, no son creativas y tienen que resignarse a una vida no-creativa. En nuestras actividades de consultoría empresarial nos hemos topado incontables veces con este tipo de personas. Si buena parte de su vida adulta la ha pasado diciéndose a sí

mismo que no es creativo, se encuentra en un error; todo el problema es que nunca ha puesto en práctica su creatividad.

Reflexione. ¿En alguna ocasión ha tenido que seguir una nueva ruta entre su casa y su trabajo a causa de algún problema con su ruta anterior? ¿En alguna ocasión ha cambiado la forma de comunicarse con un empleado problemático dado que las cosas no están funcionando? ¿Ha llegado a ordenar un platillo diferente en su restaurante favorito porque ya esta harto del mismo guiso de siempre? Si ha hecho algunas de estas cosas, es simple y sencillamente porque usted es creativo. Realmente, la creatividad no consiste en otra cosa.

El hecho es que la creatividad se halla ya dentro de su vida. Le basta a usted con ser un humano para ser creativo, sin importar dónde o cómo ejerza su creatividad. Esto se deriva del hecho de que los humanos somos creaciones únicas. Mientras que el compositor se limita a las doce notas de la escala, y el pintor al uso del rojo, el amarillo y el azul, los colores primarios de los que se desprenden todos los demás tonos, usted es una creación de quintaesencia, con una capacidad para acomodar y combinar los elementos a su alcance que nadie, sino sólo usted, posee.

Si ve las cosas desde este punto de vista, descubrirá que ser creativo no es nada difícil. Si cada uno de nosotros pudiera hallar la manera de externar en su trabajo la maravillosa excepcionalidad en la que *uno mismo* consiste, todos seríamos maestros de creatividad, y alcanzaríamos mucho éxito.

En la realidad, probablemente usted es diez veces más creativo de lo que piensa. Usted está involucrado en un trabajo productivo. Los productos han sido concebidos, diseñados, producidos, despachados y vendidos. Usted tiene que apagar diez fuegos a la semana, eludir tres trampas políticas al mes, lograr cuotas imposibles cada trimestre y conseguir cuando menos un milagro al año. Problemas de todos tamaños tienen que ser resueltos, el trabajo tiene que realizarse y la empresa debe seguir adelante. Pero este trabajo no lo hacen ni los números, ni los informes, ni las computadoras: lo hace usted. Y usted los hace creando y desarrollando ideas que resuelvan los problemas y que hagan frente a los desafíos.

Esto no quiere decir, de cualquier manera, que usted no pueda ser más creativo de lo que ya es. Usted puede ser mejor todavía. *Puede* efectivamente mejorar la calidad y la originalidad de sus ideas. Lo sabemos porque, como consultores, ésa es nuestra norma de vida, y se ha convertido también en la de los clientes a quienes hemos orientado. A lo largo de los años, hemos conducido a miles de personas al encuentro con estos conceptos frescos y novedosos a través de las técnicas creativas incluidas en este libro. Las hemos visto cambiar su forma de acercarse a los problemas, su forma de interactuar con las ideas y su estilo de prepararse a sí mismos para recibir las respuestas que necesitan.

Hacer efectivo el cambio implica simplemente creer que el cambio *puede* producirse, aprendiendo y dominando las habilidades necesarias e incorporándolas a sus actitudes y acciones cotidianas.

En este libro le haremos conocer esas habilidades, le sugerimos los métodos que puede seguir para dominarlas y lo asistiremos para que encuentre las maneras de incorporarlas a su vida normal. Utilizando y desarrollando conscientemente su capacidad creativa innata, usted se convertirá *activamente* en una persona creativa. El compromiso y la convicción deben iniciarse ahora mismo. Probablemente no vaya a parecerle fácil y le llevará cierto tiempo, pero los rendimientos superarán de inmediato a la inversión.

LA CREATIVIDAD REDUCE LOS RIESGOS



Suele creerse que las personas activamente creativas asumen demasiados riesgos. Sin embargo, y aunque esto cause asombro, nuestra experiencia nos dice que lo cierto es lo contrario. La gente que vive creativamente asume mucho menos riesgos que quienes se consideran a sí mismos no-creativos.

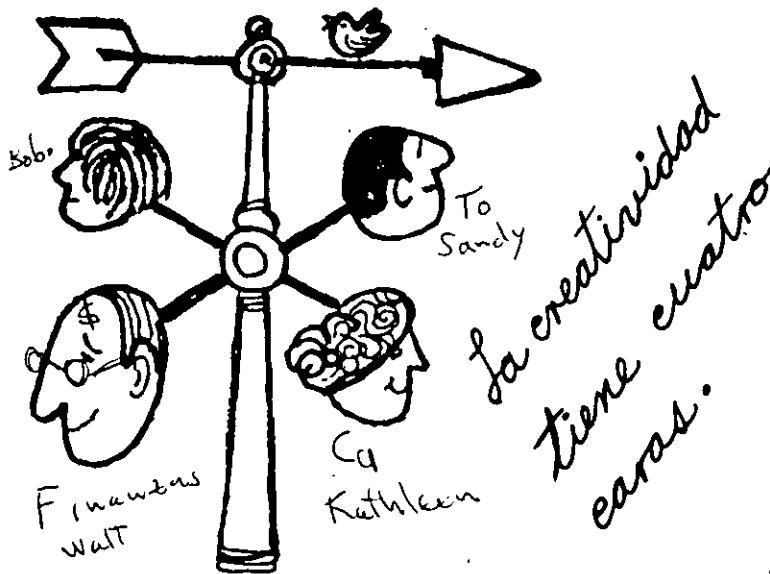
Ello se debe a que las personas creativas están seguras de su capacidad para enfrentar cualquier situación y hacer algo útil con ella. Son "pensadores de las oportunidades". Para ellos, los problemas, las fallas y los fracasos constituyen desafíos, no obstáculos. En el punto en que algunas personas tienden a aceptar que el fracaso es la conclusión de lo que han hecho, las personas creativas ven simplemente una etapa más de un proceso evolutivo en el que el éxito es el único resultado posible.

La historia es rica en ejemplos de inventos, innovaciones y productos útiles que surgieron a partir de intentos fallidos en el desarrollo de algo completamente diferente. Productos como los Post-its™ de 3M, el Ivory Soap de Proctor and Gamble, los productos de caucho vulcanizado Silly Putty y el exitoso insecticida para las plantas 2,4-D fueron desarrollados o mejorados por accidente o error. Existen los fracasos, los tropiezos. Sin embargo, una persona con un vigoroso ingenio creativo convierte los tropiezos en algo útil.

Las personas activamente creativas desarrollan una capacidad especial para "ver" el potencial de *toda* situación. Desarrollan asimismo una inmunidad hacia el temor al fracaso, porque éste no es nunca un fin en sí mismo, sino el punto de partida para el siguiente desafío a la creatividad. Siempre es posible voltear ideas y nociones que a primera vista parecen ser fracasos, y cambiarlas de arriba abajo y de dentro hacia afuera para advertir lo que se puede hacer con ellas.

Si se permite a sí mismo el despertar de su potencial creativo, no estará más que protegiéndose *en contra* del fracaso y, por ende, eliminando los riesgos. El pensamiento creativo será su seguro máximo.

LA CREATIVIDAD TIENE CUATRO CARAS



En nuestros trabajos de consultoría, nos hemos topado con cuatro diferentes tipos de personas, a los que quizá también usted conozca. El primer tipo se desempeña perfectamente en las finanzas; lo llamaremos Walt. Si Walt no se encuentra ubicado en el departamento de contabilidad, debería estarlo, porque muestra una asombrosa agilidad con el manejo de los números. Su hobby consiste en leer las hojas de balance, y puede oler las cantidades irregulares tres páginas antes de llegar a ellas. Si es preciso convencerlo de algo, lo mejor que puede hacerse es ofrecerle abundantes datos, porque su sed de hechos es insaciable. Sería además un craso error ofrecerle a Walt una copa de vino en una reunión de la empresa sin haber consultado antes la fecha de la cosecha.

El segundo tipo de persona suele ocupar el puesto de jefe de personal. Kathleen, como la llamaremos, es una de las personas mejor organizadas que pueda conocerse. Conduce con aplomo una agenda excesivamente ocupada, deslizándose sin mayor esfuerzo de una cita a otra en un flujo estable de listas cuidadosamente organizadas. Y habría que ver a Kathleen ofreciendo una cena. Cada platillo aparece sobre la mesa como por arte de magia, en el momento justo y bien caliente, además de que la disposición de los asientos se asemeja notablemente al organigrama de la empresa. Una mirada a su librero nos haría

encontrarnos con un ejemplar de la primera edición de *The One Minute Manager* y con una colección de discos acomodados por orden alfabético.

Sandy ocupa, por su parte, el puesto de gerente de comercialización de una pequeña empresa comercial. Es una de esas personas con las que resulta imposible hacer contacto porque nadie sabe dónde se encuentra. En una reunión, puede esperarse de ella que llegue tarde, pero también que proponga diez ideas cuando los demás ofrecen dos. Puesto que raramente está haciendo menos de dos cosas a la vez, uno no debería molestarse si mientras ensaya su reporte de ventas ella redacta su informe administrativo, porque cuando llegue el momento de la presentación pública del reporte, ella será indudablemente la única persona que comprenda el concepto general. Si uno recorre la caótica oficina de Sandy, se encontrará con un rótulo que diga: "¡Si crees que mi escritorio está desordenado, imagínate mi cabeza!"

El cuarto tipo de persona suele hallarse en el campo de las ventas. Todos aprecian a Bob. Es la clase de persona a la que uno le confiaría sus secretos más íntimos con la absoluta seguridad de que nunca hará nada que pueda herir los sentimientos de otra persona. Sabe escuchar y sabe reír, y la gente suele sentirse inmediatamente a gusto cuando habla con él. Sin embargo, no debe molestársele con la pregunta de si puede quedarse a trabajar más tiempo del acostumbrado; es miembro de cuatro clubes y entrenador de tres equipos deportivos.

¿Reconoce usted a Walt, Kathleen, Sandy y Bob? ¿En su grupo o empresa hay personas que se les parezcan? Quizá también les encuentre semejanzas con algunos de sus clientes o vendedores. ¿A cuál de ellos se parece usted más?

Aunque la mayoría de la gente tiende a parecerse especialmente a uno de estos estilos generales, lo cierto es que todos poseemos características de los cuatro tipos. Todos tenemos algo de Walter el analítico, de Kathleen la instrumentadora, de Sandy la "imaginativa" (el término que le aplicamos a alguien con una tendencia particular al pensamiento imaginativo) y de Bob el colaborador. Estos tipos representan las cuatro caras de la creatividad, los cuatro estilos fundamentales de pensamiento. Y los cuatro son necesarios para la verdadera y útil innovación.

El año pasado, por ejemplo, Walt se percató de que su empresa necesitaba un sistema de inventario más preciso, de manera que el imaginativo que hay en él inventó un enfoque totalmente fresco del proceso. Su colaborador le ayudó a comprender las necesidades del departamento de inventarios entablando diálogos con cada uno de los usuarios del sistema. Su analítico ideó luego la lógica del procedimiento y, finalmente, su instrumentador administró el proyecto, previendo oportunamente el adiestramiento, la instalación y la activación del sistema.

Con frecuencia se considera que el estilo imaginativo es el único "creativo", de manera que las personas con estilos lógicos y de procedimiento suelen tenerse a sí mismas como no-creativas. Es muy común que tengan amigos "artísticos" a los que consideren creativos, y que encuentren muy pocas semejanzas entre esos amigos y ellas mismas.

Sin embargo, *todos* los estilos son creativos, aunque cada uno de ellos expresa su creatividad en forma diferente. Walt crea su singular sistema de inventario, mientras que Kathleen reorganiza un área completa de la empresa. Sandy inventa un brillante y original plan de comercialización, mientras que Bob idea cómo apoderarse de las mejores ventajas de la competencia.

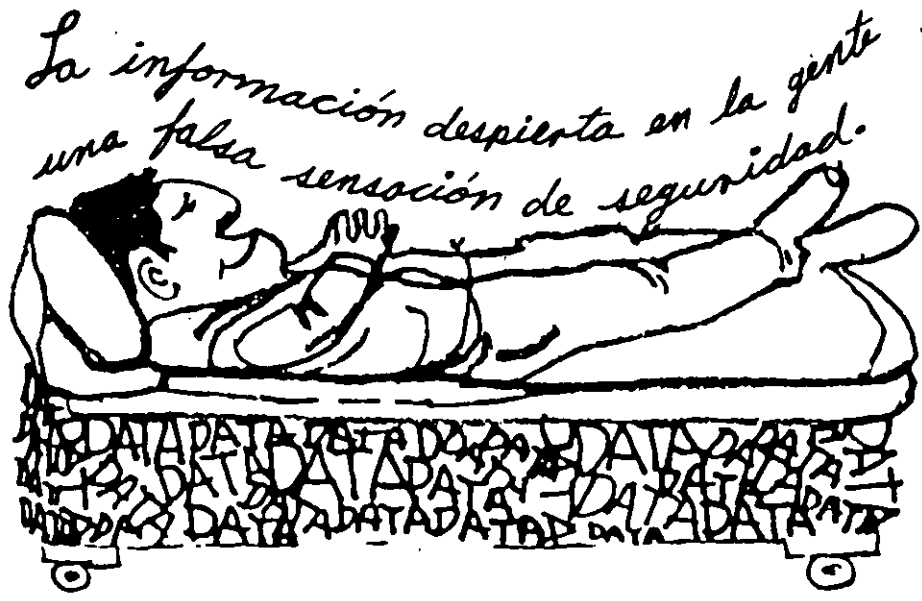
Para ser innovador, no basta con las ideas. Las ideas útiles deben separarse de las imprácticas y deben ser instrumentadas con un alto grado de disciplina y técnica, de manera que los demás puedan comprenderlas y utilizarlas.



Piense en su propio trabajo. ¿Qué partes de sus responsabilidades son analíticas? ¿Cuáles implican habilidades organizativas? ¿Cuáles habilidades imaginativas? ¿Cuáles de ellas, finalmente, habilidades colaborativas? Trace cuatro columnas y examine su trabajo desde esos cuatro puntos de vista.

La clave consiste en identificar al Walt, Kathleen, Sandy y Bob que hay en usted y en su empresa, para después conducirlos y desarrollarlos al máximo. Cada uno de ellos contribuyen al proceso de innovación, puesto que de lo que aquí se trata es de trabajar en equipo. En sí mismo, usted es ya un equipo de cuatro.

LA INFORMACION NO BASTA



Una proporción mínima de la información que usted posee es desconocida para su competidor, quien, en caso de caracer de ella, siempre estará en condiciones de obtenerla, o incluso se encuentra ya a punto de conseguirla. La verdadera diferencia estriba en lo que usted haga con esa información, en lo que usted sea capaz de descubrir en ella, en lo que pueda realizar a partir de ella, en lo creativo que sea usted en su manejo.

Todos le dirán que es imposible que usted sea tan rico, tan delgado, tan apuesto o que tenga tanta información. Vivimos y trabajamos en una sociedad indudablemente orientada hacia la información. La revolución de las computadoras ha puesto en manos de mucha más gente que antes no sólo mayor información, sino también los instrumentos analíticos para manejarla. Con sólo poner a funcionar una impresora y dejarla correr, podemos quedar literalmente sepultados bajo enormes caudales de información.

Sin embargo, la información es sólo la materia prima de las soluciones, de la misma manera que la pintura es la materia prima de las artes gráficas; la pintura no se convierte en arte hasta que el artista crea algo con ella. Por sí misma, la información es incapaz de

diseñar, fabricar o vender un producto, o de estimular a los empleados para que sean más productivos o más cuidadosos con la calidad de trabajo. La sola información no puede hacer nada por la línea fundamental o por la redituabilidad de su negocio. Sólo la gente posee esa capacidad.

Es la gente la que se sirve de la información y la incorpora en un nuevo producto, o en un mejor producto, o en un producto más distintivo. Es la gente la que se sirve de la información sobre el control de calidad y la convierte en mejoras permanentes en la línea de ensamblado para elevar así la tasa de redituabilidad de su producto. Es el comerciante el que usa su lista de direcciones en una forma nueva y desacostumbrada para conseguir un significativo incremento en las ventas.

La sobrevaloración de la información hace que la gente se deslice hacia una falsa sensación de seguridad. Como los hechos son tan concretos, tan protegedores, representan con frecuencia un punto muy cómodo en el cual detener la búsqueda de soluciones. Por desgracia, las soluciones basadas exclusivamente en datos informativos son vanas y mucho más débiles de lo que parecen. La energía subjetiva de la mente humana que utiliza a la información calificada como combustible para los saltos imaginativos es vital si lo que se busca son respuestas sólidas y confiables.

UNA IMAGEN ES MEJOR QUE MIL PALABRAS



Einstein se imaginó a sí mismo viajando sobre un rayo de luz.

*Oh, mi amor es como una rosa roja
que vuelve a florecer cada verano.*

—Robert Burns

Incluso si (la calidad de) un producto mejora, al público le lleva tiempo darse cuenta de ello. Es como la muchacha mala del pueblo cuando decide cambiar y regenerarse; nadie se lo cree en el primer par de años.

—Lee Iacocca

La imagen, la metáfora, la analogía, el símil, el símbolo son el corazón mismo del proceso creativo. Son expresiones o trazos que comparan o representan las cualidades de dos cosas aparentemente diferentes. En los epígrafes arriba citados, Robert Burns descubre que su "amor" y una rosa roja tienen cualidades en común, mientras que Lee Iacocca relaciona el cambio en la calidad de un producto con la reforma de la vampiresa del pueblo. Tanto la imagen del poema como la analogía de Iacocca crean descripciones que comunican muchas más cosas que el significado literal de las palabras.

Sin embargo, las imágenes y las analogías son también el conducto de las ideas novedosas. En los primeros años del programa espacial, por ejemplo, cuando, vestidos con sus voluminosos trajes espaciales, los astronautas no podían tomar las cosas con los sujetadores convencionales, los diseñadores del proyecto buscaron la solución en alguna analogía presente en el mundo de la naturaleza de algo que se "adhiriera". Esta idea les hizo dar con el cardo, que se prende fijamente a los pantalones cuando uno atraviesa un campo, y de ahí el surgimiento del Velcro.

Cuando uno de nuestros clientes, que carecía de un coordinador administrativo entre sus departamentos de comercialización y fabricación, buscaba la manera de fomentar la cooperación espontánea entre ambos grupos, encontró una analogía en el mundo de la música: las sesiones de improvisación de los ejecutantes de jazz, de donde desprendió muchas soluciones potenciales.

Imágenes, analogías, metáforas, etcétera, ofrecen de un solo golpe una visión completa de las cosas, en un solo paquete sucinto y eficaz. Esos instrumentos le permitirán a usted hacerle frente a un desafío creativo en un contexto completamente diferente, lejos de los detalles más confusos del problema mismo y en un "mundo" diferente, en el que un problema similar ya ha sido resuelto. La sesión de improvisación de jazz, en la que cada quien en lo individual contribuye espontánea y armoniosamente al trabajo del grupo en salones adecuados, es un ejemplo perfecto.

No es casual que las palabras "imagen" e "imaginación" tengan la misma raíz. Una (la imagen) nutre a la otra (la imaginación). Einstein dio con su teoría de la relatividad imaginando que él mismo viajaba por el espacio sobre un rayo de luz. *La imagen le dio la idea.*

Usted mismo utiliza y pone en práctica sin cesar imágenes, metáforas y símiles. Colorean su conversación ("Eso se está vendiendo como pan caliente") y lo bombardean en la publicidad ("Usted también puede alcanzar las estrellas"). Piense por un minuto en las expresiones que utiliza: ¿Cuán a menudo recurre a algún símil cuando habla? ¿Su negocio posee su propia "imagen"? Si su empresa tiene un logotipo, por ejemplo, ¿qué clase de ideas y sentimientos comunica? Observe el papel membretado de su oficina, o el suyo propio; ¿qué transmite esa disposición tipográfica? Si su compañía fuera un automóvil, ¿cuál sería? ¿Un Rolls-Royce? ¿Una pickup? ¿Un Corvette? ¿Por qué?

Aplicar a conciencia el pensamiento en imágenes y analogías como un agente de innovaciones es como interpretar el mapa del tesoro. Ahí se le muestran a usted la ruta, las pistas y el lugar exacto donde se encuentra el oro; sólo resta que siga las instrucciones, y que se ponga a cavar.

LOS SUEÑOS O PROBLEMAS IMPOSIBLES NO EXISTEN
 (sólo los soñadores limitados o las personas incapaces
 de resolver los problemas)

¡NO HAY MANERA!



¡No se puede!
¡No se puede! ¡No se puede!
¡No se puede! ¡No se puede!

“No se puede. Ya lo intentamos todo, y no se puede.”

Analice la frase anterior. Fuera de contexto, suena un tanto ridícula, ¿no le parece? Sin embargo, en el contexto de los aparentemente imposibles problemas de su empresa (o de su vida personal), probablemente usted ha dicho o pensado esa frase más de una vez. El hecho es que, *haciendo a un lado* el producto o servicio que usted ofrezca, no hay nada que pueda ser tan perjudicial para su éxito y beneficio de largo plazo como la sincera aceptación de ese enunciado. Absolutamente nada.

El motivo de que pueda ser tan perjudicial es que esa afirmación es falsa. Siempre habrá soluciones para cualquier problema que se tenga en frente. Y no hablamos siquiera de una solución, sino de soluciones: más de una. Siempre que aseguremos esto, siete de diez personas replican: “Bueno, pero es que ustedes no conocen nuestra situación.” No importa. No nos hace falta conocer los detalles de un problema en particular para afirmar que su resolución es posible. Y sabemos que hay soluciones simplemente porque a lo largo de la historia humana *siempre* ha habido soluciones para los problemas que se creían irresolubles. Lo importante es que haya alguien que dé con la respuesta correcta.

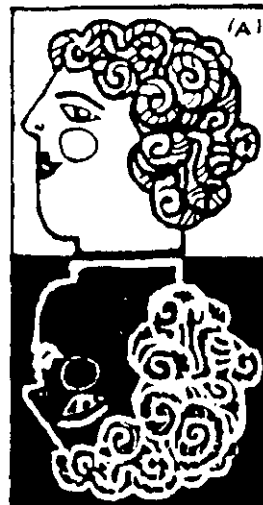
Todos sabemos de los descubrimientos e innovaciones más significativos: la pólvora, los fertilizantes, las bacterias, la penicilina, las vacunas, la electricidad, la organización del trabajo, la radiación, la educación pública, el motor de combustión interna, la aviación y las computadoras, por citar sólo algunos entre los más importantes. Sin embargo, la lista de problemas y situaciones cotidianos que parecen poco menos que imposibles es todavía mucho más extensa, pero para ellos también existen soluciones igualmente factibles. A veces encontramos las respuestas muy rápidamente, pero en ocasiones hallarlas ha sido cuestión de siglos. No obstante, las respuestas siempre han estado ahí, aguardando sólo a quién dé con ellas.

En el momento en que usted realmente creyera que su problema carece de solución, no estaría haciendo más que aceptando de antemano las ventajas de la competencia sobre usted. Si no cree que exista la manera de elaborar su producto con mucha mayor eficiencia, mientras que su competidor efectivamente lo cree, lo único cierto es que la competencia está en condiciones muy superiores a las de usted para hallar la respuesta y para derrotarlo en el mercado. Si no sabe cómo hacer mejor, más rápido o a menor costo lo que ya hace, salga a buscarlo. Alguien más creativo que usted lo descubrirá; y cuando ello ocurra, usted se dará cuenta de que ocupa el segundo lugar y que está totalmente desplazado.

Las personas más creativas *saben* que siempre hay respuestas para toda clase de problemas. Instintivamente comprenden que deben mirarlos desde un punto de vista diferente, y ponen lo mejor de sí mismas en ese empeño. Quienes se esfuerzan menos, consiguen menos.

EL SUBCONSCIENTE ES UN SOCIO EXTRAORDINARIO EN EL PROCESO CREATIVO

El subconsciente es un socio extraordinario en el proceso creativo...



Para generar ideas con el fin de hacerles frente a los desafíos creativos, es vital tener confianza en el papel que en ello desempeña el subconsciente. Usted será la persona más creativa si relaciona su reto con su subconsciente, convencido de que éste le ofrecerá la solución que necesita. Si lo hace con honestidad, su subconsciente no le permitirá fracasar.

El subconsciente es como un buen equipo de trabajo. Reacciona de inmediato ante lo que intuitivamente reconoce como importante para usted, y no requiere de dirección. Simplemente comprende lo que usted necesita y trabaja incansablemente y sin reclamos hasta conseguir su propósito.

¿En alguna ocasión ha intentado recordar el nombre de una persona, que cree tener ya en la punta de la lengua pero que por cualquier motivo le resulta imposible de identificar? Quizá recuerde su rostro, cada uno de los detalles de su apariencia en la última ocasión en que estuvieron juntos, e incluso buena parte de la conversación que tuvieron. Sin embargo, por una razón inexplicable, el nombre se le escapa. Después de unos minutos, usted se siente frustrado, rendido y con el solo deseo de olvidarse del asunto en su totalidad.

Pero ocurre que una hora más tarde, mientras usted está comiendo o en dirección a una reunión de ventas, el nombre que buscaba apareció de súbito en su mente. Eso lo hace sentirse espléndidamente, como si hubiese realizado algo especialmente difícil.

Usted estaba en la creencia de que ya había desechado el asunto, pero eso no fue cierto; había dejado de pensar en ello sólo *conscientemente*, pero mientras tanto su subconsciente siguió trabajando.

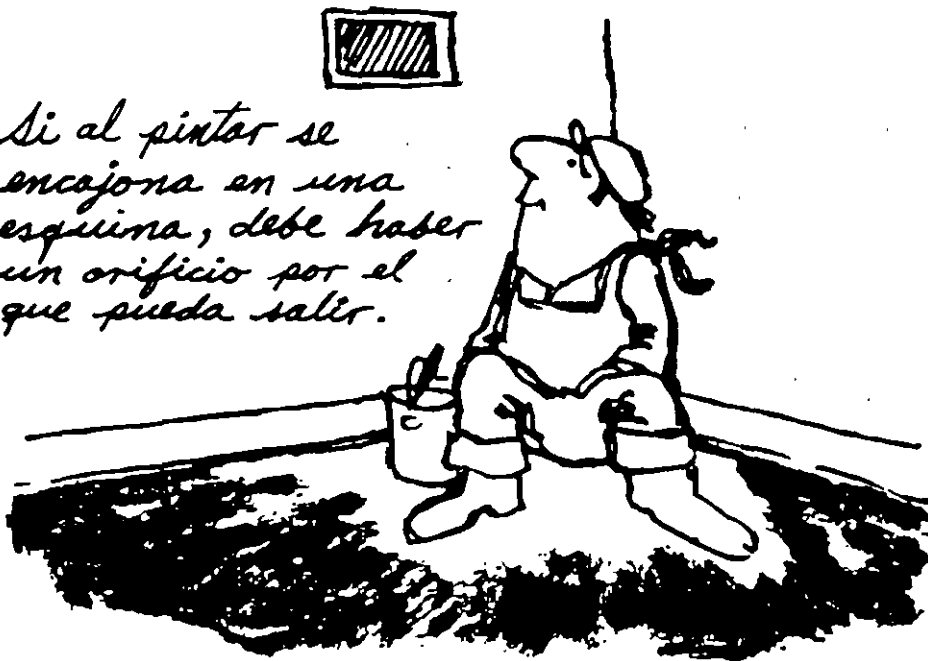
Cuando concluyó su trabajo y su mente se encontró suficientemente relajada, la respuesta salió a la superficie y usted se sintió reconfortado.

Al sentirse sobrecargado por un problema o por la búsqueda de una respuesta original, lo mejor que puede hacer es dejar de obstinarse en el asunto durante algún tiempo, en la inteligencia de que mientras usted se ocupa de otras cosas, su subconsciente no deja de trabajar en el asunto pendiente. La respuesta puede llegarle durante un sueño, en los momentos de semiconciencia cuando usted está a punto de levantarse pero todavía se siente un poco dormido, bajo la regadera o en cualquier otro instante en el que su mente se halle relajada. Hay personas que tienen siempre junto a su cama un cuaderno y una pluma para poder anotar ahí las ideas súbitas sin correr el riesgo de que más tarde se les olviden.

Si desecha el papel del subconsciente en el proceso creativo y se empeña en encontrar las respuestas utilizando sólo su mente despierta, se está lanzando a la lucha con un brazo atado a la espalda. Relájese un momento. Tenga fe en su subconsciente y ya verá cómo le ofrece respuestas cada vez más adecuadas, originales y prácticas para los retos más complejos que le sea preciso enfrentar.

EL PENSAMIENTO CREATIVO GENERA SITUACIONES DE TRIUNFO PARA TODOS (sin compromiso)

Si al pintar se encajona en una esquina, debe haber un orificio por el que pueda salir.



Tome su pastel y cómaselo. Le dirán que eso no se puede hacer, pero están en un error: simplemente no son creativos. Cualquier situación que le implique buscar una salida no es otra cosa que una invitación a su creatividad.

¿Cuántas veces se ha visto entre dos opciones no del todo deseables pero con la obligación de elegir una de ellas (sin contar aquí las elecciones políticas)? ¿En cuántas ocasiones ha estado en desacuerdo con un colega acerca de una estrategia empresarial específica, con presiones mutuas sobre sus diversos puntos de vista? ¿Cuántas veces se ha sentido como el objetivo inamovible de la irresistible fuerza de otra persona?

Si usted trabaja en una empresa norteamericana, el escenario que hemos descrito le resultará muy familiar, porque estamos hablando de una infección nacional. Muchas campañas promueven, ya sea en forma activa o inconsciente, situaciones de ganar/perder como filosofía administrativa, "Algo de competencia siempre es saludable", suele decirse. Son empresas que estimulan la competencia interna para el desarrollo de las mejores ideas; aquéllos cuyas ideas son aceptadas son los triunfadores, mientras que quienes proponen ideas que son rechazadas son los perdedores. Los triunfadores ganan favores, promociones, compensaciones; los perdedores... pierden. Esto es lo que llamamos situaciones de ganar/perder. Alguien gana, alguien pierde.

Las empresas que promueven estas situaciones se hallan en un error. La competencia es sana cuando tiene lugar entre varias empresas, no *al interior* de ellas. La competencia interna estimula a los grupos a ocultar información y bloquea el libre flujo de las ideas, lo que restringe en consecuencia la fertilización del pensamiento. Un medio internamente competitivo echa abajo toda disposición de trabajar en equipo y crea relaciones internas de oposición, con la confrontación permanente entre "ellos" y "nosotros".

Un grupo operativo verdaderamente creativo establece en cambio un medio en el que no hay ni ganadores ni perdedores. Cuando el grupo se aboca al análisis de un problema, las soluciones nuevas son producto de la conjunción de los mejores elementos de todas las ideas propuestas. Así, todos contribuyen al encuentro de la solución.

Todos ganan. Estas son las situaciones ganar/ganar.

No hay excusa válida para justificar a las empresas que promueven situaciones de ganar/perder. La situación ganar/perder es más bien evidencia clara de un medio no creativo. Si usted llegara a verse acosado en una esquina de ganar/perder, busque una puerta oculta, un pasadizo secreto por el cual escapar. Con un poco de empeño la encontrará.

La solución creativa da razón de las necesidades esenciales de todos los puntos de vista, sin que haya motivo para que nadie se sienta comprometido. Oponer entre sí las energías de la gente es tan frustrante como desgastante, pero, en cambio, conjuntarlas para dirigir las hacia una nueva meta, anteriormente inadvertida, satisface las necesidades de todas las partes involucradas. El pensamiento creativo transforma los conflictos en confluencias.

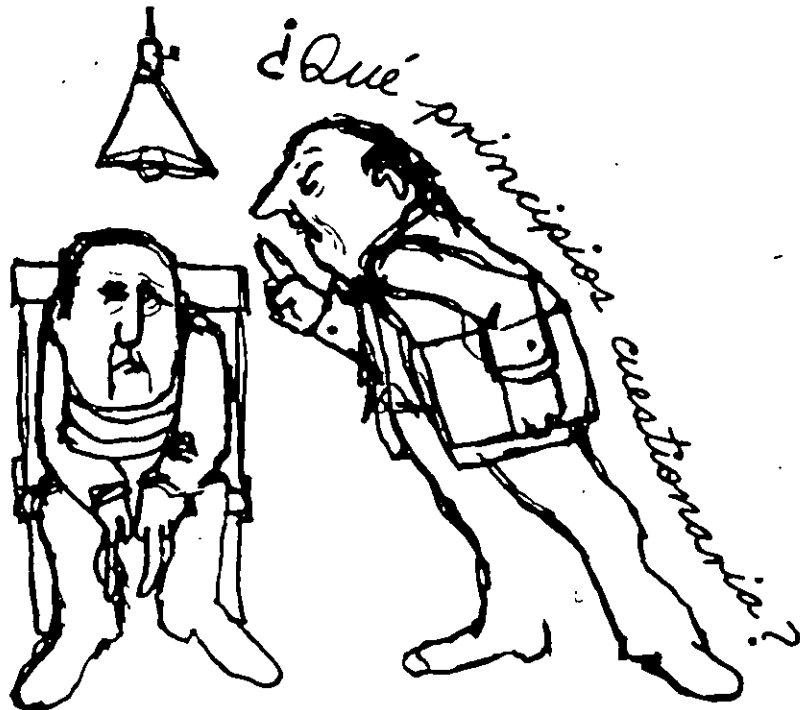
Desafortunadamente, hallar la solución creativa implica paciencia y mucho trabajo. Para alguien que está envuelto en la lucha, los primeros esfuerzos para encontrar una nueva solución exigen una enorme potencia creativa; el siguiente paso consiste en que las otras partes involucradas evalúen la idea con sensibilidad y justicia. Cuando ello ocurre, la solución vigoriza el ambiente con la cálida sensación de que todos han recibido lo que necesitan sin compromisos de ninguna especie. Todos han triunfado y todos han sido creativos.

RESUMEN

Lea nuevamente los ocho principios:

1. Todos somos creativos.
2. La creatividad reduce los riesgos.
3. La creatividad tiene cuatro caras.
4. La información no basta.
5. Una imagen es *mejor* que mil palabras.
6. Los sueños o problemas imposibles no existen (sólo los soñadores limitados o las personas incapaces de resolver problemas).
7. El subconsciente es un socio extraordinario en el proceso creativo.
8. El pensamiento creativo genera situaciones de triunfo para todos (sin compromiso).

Durante su lectura de este libro al mismo tiempo que sigue adelante con su trabajo cotidiano piense en qué forma estos principios se aplican a sus oportunidades y desafíos creativos. ¿Cuáles de estos principios percibe en usted mismo? ¿Cuáles en las personas con las que trabaja? ¿Qué principios cuestionaría?



UNA REFLEXION Y UN RETO

¡Involúcrese emocionalmente! Las personas más activamente creativas se apasionan con lo que hacen, y esta pasión alimenta tanto su esfuerzo como su compromiso personal. Esfuerzo y compromiso son ingredientes esenciales del pensamiento creativo, pues representan a la totalidad de los recursos personales, tanto emocionales como intelectuales. Rollo May lo expresó así en The Courage To Create:

No podemos *desear* tener ideas. No podemos ~~desear~~ tener creatividad. Pero lo que sí podemos *desear* es salir al encuentro (de la experiencia creativa) con esfuerzo, dedicación y compromiso. Ese encuentro ofrecerá sus aspectos más profundos en la medida en que la persona se compromete a hallarlos.

Ser creativo exige ser cauto. Cuanto más cauto sea usted con las soluciones que necesita, mayor significado tendrán para usted y mayores serán también los recursos a su disposición para enfrentar el problema.

Pasemos ahora al reto. Creemos que esta obra lo es por sí misma, y que por tanto usted debe ser un colaborador activo. Sólo usted puede dar los pasos necesarios para que sea útil, tanto a usted como a su empresa. Por eso le sugerimos que tome una hoja de papel y una pluma o un lápiz, y que sobre la hoja escriba la siguiente formulación del reto que le proponemos:

¿Cómo obtener el máximo beneficio de este libro?

A lo largo del libro, le iremos solicitando el uso de nuestras técnicas creativas para avanzar en el enfrentamiento de este reto. Le sugerimos que el papel que use sea de un tamaño adecuado para que pueda utilizarlo como separador de este volumen, ya que su propósito es ayudarle a usted a tener siempre claros sus objetivos.

Las Habilidades Básicas

*Las cuatro habilidades necesarias
para el pensamiento creativo*

Viéndolo bien, no sólo sus competidores se interesan en la invención de ideas que les permitan aventajar a la empresa en la que usted trabaja, sino también incluso quienes no son sus competidores por ahora pero que pueden incorporarse al mercado el año próximo o a lo largo del próximo lustro; muy pronto estarán pensando también cómo obtener la parte que consideran que les corresponde. Todos están a la caza de ideas para disminuir los costos de sus materias primas, incrementar la calidad de sus productos, disminuir los costos laborales, incrementar la productividad de los trabajadores, minimizar los gastos generales, optimizar las utilidades, etcétera. Las compañías que desarrollan e instrumentan las mejores ideas son las que prosperan. El resto no consigue sobrevivir por mucho tiempo.

La diferencia entre las mejores compañías y el resto es cuán creativamente resuelven sus problemas. Las mejores compañías piensan más, aprenden más y crean más que sus competidores. El primer paso para conseguir esta situación es el proceso creativo. Una vez que la empresa ha sido capaz de descubrir la solución que buscaba, debe entonces llevarla a la práctica e instrumentarla más eficaz y eficientemente que cualquier otra empresa.

LAS CUATRO HABILIDADES

En este capítulo se exponen cuatro habilidades esenciales para el mejoramiento de los métodos a través de los cuales usted encuentra soluciones creativas a problemas difíciles. Esas habilidades son necesarias si a usted verdaderamente le interesa ser más original, puesto que, junto con sus propias técnicas y combinadas e integradas a su natural y cotidiana forma de pensar, son llaves que le abrirán las puertas hacia una vida genuinamente creativa. Son los instrumentos elementales para crear soluciones a una amplia gama de problemas personales y profesionales. Las cuatro habilidades esenciales son:

1. Tener un pensamiento divergente.
2. Establecer asociaciones involuntarias.
3. Convertirse en el abogado del ángel.
4. Diseccionar ideas.

Todo lo creativo es producto de la aplicación, consciente o inconsciente, de una o más de estas habilidades. Representan lo que las personas creativas hacen, de manera que mientras mayor sea el dominio que se tenga sobre ellas, mayor originalidad también se conseguirá en todo lo que se emprenda.

El siguiente ejemplo es una anécdota muy conocida en el campo de *la creatividad* e ilustra adecuadamente el proceso creativo.

Un grupo formado por el personal administrativo de una corporación modesta del medio oeste norteamericano se hallaba reunido para sostener su discusión semanal acerca de sus problemas de producción y la forma de encararlos. Uno de los temas a debate se refería a la conducta y aparente falta de motivación de uno de los equipos de trabajo, el de empaque.

Ese equipo era el responsable de envolver el producto en papel periódico y de empaquetarlo después para su envío. El problema consistía en que la gente le dedicaba más tiempo a la lectura del periódico que al empacamiento del producto. Sobra decir que la

eficiencia de los empacadores era menos que aceptable, independientemente de los retrasos que generaban.

Luego de haber agotado los recursos de la idea usual de discursos motivacionales, alguien sugirió el uso de papel blanco para la envoltura del producto. Al departamento de finanzas la idea le pareció interesante en un principio, pero luego la descartó porque el papel en blanco resultaba demasiado caro. Alguien más propuso entonces que se utilizarán periódicos extranjeros; la idea no era mala, pero tampoco funcionaba, porque con dificultad esos diarios llegaban a la población.

Finalmente, en un momento de frustración suprema, por lo demás muy común en las reuniones administrativas, Pamela soltó abruptamente: "¿Por qué no les sacamos los ojos?"

No acababa todavía de ser expresada la "idea" cuando Frank, en su tranquilo y apacible estilo, dijo: "Contratemos para esos puestos a personas invidentes."

¡Eso era! ¡Por supuesto! ¡Qué gran idea! El grupo dedicó el resto de la sesión a discutir la idea de las "personas invidentes".

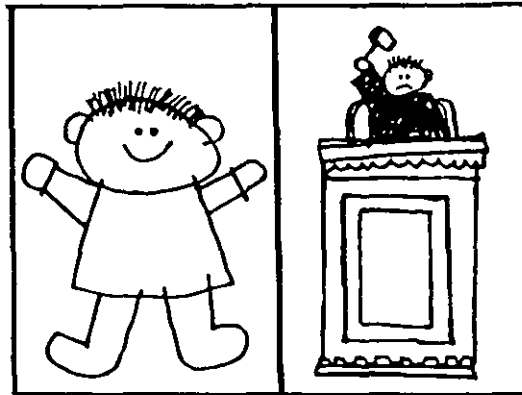
Salieron entonces a colación temas como "¿Y qué hacemos con la gente que está ocupando esos puestos?" y "No quisiéramos tener un sindicato aquí dentro", temas que evidentemente exigían solución. Finalmente se decidió que a los ciegos se les iría integrando paulatinamente en la operación como medio para presionar, y que a las personas ya contratadas se les ofrecerían nuevos puestos en los que hallarían otros retos y desarrollarían nuevas capacidades sin tener que enterarse de las noticias durante su tiempo de trabajo.

Al cabo de un tiempo, la idea tuvo un éxito clamoroso. No sólo la eficiencia de los empacadores mejoró notablemente, sino que al mismo tiempo la compañía asumió una importante responsabilidad cívica.

El punto crítico de esa reunión fue el momento entre la idea más ridícula, "saquémosles los ojos", y la mas significativa, "contratemos ciegos". Veamos ahora en detalle cada una de las cuatro habilidades esenciales.

PRIMERA HABILIDAD: TENER UN PENSAMIENTO DIVERGENTE

El proceso de pensamiento tiene una personalidad dividida. Realizamos dos tipos de pensamiento totalmente diferentes, cada uno de los cuales posee una personalidad distintiva. A la primera personalidad la hemos denominado "el Juez" y a la segunda "el Niño". El Juez y el Niño manejan la información de maneras radicalmente diferentes.



El niño

El juez

El Juez pone en juego nuestro pensamiento crítico. Frente a las ideas o la información, toma una decisión básica: aceptación o rechazo. Por lo que al Juez se refiere, la decisión consiste en pulgar arriba o pulgar abajo. Los asuntos que analiza son siempre negros y blancos, sin ninguna área gris intermedia.

El Juez saca sus propias conclusiones con sólo plantear el siguiente tipo de preguntas:

"¿Tiene sentido esto?"

"¿Es una buena idea?"

"¿Es lógica?"

Es como si el Juez dispusiera de una "ventana de aceptación", cuyo contorno está determinado por experiencias, prejuicios y conocimientos anteriores. Si la nueva idea armoniza con el contorno y su espacio, es aceptada; de no ser así, se le rechaza. Las decisiones se toman en función de esa armonía.

Todos nosotros procedemos de la misma manera que el Juez con mucha frecuencia durante nuestros periodos conscientes y en un nivel automático y subconsciente. Y qué bueno que sea así, porque a cada minuto tenemos que tomar *tantas* decisiones que si debiéramos pensarlas demasiado simplemente ya no tendríamos el tiempo de llevarlas a la práctica. Al Juez le preocupa ese aspecto, lo cual es sumamente razonable.

El problema aparece cuando un simple sí/no, aceptación/rechazo, pulgar arriba/pulgar abajo no nos proporciona una solución satisfactoria. El Juez no puede vérselas con matices de gris, de modo que cuando se presenta algo que la fría lógica no puede resolver, la respuesta automática es "no".

Por fortuna para nosotros, contamos entonces con el Niño para salir del apuro. Caracterizado típicamente por un estado de capricho o arbitrariedad, el Niño, sin embargo, también

es capaz de emitir juicios, aunque llega a ellos planteando preguntas muy diferentes a las del Juez.

En lugar de preguntas que pueden ser fácilmente contestadas con un sí o un no, el Niño plantea interrogantes como las siguientes:

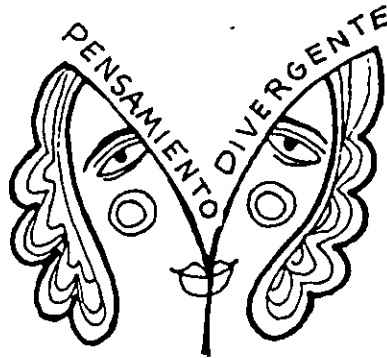
“¡Guau! ¿A dónde puedo ir con esto?”

“Esto es impresionante; ¿qué puedo hacer con ello?”

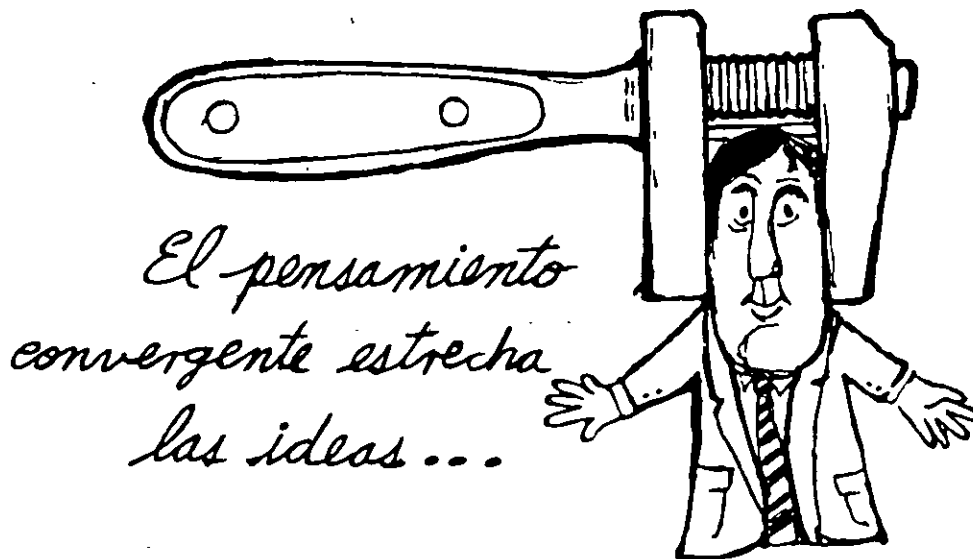
“Si esto fuera cierto, ¿qué sucedería?”

“¿Por qué me gusta esta idea?”

“¿Por qué no?”



Dado que preguntas como éstas implican respuestas muy diversas, a ese tipo de pensamiento lo hemos denominado *pensamiento divergente*. Este proceso de pensamiento le permite a uno llevar sus ideas más allá de los estrechos límites de un problema específico y recorrer otros terrenos relacionados con el punto de partida.



El pensamiento del Juez, en cambio, que implica decisiones simples de sí/no, se conoce como *pensamiento convergente*. El pensamiento convergente estrecha y concentra las ideas en un solo punto, confinándolas exclusivamente a un área en la que lo único que prevalece es la lógica más llana.

El problema de la mayoría de nosotros es que el Niño que llevamos dentro se ve eclipsado con demasiada frecuencia por las dimensiones y la importancia del Juez. Sólo cuando de algún modo conseguimos encerrar al Juez, permitimos que el Niño se manifieste y juegue.

Si aplicamos el punto de vista del pensamiento divergente al ejemplo de los empacadores ya citado, nos parecerá obvio que cuando Pamela sugirió "¿Por qué no les sacamos los ojos?" había conseguido someter a su Juez a un riguroso control. Quizá a alguien más se le había ocurrido ya la misma idea, pero decidió que se trataba de un comentario torpe y distractor y prefirió quedarse callado. Frank también postergó a su Juez cuando propuso la contratación de invidentes, puesto que de haber estado presente, el Juez habría desechado de inmediato la idea y exigido seguir adelante con otras.

La importancia del pensamiento divergente radica *justamente* en su inoportunidad y falta de relación con el tema, porque ambas características son sólo aparentes. Este tipo de pensamiento saca a la luz nuevas perspectivas y nuevas ideas y abre "posibilidades" allí donde la lógica nos asegura que no existe ninguna.

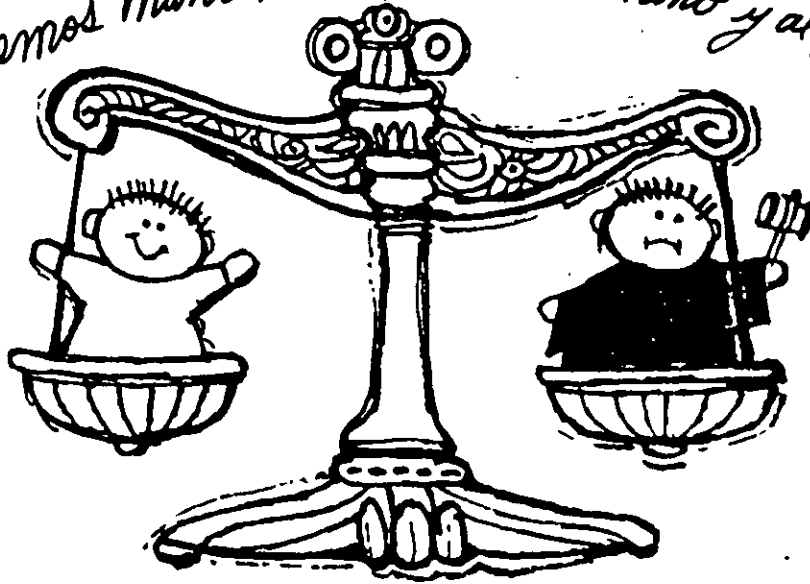
El pensamiento divergente se relaciona "lejanamente" con la lógica, y de hecho puede ser absolutamente ilógico. Es el tipo de pensamiento que los niños ejercen sin estar conscientes de ello y que los adultos califican como estrictamente infantil. Que su hija le diga a usted que su mejor amigo vive en su estómago y que su hijo le describa la forma en que puede salir volando por la ventana para llegar al árbol de la acera de enfrente, representarían ideas del pensamiento divergente en la más pura y menos censurada de sus formas. En los niños el Juez no ha nacido todavía, y de ahí que tendamos a considerar a la infancia como una época de libre y desbocada imaginación.

Para ser creativos, es preciso que reconquistemos el sentimiento y el espíritu de los niños. Si a usted le interesa realmente desarrollar una amplia (divergente) gama de ideas con las cuales trabajar, debe ser capaz de hacer a un lado al Juez hasta el momento en que le resulte verdaderamente necesario. Una vez descubiertas las ideas, es preciso recurrir al Juez para que contribuya a su evaluación y sirva de guía hacia ideas definitivamente útiles y adecuadas. Sin embargo, si prematuramente se le permite al Juez tomar parte del proceso, no hará más que obstaculizar el flujo de las ideas y convertir en improductivo el procedimiento todo.

En el caso de los problemas profesionales, es importante que seamos capaces de poner en juego todos nuestros mecanismos de pensamiento y de involucrar en esta tarea *tanto* al Niño *como* al Juez, trascendiendo los habituales patrones de pensamiento que nos mantienen atados a situaciones ya conocidas. Para la adecuada práctica de este método, es necesario tener en cuenta ciertos principios orientadores.

Alternar

Debemos mantener separados al niño y al juez...



Dado que no podemos utilizar simultáneamente al Niño y al Juez, debemos colocarlos deliberadamente por separado. Permítale al Niño que haga sus cosas —pensamiento divergente— y luego al Juez que haga lo que mejor sabe —pensamiento convergente— Combinarlos sería como mezclar agua caliente y fría; nuestro material sería entonces de agua tibia, y no nos sería útil para realizar bien las cosas.

Primero divergencia, después convergencia

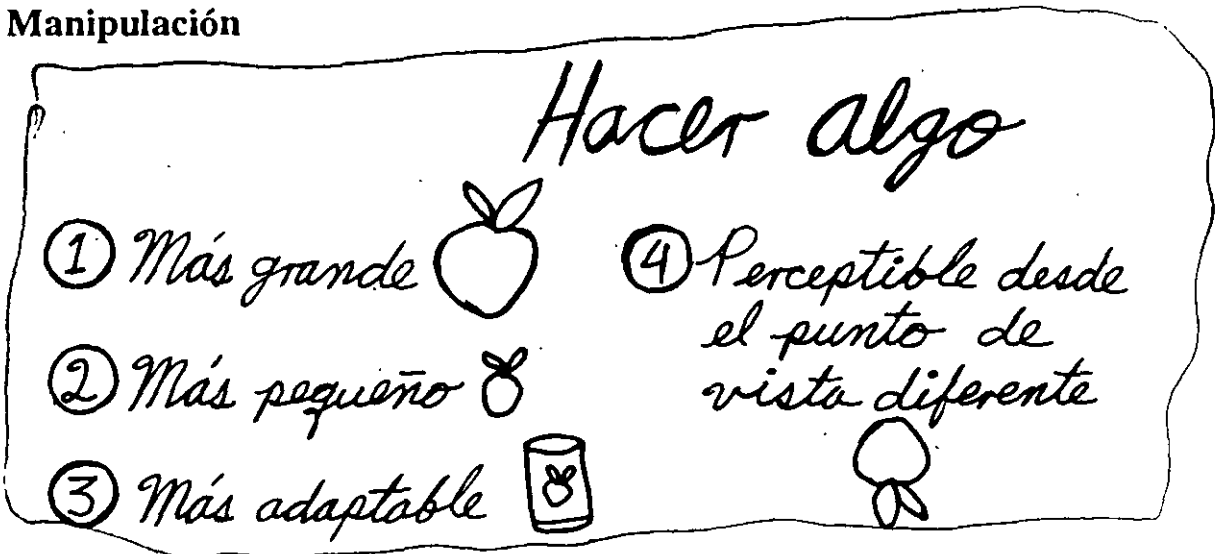
Cuanto más numerosas sean las ideas y nociones de que dispongamos, mayor oportunidad tendremos de encontrar nuevos y valiosos aspectos en ellas. Para conseguir que ello ocurra, primero tenemos que aplicar la divergencia y convocar al juego a todas las ideas y ocurrencias. Sólo después de haber agotado nuestra provisión de ideas lógicas, ilógicas y hasta ridículas hemos de permitirle al Juez que decida las diferentes opciones a partir de la totalidad del material a nuestra disposición.

Escriba todo lo que piense

De la misma forma en que los psicólogos recomiendan escribir los sueños inmediatamente después de despertar para evitar olvidarlos, así también es necesario proceder cuando se pone en práctica el pensamiento divergente. Escriba todo lo que piense. Las ideas que pasan sin ser registradas tienden a obstruir la libre y caprichosa expresión del proceso de pensamiento del Niño. La energía mental y la atención que podría destinarse a la generación de más ideas se agotan entonces en el intento de recordar ideas que no fueron registradas en su momento. Registrar sus ideas le permitirá limpiar los laberintos de su

mente y mantener libres los conductos del pensamiento, preparados para el surgimiento de nuevas ideas.

Manipulación



Hacer algo 1 más grande; 2 más pequeño; 3 más adaptable; 4 perceptible desde un punto de vista diferente.

Otra técnica muy útil para influir poderosamente en la cantidad y calidad de sus resultados al momento de poner en práctica el pensamiento divergente es la de recurrir a la manipulación.

Crear implica siempre una manipulación de cierto tipo. Partimos de las cosas ya existentes, las redefinimos y re combinamos en configuraciones diferentes para resolver un problema. En este sentido, todo se reduce a una adición o modificación sobre aquello que ya disponemos. En el proceso de la creatividad existen sólo cuatro métodos para cambiar las cosas:

1. Hacerlas más grandes, más amplias o más extensas.
2. Hacerlas más pequeñas, ya sea eliminando alguno de sus elementos o simplemente reduciendo sus dimensiones.
3. Hacerlas más adaptables, ya sea reacomodándolas, reubicándolas o sustituyéndolas.
4. Percibir las desde un punto de vista diferente.

Toda innovación se sirve de una o más de estas cuatro manipulaciones básicas.

Suelta la mano

La libre generación de abundantes ideas no es tan fácil como parece. Estamos tan acostumbrados a la voz autoritaria del Juez que simplemente nos limitamos a obedecer, lo cual se traduce en el confinamiento del Niño sin siquiera percatarnos de lo que puede ofrecer. Para auxiliarlo en la transposición de estas barreras y en la liberación de su proceso de pensamiento, en este apartado hemos incluido un par de ejercicios, además de

que en el apéndice A se le proponen otros nuevos, con un grado de dificultad cada vez mayor.

Para comenzar necesita usted una hoja de papel, un lápiz y un reloj. Sea riguroso con el tiempo sugerido para cada ejercicio. En la medida en que vaya desarrollando su habilidad se descubrirá más capaz para generar ideas en una determinada cantidad de tiempo.

Observe el teléfono que se halla sobre su escritorio; anote después todas las ideas que se le ocurran en un término de diez minutos acerca de *cualquier manera* de hacerlo más funcional.



Si en este ejercicio es capaz de generar unas 25 ideas, el resultado podrá calificarse de satisfactorio. Si no alcanza las 25, no se preocupe; es evidente que su cabeza se halla bloqueada por los más disímiles pensamientos. Es probable, por ejemplo, que usted esté obsesionado únicamente en la búsqueda de buenas ideas.

¡No busque buenas ideas! En este punto, ninguna idea lo es. En el proceso de desarrollo de las ideas es absolutamente natural que usted pretenda dar con aquélla que pueda venderle a todo el mundo, de la misma forma en que usted puede comprar como toda la gente, un producto útil en cualquier tienda. Sin embargo, suele ocurrir que mientras el Niño genera ideas, el Juez las va evaluando conforme aparecen, con la esperanza de toparse de primera intención con la *definitiva*; cuando comprueba que no es así, elimina entonces la idea. Luego de varios rechazos, el Niño no se siente precisamente estimulado, pierde interés en la actividad y todo el proceso se viene abajo.

Su problema puede ser también que genere una idea que no tenga nada que ver con el teléfono. Puede resultar, por ejemplo, que su primer pensamiento sea: "Quizá pueda cambiar el dial" *, y que a ése le siga este otro: "Ya se acabó el jabón Dial. Tengo que acordarme de pasar a la tienda de regreso a casa". El Juez determina entonces que la segunda idea no tiene ninguna relación con el teléfono, de modo que no merece ser registrada.

En realidad, el lado capcioso de este proceso es que usted censura más cosas y con mayor frecuencia de lo que cree. La solución a este problema consiste en *escribir todas las ideas que pasan por la mente*. Para efectos de este ejercicio, no importa a qué se refieran tales ideas; escriba todo lo que se le ocurra. No se moleste en censurar nada; simplemente escriba.

Otra forma de capitalizar "pensamientos inapropiados" es considerarlos como la base a partir de la cual podrá encontrar otros, de mayor importancia. Podría ocurrir, por ejemplo, una secuencia de pensamientos como la siguiente:

1. Mejorar el dial.
2. Pasar a la tienda a comprar más jabón.
3. Que los teléfonos pudieran comprarse en todo tipo de tiendas.

Permutase a sí mismo la libre asociación en el uso del Pensamiento Divergente. Deje que un pensamiento lo conduzca a otro, sin que le importe a dónde lo lleva. De esta manera, todos sus pensamientos serán adecuados y usted se hallará en mejor disposición para registrarlos.

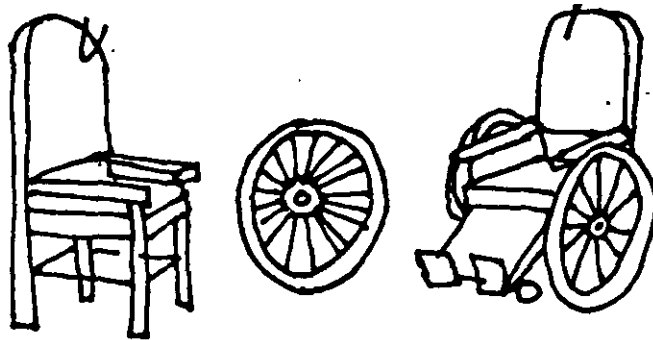
* Dial significa disco marcador en el idioma inglés.

Vuelva al "separador de libros" que usted mismo elaboró y durante diez minutos anote todas las ideas que se le ocurran acerca de la manera de sacarle el mayor provecho posible a este libro.

(En el apéndice A se incluyen sugerencias adicionales para poner en práctica).

SEGUNDA HABILIDAD: ASOCIACIONES FORZADAS

Una asociación forzada.



El proceso creativo es siempre el mismo, trátase del artista que le da forma visual a una idea, del científico que descubre nuevas técnicas para el perfeccionamiento de un producto o del ejecutivo que desarrolla un novedoso plan de comercialización. En el centro mismo del proceso se instala siempre la capacidad para relacionar dos o más ideas, conceptos o cosas diferentes en apariencia y de las que con anterioridad se ha juzgado que no se relacionan entre sí de ninguna manera. Esta etapa del proceso creativo se denomina asociaciones forzadas.

Hasta cierto punto, todos somos seres de costumbres. Ante un estímulo respondemos en forma automática. La mayoría de las relaciones que establecemos en nuestra mente son producto de este mecanismo. Nos resulta imposible pensar en Fred Astaire si no es al lado de Ginger Rogers. Intente pensar en el tocino sin que ello implique pensar en los huevos; es difícil, ¿no es cierto? De igual manera, en tanto que todos los días trabajamos prácticamente con las mismas personas y en las mismas circunstancias, ciertas ideas nos resultan casi automáticas.

Desafortunadamente, ese pensamiento automático es tan cómodo como improductivo por lo que hace a ideas frescas. Para modificar nuestros puntos de vista, debemos descubrir asociaciones nuevas y desacostumbradas.

Es posible establecer estas asociaciones encontrando elementos comunes en cosas que aparentemente no tienen nada en común.

Ejemplos de asociaciones forzadas pueden ser un nuevo auto y una excelente empresa comercial, un iceberg y un ejecutivo eficaz. Aunque se trate de ideas que aparentemente no se relacionan entre sí, si se detiene a pensar en un nuevo auto o en un iceberg podrá

encontrar en ellos características o cualidades que tengan que ver con excelentes empresas comerciales y con ejecutivos eficaces.

Los autos nuevos, por ejemplo, están perfectamente ajustados; cada una de sus partes embona perfectamente y no se sale de su sitio en caso de alguna sacudida. Las empresas comerciales de excelencia también están cuidadosamente ajustadas, y cada uno de sus miembros cumple su tarea sin el menor descuido. Una excelente empresa comercial no se desajusta ni se bambolea cuando sufre alguna sacudida, sino que asimila los golpes y sigue adelante.

A un iceberg le lleva mucho tiempo convertirse en lo que es; su surgimiento a partir de un glaciar puede tomarle cientos de años. Una vez que ha emergido por encima de las aguas, el iceberg se desarrolla tranquila pero seguramente. El desarrollo de los ejecutivos eficaces también se lleva mucho tiempo, pero después conduce a sus empresas con la misma cualidad de tranquilidad deliberada.

Si dedicáramos más tiempo a este ejercicio, terminaríamos por encontrar muchas más cualidades en común entre estos ejemplos, pero las aquí referidas bastan sin embargo para darle una idea del tipo de asociaciones posibles gracias a esta técnica.

Las asociaciones forzadas son una de las habilidades creativas más poderosas y productivas entre las que utilizamos en nuestras asesorías, pues ha demostrado estimular incesantemente en nuestros clientes el despertar de nuevas ideas. El ejemplo que describimos a continuación lo aproximará a experiencias reales con las asociaciones forzadas, le sugerirá las mejores técnicas para ponerlas en práctica y le mostrará en qué forma pueden conducirlo hacia descubrimientos creativos.

Para facilitar su comprensión, lo guiaremos paso a paso en estas primeras etapas.

Suponga que está considerando la contratación de un asistente administrativo para liberarse de una parte de su carga de trabajo, y que desea reducir los problemas organizativos que esta nueva incorporación podría provocar. Registre entonces el tiempo que le lleve desarrollar diez ideas para la reducción de esas complicaciones comparando su proceso de contratación con un elefante. Es decir, ¿en qué forma pensar en un elefante como punto de comparación le ayudaría a reducir las complicaciones organizativas derivadas de la contratación de un asistente administrativo?

A. Creación de un formato para las asociaciones forzadas

Trace una línea al centro de una hoja de papel de tal forma que aparezcan dos columnas. Sobre la columna de la derecha, "Columna de ideas", escriba todo aquello que vaya a ser motivo de comparación y todas las ideas que se le ocurran al respecto. Como en este caso usted buscará ideas para su proceso de contratación, denomine esta columna como "Proceso de contratación". Eventualmente, esta columna contendrá una lista de ideas para la contratación de su asistente administrativo.

(Columna clave) ELEFANTE	(Columna de ideas) PROCESO DE CONTRATACIÓN

A la columna de la izquierda (a la que denominaremos "Columna clave") identifíquela con el elemento que esté utilizando para generar sus propias ideas; como en este caso el punto de comparación es un elefante, esta columna deberá llamarse "Elefante". Eventualmente, esta columna contendrá una lista con las cualidades y características de un elefante.

B. Llenado de la columna clave

En lugar de intentar deducir directamente las asociaciones concéntrese exclusivamente en la columna clave, en este caso en el elefante. Liste tantos rasgos o características como le sea posible, poniendo especial atención, aunque no deberá limitarse a ellas, a las dos consideraciones siguientes:

1. Intente hacer descripciones en frases y no de una sola palabra.
"Se mueve en grupos" o "Su tronco es enorme" serán, por ejemplo, descripciones más útiles que "grande" o "gris". (Sin embargo, no deseche las descripciones de una sola palabra).
2. Intente hacer frases descriptivas que se apliquen más específicamente a los elefantes que a cualquier otro tipo de objetos en general. "Actúa en un circo" o "Tiene colmillos de marfil", por ejemplo, son rasgos específicos de los elefantes que difícilmente comparten con muchos otros objetos.

A continuación se le ofrece una lista de características de los elefantes que puede ser útil.

(Columna clave) ELEFANTE	(Columna de ideas) PROCESO DE CONTRATACIÓN
<ol style="list-style-type: none"> 1. Grande. 2. Gris. 3. Actúa en los circos. 4. Tiene colmillos de marfil. 5. Mueren en cementerios de elefantes. 6. Tiene un tronco enorme. 7. Es el rey de los animales. 8. Vive en unidades familiares muy estrechas. 9. A la emisión de sus sonidos se le conoce como barritar. 10. Es el mamífero terrestre de mayores dimensiones. 11. La cacería estuvo a punto de provocar su extinción. 	

C. Llenado de la columna de ideas

Finalmente, establezca asociaciones o conexiones entre las características descritas y la columna de ideas (para reducir los riesgos en su proceso de contratación), considerando por separado cada una de las características y descubriendo cuando menos una —aunque sería de esperar que hallara más de una— relación entre cada una de aquéllas y su proceso. Las asociaciones que logre deducir deberán registrarse en la columna de ideas. Si algunas conexiones se le ocurren de inmediato, siéntase en la libertad de registrarlas, o de otro modo correrá el riesgo de que se le olviden más adelante.

(Columna clave) ELEFANTE	(Columna de ideas) PROCESO DE CONTRATACIÓN
<ol style="list-style-type: none"> 1. Grande. 2. Gris. 3. Actúa en los circos. 4. Muere en cementerios de elefantes. 5. Tiene un tronco enorme. 6. Es el rey de los animales. 7. Tiene colmillos de marfil. 8. Vive en unidades familiares muy estrechas. 9. A la emisión de sus sonidos se le conoce como barritar. 10. Es el mamífero terrestre de mayores dimensiones. 11. La cacería estuvo a punto de provocar su extinción. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asegúrese de que la persona contratada posea un amplio repertorio de experiencias previas. 2. Buscar a alguien que comprenda las sutilezas y matices de este negocio. 3. Alguien con buena presencia. 4. Alguien a quien le interese una carrera prolongada en la compañía. 5. Conseguir una transición gradual.

Concluya este ejemplo añadiendo sus propias ideas.

Casi cualquier cosa puede ser utilizada como clave para forzar asociaciones con su problema —el beisbol, los icebergs, la Rusia zarista, los programas radiales—, todo aquello que en su mente despierte imágenes de las que usted pueda extraer abundantes detalles. Comprobará la eficacia y flexibilidad de esta técnica si utiliza el mismo problema de la contratación pero ahora con una clave diferente. Descubrirá que las ideas que deduzca serán novedosas y diferentes.

Las asociaciones forzadas son una práctica difícil para quienes las aplican por vez primera, puesto que no están acostumbrados a pensar en esta forma. Su uso irá haciendo cada vez más fácil trabajar con ellas, al grado de que usted mismo se sorprenderá de la fluidez y productividad alcanzadas con este ejercicio.

Póngase ahora a prueba con el siguiente caso:



Encuentre diez ideas para sacar el máximo provecho de esta obra estableciendo asociaciones forzadas entre optimización de sus beneficios (ideas) y un viaje en crucero en un trasatlántico de lujo (clave).

(En el apéndice A se le ofrecen sugerencias adicionales de ejercicios).

TERCERA HABILIDAD: CONVIERTASE EN EL ABOGADO DEL ANGEL



La siguiente anécdota describe con exactitud a alguien que comprende el concepto de convertirse en abogado del ángel.

Un conocido nuestro que suele viajar mucho se encontraba en el aeropuerto O'Hare de Chicago haciendo fila para registrarse en un vuelo con destino a Kansas. La columna avanzaba muy lentamente, pero él confiaba en disponer del tiempo suficiente para registrar su equipaje cuando escuchó el siguiente aviso por los altoparlantes:

"Los pasajeros con destino a Kansas en el vuelo 206 de American Airlines favor de presentarse en la salida número 8."

Habiendo llegado a la sala junto con los demás pasajeros, nuestro amigo oyó decir a uno de los empleados de la aerolínea: "Damas y caballeros: el vuelo 206 a Kansas ha sido cancelado; el siguiente vuelo partirá dentro de cinco horas."

Sobra decir que prácticamente todos los pasajeros se molestaron, pero entre las generalizadas manifestaciones de disgusto nuestro amigo oyó que alguien que se hallaba a su derecha decía: "Bien, perfecto, me encanta que hayan cancelado el vuelo."

Picado por la curiosidad, nuestro amigo se acercó a quien resultó ser un empresario apuesto y pulcro y le preguntó qué podía tener de bueno la cancelación del vuelo. El empresario se le quedó viendo por un instante y le dijo: "Bueno, deduzco que si el vuelo ha sido cancelado es porque ha surgido algún problema con el avión, el piloto o el clima, de modo que me parece muy adecuado el proceder de estas personas."

Nuestro amigo no dejó de desconcertarse un tanto por la respuesta, pero replicó: "¿Han cancelado su vuelo! ¿No tenía nada que hacer en Kansas?"

El hombre respondió: "Por supuesto que sí, tenía una reunión muy importante; sin embargo, ahora tendremos que abreviarla. Además, como me mandaron llamar y me pagarán por ello, la reunión no tendría por qué prolongarse."

Nuestro amigo insistió en su observación: "¿Esta cancelación no implica la pérdida de su tiempo?"

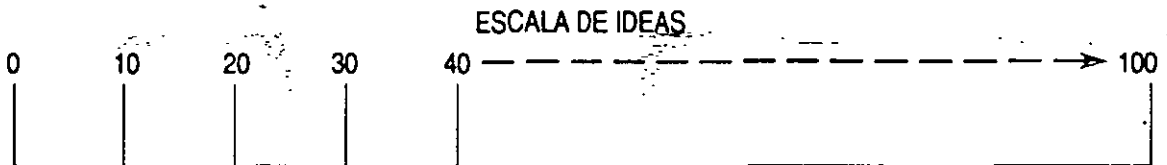
"Sí, claro", contestó el hombre, "pero, mire usted, siempre he tenido el deseo de conocer el Museo de Ciencias e Industria de Chicago; muchas personas me han dicho que es espléndido. Por fin, ahora dispondré de tiempo para visitarlo. La línea aérea canceló mi vuelo; la compañía es de ellos, y ésta es una de sus prerrogativas. No obstante, ¿no pueden cancelar mi día!"

Esta historia ilustra el hecho de que todo problema posee cuando menos dos lados. El primero de ellos, generalmente el más advertible, sería por ejemplo el hecho de que usted se despierte a las 2:30 de la mañana debido a molestias estomacales. El problema consiste en la acidez de su revestimiento estomacal, lo cual le produce ansiedad e incomodidad, y a la larga puede provocarle una úlcera.

El otro lado de un problema es menos obvio y no suele experimentársele con frecuencia. Todo problema que produce incomodidad y sentimientos negativos lleva también en sí mismo elementos que es preciso descubrir y reconocer, porque muy a menudo esos elementos son sumamente significativos. Todo obstáculo posee algo que no carece de importancia y que funciona correctamente. La capacidad para descubrir el potencial positivo de un problema es lo que llamamos convertirse en abogado del ángel, tal como demuestra magistralmente el hombre del aeropuerto. En lugar de haberse limitado a considerar los aspectos desafortunados de su situación, se esmeró en descubrir las oportunidades positivas que ella le ofrecía.

No todas las ideas son buenas ideas. Nadie lo diría en el caso de un enunciado particularmente profundo o penetrante. Sin embargo, tampoco todas las malas ideas son inútiles. Quizá puedan parecerle no tan profundas o penetrantes, pero el problema es que la mayoría de la gente se limita a lanzar lo que considera malas ideas al bote de la basura para no volverlas a ver nunca más. Aprender a convertirse en el abogado del ángel significa comprender la manera de identificar lo positivo de una idea y de separar la parte útil de la que no lo es.

Para empezar, piense en las ideas como si existiesen en una línea continua de valor, una línea de ideas que mide su utilidad para conducirnos hacia donde queremos ir, como la siguiente "escala de ideas", originalmente concebida por Syntectics Inc. de Cambridge, Massachusetts, y que hemos adaptado a nuestro proceso.



Inútiles

Perfectas

De acuerdo con esta escala, el cero indica la inutilidad máxima de una idea, mientras que, por el contrario, el cien representaría su total perfección. Sin duda estará de acuerdo con nosotros en que prácticamente no existen las ideas cien. Siempre es posible deducir *algo* erróneo en todas las ideas, incluso en las mejores. Para comprobarlo, realice el siguiente ejercicio:

En diez minutos, intente encontrar tantos errores como pueda en los siguientes axiomas comerciales:

“El cliente siempre tiene la razón.”

“Hazlo todo correctamente desde la primera vez.”

“Si esto no se hubiera roto, no tendrías que pegarlo.”

De la misma manera en que siempre es posible encontrar errores en ideas que aparentemente serían las de cien puntos, así también es posible encontrar aciertos en ideas que nos parecerían de cero puntos. Para conseguirlo, podemos recurrir a la segunda habilidad, las asociaciones forzadas.

Pongamos por caso que durante el último año su capacidad de venta ha sufrido un grave revés, de manera que necesita desarrollar nuevas ideas para desarrollar las habilidades de venta de sus vendedores más jóvenes. Observe el enunciado que se le presenta líneas adelante. Utilizando el formato de las asociaciones forzadas, recorreremos el proceso de descubrimiento de las enseñanzas útiles para los vendedores a partir de la visita semanal al zoológico.

“PARA DESARROLLAR MEJORES HABILIDADES DE VENTA, TODOS DEBERAN VISITAR EL ZOOLOGICO UNA VEZ A LA SEMANA.”

A. Creación del formato de asociaciones forzadas

Trace un formato de asociaciones forzadas como el que aparece en la siguiente figura.

(Columna clave) Visita al zoológico	(Columna de ideas) ¿Qué sería de utilidad para desarrollar las habilidades de venta?

B. Llenado de la columna clave

Piense en todos los rasgos y características del zoológico que pueda.

(Columna clave) Visita al zoológico	(Columna de ideas) ¿Qué sería de utilidad para desarrollar las habilidades de venta?
<ol style="list-style-type: none"> 1. Los zoológicos tienen muchos animales. 2. Muchos niños van al zoológico. 3. Los zoológicos suelen ubicarse en un parque. 4. Los animales que ahí se exhiben provienen de todas las regiones del mundo. 5. Los animales se alimentan a la vista del público. 6. En los zoológicos se vende todo tipo de productos comestibles y refrescos. 7. Para llegar al zoológico es necesario recorrer grandes distancias. 8. En los zoológicos se colocan letreros con información acerca de los animales. 	

C. Llenado de la columna de ideas

Para cada una de las claves, fuerce una asociación entre ella y algo útil.

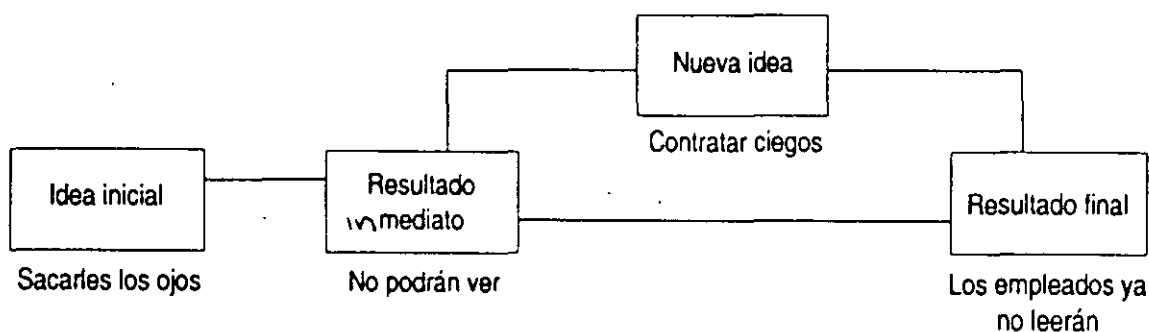
(Columna clave) Visita al zoológico	(Columna de ideas) ¿Qué sería de utilidad para desarrollar las habilidades de venta?
<ol style="list-style-type: none"> 1. Los zoológicos tienen muchos animales. 2. Muchos niños van al zoológico. 3. Los zoológicos suelen ubicarse en un parque. 4. Los animales que ahí se exhiben provienen de todas las regiones del mundo. 5. Los animales se alimentan a la vista del público. 6. En los zoológicos se vende todo tipo de productos comestibles y refrescos. 7. Para llegar al zoológico es necesario recorrer grandes distancias. 8. En los zoológicos se colocan letreros con información acerca de los animales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Podemos aprender sobre los diferentes consumidores observando a los diferentes animales. 2. Quisiéramos que nuestros consumidores se mostrarán tan animados como los niños en el zoológico. 3. Podemos aprender más cosas acerca del efecto de nuestro medio de venta sobre la gente. 4. Diferentes enfoques pueden ser útiles frente a clientes de diversas procedencias. 5. Quizá podamos invitar a nuestros clientes a comer o a cenar. 6. Podemos obtener mayor información acerca de los gastos discrecionales de los consumidores. 7. Podemos costear viajes y excursiones para los mejores vendedores y sus familias. 8. Podemos narrar la historia de nuestro producto en la caja que le sirve de envase, de modo que el empaque pueda ser útil a los vendedores.

El hecho de convertirse en abogado del ángel les ofrece mayores beneficios a quienes dominan esta habilidad. Es necesario destacar que el Juez no tendrá el menor interés en buscar cosas valiosas, porque para él una idea sólo puede ser buena o mala. Así, al momento de buscar las partes útiles de una idea, no se trata de que usted las acepte o las rechace. Buscar la utilidad es responsabilidad del Niño, de manera que esta habilidad permitirá también el desarrollo del pensamiento divergente.

Además, en la medida en que convertirse en abogado del ángel representa una estructura para explorar las ideas más extravagantes, esta habilidad le permitirá advertir los sucesos que ocurrirán de inmediato o considerar los resultados mediatos de una idea. Tomar en cuenta los sucesos inmediatos con frecuencia revela las partes novedosas y útiles de una idea extravagante.

Podremos percatarnos mejor del buen funcionamiento de esta habilidad si nos remitimos nuevamente al problema expuesto al principio de este capítulo sobre la gente que leía los periódicos cuando supuestamente los estaba utilizando para empaacar los productos. Fue el hecho de tomar en cuenta los sucesos inmediatos o los resultados mediatos lo que llevó de "saquémosles los ojos" a "contratemos ciegos".

Si nos detenemos un minuto en la solución de "saquémosles los ojos", nos parecerá obvio que los resultados mediatos de sacarles los ojos serían que las personas de referencia ya no podrían ver más. Esta incapacidad para ver sería lo que sucedería en el momento próximo. En el proceso de pensamiento ocurrió un salto relativamente corto entre "ya no poder ver" y "contratar ciegos". Explorar el momento siguiente de la idea nos conduce a una noción viable y práctica en la que todos salimos ganando. En el siguiente diagrama se muestra cómo funciona en este caso el proceso de pensamiento.



Como puede advertirse, "Contratar ciegos" fue simplemente un camino diferente para llegar al mismo resultado final.

En seguida se describe otra situación, tomada del Creative Problem Solving Institute, en la cual esta técnica particular resolvió un problema difícil.

Una cadena de tiendas de una importante ciudad sufrió una considerable serie de robos. Los ladrones eludían las alarmas contra robos, lo que les permitía el tiempo suficiente para llevarse las mercancías incluso frente a las patrullas de la policía. Cuando los vigilantes llegaban al lugar de los hechos, los ladrones ya habían huído con los productos. Era obvio que tenía que idearse un sistema diferente para la detección de robos.

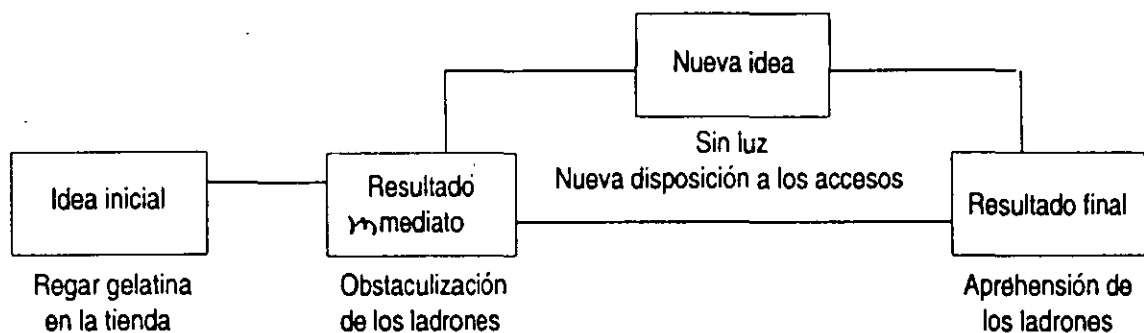
La administración de la tienda definió el problema de la siguiente forma: "¿Cómo podemos ayudarle a la policía a aprehender a los ladrones?"

Luego de que salieron a colación las ideas habituales acerca de mejores y más caras alarmas contra robo, alguien sugirió que lo que debía hacerse era regar gelatina en las tiendas por la noche. Cuando a esta persona se le preguntó qué ocurriría si se ponía gelatina en las tiendas, respondió que con ella a los ladrones les sería más difícil recorrer el establecimiento, lo que en consecuencia entorpecería su huída.

Una vez introducida la idea de retardar el trabajo de los ladrones, se propuso que en lugar de iluminar las tiendas por las noches, se apagaran todas las luces, de manera que los establecimientos quedaran sumidos en total oscuridad. Se sugirió también darle una nueva disposición a los accesos, de modo que se complicara también el recorrido por la tienda. A estas ideas se sumó después la de instalar en las tiendas sensores activados por la luz, que pusieran a funcionar alarmas lejanas en cuanto los ladrones pasaran por un área iluminada.

La siguiente ocasión en que los ladrones pretendieron atracar la tienda fueron tan claramente detectados que la policía pudo aprehenderlos.

Si volvemos a nuestro diagrama, tendremos lo siguiente:



En la misma forma en que usted puede utilizar la técnica de asociaciones forzadas para descubrir los errores de las buenas ideas, así también puede serle útil para identificar los aspectos positivos de ideas aparentemente malas. El procedimiento es exactamente el mismo.

Primer paso: Liste las características de la "mala" idea en la columna de características. Siguiendo con el ejemplo anterior, registraría usted los detalles y características del hecho de esparcir gelatina en la tienda. Obstaculizar el trabajo de los ladrones sería sin duda uno de los factores de esta lista.

Segundo paso: Para cada uno de los detalles fuerce una asociación entre ellos y los métodos para aprehender a los ladrones. Cuando llegue al detalle que se refiera a la obstaculización de los ladrones saldrán a colación nuevas ideas directamente aplicables para el entorpecimiento de las labores de los atracadores. Si después considera a conciencia los resultados mediatos, muy probablemente éstos le ofrecerán la clave para convertir una idea aparentemente impráctica en una de eficaz funcionamiento y que rinda valores positivos en la resolución de problemas difíciles.

Finalmente, otra importante técnica para el uso de las asociaciones forzadas con el propósito de descubrir los aspectos valiosos de las ideas es la de identificar el significado implícito de la idea. Cuando alguien dice que "Bill es puro chisporroteo y nada de bistec" es obvio que no está comparando a Bill con un trozo de carne. Lo que se está queriendo decir realmente, el significado implícito de la idea, es que mientras en la superficie Bill es una persona impactante, carece de sustancia real en su interior. Cuando, por ejemplo, en relación con la conducta de un niño alguien dice que "De tal palo tal astilla", no se trata de una lección de arbolaria, sino que lo que se implica es que para comprender el comportamiento del niño es preciso observar el de los padres. En otras palabras, existen implicaciones generales que aluden más a la forma que al *fondo* de las ideas.

Si atendemos al significado implícito de una idea o concepto, así como a su contenido literal, encontraremos valores adicionales en ideas aparentemente carentes de valor. Pongamos por caso la situación siguiente:

Hace varios años, fuimos invitados por una grande y exitosa corporación de supermercados para ayudarle a resolver los problemas de robos que estaba enfrentando. Luego de que se nos planteó con detalle la situación, se hicieron patentes dos hechos de especial importancia:

1. Todo parecía indicar que la proporción mayor de robos correspondía a artículos de ínfimo valor monetario.
2. Los robos habían sido considerados como un delito menor.

Este segundo hecho quería decir que aun cuando eran atrapados, la policía local se limitaba a darles un manazo a los ladrones, a quienes luego se dejaban libres y en posibilidad de volver a robar.

En una de nuestras sesiones creativas con los administradores de los supermercados, alguien sugirió que cuando se aprehendiera a los ladrones se les deberían cortar las manos. (Hay que decir que no *todas* nuestras sesiones fueron tan violentas.)

En el ejercicio de asociaciones forzadas que aplicamos después, se examinó el significado implícito de la idea de "cortarles las manos": *un castigo más severo por la falta cometida.*

Cuando el grupo se abocó a la búsqueda de las diversas modalidades para incrementar los castigos, nos enteramos que recientemente la cadena de supermercados había instalado un sistema computarizado para el manejo de sus inventarios, suministros, producción, etcétera. Se decidió entonces que cuando se aprehendiera a un ladrón por primera vez, se le diría que ya no se le permitiría más su entrada a la tienda, información que sería archivada en la computadora. Esta previsión formal era legalmente necesaria para estar en condiciones de acusar al ladrón de una flagrante violación a la ley en el caso de que incurriera en robos posteriores.

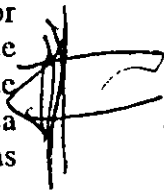
La siguiente ocasión en que el ladrón fuera sorprendido robando ya no se le acusaría simplemente de robo sino de "violación criminal", un cargo que implica una pena mucho más rigurosa.

Se comprueba nuevamente entonces en qué forma una idea aparentemente ridícula puede transformarse en algo estimulante, factible y con amplias posibilidades para resolver problemas crónicos y permanentes. Así, para la identificación de los valores positivos de las ideas, es importante colocar tanto los "resultados mediatos" como el "significado

"implícito" entre los elementos de la columna de características del proceso de relaciones forzadas.

¿De qué forma estas ideas y conceptos pueden serle útiles en su trabajo? Aplique la técnica de identificación de valor en el siguiente ejercicio.

Usted ha elaborado ya una lista de ideas acerca de cómo conseguir el mayor provecho de esta obra. Deje ahora volar su imaginación y haga una lista de las ideas más extravagantes y raras que se le ocurran sobre la forma de aplicar este volumen a su empresa. Elija finalmente la idea que le parezca la más exótica entre todas y utilice la técnica de las asociaciones forzadas para identificar en ella diez aspectos positivos y útiles.



Cuando proceda al listado de detalles, no olvide incluir en él tanto los resultados mediatos como el significado implícito.

(En el apéndice A se le sugieren ejercicios adicionales).

CUARTA HABILIDAD: DISECCION DE LAS IDEAS



En este punto, usted se encuentra ya preparado para abordar la última de las habilidades básicas y para poner en práctica todas las técnicas de pensamiento de oportunidad que ha ido conociendo y aplicando a lo largo de este capítulo.

En la primera habilidad, pensamiento divergente, usted descubrió la importancia del Niño y de mantener al Juez bajo estricto control, así como la forma de hacer posible que una idea genere otra. Practicó el arte de la manipulación y comprobó que para obtener muchas ideas con el fin de mejorar una situación u objeto basta con describirla, y manipular luego la descripción para conseguir que algo sea más grande, más pequeño, más adaptable y perceptible desde nuevos puntos de vista.

En la segunda habilidad, asociaciones forzadas, usted aprendió a resolver problemas estableciendo relaciones o conexiones entre dos ideas aparentemente disímiles.

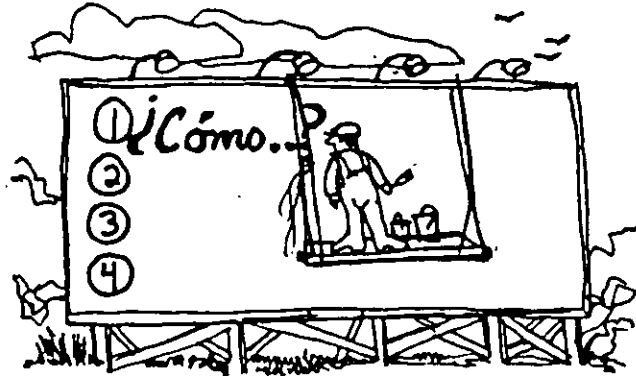
En la tercera habilidad, convertirse en abogado del ángel, se sirvió de las dos primeras habilidades para forzar asociaciones con el fin de encontrar aspectos valiosos en ideas aparentemente impracticables y ridículas. Conoció también dos técnicas adicionales para la identificación de características útiles y positivas en toda clase de ideas: la consideración

pero suponga que aun así usted no consigue ubicarla en la escala más allá del punto 50, seguramente porque ha fallado en el descubrimiento de todos los aspectos importantes de la idea, uno de los cuales quizá se refiera a que será imposible contar con la aprobación necesaria para la realización de un gasto tan fuerte.

Después de todo, la instalación del sistema supone no sólo la inversión en el equipo, sino también en los programas y su adecuación a las necesidades de su empresa, así como el adiestramiento de las personas que vayan a hacerse cargo de su operación. En otras palabras, la diferencia en el puntaje es un indicador de todos los aspectos que no se han considerado en el proceso de hacer suficientemente buena una idea para ser instrumentada con una expectativa de fracaso inferior al 15 por ciento.

La pregunta de "cómo"

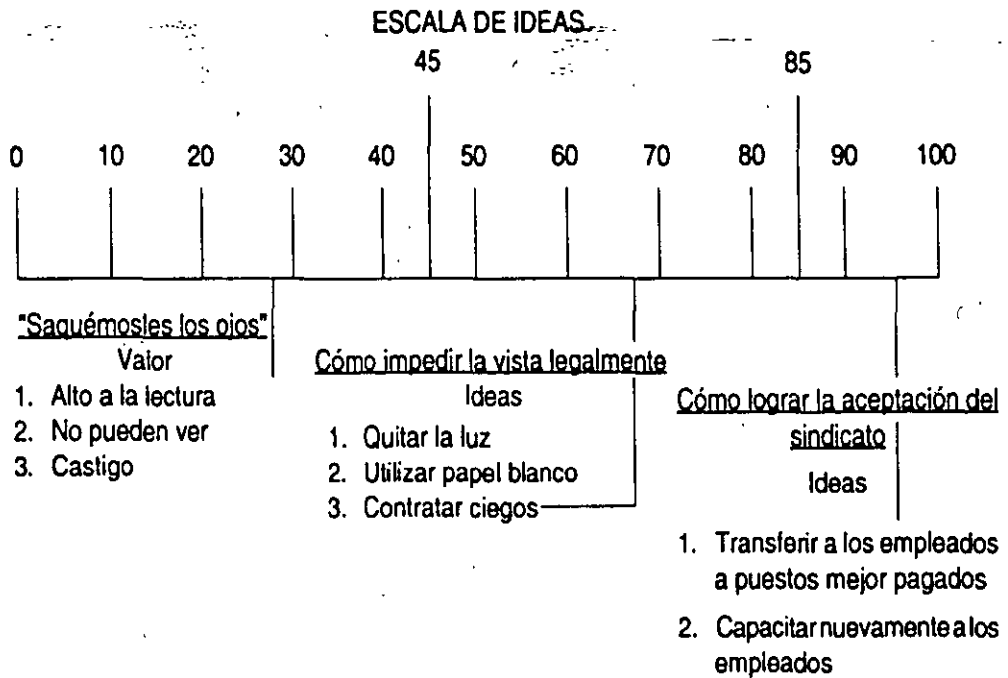
Toda idea disecciona (o corta en partes) la escala de ideas, en cuya primera parte se describe la utilidad de la idea, mientras que en la segunda es posible detectar cuáles son los elementos que están haciendo falta para considerarla como verdaderamente buena. Esta segunda parte de la escala se convierte entonces en un nuevo problema, que debe plantearse de un modo especial. La técnica consiste en enunciar el nuevo problema con una pregunta que empiece con la palabra "cómo...". Siempre que sea necesario referirse al nuevo problema, deberá hacerse utilizando esa palabra. En el caso del ejemplo anterior, la pregunta con la que se plantearía el problema debería ser entonces "¿Cómo conseguir el capital para instalar un sistema computarizado?"



Empiece siempre con la palabra "cómo".

El problema que definiría la diferencia en puntaje en este ejemplo se traduciría en la pregunta "¿Cómo conseguir el dinero?" Así, para diseccionar una idea, el primer paso consiste en elaborar una lista de los aspectos útiles de ésta (empleando las técnicas de las asociaciones forzadas) para después definir los elementos faltantes con la pregunta "cómo". El último paso sería entonces desaparecer la diferencia en el puntaje generando ideas para responder a la pregunta "cómo"; cuando la nueva idea, que no es más que una modificación de la inicial, alcance los 85 puntos, estará lista para ser instrumentada.

Para la resolución del problema del sistema computarizado, algunas ideas para responder a la pregunta de "¿Cómo conseguir el dinero?" podrían ser las siguientes:



SOLUCION DE PROBLEMAS COTIDIANOS

Estas cuatro técnicas, ya sea separadas o en combinación, pueden serle de suma utilidad en la resolución de muchos de los problemas que debe enfrentar a diario. Los problemas simples no suelen implicar procesos creativos complejos para la generación de soluciones novedosas.

Piense en algunos de los problemas más comunes que se le presentan en este momento. Después de identificar claramente uno de ellos, utilice sus nuevas habilidades para encontrar una solución interesante y singular. Si es capaz de resolver correctamente el problema, repita el procedimiento con otro. Si a pesar de sus esfuerzos no consigue una solución adecuada, quizá su problema corresponda a los que se exponen en el capítulo tercero de este libro, en el que se abordan dilemas más complejos.

PALABRAS FINALES

Elliot, un amigo nuestro que funge como director creativo de una importante agencia publicitaria, había ideado una extraordinaria campaña de publicidad para una notable compañía llantera. Había trabajado intensamente en la campaña y ya preveía la celebridad que alcanzaría y el aumento en las ventas del producto que traería consigo su anuncio. Unas cuatro semanas antes de la filmación del comercial, Elliot recibió una llamada de uno de los abogados de la agencia, quien le dijo que el comercial no podría utilizarse porque años antes un competidor había transmitido un anuncio muy similar.

Elliot se sintió totalmente desconcertado. Por más esfuerzos que hizo, no pudo concebir un nuevo anuncio de la calidad del que ya había ideado.

En su angustia, Elliot no dejaba de repetirse a sí mismo: "Nunca más podré inventar algo tan bueno." Pero de pronto, una noche se despertó agitado como a las 3 de la mañana con la respuesta en la mente.

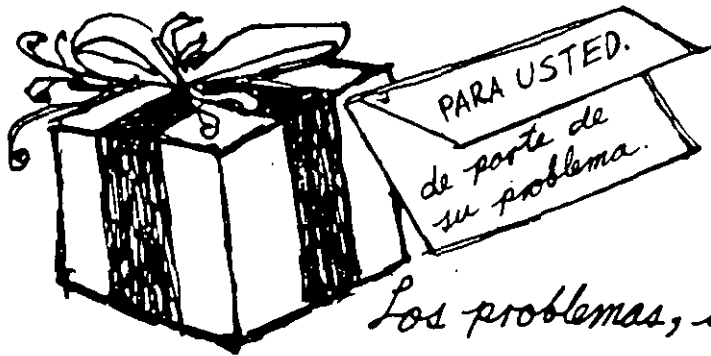
Dos meses después se inició la campaña y empezó a transmitirse el nuevo anuncio de la compañía llantera. En él aparecía un ingeniero a quien su compañía le ofrecía una cena en el departamento de investigación donde trabajaba; su jefe dirigía un discurso en su honor por haber elaborado una magnífica llanta. Al final del discurso, el jefe le decía al ingeniero: "Ahora mejórela." El anuncio terminaba con un *close up* del angustiado rostro del ingeniero, quien decía: "Nunca más podré inventar algo tan bueno."

La historia de Elliot indica que la esencia misma del acto creativo radica en la permanente redefinición de los problemas, siempre rebosante de oportunidades ocultas.

Reflexione en este poema de Richard Bach, incluido en su libro *Illusions, The Adventures of a Reluctant Messiah*:

Los problemas,
sin un regalo para ti
en sus manos,
no existen.
Buscas problemas
porque necesitas
sus regalos.

¿Está usted en disposición de convertirse en un buscador de problemas? ¿Es capaz de descubrir un método para anticiparlos y apreciarlos por las oportunidades que le ofrecen para su éxito personal y profesional? De ser así, usted está incrementando extraordinariamente su propio potencial y el de su empresa. Con esta mentalidad, cada mañana descubrirá nuevas soluciones tocando a su puerta.



*Los problemas, sin un regalo para
ti en sus manos, ¡no existen!*

A lo largo de los siguientes capítulos, describiremos paso a paso las diversas técnicas para la resolución de los problemas más difíciles, para venderles a los demás las soluciones más adecuadas y para instrumentarlas. Cada una de esas técnicas implicará el uso de las cuatro habilidades expuestas en este capítulo: pensamiento divergente, asociaciones forzadas, convertirse en el abogado del ángel y disección de las ideas. Estas habilidades son las herramientas fundamentales para el perfilamiento y la definición de las ideas. Recurriendo a ellas, usted estará en condiciones de aceptar los regalos que sus problemas le ofrezcan y de transformar a su empresa y su vida personal en Innovación, S.A. Son los instrumentos que permiten convertir los sueños en realidades.

La Resolución de Problemas a su Máxima Capacidad

*Un sistema de resolución de problemas para
los asuntos empresariales más difíciles*

CALEIDOSCOPIOS Y BOLAS DE CRISTAL

Durante siglos, las bolas de cristal han aparecido en los cuentos populares y fantásticos como instrumentos para conocer el futuro. Mirando a través del vidrio, el vidente percibe imágenes claras de lo que está por venir: problemas y fracasos, quizá, pero también, y de mayor importancia, finales felices.

Con frecuencia nos parece que los problemas son difíciles de resolver porque nuestra bola de cristal está llena de brumas y no nos puede ofrecer una imagen clara del feliz desenlace que esperamos. Muchas veces ignoramos incluso hacia dónde queremos dirigirnos, de manera que la idea que podemos hacernos del futuro es demasiado confusa como para saber qué nos espera una vez que hayamos resuelto el problema.

El pensamiento creativo es la capacidad de tomar elementos ya existentes y de manipularlos hasta convertirlos en algo nuevo con el fin de resolver un problema. El pintor creativo, por ejemplo, combina colores, pinceles y técnicas en una forma nueva para expresar con exactitud una idea (el problema). El diseñador industrial creativo combina la tecnología establecida de moldes y envases para crear nuevas presentaciones de salsa catsup o mermelada con las que sea imposible manchar el vestido de la dama que se sienta a nuestro lado en una cena.



Las personas creativas suelen tener una visión muy clara de las soluciones a su disposición. Tienden a pensar más en términos del futuro que del presente. Para ellas, el "qué podría ser" es más importante que el "qué es". Este sentido del futuro será posible una vez que el problema se haya resuelto esencialmente, ya que cuanto más nebulosas e impredecibles sean nuestras previsiones acerca del futuro, permanecemos más atados al presente y nos resultará más difícil efectuar los cambios necesarios para la realización de algo novedoso.

En un mundo en el que lo único seguro es el cambio, estamos obligados a trabajar en la definición y construcción de nuestro propio futuro: De no ser así, alguien más lo definirá por nosotros, y a nuestras expensas.

LA RESOLUCION DE PROBLEMAS A SU MAXIMA CAPACIDAD

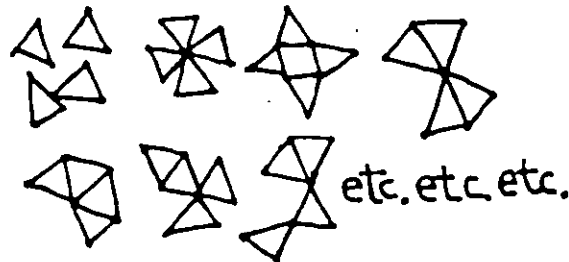
Si en el capítulo anterior usted trabajó sobre un problema específico y las técnicas que se le sugirieron no le brindaron las soluciones que usted esperaba; si cree tener un problema que requiere de una idea radicalmente nueva, de una forma totalmente distinta de percibir la situación, o si enfrenta un problema añejo y permanente que ha rondado a su empresa desde hace mucho tiempo, uno de esos problemas con los que uno tiene que resignarse a "aprender a convivir", lo más probable es que lo que necesite sea un proceso especialmente diseñado para proporcionarle resultados todavía mejores a partir de sus patrones de pensamiento normales.

Desafortunadamente, para los problemas complejos no existen soluciones simples, así como para los problemas empresariales permanentes y de alto grado no existen tampoco técnicas que garanticen respuestas inmediatas. Sería maravilloso que así fuera, pero lo cierto es que ese tipo de soluciones no existen. Los problemas difíciles le exigen mucho a quien pretende resolverlos, y conquistar la solución suele implicar el empeño de considerables volúmenes de tiempo y energía. Hacerlo requiere de mucho trabajo, de demasiado trabajo. No hay más.

Grossman, Rodgers y Price
 // Para la resolución de los dilemas más complejos hemos creado el proceso que llamamos CALEIDOSCOPIO. Este proceso ofrece una imagen muy clara y detallada del futuro que habrá de presentarse una vez que se instrumente una solución exitosa, y permite identificar los diversos caminos que pueden conducirlo a usted desde el punto en el que se encuentra ahora hasta el futuro que desea. El proceso está compuesto por diversas técnicas novedosas que irán ampliando paulatinamente su imaginación, en forma tal que usted podrá ver sus problemas más difíciles bajo una nueva perspectiva.

CALEIDOSCOPIO

PIENSE EN UN CALEIDOSCOPIO



Piense en el infinito número de patrones y colores que el Caleidoscopio crea. Con únicamente tres elementos básicos —luz, piedras de colores y un prisma—, basta con un cambio en cualquiera de ellos para que se produzca un asombroso nuevo patrón, absolutamente diferente de cualquier otro.

// Con base en el principio del cambio de los elementos, el proceso del Caleidoscopio procede mediante la definición y redefinición permanentes de un futuro en el que se instrumenten exitosas soluciones potenciales. Antes que atender a la naturaleza exacta de

la solución, este proceso se concentra en lo que sucederá como *resultado* del éxito de la solución. Si somos capaces de crear una imagen mental sumamente clara y específica acerca de lo que ocurrirá a partir de una solución acertada, seremos capaces también de comprender el tipo de cambios que es preciso efectuar para trasladar esa imagen a la realidad.

Mediante la utilización de las cuatro habilidades creativas —pensamiento divergente, asociaciones forzadas, convertirse en abogado del ángel y disección de las ideas—, el Caleidoscopio lo conducirá a través de un proceso gradual para desaparecer el abismo entre una adecuada visión del futuro y una solución potencial.

COMO SERVIRSE DE ESTE CAPITULO

El contenido de este capítulo puede utilizarse de maneras muy diferentes. Quizá lo que usted desee sea recorrer paso a paso este proceso para intentar resolver su problema profesional que quedó pendiente en el capítulo anterior. Quizá lo que le interese sea más bien seguir con detenimiento el relato que expondremos aquí, un caso real extraído de la experiencia de uno de nuestros clientes. O tal vez prefiera hacer una lectura de corrido para comprender las ideas fundamentales del proceso. Cualquiera que sea la opción que elija, estamos seguros de que en el Caleidoscopio encontrará un método inmejorable para estimular la generación de ideas únicas y novedosas que le permitan resolver sus más difíciles dilemas.

CALEIDOSCOPIO/Esbozo

I. Descripción del problema

- A. Breve descripción
- B. ¿Qué ha perdido? *¿Qué perdería si no hiciera nada para resolver el problema?*
- C. ¿Qué cosas ha intentado hasta ahora?
- D. ¿Qué beneficio le ofrece la situación actual?
- E. Resuma su problema con una formulación de "¿Cómo...?"

II. Trazo de imágenes del futuro

Suponga que se instrumenta ya exitosamente una solución

- A. ¿Quién se ^{va a beneficiar} está beneficiando?
- B. ¿Quién está perdiendo?
- C. Los recursos humanos *Actuales y*
- D. Viaje al Salón de la Fama *del pasado*
- E. Todos a trabajar
- F. ¿Qué es lo excitante de todo esto?
- G. Principios generales

III. Uso de analogías

- A. Mundos paralelos
- B. En busca del oro
- C. Refinamiento para la perfección

Este modelo de resolución de problemas está estructurado en tres secciones. La primera de ellas, "Descripción del problema", abarca la oportunidad inicial del problema. A quien pretende resolver el problema se le plantean cinco preguntas que permitan identificar a las diferentes fuerzas involucradas en la perpetuación del problema, de modo que sea posible descubrir los obstáculos potenciales que impiden la transformación de la situación. Es conveniente dedicar un tiempo limitado a la realidad del presente. Más que estancarnos en la confusión del presente, éste habrá de servirnos como recurso para ayudarnos a hacer realidad nuestro futuro.

En la segunda sección, "Trazo de imágenes del futuro", nos proyectamos en el futuro como si ya hubiésemos resuelto nuestro problema; en esta etapa lo que importa es ocuparnos de la instrumentación de la solución.

Describir la exitosa instrumentación de una solución le proporciona a quien ha de resolver el problema una nueva actitud de cara a la situación, pues le hace sentirse más positivo y animado ante las diversas posibilidades que se le presentan. Este cambio positivo favorece a la imaginación. Aplicar una energía nueva y positiva facilitar rehuir los aspectos más corrientes del problema y encontrar nuevas perspectivas para abordarlo. Y, finalmente, vernos a nosotros mismos en la instrumentación de una solución exitosa nos brinda una serie de imágenes divergentes que por sí mismas constituyen la materia prima de nuevas ideas.

El primer paso para el trazo de nuestro futuro consiste en la elaboración de una lista con los nombres de las personas que pueden contribuir a una instrumentación exitosa. En la medida en que la lista se prolongue y diversifique, es posible incluir en ella también personajes ficticios y fantásticos dotados de inhabituales poderes y habilidades.

Las personas incluidas en nuestra lista pasarán a formar parte de un superequipo que concentrará en el problema todas sus habilidades y capacidades, para lo cual previamente es necesario imaginar viñetas particulares de las actividades que habrá de realizar cada persona. La creación de estas nuevas imágenes ofrece la posibilidad de redefinir el problema como una oportunidad única y quizá también de descubrir todavía nuevas ideas para la resolución del problema

En la tercera sección, "Uso de analogías", elaboramos una analogía que represente nuestra exitosa resolución. La analogía nos permite examinar nuestra oportunidad desde puntos de vista muy diversos. Esta nueva imagen nos proporciona a su vez materiales estimulantes e imaginativos que habrán de procurarnos nuevas ideas. Para resolver el problema es preciso hacerse de lo mejor de esas ideas y saltar los mayores obstáculos contra la instrumentación recurriendo a la habilidad de disección de las ideas expuesta en el capítulo segundo.

El Caleidoscopio lo guiará a través de muy diferentes tipos de pensamiento en un proceso intenso y absorbente. Y aunque el proceso mismo está organizado en pasos graduales, éstos no siempre siguen una línea recta, lo cual abre posibilidades para que las personas que tienden a resolver problemas de manera ordenada y lineal accedan a nuevos patrones de pensamiento.

Si usted llegara a sentirse cansado o frustrado en este proceso, dése una tregua. Permita que mientras tanto su subconsciente trabaje por usted, y vuelva después al problema con nuevas y refrescantes perspectivas. Estamos seguros de que los resultados últimos de este proceso le demostrarán que valió la pena la inversión de tanto esfuerzo y concentración.

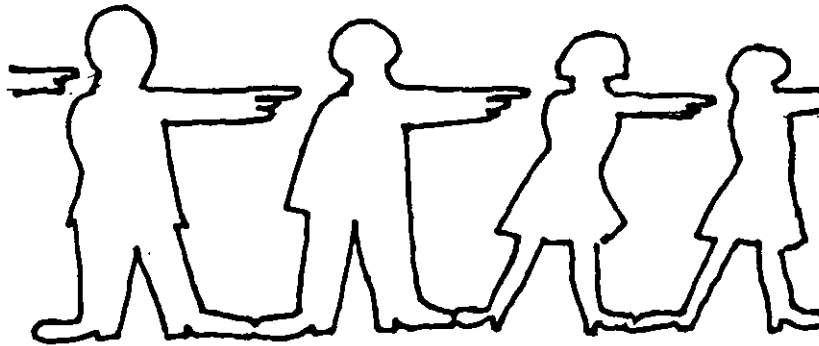
Para exponer en detalle este proceso, lo recorreremos paso a paso, sirviéndonos siempre de ejemplos extraídos de nuestras propias experiencias como consultores empresariales. Aunque este caso en particular corresponde a la rama de las manufacturas, el proceso sigue el mismo desarrollo en cualquier otro rubro industrial o empresarial. No se desconcierte si usted trabaja en una industria de servicios o si su problema no tiene nada que ver con la industria manufacturera. Las especificidades de este caso son mucho menos importantes que los pasos que hubo que dar para ayudarle al cliente a resolver su problema.

El proceso es genérico. Lo hemos aplicado con igual éxito en empresas grandes y pequeñas de todas las especies y en todas las áreas empresariales. En los ejemplos utilizados a lo largo del libro, sírvase de los detalles para conocer mejor el proceso y el tipo de actitud mental que se requiere en cada paso en particular, y aplique después ese tipo de pensamiento a su propio problema.

UN CASO REAL

La PCP Corporation, un importante fabricante de pañales para bebé, se encontraba comprometida en una feroz batalla tanto tecnológica como de comercialización con su competidor, Robinson Products, empresa líder en el mercado.

"¡Eso no es mi culpa!"



Hace un par de años, Robinson desarrolló y comercializó un pañal con un nuevo material que permitía el paso del líquido al mismo tiempo que mantenía al bebé totalmente seco.

En respuesta a ello, el Departamento de Investigación y Desarrollo de la PCP produjo una nueva tecnología basada en investigaciones avanzadas sobre los pañales, realizadas unos cinco años antes.

Con la maquinaria del propio Departamento de Investigación se elaboraron de inmediato varios prototipos de los nuevos pañales, los cuales pasaron satisfactoriamente todas las pruebas de laboratorio, e incluso fueron exitosamente sometidos a prueba entre los consumidores y en contra del pañal de Robinson: los consumidores manifestaron preferir el pañal de PCP sobre el de Robinson en una proporción del 60 por ciento de los casos.

Bajo circunstancias de desarrollo normales, el Departamento de Investigación de la PCP habría proseguido las modificaciones necesarias sobre su maquinaria de investigación

para avanzar a un paso mucho más rápido, con lo que habría sido capaz de producir un volumen mucho mayor de materiales de revestimiento. Esta avanzada maquinaria les habría permitido anticiparse y resolver las nuevas dificultades surgidas de la enorme velocidad y volumen del proceso.

Este tipo de complicaciones son muy comunes, además de que siempre resulta mucho más fácil identificar y ubicar problemas en un laboratorio abarrotado de científicos, ingenieros y toda clase de herramientas analíticas que en una planta industrial distante, sobre todo cuando simultáneamente la planta está empeñada en cumplir con su cuota de fabricación. Cuando en el laboratorio surge algún problema en las pruebas sobre la maquinaria de producción, basta con retirar la máquina para encontrar la falla, mientras que si lo mismo ocurre en la planta, los operadores no tienen otra opción que forzar la máquina con tal de cumplir con su cuota. El punto de partida de las guerras mundiales siempre han sido fricciones menores que ésta.

Es fácil adivinar el resto de la historia. Era tanta la presión ejercida contra la PCP para lanzar su nuevo producto al mercado, que ignoraron el paso entre la maquinaria de investigación y la de enormes volúmenes de capacidad, y se remitieron directamente a su renovada maquinaria comercial de grandes volúmenes y gran velocidad para iniciar sin más la fabricación y comercialización del nuevo pañal en cantidades considerables.

La operación caminó mal desde el principio. La maquinaria simplemente no pudo trabajar entre el 30 y 40 por ciento del tiempo asignado. Estando en funcionamiento, era evidente que en gran proporción el producto no llenaba las normas de calidad más elementales. Cuando los ingenieros industriales que habían diseñado y construido las máquinas en el laboratorio se presentaron en la planta, consiguieron perfeccionar en cierta medida el funcionamiento de la maquinaria comercial, pero bastó con que se retiraran para que la operación volviera a exhibir múltiples fallas.

Como era de esperarse, los trabajadores de la planta adujeron que lo que sucedía "no es nuestra culpa", y atribuyeron los problemas a un proceso que carecía de viabilidad comercial. El Departamento de Investigación, por su parte, acusó al personal de la planta de incompetencia por no haber comprendido el correcto funcionamiento de la maquinaria. Independientemente de la culpabilidad, era evidente que había que sacar adelante una modificación tecnológica comercialmente viable.

En el espíritu de la cooperación interdepartamental que priva en la actualidad en las corporaciones norteamericanas, los científicos del laboratorio accedieron a alcanzar el objetivo trazado, siempre y cuando se les otorgara un plazo de entre 18 y 24 meses!, plazo que era obviamente inaceptable desde cualquier punto de vista.

Fue en ese momento que se solicitó nuestra ayuda para contribuir a la generación de ideas y de planes de acción que permitieran reducir radicalmente el tiempo necesario para modificar el proceso. (¿Quién fue quien hizo contacto con nosotros? No fue el director del Departamento de Investigación. Tampoco el director de Producción. Fue el gerente comercial responsable de la colocación de los nuevos pañales, quien veía cómo se derrumbaban las ventas mientras Investigación y Producción se señalaban mutuamente con dedo acusador.

Con estos antecedentes, siga nuestra descripción de cómo utilizamos el Caleidoscopio para ayudar a la PCP a hallar soluciones viables para su problema.

I. Descripción del problema

Breve descripción

Empiece con una breve (tres frases) visión conceptual de la situación que está provocando el problema. Utilice trazos amplios que describan la situación y que ofrezcan una visión general en sus términos esenciales. La descripción debe ser breve, simple y puntual, sin extenderse demasiado en el presente, ya que justamente lo que se persigue es que éste no influya en el futuro; de otro modo, nuestra imaginación se verá limitada de antemano.

La PCP describió su problema de la siguiente forma:

PCP, fabricante de pañales, desarrolló una nueva tecnología en el material de revestimiento de los pañales que permite el paso del líquido al tiempo que mantiene seca la superficie. Aunque el nuevo producto tuvo éxito en las pruebas de laboratorio y de mercado, la compañía ha sido incapaz de producir este nuevo material en cantidades comerciales. Ahora tenemos que realizar un ajuste tecnológico que sea operativo en un plazo de seis meses.

Como usted puede apreciar, la formulación es sucinta y no se demora en los aspectos negativos de la situación. Se trata de un informe breve, equilibrado y basado en los hechos.

¿Qué ha perdido?

Estudios recientes han demostrado que la gente está más dispuesta a correr riesgos de cambio o incertidumbre cuando se trata de *evitar una pérdida* más que de conseguir una ganancia. Recuerde la última vez que jugó pókar: a pesar de que su juego no era bueno, seguramente prefirió arriesgar más con tal de conservar la suma que ya había ganado.

Este fenómeno es fácilmente advertible en aquellas compañías imitadoras. Este tipo de corporaciones realiza cambios sólo una vez que otra empresa se ha arriesgado sobre los nuevos terrenos. Cuando comprueban que el mercado se desgasta, su pérdida potencial se hace patente y entonces el riesgo les parece súbitamente aceptable. Siempre son los últimos en adaptarse a la nueva tecnología, en lugar de encabezar los avances tecnológicos. En este tipo de corporaciones la investigación fundamental la lleva a cabo la competencia. Estas empresas son tan renuentes ante los riesgos que cuando por fin se deciden a innovar, su práctica no se lo permite, y difícilmente tienen éxito.

Como el deseo de evitar pérdidas es la motivación primaria para correr riesgos, quien debe resolver un problema tiene que imaginarse todo lo que *perdería* si no hiciera nada para resolver el problema, más que lo que ganaría modificando la situación.

Esta fue la respuesta de PCP:

Perderíamos una considerable proporción de nuestro mercado, entre 15 y 20 millones de dólares anuales, si no hacemos nada.

¿Qué cosas ha intentado hasta ahora?

El pensamiento creativo implica un cambio de visión dado que el punto de vista original ha fracasado en la resolución del problema. Sin embargo, es difícil modificar un punto de vista si no se dispone de otro con el cual sustituirlo. En otras palabras, si quien padece

el problema no está consciente de las limitaciones de su situación, es imposible que sepa si podrá superar esas limitaciones.

La pregunta que aquí se comenta se dirige abiertamente a los asuntos de quien enfrenta el problema. En primer lugar, permite asegurarse de que con el propósito de resolver la situación ya se ha invertido cierta concentración y energía. En segundo lugar, hace posible verificar que quien enfrenta el problema realmente está interesado en resolver la situación. Con demasiada frecuencia los problemas no se resuelven porque quien tiene que hacerlo posee algún oculto interés subconsciente en que la situación siga igual. Finalmente, si de antemano las soluciones más lógicas y obvias no han sido exploradas, involucrarse sin más en el Caleidoscopio puede significar una lamentable pérdida de tiempo.

Cuando le hicimos la pregunta a la PCP, se nos contestó:

Ya hemos intentado incorporar a nuestro personal de Investigación y Desarrollo a la planta de producción. Cuando lo hicimos, la operación mejoró ligeramente, pero bastó que los científicos se retiraran para que se viniera abajo nuevamente. Ya hemos desarrollado también algunas "ideas" experimentales que nos permitieran modificar la tecnología, pero todo lo que se nos ha ocurrido implicaría un periodo relativamente prolongado.

¿Qué beneficio le ofrece la situación actual?

Esta pregunta identifica a las fuerzas que permanecen en la inercia. A menudo, la gente no modifica situaciones manifiestamente negativas porque, a pesar de los problemas que ello le provoca, aún obtienen ciertos beneficios.

Un socio comercial, por ejemplo, con un importante poder de decisión en una corporación de grandes dimensiones, se quejaba sin cesar de su compañía. Expresó finalmente que actualizaría su currículum y que se cambiaría a una empresa más dinámica y flexible y con mayor visión hacia el futuro. Su currículum, sin embargo, sigue hasta ahora acumulando polvo, a pesar de que la situación de la compañía no se ha modificado en absoluto.

La explicación es simple. Su puesto no ha dejado de proporcionarle grandes satisfacciones. Tiene un trabajo seguro, comprende con exactitud lo que se espera de él y se le compensa adecuadamente por el tiempo que le dedica a la empresa.

Si somos capaces de hacer evidentes los beneficios de la situación prevaleciente, podremos entonces incorporarlos en la solución que elaboremos. De esta manera, reduciremos las pérdidas potenciales que cualquier cambio traería consigo y le facilitaremos a quien padece el problema la modificación de su punto de vista.

Esta fue la respuesta de la PCP:

Nuestro éxito técnico (el del Departamento de Investigación) es evidente, pero el personal de la planta fracasó porque su trabajo no se somete a una prueba final en el mercado. Hemos obtenido reconocimientos por el desarrollo de nueva tecnología, y estamos en condiciones de recibir más todavía. Podemos obtener también un presupuesto mayor, puesto que esta situación ha permitido descubrir que el Departamento de Investigación podría desempeñarse con mayor calidad si quienes toman las decisiones aumentaran nuestros fondos y nos concedieran el tiempo y los recursos necesarios para perfeccionar la maquinaria del Departamento.

Esta respuesta no nos pareció tan positiva como deseábamos, pero así fue como se produjo. Como usted puede notar, exhibe demasiado las fricciones entre el Departamento de Investigación y el personal de la planta, y no deja dudas sobre el desdén con que los especialistas se refieren a la competencia del personal de la planta.

Resumen

El resumen es el primer resultado real de la resolución creativa de problemas. En este momento, todos los factores preocupantes, los problemas y las estructuras tienen la posibilidad de convertirse en una oportunidad. Ello es posible mediante el uso de preguntas que se inicien con la palabra "cómo", lo cual permite percibir la situación como si estuviera medio llena y no medio vacía. Además, este paso nos permite idear un desafío inicial general que por fin nos haga saber qué estamos haciendo frente a la situación.

En el curso del proceso, la pregunta "¿Cómo...?" puede cambiar en numerosas ocasiones, pero habremos dado un buen paso de inicio si observamos la situación bajo la forma de desafíos creativos en demanda de respuestas, más que como obstáculos imbatibles que nos mantienen sumidos en la confusión.

La PCP formuló así su pregunta:

¿Cómo hacer del nuevo pañal con material de revestimiento un éxito comercial en un plazo de seis meses o menos?

Nótese que esta formulación del problema es muy diferente de la primera: "Necesitamos realizar un ajuste tecnológico y hacerlo operativo en un plazo de seis meses."

En un principio, lo que esta empresa se proponía era resolver un problema técnico. Ahora lo que le interesaba era conseguir el éxito comercial de su producto. Inicialmente, evaluó el problema desde un punto de vista exclusivamente técnico; ahora su visión del problema empezaba a ampliarse. Mientras que la resolución del problema técnico podía provocar por sí misma el éxito comercial del producto, la nueva definición le permitía a la empresa tomar en cuenta un repertorio más amplio de soluciones para conseguir el mismo resultado final.

II. Trazo de imágenes del futuro

En esta sección de lo que se trata es de viajar al futuro. Impulsado por su poderosa imaginación, adelántese en el tiempo a un momento en el que la solución a su problema ya esté siendo instrumentada con éxito. ¿Qué ocurre en esta exitosa instrumentación? Lo que le pedimos es que cree mentalmente el *efecto* de una resolución exitosa sin atender a *cómo* se produjo la resolución. Una vez ubicada su mente en el futuro, pase a la siguiente pregunta.

va a beneficiar?
¿Quién se está beneficiando?

Bien: la solución está en pleno proceso de instrumentación y funcionamiento perfectamente, mejor aún de lo que usted pensaba. Ubique su imaginación en ese momento. Piense en lo bien que se siente por haber sido capaz de resolver su problema. Piense después en la gente que se está beneficiando de esa solución. Esfuércese por pensar en tanta gente como le sea posible entre los beneficiarios de su reciente éxito.



En un momento como este es cuando conviene dejar al Niño en libertad para poner en práctica el pensamiento divergente. De lo que se trata es de elaborar una larga lista de personas que eventualmente se convertirán en recursos potenciales. Las relaciones personales se encuentran siempre en la base de la solución de todos los problemas. Incluso en el caso de un problema técnico que demanda modificaciones en la forma de operar de una máquina o una mejor comprensión acerca de la forma en que puede cambiar un medio físico o químico, nada puede llevarse a cabo sin la gente. Nada.

Cuando elabore su lista, incluya en ella hasta a aquellas personas a las que la solución no les afecta directamente pero que también pueden beneficiarse de algún modo de los resultados adyacentes de la solución; familiares, amigos, conocidos, profesionales de otras disciplinas que pueden verse favorecidos por una aplicación indirecta de la solución, etcétera.

He aquí una parte de la lista elaborada por la PCP:

PERSONAS BENEFICIADAS

- | | |
|---|---|
| 1. Madres. | 10. Personal en la planta a cargo material revestimiento. |
| 2. Personal del área comercial de PCP. | 11. Director de operaciones de la planta. |
| 3. Vicepresidenta del Depto. de Investigación y Desarrollo. | 12. Cónyuges del personal de la planta. |
| 4. Director del Depto. de I. y D. | 13. Bebés. |
| 5. Laboratoristas del Depto. de I. y D. | 14. Cónyuges del personal del laboratorio. |
| 6. Presidente de PCP. | 15. Padres que trabajan en casa. |
| 7. Administrador de la planta. | 16. Accionistas de PCP. |
| 8. Personal de control de calidad de la planta. | 17. Secretaria de la persona en el área comercial. |
| 9. Operadores maquinaria. | 18. Secretarias del laboratorio. |
| | 19. Vendedores de pañales. |

En realidad, esta es sólo una pequeña parte de la lista elaborada por la PCP. Cuanto más extensa sea la lista, mejor; y cuanto más diversa, mejor también. En este momento no inhiba su pensamiento de ninguna forma. Sea tan cándido y obsesivo como su Niño lo desee: todas las ideas son importantes aquí. Haga su mejor esfuerzo por confiar a su Juez y por permitir la libertad de su Niño. El Juez tendrá que ponerse a trabajar muy pronto.

¿Quién está perdi^{en}do?

Siempre que alguien gana, inevitablemente otro pierde. La porción del mercado en poder de usted escapa de la influencia de alguien más. Si en su empresa hay un vicepresidente y dos directores, y un buen día el vicepresidente se retira, alguno de los directores tendrá que ocupar el puesto, y el otro no.

Sin embargo, incluso las personas que pueden oponer resistencia o franca animadversión a la solución representa un enorme caudal de recursos potenciales. Las personas a las que no consideramos como parte de la solución sino del problema, con un ligero cambio en la perspectiva pueden proporcionar las semillas de caminos de solución opcionales que en condiciones normales habrían parecido impracticables. Con frecuencia, nuestros clientes hallarán soluciones potenciales en el principio de "haz de tu enemigo tu aliado".

No olvide que seguimos instalados en el futuro, en momentos en que la solución está siendo exitosamente instrumentada. En una hoja haga una lista de las personas que de alguna manera están perdiendo a causa del éxito obtenido por usted.

Estos son fragmentos de la lista elaborada por la PCP:

PERSONAS DAÑADAS

- | | |
|--|---|
| 1. El presidente de la Cia. competidora. | 5. Los científicos de la competencia. |
| 2. Los trabajadores de la planta que laboran tiempo extra. | 6. El administrador asistente de la planta (no será promovido cuando despidan a su jefe). |
| 3. Las aerolíneas (el personal de Invest. no tiene que viajar para reparar la maquinaria). | 7. El asistente del director de Invest. (ver arriba). |
| 4. Los dueños de hoteles cercanos a la planta (por la misma razón). | 8. Los accionistas de la competencia. |

Una de las ventajas de esta sección es que pone en marcha los procesos de pensamiento en busca de las oportunidades disponibles en circunstancias que parecerían las menos apropiadas para ello. Este es el terreno por excelencia de la innovación.

Los recursos humanos.

Si su empresa tropezara y el panorama empezara a ensombrecerse, ¿no le llamaría usted a Lee Iacocca para decirle: "Hey Lee, dame un minuto de tu tiempo; necesito un consejo"? La mayoría de los problemas involucran numerosas áreas que se beneficiarían con el auxilio de un pánel de expertos. Usted podría necesitar de la experiencia administrativa de Lee Iacocca, de los conocimientos financieros de Paul Volker y de la experiencia en computación de Steve Wozniak, uno de los fundadores de Apple Computer.

Este paso del proceso implica la conformación de su propio pánel de expertos. Sin restringirse a las personas a las que tiene acceso directo, elija a los expertos mundiales. En este momento debe pensar en grande. Asegúrese de descomponer su problema en todos sus elementos y elija los mejores recursos humanos potenciales para el enfrentamiento de cada uno de ellos. Advierta que en la lista elaborada por la PCP se consideraron aspectos interpersonales, morales, técnicos y administrativos.

LISTA DE EXPERTOS DE PCP

- | | |
|--|---------------------------------------|
| 1. Lee Iacocca. | 5. Científicos de la NASA. |
| 2. Fabricantes japoneses. | 6. Dale Carnegie. |
| 3. Expertos en la administración del tiempo. | 7. Zig Zeigler (orador motivacional). |
| 4. Steve Jobs (computadoras). | 8. Madre Teresa. |

La mayoría de los problemas difíciles poseen componentes muy diversos y complejos. Asegúrese de examinar los suyos propios desde todos los ángulos posibles.

Viaje al Salón de la Fama

Una vez que ha tomado en cuenta a todos los expertos mundiales en las áreas relacionadas con su problema, es preciso ir todavía más lejos en el mundo de la imaginación. Este nuevo pánel de expertos debe incluir a personajes ficticios y reales o que ya han desaparecido. Remítase a la historia y la literatura y localice a *tres o cuatro* personas a las que le gustaría incorporar a su pánel de expertos. Imagínese a usted mismo tratando con expertos de diferentes épocas: Superman, u otros superhéroes. Sherlock Holmes, Da Vinci, Einstein. ¿Quién le sería de mayor utilidad? Adelante.



*Incorpore a
Sherlock
Holmes a su
pánel.*

Los expertos elegidos por la PCP fueron los siguientes:

Franklin D. Roosevelt
Sherlock Holmes

Supermán
Luisa Lane

Todos a trabajar

Si ha tenido el cuidado de seguir el esbozo del modelo de Caleidoscopio, sabrá que nos encontramos en el punto E de la segunda sección. En esta etapa debemos elaborar una larga lista de actividades para las personas comprometidas y ayudarnos en la exitosa instrumentación de nuestra brillante solución.

*Cada punto
contribuye a
la imagen
total.*



En este momento nuestra bola de cristal empieza a aclararse. Los elementos individuales empiezan a juntarse en una figura semejante a un mosaico o a una pintura puntillista, en la que cada punto contribuye a la imagen mayor.

La lista de actividades consiste en formulaciones de una sola frase que sirvan de guión a las cosas positivas que deban hacerse en favor de nuestro futuro. Puesto que cada una de estas frases debe colocarnos en una situación imaginaria que estaría ocurriendo en este momento, utilice siempre en sus formulaciones el tiempo presente.

Crear estas imágenes implica la mayor especificidad posible, de modo que deberá empezar cada frase con el nombre de una de las personas incluidas en su lista. En seguida describa una acción que esa persona debería realizar para contribuir a la exitosa instrumentación de la solución. ¿Qué es lo que hace que tal o cual persona sea considerada como excepcional? Intente servirse en sus descripciones de esa cualidad especial.

Para un ejemplo del tipo de formulaciones de las que estamos hablando, vea lo que hizo PCP en este caso.

¿QUIEN HACE QUÉ?

1. Las madres compran grandes cantidades del producto de PCP.
 2. El personal de ventas de PCP promueve reuniones entre el personal de la planta y del Departamento de Investigación para que todos concentren su atención en el objetivo comercial.
 3. El vicepresidente del Departamento de Investigación contrata a un grupo de estudiantes que acelere la verificación de las opciones de su departamento.
 4. El director del Departamento de Investigación invita al personal de la planta a trabajar en los laboratorios al lado del cuerpo científico.
 5. El personal del laboratorio descubre un "método fácil" de adaptar la nueva tecnología a la fábrica.
 6. El laboratorio elabora robots que se hagan cargo del funcionamiento de la planta para impedir cualquier posibilidad de error humano.
 7. Al presidente de la corporación se le informa directamente de las actividades de la planta y del Departamento de Investigación.
 8. El presidente de PCP dirige una asamblea de accionistas para informar acerca de las nuevas tendencias del mercado.
 9. El administrador de la planta se entusiasma vivamente con los procesos de nueva tecnología.
 10. El administrador de la planta sostiene cenas formales cada mes con el director del Departamento de Investigación.
 11. Los operadores de la maquinaria establecen círculos de calidad para estimular el aprendizaje sobre la curva de comercialización de la nueva tecnología.
 12. Los operadores desarrollan sus propias modificaciones tecnológicas.
 13. El personal de control de calidad de la planta pone en práctica nuevas técnicas para acelerar la verificación de los productos comerciales.
 14. El personal de control de calidad de la planta se preocupa más por el funcionamiento de la maquinaria y equilibra la verificación del producto con el ritmo industrial.
 15. El director de operaciones de la planta aprende todos los detalles referidos al funcionamiento de la maquinaria.
 16. El director de operaciones de la planta promueve a los operadores con motivo de las eficaces innovaciones que han introducido.
 17. El personal de la planta encargado de la elaboración del material de revestimiento se involucra en mayor medida en las actividades del Departamento de Investigación.
 18. Las esposas y los bebés del personal de la planta se encargan de probar los nuevos pañales y de proporcionarle a la planta información inmediata al respecto.
 19. Los hijos del personal de la planta asumen las labores domésticas, liberando de ellas a los operadores y permitiéndoles concentrarse en su trabajo.
 20. Los cónyuges del personal de laboratorio adaptan unas recámaras en el laboratorio mismo para que los empleados puedan dedicar mayor tiempo a sus actividades sin sacrificar los beneficios de la vida doméstica.
 21. Los accionistas de PCP acuerdan destinar una proporción mayor de las utilidades en favor de la investigación, aunque ello reduzca sus dividendos.
 22. El asistente de comercialización es trasladado a la planta.
 23. Las secretarías del laboratorio se involucran en los experimentos.
 24. Los dueños de los supermercados les conceden a los productos de PCP mayores espacios de exhibición.
 25. El presidente de la competencia retira su producto del mercado.
 26. Las aerolíneas reducen sus tarifas en favor del acceso de la planta a nuevas investigaciones.
 27. Las aerolíneas ofrecen un avión privado al personal de la planta de PCP para la realización de sus investigaciones en cualquier momento.
 28. Las aerolíneas proyectan filmes sobre el proceso de producción al personal del Departamento de Investigación en sus vuelos a la planta.
 29. Los dueños de los hoteles cercanos a la planta ponen sus equipos a disposición del personal de la planta y del Departamento de Investigación.
 30. Los dueños de los hoteles proporcionan niñeras para las familias de los empleados del Departamento de Investigación de visita en la planta.
 31. Los científicos de la competencia abandonan su empresa y se incorporan a PCP para colaborar en la comercialización de la nueva tecnología.
 32. Los obreros que laboran tiempo extra en la planta se dedican a actividades de control de calidad y ya no a reparaciones de la maquinaria.
-

¿QUIEN HACE QUE?

33. El asistente del administrador de la planta se queda a cargo de la operación de la maquinaria durante los recesos de los trabajadores.
34. El asistente del administrador de la planta toma cursos de química e ingeniería química en la universidad local.
35. El asistente del director del Departamento de Investigación se encarga de la puesta en marcha de un anexo de investigación en la planta.
36. Los accionistas de la competencia empapan las paredes de sus salas con sus certificados accionarios, ahora carentes de valor.
37. Lee Iacocca transmite sus experiencias de trabajo en equipo en reuniones conjuntas con el personal de la planta y del Departamento de Investigación.
38. Los fabricantes japoneses dirigen un programa de capacitación para los obreros de la línea de producción.
39. Los expertos en administración del tiempo enseñan a los investigadores a reducir el tiempo de obtención de resultados de sus experimentos.
40. Steve Jobs desarrolla un programa interactivo de la Apple que comunica al Departamento de Investigación con la planta.
41. Los científicos de la NASA elaboran maquinarias de producción a escala que sirvan de modelo de laboratorio para el Departamento de Investigación.
42. Dale Carnegie ofrece cursos al personal administrativo de la planta y el Departamento de Investigación.
43. Zig Zeigler proporciona grabaciones de motivación subliminal para los empleados del laboratorio y de la planta.
44. La Madre Teresa les comunica su amor a todos los miembros del proyecto.
45. Roosevelt sostiene conversaciones informales semanales sobre la situación de la fábrica y el departamento de Investigación.
46. Sherlock Holmes investiga las causas fundamentales de las discrepancias en el desempeño entre el laboratorio y la fábrica.
47. Supermán transporta los productos desde la planta hasta el Departamento de Investigación.
48. La vista de rayos X de Supermán detecta las piezas de la maquinaria que están causando problemas.
49. Luisa Lane redacta una columna semanal con información sobre el desempeño de la planta.

Advierta en este listado cómo una idea conduce a otra. En ocasiones, una idea contiene en su interior otras tres o cuatro.

Para el Niño, ni siquiera demasiado es suficiente. El pensamiento divergente genera cantidad, y éste es su único criterio. Cuanto más numerosas sean las ideas de que disponemos y cuanto más amplia sea su variedad, tendremos mejores oportunidades para descubrir algo verdaderamente excepcional.

Finalmente, es evidente que no todas las ideas generadas por el Niño son necesariamente practicables. Lo que de aquí se desprende es sólo una imagen del futuro tal y como nos gustaría que fuese. Es únicamente nuestra imaginación lo que está en juego; la practicabilidad no es asunto que nos ataña en este momento, porque de otro modo le representaría graves obstáculos al proceso.

El valor de estas ideas no radica tanto en su naturaleza específica como en su espíritu conceptual. Como en el caso de los bienes más preciados, las ideas precisan de ser refinadas; sus cualidades útiles deben ser separadas de las inútiles y luego realzadas, pulidas y terminadas. El resto del proceso de Caleidoscopio se ocupa de esta tarea.

¿Qué es lo excitante de todo esto?

Llega por fin el momento en que el Juez debe tomar algunas decisiones. Con esta imagen tan detallada y específica del futuro, debemos alejarnos un poco del cuadro y mirarlo con detenimiento para saber con qué contamos. El mito popular establece que la creatividad es el proceso mediante el cual nos hacemos de ideas únicas en su género. Sin embargo, esta definición no revela la totalidad del panorama. La creatividad es también el proceso de identificar lo verdaderamente valiosos en nuestras ideas y de llenar sus vacíos, aquello que les impediría ser auténticamente útiles. Ser creativo significa no sólo generar una idea excepcional, sino también evaluarla e instrumentarla.

Así, una vez revisada la larga lista de actividades, en esta etapa debemos identificar aquellas que nos parecen las más interesantes. No es preciso que las ideas elegidas parezcan de antemano ser absolutamente practicables; basta con que contengan algo que nos resulte excitante, independientemente de la manera en que pueda llevarse a la realidad. Aquí lo que importa es la excitación. Si una de las ideas incluidas en la lista lo obliga a incorporarse sobre su asiento y despierta vivamente su interés, basta con ese indicador para deducir que ésa habrá de ser una de las ideas elegidas.

Este procedimiento se sustenta en dos razones básicas. En primer término, nos serviremos de las ideas excitantes como una forma de estimular nuevas ideas viables y potencialmente productivas, las cuales habrán de ser diseccionadas para determinar en qué grado son útiles; en segundo término, intentaremos verlas como un conjunto integrado para percibir qué es lo que comparten en común. Se trata de un método inductivo para el descubrimiento de oportunidades ocultas que va desde lo particular (la llana descripción de las acciones) a lo general, tema éste que será expuesto en el siguiente apartado.

La PCP eligió las siguientes ideas excitantes cuando realizamos con su personal este ejercicio:

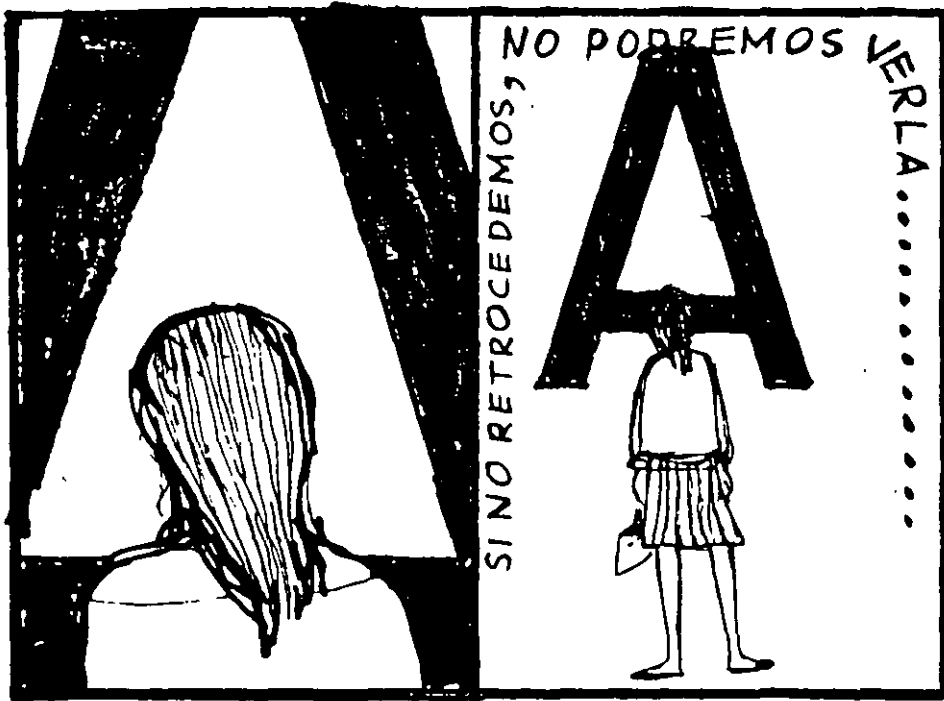
IDEAS EXCITANTES

- | | |
|---|---|
| <p>3. El vicepresidente del Departamento de Investigación contrata a un grupo de estudiantes para acelerar la verificación de las nuevas opciones de su Departamento.</p> <p>6. El laboratorio elabora robots que se hagan cargo del funcionamiento de la planta para impedir cualquier posibilidad de error humano.</p> <p>7. Al presidente de la corporación se le informa directamente de las actividades de la planta y del Departamento de Investigación.</p> <p>11. Los operadores de la maquinaria establecen círculos de calidad para estimular el aprendizaje sobre la curva de comercialización de la nueva tecnología.</p> <p>14. El personal de control de calidad de la planta se preocupa más por el funcionamiento de la maquinaria y equilibra la verificación del producto con el ritmo industrial.</p> <p>26. Las aerolíneas reducen sus tarifas en favor del acceso a la planta de los investigadores.</p> | <p>31. Los científicos de la competencia abandonan su empresa y se incorporan a PCP para colaborar en la comercialización de la nueva tecnología.</p> <p>33. El asistente del administrador de la planta se queda a cargo de la operación de la maquinaria durante los recesos de los trabajadores.</p> <p>37. Lee Iacocca transmite sus experiencias de trabajo en equipo en reuniones conjuntas con el personal de la planta y del Departamento de Investigación.</p> <p>40. Steve Jobs desarrolla un programa interactivo de la Apple que comunica al Departamento de Investigación con la planta.</p> <p>42. Dale Carnegie ofrece cursos al personal administrativo de la planta y el Departamento de Investigación.</p> <p>45. Roosevelt sostiene conversaciones informales semanales sobre la situación de la fábrica y del Departamento de Investigación.</p> <p>48. La vista de rayos X de Superman detecta las piezas de la maquinaria que están causando problemas.</p> |
|---|---|

Principios generales

¿Qué nos dicen todos esos detalles? ¿Qué añaden? ¿Cómo podemos reducirlos en una sola frase? De lo que se trata aquí es de encontrar un sólo concepto o principio que englobe el espíritu de todas estas declaraciones. Ello nos permite alejarnos de nuestra fantástica inmersión en el futuro y percibir con objetividad las tendencias generales y los nuevos caminos que realmente nos importan.

Si lo vemos desde muy cerca, un mosaico no tiene gran cosa que decirnos. No es hasta que retrocedemos que podemos ver no sólo la imagen completa, sino también captar lo que el artista pretende comunicarnos. Los principios generales constituyen un salto al siguiente nivel de pensamiento, nivel del que saldremos con ideas muy específicas, viables e instrumentables.



Para convertir todas estas imágenes del futuro en un sólo enunciado general, debemos seguir un proceso de dos pasos, el primero de los cuales consiste en traducir las ideas que nos parecieron excitantes en ideas verdaderamente efectivas para la resolución de nuestro problema.

ASOCIACIONES FORZADAS

En el caso de la PCP, el propósito era el de hacer del nuevo pañal un éxito comercial en un plazo de seis meses o menos. El reto estribaba en tomar las catorce actividades elegidas como las más excitantes y desprender de ellas ideas específicas para la resolución del problema. Para conseguirlo recurrimos a la técnica de asociaciones forzadas descrita en el capítulo segundo.

Si al mismo tiempo que sigue nuestra exposición usted está trabajando sobre su propio problema, trace un formato para las asociaciones formadas como el que elaboramos páginas atrás y enliste sus "ideas excitantes" en la columna clave. A partir de esas ideas genere ideas específicas que respondan al desafío de su problema en la columna de ideas.

<p>(Columna clave) Ideas excitantes</p>	<p>(Columna de ideas) Cómo hacer de los nuevos pañales un éxito comercial en un plazo de seis meses o menos.</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. El vicepresidente del Departamento de Investigación contrata a un grupo de estudiantes para acelerar la verificación de las nuevas opciones de su departamento. 2. El laboratorio elabora robots que se hagan cargo del funcionamiento de la planta para impedir cualquier posibilidad de error humano. 3. Al presidente de la corporación se le informa directamente de las actividades de la planta y del Departamento de Investigación. 4. Los operadores de la maquinaria establecen círculos de calidad para estimular el aprendizaje sobre la curva de comercialización de la nueva tecnología. 5. El personal de control de calidad de la planta se preocupa más por el funcionamiento de la maquinaria y equilibra la verificación del producto con el ritmo industrial. 6. Las aerolíneas reducen sus tarifas en favor del acceso de los investigadores a la planta. 7. Los científicos de la competencia abandonan su empresa y se incorporan a PCP para colaborar en la comercialización de la nueva tecnología. 8. El asistente del administrador de la planta se queda a cargo de la operación de la maquinaria durante los recesos de los trabajadores. El asistente del administrador de la planta toma cursos de química e ingeniería química en la universidad local. 9. Lee Iacocca transmite sus experiencias de trabajo en equipo en reuniones conjuntas con el personal de la planta y del Departamento de Investigación. 10. Steve Jobs desarrolla un programa interactivo de la Apple que comunica al Departamento de Investigación con la planta. 11. Dale Carnegie ofrece cursos al personal administrativo de la planta y al Departamento de Investigación. 12. Roosevelt sostiene conversaciones informales semanales sobre la situación de la fábrica y del Departamento de Investigación. 13. La vista de rayos X de Superman detecta las piezas de la maquinaria que están causando problemas. 	<ol style="list-style-type: none"> 14. Aumentar el número de empleados del laboratorio para descargar al personal del Departamento de Investigación y pueda trabajar en cosas más novedosas. 15. Escribir un manual de operaciones dirigido a la gente con poca preparación cultural. 16. Hacer que todos los que forman parte del equipo que trabaja en la fabricación de los pañales sean responsables ante una sola persona. 17. Estimular a los trabajadores para que proporcionen ideas y las lleven a cabo. 18. Establecer relaciones estadísticas entre los montajes de la máquina y la calidad del producto. 19. Establecer contratos especiales con las aerolíneas para viajes redondos del personal de la fábrica del Departamento de Investigación. 20. Contratar exempleados del competidor para conocer sus políticas de comercialización. 21. Contar con gerente en los tres turnos en vez de sólo en el primero. 22. Capacitar al personal administrativo de la fábrica en las nuevas prácticas tecnológicas. 23. Celebrar una reunión general de todos los empleados para poner en relieve un sólo criterio respecto de los pañales. 24. Extender la canalización de la información del Departamento de Investigación hacia la fábrica y viceversa. 25. Hacer que todos los ejecutivos aprendan habilidades de ventas e interpersonales. 26. Tener reuniones semanales de comunicación por medio de teleconferencias con todos los empleados interesados. 27. Instalar en la fábrica un equipo de diagnóstico de alta tecnología para investigación para analizar mejor los problemas existentes.



Ahora es el momento para considerar como un todo a las ideas excitantes de la columna de la izquierda. Si usted puede, sitúelas en un lugar donde pueda verlas todas fácilmente y permita que sus ojos las observen de una a la otra. ¿Qué clase de impresiones generales está usted obteniendo? Permita que en usted surja una imagen indefinida. Con un poco de trabajo, usted alcanzaría con uno o dos vistazos los planteamientos de una frase que ha sintetizado el espíritu de las ideas excitantes dentro de ellas para capitalizarlas en su conveniencia.

Para la PCP, el planteamiento general fue este:

Todas las personas asociadas con el proyecto de los pañales están trabajando más estrechamente, cada una ayuda a la otra para realizar sus labores con mayores comunicación y cooperación.

Hay bastante distancia del problema con el que empezamos, el cual incluye el desarrollo de una nueva tecnología de laboratorio. Pero entonces una vez más, resolver el problema incluye la redefinición del problema de tal manera que las soluciones se presenten solas. Esto describe la evolución que realizamos con la PCP, así como la evolución de todos los problemas.

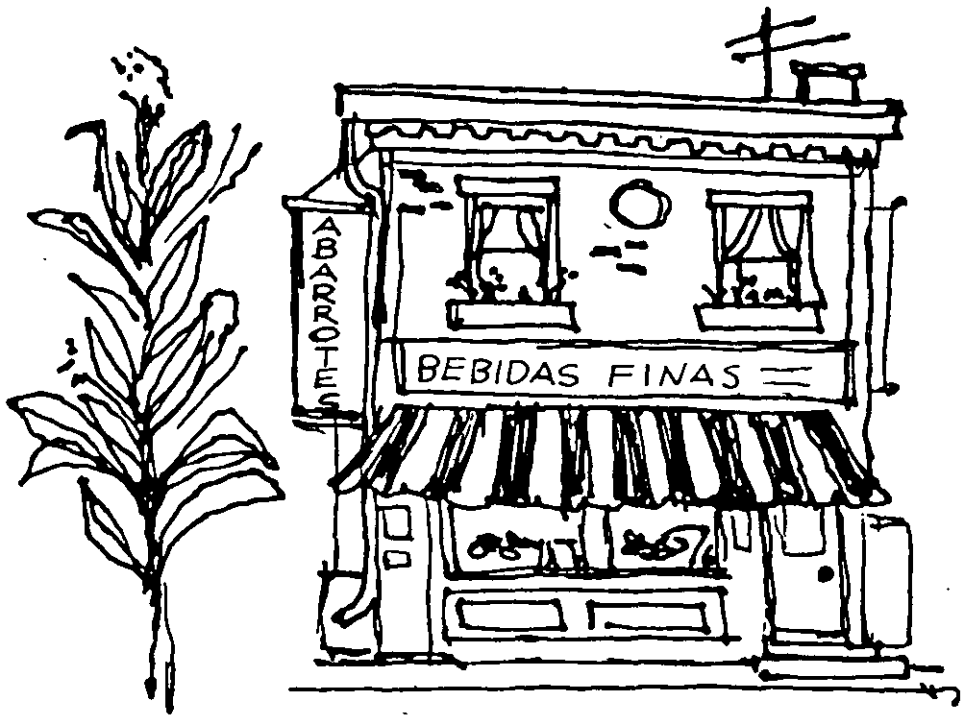
Guarde el papel que tiene del lado derecho las ideas que usted ha producido. Por ahora lo dejaremos a un lado y después lo revisaremos.

III. Utilizando Analogías

Mundos paralelos

Elaboramos enseguida una lista de oportunidades de las cuales crearemos los acontecimientos que conducen hacia la realización. Hacemos esto encontrando analogías de otras situaciones de la vida, las cuales actúan por los mismos principios generales. A estas otras situaciones las llamamos mundos paralelos.

Por ejemplo, podemos buscar una analogía en el mundo de la religión, del deporte o del Oeste salvaje. No importa lo que haga ese mundo, mientras ofrezca ejemplos análogos a los principios generales. Sin embargo, al seleccionar un mundo, es importante que esté alejado del mundo del problema. Una analogía empresarial para un problema empresarial es demasiado próxima, en tanto que puede ser más provechosa una comparación con el mundo de los programas de la televisión o de la meteorología.



¿Como puede esto... ayudar a esto?

El mundo que usted seleccione debe ser algo que conoce un poco y finalmente, debe poder escoger un acontecimiento, un momento o un ejemplo específico que compendie a ese mundo. "El Juego de los Yankees en Nueva York en 1927" sería una selección mejor que simplemente "Los Equipos Campeones Mundiales de Béisbol". Es necesario ser claro y específico ya que usted está registrando la mayor cantidad de detalles que sea posible respecto a la analogía.

La siguiente lista de "mundos" le permitirá comenzar, pero siéntase en libertad de utilizar la suya si así lo prefiere.

MUNDOS PARALELOS

Arquitectura	Filosofía	Movimientos Sociales
Arte	Finanzas	Nutrición
Astrología	Física	Periodismo
Astronomía	Fotografía	Pesca
Aviación	Fútbol	Política
Biología	Gastronomía	Pornografía
Bolicho	Geografía	Programas Televisivos
Cine	Geología	Psicología
Compositores	Guerra Revolucionaria	Reino Animal
Computación	Insectos	Selva
Danza	Inventos	Shakespeare
Derecho	La Segunda Guerra Mundial	Teatro
Documentos importantes	Libros Religiosos Importantes	Telenovelas
Economía	Literatura Americana	Tenis
Educación	Máquinas	Tiras Cómicas
El Espacio	Medicina	Transporte
El Oeste Salvaje	Meteorología	Trasplantes
Electrónica	Misterios	Vietnam
Esparcimiento	Mitología	Vinos
Evolución	Monumentos	
Fabricación	Movimientos de Liberación	

Lo mejor es que considere tres o cuatro mundos para después elegir el que sea más representativo de su principio general. Finalmente, para la PCP, eligieron el mundo del Hockey y su ejemplo fue el Equipo Olímpico de Hockey de los Estados Unidos en 1980.

Excavando en busca de oro

Ahora empezaremos buscando la información valiosa encerrada en nuestra analogía. En el caso de la PCP buscaremos tantos aspectos del Equipo Olímpico de Hockey en 1980 como sea posible.

Investigamos por todos lados y superficies buscando la información que puede contener ideas para resolver nuestro propio dilema. Nuestro instrumento principal es la Asociación Forzada.



Este es otro episodio divergente en donde permitimos que el Niño juegue con la analogía y liste tantos detalles como sea posible. No traté de criticarlo o de reprimirlo de manera alguna: todas las nociones son buenas y elegibles para la lista. Esta divergencia es importante porque vamos a utilizar estos enunciados para generar ideas para resolver nuestra propia situación análoga, y no podemos decir anticipadamente de dónde procederá esa idea sensacional.

Veamos algo de la información que PCP listó acerca del equipo Olímpico de Hockey de los Estados Unidos en 1980.

(Columna clave) Equipo Olímpico de Hockey de los Estados Unidos en 1980.	(Columna de ideas) Equipo Olímpico de Hockey de los Estados Unidos en 1980.
<ol style="list-style-type: none"> 1. El equipo tenía un entrenador capaz. 2. Había una ("víctima expiatoria") designada. 3. Jugaron en contra de profesionales para practicar. 4. Eran representantes de los Estados Unidos. 5. Había abundancia de talento. 6. Tomaron ventaja de todas las pequeñas coyunturas. 7. No pensaron que podían ser vencidos. 8. Los juegos olímpicos fueron en casa. 9. No querían verse mal ante la gente de casa. 10. Si se cometieron errores fue porque alguno se descuidó. 11. Los jugadores eran más hábiles porque cuando eran más jóvenes incrementaron su capacidad. 	

Utilizando estos elementos como claves para hacer brotar las ideas, el diagrama siguiente muestra algunas de las nociones obtenidas por la PCP, permitiendo que estos detalles del Equipo Olímpico de Hockey de los Estados Unidos de 1980 estimulen las ideas para lograr que la gente trabaje más unida.

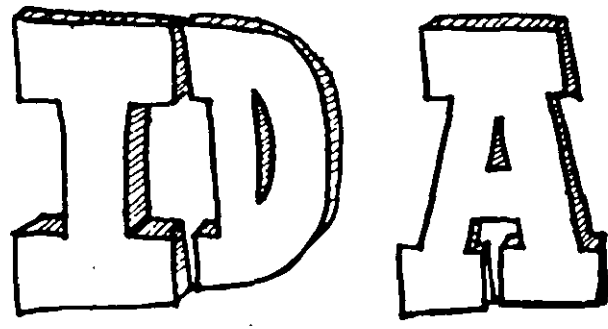
(Columna clave) Equipo Olímpico de Hockey de los Estados Unidos en 1980.	(Columna de ideas) Cómo lograr que la gente trabaje más unida y se ayude entre sí...
<ol style="list-style-type: none"> 1. El equipo tenía un entrenador capaz. 2. Había una víctima expiatoria designada. 3. Jugaron contra profesionales para practicar. 4. Eran representantes de los Estados Unidos. 5. Había abundancia de talento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elegir a la persona adecuada que tome las decisiones para todo el grupo. 2. Mostrar al grupo cómo la competencia estaba decidida a "comerles el mandado". 3. Graduar las máquinas de prueba para que alcancen las velocidades de la planta. 4. Identificar al pañal como un proyecto de la PCP, no de la fábrica o del Departameto de Investigación.

(Columna clave) Equipo Olímpico de Hockey de los Estados Unidos en 1980.	(Columna de ideas) Cómo lograr que la gente trabaje más unida y se ayude entre si...
<ul style="list-style-type: none"> 6. Tomaron ventaja de todas las pequeñas coyunturas. 7. No pensaron que podían ser vencidos. 8. Los juegos olímpicos fueron en casa. 9. No querían verse mal ante la gente de casa. 10. Si se cometieron errores fue porque alguno se descuidó. 11. Los jugadores eran hábiles porque cuando eran más jóvenes incrementaron su capacidad. 	<ul style="list-style-type: none"> 5. Contratar estudiantes destacados para trabajar en la fábrica, durante el verano. 6. Hacer un estudio cuidadoso de todos los parámetros cuando la máquina comercial haga un producto aceptable. 7. Hacer que el Director Ejecutivo de la PCP dé al equipo una plática para estimularlo. 8. Reubicar el laboratorio en el ambiente del molino. 9. Hacer que el presidente y el director ejecutivo visiten con regularidad la fábrica. 10. Entrenar a la gente en labores de más de un trabajo. Capacitar en química a los operadores de la máquina. 11. Organizar conferencias interdepartamentales por científicos para instruir a la gente de la fábrica. Para el grupo del Departamento de Investigación, las conferencias serán sobre las filosofías de la planta.

Como usted puede ver en los números 10 y 11, dos ideas fueron producidas por las claves de la columna de la izquierda. Utilizar metáforas es una técnica muy poderosa para encontrar conceptos nuevos excitantes. Le permiten pensar en los problemas de nuevas maneras y desde puntos de vista totalmente distintos.

Si usted quisiera más ideas de un carácter distinto, o si usted encuentra que las ideas generadas la primera vez fueron muy útiles, pruebe de nuevo con una metáfora distinta. Las metáforas distintas casi siempre generan soluciones potenciales ligeramente distintas.

Ahora tenemos muchas soluciones en bruto sin desarrollar que potencialmente pueden ponerse en ejecución. No solamente tenemos las ideas que acabamos de generar con la metáfora y con las asociaciones forzadas, sino que también tenemos las ideas para la comercialización en seis meses que dejamos a un lado anteriormente.



¿Qué falta?

Puliendo para la perfección

Si usted está trabajando en su propio problema, reúna todas sus ideas y colóquelas en donde pueda verlas. Obsérvelas cuidadosamente y considere su valor para conducirlo hacia la solución de su problema. Es el momento de tomar aquéllas que tengan el mayor potencial, de pulirlas y de eliminar las imperfecciones. El procedimiento de pulido se realiza utilizando inicialmente papel de lija más grueso para remover primero los obstáculos más grandes y más obvios. Esta sección está diseñada para llevar a cabo la tarea pesada del trabajo inicial. Los últimos capítulos están dedicados a la afinación sutil necesaria para la puesta en ejecución real.

Empiece por encontrar a la más prometedora de todas las ideas y después elimine los obstáculos que le impiden ser una idea realizable. Utilice la técnica de la "Diseción de la idea" buscando lo que es útil y lo que falta para hacerla realizable inmediatamente.

Es importante recordar que una vez que todos los obstáculos obvios están eliminados aún queda trabajo por hacer antes de la implementación. También es posible que encontremos un impedimento o un planteamiento de "qué falta", que no podemos salvar razonablemente. No se preocupe, en el siguiente capítulo hay técnicas para esas situaciones.

Cuando la PCP llegó a este punto en el procedimiento, decidieron combinar algunas de sus ideas en una. Decidieron trasladar una parte substancial del esfuerzo del Departamento de Investigación al lugar de la fábrica, cambiando el enfoque de desarrollar una nueva tecnología de investigación a comprender por qué la tecnología actual estaba causando problemas. Entonces decidieron establecer soluciones rápidas con la ayuda de toda la gente de la fábrica que se había involucrado en el desarrollo del material. Esa es la idea que decidieron desarrollar con los siguientes pasos:

¿Qué es útil?

- A. Hay una mayor oportunidad para el éxito a corto plazo ya que podrían estar trabajando bajo condiciones reales.
- B. Esta solución promueve mayor comprensión, comunicación y cooperación de todos los participantes.
- C. Esta solución aumenta las habilidades, las actitudes y mejora la moral al incorporar muchos puntos de vista diferentes.

¿Qué falta?

"¿Cómo trasladar el esfuerzo del Departamento de Investigación a la fábrica y minimizar los problemas de reubicación?"

En seguida, empezaron una breve sesión de tormenta de ideas para resolver el más reciente "¿cómo...?" Las cuatro ideas que van a continuación, fueron entre las muchas que produjeron:

- ✓ 1. Utilizar el espacio en el Laboratorio de control de calidad de la fábrica.
- ✓ 2. Alquilar tanto equipo de laboratorio como sea posible de un proveedor local.
- ✓ 3. Formar un paquete de viaje extenso para las familias.
- 4. Obtener la ayuda de compañías de mudanzas profesionales como consultores.

Una combinación de las ideas 1, 2 y 3 parece minimizar los problemas exitosamente. Las marcas de verificación indican la idea elegida.

¿Qué es útil en la idea?

- A. El espacio de la fábrica actualmente está disponible y no se utiliza.
- B. Minimiza la cantidad de material que tiene que ser transportado a la fábrica desde las instalaciones del Departamento de Investigación.
- C. Minimiza la preocupación por estar separados de sus familias por periodos de tiempo extensos.

Al parecer, estas soluciones los llevaron lo suficientemente lejos para tomar acción, pero todavía había algunas preocupaciones que necesitaban ser tomadas en cuenta.

¿Qué falta en la idea?

"¿Cómo enfocar, organizar y administrar el trabajo en la fábrica y del personal del laboratorio?"

Dos de las ideas que produjeron fueron:

- ✓ 1. Designar un grupo adecuado de dos personas (el asistente del gerente de la fábrica y el asistente del director de investigación) como el órgano que toma decisiones localizado en la fábrica.
- 2. Designar un representante de marketing para encabezar al grupo cooperativo de la fábrica.

De estas dos, eligieron a la número uno para mitigar su preocupación por el enfoque, la organización y la administración.

¿Qué es útil en la idea?

- A. Dos puntos de vista distintos producirían decisiones mejores.
- B. La cooperación entre la fábrica y el Departamento de Investigación podría instituirse desde arriba hacia abajo.
- C. Cada persona del equipo podría tener a alguien con quien identificarse en el equipo de toma de decisiones

¿Qué falta en la idea?

"¿Cómo mantener un esfuerzo del Departamento de Investigación orientado a nuevos productos futuros y al desarrollo de procesos en las instalaciones de Investigación y Desarrollo, cuando tanta gente estará en la fábrica?"

Las ideas:

- ✓ 1. Contratar estudiantas de verano.
- ✓ 2. Tener un programa de intercambio del Departamento de Investigación a la fábrica para la gente de ésta que no está comprometida en el proyecto de la línea de los pañales.
- ✓ 3. Dar la contratación de algún trabajo del Departamento de Investigación a la universidad local.
- 4. Diferir el lanzamiento del desarrollo de algún producto nuevo hasta que el problema de la línea de los pañales esté solucionado.

Decidieron una combinación de las ideas 1, 2 y 3.

¿Qué es útil en esta idea?

- A. La gente de la fábrica ampliará sus horizontes.
- B. Se crearán nuevos trabajos para empleados potenciales jóvenes.
- C. Se aportarán nuevos puntos de vista a los problemas de la investigación.

¿Qué falta en la idea?

"¿Cómo lograr el compromiso de todos los involucrados potencialmente en el procedimiento de la realización?"

Las respuestas a este último problema que indican la aceptación de una idea nueva, se desarrollarán más adelante en el libro.

Esta puede ser una de las áreas más críticas para realizar realmente algo. Las ideas brillantes con frecuencia están concebidas y desarrolladas solamente para que sean lanzadas por otras personas que tengan poder o autoridad. Vender las ideas es un área tan crítica que requiere un capítulo especial.

RESUMEN

Ahora que hemos terminado con los detalles, examinemos el procedimiento general de la página siguiente. Analice el problema que usted ha seguido. Trate de obtener una visión general del flujo total. Usted ha adoptado un procedimiento complejo para resolver problemas muy difíciles. Es una idea del sistema de administración que requiere tiempo para el Niño y para el Juez, mientras éstos se mantienen apartados entre sí. También es un procedimiento que lo obliga a usar su imaginación. Este no es el procedimiento que usted debe seguir necesariamente al desarrollar ideas para organizar el espacio de la oficina. El procedimiento requiere tiempo y concentración, por lo tanto, consérvelo para los problemas que merezcan tal inversión.

Como una última palabra, no piense que como aquí se delinea, el procedimiento no puede modificarse o cambiarse. De hecho, lo estimulamos para adoptarlo a sus necesidades. No se convierta en esclavo del sistema. Está allí para trabajar *para usted*, siéntase en libertad de tomarlo y hacerlo de su propiedad.

CALEIDOSCOPIO - Panorama General

I. Describiendo el problema

A. Breve descripción.

B. ¿Qué ha perdido usted?

¿Qué perdería si no actuara?

C. ¿Qué ha intentado hasta ahora?

D. ¿Qué beneficio ha obtenido con esta nueva situación?

la actual?

E. Resuma el problema con un planteamiento de "¿Cómo...?"

II. Trazando Imágenes futuras

A. ¿Quién está afectado positivamente?

B. ¿Quién está perdiendo?

C. Los recursos humanos.

D. Recorriendo el Salón de la Fama.

E. Poniendo a todos a trabajar.

F. ¿Qué es lo excitante en todo esto?

G. Principios generales.

III. Utilizando Analogías

A. Mundos paralelos.

B. Excavando en busca de oro.

C. Puliendo para la perfección.

4

Venda sus Soluciones

*Cómo obtener apoyo para hacer
de una idea una realidad*

La persona que sigue a la multitud no obtiene habitualmente nada que no sea la misma multitud. La persona que camina sola es probable que se encuentre a sí misma en lugares en donde nadie ha estado nunca antes.

La creatividad en la vida no existe sin su séquito de dificultades las cuales provocan nuestro desdén hacia ella. Y lo desafortunado de adelantarse a su época es que cuando por fin la gente se da cuenta que usted tenía razón, siempre dicen que era obvio.

Usted tiene dos opciones en la vida: asimilarse a la corriente, o ser diferente. Para ser diferente tiene que ser distinto. Para ser distinto, tiene que ser lo que nadie más sino usted puede ser...

— Autor anónimo

Cuando comprendemos un avance científico, una nueva percepción, un nuevo descubrimiento, una nueva idea, un sentimiento magnífico, estimulante, nos conmueve el cuerpo y el alma. Puede ocurrir mientras intentamos identificar un problema, cuando las brechas entre las situaciones presentes y futuras se descubren por sí mismas, mientras se lleva a cabo una reunión de "tormenta de ideas", o incluso mientras estamos en la ducha, después de meditar un problema durante tres días. Es poderoso siempre que aparece. Nos da miedo la sencillez de la idea que nos reta. Somos distintos. Nos quedamos solos con nuestra idea. Somos nuestra idea. Y eso es bueno.

Por lo tanto, ¿qué hacemos? Se lo decimos a alguien. Queremos que lo vean, que sientan, que experimenten nuestra creatividad. Queremos, con esto, que su mundo sea distinto. En este momento nada es más importante que compartir esta noción increíble. Por lo tanto, en un movimiento rápido, usted toma el teléfono o irrumpe en la oficina de un colega. Interrumpe una reunión periódica anual, pero a usted no le importa. La idea vale la pena. Usted está atrapado por la idea, así que entra súbitamente, agitado por la emoción.

"Jack, tengo una idea".

"Jill, ¡oh, ahora estoy en una reunión!"

"Jack, es una realmente grande. ¿Quiéres oírla?"

"Jill, necesito que Bob, aquí presente, rinda el informe de su trabajo. Regresa dentro de aproximadamente cuarenta..."

Usted lo interrumpe. "Sólo déjame decirte. ¡Por favor...!"

Bob, que teme la reacción que provocarán las malas noticias de su informe, está simplemente complacido. "Adelante Jack. No me importa", dice, "solamente tomará un minuto".

Jack se interrumpe, se sienta, lo invita con su silencio a que comunique su gran secreto. Está esperando. Usted respira. Se lo dice. Es simple. Es agradable. Es directo.

Jack se detiene, como si esperara más. De pronto, se incorpora, "¿Es eso?"

Usted afirma con la cabeza, inseguro de su reacción. "No podemos hacer eso. No tenemos presupuesto. ¿Quién va a pagarlo?"

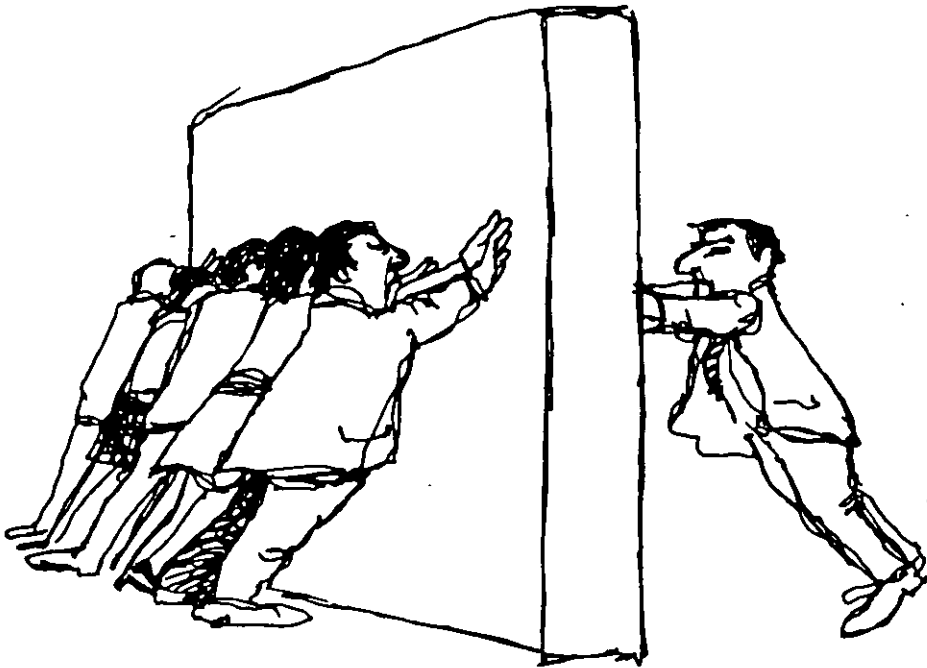
"Pero, Jack," dice usted incrédulo.

"Yo tampoco creo que eso sea una gran idea", dice Bob.

"Mira," dice Jack, "no quiero desilusionarte, pero Benson tuvo esa idea hace dieciocho meses y no pudo encontrar a alguien que la financiara.

Usted se queda mudo. Benson fue despedido el año pasado por acoso sexual. Todos sabían que era un sinvergüenza. Usted se escabulle de la oficina de Jack, que está detrás de la suya. Reflexionando ahora hasta cree que es una mala idea. Y desea nunca haberla tenido.

A la gente le agradan los pronósticos, pero las nuevas ideas significan cambios. Realmente no es que quieran ponerle objeciones... es el cambio que sugiere su nueva idea. Un colega nuestro se refiere a la creatividad como a "la superación de su propio condicionamiento". Esto implica que cuando usted sugiera a alguien que acepte una nueva idea, también le pedirá que sea creativo para que supere su propio condicionamiento. Esto es muy difícil para la mayoría de la gente. Pueden no tener la costumbre de pensar creativamente. Pueden carecer de la flexibilidad imaginativa para observar todo el valor que usted encuentra en la noción. Simplemente pueden no estar de humor en el momento en que usted se lo dice. Haciendo caso omiso de la razón, el rechazo puede ser desolador para una idea, así como para la persona que la tuvo. Por lo tanto, ¿qué hacemos?



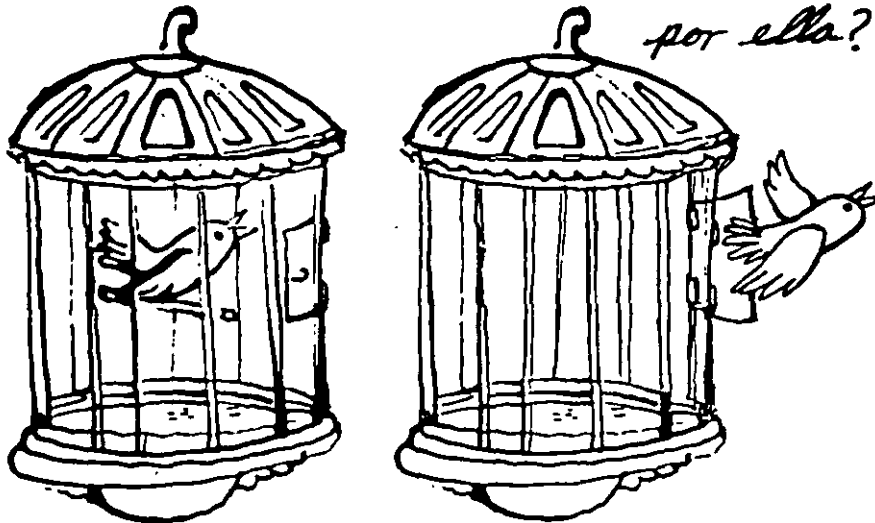
*La mayoría de la gente se
resiste al cambio.*

Podemos "asimilarnos a la corriente", olvidar las investigaciones sensacionales, o podemos "ser lo que nadie más puede ser" -un iniciador, un innovador y utilizar la creatividad que nos ayuda a realizar nuestras ideas.

Si usted quiere que una idea se convierta en una realidad, primero debe responderse a dos preguntas:

- ¿Reconoce usted suficientemente la idea?
- ¿Reconoce usted la idea lo suficiente como para dejarse llevar por ella?

¿Reconoces una idea? ¿Puedes dejarte llevar por ella?



Responder sí a ambas preguntas resulta paradójico, ya que esos dos síes contradicen el deseo de lograr lo que usted quiere. Viviendo esas polaridades, usted se vuelve diferente, distinto, único.

¿RECONOCE USTED SUFICIENTEMENTE LA IDEA?

Una vez que usted tiene una idea, ¿qué tan importante la considera? Tres aspectos del reconocimiento determinan si la idea es bastante importante para que usted la estructure: la visión, el interés personal y la autoridad.

La visión

La visión es considerar su idea como una realidad. Edison debe estar en una habitación llena de luz; Picasso en un lienzo completo; el Dr. King en la libertad de la opresión; Disney en un reino mágico. Una visión puede ser el sonido de un coro de trompetas, el toque de un mármol astillado y pulido, la fragancia del pan fresco recién horneado, un nuevo concepto de un macro o micro universo, o la armonía de un equipo ganador. La visión de la finalidad debe ser clara, aunque los pasos específicos para llegar a alcanzarla puedan ser imprecisos. Aparece ante usted, lo prueba, lo obsesiona. De alguna manera usted sabe que es posible. Lo siente. Lo prueba. De alguna manera existe, sustancialmente para usted. Su realidad es un caso tangible. Una visión de un sueño consciente.

El interés personal

¿Está usted deseando ponerse de acuerdo consigo mismo? El interés personal indica que esta idea es bastante importante como para invertir en ella mi valioso tiempo y mi energía. Desde un principio, debemos determinar realmente nuestro deseo y hacer lo necesario para que la idea llegue al fin.

La autoridad

La autoridad es fácil y difícil. Requiere de la participación de una persona: usted. Simplemente reconozca ante sí mismo, sinceramente, con visión e interés personal lo que puede hacer. Finalmente, usted no necesita permiso de su jefe, de su cónyuge, de sus padres, o de alguien. La autoridad proviene de dentro. Nadie puede ejercerla por usted. Y cuando usted la asuma totalmente, hará que su idea se vuelva realidad. Será muy difícil estructurar la idea sin la propia adjudicación de la autoridad. Es fácil y difícil.

Cuando nosotros mismos nos convertimos en víctimas de la autoridad de otros, permanecemos soñadores, no ejecutores; seguidores, no líderes; nos asimilamos a la corriente, no nos deslizamos en ella. Negar la autoridad es una de nuestras formas favoritas de auto limitarnos, de evadir la responsabilidad de la falta de acción.

Naturalmente, algunas ideas se estructuran más fácilmente cuando tenemos impacto personal, y un cargo importante en la organización, como la responsabilidad de tomar decisiones acerca de los gastos presupuestales. Pero la verdadera facultad de otorgar poder viene de *dentro*.

“Usted reconoce suficientemente la idea” con una visión que lo inspira, un interés que lo conduce y la autoridad de adjudicación personal que lo apoya.

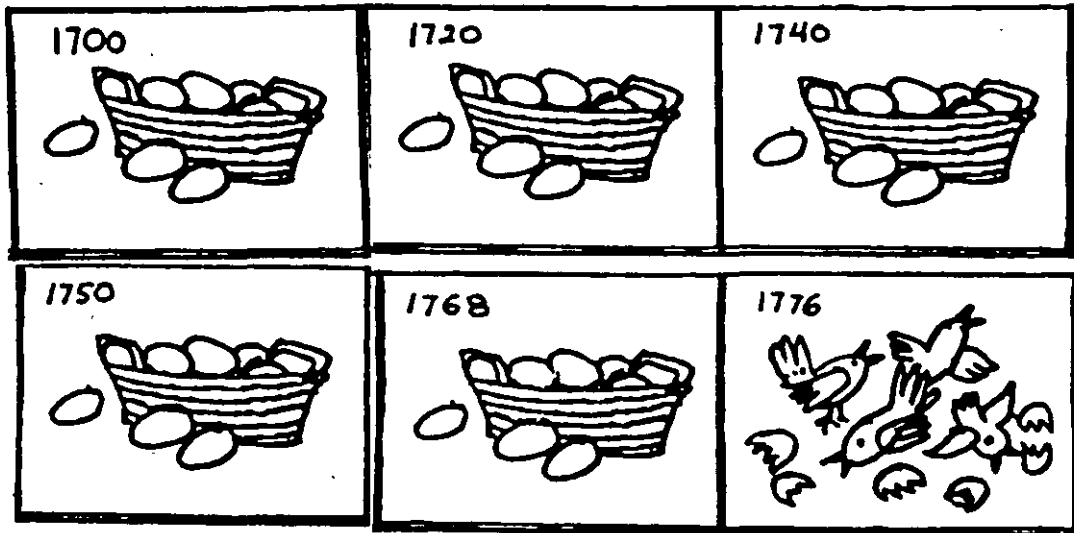
¿RECONOCE USTED LA IDEA LO SUFICIENTE COMO PARA DEJARSE LLEVAR POR ELLA?

Nuestras ideas nos representan. Eso es fácil de decir y difícil de creer sinceramente. Nuestras ideas con más frecuencia están implantadas directamente en nuestros egos. Forman una alianza inviolable con nuestro sentido del yo. Un ataque a una de nuestras ideas es un ataque a nosotros mismos. Un arreglo así conduce a muchos esfuerzos individuales para conclusiones exitosas, pero para lograrlo en los negocios, los esfuerzos individuales rara y difícilmente están por demás.

Para estructurar exitosamente las ideas en el medio empresarial, para ser creativos hacia el verdadero fin del procedimiento, debemos ser recíprocos con los demás de alguna manera. Y eso significa que debemos encontrar una manera de separar nuestras ideas de nosotros mismos.

Algunos de nosotros nunca tendremos estatuas erigidas en honor de nuestras buenas ideas, por lo menos durante nuestras vidas. De hecho, semanas, meses, años, décadas o incluso siglos pueden pasar entre la concepción de una idea y su realización. Las ideas llegan como un relámpago, pero las nuevas realidades, las nuevas maneras de hacer las cosas, o los nuevos productos requieren de tiempo para su aceptación. Cuando nos adelantamos a nuestra época, podemos esperar hasta que los demás consideren obvias nuestras ideas o

elegir ser el pariente extraño. Podemos hacer de nuestra brecha una brecha para los demás. Para hacerlo, deben comprender, aceptar y reconocer la idea.



Semanas, meses, años, hasta décadas pueden pasar entre la concepción de una idea y su realización.

Usted puede saber quién inventó el foco, pero, ¿sabe quién descubrió la luz orgánica, o quién inventó el brillo en los dígitos oscuros para los relojes de pulso? Usted puede utilizar el "post-its", hasta puede saber qué 3M tiene la patente, pero, ¿sabe quién es el creador del "post-its" aun cuando su historia con frecuencia se relata para ilustrar el procedimiento creativo del pensamiento?

Arthur Fry, un ingeniero químico, inventó el "post-its". Su procedimiento creativo estableció una relación entre los separadores de papel que señalan las canciones de la colección de himnos que se cantan en su iglesia y un adhesivo semipegajoso desarrollado por Spencer Silver, otro investigador de la categoría 3M. Fry imaginó que podía aplicar el adhesivo "temporal o permanentemente" de Silver a sus separadores de papel y ya no tendría que preocuparse de que se deslizaran y se perdieran de la colección de himnos. Podría pegarlos hasta donde necesitara y podría despegarlos sin maltratar el papel.

Fry representa un ejemplo perfecto de un innovador que tuvo la visión, el compromiso y la autoridad de reconocer suficientemente su idea; y después, reconocerla lo suficiente para dejarse llevar por ella. Dio forma al pariente extraño, obteniendo la aceptación de aquéllos que podían convertir su idea en realidad, aquéllos que también tenían que reconocer su idea. Su manera de vender su idea fue casi tan creativa como la idea misma.

¿Qué está implicado cuando se llega a convencer a otros para que compren su idea? Responda primero a dos preguntas fundamentales:

- ¿A quiénes les tiene que vender?
- ¿Cómo les vende usted a esas personas?

Para empezar, elabore una lista de las personas que necesita.

Una vez elaborada, asegúrese de considerar dos grupos esenciales: los que pueden ayudarlo y los que pueden resistir u obstaculizar su idea. Ambos grupos pueden formar parte de uno solo, pero empiece haciendo una lista de aquellas personas que pueden ayudarlo. Son gente que tiene:

- Autoridad presupuestal y para tomar decisiones.
- La experiencia y las cualidades que usted necesita.
- El poder para influir en los demás.
- Algo que ganar por ayudarlo.

Aquéllos que pueden resistir su idea sienten que tienen más que perder que algo por ganar, lo cual refleja la resistencia de la gente para cambiar. Ya sea el tiempo, el dinero o el yo ante el riesgo, la gente necesita comprender claramente que están perdiendo si no cambian. Utilice esta técnica para cambiar la percepción. Esto también requiere del pensamiento creativo y de la venta creativa.

Una vez que usted ha listado a la gente que necesita, establezca la prioridad en la lista para quien puede ayudarlo más y en cuál paso de la ruta. En el caso de Fry, cuando la idea se plasmó, el presidente del Consejo de 3M podía haber tenido la mayor autoridad y más poder para influir en otros, pero el presidente no era la primera persona de la lista. Fry necesitaba más que el concepto. Necesitaba un producto. ¿Quién tenía la mayor experiencia, la mejor habilidad y, además, algo que ganar? El Departamento de Investigación y Spencer Silver. Fry se acercó a ellos buscando un prototipo.

Con un prototipo entre manos, Fry podía haberse acercado al director ejecutivo o al presidente, pero no lo hizo. Pensó que si lo apoyaba el Departamento de Ventas, sería una venta más nítida para mostrar a las verdaderas autoridades una ocasión que no podían perder. Desafortunadamente, el Departamento de Ventas no estaba interesado.

El transcurso de los acontecimientos volvió a Fry a su lista de "quiénes". Bueno, Fry decidió distribuir muestras de "post-its" a la gente que tenía más poder y oportunidad de influir en otros: las secretarías.

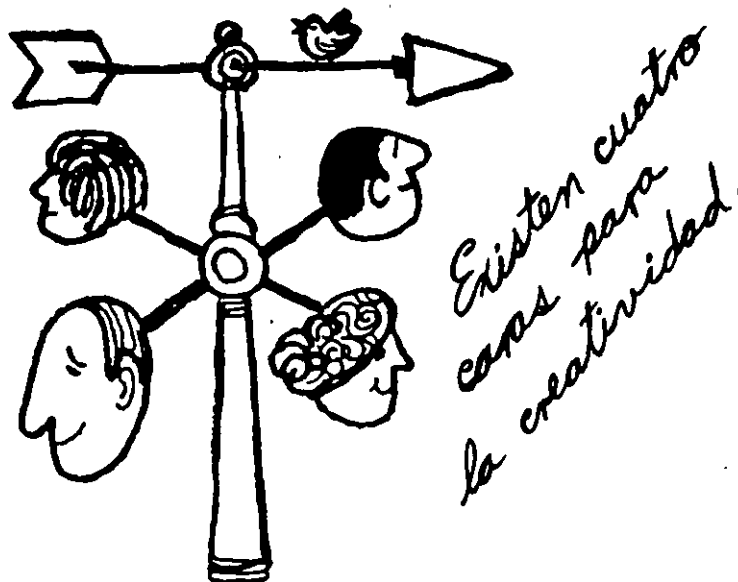
Se imaginó que las secretarías podrían demostrar la utilidad, y por lo tanto la necesidad del producto. Empezó con la secretaria del presidente. Otras secretarías empezaron a llamarle para preguntarle acerca de las notitas manuales. Pronto las demandas se volvieron abrumadoras. Cuando la secretaria llamó a Fry pidiéndole más, él envió los pedidos al Departamento de Ventas. Y la secretaria del presidente no necesitó muchos pedidos para que el Departamento de Ventas se diera cuenta. Cambiaron su opinión y de pronto se volvieron muy interesados. Como se dice, el resto es historia. Entre paréntesis, el Departamento de Ventas de 3M recibió una lección de Fry. Cuando el "post-its" por fin se introdujo en el mercado, empezaron por enviar muestras a las secretarías de los directores ejecutivos de todas las compañías de Fortune 500.

Este ejemplo nos muestra exactamente lo crítico que es comprender a todos los que pueden ayudarnos. Fry no solamente fue creativo en su invento, sino que continuó transmitiendo esa creatividad para lograr que se aceptara su idea. Consideró a todas las personas obvias, pero se apartó buscando una solución más eficaz y creativa. Se pagó generosamente a sí mismo y a la compañía.

COMO VENDER SU IDEA

Como Arthur Fry lo demostró, hasta las buenas ideas requieren de la venta creativa. Nosotros no solamente necesitamos identificar a la gente cuya aceptación necesitamos; requerimos comprender su perspectiva. Henry Ford dijo muy bien: "Si existe algún secreto del éxito, consiste en la capacidad de entender el punto de vista de la otra persona y ver las cosas, tanto desde su perspectiva, como desde la nuestra".

Exactamente como describimos en el Capítulo Uno las cuatro caras de la creatividad que desempeñan un papel importante en la innovación, esas mismas cuatro caras representan la clave de la venta creativa si queremos considerar nuestra idea desde el punto de vista de otra persona.



En nosotros, el Analítico, el Instrumentador, el Colaborador y el Imaginativo, compran por distintas razones, venden a través de distintas propuestas y ven los riesgos del cambio a través de distintos ojos. En el grado en el cual nuestro estilo de pensar concuerda con una de las cuatro caras, determina cuánto utilizamos ese estilo para tomar decisiones o para aceptar nuevas ideas. Tan distinta es cada cara, respecto de las otras en la manera en que piensa, elabora y recibe la información, que parece que hablara un idioma distinto. Entonces, cada estilo requiere una manera de comunicarse totalmente distinta.

Obviamente, la comunicación fluye con absoluta libertad cuando su propio estilo de pensar es el mismo del de la persona a quien usted quiere influir. Si usted es un Instrumentador y está buscando el apoyo de otro Instrumentador, solamente haga lo que procede naturalmente.

El reto surge al querer influir en una persona cuyo estilo preferido es el menos preferido por usted. "Lo siento mucho. No le comprendo". "Je suis désolé. Je ne comprends pas". "I'm sorry. I don't understand".

La venta creativa requiere transmitir su comprensión de las cualidades y atributos de cada una de las cuatro caras de la creatividad. Mientras que una de estas facetas puede surgir natural y fácilmente, las otras pueden requerir más esfuerzo.

Antes de que empiece a aprender el idioma de cada estilo, es importante que conozca su estilo personal de pensar y que sea capaz de identificar el estilo de los demás. Habiendo clasificado los estilos de pensar de cientos de nuestros clientes y de grupos de clientes utilizando la Encuesta del Dominio Mental de Herrman¹ y la Encuesta del Punto de Elección, cada experiencia sigue haciendo válidos los resultados encontrados por la gente que descubre sus formas "menos" y "más" preferidas y las vastas implicaciones para el desarrollo. En el apéndice C hemos sintetizado una parte de la Encuesta de punto de Elección, si usted lo desea, compruébelo por sí mismo.

Habiendo instrumentado su propia encuesta y representado gráficamente sus respuestas en cada una de las columnas, usted puede empezar a percibir la asociación de sus respuestas con el estilo de pensar de cada una de las cuatro caras. De hecho, cada clasificación que usted ha realizado estructura el patrón de sus formas menos y más preferidas, y si verifica sus elecciones empezará a ver los indicios que le ayudarán a identificar igualmente los estilos de los demás.

Ya sea que esté planeando o resolviendo un problema de una situación en el trabajo, como seleccionando sus actividades de descanso, lo que prefiere en su medio ambiente, o lo que recuerde acerca del último libro que leyó, usted está influido por una forma dominante de pensar. El grado de diferencia entre sus clasificaciones más altas o más bajas ilustra el grado de dominio que usted tiene en esa forma. Algunas personas tiene dos preferencias y dos estilos menos preferidos y algunas están más equilibradas entre los cuatro. La explicación que sigue le ayudará a ver el grado en el cual usted y los demás son dominantes en cada uno de los cuatro estilos.

El Analítico



1. El autor de la Encuesta del Dominio Mental de Herrmann es Ned Herrmann, consultor, educador, artista e investigador de la mente, radicado en Carolina del Norte. Ned despertó nuestro interés y motivo nuestro aprendizaje en un campo en el que él es pionero. Los sólidos fundamentos que Ned Herrmann sostiene en sus tesis apoyadas por las de sus colegas, dieron origen a la Encuesta del Punto de Decisión, a nuestra metáfora de las Cuatro Caras de la Creatividad, y a la continua investigación y aplicación que perseguimos en el campo de "las tecnologías de la mente integral".

¿Recuerda a Walt en nuestra clasificación de las "Cuatro Caras de la Creatividad" en el Capítulo Uno? Walt es el financiero que es bueno con los números y no bebe vino sin saber cual es la cosecha. Algunas personas pueden llamarlo crítico, aunque nosotros preferimos el término "perspicaz". Los números y las estadísticas significan mucho para él y los términos exactos lo impresionan. Por ejemplo, cuando compró su estereofónico nuevo, no podía pensar en escuchar el sonido de las bocinas sin leer primero las instrucciones y tardó meses en tomar la decisión final. Walt es un Analítico.

Los Analíticos piensan secuencial y lógicamente. Están intrigados con los hechos y la veracidad (por sus niveles y por su lógica) de la información. Se interesan en la comparación de la cantidad y del número. Son sagaces en sus gustos, aman un buen debate, disfrutan todo lo cuestionable y cada respuesta que escuchan conduce a una nueva pregunta. Además, son reflexivos para llegar a tomar una decisión. Los Analíticos con frecuencia son gente de números, lo cual puede conducirlos a profesiones como la de contadores, investigadores, matemáticos y técnicos en computación. Probablemente prefieran más los resultados tangibles de su idea que los intangibles. El medio ambiente y la conversación de un Analítico reflejan su valoración de la eficiencia y del alto rendimiento. Si se requiere que algo visual sea presentado a un Analítico, utilice películas, descripciones o maquetas. Sus decisiones están basadas en la lógica nunca en la intuición. Las ideas que probablemente aceptan más son aquellas en las cuales hay una compensación calculable. Los Analíticos hacen preguntas de "qué" y "cuánto". Están interesados en la cantidad. Quieren saber: "¿Cuáles son los hechos?" "¿Cuáles son las características?" "¿Cuánto cuesta?" "¿Qué dice la investigación?" "¿Qué recursos se necesitan?" "¿Qué pruebas se han realizado?" "¿Qué análisis se ha hecho?" "¿Qué justifica el riesgo?" "¿Cuánto incrementará la línea de utilidades?"

Presentando la idea a un Analítico:



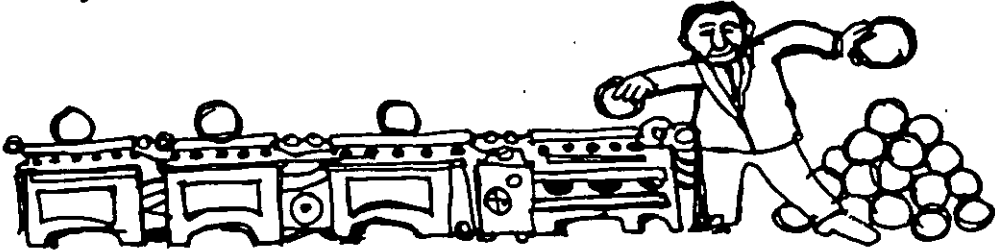
- Realice su tarea y nunca presente una idea que no haya sido examinada, evaluada, analizada, justificada y ensayada cuidadosamente. Piense en todas las objeciones posibles que puedan presentarse y tengan preparadas respuestas lógicas.
- Haga una cita con anticipación, indicando al Analítico cuanto tiempo necesita. Sea puntual tanto para llegar como para irse.
- Apoye las objeciones secuenciales y lógicas del Analítico, siendo lógico y secuencial en su presentación.
- Proporcione para la idea, una base sólida y respaldada con investigación y datos (financieros y técnicos).
- Acompañe su presentación verbal con una presentación escrita, y prepare las respuestas a posibles objeciones y preguntas.
- Si es oportuno, presente interpretaciones visuales de la idea que muestren como se verá. Los Analíticos tienen dificultad para crear "imágenes mentales" de las descripciones verbales.
- Como los Analíticos son menos capaces de imaginar una representación visual, ayúdelos acompañando su presentación con gráficas y diagramas si le ayudan a hacer válida la idea, u ofrezca al Analítico una oportunidad para analizar la idea.
- Si es posible, proporcione al Analítico variaciones de la idea. Prefieren hacer comparaciones como parte del proceso de la toma de decisiones.
- Incluya un método para medir los resultados de la realización de su idea. El Analítico disfruta la posibilidad de futuros trabajos con cifras.
- Nunca pida una decisión inmediata. Si lo hace, probablemente obtendrá un "no", ya que el Analítico prefiere medir las cosas antes de decidir. Quieren tiempo para presentar más preguntas y probables objeciones. Establezca una próxima reunión ya que ellos respetarán su presentación secuencial. Y entre tanto esté dispuesto a responder cualquier pregunta que pueda surgir.

Si usted es un Colaborador, que es lo opuesto a un Analítico, no se sienta intimidado o insultado por todas las preguntas y las objeciones de "qué". El Analítico está haciendo solamente lo que es natural en él.

Las preguntas y las objeciones no van dirigidas a usted o a su idea. En vez de eso, miden la lógica del riesgo que el Analítico puede correr al aceptar su idea y/o al apoyarla. Si usted mismo es Analítico, durante su presentación solamente asegúrese de que las dos lógicas sean la misma.

El Instrumentador

*Los instrumentadores son gente activa.
Les agrada las estructuras y los sistemas...*



Kathleen fue nuestro Instrumentador del Capítulo Uno. Es la conservadora meticulosa de la lista, que siempre es puntual, bien organizada y que tiene sus libros y discos con índices por orden alfabético. Kathleen valora el procedimiento, el orden y la estabilidad. Por lo tanto, para ella las cuentas claras constituyen los detalles. Es una auténtica creyente de la política del escritorio limpio, de hecho, probablemente la ha instituido y rara vez sale de casa sin organizar sus metas para el día.

Kathleen es un Instrumentador.

Como los Analíticos, los Instrumentadores procesan la información de una manera secuencial, pero son personas más activas que pensantes. Usted encontrará Instrumentadores en profesiones que implican actividades de acción como los gerentes de fábricas, los militares, los asistentes administrativos y los agentes de compras. Son organizadores metódicos que ponen gran cuidado en el detalle de sus propuestas. El medio ambiente del Instrumentador refleja sus valores tradicionales y conservadores. Están más interesados en los detalles de "cómo" que en el concepto de la innovación exitosa. Como el Analítico, difícilmente son visuales o especiales, por lo tanto, es más probable que quieran ver un plan, una estructura o un sistema de acción, en lugar de una imagen y un prototipo -aunque éstos son importantes. Buscan la calidad y confiabilidad. Sus decisiones no están basadas en presentimientos sino en la práctica, en el pronóstico, en la utilidad y en la metodología exacta.

Los Instrumentadores hacen preguntas de "¿Cómo?". Quieren saber: "¿Cómo se realizará?" "¿Cómo funciona?" "¿Cómo podemos ganar dinero con esto?" "¿Cómo podemos venderlo?" "¿Cómo lo instalaremos?" "¿Cómo podemos fabricarlo?" "¿Cómo podemos estar seguros de que funcionará?" "¿Cómo sabemos que alguien lo comprará?" Con estas preguntas están diciendo realmente: "¡Enséñame!"

Presentando una idea a un Instrumentador:

- Nunca lo sorprenda. Prepare al Instrumentador con anticipación para la presentación de su idea, estructurando paso a paso la propuesta, lo cual hace que su idea parezca el siguiente paso lógico de una progresión útil. La idea deberá *transformar* y no *trastornar*.

- No les *diga* cómo se utilizará. Enséñelos, adiéstrelos y déjelos probar a ellos mismos. Recuerde que son gente "activa".
- No enfatice la novedad. En vez de eso, enfatice que es la combinación de componentes y metodologías ya experimentadas.
- Presente los planes de implementación o comprometa al Instrumentador para que lo ayude en esa parte del procedimiento. Es lo que más les gusta.
- Enfatice el procedimiento y los problemas prácticos que su idea resolverá junto con el "cómo".
- Proporcione por escrito los detalles e instrucciones que pueden seguirse en la secuencia de 1-2-3.
- Haga una lista de las preguntas u objeciones que el Instrumentador presente y después respóndalas secuencial y adecuadamente. Si no sabe la respuesta, sea sincero, pero asegúrese de encontrarla y proporcionarla más adelante. Eso es lo que un Instrumentador haría y eso es lo que espera.

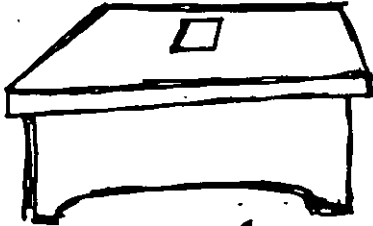
Si usted es lo opuesto a un Instrumentador, un Imaginativo, no se sienta desplazado o se impaciente con todas esas preguntas u objeciones de "¿cómo?" Las dudas del Instrumentador serían "¿Es factible?" "¿Se ajusta?" "¿Es práctico?" y "¿Es adecuado?" Si su idea dice sí a estas preguntas, usted tendrá el apoyo del Instrumentador.



Aunque el Analítico tiende a pensar y el Instrumentador tiende a ejecutar, ambos representan el ejemplo metafórico del proceso secuencial, lineal, lógico del lóbulo izquierdo del cerebro. Los Analíticos y los Instrumentadores aprecian la conversación

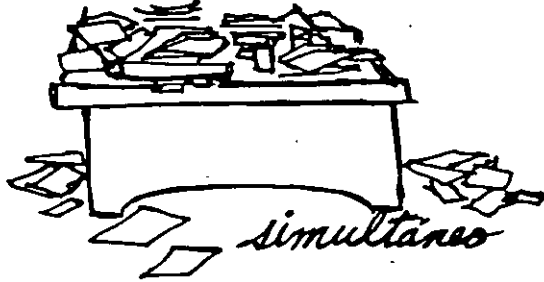
concentrada, la cual progresa gradualmente y generalmente consideran que las desviaciones los distraen. Ambos prefieren recibir la información en forma escrita y utilizarla para formular opiniones y tomar decisiones. El éxito para obtener su aceptación y credibilidad depende de que su presentación esté respaldada con hechos y características.

Lóbulo cerebral izquierdo



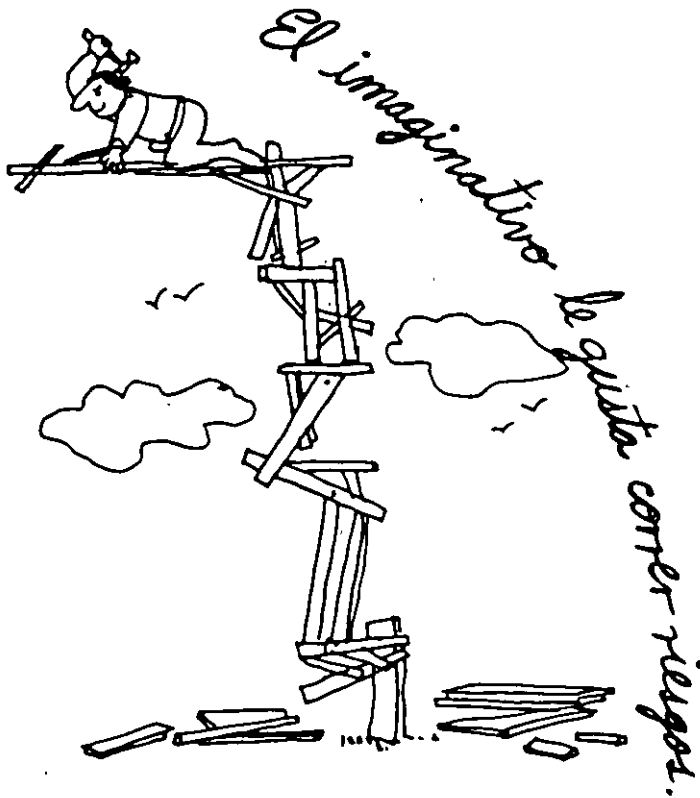
secuencial

Lóbulo cerebral derecho



simultáneo

Los otros dos estilos, el Imaginativo y el Colaborador, siguen el ejemplo metafórico del proceso simultáneo, sintético, intuitivo del lóbulo central derecho. Sus conversaciones son vagas por que se aburren de estar en una senda concentrada. Obtener su aceptación tiene más que ver con sus campanillas emocionales y con integrar la idea en su imaginación. Las utilidades los convencen más fácilmente que los datos y las características.



El Imaginativo

¿Recuerda a Sandy, la jefe de ventas que siempre tiene ideas absurdas, que nunca está organizada y tampoco es puntual? Le gusta jugar con muchas pelotas en el aire al mismo tiempo. Su escritorio es un desastre, una carga de papeles y expedientes, todos de proyectos actuales. Algunas personas encuentran frustrante hablar con ella porque nunca sostiene un tema. Sandy es un Imaginativo.

El Imaginativo piensa de una manera sintética simultánea. Para los Imaginativos uno más uno es igual a tres, no al dos lógico. Una idea conduce a otra, ya que su ojo interno constantemente ve asociaciones probables. Las personas de este tipo con frecuencia se encuentran en trabajos que requieren un empuje creativo, ya sea en un papel de planificación o artístico. Se rodean de estímulos visuales que pueden incluir tanto antigüedades como una pintura de Picasso unas al lado de la otra. Su escritorio está siempre lleno (desordenado según un Analítico o un Instrumentador, pues un escritorio frecuentemente refleja nuestro estilo de pensar). No trabajan en un flujo secuencial, les gusta revolotear entre los proyectos como los mueve el espíritu exactamente como con los temas de conversación. Además, pueden encontrar cualquier cosa en esas pilas que están sobre sus escritorios, como si siempre fueran a archivar algo, fuera del alcance de la vista, olvidado, que tal vez nunca se volverá a ver. Si se trata de resolver un problema, se les conoce porque se movilizan hacia nuevas soluciones antes de que la última esté experimentada. Lo novedoso forma parte de ellos y se aburren con los detalles, prefieren los conceptos generales. Los Imaginativos probablemente son más visionarios que tácticos, y cuando tienen que tomar una decisión, la intuición reemplaza a la lógica. Les gustan las ideas que implican un riesgo cuando se representan mentalmente la gran imagen, pero no se sorprenda si quieren añadir sus propias ideas a la suya.

Los Imaginativos hacen preguntas como: "Si ésta es una buena idea, ¿entonces, cuáles son las siguientes posibilidades?" "Si no hay riesgo, entonces ¿por qué novedosa?" "Si ya se ha hecho antes, ¿cómo podemos añadir un nuevo giro?" Cuando preguntan "Qué tal si..." están empezando a entender y a adaptarse a la idea.

Al presentar una idea a un Imaginativo:

- Mientras usted realiza su tarea, considere cómo su idea se acomoda dentro de la gran imagen del Imaginativo. Esto significa que usted también debe ver la gran imagen por sí mismo o descubrirla.
- Identifique los factores originales de su idea.
- Como los Imaginativos prefieren lo espontáneo en vez de los programas, puede arreglar su reunión el mismo día que quiera verlos. Si eso no resulta, no se sienta rechazado o insignificante si le cambian la cita o si no están cuando usted llegue. No es nada personal.
- Empiece su reunión invitándolos a examinar su visión y la gran imagen.
- En el idioma y en la conversación la espontaneidad también es necesaria. Trate de operar desde un panorama general. Un flujo secuencial solamente los aburrirá y usted se encontrará frustrado y desorganizado por sus divagaciones.

- No se moleste con presentaciones y propuestas escritas, ya que de cualquier manera probablemente no las leerán.
- Enfátice más los conceptos que los detalles.
- Haga sus indicaciones por medio de la metáfora y de la analogía.
Ellos se relacionan mejor con imágenes mentales.
- Invítelos a unirse a su idea: es la mejor manera de lograr que la compren.
- Hágales preguntas con "Si..." las cuales encienden su imaginación.
- No les oculte el factor riesgo; de hecho usted podría utilizarlo si se ajusta a su gran imagen.
- Aunque no querrán escuchar los detalles y planes de estructuración, querrán saber, quién se ocupará de ellos. Hágales saber que pueden contar con usted .

Cuando se trate de obtener la respuesta de un Imaginativo a su idea, solamente pregúntele qué siente respecto a ella o si falta algo. Su respuesta intuitiva será importante.

Finalmente, si usted percibe un sentimiento positivo acerca de su idea, consiga un compromiso inmediato. Si usted les da tiempo para pensarlo, su imaginación trabajará y puede no reconocer su propia idea cuando regrese a verlos en busca de una decisión.

Si usted es un Instrumentador, lo opuesto a un Imaginativo, no se sienta insultado cuando cambien de tema, es solamente su imaginación que está funcionando. Adáptese al proceso. Si usted también es un Imaginativo, recuerde que solamente sus ideas o conceptos pueden oponerse. Trate de compartir una visión y una síntesis de sus ideas. Si su idea logra despertar su interés, si tiene espacio para que su imaginación desempeñe un papel y si ofrece la excitación del riesgo y de la novedad, usted tiene una buena oportunidad de obtener aceptación y apoyo.

El Colaborador

*Al los colaboradores
les gustan las reuniones*



Bob, el vendedor, es nuestro Colaborador, actúa como preceptor y confesor. Está cuidando constantemente los sentimientos de la gente y simpatiza fuertemente con los demás. Le gusta trabajar en equipo porque disfruta la dinámica de grupo. Y su interés genuino por los demás lo inspira para ser voluntario de una diversidad de causas. Simplemente Bob es una de esas personas que son populares con todos.

El Colaborador piensa también en un estilo simultáneo más que lineal, pero, como el Instrumentador, también es más activo que pensante. Su escritorio se parece al del Imaginativo, si es que tiene uno. Probablemente sea más apegado a su trabajo.

Los Colaboradores son personas sensibles y tienen una buena opinión de la gente. Usted los encontrará en gente profesional desde vendedores hasta consejeros. Se dejan guiar por sus sentidos e integran sus experiencias. Recuerdan experiencias que contienen un significado profundo para ellos. Aspiran a producir armonía de la discordia y convierten la ambigüedad en un propósito compartido. Son sensibles a las emociones de los demás. Los Colaboradores son empatizadores, se relacionan con las necesidades humanas y original o prácticamente buscan beneficios más en las ideas que en las formas. Veneran las relaciones interpersonales sus decisiones se derivan frecuentemente de los sentimientos intuitivos acerca de las necesidades de la gente. Normalmente defienden una causa a favor del bien mayor.

Los Colaboradores hacen preguntas de "¿por qué?" Quieren saber: "¿Por qué la gente encontrará satisfacción en esta idea?" "¿Por qué la compra la gente?" "¿Por qué producirá una experiencia importante?" "¿Por qué a usted le gusta la idea?" "¿Por qué a usted le interesa?" "¿Por qué podría interesarles a ellos?"

Al presentar una idea a un Colaborador:

- Familiarícese usted mismo con sus relaciones, objetivos e intereses clave.
- Cuando se reúna con ellos, proporcione un ambiente que invite a una relación interpersonal- que exprese que usted se interesa en ellos y que está interesado en la gente que a ellos les interesa.
- Ellos disfrutan habitualmente un ambiente social, un almuerzo o por lo menos una taza de café. Adáptese al estado de ánimo y a los sentimientos del Colaborador.
- Sea abierto y comprensivo.
- Integre su idea en un concepto que satisfaga necesidades que ellos reconocen e identifican. Presente beneficios que se relacionen con ellos.
- Déles la oportunidad de obtener información de otras personas antes de que tomen una decisión. Hágales saber que usted les ayudará a presentar la idea, aunque son buenos en ventas y pueden no necesitarlo.
- Como a los Colaboradores les gusta compartir experiencias, déles la oportunidad de formar un equipo para tomar la decisión o estructurar la idea.

Todos los hechos aún los más evidentes no convencerán al Colaborador a aceptar su idea, a menos que esos mismos hechos se relacionen de alguna forma con beneficios personales. Puede ser interesante observar que la mayoría de los vendedores profesionales son Colaboradores. Son naturalmente adaptables a otras personas, descubriendo sus necesidades y, por lo tanto, equiparando esas necesidades con los beneficios del producto. De hecho, la mayoría de los vendedores profesionales dicen que no venden productos, venden

soluciones a problemas. Cuando llegan a aceptar una idea, los Colaboradores están más dispuestos a captar aquella que resuelva un problema humano.

Hemos estado buscando obtener la aceptación a través de los estilos de pensar de las cuatro caras de la creatividad. Cada cara es una parte integrante de nosotros, aun cuando una o dos pueden ser más naturales o dominantes. Catalogar todo nuestro potencial significa "superar nuestro propio condicionamiento" y probar el idioma de cada estilo, aunque sea el que preferimos menos. Eso es posible y puede ser útil.

Dirigimos un seminario titulado "Las Comunicaciones Creativas" que incluye aprender a hablar el idioma de cada estilo, especialmente el menos dominante. Durante la interpretación de un papel en uno de nuestros talleres, un ejecutivo de publicidad llamado Art, se levantó súbitamente y exclamó, "¡ya lo tengo ahora! Comprendo por qué no he sido capaz de convencer a mi cliente de contratar la campaña promocional que diseñé para su empresa. ¡Ya lo veo! Mi cliente es un Analítico y yo soy un Imaginativo. He estado hablando con él durante un año, pero no estaba hablando en su idioma".

Dejó el taller decidido a probar una nueva propuesta en un nuevo idioma. Después de ordenar las muestras específicas, reunir las en una propuesta escrita para tratar cada uno de los componentes de la propuesta en un flujo secuencial, y hacer una presentación formal para el cliente, Art llamó para decir que había salido de la oficina de su cliente con un buen contrato.

También escuchamos a Clarence, contralor de un periódico y Analítico cuyo estilo menos dominante era el de Colaborador. Había estado tratando de trabajar con el director de publicidad, un Colaborador, para aportar ideas para reducir los errores en la publicación de los anuncios, un documento detallado que proporcionara información completa acerca del anunciante y del anuncio, pero no había tenido éxito. Finalmente, Clarence trató de escuchar con los oídos del Colaborador terminó probando las ideas del Colaborador, las cuales incluían la simplificación de la forma con símbolos, gráficas y códigos de color en lugar de números. La forma fue aceptada por el director de publicidad y por su personal, porque hablaba su idioma, no el de Clarence. Y redujo los errores en un 80 por ciento.

Ocasionalmente nos preguntan si no es manipular o engañar romper el modo de ser habitual cuando se trata de influir en otro. Nuestra respuesta es sí -si al hacerlo, usted manipula o engaña.

Pero, ¿cómo es falso o manipulador el aprender francés cuando usted espera ir a vivir a París un año? Más bien, ¿no es respetar a la gente con quien usted desea comunicarse? Los americanos se hechan a perder algunas veces porque otras naciones aprenden su idioma y con frecuencia pueden comprender solamente siendo ellos mismos. Pero nos estamos limitando cuando no aprendemos otros idiomas y perdemos las alternativas que esto proporciona.

Una vez que identificamos el estilo y el idioma del Analítico, el Instrumentador, del Imaginativo y del Colaborador, podemos utilizar cada una de esas cuatro caras para comunicar nuestros deseos y nuestras ideas.

Este es un buen momento para probar su capacidad para identificar el estilo y el idioma de algunas personas con las que convive -las personas en las que quisiera influir.

Inscriba a tres personas en cada categoría: Analíticos, Instrumentadores, Imaginativos y Colaboradores.

Encierre en un círculo a aquéllos que habían su estilo menos dominante. Algunas veces podemos aprender analizando una experiencia pasada, por lo tanto, piense en un momento en que usted no podía obtener aceptación o influir en una de estas personas. Escríbalo.

Escriba cómo presentó su idea y su concepto.

Ahora, regrese y descubra la categoría en la cual esa persona se acomoda. Revise igualmente la presentación de la idea sugerida. Vea si alguna de estas sugerencias fue parte de su presentación. Imagine que usted tiene la oportunidad de presentar su idea o su concepto de nuevo. ¿Qué haría usted de manera distinta? Escríbalo.

Usted puede repetir este ejercicio con personas que representan otros estilos y ver si obtiene otros conocimientos personales para lograr su aceptación.

Una vez que ha analizado alguna experiencia pasada, usted puede concentrarse en el presente. Piense en una idea que quiera llevar a cabo. Escríbala.

Ahora haga una lista de todas las personas cuya aceptación usted necesita. Al lado de cada nombre, escriba su estilo dominante.

Encierre en un círculo a las tres personas que usted más necesita. Revise el estilo de esa persona y las posibles ideas de presentación. Ahora deje actuar a su imaginación y repita mentalmente el procedimiento de la presentación de su idea, desde hacer una cita hasta escucharlos decir: "¡Espléndido, está aceptado!"

En seguida, usted puede practicar ante el espejo. Anticipe las respuestas que recibirá. Si realmente quiere prepararse y eliminar riesgos, le recomendamos un ensayo general.

El ensayo general es representar el papel de su presentación con una persona de apoyo que tiene el mismo estilo de pensar de la persona a quien usted quiere vender. Si usted no puede encontrar ese sustituto, pida a alguien que finja. Eso puede parecer exagerado, pero si la idea es importante, podría significar la diferencia entre la aceptación y el rechazo.

Hasta ahora, hemos estado hablando de comunicar de uno en uno a cada estilo específico, como si siempre tuviéramos esa opción. De uno en uno es la mejor forma para empezar y practicar, pero una vez que usted ha dominado cada estilo, está lista para presentar una idea a un grupo.

Obtener la aceptación del grupo

Probablemente un grupo de personas será una mezcla de los cuatro estilos, ya sea que el grupo lo forme un departamento, un comité ejecutivo o un contingente específico. Por lo tanto, las presentaciones de grupo se dirigirán a los cuatro estilos de pensar.

Esta advertencia habitualmente deriva preguntas como por ejemplo:

"¿Cómo puedo ser secuencial y espontáneo al mismo tiempo?"

"¿Cómo puedo exponer hechos, detalles y cifras sin aburrir a los Imaginativo?"

"Si utilizo metáforas y analogías, ¿pareceré un poeta y descontrolaré a los Instrumentadores?"

“¿Verán los Analíticos como una tontería emocional los beneficios del significado humano?”

Bueno, como dice el refrán: “Usted no puede complacer a toda la gente todo el tiempo, pero algunas veces sí puede complacerlos a todos”. Una de las razones por la que algunas personas tienen dificultad para vender a un grupo es que lo intentan en forma natural: lo presentan con su estilo dominante. Esto siempre da resultado con algunas personas pero nunca con todas las personas. La clave es complacer alguna vez a todas las personas.

LA IDEA ES MÚSICA

Hacer la presentación a un grupo es como dirigir una orquesta sinfónica y la idea es la música. Exactamente como una composición necesita un grupo de músicos y cada individuo toca su instrumento en armonía para llegar a la ovación general, es así como una idea empresarial requiere con más frecuencia de un grupo de personas para que se lleve a cabo exitosamente. Regrese por un momento al concepto de conocer la idea bastante como para dejarse llevar por ella.

Antes de que usted empiece a presentar su idea a un grupo, tiene que estar dispuesto psicológicamente a compartir la responsabilidad de esa idea con el grupo. De hecho, encontrar una nueva responsabilidad es su verdadera misión al hacer la presentación. Con una ovación general como una visión metafórica de su idea que se está llevando a cabo, pregúntese a sí mismo: “Como el director sinfónico, ¿qué tendré que llevar a cabo con estos músicos para realizar mi visión?”

Tome un minuto para imaginar todas las complicaciones que sugiere esta metáfora para hacer presentaciones de grupo. Más abajo están algunos componentes que pueden proporcionarle posibles asociaciones de ideas, mientras examina previamente su papel.

Si usted puede pensar en otros, añádalos.

La batuta	Las aptitudes
Las cuerdas	La ejecución
Los metales	El aplauso
Los instrumentos de viento y de madera	El público
El bombo	Los galardones
Los solistas	La resonancia
El ritmo	La partitura
Los ensayos	La discordancia
La ropa de etiqueta	Los temas
Los programas	Otros

Si ha terminado este ejercicio, usted ha empezado el primer paso para hacer una presentación. Ha utilizado pensamientos divergentes, imaginativos, metafóricos para considerar una multitud de componentes que deben estar organizados en un plan

para hacer una presentación. El ejercicio sugiere ideas para dos frases de una presentación: la preparación y la presentación.

Preparación

Hay muchos pasos para la preparación de su presentación. El primer paso es sentarse hacia atrás y hacer el siguiente pensamiento serio. Empiece su preparación con los tres pasos siguientes:

1. Pensamiento divergente.

Penetre el estilo del Analítico, del Instrumentador, del Imaginativo y del Colaborador. Haga listas que respondan a las preguntas previamente sugeridas de "¿qué?", "¿cómo?", "¿por qué?" y "si".

No elimine este paso, forma la base para su presentación. Sin él, usted sería como un director sin partitura, la cual presenta la música para cada sección instrumental.

2. Considere las cuatro caras.

Con la lista previa como recurso, responda a las siguientes preguntas (las respuestas se convertirán en el motivo de compra principal para cada uno de los estilos de la gente del grupo):

- PARA LOS ANALITICOS: ¿Cuál es el beneficio estimado de mi idea que hace tomar el riesgo como una decisión lógica?
- PARA LOS INSTRUMENTADORES: ¿Cuál es el componente práctico de mi idea que hace factible el siguiente paso?
- PARA LOS IMAGINATIVOS: ¿Cuál es el factor original de mi idea que se ajusta a la misión en general o a la visión compartida?
- PARA LOS COLABORADORES: ¿Cuál es el problema que puede o cuáles necesidades humanas pueden ser satisfechas con mi idea?

3. Desarrolle su estrategia.

Piense en las necesidades y en los estilos paradójicos dentro de su grupo, como en los distintos grupos instrumentales dentro de la orquesta. Como el director, usted comprende la variedad de sus tareas y conoce a cada miembro que hace una contribución única. El solitario percusionista de la parte de atrás es exactamente tan importante como la gran sección de cuerdas del frente. Su estrategia es cómo programar y dirigir los ensayos generales, en los que usted prepara, organiza, coordina, guía e inspira a cada músico para que toque con dedicación total. Usted conoce todo lo referente a su música, sabe que necesita a cada uno de ellos, conoce sus riesgos individuales y ahora debe planear cómo obtener su compromiso como individuos, como subgrupos y como un todo interdependiente.

Aun cuando usted no puede llegar a todo el grupo todo el tiempo, puede lograrlo con todos en algún momento. Considerando toda la presentación, desvíe su atención de los Imaginativos hacia los Analíticos, hacia los Instrumentadores y hacia los Colaboradores, en ciclos y a un ritmo deliberado y con una apreciación sincera de sus necesidades particulares.

Programando

La regulación del tiempo es importante. En el proceso de preparación, esté listo para dar aviso por cortesía a los Analíticos y a los Instrumentadores, por lo menos con una semana de anticipación respecto a la programación, pero no con más de dos semanas para los Imaginativos y a los Colaboradores. Dé demasiado tiempo a los Imaginativos y a los Colaboradores y seguramente lo olvidarán. Los lunes no son días buenos porque usted compite con el correo y con la organización semanal de los Analíticos y de los Instrumentadores. Los Imaginativos y los Colaboradores pueden no verificar sus calendarios y olvidar una cita para la mañana del lunes. Los viernes tampoco son los mejores días porque los Analíticos y los Instrumentadores están terminando sus ocupaciones de la semana y los Colaboradores y los Imaginativos ya están pensando en el fin de semana. Lo mismo pasará con la víspera de un día festivo. Todas estas son consideraciones generales; sin embargo, si usted tiene la posibilidad de programar la reunión, puede tenerlas en mente.

Recomendamos las reuniones matutinas, pero nunca antes de las 9:30 ya que los Imaginativos y los Colaboradores son gente nocturna y no captarían su interés. A esa hora, los madrugadores están listos para un descanso. No solamente programe cuándo empezará su reunión, sino también cuándo terminará. No debe durar más de una hora y media, o usted perderá su atención.

Logística de las reuniones

Disponga un salón y café para la reunión. En esta época de hábitos saludables, también es conveniente tener jugos y té de hierbas como alternativas. Quince minutos antes de la reunión tenga los refrigerios disponibles para permitir que los Colaboradores socialicen.

Si es posible, utilice una mesa redonda de conferencias. Los asientos en la cabecera de las mesas rectangulares no son convenientes. Si usted se sienta en un extremo, los que tienen objeciones más importantes probablemente se sentarán en el otro. Sin embargo, si tiene que trabajar con una mesa ovalada o rectangular, planee hacer su presentación desde la parte central del lado más largo. Su oponente tenderá a sentarse en una de las cabeceras en frente de otro oponente, no de usted.

Como los fumadores ahora son minoría, ¿por qué tener que hacer que el humo compita con su idea? La mayoría de los fumadores pueden aguardar una hora y media, pero si hay quejas, tome un descanso para fumar a la mitad de la exposición y haga felices a todos.

Recursos

Planee y arregle los recursos que apoyarán al máximo su presentación. La siguiente es una lista de verificación. Algunos artículos son opcionales, pero la mayoría son esenciales.

- PAPEL EN BLANCO Y LAPICES. Los Analíticos y los Instrumentadores toman notas meticulosas. A los Imaginativos y a los Colaboradores les gusta garabatear.
- EL CONTENIDO DE SU PRESENTACION. Proporcione una copia de su presentación a cada persona del grupo. Tendría que ser en forma de croquis y a doble renglón, con espacio para las notas. Incluiría visuales, gráficas, diagramas, etcétera, para ayudar a aclarar los qué, por qué, cómo, y sí de la idea. Esto es obligatorio

para los Analíticos y para los Instrumentadores y proporciona más espacio para que los Imaginativos y los Colaboradores garabateen.

- UN PROYECTOR FIJO Y TRANSPARENCIAS.** Resuma su contenido en transparencias fijas. Con letras de un centímetro para hacer fácil la lectura, no incluya más de cinco puntos por transparencia. Si tiene acceso a una computadora e impresora, la cual imprime con letras grandes, haga los originales en la computadora y cópielos en las transparencias con cualquier fotocopidora. También puede utilizar plumas de fieltro para sus transparencias. A los inventores les encantará si usted las condimenta con varios colores. Los Analíticos y los Instrumentadores apreciarán seguir su secuencia y sentirán que usted está preparado y es confiable. Si usted es Imaginativo o Colaborador, las transparencias lo mantendrán en ruta, mientras que al mismo tiempo le permitirán hablar espontáneamente.
- UN ROTAFOLIO.** Si usted no puede proporcionar las transparencias, ponga la misma información en un rotafolios que cumple con el mismo objetivo. Además, aunque usted tenga transparencias, necesitará el rotafolio para escribir las objeciones que pueden ser contestadas ahí mismo.
- UN DIBUJO O UN MOLDE.** Esto es importante si su idea es un producto.
- LA GENTE.** Algunas veces, es valioso tener a otras personas involucradas, si es necesario, expertos en tecnología especialmente. Si no pueden estar físicamente en la reunión, incluya su opinión o sus explicaciones por escrito.
- MATERIALES DE DEMOSTRACION.** Algunas ideas requieren una demostración. Si su idea es una de éstas, prepárela como parte de su estrategia.
- INFORMES DE INVESTIGACION.** Si usted ya ha experimentado su idea, incluya un amplio informe sobre los resultados.

Ordene el contenido

Establezca probabilidades.

En la Sección Dos, usted contestó cuatro preguntas. Empiece su presentación con las respuestas a estas preguntas en el orden siguiente:

- El problema que su idea resuelve (para el Colaborador en cada persona).
- El beneficio estimado que hace que el riesgo sea una decisión lógica (para el Analítico en cada persona).
- El componente práctico de su idea que hace que el siguiente paso sea factible (para el Instrumentador en cada persona).
- El factor original que se ajusta a la misión general o una visión compartida (para el Imaginativo en cada persona).

Dirigiendo estas propuestas de frente, usted dice al grupo por qué lo escucharían y excitaría su interés.

- Muéstreles la idea.
- Responda a las cuatro preguntas básicas.

En la Sección Uno, usted desarrolló una lista de porqués, qués, cómo y sí. Seleccione la respuesta más adecuada a cada pregunta y décelas al grupo en el orden anterior.

- Responda a las posibles objeciones.

Si usted prevé muchas objeciones, puede responder a ellas en este punto, antes que alguien más las presente. Organice su lista como sigue:

Preguntas:

Respuestas:

- Resuma y rete para el compromiso.

Regrese a las probabilidades que ha establecido anteriormente. Repita sus respuestas si quiere, pero asegúrese que digan lo mismo. Rételos para que se arriesguen y se comprometan.

Estrategia opcional para lograr el compromiso

Una vez que usted ha pasado por el contenido de su presentación, prepárese para dos posibilidades.

1. Si están dispuestos para darle un compromiso positivo, pídselos.
2. Si usted siente que necesitan tiempo para tomar una decisión, entonces prepárese para el siguiente paso -otra reunión. Esto puede requerir de tarea adicional de parte de ellos o de la suya. Prepárese para decirles lo que tendrán que hacer y cuándo.

El ensayo general

Exactamente como son las presentaciones individuales de uno en uno, represéntese mentalmente un paso a la vez de toda la presentación. Después hágalo ante un espejo. Finalmente, practique con un grupo de apoyo, tal vez con su familia.

Presentación

Invitación

La presentación empieza con un memorándum, con una carta o con una llamada telefónica para hacer la cita. Déles un indicio de los resultados que pueden esperar. Este es el principio de establecer probabilidades. Hágalos saber que usted los necesita y por qué. Anuncie la hora en que servirá los refrigerios, y empezará y terminará la reunión. No olvide la ubicación, ni mencionar a los demás que estarán presentes en la reunión.

Hacer la presentación

Habiendo desarrollado su estrategia, preparado sus recursos y practicado su presentación —relájese, aténgase a su plan y diviértase. Tenga sentido del humor, no se tome demasiado— en serio. Si comete un error, recuerde que tiene recursos que lo respaldan.

Disfrute a esta gente, y piense en lo felices que serán cuando comparan su idea, cuando su composición reciba una ovación general.

Pedir el compromiso

Los profesionales de ventas llaman a este paso "levantar el pedido".

Cuando se presiona surge el rechazo, muchos de nosotros nos intimidamos cuando llega el momento de enfrenar un sí o un no. Algunas personas simplemente no se deciden a hacer el pedido. Para evitar el rechazo, otros venden demasiado, agobian a sus clientes hasta hacerlos cambiar de parecer. No cometa este error. Utilice su intuición de Imaginativo o su lógica de Analítico para saber cuando tiene aceptación, y después levante su batuta y empiece la sinfonía del acuerdo. Su idea se convertirá en una realidad.



RESUMEN

La realización de una idea depende de la obtención de la aceptación en muchos pasos en la ruta. Es difícil, si no es que imposible, separar la venta de las ideas de la realización de ellas. El proceso requiere de la sensibilidad de usted mismo, así como de la de los demás. Requiere atención al detalle y al procedimiento, además de una comprensión analítica verdadera de la idea y de su medio ambiente político y financiero. La realización también requiere de imaginación y de intuición. Vender una idea requiere que usted se relacione

con todas las cuatro caras de la creatividad para estar seguro de que se ha comprendido. Nadie gana encerrando el potencial de una buena idea.

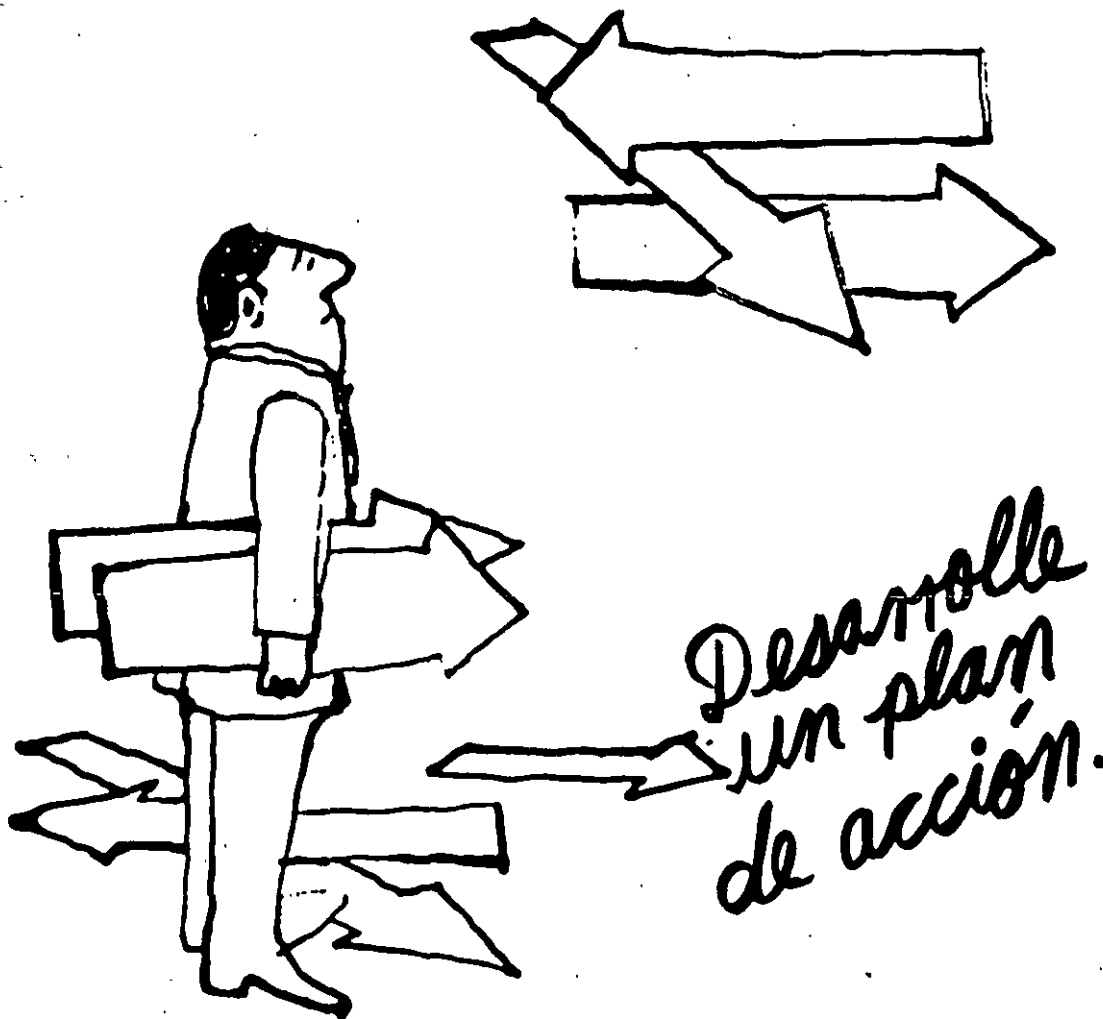
La responsabilidad de vender una idea es suya. Sólo usted comprende totalmente su potencial. La venta efectiva asegura que las buenas ideas están realizadas en su compañía y no en la competencia.

Realización de la Prueba Absurda

Anulando la Ley de Murphy

La creatividad es más que la imaginación, es la imaginación inseparablemente emparejada con el propósito y con el esfuerzo.

—Alex Osborne



Hemos presentado a través del libro la importancia de las ideas y cómo pueden conducir hacia una vida empresarial galardonada y exitosa. Pero en otro sentido, las ideas “no valen un cuarto”. A menos que usted pueda realizarlas, desarrolle un plan de acción y éste se ejecute, usted estará realmente en peores circunstancias que cuando solamente tenía el problema.

Una vez que usted tiene una idea, es más real y tangible la brecha entre lo que podría ser y lo que es, y usted sabe lo que puede hacerse para eliminarla.

Aunque con ideas factibles para resolver un problema su mundo ahora está lleno de posibilidades y usted es responsable de esas posibilidades, tanto con usted mismo como

con su empresa. Esto puede ser difícil. El reto es ser tan creativo respecto a la manera en que usted hace sus ideas una realidad, como ha ido desarrollándolas. Acepte el reto, y sus oportunidades de éxito serán elevadas.

Mucha gente tiene ideas, pero pocas son realmente creativas. A menos que las ideas se realicen, permanecen efímeras. Cuando se realizan, de alguna manera, se convierten en una creación -y los que transforman ideas en creación son creativos. La realización plantea cierta dificultad porque todo y todos los involucrados en su esquema tienen una resistencia natural profundamente arraigada. El cambio, hasta el cambio positivo causa tensión. Es una ley simple de física. La gente necesita ser detenida, levantada, acicateada, iniciada, vendida, comprada, modificada, motivada, reinstrumentada, reimprovisada y recargada. La energía para superar la inercia fluye de la perseverancia y de una visión de las posibilidades.

Este capítulo presenta, paso a paso, un plan de realización para las soluciones que requieran un cambio creativo. Continúa con el ejemplo que empezó en el Capítulo Tres y considera los pasos necesarios para lograr el compromiso y el apoyo de las personas clave realizando las soluciones realmente. Estos pasos aseguran sus posibilidades de éxito y lo colocan a usted mismo, a sus colegas y a su empresa en el mejor de los futuros potenciales -en el que usted mismo pueda crear.

REALIZACION DEL PLAN
<ol style="list-style-type: none"> 1. La Diapositiva Mental de las Etapas. 2. La Lista de las Actividades. 3. La Revisión de las Actividades. 4. El Problema de las Actividades. 5. Vendiendo la Idea. 6. Desarrollando el Seguro de Riesgo. 7. Llevando al Máximo la Utilidad. 8. La Verificación de la Actitud. 9. Dando el Primer Paso.

REALIZACION DEL PLAN – LA DIAPOSITIVA MENTAL DE LAS ETAPAS

- 1. **LA DIAPOSITIVA MENTAL DE LAS ETAPAS**
- 2. La Lista de las Actividades.
- 3. La Revisión de las Actividades.
- 4. El Problema de las Actividades.
- 5. Vendiendo la Idea.
- 6. Desarrollando el Seguro de Riesgo.
- 7. Llevando al Máximo la Utilidad.
- 8. La Verificación de la Actitud.
- 9. Dando el Primer Paso.

No hay nada tan sublime como sentarse tranquilamente y saborear una taza de té, conociendo totalmente los acontecimientos que no han ocurrido aún.

—Wo Fat (El Pícaro Malandrín) Hawaii 5-0



Piense en una típica diapositiva y cómo con una serie de instantáneas nos cuenta una historia en imágenes. Cada diapositiva presenta el acontecimiento siguiente en una progresión que conduce al espectador desde el principio hasta el fin.

La Diapositiva Mental de las Etapas crea la misma clase de secuencia, empezando con una solución y terminando con la realización de una idea. Sin embargo, las instantáneas que muestran los pasos hacia la realización solamente aparecen en la mente -lo último en fotografía instantánea.

LA SAGA CONTINUA

Para ilustrar este procedimiento continuamos con el ejemplo de la PCP, del Capítulo Tres.

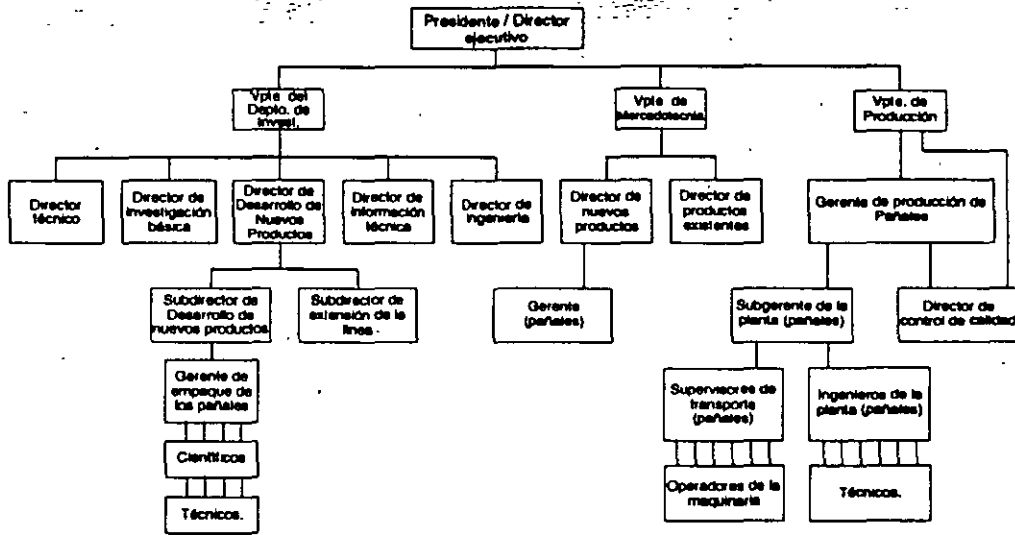
Dejamos a nuestros personajes cuando habían decidido una solución -transferir temporalmente a los científicos clave del laboratorio del Departamento de Investigación a la fábrica, permitiéndoles trabajar directamente con las máquinas comerciales y con el personal de la fábrica para descubrir y resolver el problema del material de los pañales.

Aun cuando los involucrados en la sesión creativa estaban seguros de que esta idea, conduciría a soluciones a corto y largo plazo para el problema, tenían la posible oposición de una diversidad de gente, por una diversidad de razones.

Continuando con el ejemplo, observemos cómo la realización considera los estilos del pensamiento de los ejecutivos y de los gerentes involucrados y toma en cuenta sus estilos en el procedimiento de planificación y de realización.

Como mencionamos en capítulos anteriores, lo más importante es continuar el proceso; el ejemplo simplemente ilustra la clase de pensamiento que sugerimos para realizar sus propias soluciones a sus propios problemas.

El diagrama de la organización de la PCP que aparece más abajo puede ser útil como guía.



A. Llenado de la columna clave

Utilizando una Forma de Asociación Forzada, titule la Columna Clave "Realización de las Etapas". Tome un minuto para sentarse cómodamente y tranquilice sus pensamientos. Después de relajarse, imagine que la realización de su solución está ocurriendo realmente. Trate de ver gente, máquinas, acontecimientos que se están llevando a cabo, que dan resultados y que ocurren exactamente de la manera en que usted quiere. Véase a sí mismo en esta escena. Mire alrededor. ¿Qué está ocurriendo? Libere su imaginación. Finalmente, después de crear una imagen clara de lo que usted quiere que ocurra como resultado de su solución, escriba una o dos frases breves describiendo lo que ve.

Observe que las respuestas siguientes son desde el punto de vista del Gerente de Investigación.

EJEMPLO DE LA PCP

(Columna Clave) Realización de las Etapas	(Columna de Ideas)
<p>1. El personal del Departamento de Investigación y el de la planta están trabajando juntos en el local de la fábrica para establecer soluciones rápidas así como para desarrollar una estimación a largo plazo del procedimiento de comercialización. Están dirigidos por un equipo de alto nivel, el subdirector de Investigación y el subgerente de la Planta.</p>	

B. Acontecimientos previos

Considerando que lo que solamente estamos imaginando llegará a ser verdad, piense en las contingencias que podrían haber ocurrido inmediatamente antes de esta escena final. ¿Qué paso lógico tendría que ocurrir para hacer que se llevara a cabo esta escena final? Una vez más, suponga que las cosas ocurren exactamente como usted quiere. Si esto ayuda, cierre sus ojos, piense en la gente o en el equipo involucrados y "obsérvelos" haciendo exactamente lo que usted quiere. En seguida registre esta escena.

EJEMPLO DE LA PCP

(Columna Clave) Realización de las Etapas	(Columna de Ideas)
<ol style="list-style-type: none"> 1. El personal del Departamento de Investigación y de la fábrica están trabajando juntos en el local de la planta para establecer soluciones rápidas así como para desarrollar una estimación a largo plazo del procedimiento de comercialización. Están dirigidos por un equipo de alto nivel, el subdirector de Investigación y el asistente del subgerente de la Planta. 2. En el local de la fábrica se ha celebrado una sesión del equipo de estructuración para desarrollar una visión nueva con todos los participantes y para definir papeles y responsabilidades. La reunión está presidida por el subdirector de Desarrollo de Nuevos Productos y por el asistente del subgerente de la Planta. 	

C. Retrocesos en tiempo

Repita el paso B, trabajando hacia atrás paso a paso. Cada anotación describe el acontecimiento inmediatamente anterior. Continúe este procedimiento hasta llegar a su situación como existe actualmente.

EJEMPLO DE LA PCP

(Columna Clave)	(Columna de Ideas) Realización de las Etapas
<ol style="list-style-type: none"> 1. El personal del Departamento de Investigación y de la Planta están trabajando juntos en el local de la fábrica para establecer soluciones rápidas así como para desarrollar una estimación a largo plazo del procedimiento de comercialización. Están dirigidos por un equipo de alto nivel, el subdirector de Investigación y el subgerente de la Planta. 2. En el local de la fábrica se ha celebrado una sesión del equipo de estructuración para desarrollar una visión nueva con todos los participantes y para definir papeles y responsabilidades. La reunión está presidida por el subdirector de Desarrollo de Nuevos Productos y por el asistente del subgerente de la Planta. 	

EJEMPLO DE LA PCP (Continuación)

(Columna Clave)	(Columna de Ideas) Realización de las Etapas
<p>3. El asistente del subdirector de Desarrollo de Nuevos Productos y una parte del Departamento de Investigación se han reubicado temporalmente en las instalaciones de la fábrica y han tomado posesión de una parte del laboratorio de Control de Calidad de la fábrica. Al mismo tiempo, algunos ingenieros de la fábrica han sido trasladados temporalmente al Departamento de Investigación en donde informan directamente al director de Desarrollo de Nuevos Productos.</p>	

Los ejemplos del cuatro al ocho se encuentran en el apéndice E.

EJEMPLO DE LA PCP

(Columna Clave)	(Columna de Ideas) Realización de las Etapas
<p>9. El director de Investigación de Pañales se reúne con su jefe, el subdirector de Desarrollo de Nuevos Productos para presentar la solución propuesta por el Departamento de Investigación y para pedir ayuda para la realización.</p> <p>10. (Actual) La sesión creativa ha terminado. La solución del director de Investigación es la de crear un equipo adecuado de investigadores e ingenieros de la fábrica, que serán dirigidos por un equipo de dos personas formado por el subdirector de Desarrollo de Nuevos productos y por el subgerente de la fábrica. La responsabilidad de la operación será del director de Investigación que contará con los científicos del Departamento de Investigación y con parte de los ingenieros de la fábrica que le informarán directamente. El, a su vez, informará periódicamente en reuniones organizadas para tal efecto a las dos personas del comité. La operación se realizará en la sección de Control de Calidad de la fábrica. Mientras tanto, un pequeño grupo de ingenieros de la fábrica será trasladado temporalmente a las instalaciones del Departamento de Investigación para informar al director de Desarrollo de Nuevos Productos.</p> <p>Tendrán que documentarse en tecnologías de emergencia y llenar el vacío que dejaron los científicos al trasladarse a la fábrica. En seis meses toda la propuesta debe estar resuelta y las operaciones de la fábrica deben mostrar mejoras importantes.</p>	

Retrocediendo, usted ha desarrollado su esquema inicial de realización. Verifique y vea si puede haber etapas intermedias que usted haya omitido. Si es así, inclúyalas antes de continuar el proceso.

Trabajando con su propio problema, es posible, dependiendo de la complejidad de éste, que su lista de realización de las etapas sea más complicada que nuestro ejemplo. Hemos resumido el procedimiento para mostrar una diversidad de posibilidades.

REALIZACION DEL PLAN – LA LISTA DE LAS ACTIVIDADES

1. La Diapositiva Mental de las Etapas.
- 2. LA LISTA DE LAS ACTIVIDADES.
3. La Revisión de las Actividades.
4. El Problema de las Actividades.
5. Vendiendo la Idea.
6. Desarrollando el Seguro de Riesgo.
7. Llevando al Máximo la Utilidad.
8. La Verificación de la Actitud.
9. Dando el Primer Paso.

A. Señalando las fechas

1. Al margen superior izquierdo, junto a su resultado final, registre la fecha en la cual usted espera (o necesita) que esté trabajando esta fase. Esta es la meta final de su realización.
2. Registre la fecha de hoy en seguida de la anotación de la parte inferior (la actual).
3. Ahora, desde esta anotación de la parte inferior, busque la etapa más próxima (en la columna del lado izquierdo).

A la derecha, en la Columna de Ideas, al lado de esa etapa próxima, registre todas las actividades necesarias para que ocurra exitosamente su siguiente etapa.

Las sugerencias para las actividades (aunque no se limitan), incluyen conseguir la tecnología disponible; lograr que la gente lo compre; asegurar el material, las finanzas o los servicios; las consideraciones políticas y legales; y negociar con políticas y procedimientos establecidos.

4. Calcule el tiempo que razonablemente necesitará para llevar a cabo estas actividades.
5. Registre la nueva fecha de realización para la siguiente Diapositiva de Etapas a la derecha añadiendo el número adecuado de días a la fecha de la Diapositiva de Etapas precedente. En otras palabras, considere cuánto tiempo se necesita para el primer paso, añada ese tiempo al actual e introduzca la situación actual en el paso anterior.

En el ejemplo siguiente de la PCP, la fecha actual es 1/3 (encuéntrela al lado de la etapa acontecimiento 10). Llenando esta forma, el director de investigación anotó dos actividades necesarias para terminar la etapa 9. Estimó que esas actividades podrían tomar una semana. Añadiendo siete días a la fecha del 1/3, estima la terminación de la etapa 9 el 8/3. Anotó esa fecha estimada al lado del número 9 en el lado de las etapas. Después continuó el procedimiento en el resto de las etapas.

EJEMPLO DE LA PCP

<p>(Columna Clave) Realización de las Etapas</p>	<p>(Columna de Ideas) Actividades para el Siguiente Paso</p>
<p>10. (Actual - 1/3). La sesión creativa ha terminado. La solución del director de Investigación es la de crear un equipo adecuado con investigadores e ingenieros de la fábrica, que serán dirigidos por dos personas consistentes en el subdirector de Desarrollo de Nuevos Productos y en el subgerente de la fábrica de pañales. La responsabilidad de la operación será del director de Investigación que contará con los científicos del Departamento de Investigación y con parte de los ingenieros de la fábrica que le informarán directamente. El, a su vez, informará periódicamente en reuniones organizadas para tal efecto, a las dos personas del comité. La operación se llevará a cabo en la sección de Control de Calidad de la fábrica mientras tanto, un pequeño grupo de ingenieros de la fábrica será trasladado temporalmente a las instalaciones del Departamento de Investigación para informar al director de Desarrollo de Nuevos Productos.</p> <p>Tendrán que documentarse en tecnologías de emergencia y llenar el vacío que dejaron los científicos al trasladarse a la fábrica. En seis meses toda la propuesta debe estar resuelta y las operaciones de la fábrica deben mostrar mejoras importantes.</p> <p>9. (8/3). El director de Investigación de Pañales se reúne con su jefe, el subdirector de Desarrollo de Nuevos Productos para presentar la propuesta por el Departamento de Investigación y para pedir ayuda para su realización.</p>	<p>A. Un documento de estrategia de mercadotecnia que establezca la solución, los recursos materiales y humanos para hacer que dé resultados, y una demostración racional del propósito como la única esperanza razonable para resolver el problema en el lapso de seis meses.</p> <p>B. Convencerlo de reubicar en la fábrica temporalmente.</p> <p>(Tiempo de terminación: una semana).</p>

B. Continuar trabajando hacia el futuro

Para trabajar desde el presente hacia el futuro, repita el paso A, anote las actividades en la Columna de Ideas para cada anotación de sus etapas de realización, añadiendo el tiempo necesario para las actividades de la etapa anterior para encontrar la fecha de terminación estimada de la etapa actual.

Desarrollando su lista de actividades pendientes, continúe pensando en todo lo que se debe hacer para que el paso siguiente se lleve a cabo.

EJEMPLO DE LA PCP

(Columna Clave) Realización de las Etapas	(Columna de Ideas) Actividades para el Siguiente Paso
8. (3/8). El gerente de Investigación de pañales, para presentar su propuesta se reúne con el subdirector de Investigación de Desarrollo de nuevos productos con el director de Mercadotecnia de Pañales y con el subgerente de la fábrica de pañales.	<p>A. La Disponibilidad en el mismo lugar y al mismo tiempo del subgerente de la fábrica, del subdirector de Desarrollo de Nuevos Productos y del director de Ventas.</p> <p>B. Aceptación del subgerente de la Fábrica. (Tiempo de ejecución: una semana).</p>

Todo el ejemplo de la PCP puede encontrarse en el apéndice E.

EJEMPLO DE LA PCP

(Columna Clave) Realización de las Etapas	(Columna de Ideas) Actividades para el Siguiente Paso
<p>2. (19/5). En las instituciones de la fábrica se ha celebrado una sesión del equipo de estructuración para desarrollar una visión nueva con todos los participantes y para definir trabajo y responsabilidades. La reunión está presidida por el subdirector de Desarrollo de Nuevos Productos y por el subgerente de la Fábrica.</p> <p>1. (1/9). El personal del Departamento de Investigación y de la fábrica están trabajando conjuntamente en el local de la fábrica para establecer soluciones rápidas así como para desarrollar una estimación a largo plazo del procedimiento de comercialización. Están dirigidos por un equipo de alto nivel, el subdirector de Investigación y el subgerente de la Fábrica.</p>	<p>A. Se elaboró el formato para las tareas de la reunión del equipo de trabajo.</p> <p>B. Los moderadores señalaron e instruyeron cómo resolver problemas técnicos.</p> <p>C. Desarrollaron un nuevo espíritu con trabajo de equipo.</p> <p>D. Todos los participantes aprobaron sus nuevos trabajos y responsabilidades. (Tiempo de ejecución: tres meses y medio).</p> <p>A. El procedimiento comercial para soluciones a corto plazo está analizado.</p> <p>B. El trabajo de comprensión a largo plazo está terminado.</p> <p>C. Todos los trabajadores que laboran con los pañales participan en las sesiones para resolver el problema de calidad y productividad.</p> <p>D. Producción suficiente para la demanda. (Tiempo de ejecución: tres meses y medio)</p>

C. Verificando fechas

Una vez que ha planeado todas las etapas a fuerza de trabajo, al final usted tendría dos fechas: la de su meta final y el tiempo que necesitará para llevar a cabo su lista de actividades por hacer. Esta es la manera de verificar si podrá ser capaz de realizar su solución.

Si puede terminar sus actividades al mismo tiempo o antes que su meta final, usted estará en buenas condiciones. Si sus actividades se entienden más allá de su meta final, entonces usted tiene el primer reto creativo para la realización del plan. El problema está considerado en el siguiente paso del procedimiento.

REALIZACION DEL PLAN – LA REVISION DE ACTIVIDADES

1. La Diapositiva Mental de las Etapas.
2. La Lista de las Actividades.
- 3. LA REVISION DE LAS ACTIVIDADES.
4. El Problema de las Actividades.
5. Vendiendo la Idea.
6. Desarrollando el Seguro de Riesgo.
7. Llevando al Máximo la Utilidad.
8. Verificando la Actitud.
9. Dando el primer Paso.

Hasta ahora, usted ha utilizado la Diapositiva Mental de las Etapas para anotar los acontecimientos importantes que pueden ocurrir al realizar su solución. En la lista de las actividades usted ha creado una lista de las actividades por hacer, las cuales necesitan llevarse a cabo antes de poner en marcha la siguiente etapa de la Diapositiva. Ahora es el momento de revisar y de evaluar cada una de las actividades. Algunas de ellas pueden llevarse a cabo fácilmente, otras con una cantidad razonable de trabajo. Pero es natural que algunas de las actividades presenten problemas críticos en el procedimiento de realización. La revisión de las actividades le ayuda a considerar la dificultad relativa de cada actividad de su lista.

A. Creación del formato de revisión de actividades

Desarrolle una nueva hoja de tres columnas titulada “La Revisión de las Actividades”. Clasifique la columna de la izquierda como ACTIVIDAD, la columna central como CLASIFICACION y la columna de la derecha como RAZONAMIENTO. Deje espacio arriba de las columnas para escribir la Etapa en la Diapositiva. (Ver el ejemplo siguiente).

DIPOSITIVAS DE LAS ETAPAS

ACTIVIDAD

CLASIFICACION

RAZONAMIENTO

B. Terminar el formato de la revisión de las actividades

Trabajando desde el presente hacia el futuro, tome la primera etapa de la realización, de su Diapositiva Mental de las Etapas. Escriba una breve descripción de ésta en el lado opuesto del encabezado: DIAPOSITIVA DE LAS ETAPAS.

En el ejemplo de la PCP, la primera etapa es el número nueve. (La etapa 10 es la situación actual).

9. (8/3). El director de Investigación de Pañales se reúne con su jefe, el subdirector de Desarrollo de Nuevos Productos para presentar la solución propuesta por el Departamento de Investigación y para pedir ayuda para la realización.

DIAPOSITIVA DE LAS ETAPAS

#9 Reunión con el subdirector de Desarrollo de Nuevos Productos.

ACTIVIDAD

CLASIFICACION

RAZONAMIENTO

Después anote en la Columna de Actividad todas las actividades que tienen que ocurrir para llevar a cabo esa etapa. (Esta información procede de la Lista de las Actividades que usted terminó en el paso anterior).

En el ejemplo de la PCP, las actividades se describieron como sigue:

1. Redactar un documento de estrategia de mercadotecnia que establezca la solución, los recursos materiales y humanos para hacer que dé resultados y una demostración racional del propósito como la única esperanza razonable para resolver el problema en el lapso de seis meses.
2. Convencerlo (al subdirector de Desarrollo de Nuevos Productos) de reubicarse en la fábrica temporalmente

(Ver ejemplo de la PCP más abajo).

DIAPOSITIVA DE LAS ETAPAS

#9 Reunión con el subdirector de Desarrollo de Nuevos Productos.

ACTIVIDAD

CLASIFICACION

RAZONAMIENTO

1. Documento de estrategia de mercadotecnia.
2. Convencerlo de reubicarse en la fábrica temporalmente.

En la segunda columna, evalúe la dificultad de cada actividad y asígnele un valor de uno a tres. En este sistema, tres es el más fácil –“pan comido”, el dos significa que se necesita un esfuerzo para realizarla y una marca de uno representa una actividad problemática que necesita más trabajo.

En el ejemplo de la PCP, clasificaron con tres el documento de estrategia de mercadotecnia, y el trabajo de convencer al subdirector de Ventas de nuevos productos para reubicarse temporalmente en la fábrica, con uno. (Ver el ejemplo más abajo).

DIAPOSITIVA DE LAS ETAPAS

#9 Reunión con el Subdirector de Desarrollo de Nuevos Productos.

ACTIVIDAD	CLASIFICACION	RAZONAMIENTO
1. Documento de estrategia de mercadotecnia.	3	
2. Convencerlo de reubicarse en la fábrica temporalmente.	1	

En la columna de RAZONAMIENTO, dé las razones para las clasificaciones que él asignó a cada actividad. En donde usted clasificó con uno, registre los mayores obstáculos o impedimentos que causan el problema.

La PCP anotó lo siguiente en la columna del RAZONAMIENTO:
 Es fácil demostrar que la solución del Departamento de Investigación es lo único compatible con la estrategia de mercadotecnia. Será difícil lograr que esté de acuerdo en reubicarse.
 (Ver el ejemplo más abajo).

DIAPOSITIVA DE LAS ETAPAS

#9 Reunión con el Subdirector de Desarrollo de Nuevos Productos.

ACTIVIDAD	CLASIFICACION	RAZONAMIENTO
1. Documento de estrategia de mercadotecnia.	3	Es fácil mostrar que la solución del Departamento de Investigación es lo único compatible con la estrategia de mercadotecnia.
2. Convencerlo de reubicarse en la fábrica temporalmente.	1	Será difícil que esté de acuerdo en reubicarse.

Continúe el mismo procedimiento para cada una de sus Diapositivas de las Etapas, contando con la realización final.

En el ejemplo de la PCP, la etapa 8 es:

El Director de Investigación de pañales, para presentar su propuesta, se reúne con el subdirector de Investigación de Desarrollo de Nuevos Productos, con el director de Mercadotecnia de Pañales y con el subgerente de la fábrica de los pañales.

Todo el ejemplo aparece en seguida.

DIAPOSITIVA DE LAS ETAPAS

#9 Reunión con el vicepresidente de Mercadotecnia.

ACTIVIDAD	CLASIFICACION	RAZONAMIENTO
1. Disponibilidad de fondos de mercadotecnia para cubrir los costos de reubicación.	2	Dentro de los límites presupuestales demostrar que la solución es costeable.
2. Aceptación del vicepresidente de Mercadotecnia.	2	Hacerlo reflexionar cómo puede catalizar al equipo interdisciplinario. Demostrar su capacidad para substituir al director ejecutivo cuando se retire.

Todo el ejemplo de la Revisión de Actividades de la PCP puede encontrarse en el apéndice E.

Después de utilizar este procedimiento para cada una de sus Diapositivas de las Etapas, revise todas sus clasificaciones y explicaciones. Si no tiene clasificaciones incompatibles omita la siguiente sección (El Problema de las Actividades) y continúe con "Vendiendo la Idea" (Página 127). Si su problema es el tiempo, o si tiene una o más clasificaciones incompatibles, siga con el siguiente paso.

- REALIZACION DEL PLAN → **EL PROBLEMA DE LAS ACTIVIDADES.**
1. La Diapositiva Mental de las Etapas.
 2. La Lista de las Actividades.
 3. La Revisión de las Actividades.
 - **4. EL PROBLEMA DE LAS ACTIVIDADES.**
 5. Vendiendo la Idea.
 6. Desarrollando el Seguro de Riesgo.
 7. Llevando al Máximo la Utilidad.
 8. Verificando la Actitud.
 9. Dando el Primer Paso.

En la sección anterior, revisamos cada una de las actividades necesarias para realizar la Diapositiva Mental de las Etapas. Algunas de esas actividades fueron relativamente fáciles, algunas podrían hacerse con trabajo, y otras presentaron problemas. Si usted tiene actividades que plantean problemas para usted, esta sección le ayudará con técnicas para tratar estos problemas.

A. Anotar la Etapa, la Actividad y el Razonamiento

En una hoja de papel separada, escriba la Diapositiva de la Etapa, la actividad particular que ha registrado una clasificación incompatible (uno) en la Revisión de las Actividades y el Razonamiento para esa actividad que revestiría el mayor obstáculo. (Ver el ejemplo más abajo).

DIPOSITIVA DE LA ETAPA

#9 Reunión entre el director de Investigación y el subdirector de Desarrollo de Nuevos Productos.

ACTIVIDAD

Propuesta y aceptación razonada del subdirector de Investigación y del director de Desarrollo de Nuevos Productos.

RAZONAMIENTO (OBSTACULO)

Será difícil lograr que el director de Desarrollo de Nuevos Productos esté de acuerdo en reubicarse.

B. Planteamientos de "Cómo hacerlo..."

Desarrolle una lista de planteamientos de "Cómo hacerlo..." indicando maneras para elevar la clasificación hasta que sea factible (dos). Utilizando el Pensamiento Divergente, vea cuántas posibilidades puede desarrollar utilizando las palabras "Cómo hacerlo..." para eliminar este obstáculo.

En el ejemplo siguiente de la PCP, observe cómo el planteamiento de "Cómo hacerlo..." se utiliza en una diversidad de maneras para producir ideas nuevas para resolver el problema.

COMO HACERLO ...

- Cómo lograr convencer al subdirector de Desarrollo de Nuevos Productos.
- Cómo lograr que él vea el beneficio personal.
- Cómo forzarlo para que se involucre y acepte el trabajo.
- Cómo adularlo para que se involucre y acepte el trabajo.
- ✓ Cómo mostrarle que esto puede ayudarle a progresar en su carrera.

El planeamiento de "Cómo hacerlo..." es un instrumento de por sí muy poderoso para resolver el problema. Generar una diversidad de planteamientos revela muchas opciones distintas para producir ideas que resuelvan el problema.

Observe que una técnica específica utilizada en el ejemplo anterior es cambiar el verbo en el planteamiento de "Cómo hacerlo..."

C. Desarrollar ideas

Tome el planteamiento de "Cómo hacerlo..." que usted sienta que tiene más posibilidad de éxito. (Si no hay ninguna, produzca más "Cómo hacerlo..."). Utilizando el Pensamiento Divergente, permita que el Niño libre desarrolle ideas para resolver el problema.

- ✓ Cómo mostrarle que esto puede ayudarle a progresar en su carrera.

La PCP ha escogido éste como el más probable para tener éxito con el subdirector de Desarrollo de Nuevos Productos.

- DEAS** (Para mostrarle que esto puede ayudarle en su carrera).
- Mostrarle cómo él será ampliamente responsable del éxito.
 - Mostrarle cómo la nueva tarea ampliará sus cualidades.
 - Mostrarle cómo este proyecto resultará en una promoción para él.
 - ✓ Lograr que el director de Mercadotecnia hable con él.
 - ✓ Mostrarle que él es el único que puede llevarlo a cabo.

D. Desmenuzar la(s) mejor(es) idea(s)

Tome la mejor o las mejores ideas y divídalas en lo que es útil y lo que falta. Desmenuzar las ideas es una de las cuatro habilidades creativas fundamentales discutidas en el Capítulo Dos.

Observe que en el ejemplo de la PCP escogieron combinar dos ideas en una.

- ✓ Lograr que el director de Mercadotecnia hable con él.
- ✓ Mostrarle que él es el único que puede llevarlo a cabo.

¿QUE ES UTIL (acerca de hacer que el director de Mercadotecnia hable con él y mostrarle que él es el único que puede hacer el trabajo)?

- El director de mercadotecnia tiene influencias
- Crea un puesto importante para él y hace que sea una persona de alto nivel.
- Será reconocido por el vicepresidente de Mercadotecnia

¿QUÉ FALTA?

- ¿Cómo lograr que el director de Mercadotecnia hable con él?

E. Desarrollar ideas nuevas para lo que falta

Repita la misma idea que genera el procedimiento para llenar lo que falta en la idea. Si usted tiene una idea que resuelve completamente el problema, entonces continúe con la siguiente actividad problemática.

La PCP sintió que su idea llenaba lo que estaba faltando en la idea y resolvía adecuadamente este problema de la actividad en particular. Reconocen que simplemente podían preguntar. Estará ansioso por ayudar y mostrar su influencia.

Si usted se descubre realizando algunas interacciones para generar ideas, escogiendo una o combinando más de una desmenuzándolas sin llegar a una conclusión satisfactoria, puede necesitar continuar con el Capítulo Seis. Utilice alguna de las técnicas señaladas para desarrollar ideas nuevas y potencialmente benéficas para cambiar su evaluación de la actividad a un dos o más.

Finalmente, si esto fracasa, trate de desarrollar ideas para evitar o cambiar totalmente esta etapa en particular. Busque lo que en la etapa se lleva a cabo y examine distintas maneras para realizar lo mismo. Por ejemplo, imagine que usted necesita comprar una pieza de la máquina para fabricar un modelo, pero el precio es totalmente prohibitivo. Puede considerar cómo desarrollar el modelo sin la máquina, cómo hacerlo manualmente, cómo utilizar la máquina existente, etcétera.

F. Continuar buscando todos los problemas de las actividades

Si usted está trabajando en su propio problema, utilice este procedimiento para cambiar todo el problema de las actividades de un resultado final de uno a dos o a tres.

Los ejemplos de cómo se aplica esta técnica a otros problemas de las actividades de la PCP pueden encontrarse en el apéndice E.

F En este momento, los patrones deberían estar bien establecidos en su mente. Problemas, ¿Cómo hacerlo...? Ideas, ¿Qué es útil? ¿Qué falta? -y así sucesivamente. Esta simple estructura tiene un poder enorme para resolver casi cualquier situación. En este libro usted lo ha visto repetidas veces.

Combinar este procedimiento con la superación de los obstáculos de su realización, continúa simplemente el procedimiento creativo, un procedimiento que nunca se detiene realmente. El pensamiento creativo siempre es útil y cuando se practica se convierte en una manera de vivir.

REALIZACION DEL PLAN – VENDIENDO LA IDEA.

1. La Diapositiva Mental de las Etapas.
2. La Lista de las Actividades.
3. La Revisión de las Actividades.
4. El Problema de las Actividades.
- 5. VENDIENDO LA IDEA.
6. Desarrollando el Seguro de Riesgo.
7. Llevando al Máximo la Utilidad.
8. Verificando la Actitud.
9. Dando el Primer Paso.

Hasta ahora usted ha creado un plan de realización que incluye una serie de etapas críticas que conducen al momento de la realización total. Una lista de actividades que dan lugar a esas etapas y puentes que salvan (o rodean) los obstáculos potenciales de estas actividades.

Todo este trabajo detallado tendría que haberle dado una idea clara de quiénes serán los principales participantes de la realización. Serán personas cuya cooperación, aceptación y apoyo serán necesarios para llevar a cabo la realización. Tome un momento para pensar en cómo va usted a vender a estas personas su papel en la realización de su plan. Después de haberlo considerado, escriba un párrafo breve para cada participante clave, describiendo sus estilos de pensar (el Analítico, el Instrumentador, el Colaborador o el Imaginativo) y lo que en su comportamiento, le indica a usted cuál es su estilo.

Indique finalmente cómo plantearles las presentaciones.

Si usted necesita ayuda para recordar las características de cada estilo y cómo venderles mejor, recurra al Capítulo Cuatro.

El ejemplo de la PCP que aparece abajo se enfoca al vicepresidente de Mercadotecnia y al subdirector de Desarrollo de Nuevos Productos. Otros participantes clave se tratan en el apéndice E.

A. El vicepresidente de Mercadotecnia

Siempre habla de "la gran imagen". Viste llamativamente y su oficina tiene algunas obras de arte. Se aburre muy fácilmente en las reuniones una vez que el tema principal de la agenda ya se ha debatido. Finalmente garabatea dibujos geométricos absurdos en un pedazo de papel. Definitivamente es un Imaginativo. Preséntele las ideas mostrando el concepto general con un sencillo diagrama anexo delimitando las etapas importantes. Después, indique por qué esta solución es *distinta* de todo lo que la PCP ha intentado en el pasado.

B. El subdirector de Desarrollo de Nuevos Productos

Busca hechos y cifras. Se deja llevar por la "cantidad", siempre busca comparar resultados e hipótesis con otros resultados publicados. Está satisfecho consigo mismo por ser un "vigilante" y por su capacidad por hacer preguntas incisivas acerca de la eficiencia de cualquier propuesta. Es un Analítico. Acérquese a él armado de grandes cantidades de datos sobre el manejo de la máquina, comparando situaciones cuando el Departamento de Investigación está presente o ausente. Muéstrole que es el único "bastante listo" para proveer los adelantos técnicos que se están demandando.

REALIZACION DEL PLAN – DESARROLLANDO EL SEGURO DE RIESGO.

1. La Diapositiva Mental de las Etapas.
2. La Lista de las Actividades.
3. La Revisión de las Actividades.
4. El Problema de las Actividades.
5. Vendiendo la Idea.
- 6. DESARROLLANDO EL SEGURO DE RIESGO.

7. Llevando al Máximo la Utilidad
8. Verificando la Actitud
9. Dando el Primer Paso

*¡En los experimentos científicos más cuidadosamente controlados,
los animales hacen lo que les da la gana!*

—Anónimo



Todos estamos bastante familiarizados con la ley del Sr. Murphy acerca de las probabilidades de que las cosas se tuerzan. Sucede. Sucederá. Y nadie escapa de esto. Así es que lo mejor que podemos hacer es estar preparados para esto. De hecho, haríamos planes y utilizaríamos nuestras cualidades creativas para ayudarnos a prever lo que puede estar mal. Por supuesto que no podemos considerar cualquier eventualidad, pero siendo hábiles y cuidadosos acerca de cómo proceder, podemos eliminar algunas dificultades o todavía mejor, convertirlas en consecuencias positivas para nosotros mismos.

No tenemos control sobre muchos de los acontecimientos imprevistos de nuestras vidas, pero tenemos el control definitivo sobre cómo interactuar con ellos y cómo utilizarlos en nuestro provecho.

Esta sección delinea una técnica breve para disminuir el riesgo de lo imprevisto. Fue desarrollada primero por Walt Disney a fines de los años veinte bajo el nombre de "Objection Countering" (Atendiendo Objeciones), y sigue una modificación.

"Dígame su idea y yo le diré qué tiene de malo".



A. Seleccionar un grupo

Encuentre un grupo de dos o tres personas que compartan estas características:

1. Tienen mentes fluidas fértiles, y no tienen problemas para expresar sus opiniones.
2. Son Analíticos. Considere los tipos financieros, abogados, ingenieros, operadores de fábricas y fabricantes.
3. Están levemente familiarizados con su situación pero no están tan involucrados en esto que no puedan ser objetivos. (Usted puede considerar a gente con quien ha tenido alguna dificultad pasada. Esto les demostrará cuánto valora usted su ingreso).

Para esta reunión, la PCP aglutinó al subdirector de Extensión de Línea, al director de Investigación Básica y al director de Control de Calidad de la Fábrica.

El subdirector de Extensión de Línea y el director de Control de Calidad de la fábrica eran ambos valiosos participantes para que diera resultado la realización del plan. No solamente eran buenos pensadores, fértiles, críticos, sino que tenerlos en la sesión también era políticamente conveniente.

B. Buscar fisuras en la coraza

Pida al grupo que imagine tantas causas como pueda que harían fallar la solución. ¿Qué clase de situaciones pueden presentar ellos mismos para que debiliten o hagan imposibles las rutas que usted ha elegido? ¿Cómo pueden ocurrir una serie de acontecimientos que

hagan su situación más difícil que si hubiera dejado las cosas como están? El grupo puede estar callado al principio, pero después de un momento, se entusiasmará y producirá una lista formidable. A la gente Analítica le agrada ser crítica. Invítelos a desbaratar su solución.

OBSTACULOS POTENCIALES DE PCP

(Lista Parcial)

- El vicepresidente de Producción puede oponerse a gastar dinero.
- Los moteles que rodean la fábrica pueden estar saturados.
- La gente puede simplemente rehusarse a cooperar entre sí.
- El análisis del tiempo perdido puede presentar demasiadas dificultades.
- A largo plazo se puede requerir la reconstrucción de la máquina.
- El consultor técnico puede no estar disponible.
- El grupo de Control de Calidad de la fábrica puede ser menos eficaz porque su espacio es reducido.
- Las aerolíneas pueden estar en huelga.
- El personal del Departamento de Investigación puede morir en un accidente aéreo.
- La introducción de nueva tecnología en la competencia puede ponernos en aprietos a causa del reenfoco de los esfuerzos del Departamento de Investigación.
- El sindicato puede sabotear la solución porque entre mejor funcione la máquina, menos horas extras tiene su gente.
- El personal puede disgustarse por el trabajo difícil y puede renunciar.

C. Determinar la probabilidad

Obtenga información de todas las fuentes disponibles respecto a la probabilidad de que cada uno de estos renglones de su lista pueda ocurrir realmente. Clasifique en orden de la mayor a la menor probabilidad.

La PCP decidió dividir las objeciones en dos grupos. Un grupo tenía una pequeña probabilidad insignificante y no se tomó en consideración, por ejemplo, el accidente aéreo. El otro grupo era importante y se considera más abajo..

1. El análisis del tiempo perdido puede presentar demasiadas dificultades.
2. A largo plazo se puede requerir la reconstrucción de la máquina.
3. El consultor técnico puede no estar disponible.
4. La introducción de nueva tecnología en la competencia puede ponernos en aprietos porque no estamos operando normalmente.
5. El sindicato puede oponerse a los tipos de equipo que estamos estableciendo para resolver el problema.

D. Crear el "plan B"

Suponga que ocurra el primer caso. ¿Cómo puede usted modificar la solución para sacar ventaja de ella? o, ¿cómo puede usted evitar ser afectado al cambiar la solución? Utilice todas las técnicas que ha aprendido hasta ver la solución en forma distinta y que se encargue del problema potencial.

E. Generar más "planes B"

Considere cada posible caso negativo y desarrolle las modificaciones que lo protegerán, prepararán y ayudarán a encontrar algún beneficio de ellas, si ocurrieran.

La PCP observó cuidadosamente cada uno de estos obstáculos potenciales. El siguiente ejemplo es el primero que consideraron. El resto de los obstáculos potenciales se encuentran en el apéndice E.

1. EL ANALISIS DEL TIEMPO PERDIDO PUEDE PRESENTAR DEMASIADAS DIFICULTADES

Este es un problema, porque si no podemos imaginar qué está causando la avería en las máquinas, no seremos capaces de desarrollar el plan a corto plazo. Si esto ocurre, podemos cancelar la operación y regresar a todos a trabajar en el laboratorio o hacemos algo más. La primera opción no es aceptable. Necesitamos pensar en "algo más". Podemos reforzarnos con consultores que pueden ayudarnos con los análisis de datos.

Tenemos un consultor en el Departamento de Información Técnica del Departamento de Investigación. El vicepresidente de Investigación le pedirá al director de Información Técnica que nos preste a esta persona cinco meses por lo menos. Esto le dará una oportunidad para destacar.

También necesitamos un experto en experimentos de diseño que pueda ayudarnos a reducir al mínimo las variables. Existe una persona que imparte un curso de esta materia en la universidad local. Creo que le encantaría ayudarnos. También necesitamos un experto en computación para ayudarnos a medir más frecuentemente el estado de la máquina, haciendo más fácil para nosotros comprobar las tendencias y ver las relaciones de causa-efecto entre el estado de la máquina y el rendimiento. Todos estos consultores están a nuestra disposición, lo cual reduce este problema a una probabilidad menor de que ocurra.

F. Identificar el problema

Pueden existir obstáculos potenciales que sean incalculables. Si usted tiene alguno de éstos en su lista, el riesgo está representado por la probabilidad acumulativa de que estos obstáculos ocurran realmente.

G. Valorar el riesgo

Calcule el valor de su riesgo determinando el costo total de la solución. Conserve esta cifra a la mano. Se utilizará nuevamente al final de la sección siguiente.

Parece que hay que considerar algunos costos adicionales básicos, además de los gastos básicos de reubicación.

Uno es el de los consultores adicionales necesarios para reducir el problema de los análisis. Esto cuesta aproximadamente \$100,000. Desarrollar un modelo de guía de la máquina nos costará \$80,000 adicionales, resultando \$180,000 el gasto total adicional para reducir todos los riesgos.

Los cargos de mano de obra para el traslado incluyen a ochenta personas por aproximadamente cuatro meses. Esto es dos y dos tercios de años hombre a \$60,000 al año, con un total de \$160,000.

Los gastos de motel, viaje y alimentos serán de \$100,000 aproximadamente. Rediseñar el laboratorio de control de calidad costará aproximadamente \$40,000. Esto añade un riesgo de \$500,000.00 aproximadamente.

REALIZACIÓN DEL PLAN – LLEVANDO AL MÁXIMO LA UTILIDAD.

1. La Diapositiva Mental de las Etapas.
2. La Lista de las Actividades.
3. La Revisión de las Actividades.
4. El Problema de las Actividades.
5. Vendiendo la Idea.
6. Desarrollando el Seguro de Riesgo.
- 7. **LLEVANDO AL MÁXIMO LA UTILIDAD.**
8. Verificando la Actitud.
9. Dando el Primer Paso.



**UNA SOLUCIÓN
FRECUENTEMENTE
PROPORCIONA
OTROS RESULTADOS
INESPERADOS**

Una solución innovadora para un problema existente proporciona otras oportunidades inesperadas de igual o de mayor valor que el beneficio positivo de solamente resolver el problema. Resolver el problema en el programa espacial, ha conducido por ejemplo al desarrollo de las ollas de Teflón®, Velcro®, y muchos otros artículos que mejoran la calidad de vida para todos. En la siguiente sección buscaremos oportunidades auxiliares que puedan existir como resultado de nuestra solución, así como la manera de capitalizarlas. Si podemos encontrar inversiones potencialmente lucrativas vinculadas a la solución del problema que usted ha realizado hasta ahora, pueden ayudar a compensar el riesgo que usted está a punto de tomar.

A. Exponer el problema nuevamente

Exponga su problema original en tres frases describiendo la situación actual.

Ejemplo de la PCP:

Tenemos que desarrollar una nueva tecnología para los pañales que nos permita ser competitivos. Aunque ha sido un éxito en el laboratorio y en los resultados del mercado, no somos capaces de producir pañales exitosamente en cantidades comerciales. Necesitamos desarrollar una tecnología exitosa comercialmente y tenerla en operación en seis meses.

B. Exponer la idea principal

Exponga los obstáculos que ha superado exitosamente con su solución. O bien, puede querer exponer cualquiera de las mejores lecciones que ha aprendido trabajando en su problema. Busque una perspectiva nueva de la gran imagen que usted ha descubierto en este procedimiento.

Ejemplo de la PCP:

Nuestra incapacidad para reconocer que la manera en que la gente trabaja junta, con frecuencia es más importante para el éxito o para el fracaso de un proyecto de cualquier avance técnico sensacional realizado por un pequeño grupo de personas aisladas.

C. Describir la solución

Describa brevemente su solución, poniendo atención específicamente a las ideas que ha desarrollado, así como a los cambios de puntos de vista que ha hecho para desarrollar una solución exitosa.

Ejemplo de la PCP:

La solución involucra a un equipo multidisciplinario, cada miembro con experiencia distinta y con punto de vista diferente, que trabajen juntos de una manera abierta y creativa para resolver un problema específico. Este es un equipo creativo para resolver el problema. (El equipo de investigación de los pañales).

Es bastante claro que cuando todos están entusiasmados en expresar su punto de vista y en evaluar lo que puede obtenerse de cada punto de vista, entonces la inteligencia, el poder y la productividad fundamental del grupo, es mucho mayor que la suma del intelecto de los miembros individuales del grupo. También es claro que muchos problemas que se ocultan entre ellos, como problemas técnicos, de hecho son dificultades interpersonales.

D. Principios generales

Anote algunos de los principios o patrones generales que han surgido de sus soluciones y que pueden aplicarse en otra parte. Una vez más, estamos buscando principios o lineamientos importantes que usted puede tener en mente cuando trabaje en otro problema.

Ejemplo de la PCP:

1. Usted puede realizar mucho si hace de su adversario un amigo.
2. Considerar las situaciones negativas como retos creativos o como recursos potenciales positivos, puede incrementar significativamente sus opciones para mejorar la empresa.

E. Areas adicionales

Anote todas las áreas en las cuales su empresa está involucrada que no están vinculadas necesariamente con su problema específico. Si tiene otras líneas de producto, haga una lista. Si su empresa es muy diversificada, anote solamente otros cuatro o cinco productos

que no están involucrados con su problema. Estamos buscando otras áreas de interés de productos recién creados de su empresa, que no forman parte de su problema inmediato.

Ejemplo de la PCP:

1. La fabricación de biberones de plástico.
2. La producción de bolsas desechables para basura.
3. La investigación de una nueva tecnología de polímeros para carrocerías de automóviles.
4. La investigación desarrollada de productos para pañales.

F. Areas diversas

Anote *cualquier* otra área que no depende necesariamente de una resolución exitosa de este problema. ¿Hay algo en los mercados de su empresa o que se conozca de otra manera, que no está relacionado con su problema? Si así es, inclúyalo aquí.

Ejemplo de la PCP:

1. El desarrollo de nuevas tecnologías.
2. Otros productos para el bienestar del bebé.

G. Crear una lista de sugerencias

Utilizando otras empresas, desarrolle una "Lista de Sugerencias" que abrirían oportunidades a nuevos productos, cambios en productos existentes, nuevos métodos de producción y retos con los cuales tienen que enfrentarse y que les puedan motivar e interesar.

Ejemplo de la PCP:

1. Inventario en cero en los almacenes.
2. Mayor cuidado de la moral y menos cambios de empleados.
3. El desarrollo de tres nuevos productos avanzó sensacionalmente este año.
4. Recursos adicionales a bajo costo para el abastecimiento de polímeros químicos.

H. Crear una idea matriz

1. Desarrolle una matriz o gráficas bidimensionales. En la parte superior, coloque todos los principios generales, las ideas, las nuevas ideas y los procedimientos que usted ha desarrollado para resolver su problema (renglones de los pasos C y D).
2. De arriba hacia abajo en el lado izquierdo, anote todos los retos que usted ha acumulado en los pasos E, F y G.
3. Llene las casillas internas forzando la relación entre los retos y las ideas. Utilice las ideas que ha desarrollado para ayudar a encontrar las posibilidades en cada una de las áreas de los retos dependientes.

EJEMPLO DE LA PCP

	Equipos de la Encuesta de Punto de Elección (EPE)	Hacer de su adversario un aliado	Situaciones negativas como recursos positivos
Biberones	Lista de madres para nuevas ideas		
Bolsas desechables para basura		Considerar utilizar bolsas para basura en compactadores	
Carrocerías de automóviles			Tiras de metal para reforzar el plástico
Pañal desarrollado	Investigar más estrechamente el mercado		
El fomento de nuevas contrataciones	Desarrollar el sistema de mentores tal vez utilizando jubilados		
Otros productos para el bienestar		Tomar uno de los productos de Robinson y hacerlo más cómodo	
Cero inventario	Invitar a los vendedores a la sesión de la EPE		
Moral	Utilizar los equipos de la EPE en todas las áreas de la empresa		
Avance notable de tres nuevos productos	Pedir las ideas de todos		Desarrollar la lista de nuevos productos necesarios para los mercados que surgen
Bajo costo de los abastecimientos			Comprar a la compañía proveedora

I. Evaluando sus ideas

1. Elija la más prometedora de las ideas del diagrama y calcule su valor en dólares si llegara a realizarse.
2. Calcule la recompensa por resolver exitosamente su problema original.
3. Estime la probabilidad de éxito de su solución para el problema original, después la probabilidad de éxito de la nueva oportunidad.
4. Multiplique las cantidades de dólares por los números adecuados de probabilidad.
5. Sume todos los números del cálculo anterior. Este valor es su beneficio potencial por esforzarse en realizar la solución. Si el valor del paso cinco se compara favorable-

mente con el valor de su riesgo potencial, proceda con el paso final antes de empezar la realización.

Si la comparación es desfavorable, trabaje más en la disminución del riesgo, incremente el beneficio encontrando más áreas de posibilidad o regrese al mayor obstáculo y desarrolle otra solución.

Ejemplo de la PCP:

Forzar las asociaciones del diagrama entre "Bolsas desechables para basura" y "Hacer de su adversario un aliado", conduce a la idea de las bolsas para basura hechas específicamente para utilizarse en compactadores de basura. La idea es desarrollar una bolsa para basura resistente a roturas para utilizar el volumen creciente de compactadores de basura, los cuales parecen estar terminando lentamente con nuestro negocio de bolsas para basura.

1. El beneficio para nosotros sería de \$3.5 millones al año.
 2. Resolver el problema de los pañales vale \$10 millones al año.
 3. La probabilidad de éxito para los pañales es del 60% o de .60.
 4. La probabilidad de éxito para las bolsas para basura es de aproximadamente el 20% o de .20.
 5. Beneficio potencial $= \$10 \text{ millones} \times 0.6 = \6 millones
 $+ \$3.5 \text{ millones} \times 0.2 = \0.7 millones
-
- Beneficio potencial total= $\quad = \quad \quad \quad \6.7 millones

La compensación potencial de \$6.7 millones se compara favorablemente con el riesgo de \$5.5 millones (ver página 132). Por lo tanto, tiene sentido continuar.

REALIZACIÓN DEL PLAN – LLEVANDO AL MÁXIMO LA UTILIDAD

1. La Diapositiva Mental de las Etapas.
2. La Lista de las Actividades.
3. La Revisión de las Actividades.
4. El Problema de las Actividades.
5. Vendiendo la Idea.
6. Desarrollando el Seguro de Riesgo.
7. Llevando al Máximo la Utilidad.
- 8. VERIFICANDO LA ACTITUD.
9. Dando el Primer Paso.

Como se mencionó anteriormente, la realización es un trabajo difícil. Requiere de perseverancia, concentración en un sólo propósito, compromiso y un obsesión casi ciega por hacer que la solución dé resultados. Alguien dijo una vez: "Es tu actitud, no tu aptitud, lo que determina tu altitud."



*Es tu actitud, no tu
aptitud, lo que determina tu altitud.*

Su anhelo de "continuar allí" es una función de cómo *siente* acerca de lo que está tratando de lograr tanto como una función de su confianza en los números y en la lógica del riesgo. Por lo tanto, es muy importante asegurar que sentimientos y pensamientos, lóbulo derecho y lóbulo izquierdo del cerebro, están alineados para asegurar el éxito personal. El siguiente, es un ejercicio para ayudarle a desarrollar ese lineamiento.

A. Verificación de la actitud

¿Cómo se siente respecto a su solución? Seguramente que usted es una mezcla de previsión y terror, repugnancia y entusiasmo, optimismo y pesimismo. Pero cuando usted obtiene todo, ¿qué le dice su cuerpo? Si usted puede identificar un sentimiento general, y tiene dificultad para igualar esto a un sentido personal de "rectitud o de equivocación" acerca de su situación específica, se pregunta a sí mismo cuándo ha experimentado este sentimiento antes. ¿Bajo qué condiciones ha tenido esta sensación y qué ocurrió como resultado? Puede ayudar alejarse un poco de la situación y hacerse a sí mismo estas preguntas después de que ha tenido oportunidad de dejar que incuben sus nuevas ideas. Si usted está sintiendo de manera positiva respecto a la situación, omita el resto de esta sección y proceda con el último paso de la realización.

Ejemplo de la PCP:

El director de Investigación dijo: "Generalmente me siento positivo acerca de esto, pero hay una parte de mí que está renuente a proceder. Era como la manera en que yo sentía cuando era niño y quería iniciar mi propia ruta de entregas del periódico. Para lograr la ruta, necesitaba una bicicleta y como no tenía dinero, tuve que pedir prestado a mis padres. Bueno, se convirtió en un problema más grande del que yo estaba preparado a enfrentar, pero terminé finalmente, consiguiendo mi bici. Sin embargo, mi trabajo escolar empezó a demandarme más tiempo y yo quería jugar beisbol con el equipo de la preparatoria, así que un par de meses, abandoné la entrega del periódico".

Si después de haber "consultado con la almohada" todavía está inseguro o se siente en alguna forma inestable, proceda y vea si el paso siguiente hace que se sienta mejor respecto a su decisión.

B. ¿Qué le afecta a usted?

Una de entre varias cosas podría estar causando su estado de sentimiento de inseguridad. Hay una actividad o varias actividades en su Lista de Actividades que son altamente críticas o más importantes para usted que todas las demás. Revise por favor, la Sección Dos y marque las actividades que claramente son las más importantes para usted. Límitese a no más de cinco. Elija todas las de los renglones marcados con una clasificación de dos, y utilice técnicas para resolver el problema para elevarla a tres.

Ejemplo de la PCP:

(Todo el texto de este paso puede encontrarse en el apéndice E).

Después de pensar mucho, el director de Investigación decidió que su problema era: "Cómo reducir el riesgo para su carrera, si el proyecto fracasaba".

Utilizando el procedimiento para desarrollar ideas para este "Cómo hacerlo...", tomando la mejor, definiendo qué es útil respecto a eso, qué falta en eso, y llenando el vacío, el director de Investigación decidió que la clave para su problema podría ser lograr que el vicepresidente de Mercadotecnia se comprometiera totalmente con la solución e involucrado en resolver el problema, inevitablemente haría que diera resultado.

Si el vicepresidente de Mercadotecnia se involucraba con el proyecto, no permitiría que fracasara.

C. Reevaluación

¿Cómo se siente ahora, respecto a su solución? Si siente de manera positiva, proceda con el paso final. Si todavía se siente inseguro, tal vez existe un criterio para su éxito o para su bienestar personal que usted no ha enunciado o que no ha sido dirigido satisfactoriamente.

Para determinar si es o no este el caso, considere una vez más cuándo ha tenido antes estos sentimientos de inseguridad. Déjese a sí mismo libremente asociado respecto a otras decisiones importantes que ha tomado y que no resultaron de la manera en que usted esperaba. ¿Para usted qué faltó? ¿Cómo pueden cambiár las cosas para invertir el resultado? ¿Cómo puede aplicar la enseñanza que llegó de esa situación a su problema actual? ¿Qué es necesario para satisfacer esos elementos que faltan para que sea más positivo? ¿Cómo puede modificar su secuencia para tomar en cuenta esto?

D. Seguir adelante

Si después de toda esta introspección usted aún se siente incómodo, le recomendamos que de cualquier manera siga adelante. Suponiendo que usted ha utilizado este procedimiento sinceramente y con tesón, y que ha invertido mucho esfuerzo en esto, las posibilidades de un fracaso posterior han sido reducidas. Finalmente, usted no quiere enfrentar la experiencia frustrante de decir, "si yo hubiera..."

Un último pensamiento de Ralph Waldo Emerson de "Self-Reliance" (Auto-Confianza):

Crear en su propio pensamiento, creer que lo que es verdad para usted es lo más recóndito de su corazón, es verdad para todos los hombres, eso es ser genial. Expresar sus convicciones íntimas y serán el sentir universal: en un momento dado lo más recóndito se convierte en lo más obvio. De otro modo, mañana, algún extraño con un buen sentido, dirá exactamente lo que hemos pensado y sentido todo el tiempo y estaremos obligados a tomar tímidamente de otro, nuestra propia opinión.

REALIZACION DEL PLAN – DANDO EL PRIMER PASO.

1. La Diapositiva Mental de las Etapas.
2. La Lista de las Actividades.
3. La Revisión de las Actividades.
4. El Problema de las Actividades.
5. Vendiendo la Idea.
6. Desarrollando el Seguro de Riesgo.
7. Llevando al Máximo la Utilidad.
8. Verificando la Actitud.

→ **9. DANDO EL PRIMER PASO.**

Usted está preparado. Ahora es el momento de dar el paso más importante, el primero. Este es el paso que supera la inercia y echa las cosas a andar. Préstele suma atención. Celébrelo.

EL MAS



IMPORTANTE

Lo que sigue son una serie de sugerencias que pueden ayudar a que el primer paso sea exitoso.

1. Anote a toda la gente necesaria para dar el primer paso.
2. Por su conocimiento de ellos y de sus estilos de pensar, ¿cómo puede usted presentarles su idea para que puedan poner una elevada prioridad en hacer lo que a usted le gustaría?
3. ¿Cuál puede ser el mejor momento para acercarse a ellos?
4. ¿Para establecer ese momento, determine ubicaciones, circunstancias y lugares que llevarán al máximo sus oportunidades de lograr que estén de acuerdo con usted.

5. Finalmente, en una hoja de papel en blanco, escriba un planteamiento simple en forma de declaración:

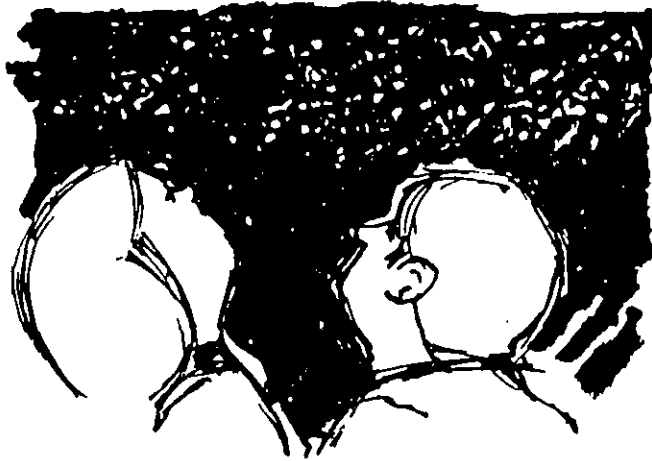
“Yo haré _____ por _____.”

Fírmelo, féchelo y cuélguelo en su oficina, su casa o en un lugar destacado.

El ejemplo de la PCP de este paso final puede encontrarse en el apéndice E.

Recuerde que si ocurre algo imprevisto, usted todavía tiene un recurso enorme en el cual puede confiar: sus propias energías creativas y su deseo de cambiar los problemas en oportunidades. Su creatividad es infinita. Solamente está limitada por la fuerza de su actitud y por su compromiso de llevar una vida creativa.

¿Donde terminan las estrellas?



la creatividad es como eso - ¡infinita!

6

Resolviendo Problemas Imposibles

Técnicas creativas desarrolladas

LA CAJA PARADOJICA

"Yo no querría pertenecer a ningún club que me aceptara como miembro"

—Groucho



"Yo no quería pertenecer a ningún club que me aceptara como miembro"

GROUCHO MARX

¿Alguna vez ha experimentado usted la ancestral sensación de no puedo llegar allá desde aquí? ¿Alguna vez ha observado su problema y decidido que usted no está en el mismo planeta que el resto del grupo, ya que lo que le han pedido es sencillamente imposible? "¿Qué quiere decir usted con reducir mis recursos en 15 por ciento e incrementar mi productividad en 20 por ciento? ¿Está usted loco?"

Las cosas son blancas o negras para los que carecen de pensamiento creativo. Cuando uno se vuelve más experimentado, las cosas aparecen en matices grises más frecuentemente. Pero para la persona verdaderamente creativa, es muy posible que las cosas sean blancas y negras al mismo tiempo.

Un amigo, profesor de la Universidad de la Ciudad de Nueva York, relata una experiencia personal impactante. Mientras estaba de servicio en el Pacífico durante la Segunda Guerra Mundial, la unidad del profesor entró en Nagasaki dos semanas después de que la bomba fue lanzada. La destrucción y la desolación posteriores lo consternaron. Todo lo que veía estaba carbonizado y ennegrecido. Los incendios se iniciaban espontáneamente. Por todas partes había cadáveres esparcidos entre el cascajo.

Después alzó sus ojos aproximadamente diez grados hacia arriba del horizonte, y ante el vio la conmovedora puesta del Sol más sublime que nunca había visto. La existencia simultánea de esas dos realidades en conflicto fue una de las experiencias conmovedoras más fuertes de su vida.

La paradoja es un hecho simple de la vida. Si usted maneja en la carretera 128, por los alrededores de Boston, observará dos señales montadas una encima de la otra en el mismo poste. Dicen: 95 norte y Rt 128 sur. Cuando usted lee esta señal, estará viajando exactamente al este.

Las cosas que parecen ser exclusivas mutuamente coexisten con frecuencia. Nuestras relaciones con otros incluyen amor y odio, aburrimiento y excitación, claridad y obscuridad, todo a un mismo tiempo. Alguien que ha comido camarones gigantes, que ha trabajado en el servicio de inteligencia militar o que ha contratado a un consultor creativo, ha tenido una experiencia de primera mano con lo paradójico.

De hecho, la paradoja trabaja frecuentemente como el catalizador para el procedimiento creativo. Comprender qué sistemas contradictorios e "ilógicos" pueden existir en armonía, es la parte medular para resolver los problemas creativamente. En términos de resolver el problema, la paradoja está contradiciendo mutuamente las situaciones presentes y futuras que hace insuperable aparentemente la brecha entre ellas. Encontrar conexiones aunque distantes, enfrentándose a lo paradójico de una manera positiva y alentadora, puede desarrollar percepciones adicionales respecto a la situación, llevándonos a donde queremos ir.

Si usted ha estado trabajando en su propio problema por medio de este libro, y no está resuelto aún, es muy posible que usted esté atrapado en la caja paradójica -un callejón sin salida en cada giro.

Si usted tiene una brecha insalvable con el encajonamiento en el que está, la solución se oculta en un acercamiento completamente distinto. Su punto de vista debe cambiar permitiéndole considerarlo desde una perspectiva totalmente nueva.

Este capítulo ofrece tres técnicas distintas para los cambios sensitivos necesarios para resolver problemas paradójicos. Cada técnica es independiente: usted puede utilizar cualquiera de ellas sin las otras dos.

Las tres técnicas son:

1. LA PARADOJA LOGICA: define y utiliza el carácter paradójico de su situación para desarrollar nuevas perspectivas para una solución exitosa.
2. EL INVENTARIO DE GRANDES PENSAMIENTOS: que utiliza el conocimiento y la sabiduría acumulados a través del tiempo para ayudarlo a considerar su situación de manera distinta.
3. LA SUPOSICION INVERTIDA: que desarrolla nuevas perspectivas y potencialmente más benéficas para descubrir, detrás de su paradoja, suposiciones fundamentales inconscientes e invertirlas sistemáticamente.

ANTECEDENTES

En 1981, un estudio en el *Journal of Creative Behavior* intentó describir el procedimiento creativo del pensamiento de las personas cuando reciben una nueva percepción o una idea. La gente elegida para el estudio tenía dos características en común: fueron considerados por sus similitudes para ser creativos; y recordaban sus episodios creativos de cada momento y podían informar lo que ocurría detalladamente.

De manera interesante, un porcentaje asombroso de los encuestados mostró similitudes en la secuencia de su procedimiento creativo. Lo siguiente relata los pasos que describieron para obtener ideas para un problema o para un reto de larga duración.

1. Obtengo una imagen (una imagen mental) de un detalle, de un grupo de detalles o de una experiencia que ha excitado mi interés. (En este punto no hay una asociación

consciente entre esta imagen y la resolución de algún problema, conflicto o reto interior.)

2. La imagen se vuelve "borrosa" o fuera de foco.
3. Pierdo la imagen momentáneamente, casi como un destello mental.
4. Aparece una nueva imagen, y ésta representa la resolución exitosa de algún problema o reto con que he estado luchando.

De este estudio, nos parecen que existen dos elementos básicos para resolver problemas creativamente: primero, *la capacidad de crear imágenes mentales internas*; y segundo, *la capacidad de borrar, distorsionar o amortiguar estas imágenes*.

En este capítulo, las técnicas se le presentan con imágenes frescas respecto al problema, así como las maneras de borrarlas o distorsionarlas.

LA PARADOJA LÓGICA

Esta técnica le ayuda a identificar la paradoja lógica de su situación y a clasificarla con un "oxymoron"¹ adecuado. En caso de que usted no recuerde, un "oxymoron" es una figura de expresión que combina dos términos contradictorios, como nuestro título para esta técnica —La Paradoja Lógica.



Una vez que se ha encontrado un "oxymoron" adecuado, buscamos otros ejemplos de ese mismo "oxymoron" en situaciones distintas, y utilizando nuestra Forma de Asociaciones Forzadas, desarrollamos ocasiones que conducen a soluciones realizables.

Muchas veces hemos utilizado esta técnica. Una que viene a la memoria fue con un importante fabricante de toallas de papel. Llamaremos a la compañía Fabulaire.

1. No se ha encontrado una traducción literal para esta palabra en español.

LA HISTORIA

Fabulaire empezó perdiendo mercado pues otras compañías habían desarrollado modificaciones técnicas que hacían más funcionales sus toallas que las de Fabulaire. Clientes que habían sido fieles, estaban cambiando lentamente hacia la competencia, Los Productos de Papel Robinson. Debido a los recursos técnicos limitados, Fabulaire era incapaz de desarrollar una toalla que pudiera competir funcionalmente con las mejoras de Los Productos Robinson.

Las dos ventajas que tenía Fabulaire respecto a Productos Robinson era que fabricaban sus toallas a una velocidad extremadamente alta, por lo tanto reducían los costos fijos y permitían que sus productos estuvieran a costos competitivos, y su equipo de decoración altamente desarrollado les permitía imprimir y estampar en relieve, en sus toallas, dibujos más sofisticados.

Después de examinar todas las ideas para accionar sus ventajas para ayudarles a recuperar mercado, nos invitaron a ayudarles. Querían una sesión creativa para asegurarse de no perder una oportunidad interesante.

El material siguiente delinea cada paso del procedimiento de la Paradoja Lógica.

DESCRIBIENDO EL PROBLEMA - FUTURO

El comienzo de esta técnica requiere de la misma información que el comienzo del Caleidoscopio. Si usted ha trabajado mediante el procedimiento del Caleidoscopio, utilice la información que produjo en su primera sección para los pasos A - C siguientes.

A. Imagine que su problema está resuelto

Si usted no ha trabajado mediante el Caleidoscopio, empiece sentándose en posición cómoda, relajándose e imaginando que ha encontrado una solución para su problema, que ha empezado a realizarla y que la solución está dando resultados. Tome algún tiempo para lograr una buena imagen en su mente de lo que puede parecer esa experiencia.

B. ¿Quiénes están involucrados?

Realice una forma de Asociación Forzada. En el lado izquierdo, en la columna clave, anote a toda la gente que está involucrada directa o indirectamente en la realización de su solución. Asegúrese de incluir a todos los que pueden influir directa o indirectamente en el procedimiento de realización. Anote nombres; cargos, por ejemplo, el vicepresidente de Producción; o categorías de personas, como clientes, proveedores, técnicos. Esta es otra ocasión cuando la cantidad es importante. No omita a nadie. Y recuerde, esta es una ocasión para tener las cosas exactamente como usted quiere. Libere su imaginación.

En el siguiente ejemplo de Fabulaire, hemos incluido a algunos de los que fueron anotados para mostrar la diversidad de gente que podría estar en la lista.

EJEMPLO DE FABULAIRE

(Columna Clave) Gente Involucrada	(Columna de Ideas)
Compradores de toallas femeninas de papel. Gente Productiva. Gente de Mercadotecnia. Gente de Finanzas. Gente de Publicidad. Supermercados. Agentes de Ventas. Consultores de Color y Diseño. Coco Chanel.	

C. ¿Qué están haciendo?

Continúe considerando que todo está exactamente como usted quiere en este futuro imaginario. Examine una por una a la gente de su columna clave e imagine lo que están haciendo en la realización de su solución. ¿Cómo se comportan? ¿Qué papel están desempeñando? Anote lo que están haciendo en la Columna de Ideas al lado opuesto de su anotación de la Columna Clave.

Aunque el siguiente ejemplo solamente propone una actividad para cada persona involucrada, usted realmente puede tener dos o tres (o más) actividades para cada una. Entre más Cantidad produzca usted aquí, serán mejores sus oportunidades de encontrar ideas de alta *calidad* para el procedimiento de más adelante.

EJEMPLO DE FABULAIRE

(Columna Clave) Gente Involucrada	(Columna de Ideas) Qué están haciendo
Compradora de toallas femeninas de papel. Gente Productiva. Gente de Mercadotecnia. Gente de Finanzas. Gente de Publicidad.	Está entusiasmada considerando la siguiente compra de toallas Fabulaire. Están tan excitados respecto a las nuevas toallas de manos que las están comprando para sus familias. La gente de Mercadotecnia ha encontrado la forma de entusiasmar al cliente individual. La gente de finanzas está aumentando las utilidades a medida que conseguimos nuevos clientes. Han encontrado una forma nueva de atraer clientes añadiéndole un nuevo uso a la toalla.

EJEMPLO DE FABULAIRE (continuación)

(Columna Clave) Gente Involucrada	(Columna de Ideas) Qué están haciendo
<p>Supermercados.</p> <p>Agentes de Ventas.</p> <p>Consultores de Color y Diseño.</p> <p>CoCo Chanel.</p>	<p>Los dueños de los supermercados están dando más espacio que antes a los exhibidores de Fabulaire.</p> <p>Los agentes de ventas están tan inundados de pedidos que están atendiendo a sus clientes por sorteo.</p> <p>Los consultores de color y diseño han hecho la toalla especialmente llamativa para los intereses del cliente.</p> <p>CoCo Chanel nos ha dicho que para ser insustituible uno tiene que ser distinto.</p>

D. Seleccionar los renglones interesantes

Examine todas sus anotaciones de la Columna de Ideas y verifique todas las que puede considerar importantes para su resolución exitosa o que le interesan de alguna manera. Usted no tiene que saber qué hacer para que este resultado se obtenga, solamente qué podría ser particularmente útil o atractivo.

En el ejemplo de Fabulaire, verificaron cuatro actividades que encontraron importantes o interesantes.

- ✓ La gente de Mercadotecnia ha encontrado la forma de entusiasmar al cliente individual.
- ✓ La gente de finanzas está aumentando las utilidades a medida que conseguimos nuevos clientes.
- ✓ Los consultores de color y diseño han hecho la toalla particularmente llamativa para los intereses del cliente.
- ✓ CoCo Chanel nos ha dicho que para ser insustituible uno debe ser distinto.

E. Encontrar palabras esenciales

Revise cada planteamiento que usted ha verificado como interesante o como importante. Si usted ha reducido esa lista a una serie de planteamientos de una palabra, ¿cuáles serían? Cree una lista de estas palabras que de alguna manera captan la esencia, la percepción o el propósito de sus renglones verificados. Más adelante haremos referencia a esta lista como las palabras esenciales futuras.

Ejemplo de Fabulaire:

- Unico
- Individual
- Excitante
- Valioso
- Distinto

DESCRIBIENDO EL PROBLEMA - PRESENTE

Los pasos siguientes le piden crear una segunda lista de palabras "esenciales" que son antónimas de la lista que acaba de crear tomando en consideración su situación presente. Llamaremos a esta lista las Palabras Esenciales Presentes. Finalmente, elaboraremos una tercera lista, una lista de contradicciones equiparando las listas de Palabras Esenciales Presentes y Futuras.

A. Describir su situación actual

Escriba una breve descripción de su situación como existe actualmente, (3-5 frases).

La toalla de papel de Fabulaire se está volviendo técnicamente obsoleta por las nuevas mejoras de otros fabricantes de toallas en el producto. Fabulaire está perdiendo mercado lentamente porque los clientes están cambiando a productos competitivos. Nos estamos convirtiendo en una compañía que no tiene creatividad.

B. ¿Qué ha intentado?

¿Qué ha intentado ya para resolver este problema y por qué cree que ha fracasado? Si éste es su primer intento para resolver la situación, ¿por qué piensa que necesita una solución creativa?

Ejemplo de Fabulaire:

Hemos intentado ponernos técnicamente al día, pero no tenemos los recursos para la investigación. También hemos intentado capitalizar nuestra experiencia en decoración para atraer al cliente, pero hasta ahora las ideas que hemos concebido no son suficientes para afianzarnos en el mercado.

C. Crear una lista de antónimos

Analice su descripción de la situación actual y desarrolle una segunda lista de planteamientos de una palabra que sean antónimos de sus palabras esenciales futuras. Específicamente, usted está buscando palabras que capten la diferencia entre la situación presente y la situación en el futuro cuando el problema esté resuelto.

Esta es su lista de Palabras Esenciales Presentes.

Ejemplo de Fabulaire:

Promedio

Mediocre

Popular

Igual

D. Combine las listas

Acople cada una de las Palabras Esenciales Presentes con cada una de sus Palabras Esenciales Futuras. Tome la primera palabra de la lista presente y la segunda palabra de la lista futura.

Ejemplo de Fabulaire:

promedio-único	mediocre-único	popular-único	igual-único
promedio-excitante	mediocre-excitante	popular-excitante	igual-excitante
promedio-distinto	mediocre-distinto	popular-distinto	igual-distinto
promedio-individual	mediocre-individual	popular-individual	igual-individual
promedio-valioso	mediocre-valioso	popular-valioso	igual-valioso

E. Cambiar el sustantivo de la frase por el adjetivo

Cambie sus dos palabras en una frase en donde la primera palabra es un adjetivo y la segunda es un sustantivo. Ahora usted tiene una lista de contradicciones que se originan directamente de su situación.

Ejemplo de Fabulaire:

promedio-originalidad	mediocre-originalidad	popular-originalidad	igual-originalidad
promedio-excitación	mediocre-excitación	popular-excitación	igual-excitación
promedio-diferencia	mediocre-diferencia	popular-diferencia	igual-diferencia
promedio-individualidad	mediocre-individualidad	popular-individualidad	igual-individualidad
promedio-valor	mediocre-valor	popular-valor	igual-valor

F. Escoger la mejor contradicción

Examine la lista de contradicciones que usted acaba de crear y elija la que capta mejor la paradoja de sus situaciones presentes y futuras.

Ejemplo de Fabulaire:

popular originalidad

LA IMAGEN ANALOGA

Ahora que tiene una contradicción adecuada, puede hacer que trabaje para usted. Piense en su contradicción como un puente que puede llevarlo de su situación presente a su situación futura. En esta sección usted encontrará un ejemplo mundial auténtico de su paradoja, utilícelo para estimular ideas para su problema.

A. Encontrar un mundo paralelo

En el apéndice D usted encontrará una lista de "mundos paralelos". Esta es una lista de áreas de la vida o de la historia como los mundos de los deportes o de la historia griega. Estudie la lista y encuentre un mundo que contenga un ejemplo que dé resultados en su paradoja. El caso de Fabulaire ilustra perfectamente esta dificultad para explicar el paso.

Ejemplo de Fabulaire:

Fabulaire elige el "Mundo de la Moda". Pensando en el "Mundo de la Moda" condúzcalos hacia el *espejo de maquillaje*, que es un ejemplo de originalidad-popular. El espejo es el mismo para todos, pero al mismo tiempo todos ven un reflejo distinto en él.

Nota: Lo que es importante en este paso es que usted encuentre un ejemplo que dé resultados para su paradoja. Algunas veces usted puede pensar en un ejemplo sin revisar la lista de mundos paralelos. Otras veces, puede encontrar la lista útil para ideas reveladoras para los ejemplos.

B. Establecer un Formato de Asociación Forzada

En un Formato de Asociación Forzada, ponga el ejemplo de su mundo paralelo en la Columna Clave y la frase: "Cómo desarrollar (su paradoja de dos palabras)" en la Columna de Ideas.

Ejemplo de Fabulaire

(Columna Clave) Un Espejo de Maquillaje	(Columna de Ideas) Cómo Desarrollar Originalidad-Popular

C. Lista de características

Anote en la columna clave tantas características únicas de su ejemplo como sea posible. Busque los elementos que son particularmente representativos de su ejemplo.

Esta es otra ocasión para buscar la cantidad. Mientras que nuestro ejemplo solamente muestra siete anotaciones, en realidad puede haber muchas, muchas más. Entre más características usted pueda pensar, son mejores sus oportunidades de descubrir una idea original.

Ejemplo de Fabulaire

(Columna Clave) Un Espejo de Maquillaje	(Columna de Ideas) Cómo Desarrollar Originalidad-Popular
<p>La gente se ve a sí misma de cerca.</p> <p>La imagen es el reflejo de una persona real.</p> <p>Permite a cada persona concentrarse en sus atributos particulares.</p> <p>Está hecho de espejo.</p> <p>Enaltece las características positivas de los individuos.</p> <p>La gente puede ver la transformación.</p> <p>Es personal y privado.</p>	

D. Terminar la asociación forzada

Como usted ha aprendido en el libro, utilice la única característica de la Columna Clave para desarrollar las ideas en la Columna de Ideas.

Recuerde que cada anotación en la Columna Clave puede estimular más de una idea en la Columna de Ideas. Trate de dejar que sus ideas fluyan.

Ejemplo de Fabulaire

(Columna Clave) Un Espejo de Maquillaje	(Columna de Ideas) Cómo Desarrollar Originalidad-Popular
<p>La gente se ve a sí misma de cerca.</p> <p>La imagen es el reflejo de una persona real.</p> <p>Permite a cada persona concentrarse en sus atributos particulares.</p> <p>Está hecho de espejo.</p> <p>Enaltece las características positivas de los individuos.</p> <p>La gente puede ver la transformación.</p> <p>Es personal y privado.</p>	<p>Ponga envolturas llamativas en el producto.</p> <p>Ponga el nombre de las personas en las toallas.</p> <p>Anote los atributos positivos de los diferentes tipos de gente.</p> <p>Utilice adornos que se reflejen.</p> <p>Presente únicamente el lado positivo de las cosas.</p> <p>Una decoración que cambia las actitudes de las personas.</p> <p>La gente siente que la decoración les está hablando individualmente.</p>

E. Elegir la mejor idea

Revisando la Columna de Ideas, verifique la idea que tiene el mayor potencial para resolver su problema. No se preocupe si no sabe cómo hacerlo ahora. Después trabajaremos la manera de ponerla en práctica.

Ejemplo de Fabulaire:

- ✓ Anote los atributos positivos de los tipos específicos de individuos.

F. Encontrar lo que es útil; resolver lo que falta

Utilizando la técnica de Disección de las Ideas del Capítulo Dos, describa qué es útil respecto a la idea que escogió, qué le falta y llene esa brecha con ideas.

Esta es su una oportunidad para hacer práctica esa idea que escogió. Asegúrese de no limitar su imaginación y que por ello pierda la oportunidad de hacer real una buena idea. Anote muchas ideas cuando el procedimiento se lo permita. Nuestro ejemplo mostrado abajo es una versión sintetizada.

Ejemplo de Fabulaire:

¿Qué es útil? (Acercas de anotar en las toallas los atributos positivos de los tipos específicos de individuos).

1. Hace que la gente se sienta bien.
2. Desarrolla la identificación personal con la marca.
3. Lo distingue de otros artículos desechables.

¿Qué falta?

Cómo describir los tipos específicos de gente en forma general para que se pueda producir en volumen, pero en forma personal como para que cualquiera pueda identificarse individualmente.

Ideas

1. Utilice los signos del zodiaco.
2. Utilice tipos de personalidad sacados de la psicología.

Idea #1

Utilice los signos del zodiaco para desarrollar doce decoraciones distintas, anota cada uno de los atributos del signo.

¿Qué es útil?

1. Desarrolla la técnica de producción en masa.
2. Establece una identificación única.
3. Capitaliza los intereses astrológicos de los clientes.

¿Qué falta?

¿Cómo obtener ventas repetidas?

Ideas

1. Incluya una guía astrológica para cada mes, anotando lo que productivo para el individuo durante ese tiempo.

¿Qué es útil?

1. Desarrolla las ventas repetidas.
2. La gente busca comprar las toallas cada mes.
3. Proporciona un tópico de conversación cuando la gente se reúne.

¿Qué falta?

¿Cómo incluir un pronóstico astrológico mensual?

Ideas

1. Contrate a un astrólogo famoso para que escriba los pronósticos de cada mes e inclúyalos en la envoltura de la toalla.

¿Qué es útil?

1. Resuelve el problema totalmente.
2. Hace que la gente sienta que Fabulaire está interesada en su suerte personal.
3. Desarrolla la relación personal entre Fabulaire y el cliente individual.

¿Qué falta?

¡Nada!

PENSAMIENTOS ADICIONALES

La paradoja representa una gran oportunidad para resolver el problema creativamente. Algunos de los inventos más creativos y productivos de nuestra época han surgido por ella. Por ejemplo, observe las indicaciones de Velcro^{MR} y del Post-it^{MR} de 3M. Ambos demostradores productos comerciales incluyen la paradoja: *permanencia temporal*. Estos productos poseen esas cualidades aparentemente contradictorias, las cuales parecen notarse una vez que la paradoja está resuelta.

“Por supuesto,” dice usted golpeándose la frente, “¿por qué no pensé en eso?”

Usted no pensó en eso porque la relación *lógica* entre lo temporal y lo permanente no existe de una manera tangible y verdadera antes de ver un ejemplo de eso realmente. Es indudable que los inventores fueron desafiados por la paradoja para crear una relación. Y una vez descubierta, un orden nuevo existió y una lógica nueva se formó. La lógica se volvió obvia para todos, creando gente malhumorada por todo el mundo, por no haberlo pensado antes.



Por lo tanto, si la paradoja aparece en su vida, acepte el reto. Usted tiene una oportunidad para hacer historia. Utilice la técnica de la Paradoja Lógica, o las dos técnicas siguientes para descubrir la nueva relación.

EL INVENTARIO DE LOS GRANDES PENSAMIENTOS

No podemos negar que la habilidad creativa reside en la capacidad para ver elementos clave de una solución en ideas o conceptos disociados aparentemente. Y entre más

disociada esté, como en una paradoja, mayor es la ocasión para encontrar soluciones creativas.

"Si usted pone una cadena alrededor del cuello de un esclavo, el otro extremo se engancha al suyo"

EMERSON.



El Inventario de los Grandes Pensamientos proporciona un método para obtener nuevas ideas dentro de sus problemas más difíciles forzando una asociación entre un problema y las citas de los más grandes pensadores de la historia. Además, esta técnica se basa en el hecho de que distintas personas tienden a pensar con diferentes estilos y por lo tanto le demanda que piense de la manera que no es su estilo natural. Si usted es Analítico, puede elegir considerar el problema desde un punto de vista de un Colaborador. O si usted es Imaginativo puede tratar de ponerse en el lugar del Instrumentador. ¿Por qué hacer algo anormal para usted? Porque sus maneras normales de pensar no han resuelto el problema. El problema demanda algo radicalmente nuevo y distinto.

Como muchas de nuestras otras técnicas de este libro, el Inventario de los Grandes Pensamientos se origina en su capacidad para forzar las asociaciones. Si por ahora usted no es un experto, no ha leído este libro desde el principio. Necesita repasarlo. Vuelva a examinar el Capítulo Dos como revisión y práctica.

PREPARACION

¿Es usted Analítico, Instrumentador, Colaborador o Imaginativo? De las Cuatro Caras de la Creatividad, ¿cuál es la que usted prefiere más? Si usted todavía no ha hecho la breve

prueba para determinar su estilo de pensar del apéndice C, inténtelo ahora. El Inventario de los Grandes Pensamientos depende de que usted conozca su propio estilo. El Inventario de los Grandes Pensamientos trabaja con el concepto de que los problemas demandan distintas clases de soluciones. ¿Qué ocurre cuando usted es un Analítico que prefiere el pensamiento lógico y analítico y su problema requiere una solución que demanda el pensamiento interpersonal comprensivo del Colaborador? Como el Colaborador y el Analítico son diametralmente opuestos, es posible que la solución colaboradora se le podría escapar totalmente.

Esta misma situación puede acontecer *siempre* que la solución dependa de un estilo de pensar para el cual usted tiene muy poca disposición. Su área menos utilizada será el último lugar en que usted busque, la solución, especialmente si su preferencia en esa área es particularmente baja. Eso es natural. Su área menos utilizada puede parecerle como territorio extranjero. El Inventario de los Grandes Pensamientos ofrece una guía especialmente para conducirlo dentro de esa selva en donde sus soluciones pueden haber estado escondidas todo el tiempo.

UNA NUEVA HISTORIA

Una importante compañía de servicios públicos en el noreste, se ha enfrentado a problemas operativos importantes. Usualmente, si la gente no pagaba sus facturas del gas para la calefacción, la compañía le cortaba el servicio. Eso era sencillo. Sin gas, estas familias, la mayoría gente de bajo a medio ingreso, fueron rápidamente a arreglar el pago de sus facturas adeudadas.

Ya que muchas de estas familias negligentes se calentaban con gas, esta técnica fue efectiva especialmente en los meses de invierno. Habitualmente encontraban una forma de saldar sus facturas para mantener encendida la calefacción.

Entonces se promulgó una nueva ley que declaraba ilegal que la compañía gasera cortará el energético a las cuentas morosas entre octubre y mayo. ¡Fue suficiente! Toda la gente que estaba pagando sus facturas de gas solamente para continuar calentándose, volvió a dejar que se acumulara el adeudo.

Según nuestro análisis estaba claro que las familias pobres utilizaban más gas per cápita que otros grupos, tal vez porque sus casas estaban construidas muy pobremente. El otro problema que se agregaba a esto era que los precios del gas natural habían subido, haciendo que el combustible fuera más difícil de pagar. Para prevenir el enorme déficit, la compañía aumentó los precios a las cuentas residenciales para compensar a los que no estaban pagando sus facturas.

Esto encolerizó a los consumidores residenciales que estaban pagando sus facturas y que estaban soportando la carga de los precios más altos del gas natural. También se convirtieron en clientes morosos como protesta a lo que ellos consideraban como una acción arbitraria e inhumana de la compañía de gas. Amenazaron con presentar una demanda; las utilidades de la compañía entraron en una fase crítica. La situación tenía que cambiar. Fue en este punto cuando fuimos invitados a trabajar en el problema.

Utilizando el Inventario de los Grandes Pensamientos, he aquí lo que el presidente de la compañía gasera logró.

EMPEZANDO

Si usted ha estado trabajando en un problema a través del método del libro, simplemente tome prestada la descripción de "Describiendo el Problema" en el Caleidoscopio del Capítulo Tres. Si usted aún no ha descrito su problema en alguna otra parte, o si está empezando un nuevo problema, continúe con las preguntas que siguen más abajo.

A. Describir el problema

Escriba una descripción breve (3-5 frases) del problema.

Ejemplo práctico:

Con el aumento del precio del gas, se está volviendo cada vez más difícil lograr que los clientes residenciales paguen. Para agravar el problema, una nueva ley hace ilegal cortar el servicio a los consumidores residenciales de octubre a mayo. Las tentativas para que se aprobara el cargo del aumento de los costos de operación a los consumidores base han encontrado una oposición firme, empeorando todo.

B. ¿Qué ha intentado usted?

¿Qué ha intentado usted para resolver el problema y por qué cree que ha fracasado? Si éste es su primer intento para resolver la situación, ¿por qué cree usted que necesita una solución creativa?

Ejemplo práctico:

No parece haber ninguna actitud que podamos tomar para forzar a los clientes morosos a pagar sus facturas.

C. ¿Qué tiene usted que perder?

Imagine que no resuelve este problema. ¿Qué está en juego? ¿Qué tiene usted que perder?

Ejemplo práctico:

¡Probablemente pierda mi trabajo!

D. ¿Qué puede usted ganar?

Ahora, si usted no resuelve el problema, ¿hay algo que pueda usted ganar? Trate de pensar en alguna ventaja que el status no pudiera ofrecerle.

Ejemplo práctico:

Estaré en libertad de ejercer otras carreras que pueden ser más lucrativas y causarme menos frustración.

E. Sintetizar con un "Cómo hacerlo..."

Sintetice qué se necesita cambiar en su situación con un planteamiento que empiece con las palabras "Cómo hacerlo..."

Ejemplo práctico:

Cómo lograr que los clientes residenciales paguen sus facturas del gas.

EXAMINAR LOS GRANDES PENSAMIENTOS

Ahora que usted ha reducido su problema a un planteamiento de una frase "Cómo hacerlo...", podemos forzar las asociaciones para encontrar las respuestas. Los pasos siguientes lo conducen a través de un procedimiento de Asociaciones Forzadas utilizando su problema y una cita de uno de los grandes pensadores de la historia para aportar nuevas ideas para su difícil problema.

A. Crear un Formato de Asociaciones Forzadas

Redacte un Formato de Asociaciones Forzadas y escriba su planteamiento de "Cómo hacerlo..." en la Columna de Ideas.

Ejemplo Práctico:

(Columna Clave)	(Columna de Ideas) Cómo lograr que los clientes residenciales paguen sus facturas del gas.

B. Encontrar su puntuación más baja

Revise su puntuación en el Inventario del Estilo Personal. Debe tener cuatro valores numéricos. ¿En qué columna registró usted el más bajo, por ejemplo, el Analítico, el Instrumentador, el Colaborador, el Imaginativo?

Ejemplo práctico:

Mi puntuación más baja está en el Colaborador.

C. Escoger un número

Piense en un número del uno al quince.

Ejemplo práctico:

Tres.

D. Encontrar su cita

Remítase al apéndice B. En este apéndice hemos anotado una serie de 60 citas. Estas citas están organizadas en cuatro grupos de quince para cada uno de los cuatro estilos de pensar. Por ejemplo, las citas de la sección del Analítico fueron realizadas por Analíticos, o son representativas de la clase de pensamiento analítico lógico, común a un Analítico.

Vuelva al área en la cual usted registró su puntuación más baja en el Inventario del Estilo Personal (su estilo menos espontáneo) y encuentre la cita con el número que corresponde al número que escogió.

Ejemplo práctico:

El estilo menos espontáneo del presidente del servicio era el de Colaborador. Su número escogido el tres. La cita #3 de la sección del Colaborador es:

Si usted pone una cadena alrededor del cuello de un esclavo, el otro extremo se engancha en el suyo.

-Emerson.

E. Poner la cita en el Formato de Asociaciones Forzadas

En seguida, escriba la cita en la Columna Clave de su Formato de Asociaciones Forzadas.

Ejemplo Práctico:

(Columna Clave)	(Columna de Ideas)
"Si usted pone una cadena alrededor del cuello de un esclavo, el otro extremo se engancha en el suyo."	Cómo lograr que los clientes residenciales paguen sus facturas del gas.

F. Llenar la Columna Clave.

¿Qué pensamientos, ideas y comentarios produce la cita en usted? Piense en la cita y escriba lo que se le ocurra en la Columna Clave.

No se deje intimidar por la cita o por el procedimiento. Aquí no hay ninguna respuesta equivocada. Deje que su mente actúe para usted con la cita y con todas sus deducciones. Lo más importante, no se censure. Nadie va a ver este trabajo, por lo tanto escriba tantas anotaciones como pueda.

Ejemplo Práctico:

(Columna Clave)	(Columna de Ideas)
"Si usted pone una cadena alrededor del cuello de un esclavo, el otro extremo se engancha en el suyo."	Cómo lograr que los clientes residenciales paguen sus facturas del gas.
<p>Los esclavos tienen cadenas alrededor de sus cuellos. Para ser libre, usted tiene que liberar a otra gente. Un esclavo puede arrastrarlo con él. Si la cadena es pesada, puede derribarlo. Entre más esclavos tenga, más pesada es la carga. Emerson escribió un monólogo sobre auto-confianza. Cortar las ataduras que lo comprometen, lo libera. Las cadenas pesadas son de metal.</p>	

G. Llenar la Columna de Ideas

Examine cada una de las anotaciones de la Columna Clave. ¿Qué relación o asociación puede usted lograr entre sus pensamientos sobre la cita y las maneras de resolver su "Cómo hacerlo..." de la Columna de Ideas? Trate de hacer una anotación *por lo menos* en la Columna de Ideas, para cada anotación de la Columna Clave.

Reláje sus pensamientos. No trate de encontrar la idea definitiva, deje solamente que todas las ideas fluyan a su propio paso. No se esfuerce. Relájese. Confíe en el procedimiento.

Ejemplo Práctico:

(Columna Clave)	(Columna de Ideas)
<p>"Si usted pone una cadena alrededor del cuello de un esclavo, el otro extremo se engancha en el suyo."</p>	<p>Cómo lograr que los clientes residenciales paguen sus facturas del gas.</p>
<p>Los esclavos tienen cadenas alrededor de sus cuellos. Para ser libre, usted tiene que liberar a otra gente. Un esclavo puede arrastrarlo con él. Si la cadena es pesada, puede derribarlo. Entre más esclavos tenga, más pesada es la carga. Emerson escribió un monólogo sobre auto-confianza. Cortar las ataduras que lo comprometen, lo libera. Las cadenas pesadas son de metal.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Colocar cadenas en sus calefacciones de gas. 2. Abastecer el gas gratuitamente a toda la gente. 3. Hablar con los cuentahabientes negligentes para descubrir por qué no pagan. 4. Ayudar a la gente con sus problemas 5. Ayudar a cambiar a otra forma de energía. 6. Ayudar a la gente a no depender de la calefacción. 7. Dejar mi trabajo. 8. Tratar de enviar a la cárcel a los negligentes.

H. Elegir la mejor idea

Examine todas las ideas de su Columna de Ideas y tome la idea o la combinación de ideas que usted encuentre excitante y que contenga la mejor promesa para usted. Después, desmenuce su idea, buscando qué es útil o qué falta en ella. Finalmente, establezca de nuevo lo que falta en términos de un planteamiento de "Cómo hacerlo...".

Si después de examinar todas sus ideas de la Columna de Ideas, no hay ideas que usted encuentre especialmente interesantes, continúe con el Paso I de más abajo.

Ejemplo práctico:

El presidente del servicio eligió combinar las ideas 4 y 5: ayudar a la gente a depender menos de la calefacción de gas.

Util.

- Se podrían reducir sus facturas.
- Se podría destinar dinero para pagar otras cosas.

- Se podría bajar el gasto del gas natural.
- La gente podría suprimir sus clasificaciones de deudores morosos.

Falta

¿Cómo ayudar a la gente a disminuir su consumo de gas?

I. Comparar planteamientos o situaciones.

Todavía falta algo. Si usted ha encontrado una idea y la ha desmenuzado, entonces tiene un nuevo planteamiento del problema que empieza con "Cómo hacerlo...", que representa lo que está faltando en la solución para su problema.

Si ha forzado la asociación con la cita y no encontró una idea interesante en la Columna de Ideas, entonces hay algo que falta en cada uno de los razonamientos que usted ha desarrollado.

El carácter de lo que falta puede ayudarlo cuando trate de llenar las brechas de su problema en particular. Si ha desarrollado un nuevo planteamiento del problema, continúe con el Paso 1. Si no obtiene una idea forzando la asociación, entonces continúe con el Paso 2.

1. Para los que Tienen una Idea.

Examine su nuevo planteamiento del problema. ¿Cuál de los cuatro planteamientos que aparecen más abajo, representan mejor la clase de ideas que usted necesita?

- Necesito ideas que armonicen con mi análisis del problema esencial. Necesitan adaptarse a los datos.
- Necesito ideas para desarrollar procedimientos y planes. Necesito controlar los problemas clave.
- Necesito ideas que traten con los problemas de la gente o la cooperación de algunas personas clave.
- Necesito ideas que me proporcionen nuevas percepciones excitantes y estimulantes. Necesito encontrar algo original.

1. Para los que no Tienen una Idea.

Examine las ideas que produjo en la Columna de Ideas. Falta algo en cada una que les impide ser excitantes para usted. Si pudiera resumir en una frase lo que falta, ¿cuál de los cuatro planteamientos que aparecen más abajo es el más aproximado a sus ideas para expresar el problema?

- Todas las ideas que yo he sido capaz de producir no parecen coincidir con mi análisis del problema modular, o todavía no puedo ver la asociación lógica entre las ideas y una solución viable para mi problema. Sencillamente parece que no se ajustan a los datos.
- Mis ideas parecen demasiado complejas o vagas para desarrollar procedimientos y planes para la realización. Siento que no tengo bastante control sobre los resultados clave.
- Parece que hay un problema personal con las ideas que he producido. Necesito la cooperación de la(s) persona(s) clave y es (son) inaccesible(s) para mí.

- d. No hay nada excitante o estimulante en las ideas que he sido capaz de desarrollar. Parece como si fuera la misma antigua ruta en la que he estado antes.

Ejemplo práctico:

El presidente del servicio sintió que necesitaba ideas que armonizaran con los datos que tiene sobre el consumo de energía de las familias que abastecen. Eligió el planteamiento A.

J. Elegir un nuevo número

Elija otro número del uno al quince. Si escogió el planteamiento a. en el paso anterior, tome su cita numerada de la lista del Analítico. Si escogió el planteamiento b. tome su cita de la lista del Instrumentador. Si escogió el planteamiento c. busque en la lista del Colaborador. Y si se decidió por el planteamiento d. utilice la lista del Imaginativo.

Ejemplo práctico:

El número elegido fue el cuatro, y fue la cita cuarta de la lista del Analítico.

Uno no debería confundir al pintor, a la pintura y al caballete.

-Baghavat Gita

K. Una Nueva Asociación Forzada.

Coloque la nueva cita en la Columna Clave y el nuevo planteamiento del problema en la Columna de Ideas. Después trabaje la Asociación Forzada de las nuevas ideas con su planteamiento del problema de la Columna de Ideas.

Ejemplo Práctico:

(Columna Clave)	(Columna de Ideas)
<p>“Uno no debería confundir al pintor, a la pintura y al caballete”.</p> <p>La persona que realiza la pintura es lo más importante. Desbaratar las cosas en sus componentes. Ir hacia lo más fundamental da a la gente mayor apertura. La pintura da el significado al caballete. El pintor da el significado a la pintura. Lautrec pintaba en los manteles. El caballete debe ser adecuado a la pintura. Los grandes pintores son reconocidos hasta después de su muerte. Las pinturas buenas necesitan estar en un medio ambiente que las proteja de los elementos naturales.</p>	<p>Cómo ayudar a la gente a disminuir su consumo de gas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Descubrir por qué la gente utiliza tanta calefacción. 2. Buscar todas las razones por las que la gente utiliza la calefacción. 3. Buscar los escapes en las casas de la gente. 4. Abastecer la calefacción hace que la gente lo quiera. 5. Mostrar a la gente que soy humano y que sus problemas me interesan. 6. Ofrecer caté y hacer amistades con los deudores. 7. Ayudar a la gente a cambiar la manera de hacer las cosas para ahorrar en calefacción. 8. Cerrar la compañía de gas para que la gente se dé cuenta de nuestros problemas. 9. Cubrir las áreas donde se escapa el calor.

L. Elegir una idea.

Examine su lista de la Columna de Ideas y elija una idea o combine ideas que lo conduzcan hacia una solución.

Si mientras está examinando las ideas, le surge una nueva, añádala a la lista. No sienta que tiene que aceptar las ideas como las expresó originalmente. Leerlas de principio a fin puede estimular un concepto completamente nuevo, que es lo que usted está buscando.

Ejemplo práctico:

Combinar los números 1, 2, 7, 9: Ayudar a la gente a hacer que su medio ambiente utilice menos calor.

M. Repetir

Utilizando esta nueva depuración de su idea, repita los Pasos H-L.

Ejemplo práctico:

(H) *Util* (respecto a ayudar a la gente para hacer que su medio ambiente utilice menos calor).

- Utilizan menos gas, ahorran dinero para el mismo nivel de comodidad.
- Hace que piensen que la compañía de gas es su amiga.
- Disminuye la cantidad de dinero que no podemos cobrar.

Falta.

Cómo ayudar a la gente con fondos limitados para que aislen sus casas.

(I) Este planteamiento de "Cómo hacerlo..." se relaciona estrechamente con el Planteamiento C en el Paso I-1. Elija una cita de la lista de Colaborador.

(J) Cita:

Si dos leños están secos y uno está mojado, el encendido de los dos encenderá al mojado.

–Talmud.

(K)

Ejemplo Práctico:

(Columna Clave)	(Columna de Ideas)
Si dos leños están secos y uno está mojado, el encendido de los dos encenderá al mojado.	Cómo ayudar a la gente con fondos limitados para aislar sus casas.
<p>Las cosas que tienen pueden ayudar a las cosas que no tienen.</p> <p>Los leños se encuentran en el bosque.</p> <p>El calor es más poderoso que la humedad.</p> <p>Dos son más fuertes que uno.</p> <p>Utilizar el potencial del fuerte descubrirá el potencial del débil.</p> <p>Los leños se utilizan en una chimenea.</p> <p>Usted necesita astillas de madera para encender los leños.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lograr que el banco preste dinero a la gente. 2. Utilizar los bancos del vecindario. 3. Mostrar a la gente que estamos auténticamente interesados en sus problemas. 4. Dar ejemplos de ahorro en el costo. 5. Suscribir préstamos para la gente. 6. Proporcionar un análisis gratuito de los recursos térmicos. 7. Asegurar que las tasas de interés son bajas.

(L) La idea final es la combinación de los números 1, 5, y 6 a los clientes morosos, programas a bajo costo para manejar la temperatura así como los medios para reducir los costos con sistemas de aislamiento. Esto no solamente sirve a largo plazo para resolver el problema, sino que también nos proporciona una gran reducción en el precio en la ciudad. No falta nada importante.

EL RESTO DE LA HISTORIA

Este programa para manejar la temperatura a bajo costo se puso en práctica en una ciudad importante de los Estados Unidos y tiempo después revirtió las pérdidas de la compañía de gas. Sin embargo, el presidente dejó la compañía un par de años después e ingresó en el sector privado para obtener mejor remuneración para sus talentos creativos recientemente descubiertos.

RESUMEN

Manejando las técnicas expuestas en el Capítulo Dos, es posible catalogar los pensamientos y los conceptos de la gente que a través del tiempo ha estado luchado con el mismo tipo de resultados paradójicos que enfrentamos en nuestras vidas cotidianas de trabajo. Si se utilizan adecuadamente, estas ideas pueden ayudarnos a cambiar las percepciones que tienden a inhibir nuestro pensamiento.

Si usted piensa que un problema no puede resolverse, el primer reto es comprender que usted está equivocado. El problema presenta simplemente la ilusión de la imposibilidad. Sin este impulso inicial percibido mentalmente, son escasas las oportunidades de que usted sea capaz de recorrer el resto de la distancia hacia una solución. Pero los que comprenden que por lo menos hay una solución para todos los problemas, son los que los resolverán y ganarán una recompensa a cambio.

*Presenta
la
ilusión de la
imposibilidad.*



No se desanime por el embrollo de cualquiera de estos procedimientos. No es necesario seguirlos rigurosamente para que produzcan resultados. La próxima vez en que usted experimente un conflicto en el trabajo o incluso en casa, recurra a su estilo de pensar menos espontáneo (el que registró como el más bajo), elija un número y vea si puede obtener ideas frescas de su elección.

LA SUPOSICIÓN INVERTIDA

EL TIEMPO VUELA YO NO ELLOS VUELAN MUY RAPIDO

Lea este planteamiento. Hágale algunos cambios de tal manera que la frase tenga sentido.

La razón por la que la gente encuentra este problema difícil es porque hacen algunas suposiciones respecto a las palabras. Una vez que esas suposiciones se han eliminado, la solución se vuelve aparente y tenemos más dolores de cabeza.

Por supuesto que esto se aplica a todos los retos creativos. El problema parece imposible porque algunos elementos están considerados verdades inquebrantables. Estos elementos son tan fundamentales que nunca pensamos objetarlos. Sin embargo, una vez que se impugna la suposición, súbitamente se enciende la luz.

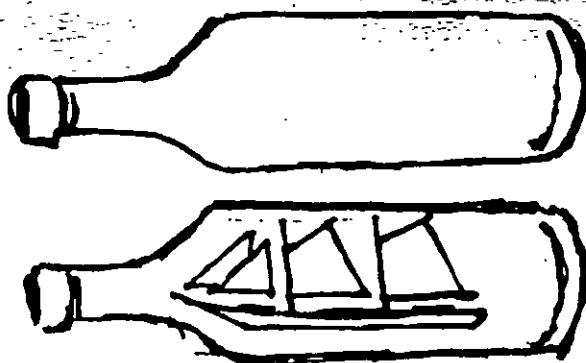
Hay una historia famosa acerca de un grupo industrial que empacaba tubos metálicos con telas empapadas en petróleo para protegerlos del deterioro y de la corrosión. Lo hicieron exitosamente durante seis años. El margen de utilidad en los tubos no era muy alto, pero ganaron dinero por el volumen.

Con el embargo petrolero, el precio de este petróleo aumentó de pronto significativamente y el grupo se vio obligado a considerar elevar sus precios para conservar sus utilidades. Se reunieron para aportar ideas y encontrar la solución. Callejones sin salida surgieron por todas partes, hasta que alguien preguntó qué ocurriría si no utilizaban el material de producción. ¿Saben qué? El grupo descubrió que aproximadamente tres años antes había habido un cambio en la composición metálica de los tubos por la que ya no se requería el tipo de protección que se había estado utilizando.

Todos habían estado trabajando bajo la suposición de que necesitaban el petróleo porque era la manera en que habían trabajado siempre en el pasado. El problema se resolvió fácilmente una vez que invirtieron esta suposición.

Veamos otro ejemplo. Durante bastante tiempo los físicos habían sabido que aproximadamente a cinco kilómetros arriba en el espacio, se creaban pequeñas partículas llamadas mesones. Todas estas partículas se desintegraban en un período de tiempo muy corto y virtualmente no se esperaba que ninguna alcanzara la superficie de la tierra. Sin embargo, cuando se midió la concentración del mesón en la superficie, fue mucho más alta de lo que podría explicarse. ¿Cómo podían tantas de estas partículas alcanzar la superficie o sobrevivir si su lapso de vida era tan corto? Parecía haber una paradoja. La explicación y la resolución de esta imposibilidad aparente ocurrieron cuando los científicos pusieron en duda una suposición fundamental -que el tiempo era absoluto y el tiempo del mesón que se había experimentado era el mismo que se había experimentado en la tierra. Una vez que reconocieron que el tiempo varía con la velocidad del objeto, se aclaró que un segundo del tiempo del mesón era igual a nueve segundos del tiempo de la tierra y que los mesones podían llegar a la tierra fácilmente antes de desintegrarse. Una vez más, poner en duda una suposición resolvió una situación que parecía irreconciliable.

Parece que en todos los actos realmente creativos se invierte alguna suposición fundamental que está hecha respecto a la situación considerada. El aspecto más difícil de este concepto es que estas suposiciones son tan fundamentales que casi son inconscientes. Es difícil verlas, mucho menos cambiarlas. En otras palabras, para cambiar su punto de vista respecto a la situación, tiene que tener uno para empezar. Si usted no tiene un punto de vista de la situación de las suposiciones que está tomando, es difícil cambiarla.



En todos los actos realmente creativos se invierte alguna suposición fundamental que está hecha respecto a la situación considerada...

La técnica siguiente para resolver el problema examina las suposiciones fundamentales del problema, las invierte y ofrece nuevas posibilidades para la resolución potencialmente provechosas.

EL ARGUMENTO

El problema involucraba a la SBB Manufacturing, una gran productora de materiales no degradables como telas para forro, aislamientos para automóviles y batas para hospitales. La SBB previó una gran oportunidad de mercado abasteciendo a los talleres de reparación de automóviles con un nuevo material para trapos desechables de los talleres — los trapos para limpiar y frotar los residuos y los derrames de aceite y de grasa.

Los trapos desechables substituirían a los trapos de tela reutilizables del taller abastecidos por las lavanderías industriales; reciclaban los trapos lavándolos y los devolvían a los talleres cada semana. Los trapos de tela con frecuencia eran devueltos maltratados y rotos, y ocasionalmente tenían briznas metálicas encajadas capaces de lastimar al trabajador y a la maquinaria.

Por otra parte, la SBB ofrecía trapos limpios, suaves y fuertes. Tenían el tacto de tela y podían lavarse, y eran más baratos para los mecánicos. Otra ventaja, era que todas las noches podían tirar a la basura los trapos de la SBB, en lugar de almacenar los trapos de tela que estaban llenos de aceite, de grasa y de solventes y que creaban un riesgo de incendio.

Para la SBB todo iba bien hasta que la Oficina de Protección del Ambiente (EPA, siglas en inglés) creó un nuevo reglamento. De pronto, los trapos absorbentes de aceite o de grasa se consideraron materiales riesgosos y las compañías fueron limitadas respecto a la cantidad de materiales riesgosos de que podían disponer mensualmente. La cantidad de trapos contaminantes de la SBB que los grandes talleres de automóviles utilizaban superaban mucho a los 100 kilos mensuales que la EPA autorizaba.

Los talleres de automóviles solamente tenían cinco meses para cumplir con los nuevos reglamentos de la EPA, e informaron a la SBB que volverían a los trapos de tela, a menos que algo pudiera hacerse respecto a la situación.

Todas las ideas que la SBB pensó o costaban mucho dinero o tomaban mucho tiempo. Como resultado, el jefe de Mercadotecnia nos invitó para organizar una sesión creativa para ayudar a la SBB a salir del atolladero.

EMPEZANDO

Las primeras tres preguntas de la Suposición Invertida son fundamentalmente las mismas que las preguntas iniciales de las dos técnicas anteriores y del Caleidoscopio. Si usted ha utilizado cualquiera de esos procedimientos para su problema, siéntase en libertad de utilizar de nuevo la información cuando sea conveniente.

A. Describir el problema

Escriba una descripción breve (3-5 frases) del problema.

La SBB Manufacturing hace trapos desechables para talleres para la industria de reparación de automóviles. Substituyen a los trapos de tela reutilizables, como los pañales desechables substituyeron a los servicios de lavandería de pañales.

La EPA ha aprobado un reglamento que ha declarado que los trapos absorbentes de aceite son materiales riesgosos y ha limitado la disponibilidad de estos trapos a 100 kilos mensuales, una cifra fácilmente superada por los grandes talleres. Estos talleres tienen cinco meses para cumplir con el reglamento y han amenazado con regresar al servicio de lavandería, a menos que la SBB pueda ayudarlos a salir de su predicamento.

B. ¿Qué ha intentado usted?

¿Qué ha intentado usted para resolver su situación, y por qué piensa que esa solución no funciona?

Hemos considerado enviar semanalmente a nuestros agentes de ventas para que recojan los trapos desechables y los lleven a nuestros propios incineradores que están equipados con depuradores. Pensamos ayudar a los talleres de automóviles a construir un incinerador privado. También consideramos lavar los trapos nosotros mismos, y pensamos buscar nuevos mercados para nuestros trapos en donde no se utilizaran para grasa o aceite y no se consideraran material riesgoso, evitando violar la nueva ley.

Las dos primeras ideas no podían funcionar porque tendríamos que gravar el incremento del costo en el precio, que sería más alto que el de los trapos de tela y de todas formas perderíamos el negocio. La tercera idea no tienen mucho sentido porque tendríamos que girar hacia el negocio de la lavandería industrial. La última idea no parece prometedora porque el material ha sido optimizado para la industria automotriz y los cambios en mercadeo producción y distribución costarían por lo menos 10 millones de dólares durante dos años.

C. Anotar otros obstáculos

¿Qué otros obstáculos cierran el paso a una solución exitosa?

Las lavanderías industriales ya han regresado con sus antiguos clientes reparadores de automóviles, recordándoles que tienen una alternativa que está cumpliendo con los reglamentos de la EPA.

En este punto, es importante comprender que las lavanderías industriales no tienen problema con los reglamentos de la EPA porque el servicio fuerte de su operación de lavado diluye los contaminantes suficientemente como para permitirles eliminarlos por el sistema de desagüe municipal.

D. Sintetizar con un "Cómo hacerlo..."

Resuma qué se necesita cambiar en la situación, en una frase que empiece con las palabras "Cómo hacerlo..."

Cómo mantener el abastecimiento de trapos para los talleres de reparación de automóviles de tal manera que sea efectivo, en costo.

LA INVERSION

Busque en esta sección las suposiciones fundamentales e invíértalas después.

A. Anotar cinco suposiciones

Siéntese cómodamente y piense en su situación durante un minuto. Tal vez quiera revisar nuevamente la descripción del problema. Trate de encontrar por lo menos cinco suposiciones fundamentales que se deriven de la situación.

Estas suposiciones son tan obvias que usted las toma como un hecho, y nunca las ha considerado cuando piensa en su problema.

1. Los trapos necesitan venderse.
2. Los talleres de reparación de automóviles utilizan los trapos para absorber aceite.
3. Las lavanderías industriales son nuestros competidores.
4. Los talleres de reparación de automóviles utilizan aceite riesgoso.
5. Las leyes de la EPA no pueden modificarse.

B. Invertir las suposiciones

Haga una nueva lista, llamada la lista invertida, tomando cada suposición e invirtiéndola a lo contrario.

1. Los trapos no necesitan desecharse. El taller de reparación puede conservarlos.
2. Los talleres de reparación de automóviles utilizan los trapos para absorber otras cosas, no sólo aceite.
3. Las lavanderías industriales son nuestros aliados.
4. Los talleres de reparación de automóviles utilizan aceite no riesgoso.
5. Las leyes de la EPA pueden modificarse.

ENCONTRAR LAS OPORTUNIDADES

A. Elaborar Formatos de Asociaciones Forzadas

Desarrolle una serie de cinco Formatos de Asociaciones Forzadas. En cada Columna Clave escriba cada suposición invertida. En la Columna de Ideas, escriba su planteamiento de "Cómo hacerlo..."

B. Buscar ideas

Fuerce las asociaciones entre cada suposición invertida y su planteamiento de "Cómo hacerlo..."

En vez de mostrar todos los cinco Formatos de Asociación Forzada, solamente detallaremos la que ha desarrollado la solución final.

Ejemplo Práctico:

(Columna Clave) Las lavanderías son nuestros aliados.	(Columna de Ideas) Cómo mantener el abastecimiento para los talleres.
Unimos fuerzas con las lavanderías	1. Desarrollar por nosotros mismos un programa de lavandería.
Tenemos algo que necesitan las lavanderías.	2. Dejar que nuestras ventas fuercen el mercado de productos de lavandería.
Estamos haciendo visitas de ventas a las lavanderías.	3. Encontrar una forma para hacer que las lavanderías compren nuestra toallas.
Compramos la lavandería y la sacamos del negocio.	4. Encontrar una forma para que la lavandería no pueda cumplir tampoco con la EPA.
Ponemos instalaciones de lavandería en los talleres automotrices.	5. Ayudar a los talleres automotrices, con su problema de desecho.
La lavandería lava nuestros trapos.	6. Vender nuestros trapos a las lavanderías.

C. Elegir una idea

Examine sus ideas de la Columna de Ideas de los cinco Formatos de Asociaciones Forzadas. Elija la mejor idea o las mejores ideas que lo conduzcan hacia su solución.

Si a usted no le agrada ninguna de las ideas, puede buscar otras suposiciones, invertirlas, y seguir los mismos pasos. O bien, usted puede buscar otro planteamiento de "Cómo hacerlo..."

Combine dos ideas de las anteriores: en lugar de vender al menudeo nuestras toallas a los talleres automotrices; venderlas al mayoreo a las lavanderías.

D. Diseccionar la idea

Tome la idea elegida y disecciónela, buscando qué es útil y qué le falta.

Util.

1. La lavandería abastece nuestras toallas a los talleres automotrices y ayuda a que los talleres cumplan con la EPA.
2. Respecto a la lavandería, una vez que han comprado la toalla, pueden reutilizarla muchas veces.
3. La carga de trabajo para nuestros agentes de ventas se reduce drásticamente porque solamente tienen que vender a unos mayoristas, en lugar de a muchos talleres.

Falta.

Cómo convencer a las lavanderías para que compren nuestros productos.

E. Desarrollar ideas

Anote tantas ideas como pueda para llenar lo que falta en su solución.

Ideas

1. Comprar nuestra propia lavandería, la cual será exclusiva para nuestros productos.
2. Lograr que las lavanderías existentes vean el valor de comprar nuestros productos. Nuestros trapos son más baratos que los suyos, y duran lo mismo. Además, son los más absorbentes.

Idea Elegida

Seleccionaremos la idea #2. Si podemos lograr que la lavandería vea las ventajas de la idea, nos encargaremos de comprar un servicio de lavandería competente, dejando en su lugar a la administración existente y haremos que nuestros productos sean los únicos en el mercado.

Esto fue lo más importante acerca de nuestra solución: Al inicio de la sesión, se suponía que teníamos que desarrollar una idea para transportar o para destruir segura y económicamente las toallas contaminadas. La SBB había gastado millones desarrollando la toalla y estaba enfrentando la posibilidad de que fueran inútiles.

La ironía de la solución de cambiar la estrategia de mercado es que los trapos se desarrollaron originalmente para substituir al negocio industrial. Ahora se están vendiendo a las lavanderías que están siendo más productivas y la SBB está ganando mucho más dinero que si los vendiera al menudeo.

Así que, la clave para el acertijo que abre esta sección es invertir la suposición de que la palabra "vuela" es un verbo y la palabra "tiempo" es un nombre. Si usted considera "vuela" como un nombre y "tiempo" como un verbo (como contando el tiempo de una carrera), la respuesta llega fácilmente. Obsérvela ya con los cambios:

¿Medir el tiempo de los vuelos? Yo no. Vuelan muy rápido.

UNA TECNICA FINAL

Es posible que después de haber llevado a cabo todas estas técnicas, su situación aún esté sin resolver. Si esto ocurre, deje a la otra parte de sí mismo, a su subconsciente, que trabaje en eso, dejándolo solo y realizando algo más. Déjelo cocinar en su quemador mental

interno durante un rato, y de vez en cuando déle una vuelta para ver si algunas ideas nuevas han hervido hacia la superficie.

Una manera de ayudar a todo este procedimiento de cocción lenta es cambiar su rutina: tome un camino distinto para ir del trabajo a casa, cambie algún patrón de comportamiento, alguna rutina que siga normalmente, y deje que su subconsciente sea su guía.

UNA REFLEXION FINAL

Hemos estado ocupados en los ejercicios que nos ayudan a desarrollar la disciplina que nos saque de nosotros mismos, y nos permita observar objetivamente lo que estamos haciendo. Cuando se desarrolla esta capacidad, nos hace resolver los problemas en forma profundamente creativa liberándonos para adaptar o cambiar basándonos en lo que vemos.



Esta "auto-observación" es un procedimiento dinámico y excitante, a medida que entramos o salimos de él, convergemos o divergemos. Es un procedimiento único en el mundo. Ninguna máquina u otro organismo vivo puede tomar el lugar de sus propias percepciones y el de sus capacidades para cambiarlas. La auto-observación es una de sus capacidades para cambiarlas. La auto-observación es una de esas características que nos hacen totalmente humanos. Aprovechar su capacidad para cambiar su punto de vista, es utilizar su creatividad. Utilicela ahora y usted y su empresa se enriquecerán con la experiencia.

7

Innovación, S.A.

El Estilo del Grupo

Estructurando el poder creativo de un grupo

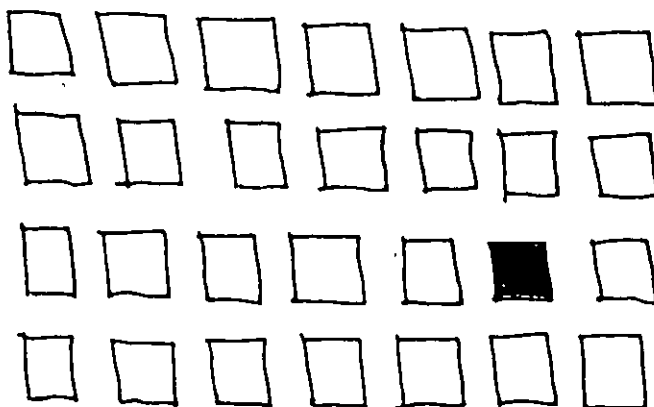
RESOLVER PROBLEMAS CON UN GRUPO

La mayor parte de este libro se ha enfocado en el procedimiento creativo *individual* porque la creatividad es una experiencia altamente personal. Incluye ser quien usted es y utilizar su propio, particularmente único conjunto de perspectivas, valores, conocimientos, e ideas para resolver problemas importantes a través de su expresión personal de estas perspectivas.

Sin embargo, la realidad del mundo y particularmente la del mundo empresarial, es que los problemas no se resuelven en una campana de cristal.

Otras personas se ven involucradas en su expresión y el que la calidad de *sus* vidas se incremente por nuestros esfuerzos creativos es significante y puede hacer un impacto importante en nuestra empresa y en nuestros clientes/consumidores.

Es así, que vivimos con la paradoja de mantener nuestra singularidad humana total, mientras estamos limitados y desafiados por algún grupo establecido.



**MANTENGA SU SINGULARIDAD
EN UN GRUPO ESTABLECIDO.**

¿POR QUE INSISTIR CON LOS GRUPOS?

Los individuos, no los grupos, crean. Las ideas nacen en los individuos, no en una consciencia colectiva de grupo. Mientras las ideas están estimuladas por la interacción de grupo, la idea al final se consolida en la mente de un individuo aunque derive de un pensamiento que se produce en un grupo bien manejado.

Sin embargo, si un grupo es manejado sensitiva y cuidadosamente puede mejorar profundamente el procedimiento creativo del individuo.

El grupo establecido proporciona por lo menos cinco ventajas diferentes.

1. Asegura que los Participantes se Involucren y se Comprometan.

La única y mejor manera de lograr que alguien haga lo que usted quiere, es pedirle su ayuda. Uno de los halagos más refinados que rendimos a los demás es pedir y utilizar sus ideas. Encontrando valor en las ideas de los demás, usted está encontrando valor en sus pensamientos personales. Usted afirma sus partes más singulares y delicadas de una manera más significante que con un aumento de sueldo, con una "zalamería" o con alguna otra forma de reconocimiento.

Cuando usted sinceramente pide las opiniones de los demás, ellos se sienten una parte integrante de su meta y harán lo que puedan para asegurar el éxito. Se convierten en participantes voluntarios en la realización del esquema; se convierten en las personas que arreglarán las cosas cuando no se obtenga el resultado planeado, en lugar de decir, "era una buena idea, pero simplemente no resultó".

En el problema de los pañales del Capítulo Tres, recomendamos con insistencia la participación de la fábrica en la sesión para resolver el problema, aun cuando parecía que el problema era del Departamento de Investigación. Su participación no solamente desarrolló nuevas perspectivas de la situación, sino que incorporado a la fábrica, asegura la ejecución de la solución, después de todo, finalmente la fábrica tendría que formar parte de ésta.

2. Resolver el Problema en Grupo Estructura la Confianza.

Otro beneficio positivo de encontrar valor en las ideas de los demás es que formen las relaciones. Si usted es "bastante listo" para considerar buenas las ideas de los demás, automáticamente se convertirá en una persona apreciada y en quien se confía. Esta confianza permite a los miembros del grupo ser más espontáneos y comunicativos respecto a los pensamientos que de otra forma podrían haber sido juzgados como inadecuados.



El factor confianza ayuda a desarrollar pensamientos sumamente variados y entre más variadas son las ideas, mayores son las oportunidades de que se presente por sí misma una solución realmente maravillosa. La atmósfera de creatividad del grupo promueve la franqueza, y ayuda a que la gente se relaje compartiendo los detalles más íntimos de su trabajo, de ahí que aumenten la comprensión y la apreciación.

3. Ayuda al Desarrollo Personal de los Participantes.

La manera en que usted trata las ideas producidas en la reunión sirve como un modelo poderoso para los demás participantes de la sesión. Entre más abierto y perceptivo sea

usted aceptando las ideas de los demás, mejores son sus oportunidades para encontrar respuestas innovadoras a sus problemas. La actitud es contagiosa y se disemina fácilmente en una organización. Ayuda a los demás a sentirse más dispuestos a valorar lo excepcional y lo que significa un desafío y mejora las cualidades interpersonales.

4. Incrementa la Influencia y el Apoyo de la Solución.

Como se puso de manifiesto en los Capítulos Cuatro y Cinco, se necesita que muchas personas se adhieran voluntariamente a su solución para que sea exitosa. Estas personas trabajan frecuentemente fuera de su área de influencia, pero participan porque conocen y respetan a otro miembro del grupo que resuelva el problema.

Existe poder en el número. Cuando todo un grupo aprueba una solución el peso del número crea un impulso más poderoso que el de los individuos. Los responsables de las decisiones se sienten más satisfechos con soluciones escrutadas desde muchos puntos de vista porque hay más posibilidades de que se hayan salvado más brechas.

5. Un Grupo Establecido Conduce a Ideas Más Poderosas.

No obstante lo buena que sea su idea, el grupo siempre puede ayudarlo a mejorarla. Utilizando las cuatro cualidades creativas, un grupo estructura soluciones más concienzudas, más cuidadosamente consideradas que el común de los individuos. Pero su capacidad para tener éxito con un grupo está determinada finalmente por muchos factores que incluyen su actitud, así como los recursos que el grupo aporta a la sesión creativa.

Este capítulo se refiere a todas las consideraciones necesarias para asegurar que usted obtenga de su grupo esa idea sensacional.

PROBLEMAS Y PROCEDIMIENTOS

Hay dos tipos de problemas que son más pertinentes para ser resueltos en grupo: arreglar algo que no funciona y desarrollar algo nuevo.

Arreglar algo que no funciona

Usted tiene un proceso de fabricación que falla en hacer un producto aceptable. Su plan de incentivos de ventas provocó que las ventas cayeran. Sus círculos de calidad piensan que no tienen nada que decir al respecto. El proyecto acariciado de su Departamento de Investigación de doce millones de dólares está a punto de desaparecer porque nadie puede imaginar cómo comercializarlo. Usted está perdiendo cuentas porque no puede proporcionarles servicio eficazmente.

En los negocios no hay fin para los problemas que existen desde hace mucho tiempo, problemas que cuestan millones de dólares.

Las sesiones de grupo aportan puntos de vista frescos para estos problemas, creando energía y sinergia nuevas para sus soluciones.

Las soluciones sólo están tan lejos como una nueva perspectiva, y los grupos representan nuevas oportunidades y potencial para que esa perspectiva surja.

Desarrollar algo completamente nuevo para fomentar y/o mejorar las Capacidades Actuales

¿Cuál es la siguiente mejora del producto? ¿De qué maneras se capitalizan apoyándose en la marca más fuerte para desarrollar la línea de productos? ¿Cómo puede tomarse el producto actual y cambiarlo de una manera que duplique su mercado? ¿Qué lo triplique? ¿Cómo evaluar la misión y metas para aportar más enfoque y propósitos a la empresa?

La innovación es un proceso infinito. No tienen caso sentarse cómodamente y continuar sólo dirigiendo un trabajo bien hecho. Sin la aplicación continua de energía, la compañía se desliza cuenta abajo, y todos sabemos que ese deslizamiento termina en un paro en seco.

Las sesiones creativas de grupo pueden tomar un hecho, observarlo diferentemente para hacerlo único, más efectivo, más ligero, más barato y mejor. La energía colectiva y el enfoque de un grupo pueden encontrar montones de nuevas posibilidades en el producto, servicio o mercado más antiguos y más concienzudamente desarrollados.

¿Qué les gustaría arreglar en su organización? ¿Cuál es el problema imposible con el que todos han aprendido a vivir? ¿Cuál es el dilema que le está costando más caro? ¿Qué tiene usted que le agradaría mejorar? ¿Cuál es el producto o servicio que le agradaría promover? ¿Cuáles son sus planes para realizarla?

Las mejores respuestas y las más creativas para estas preguntas pueden descubrirse en su siguiente sesión de grupo. Usted puede y probablemente lo hará, trabajar con ellas individualmente, pero el grupo puede conducirlo dentro de áreas que usted solo nunca podría pensar en considerar. Es como ir a comprar ropa con un amigo que lo adula cuando se prueba un traje que de otra forma usted nunca habría tocado, pero cuando se mira en el espejo, descubre que eso es lo que había estado buscando durante mucho tiempo.

Para nosotros es difícil comprender que para los problemas que parecen no haber tenido ninguna solución, hay un número ilimitado de soluciones potenciales. Simplemente necesitamos verlas. Una sesión creativa, buena, positiva, imaginativa y bien conducida proporciona las mejores oportunidades para hacerlas visibles.

EL PROCEDIMIENTO DE GRUPO

Si esta es la primera vez que usted está involucrado en una sesión creativa, puede querer conservar el procedimiento lo más simple posible.

Por ejemplo, defina su problema con una serie de planteamientos de "Cómo hacer...".

Cómo incrementar el presupuesto en 25 por ciento para aplicarlo al presupuesto de publicidad.

Cómo lograr que el jefe aumente el presupuesto en 35 por ciento.

Cómo encontrar \$ 300,000 extra (el 25 por ciento) en el presupuesto existente.

Cómo escatimar \$300,000 extra.

Cómo conseguir \$300,00 de publicidad gratuita.

Cómo incrementar las ventas por medios más baratos que la publicidad.

Y así sucesivamente...

Hacer que el *autor de la decisión* (discutido detalladamente más adelante en este capítulo) escoja el "Cómo hacer..." más interesante y empezar la primera sesión divergente con un alud de ideas para ese planteamiento. Continuar haciendo que el autor de la decisión elija las ideas más interesantes, discutir qué es útil, qué falta y definir un "Cómo hacer..." más específico.

El procedimiento se repite hasta que el camino satisfactorio hacia la solución está desarrollado.

Esto es un sistema simple que da resultados para muchos problemas, especialmente cuando el grupo se ha preparado anticipadamente y llega provisto de ideas.

Si esto fracasa para resolver la disyuntiva del autor de la decisión, probablemente usted necesita un procedimiento más intenso.

Tome un modelo de grupo determinado en el Caleidoscopio del Capítulo Tres.

Cuando usted está confundido, todas las técnicas para resolver problemas imposibles del Capítulo Seis también son aplicables con los grupos. Sin embargo, si usted utiliza adecuadamente el poder del grupo y todos están conscientes y ponen atención a los papeles y estructuras de la sesión conscientes y ponen atención a los papeles y estructuras de la sesión, usted raramente, si no es que nunca, tendrá que utilizar esas técnicas. Nuestra experiencia es que si el grupo está bien seleccionado y si el trabajo preparatorio de la sesión se realizó con el autor de la decisión, lo que debemos hacer es no interferir y solamente dirigir nuestras sesiones creativas para resolver el problema.

OBTENER LAS IDEAS MAS PODEROSAS DE LA SESION

La selección

Al crear el grupo necesitan considerarse muchos factores. Frecuentemente nos preguntan si existe un "número mágico". Sí existe y es de seis a ocho personas. Con menos de seis usted limita la variedad de las percepciones. Con más de ocho, los participantes no tienen suficiente "oportunidad de expresión". Alguien se puede apartar del grupo sin participar, alternando un equilibrio delicado del poder interpersonal. ¿Puede realizarse una sesión con más o con menos? Por supuesto que lo hacemos muchas veces. Con frecuencia simplemente no puede evitarse. Pero con más de ocho o con menos de seis, se aumenta el riesgo de que usted no obtenga lo que necesita porque el grupo demanda cada vez más una dirección capaz, así como participantes más enérgicos e imaginativos. Dado el hecho de que tenemos un número determinado que necesita satisfacerse, ¿qué otros factores necesitan considerarse?

En primer lugar se necesita considerar a la organización como un medio ambiente político. ¿Quiénes son las personas poderosas que pueden influir para que se realice o no su idea? Cuento con una por lo menos (si no es que más) en su sesión creativa. ¿Quién podría ser la persona que probablemente obstaculice más la realización de su solución? Inclúyala en el grupo si es posible. Para las personas es difícil formar parte del problema y de la solución al mismo tiempo.

¿Quién podría ser la persona que probablemente obstaculice más su solución?



Por otra parte, no incluya gente que podría ser demasiado recalcitrante. Sin la ayuda de la capacidad profesional, esta persona puede presentar un obstáculo demasiado grande para superar.

En segundo lugar, encuentre a esas personas que aportarán los puntos de vista más divergentes. Incluya Analíticos, Instrumentadores, Colaboradores e Imaginativos. Representan a cada una de las cuatro áreas de la innovación. Consiga un contador, una persona de recursos humanos, un representante de producción, alguien de gráficas y diseño.



Llene los demás huecos con gente que tenga conocimiento, experiencia y/o intereses que puedan relacionarse con el problema.

También puede invitar a la persona que va a ser el receptor esencial de su solución. Por ejemplo, si usted está desarrollando un sistema industrial más eficaz para la fábrica, incluya en su sesión a uno de los operadores por hora de la maquinaria. Si usted está desarrollando un nuevo alimento para perros, invite a la sesión al dueño de un perro. Un usuario final proporciona una perspectiva crítica que no puede ser aportada por nadie más. También es importante invitar a personas que piensen fluida y flexiblemente. Por fluidez queremos decir, la capacidad para producir muchas ideas sobre un tema dado y flexibilidad significa la capacidad para desarrollar diferentes tipos de ideas acerca de un tema dado. Usted podría considerar al tipo raro de investigación que nadie puede comprender del todo, o a la mujer alocada de ventas que siempre está trabajando en diez proyectos distintos a un mismo tiempo:

Usted también puede considerar tomar una proporción vertical de la organización. Encuentre personas que representen distintos niveles de la jerarquía. La sesión proporcionará a la gente joven una ocasión para relacionarse de igual a igual con los que están normalmente fuera de su esfera de trabajo. Al mismo tiempo, lo abastecerá de perspectivas únicas.

Finalmente, busque personas con actitudes generalmente positivas acerca de la organización, tal vez los que están considerados como los más resueltos. Esta gente tiene una motivación adicional para actuar de una manera protectora y constructiva.

Con personas necias, negativas y aburridas en su grupo, usted estaría mejor fuera, resolviendo solo el problema. Con un grupo poderoso, dinámico y de pensamiento positivo, el *potencial* creativo supera mucho lo que el individuo puede hacer solo.

La preparación

Como muchas cosas de la vida, la preparación es el 90 por ciento del trabajo. Si la sesión creativa está cuidadosa y concienzudamente preparada, si todos los elementos están considerados y formalizados detalladamente, no puede evitar tener éxito. El trabajo previo reduce de manera significativa lo que se deja a la suerte. En lo que sigue, discutiremos los elementos importantes para tomarse en cuenta la fase de planificación de la sesión creativa.

Comercializar la sesión

Una vez que los participantes están elegidos, es importante que comprendan el valor de la sesión, así como la contribución personal que usted siente que ellos pueden aportar para su éxito. Si de una manera significativa para ellos usted puede llevar a cabo esto, ellos llegarán a la sesión con las actitudes adecuadas.

El factor más importante para querer obtener estas actitudes es su "necesidad" de las ideas del grupo. Si usted ha probado las soluciones potenciales y fracasó, si nada de lo que pueda pensar funciona, y si el problema lo despierta a las 3:00 a.m. sudando frío, probablemente usted tiene el impulso mental adecuado para una sesión de grupo. Las sesiones más exitosas son las que tienen mayor necesidad de soluciones. Usted debe estar hambriento de cualquier idea, independientemente de su origen, pero que lo conduzca a donde necesita ir. Debe escuchar a cualquier persona que tenga un pensamiento interesante que pueda utilizar, debería estar pensando: "¡Por favor, Dios mío, solamente dame una idea!"



**SOLAMENTE
ENVIAME
UNA IDEA**

Para obtener una mayor ventaja de la sesión creativa, lo mejor es no tener *fija firmemente* en su mente una probable solución. Si usted tiene una posible solución y quiere utilizar al grupo para probar su eficacia, o si quiere ver si pueden aportar algo mejor, entonces usted necesita una clase distinta de reunión, no una sesión creativa. Celebrar una sesión creativa en esas condiciones sería perder tanto su tiempo como el del grupo. Usted simplemente carecerá de la motivación suficiente para estar abierto y receptivo hacia nuevos puntos de vista. Y el grupo lo notará — rápidamente — y se cerrará. Por lo tanto, lo primero que tiene que hacer es comunicarse individualmente con sus participantes potenciales y hacerles ver su “anhelo” y su disposición para escuchar sus ideas.

Si va a enviar un memorándum referente a la sesión, diríjalo individualmente. No lo haga con un formato común a todos. Si quiere decirles quién más está invitado, inclúyalo en el texto de la carta o simplemente deje que pregunte.

Una carta dirigida individualmente es especial e importante. También lo es su sesión. También lo son sus participantes. Comuníqueles ese hecho. Cuando invite a participantes potenciales, considere su solidez especial, sus cualidades, su experiencia y dígales por qué serían valiosos para el grupo.

Indique a cada invitado cuál será su papel en la sesión y en qué problema va a estar trabajando. Pídales que aporten ideas, incluso que soliciten ideas a otros, así pueden llegar a la sesión listos para empezar a actuar.

También puede enviarles datos o información relevante para ayudarlos a generar ideas. Si usted puede echar a andar su imaginación y disponibilidad antes de la sesión, su probabilidad de éxito se elevará considerablemente.

Elija algunas fechas posibles para celebrar la sesión y pida a los participantes potenciales que indiquen su disponibilidad en cada una de esas fechas.

Finalmente, asegúrese de que usted y no su secretaria, haga una llamada telefónica de seguimiento o de acercamiento unos días después de enviar el memorándum. No existe ningún sustituto para el toque personal. Usted quiere que el grupo comprenda que la sesión es importante, tan importante como para dedicarle su atención personal. Utilice su imaginación para hacer su sesión tan distinta e interesante como sea posible.

El entorno físico

Muchos factores ambientales contribuyen a la productividad del grupo creativo. En primer lugar, celebre su reunión siempre que sea posible, lejos del medio ambiente normal de trabajo. Es mucho más fácil encontrar nuevas perspectivas mentales para un problema empresarial si la perspectiva física también es distinta. Si es posible, celebre su reunión lejos del trabajo, como en un centro de seminario, en un hotel de la localidad o hasta en la casa de alguien. Además del obvio beneficio que proporciona el cambio de ambiente, es menos probable que se interrumpa al grupo y es más difícil que las personas continúen atadas a los problemas de la oficina cuando están lejos.

Si usted no puede alejarse del medio ambiente de trabajo, encuentre un lugar dentro de él en el cual no haya teléfonos. (No sería suficiente que en el salón haya un teléfono que nadie contestara cuando suene). Indique a una secretaria en donde están todos y haga que los asistentes a la reunión proporcionen a sus suplentes en el trabajo el número de teléfono de esa secretaria. Alguien puede ir a buscar los mensajes con la secretaria cuando se tomen los descansos.

Programe los descansos con bastante frecuencia para que los participantes de la reunión no tengan que estar alejados demasiado tiempo de alguna parte "crucial" de su trabajo que requiera de su atención.

Esto nos conduce a otro punto. Trate de que no transcurra más de una hora sin tomar un descanso de diez minutos. Esto es válido para todas las reuniones, no solamente para las sesiones creativas.

Al inicio de cualquier reunión, el nivel de atención es alto. La concentración disminuye, por múltiples razones, conforme prosigue la reunión. La gente empieza a aportar ideas que no tienen nada que ver con el problema del programa o alguien del grupo se incomoda o se molesta con algún otro. Esta angustia se instala y el resultado neto de estar reunidos es el aburrimiento y la falta de participación. Conforme la reunión prosigue, hasta el miembro más entusiasta del grupo se cansa y no se encuentra tan lúcido mentalmente como podría estar. Así que al cabo de un hora, los cuerpos están en la reunión, pero las mentes están viajando. Los descansos frecuentes permiten que los cuerpos y las mentes se reúnan y que los miembros del grupo regresen a la reunión intactos y dispuestos a trabajar.

En tercer lugar, el salón debe ser amplio —entre más amplio mejor. Un buen método empírico es utilizar un salón que aloje cómodamente a tres veces el número de personas que usted tiene en la sesión. La libertad de pensamiento de la gente parece estar directamente relacionada con la cantidad de espacio físico entre sí y su vecino más próximo.

También, separe a la gente en el salón. Esto interrumpe las conversaciones incidentales y hace más fácil la concentración. El espacio abierto también permite que las personas caminen alrededor mientras piensan y hablan. Muchas personas necesitan el estímulo que les proporciona caminar. Las ayuda a encontrar ideas y percepciones nuevas e igualmente las conserva frescas más tiempo.

La temperatura es otro factor que las conserva "frescas más tiempo". Trate de mantenerla más bien fría hasta que alguien proteste. Los salones calientes adormecen a la gente.

Tenga refrigerios servidos en el salón (café, fruta, jugos, nueces y queso) para que la gente se reabastezca. El cerebro es el consumidor de energía más grande del cuerpo. Evite o limite los refrigerios con azúcar refinada, si puede. El azúcar produce altibajos constantes de energía y puede provocar un corto circuito en el proceso del pensamiento lo que sería crucial en su sesión imaginativa. La cafeína puede tener el mismo efecto en algunas personas.

Asegúrese que el salón tenga mucho espacio en la pared para insertar o clavar las hojas impresas que contengan las ideas del grupo. Las personas necesitan del estímulo visual de las ideas como recordatorio subliminal constante, eso las ayuda a producir más y mejores ideas.

Una forma de disponer los asientos para la reunión sería en un medo círculo con el atril colocado en el centro de la mesa, entonces una mesa redonda elimina las ubicaciones de poder.

Asegúrese además, de contar con muchos atriles, rotafolios, marcadores y cinta adhesiva para pegar en el salón las hojas que contengan las ideas.

Si tiene la opción y su reunión es fuera del local, prefiera un centro de conferencias a un hotel. Los centros de conferencias generalmente están mucho mejor preparados que los hoteles para satisfacer las necesidades de las reuniones de negocios.

Si la sesión es de medio día, celébrala por la mañana. Si es de todo el día, prepare un almuerzo ligero (las ensaladas son formidables). El viejo refrán de "un estómago lleno hace una mente lenta" se aplica en las sesiones creativas.

Finalmente, *después* de que el trabajo esté terminado, celebre su brillante éxito con un coctel y con una gran cena, o con otra clase de recepción de honor. Una celebración sincera es un premio importante para el trabajo bien hecho de personas que han compartido sus pensamientos e ideas.



PAPELES Y ESTRUCTURAS EN LAS REUNIONES CREATIVAS PARA RESOLVER PROBLEMAS

Las reuniones creativas son más eficaces cuando existen tres papeles fundamentales: el autor de la decisión; los ideólogos, o sea la gente que proporciona las ideas; y un moderador. El autor de la decisión evalúa las ideas y toma las decisiones basándose en ellas; los ideólogos proporcionan las ideas; y un moderador conduce la reunión.

Todas las reuniones creativas tienen que conducirse en una serie de dos partes, los episodios divergentes y los episodios convergentes, en donde el primer episodio permite que el Niño produzca ideas libremente en su proceso mental y el segundo episodio sirve al Juez para evaluar las ideas y tomar las decisiones sobre los conceptos que habrán de tener un seguimiento.

El segundo episodio divergente está basado en las evaluaciones realizadas en el primer episodio convergente, el tercer episodio divergente está basado en las evaluaciones de la segunda fase convergente, y así sucesivamente hasta que el problema esté resuelto. Por ejemplo, en el episodio divergente e inicial, el grupo puede aportar ideas acerca de cómo hacer más eficaz una operación industrial. En la fase que sigue, puede tomarse una

decisión para concentrarse en la preparación de las materias primas. Ahora la segunda fase divergente desarrolla las ideas sobre la preparación de las materias primas y el segundo episodio convergente decide que lo que falta en todas estas ideas es que cuestan demasiado en términos de gastos de capital.

La tercera parte divergente puede producir las ideas sobre cómo disminuir los gastos de capital involucrados realizando estas ideas, y así sucesivamente. Los retos y los problemas revelados al final de una etapa convergente son el punto de partida del siguiente episodio divergente. Las interacciones divergentes/convergentes se suspenden cuando el problema está resuelto y ya no existen más obstáculos obvios para la realización.

Los problemas y los resultados en que termina cualquier episodio convergente, como siempre, necesitan expresarse en la forma de los planteamientos de "Cómo hacer...". Cada fase divergente duraría de cinco a quince minutos, trabajando con cortas explosiones de energía. La fase convergente es muy difícil y demanda más tiempo y reflexión.

El Autor de las decisiones

El que sopla a la espuma de su vaso realmente no tiene sed.

—Talmud

El autor de las decisiones es el miembro más importante del grupo en la sesión creativa, le corresponde elegir finalmente las ideas y las rutas que se seguirán para las soluciones.



El autor de las decisiones es la persona con el mayor interés particular inmediato en una resolución exitosa del problema. Aun cuando teóricamente todos tienen probabilidades de ganar, el autor de las decisiones de alguna manera tiene más que ganar que los demás. El autor de las decisiones es quien lleva a cabo cualquier decisión que se ha tomado en la reunión, y el autor de las decisiones es el culpable si la solución no da resultado. El problema es realmente del autor de las decisiones.

En las organizaciones más avanzadas, el papel del autor de las decisiones se adjudica a quien jerárquicamente está más cerca de la ejecución de la estrategia.

Por ejemplo, como director de investigación química, usted puede ser un autor de decisiones cuando llega a desarrollar nuevas rutas de investigación para su grupo, pero uno de sus gerentes puede tomar el papel de autor de decisiones cuando llega a consolidar estas opciones en programas más concretos. El químico que informa al gerente puede ser el autor de las decisiones cuando se trata de implementar exitosamente estos programas y finalmente, el técnico que informa al químico puede convertirse en un autor de las decisiones indicando como conducir mejor estos experimentos.

Este sistema crea un gran sentido de pertenencia en una compañía, un sentido de inversión personal difícil de equiparar incluso con ascensos y promociones.

En nuestra experiencia, cuando se utiliza el formato del autor de las decisiones, la persona que tiene el papel del autor de las decisiones tiene que estar dispuesta a ser la persona más creativa de la sesión. ¿Por qué? Porque hemos definido la creatividad como el producir ideas y evaluarlas. Como los ideólogos solamente producen ideas y el autor de las decisiones las produce y evalúa, el autor de las decisiones es la persona más creativa del salón. Además, solamente el autor de las decisiones integra en su pensamiento las percepciones de los demás, otro elemento clave del procedimiento creativo.

Por esto sentimos que el papel del autor de las decisiones es el más difícil en el procedimiento creativo del grupo. Para la mayoría de la gente es relativamente fácil producir enormes cantidades de ideas desordenadas, pero el autor de las decisiones toma esas ideas y las transforma en soluciones capaces de realizarse dentro de las presiones de tiempo, tecnología, dinero y gente. Y por esto es tan importante que el autor de las decisiones esté anhelante en busca de ideas. Sin la tendencia a encontrar nuevas percepciones, será muy difícil tener una sesión realmente exitosa. De hecho, esta es una lección que aprendimos por experiencia.

El año pasado se comunicó con nosotros la directora de ventas de una nueva línea de alimentos congelados que había estado en el mercado durante casi dos años. Sentía que necesitaba una sesión creativa para una innovadora campaña de ventas de una nueva línea del producto. Esta era una campaña para convencer a los gerentes de tiendas de abarrotes que compraran más mercancía y que la almacenaran en un local adecuado.

Después de una reunión con ella, se aclaró que cualquier plan que ella desarrollara podría llevarse a cabo por sus gerentes de ventas provisionales ya que ellos trataban directamente con las cadenas de supermercados.

Con nuestra infinita sabiduría, le sugerimos que invitara como autor de las decisiones para la sesión, a uno de estos gerentes de ventas. Se lo pidió y él estuvo de acuerdo.

Celebramos la sesión un semana después y fue un desastre. El grupo estaba muerto. Utilizamos todas las técnicas de nuestro repertorio, pero a nuestro autor de decisiones nada le parecía interesante. Finalmente, cuando concluyó la sesión, le preguntamos con desesperación qué estaba sucediendo.

El dijo simplemente, "Pero yo no tengo ningún problema al promover el producto congelado nuevo. La razón por la que no lo hago es que no gano tanto dinero como cuando promuevo nuestra antigua línea establecida."

El vendedor no estaba anhelante, en busca de ideas, porque no hizo suyo el problema y como resultado, la sesión fue mucho menos exitosa de lo que pudo haber sido.

El Autor de las decisiones diverge

En el transcurso de la sesión el papel del autor de las decisiones se alterna dependiendo de que el grupo sea divergente o convergente. En la sección divergente del alud de ideas, solamente existen dos papeles: el moderador y los ideólogos. El autor de las decisiones se incorpora a los ideólogos. De hecho, establece el ejemplo para los ideólogos ofreciendo la clase de ideas que está buscando.

Durante la fase convergente evaluadora, el autor de las decisiones asume el papel de evaluador. Por lo tanto, la reunión alterna entre dos y tres papeles, dependiendo de que el grupo sea divergente o convergente.

El autor de las decisiones debe participar en la fase divergente de cada sección. Entre más ideas aporte el autor de las decisiones más motivará a los demás miembros del grupo y habrá más oportunidades para una sesión productiva y eficaz.

El autor de las decisiones converge

Al final del primer episodio divergente, el autor de las decisiones elige las ideas que le agradecería ver desarrolladas por el grupo en el siguiente episodio divergente. El criterio para escogerlas es que sean estimulantes. Si de alguna manera las encuentra interesantes, atractivas o excitantes, elíjalas para que el grupo las desarrolle ampliamente. No tiene que saber cómo hacer para que la idea se realice. Evite definitivamente esa posibilidad. Usted (y el grupo) llegará(n) más adelante a las decisiones prácticas del procedimiento.

Si las ideas están escritas, simplemente indique con un marcador rojo y un asterisco las excitantes. Si el autor de las decisiones no se interesa en las ideas, el grupo necesita buscar comprender qué está faltando en ellas y así desarrollar más para llenar la brecha.

Si hay ideas atractivas (y habitualmente las hay), el autor de las decisiones de una imagen hablada de lo que ve en una idea —tal vez tres o cuatro frases creen una imagen para el grupo—, y hagan que la idea tenga vida. Esto sería como describir una película a una persona ciega:

Veo la línea de montaje desarrollándose al doble de la velocidad porque esta idea reduce las etapas a la mitad. Y veo a los trabajadores involucrándose en el diseño del sistema, tal vez en reuniones diarias allá en la línea, directamente...

En seguida, el autor de las decisiones describe lo que es útil acerca de la idea, después lo que falta en ella, en términos de un planteamiento que empieza con las palabras "Cómo hacer..." Después que el autor de las decisiones termina, el grupo busca cualquier otra idea no elegida y que podría considerarse. Aquí, el grupo busca asegurar que nada de posible valor falta. Este punto también es cuando el autor de las decisiones hace algún trabajo creativo real, encontrando valor en ideas y puntos de vista de alguien más.

El ideólogo

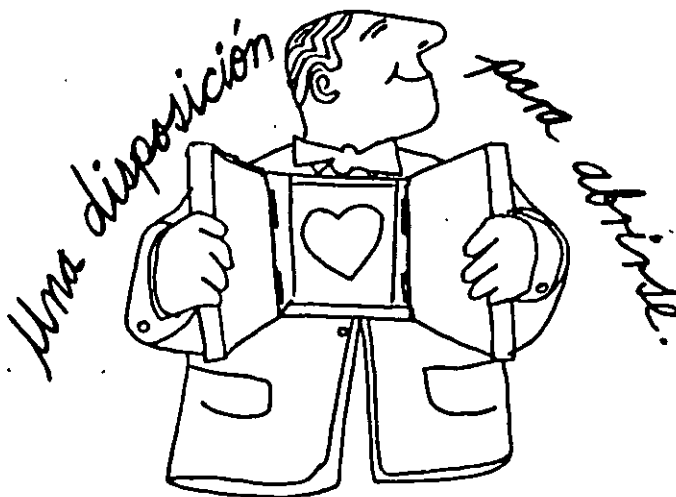
Uno tiene que multiplicar los pensamientos hasta el punto en donde no hay bastantes policías para controlarlos.

—Stanislaw Jerzy Lee

El trabajo del ideólogo es proporcionar ideas —especialmente en la fase divergente de cualquier sesión. Y las ideas no necesitan estar limitadas a un área especializada.

Los ideólogos divergen

Durante la sesión divergente los ideólogos generalizan proporcionando ideas de conocimiento e imaginación generales, así como de sus ámbitos de experiencia personal. El ideólogo utiliza al Niño, expresando verbalmente todas las ideas que le vienen a la mente, independientemente de que sea bueno o no lo que piensa. Esta descripción significa una disposición para abrirse, para manifestarse usted mismo, para confiar en el procedimiento y en los demás miembros del grupo —una disposición para expresar un punto de vista original, personal aunque impopular sólo por ser diferente.



El ideólogo trabaja realmente para el autor de las decisiones, tratando de responder flexible y fluidamente a los planteamientos de "Cómo hacer..." expuestos al final de la última secuencia convergente.

Los ideólogos trabajan mejor con un papel y lápiz, lo cual les permite tomar nota de palabras o de frases acerca de una idea mientras esperan una ocasión para hablar. Escribiendo el concepto, pueden continuar desarrollando otra idea o abundando en las anteriores.

Cuando aportan un pensamiento, los ideólogos se resisten a tener que describirlo, defenderlo o a promoverlo. Habrá tiempo para eso en la sección convergente de la secuencia. Cualquier idea que tome más de seis a diez segundos para expresarse, saca al resto de los miembros del grupo de su propio proceso espontáneo y los obliga a poner atención a usted más que a su propia relación mental con su idea. Por lo tanto hay que alternar rápidamente las entradas y las salidas.

Para un ideólogo es igualmente aconsejable que tome un "mini descanso" y que salga del grupo para afinar y pulir sus propios pensamientos o para tomar una taza de café, pero no saque a nadie más con usted involucrándolos en las conversaciones.

Muchos consultores creativos hablan acerca de la necesidad de diferir el juicio durante la fase divergente del procedimiento. De hecho, este aspecto es la piedra angular del alúd de ideas, una técnica introducida por Walt Disney a fines de los años veinte y desarrollada

por Alex Osborne a mediados de los años cincuenta, como una forma para que los grupos produzcan ideas.

Las reglas del alúd de ideas dicen que el valor de una idea no es importante por sí mismo. Son más importantes los conceptos que la idea origina en su creador o en la mente de los demás miembros del grupo. Entre más ideas produzca un individuo o un grupo, mayores son las oportunidades de encontrar una buena. Si los individuos se ocupan en juzgar lo correcto o lo equivocado de una idea, el flujo de ideas se detiene.

Sin embargo, si el grupo acepta que las ideas serán evaluadas después, serán más capaces de dejar de lado estos juicios. Y aquí es donde el principio de diferir el juicio se origina.

No nos adherimos totalmente a esta teoría. En las sesiones creativas los ideólogos no pueden evitar tener reacciones positivas o negativas respecto a los conceptos aportados por los demás miembros del grupo. Es natural y una consecuencia directa de estar acostumbrado a desarrollar ideas exitosas para problemas interesantes y difíciles. Cuando se les obliga a posponer este juicio, desperdician energía que es preferible gastar desarrollando más ideas.

No queremos desperdiciar esa energía. Por lo tanto habría que entusiasmar a los ideólogos para que hagan juicios, pero la clase de juicios dinámicos que haría el Niño. Si a usted le agrada una idea, bájese en ella para proporcionar otra idea. Si no le agrada una idea, considere lo que está mal en ella desarrollando planteamientos de "Cómo hacer..." y respondiéndolos proporcionando otra idea. En lugar de perder tiempo y energía rechazando el juicio, utilícelo para estimular nuevas ideas.

Anote en un papel todos sus pensamientos y alternativas inadecuados y utilícelos para continuar proporcionando ideas en la sesión. ¡Qué divertido! Las ideas desordenadas con frecuencia son claves importantes y la risa proporciona el combustible para reformar y transformarlas en algo realmente interesante.

Los ideólogos convergen

Después de que todas las ideas han sido desarrolladas, entramos en la fase convergente o de evaluación del trabajo, en donde el autor de las decisiones elige las ideas que considera acreedoras a más desarrollo. Por lo tanto, el propósito de la fase convergente es enfocar y preparar los problemas para el siguiente episodio divergente. El ideólogo necesita continuar pensando en ideas que respondan al reto del autor de las decisiones y anotarlas en una libreta lo más pronto posible.

El autor de las decisiones habla acerca de la idea en la cual tiene interés respecto a la idea. El ideólogo solamente responde a las preguntas de "Cómo hacer...".

Después de que el autor de las decisiones ha examinado cuidadosamente todas las ideas en las cuales tiene interés, la responsabilidad del ideólogo es asegurar que nada que pudiera ser interesante para el autor de las decisiones se ha pasado por alto en la evaluación.

El ideólogo considera esta pregunta: "¿Pienso que esta idea será útil para el autor de las decisiones y que le ayudará a llegar a donde necesita ir?" No deben sentirse dejados de lado si su idea no fue seleccionada en el procedimiento de la evaluación.

Por ejemplo, imagine que el grupo ha producido 30 ideas en el primer episodio divergente, y el autor de las decisiones ha elegido los números 2, 10, 15, 19 para trabajar con ellas.

Su idea favorita tiene el número 7. Usted siente que es muy superior a cualquiera de las otras ideas que están en la mesa (y antes de continuar, pregúntese a sí mismo: "¿Ayudará ésta realmente al autor de las decisiones, o de alguna manera estoy prejuzgando la idea?")

Si su respuesta es que la idea ayudará realmente al autor de las decisiones, llame la atención de éste hacia la idea #7. En seguida, describa lo que usted ve en la idea sin detallar su valor o defender su mérito. Es responsabilidad del autor de las decisiones encontrar mérito o valor en la idea. Su tarea es asegurar que el autor de las decisiones comprenda el contenido y la intención de la idea.

Un ideólogo puede eventualmente provocar un problema en alguna fase de la reunión. Pueden desagradarle las cinco elecciones del autor de las decisiones, sentir que ya tenía una solución en mente cuando entraron a junta. Un ideólogo puede tener problemas con las ideas que se están desarrollando o simplemente frustrarse con el procedimiento.

Es importante que estos problemas afloren y que el ideólogo no se los reserve. Conservar dentro los problemas conduce a la apatía y al desinterés, comportamiento que ocasionalmente, puede ser fatal para el grupo. Si existen esos problemas, el ideólogo debe sentirse en libertad de manifestarlos, aun cuando interrumpa la sesión. La contribución de todos los participantes es básica y el miembro frustrado del grupo trabajará con eficacia decreciente hasta que salga definitivamente de la reunión o que el problema esté resuelto.

Las reuniones frecuentemente fracasan porque se exponen demasiados problemas al mismo tiempo. Un grupo puede trabajar eficazmente sólo con un problema a la vez. Si alguien del grupo se opone al procedimiento, al autor de las decisiones o a cualquier otro aspecto de la reunión, entonces existen dos problemas y el proceso debe interrumpirse.

En este punto, la persona que se opone necesita tomar una decisión. ¿Qué tan serio es? Si el autor de las decisiones está de acuerdo en que también es un conflicto para él, entonces la energía del grupo debe concentrarse en el nuevo problema secundario y los papeles del ideólogo y del autor de las decisiones cotidianas siguen siendo los mismos.

Sin embargo, si la oposición no es compartida por el autor de las decisiones y si inhibe seriamente la concentración del ideólogo sobre el problema primario, entonces puede convertirse en el autor de las decisiones ad hoc respecto a resolver este problema secundario. El grupo proporciona ideas y utiliza el procedimiento para resolver esta objeción. Una vez que esté resuelto, entonces la atención puede volver hacia el problema primario y el procedimiento continúa.

En otras palabras, en las sesiones creativas, el problema cambia frecuentemente, y el papel del autor de las decisiones cambia algunas veces. Pero para seguir siendo productivas, solamente puede exponerse un problema al mismo tiempo y con un autor de decisiones.

Recuerde, los ideólogos están en la sesión para trabajar para el autor de las decisiones... ¡Y no para pasar un buen rato!

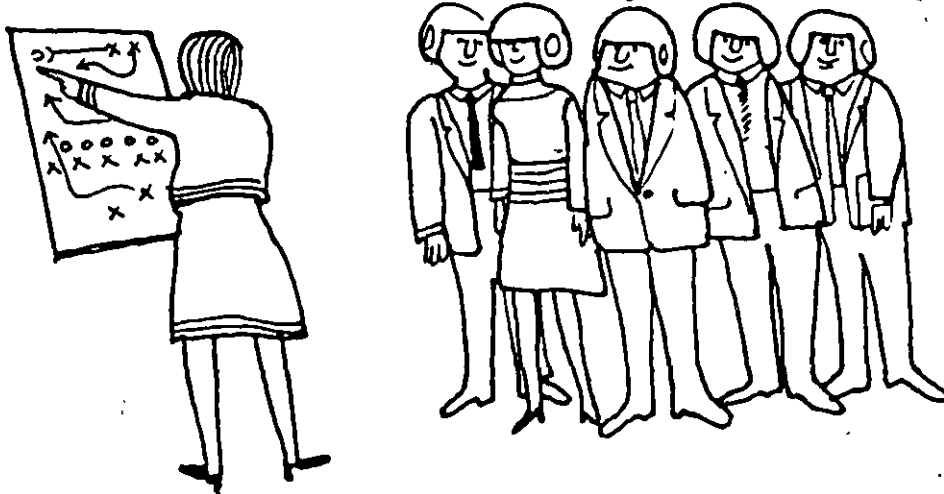
El moderador

Existen dos maneras de difundir luz; ser la vela o el espejo que la refleja.

—Edith Wharton

Tal vez el moderador tiene el trabajo más complejo y difícil de la reunión. El moderador se ocupa de la estructura y del proceso de la reunión pero permanece fuera del contexto. El moderador tampoco proporciona ideas en la sección divergente, ni habla acerca de las ideas en la fase convergente. Sin embargo, es el responsable de controlar todo lo que ocurra en la reunión. El moderador, como el ideólogo, trabaja para el autor de las decisiones, controlando el flujo y las actividades y dirigiendo la energía de la sesión. El moderador también es el responsable de asegurar que las ideas se registren adecuadamente ante el grupo en diagramas instantáneos, conforme progresa la reunión.

Un moderador hace de un grupo un equipo



Elegir al moderador

Elija al moderador con estos criterios.

- Debe ser una parte desinteresada y poco comprometida con el problema específico.
- Sin embargo tiene que comprender el problema, y saber qué quiere lograr el autor de las decisiones.
- Idealmente, estará al mismo nivel del autor de las decisiones, y no al contratado recientemente en Recursos Humanos.
- Necesita tener una personalidad fuerte y la habilidad para mostrar cordialidad y comprensión hacia cada uno de los miembros del grupo.
- Será el custodio de las reglas y de los reglamentos bajo los cuales operará la reunión. Tiene que estar familiarizado con los roles de los demás miembros del grupo, así como con el modelo que se está utilizando para resolver el problema.
- Debe ser un conductor entusiasta con la habilidad de comunicar energía, entusiasmar y comunicar sentido del humor al grupo, así como estar familiarizado con las técnicas para estimular la aportación de ideas en los puntos débiles de la reunión.
- Si anota las ideas, debe escribirlas rápida y legiblemente, resumiendo las ideas muy extensas del grupo en planteamientos breves, sin modificarlas o criticarlas.

Planear los preparativos de la reunión

El moderador debe comprender el problema, la dinámica de grupo y especialmente la personalidad del autor de las decisiones. En la sesión de planificación de los preparativos de la reunión, el moderador averiguará qué resultados de la sesión espera el autor de las decisiones y puede contribuir seleccionando a los mejores ideólogos para la sesión. Para que el moderador controle la reunión, debe haber relación, confianza y respeto mutuos con el autor de las decisiones, también tendría que opinar sobre el local de la reunión. Para las reuniones fuera de las oficinas, el centro de conferencias o el hotel necesitan satisfacer las necesidades físicas del grupo. Siempre es buena idea visitar instalaciones previamente para asegurarse de que se han previsto y atendido las necesidades materiales, los arreglos del salón, los refrigerios, la planificación de las comidas, y todos los demás pequeños detalles. Es suficiente la atención de la reunión misma para tener que preocuparse por el servicio o por los materiales una vez que la reunión se ha iniciado. Con frecuencia proporcionaremos un asistente que actúa como secretaria en la sesión y sirve de lazo de unión entre el grupo y las instalaciones.

Finalmente, si es posible, el moderador se comunicará con cada miembro del grupo antes de la sesión para explicarles sus papeles, cómo se va a desarrollar la reunión y para ofrecer respuesta a sus preguntas.

Iniciando la sesión-actos de la inauguración

Este es una de las fases más críticas de la sesión. La gente necesita sentirse cómoda entre sí y con el procedimiento. La confianza es crucial para hacer posible la sinergia en los grupos. Para lograr lineamientos productivos para interactuar con el problema y entre sí. La base es que el grupo ponga las reglas y el moderador asegure que se cumplan.

Como hemos dicho anteriormente, la asociación forzada es una de las únicas técnicas creativas más poderosa y con este instrumento el moderador puede matar varios pájaros con una sola pedrada. Utilizando esta técnica, el moderador puede entusiasmar al grupo, ayudarlo a establecer reglas productivas fundamentales y someterlo a esta técnica que es crucial para el procedimiento.

A. Presentar a las Personas, Hacer Reglas Fundamentales.

Haga que cada miembro del grupo se presente a sí mismo de la siguiente manera:

1. Nombre y ocupación.
2. Algún logro personal del que estén orgullosos y que nadie más en el grupo conozca. (Esto los abre hacia los demás miembros del grupo revelando algo acerca de sí mismos de una manera positiva).
3. Mencionar a un "héroe creativo"-alguien que admire cada uno de ellos individualmente y al que tenga en alta estima por su creatividad (vivo o muerto) y alguien que no esté relacionando de ninguna manera con los negocios o con el problema concreto. Hasta podría ser alguien ficticio como Sherlock Holmes o el Capitán Kirk de Star Trek.
4. Finalmente, rete después a cada uno para forzar una asociación entre los atributos únicos de su héroe personal y una o dos reglas fundamentales para hacer la sesión lo más creativa y productiva posible.

Utilice las reglas fundamentales que estén generadas de una manera acorde con su comprensión de lo que requiere como ideólogo o como autor de las decisiones para hacer que la reunión dé resultados. Usted los ha apoyado, han ejercitado su imaginación, les ha dado puntos de referencia para que analicen su propio comportamiento.

Una alternativa del "Héroe Creativo" es proporcionarles una lista de citas famosas (ver el apéndice B). Pídales que encuentren una cita con la cual puedan identificarse especialmente. Después, haga que fuercen una asociación entre la cita y las reglas básicas para tener una sesión creativa y productiva. (Si el grupo necesita después un poco de estímulo extra, usted puede utilizar la técnica del héroe creativo para que la idea se produzca. El lineamiento más importante para el moderador es resistirse a proporcionar ideas al grupo acerca de algo. Utilice al grupo para ayudar a asegurar ideas que respondan a sus propias preguntas, a sus retos e intereses acerca de lo que se está llevando a cabo.¹

B. Presentar el Problema.

Después de que las reglas fundamentales han sido establecidas, el autor de las decisiones describe el problema simple y brevemente. Después responde a las preguntas únicamente para aclarar.

El grupo haría preguntas discutibles más que las que requieran de respuestas de sí/no. Las preguntas de sí/no ocultan generalmente una idea acerca del problema o una idea para resolver el problema. La ocasión para esas ideas está en la sección divergente. Las preguntas que empiezan con quién, qué, cuándo, dónde, por qué, explíqueme, descríballo, dígame más al respecto, son las más adecuadas.

El grupo no utilizaría más de 15 minutos en la fase de las preguntas. La única persona que necesita saber qué está ocurriendo es el autor de las decisiones. Queremos familiarizarnos al grupo con el problema, pero en este caso, demasiado conocimiento puede ser algo peligroso por dos razones.

La primera es el síndrome de que los abejorros no pueden volar.

Si el grupo se entera de todos los obstáculos y frustraciones y de los datos que tiene el autor de las decisiones, puede asumir la misma clase de limitantes y por lo tanto, las oportunidades son de que sus percepciones e ideas estarán igualmente limitadas y su aportación en el proceso de grupo se verá disminuido.

La segunda, es que la familiarización excesiva produce actitudes negativas. No queremos que el grupo camine alrededor de la ciénaga del presente. Su tiempo necesita utilizarse para desarrollar energías positivas para la siguiente etapa, más que sentirse debilitado o agotado con las condiciones presentes. Una actitud positiva contribuye tanto a la fluidez y flexibilidad de su pensamiento, como su inteligencia e imaginación.

Las respuestas a las preguntas del grupo deben anotarse y presentarse en una pared por menos durante las fases iniciales de la reunión.²

¹ La única excepción a esta regla, es sugerirles caminos para que produzcan ideas adicionales en el segmento divergente. No sugiera las ideas en sí mismas.

² Los únicos datos que usted puede omitir en la presentación, son los criterios para la solución, los cuales frecuentemente limitan las ideas iniciales del grupo.

C. Resumen.

Finalmente, el moderador se comunica con el grupo, resumiendo lo que ha ocurrido anteriormente y los pasos que les esperan más adelante.

Es como una llamada final para abordar un avión: "Este es el vuelo número 40 hacia Reno, ¿están todos cómodos aquí antes de que el avión despegue?" Sólo entonces estará listo para proceder con la primera fase divergente de la sesión.

El moderador y la fase divergente

Para hacer productiva la fase divergente, el moderador debe poner atención a muchos y diversos aspectos.

1. El moderador mantiene a todos concentrados en el problema.

De vez en cuando debe recordar amablemente a la gente que evite las conversaciones al margen o algo que no es relevante ni aporta ideas para el problema que se está discutiendo, que lo escriban en sus libretas de notas. Promete que habrá suficientes descansos para que departan con los demás miembros del grupo.

El ambiente divergente ideal es un flujo de ideas ininterrumpido, una después de la otra, con excitación y energía concentradas. Pero frecuentemente alguien puede tener una pregunta acerca de una idea que alguien más dio. O después no la escucharon o no la comprendieron o se refería a un aspecto del problema con el cual el participante no está familiarizado. Hacen preguntas casi instintivamente, las cuales alguien más responde y antes de que usted se dé cuenta, nadie estará aportando ideas.

Estarán embrollados en una discusión para responder a la pregunta del ideólogo.

Para que el grupo continúe y siga concentrado en la tarea de producir ideas, sugiera que un miembro del grupo encuentre una respuesta para la pregunta, en lugar de interrumpir la producción de ideas del grupo. Es menos importante tener una comprensión total de las ideas en la fase divergente, que estar estimulado por las ideas para producir más. *En la fase divergente, la cantidad le dará la calidad para la fase convergente.*



*Ponga
atención
a la
energía
del grupo.*

2. El moderador pone atención a la energía del grupo.

Aunque hay un período de tiempo establecido para cada sesión divergente (de 10 a 15 minutos), si la energía es baja, anticipe un descanso. Si la energía del grupo es alta, entonces continúe hasta que la energía esté agotada, aun cuando se rebasen los 15 minutos. Utilice la energía para elevar al máximo la productividad de la actividad divergente.

También es importante cuestionar periódicamente a los miembros del grupo que tarden más de tres o cuatro minutos para aportar una idea. Recuérdeles amablemente cuán importante son sus ideas.

Si una persona está sentada sin aportar ideas, pronto el grupo empieza a querer saber qué está pasando. Esto convierte a la persona que no aporta en el foco de atención y la concentración del grupo estará sobre ese individuo y no sobre el problema. Entonces la energía y el entusiasmo del grupo empieza a disminuir.

Este es un punto importante respecto a cualquier reunión. ¿Con cuánta frecuencia ha visto usted a alguien permanecer silencioso durante una reunión? Entonces, después de que todos han jugado sus cartas, el Sr. Silencioso dice algo como, "He estado escuchando lo que todos han estado diciendo y esto es lo que pienso..." El último en hablar se aprovecha de todo lo que se ha dicho, tiene el papel del sintetizador y maneja el mayor poder dentro de la reunión.

Frecuentemente los jefes asisten a las reuniones y se reservan sus opiniones por temor a influir en la reunión. Sin embargo, esa postura tiende más frecuentemente a inhibir al grupo, porque todos están deseando saber qué opinión sostiene. El gerente inteligente expresa sus opiniones de frente, después anima al personal a debatir positiva y creativamente las decisiones cuando discrepan las opiniones. Algunos jefes no están de acuerdo con esta actitud. La encuentran amenazadora. Es amenazadora-para el inseguro. Pero el jefe que recompensa únicamente a los que están de acuerdo nunca podrá confiar en un consejo o en la información que procede del personal, anulando su utilidad y productividad.

3. El moderador mantiene fluyendo las ideas.

El moderador llega a la reunión armado con las técnicas para producir ideas si el grupo parece carecer de la capacidad de ser fluido con las ideas. La siguiente es una lista de sugerencias que ayuda a mantener las ideas fluyendo cuando éstas escasean.

- A. No haga nada. El silencio no es necesariamente una indicación de una escasez de ideas. Evite apresurarse demasiado. Las personas algunas veces necesitan tiempo para pensar, especialmente si la última idea o el último problema lo requiere. Déjelos sacar provecho de su propio silencio. Después de un momento, usted será capaz de identificar la diferencia entre la depresión mental y la excitación interna.
- B. Tome un descanso.
- C. Comuníquese con el grupo. Pregúnteles si están teniendo dificultades para producir ideas o si solamente necesitan tiempo para madurarlas y ordenarlas.
- D. Utilice los cuatro tipos básicos de manipulación. Pida a los grupos que hagan algo más grande, más pequeño, que lo arreglen de nuevo, o que lo consideren desde un punto de vista distinto. Haga que realicen esto con las ideas que ya han sido producidas, así como con las cosas del entorno en donde el problema está ocurriendo.

T
M
P
O
R
A
L
E

M
 P
 R
 O
 B
 L
 E
 M
 A

- E. Utilice la información de las presentaciones. Haga que el grupo piense en sus héroes creativos. Dígales que dialoguen mentalmente con estos héroes y pídale que busquen las ideas que sus héroes ofrecerían al grupo si estuvieran sentados realmente en la sesión.
- F. Pida al grupo que considere las suposiciones básicas que han aportado respecto al problema, y que traten de invertir las como un estímulo para desarrollar más ideas.
- G. Pida al grupo que haga un repaso mental, que encuentre algo personalmente interesante en el medio ambiente de la reunión y que fuerce las asociaciones entre éstas y otras ideas que respondan al planteamiento de "Cómo hacer...".
- H. Pida al grupo que piense en cómo podrían asegurar que el problema quedara sin resolverse o que empeoraría, entonces utilice la inversión de esto para buscar más ideas.
- I. Pida al grupo que cambie el verbo en algunas de las ideas que ya están desarrolladas.
- J. Pregunte a los miembros del grupo si ellos pueden sugerir métodos para que el grupo desarrolle más ideas. Cuando usted se meta en dificultades, siempre tendrá al grupo allí para ayudarlo.



ANOTE TODOS LOS PENSAMIENTOS

4. El moderador se asegura de que todos los pensamientos estén anotados.

Cuando las ideas están desarrollándose, el moderador se asegura de que estén escritas rápida, clara y brevemente en letra de molde. El moderador escribe el mismo o utiliza un secretario. Si las ideas fluyen particularmente de prisa, ambos tendrían que escribir para evitar que se pierda la continuidad. Lo ideal es que nadie tenga que esperar para aportar una idea hasta que el apuntador termine.

Recuerde al grupo que si su idea no es anotada inmediatamente, entonces ellos mismos tendrían que escribirla en sus libretas y después continuar desarrollando ideas. A medida

que se escriban en letra de molde, el moderador repetirá en voz alta esa idea para asegurar al ideólogo que su idea ha sido anotada.

Esto les da más libertad para producir más ideas.

El moderador y la fase convergente

Aquí el moderador pone atención a la interacción entre el autor de las decisiones y los ideólogos, se aseguran que todos en el grupo tienen claro lo que se espera de ellos y que todos se sienten libres de presión para expresarse. El moderador pone atención especial a la energía del autor de las decisiones. Es cansado tener que entender, apreciar y asimilar de cinco a diez percepciones que no son suyas. Recuerde que inicialmente estas ideas no son especialmente excitantes para el autor de las decisiones, por lo tanto el trabajo puede ser tedioso. Dé todo su apoyo al autor de decisiones en esta fase convergente. Comprenda, demuestre que entiende y aprecia la dificultad del trabajo.

Tome un descanso si empieza a debilitarse la energía del autor de las decisiones. Algunas veces la actividad física ayuda, como respirar profundamente, estirarse o dar masaje en los hombros a los demás. Dé un descanso para jugar un corto partido de "volleyball", para que el grupo recupere energía. Quince minutos de actividad física intensa, hacen maravillas con un grupo bajo de energía y un autor de decisiones cansado. Evaluar la energía del grupo y responder creativamente a lo que necesita, son las dos funciones más importantes del moderador.

En la sección convergente los ideólogos también necesitan cuidado. Pero asegúrese que tengan claros los criterios del autor de las decisiones para elegir ideas.

Los ideólogos frecuentemente requieren estímulo para hacer surgir lo que el autor de decisiones pasa por alto. Sabemos por experiencia que ese punto de vista diferente, obtenido tal vez de un participante eficiente, es muchas veces el que conduce a la solución. Intuya cuando las personas tienen algo que decir y no lo dicen. Observe sus gestos, su lenguaje corporal. ¿Están tratando de llamar su atención? ¿Están sentados a la orilla de la silla? La retirada es otro símbolo muy difícil de reconocer. La gente que tiene una idea pero que no cree que será tomada en serio, frecuentemente se da por vencida. Se sientan recargados hacia atrás en la silla, con miradas de frustración o desdén. A veces murmurarán su pensamiento a un vecino que les simpatice. No permita que se vayan. Rételos a decir lo que tienen en mente. Después rete al autor de decisiones a comprender, encontrar valor e integrar. El grupo debe comprender que están defraudando al autor de decisiones cuando ven una manera de ayudar y no la expresan.

Busque mantener comprometidos a los ideólogos. Cuando el autor de decisiones elija las ideas, no permita que los ideólogos se sientan a esperar. Haga que observen el procedimiento de selección, que busquen los conceptos que el autor de las decisiones pasó por alto. Manténgalos pensando y trabajando. Estimúelos para que utilicen sus libretas y generen nuevos pensamientos. No pierda ninguna oportunidad para encontrar una nueva idea.

Recuerde que los ideólogos existen para ayudar al autor de decisiones a resolver el problema. El entorno debe ser un apoyo favorable y no un factor de competencia. Cuando el autor de las decisiones gana, todos ganan. El grupo no puede fracasar cuando todas las personas de ese grupo se sienten en libertad para expresar sus puntos de vista, y cuando el autor de las decisiones demuestra un anhelo sincero por otras perspectivas.

APROPIARSE DE UNA IDEA

El autor de decisiones se inclina por apropiarse de las ideas que no son suyas, para identificarse personalmente con ellas. Hasta que el autor de decisiones comprende totalmente un concepto y lo integra a su pensamiento, con todas sus implicaciones, es cuando la idea tiene probabilidad de realizarse completamente.

Si usted es el autor de las decisiones, ¿cómo hace para apropiarse de ellas? Se necesitan tres cosas para conseguirlo:

- Usted necesita comprender la idea -un reto por propio derecho.
- Una vez que usted la comprende, necesita apreciarla, considerarse como el Abogado del Angel y tratar de encontrar todo el beneficio que una idea representa para usted.
- Y, finalmente, usted debe encontrar qué le falta, qué le impide incluirla en su maleta de ideas potenciales y salve esos obstáculos con la ayuda del grupo.

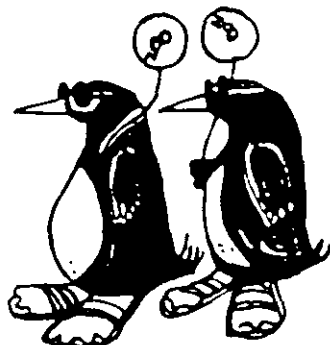
A continuación y paso a paso se describen las técnicas para asimilar las ideas.

La comprensión

Una idea o un pensamiento se compone realmente de dos partes: el contenido y la intención. En una idea, el contenido abarca el significado literal de las palabras, en tanto que la intención abarca los principios generales detrás del pensamiento. Es muy sencillo comprender el contenido de una idea, pero el verdadero sentido no se comprende completamente porque la intención fue dejada de lado. Relatamos una historia que ilustra claramente esto.

Manejando a través de una pequeña ciudad del medio oeste, un hombre se detiene en una gasolinera y pide al encargado que llene el tanque de gasolina. Mientras llena el tanque, al encargado se le ocurre mirar el asiento trasero y ve dos grandes pingüinos sentados allí. Visiblemente nervioso, el encargado se aproxima al manejador y dice, "Sabe, en esta ciudad tenemos un reglamento y mientras esté aquí, tiene que llevar a esos pingüinos al zoológico". El hombre asiente amistosamente y se va. Tres días después, por casualidad, el hombre se encuentra de regreso en la misma gasolinera, pidiendo de nuevo al encargado que llene el tanque de gasolina de su automóvil. El encargado mira otra vez hacia el asiento trasero y ve a los mismos pingüinos, pero en esta ocasión llevan anteojos de Sol y sandalias. Coléricamente, se acerca al manejador y dice: "Creí haberle dicho que mientras estuviera aquí tendría que llevarlos al zoológico".

El manejador replica, "Los llevé al zoológico, ¡les encantó! Ahora quieren ir a la playa".



AHORA
VAMOS
A LA
PLAYA.

En esta situación absurda, el manejador comprendió el contenido de la idea -llevar a los pingüinos al zoológico. Pero dejó de lado completamente la intención -encerrar a los pájaros.

El mismo malentendido, aunque tal vez más sutil, sucede en los negocios. Si usted necesita comunicarse con alguien realmente, ambos elementos de la comunicación, el contenido y la intención, deben estar comprendidos claramente.

Tomando esto en cuenta, ensaye el siguiente procedimiento para obtener cierto conocimiento de una idea que inicialmente no fue suya.

1. La persona que generó la idea pinta una imagen en palabras de lo que significa la idea en tres o cuatro frases.

Una vez más, es importante que el ideólogo no exponga o que hable de lo que en esa idea puede ser útil para el autor de las decisiones. El trabajo del autor de las decisiones es encontrar el valor de la idea. El autor de las decisiones trata de apropiarse de o familiarizarse con las ideas, en tanto que los ideólogos rompen su relación con las ideas. Esta relación debe romperse para dejar en libertad a los ideólogos para que aporten más ideas.

2. El autor de decisiones desarrolla una comprensión profunda del contenido y de la intención de la idea.

Comprendiendo el contenido

Una de las mejores formas de asegurar la comprensión del contenido es pedir al autor de decisiones que abunde sobre la idea que el ideólogo acaba de explicar. Para empezar el procedimiento de asimilación del autor de decisiones, menciónela como la idea más bien que como su idea o como la idea de Joe.

Eso despersonaliza el concepto y ayuda a romper la relación entre el ideólogo y la idea. Obliga al autor de decisiones a interactuar con la idea en sí, más que con la fuente de la idea.

Y si eventualmente la idea es rechazada, la persona que la proporcionó no se siente rechazada con ella.

Así, el autor de decisiones repite el concepto, empezando con las palabras, "La idea es..." reflejando una idea de la comprensión de las palabras. El contenido es claro si la interpretación es aprobada por el ideólogo. Si no, el ideólogo repite la idea, señalando lo que se omitió o en donde hay errores. El autor de decisiones hace una nueva interpretación hasta que el ideólogo confirma la comprensión.

Comprendiendo la intención

La gente utiliza dos procedimientos básicos para pensar y resolver un problema con palabras y con imágenes. Las palabras representan correctamente el contenido, pero la intención se refleja en las imágenes. Para asegurar la comprensión total del punto de vista de alguien más, es importante compartir las mismas palabras y las mismas imágenes.

Las imágenes asociadas con un concepto, frecuentemente están sepultadas en el subconsciente. Cuando se llevan a la superficie, estas imágenes relatan toda una nueva

historia acerca de la idea. La calidad de las imágenes expresadas en una idea depende de cómo se expresa ésta. Sea específico y concreto.

Por ejemplo, aquí están dos ideas:

- “Celebremos la reunión en alguna otra parte”
- “Celebremos la reunión en la Luna”

Aun cuando estas dos ideas son verbales, la segunda comprende una imagen mental más fuerte porque es más específica. La gente obtiene imágenes internas a través de la información sensorial, -olores, esfuerzos, sonido, movimiento. La idea es más específica, por ejemplo, entre más información sensorial contiene mayor es la posibilidad de que se evoque en imágenes. Usted ya sabe lo que podría sentirse en un medio ambiente con la fuerza de gravedad reducida como en la Luna; ha visto películas de la Luna; tiene una percepción de cómo sonaría comunicarse a través de los trajes espaciales. Por lo tanto tiene una imagen.

Uno de los medios más poderosos para desarrollar estas imágenes específicas en palabras, es encontrar una analogía o una metáfora que exprese la comprensión del propósito de la idea en un contexto distinto, como las ilustraciones de un libro que enfatizan el texto. Comprender la parte de la imagen del concepto del ideólogo, esto es precisamente lo que el autor de las decisiones necesita hacer.

Por lo tanto, después de que el autor de las decisiones y el ideólogo están de acuerdo con las palabras, el autor de las decisiones encuentra una analogía que expresa su comprensión de la idea. (Si necesita alguna ayuda, utilice la lista de mundos paralelos del apéndice D). En seguida, el ideólogo observa la analogía del autor de las decisiones y la acepta o la modifica cambiando algo de la analogía (no cambiando la analogía misma). El ideólogo modifica la analogía del autor de las decisiones como cuando el autor de las decisiones abunda sobre las palabras del ideólogo. El autor de las decisiones ofrece la analogía, no el ideólogo, porque si el autor de las decisiones concibe la imagen, aun cuando esté modificada eventualmente por el ideólogo, existe una mayor oportunidad para que encuentre valor en la idea.

También muestra al grupo lo activo que es intentando obtener un punto de vista distinto, ayudando a mantener el delicado equilibrio del poder, necesario para que grupo sea eficaz. Si el ideólogo modifica la analogía, finalmente el autor de las decisiones muestra la comprensión de la analogía modificada por la paráfrasis.

Finalmente, estando de acuerdo en el contenido y en la intención, el autor de las decisiones encuentra valor en la idea, si hay algo que falta en ella lo expresa, impidiendo querer analizarla más ampliamente y el grupo trata de ayudarlo a llenar esa brecha. Si pueden, la idea (o su modificación) se añade al resto de las ideas que el autor de las decisiones ha elegido. Si no pueden, se abandona la idea.

Lo siguiente es un resumen de la interacción que acabamos de describir utilizando un ejemplo específico.

Suponga que el problema expuesto es cómo disminuir el tiempo que se emplea en obtener los datos de la investigación preliminar de mercado acerca de un nuevo producto que consiste en una crema para afeitar que también limpia profundamente la cara. Una de las ideas que el autor de las decisiones no ha elegido es utilizar al personal interno para una investigación preliminar.

Pero uno de los ideólogos cree que es importante considerarla.

<ol style="list-style-type: none"> 1. El ideólogo somete la lista a consideración del autor de las decisiones y se extiende en ella tratando de pintar una imagen de lo que ve. 2. El autor de las decisiones parafrasea la idea. 3. El ideólogo la acepta o la cambia. 4. Ahora el autor de las decisiones encuentra una analogía. 5. El ideólogo la acepta o la cambia. 6. El autor de las decisiones está de acuerdo con la comprensión y hace una paráfrasis final. 7. Ahora el autor de las decisiones encuentra el valor y se convierte en el Abogado del Angel. 8. El autor de las decisiones hace sus planteamientos de "Cómo hacer..." 9. El grupo desarrolla ideas para salvar la brecha del AD. (Recuerde que ahora el AD se convierte en un ideólogo). 10. El autor de las decisiones finalmente acepta o rechaza el concepto. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Id.: "Me gustaría que usted considerara utilizar al personal interno. Lo que veo allí es que daríamos muestras a los empleados. Podrían utilizarla en el cuarto de aseo, y después de usarla nos informarían". 2. Ad: "La idea es utilizar a los empleados para hacer la visualización inicial del concepto". 3. Id.: "Sí, así es". 4. Ad: "Es como hacer un discurso ante mi familia antes de presentarlo en mi Club Rotario". 5. Id.: "No, es como colocar a su familia en el mismo presupuesto financiero en que usted coloca a su Club Rotario para que puedan experimentar realmente de la misma forma". 6. Ad: "De acuerdo, veo la diferencia. No es un ejercicio académico, pero es una bella experiencia." 7. Ad: "Lo que es útil para mí respecto a la idea es que (A) realmente produciría resultados rápidamente; (B) también ayudaría a mantener la idea confidencial, utilizándola solamente en los consumidores internos; (C) y podría motivar más a nuestros empleados manteniéndolos mejor informados acerca de lo que estamos haciendo." 8. "Lo que me falta es como eliminar el riesgo positivo que podrían tener los empleados respecto a la idea ya que han invertido interés viendo si da resultados." 9. (A) Solamente elija empleados que no saben nada de lo que estamos haciendo. (B) Elija a los parientes de los empleados que vivan en su casa. 10. "Sí, utilizar a los parientes del personal sería realmente aceptable porque resuelve mi problema e incluye las demás cosas que valoro. Incluyámoslo en la próxima fase divergente."
--	--

Esto parecería un procedimiento prolongado y realmente no es algo que usted utilizaría para hablar con su vecino más próximo. Sin embargo, cuando la necesidad de comunicar ideas es crítica, como cuando usted necesita desesperadamente nuevos puntos de vista para un problema empresarial urgente, el procedimiento le ayudará a asegurar que no pierde una ocasión. Los que están más ansiosos buscando una nueva idea, encontrarán muy fácil este procedimiento de integración.

Aun cuando la sesión creativa del grupo depende totalmente de la participación creativa de todos los miembros para que sea exitosa, la sesión depende realmente del autor de las decisiones. El éxito de este papel depende de la apertura, de la receptividad y de una disposición para evaluar y comprender todas las ideas que aparezcan en la sesión. El autor de las decisiones debe ser ameno, espontáneo, muy ansioso por resolver el problema y muy agradecido con los demás por compartir sus ideas. También deben ser objetivos, no aprobar las ideas solamente para que un ideólogo se sienta mejor, o por razones políticas, sino por la posibilidad de que la idea pueda conducir realmente hacia una solución. Las soluciones aparecerán si el autor de las decisiones adopta estas actitudes y las comunica al grupo.

Los siguientes pasos después de la sesión

Usted ha llegado a una solución excitante, o tal vez a dos o tres soluciones fuera de la sesión y ha removido todos los obstáculos aparentes utilizando el planteamiento de "Cómo hacer...". Es el momento de asegurar el éxito.

En primer lugar, tome su solución a través de los capítulos cuatro y cinco (vendiendo sus soluciones y realización de la prueba absurda) antes de dar el siguiente paso. Hágalo inmediatamente. Después, si usted es el autor de las decisiones, de una manera creativa, muestre al grupo lo mucho que usted aprecia el tiempo, la energía y la imaginación que ellos aportaron para ayudar a resolver un problema intrincado.

Organice una fiesta

En algún momento después de la sesión, organice un coctel o una cena para ellos en donde reconoce lo que usted ha hecho hasta ahora y cualquier obstáculo que ha encontrado.

Escriba una carta

Escriba una carta a sus jefes en la cual exprese la contribución especial que cada individuo ha hecho para el éxito de la sesión. Haga una copia para los participantes y para el departamento de personal. Recuerde hacer cada carta distinta, porque cada individuo realizó una contribución distinta.

Entregue un recuerdo

Envíeles a cada uno un recuerdo de la sesión con alguna representación metafórica de su idea sensacional final. Cuando trabajemos con nuestro grupo del Capítulo Tres, el autor de las decisiones pidió a Lake Placid recuerdos del equipo de Hockey Olímpico de 1980. Recibió broches especiales que distribuyó entre cada participante junto con una carta de agradecimiento.

Mantenga al grupo informado de cualquier cosa que usted esté haciendo y pídale su ayuda si encuentra problemas inesperados.

Deje que el grupo vea los frutos de su trabajo y que se sientan orgullosos de eso. Comparta su éxito y asegure su participación en la próxima reunión.

Resumen

Las reuniones pueden ser el momento de desperdicio de tiempo más grande y las mayores productoras de energía negativas en las empresas norteamericanas actuales. Con mucha frecuencia su propósito no es resolver problemas sino intercambiar información que podría atribuirse con más eficacia de otra manera como repartir apretones de manos o aprobar una decisión que ya se había tomado. Son un desperdicio de recursos.

La inmensa mayoría de las reuniones debería utilizarse para resolver problemas. Las reuniones son las situaciones únicas que reúnen en un lugar las experiencias combinadas, los pensamientos y las percepciones particulares de gente informada. Dejar de utilizar estas bibliotecas mentales para resolver problemas es una ocasión desperdiciada.

¿Cuántas veces no ha entrado usted a una reunión, le entregan un volante de cualquier clase, y aproximadamente 43 segundos después le piden su punto de vista sobre esa información que consideran tiene hace mucho tiempo? Si la información es importante y si se están solicitando ideas, problemas potenciales, obstáculos y análisis de una información con anticipación. Después pida a la gente que aporte sus ideas en la reunión.

Si usted necesita apoyo para una decisión, proporcione la decisión anticipadamente, después reúna a la gente para que realice la solución requerida del problema, para resolver cualquier consecuencia negativa.

La mayoría de los autores de las decisiones de las empresas encuentran amenazadora esta propuesta. Saber es poder. Sienten que si descubren información importante antes de una reunión, están debilitando su posición de alguna manera. Si conservan la información para sí mismos hasta la reunión, mantienen el control sobre cualquier objeción o dificultad que pueda surgir en la reunión porque han tenido la oportunidad de pensar en las consecuencias y en la importancia de los datos, y los demás no la tienen.

Desafortunadamente, este pensamiento popular conduce a decisiones mediocres y a empleados sin motivación. Los únicos partidarios voluntarios de su punto de vista en la reunión serán aquellos a quienes favorece la oportunidad política como principal motivador para su carrera profesional.

Por otra parte, los ideólogos independientes (una especie en peligro en las grandes empresas de la actualidad), tampoco dirán nada o actuarán de manera recalcitrante y buscarán contradicciones en donde usted más los necesita para que sean el Abogado del Angel. Desafortunadamente, los ideólogos independientes son los que pueden ayudarlo mejor a modificar su decisión para hacerla más poderosa y descubrir impedimentos y obstáculos ocultos. ¿Cómo puede usted cambiar sus actitudes? Simplemente déles datos y tiempo para que lo consideren antes de pedirles su opinión. Asegúrese de que su reunión cuente con un moderador que dirigirá la reunión y que permanecerá fuera del fondo de las cosas. Manifieste de frente su posición en la decisión o en la información. Hágase usted mismo vulnerable. Invite al grupo a evaluar la decisión creativamente. Modifique la idea

con las técnicas de Desmenuzar las Ideas del Capítulo Dos, la cual utilizamos muchas veces en todos los capítulos de este libro.

Tome en cuenta dividir una extensa hoja de papel en tres columnas longitudinales, con los siguientes encabezados:

¿Qué es útil en la decisión o en el plan?	¿Qué falta en el plan? "Cómo hacer..."	Modificación en el plan para responder a "Cómo hacer..."

Pida al grupo que diverja en las tres columnas. Se sorprenderá de cuánto más poderosas serán su solución final y la realización y de cuánto más activa e involucrada será su gente.

Los números mágicos del grupo son de seis a ocho. Si usted tiene un número grande en la reunión, haga que trabajen en pequeños grupos, después informarán en la sesión plena. Es enorme la potencia detrás de este tipo de acercamiento.

Recuerde que aquéllos que temen perder el poder, en primer lugar realmente nunca lo han tenido. Usted no es tan pequeño que necesite ser tan grande.

Lista de referencia para la sesión de un grupo para resolver problemas

I. Considerar el tipo del problema

- A. Arreglar algo roto ó crear algo nuevo. Ambos son un problema importante por resolver.
- B. ¿Ya tengo una idea de cuál sería la solución?
- C. ¿Es el tema altamente específico?

II. La selección

- A. El número ideal -de 6 a 8 participantes.
- B. Considerar todas las políticas involucradas.
- C. ¿Tener representantes de las cuatro caras de la creatividad?
- D. Todos los participantes son ideólogos fluidos y flexibles.
- E. Todos los participantes tienen actitudes positivas.

III. Comercializar la sesión

- A. Comunicar un sentido de apremio y un anhelo en busca de ideas.
- B. Comunicarse personalmente con los participantes uno por uno.
- C. Proporcionar una variedad de fechas para conseguir la máxima asistencia.

IV. Medio ambiente

- A. Fuera del lugar, si es posible de alguna manera.
- B. Un salón para un grupo de tres veces su dimensión.
- C. Comodidad física.
 - 1. Frecuentes descansos programados.
 - 2. Proporcionar refrigerios adecuados.
 - 3. Saber controlar la temperatura del salón.
 - 4. ¿Hay suficiente espacio en las paredes?
 - 5. Tener bastantes rotafolios, papel, cinta y marcadores para anotar las ideas y pegarlas en las paredes.
 - 6. Disponer lo necesario para el almuerzo.

V. Papeles y estructura

- A. El autor de las decisiones
 - 1. Tiene poder y autoridad para tomar decisiones, y para obtener recursos para realizarlas.
 - 2. Modela el comportamiento del ideólogo en la fase divergente.
 - 3. Se comporta como la persona más creativa del grupo, integrándose y apropiándose de las ideas que le eran extrañas antes de que la sesión se celebrara.
 - 4. Sabe parafrasear y encontrar analogías para las sugerencias de los ideólogos.
 - 5. Desempeña el papel del Abogado del Angel.
- B. Los ideólogos.
 - 1. Ideólogos independientes hábiles.
 - 2. Se entusiasman respecto a la participación
 - 3. Tienen disposición para crear y ejecutar las reglas fundamentales.
 - 4. Tienen ánimo definido para ayudar al autor de las decisiones.
- C. El moderador
 - 1. Está involucrado solamente en el procedimiento.
 - 2. Es respetado por los miembros del grupo en la jerarquía formal y en la informal.
 - 3. Posce cualidades interpersonales intensas.
 - 4. Conoce el procedimiento que se va a utilizar.
 - 5. Conoce las técnicas para estimular la idea.
 - 6. Comprende las técnicas y el procedimiento de grupo.

VI. Para después de la sesión

- A. Organizar una celebración.**
- B. Enviar una carta de reconocimiento a los jefes, estableciendo la contribución especial personal de cada participante.**
- C. Entregar un recuerdo de la sesión.**

Epílogo

**Ser Creativo es una
Alternativa que Usted
Puede Tomar**

El pensamiento creativo es mucho más que un instrumento. Es más que una técnica o que un conjunto de técnicas, y es más que un sistema para pensar de manera distinta. El pensamiento creativo es una manera de vivir su vida.

Si usted solamente ha trabajado su ruta a través de este libro, puede parecer agotador. Puede usted pensar, ¿una buena idea merece todo este trabajo? Ante todo, la respuesta es sí. Es con un procedimiento para crear ideas de alta estima o para resolver problemas de alta estima y relativamente es poco trabajo para esa recompensa tan alta.

En segundo lugar, entre más lo realiza, menos difícil parece. Cuando estos conceptos se integran por sí mismos en sus patrones habituales del pensamiento, se convierten en una segunda naturaleza. Usted cree de esta manera sin pensar. No es difícil, es natural. La gente que usted ahora considera como creativa, probablemente ha incorporado en su pensamiento muchos de los procedimientos o por lo menos los elementos de éstos. El verdadero pensamiento creativo es infinito. No existe fin para él. Y con esperanza, esto puede ser un comienzo para usted. Una vez que usted comprende cómo pensar creativamente, ya no se esfuerza, lo utiliza para lograr algo, después lo hace a un lado. Es natural. Cuando usted crea su solución, utiliza su creatividad para venderla (Como Arthur Fry de 3M) y Utiliza su creatividad para realizarla. Usted pronto se encuentra a sí mismo buscando oportunidades, realizando descubrimientos cuando menos lo espera, encontrando las soluciones para sus problemas más urgentes.

Nuevamente, estos son los ocho principios que respaldan todo lo que usted ha leído:

1. Todos somos creativos.
2. La creatividad reduce riesgos.
3. La creatividad tiene cuatro caras.
4. Uno no solamente vive con datos.
5. Una imagen es mejor que mil palabras.
6. Los sueños o los problemas imposibles no existen (solamente existen los soñadores limitados y que están incapacitados para resolver problemas).
7. El subconciencia es un socio perfecto en el proceso creativo.
8. El pensamiento creativo genera situaciones de triunfo (sin términos medios).

Ahora que usted ha terminado el libro, ¿cómo se siente respecto a estos principios? ¿Le parecen a usted tan auténticos? Si no, ¿qué falta? Utilizando estos y cualesquiera otros que usted considere importantes, organice su propio conjunto de principios. Escríbalos en donde pueda verlos, le recordarán su potencial creativo.

Finalmente, busque en su "marcador de libros" aquel papel en el que usted escribió, Capítulo Uno, ideas para obtener el máximo de este libro. Permítase a sí mismo recargarse hacia atrás en su sillón y reflexionar en la experiencia, en las ideas y en los conceptos del libro y en las anotaciones que usted fue haciendo a lo largo de la lectura. Sumérjase en ellas. Ahora que ha terminado, ¿cuáles pensamientos finales puede usted escribir? Aprovechando la percepción, ¿cuáles secretos o conceptos valiosos ha obtenido de este

libro que no tenía cuando lo empezó? Si tiene un amigo que está leyendo el libro, compartan entre sí sus marcadores de libro. Se sorprenderá por lo distinto que son.

Ser creativo es una alternativa que usted puede tomar.

Si usted lo único que ha obtenido es este conocimiento, ha captado algo muy poderoso. Una y otra vez hemos escuchado a la gente que dice, "Estoy sorprendido conmigo mismo, nunca me consideré especialmente creativo". Sorpréndase a sí mismo. Siéntase poderoso. Tome la responsabilidad. Tome todo lo que ha aprendido, regrese a su empresa, y utilícelo para crear y realizar incansablemente. Convierta su empresa en Innovación, S.A. y alcanzará mucho éxito. Tome la alternativa de ser creativo y en un solo paso habrá viajado más de la mitad de la distancia hacia una nueva vida.

**Estructurar Habilidades
Adicionales (Capítulo Dos)**

EL PENSAMIENTO DIVERGENTE

- Durante los diez minutos siguientes, anote todos los medios que puede pensar para mejorar el cuarto de aseo de su empresa o de su oficina. Por favor, termine el ejercicio antes de continuar leyendo.

Produzca por lo menos 35 ideas en diez minutos para mejorar una sala de juntas. (En primer lugar, describa una sala de juntas utilizando una lista de palabras o de frases breves, después cambie sus descripciones utilizando los cuatro tipos básicos de manipulación:

- Hacerlo más amplio, más grande o extenderlo
- Hacerlo más pequeño, más agradable o reducirlo a la menor escala
- Arreglarlo de nuevo o adaptarlo, trasladarlo, sustituirlo
- Considerarlo desde un punto de vista distinto

Piense en un objeto de su empresa que le gustaría mejorar. Aporte 50 ideas distintas para hacerlo mejor. Registre el tiempo que utilizó.

FORZAR LAS ASOCIACIONES

- Considere la tarea de substituir a un empleado valioso que ha salido de su organización (Columna de Ideas). Desarrolle por lo menos diez ideas/sugerencias para realizar esto, encontrando asociaciones o relaciones entre encontrar un substituto y planear una fiesta exitosa (Columna Clave).

Desarrolle diez ideas distintas para relacionarse mejor con un socio con quien ha tenido dificultades pasadas (Columna de Ideas) forzando las asociaciones entre la manera en que usted se relaciona con el socio y hacer una verificación a su automóvil antes de hacer un largo viaje (Columna Clave).

Recuerde, en la columna de las características, examine los detalles, los mecanismos reales por los cuales da resultado u ocurre.

PARA CONVERTIRSE EN EL ABOGADO DEL ANGEL

Con la siguiente idea, encuentre tantas cosas útiles como pueda en diez minutos:

PARA REDUCIR LOS GASTOS EXCESIVOS NO DEBERIA PERMITIRSE A LOS HOMBRES DE NEGOCIOS TOMAR VACACIONES.

-
-
- Utilizando la forma de asociación forzada, encuentre en diez minutos tantas cosas útiles como pueda, respecto a la siguiente idea:

PARA MEJORAR LAS RELACIONES DE TRABAJO, EL CONSEJO DE DIRECTORES DEBERIA DE USAR OREJAS DE MICKEY MOUSE EN SUS REUNIONES.

- En 15 minutos, encuentre tantos conceptos valiosos como pueda, utilizando el ejercicio de asociación forzada para la idea siguiente:

SI LA GENTE NO LLEGA A TRABAJAR CON PUNTUALIDAD, DEBERIA RECIBIR CHOQUES ELECTRICOS MODERADOS.

PARA DISECAR IDEAS

Trate de encontrar rutas para mejorar su productividad. Empezando con la idea de emplear una ardilla para que realice algunas de sus tareas, utilice las técnicas de las asociaciones forzadas y de diseccionar una idea para por lo menos encontrar una situación en que usted pueda realizar sin costo adicional durante la semana próxima. Dése a sí mismo por lo menos 30 minutos para trabajar en este ejercicio.

Vea si en 15 minutos puede hacer un diagrama del proceso mental que nuestro conocido en el aeropuerto de Chicago pudo haber realizado utilizando la técnica de desmenuzar la idea. (Pág. 30).

Considere este problema:

COMO LLEGAR A SER UN ADMINISTRADOR CREATIVO

1. Por lo menos desarrolle 10 planteamientos de "Cómo hacer..." cambiando el verbo en el planteamiento.
2. Eligiendo su favorito, vea si usted puede obtener ideas para éste, utilizando la técnica de desmenuzar una idea o la de las asociaciones forzadas.

**El Inventario de los
Grandes Pensamientos
(Citas)**

CITAS DEL ANALITICO

1. *Quien tiene mantequilla sobre la cabeza no debería caminar en el sol.*
– Talmud.
2. *Quien tiene imaginación sin aprendizaje, tiene alas pero no tiene pies.*
– Toubert.
3. *Esté seguro, déme la prueba ocular.*
– Shakespeare.
4. *Uno no debería confundir al pintor, a la pintura y al caballete.*
– Baghavad Gita.
5. *Pocas veces las cosas son lo que parecen, la leche descremada se disfraza de crema.*
– Gilbert.
6. *Una moneda suena en una botella; la botella llena de monedas no emite ningún sonido.*
– Talmud.
7. *La Gracia es don de Dios, pero el conocimiento se compra en el mercado.*
– H. H. Clough.
8. *Dios nos creó íntegros, todo lo demás es obra del hombre.*
– L. Kroenecker.
9. *El calor no puede pasar por sí mismo de un cuerpo frío a uno caliente.*
– R. J. E. Clausius.
10. *Nunca trates de enseñar a cantar a un cerdo. Pierdes tu tiempo y molestas al cerdo.*
– Anónimo.
11. *Cebando una ratonera con queso, siempre deja espacio para el ratón.*
– H. H. Munro.
12. *Nunca enganches a un mismo carro a un caballo y a un buey.*
– Talmud.
13. *Cuando usted sea un yunque, manténganse firme, cuando sea un martillo, pegue a su satisfacción.*
– G. Herbert.
14. *El fruto más débil cae más fácilmente al suelo.*
– Shakespeare.
15. *El león y la cabra pueden acostarse juntos, pero la cabra no duerme bien.*
– Woody Allen.

CITAS DEL INSTRUMENTADOR

1. *Ir a la cama con una mujer nunca perjudica a un beisbolista. Es velar toda la noche esperándolos lo que a usted lo saca de sus casillas.*
– C. Stengel.
2. *La parte más difícil de llegar a la cima de una escalera es lograr pasar entre la multitud que está en la base.*
– A. Word.
3. *¿Puede el ciego conducir al ciego? ¿No caerán ambos al foso?*
– La Biblia.
4. *Maneja tus herramientas sin guantes, recuerda que el gato con guante no atrapa ningún ratón.*
– Benjamín Franklin.
5. *La pregunta de "A quién corresponde ser el jefe" es igual que preguntar a quién corresponde ser el tenor en un cuarteto. Obviamente que es a quien cante como tenor.*
– Henry Ford.
6. *La piedra más filosa hace el borde más fino.*
– J. Lyly.
7. *Al patinar sobre el hielo delgado, nuestra seguridad depende de nuestra velocidad.*
– Emerson.
8. *La estrella que me guía siempre es poseer algo manual.*
– Dickens.
9. *El ardid gana en caso de duda.*
– E. Hoyle.
10. *Saber puede ser un lastre, pero las realizaciones dan lustre y más gente mira sin sopesar.*
– Chesterfield.
11. *La sabiduría de la vida es mantenerse en la plantación para que la semilla crezca en el plantío, lo recordemos o no.*
– Henry Ford.
12. *No golpees solamente cuando el acero está caliente, mantenlo caliente con los golpes.*
– O. Cromwell.
13. *Pobre del que hace una puerta antes de tener una casa o que construye una cerca y no tiene patio.*
– O. Cromwell.
14. *El hombre que sopla la espuma de su vaso, no tiene realmente sed.*
– Talmud.
15. *Ten cuidado en donde hay más velamen que lastre.*
– Wm. Penn.

CITAS DEL COLABORADOR

1. *Hay dos maneras de difundir luz, ser la vela o el espejo que la refleja.*
– W. Wharton.
2. *Si tienes dos hogazas de pan, vende una y compra un jacinto.*
– Proverbio Persa.
3. *Si usted pone una cadena alrededor del cuello de un esclavo el otro extremo se engancha al suyo.*
– Emerson.
4. *Si nunca nadie hubiera aprendido a desnudarse, muy poca gente se enamoraría.*
– D. Parker.
5. *¿Sabe el águila qué hay en el foso, o te agotas preguntándole al topo?*
– Wm. Blake.
6. *La batalla de Waterloo se ganó en los campos de juego de Eton.*
– El Duque de Wellington.
7. *El fuego que parece extinguido con frecuencia dormita bajo las cenizas.*
– P. Corneille.
8. *Si dos leños están secos y uno está mojado, el fuego de los dos encenderá también al mojado.*
– Talmud.
9. *Cuando el león acaricia al cordero, el cordero nunca dejará de seguirlo.*
– Shakespéare.
10. *Un hombre redondo no puede inmediatamente caber en un hoyo cuadrado. Debe tener tiempo para modificar su figura.*
– Mark Twain.
11. *No hay una belleza excelsa que no tenga alguna rareza en la proporción.*
– F. Bacon.
12. *Las leyes son como las telarañas que pueden atrapar a las moscas pequeñas, pero dejan pasar a las avispas y a los abejorros.*
– J. Smith.
13. *Tu dolor es el rompimiento del escudo que encierra tu entendimiento.*
– K. Gibran.
14. *Hay una higuera que tiene sus raíces hacia arriba y sus ramas hacia abajo.*
– Baghavad-Gita.
15. *La belleza personal es una mayor recomendación que cualquier carta de referencia.*
– Aristóteles.

CITAS DEL IMAGINATIVO

1. *Gobernar un país grande es como cocinar un pez pequeño.*
– Lao Tsu.
2. *¿Qué es una yerba? Es una planta cuyas virtudes todavía no han sido descubiertas.*
– Emerson.
3. *En donde el telescopio termina el microscopio comienza.*
¿Cuál de los dos tiene la visión más grandiosa?
– V. Hugo.
4. *Uno tiene que multiplicar los pensamientos hasta que no haya bastantes policías para controlarlos.*
– S. J. Lee.
5. *Exactamente como no hay trigo sin paja, no hay sueño sin algún disparate.*
– Talmud.
6. *Dios es un geómetra.*
– Platón.
7. *Siempre es bueno cuando un hombre tiene dos planchas en el fuego.*
– F. Beaumont.
8. *Parte del secreto para triunfar en la vida es comer lo que usted quiera y dejar que la comida se peleé ya adentro.*
– H. Twain.
9. *Trabajar sin esperanza es llevar néctar en un cedazo, y la esperanza sin objetivo no puede subsistir.*
– Coleridge.
10. *No golpees solamente cuando el acero está caliente, mantenlo caliente con los golpes.*
– O. Cromwell.
11. *Si usted conserva algo siete años, seguramente encontrará una utilidad para ello.*
– S. W. Scott.
12. *Tal vez usted no sea luminoso, pero es un conductor de luz.*
– A. Conan Doyle.
13. *Pensando conseguir inmediatamente todo el oro que el ganso podía darle, lo mató, lo abrió y encontró nada.*
– Esopo.
14. *Cada soldado francés carga en su mochila un bastón de mariscal.*
– N. Bonaparte.
15. *Si yo he visto más lejos, es parándome sobre los hombros de los gigantes.*
– I. Newton.

Apéndice C

El Inventario del Estilo de Pensar

Clasifique en orden de 4 a 1 a las respuestas que describen sus preferencias por los planteamientos siguientes. El número 4 representa su preferencia más elevada. El número 1 representa su última respuesta preferida para cada situación.

1. *Cuando hay que planificar, yo prefiero:*

- A. Llegar con un planteamiento de visión a 10 años que describe la dirección que tomará nuestra organización.
- B. Investigar y analizar los hechos y las cifras con los que podemos hacer proyectos.
- C. Facilitar una sesión de planificación para nuestro equipo.
- D. Desarrollar el plan después de que la investigación y el planteamiento de la visión están terminados.

2. *Con relación a mis responsabilidades en el aspecto financiero de mi trabajo, yo prefiero:*

- A. Proporcionar y/o explicar los estados financieros.
- B. Analizar los estados financieros y hacer comparaciones con los otros meses, trimestres o años.
- C. Utilizar los estados financieros únicamente cuando sean necesarios para apoyar a mi interpretación de la gran imagen.
- D. Hablar informalmente con otros que están calificados y dispuestos a mantenerme informado.

3. *Las tareas administrativas que yo prefiero son:*

- A. Tratar con las relaciones humanas.
- B. Asegurar que se sigan los planes y los procedimientos establecidos.
- C. Encontrar nuevas rutas para lograr que el trabajo se realice.
- D. Trabajar con números y datos.

4. *Cuando hay que resolver un problema, yo prefiero:*

- A. Investigar los hechos y/o las cifras para definir el problema.
- B. Discutir el problema con otros para obtener distintos sentimientos y opiniones acerca de la situación.
- C. Aportar una solución innovadora para el problema.
- D. Realizar la solución acordada respecto a la solución.

5. *La función de entrenamiento y desarrollo que yo prefiero es:*

- A. Trabajar con gente para decirles y mostrarles cómo hacer el trabajo.
- B. Analizar y evaluar el desempeño de una persona y sugerirle áreas para su mejoramiento.
- C. Retar a la gente para que descubran por sí mismos y aprendan de su propia experiencia.
- D. Ser sensible hacia las necesidades de la gente y ayudarlos a satisfacer esas necesidades.

6. *Yo tiendo a tomar decisiones basado en:*

- A. El pensamiento lógico paso a paso.
- B. La experiencia pasada.
- C. Mi reacción emocional.
- D. Mi percepción y mi intuición.

7. *Cuando deseo influir en otra persona para que acepte mi idea, yo:*

- A. Desarrollo un reconocimiento lógico que la persona no pueda refutar.
- B. Conduzco a la persona a través de los detalles y los principios básicos de mi idea, paso a paso.
- C. Comparto las razones por las que mi idea aportará satisfacción a esa persona.
- D. Señalo los factores especiales de mi idea los cuales pueden abrir nuevas perspectivas.

8. *Cuando hay que elegir un nuevo escritorio y una silla para mi oficina, yo querría:*

- A. Seleccionar un estilo tradicional de una empresa reconocida.
- B. Seleccionar del almacén que me da el mejor rendimiento y precio.
- C. Seleccionar el escritorio y la silla que se ajusta mejor a todo el estilo que he elegido para mi oficina.
- D. Seleccionar el escritorio y la silla en que me sienta bien.

9. *Prefiero participar en reuniones que incluyan:*

- A. Un alud de ideas.
- B. Un intercambio de información.
- C. Un desarrollo de equipo.
- D. Tomas de decisión.

10. *La información que valoro más es la que:*

- A. Separa hechos de opiniones, proporcionando una base para el análisis.
- B. Proporcionar reconocimiento personal y estimular la motivación.
- C. Puede utilizarse para producir resultados.
- D. Ofrece posibilidades ocultas o nuevas oportunidades.

11. *Yo disfruto participando en conversaciones con la gente cuando podemos:*

- A. Expresar nuestros sentimientos sinceros.
- B. Tener un debate saludable.
- C. Aportar nuevas ideas o percepciones.
- D. Llevar a cabo algo.

12. *Cuando se organiza, yo prefiero:*

- A. Establecer prioridad y ceder el trabajo a la persona más capacitada.
- B. Considerar la gran imagen y cómo se ajustará todo.

- C. Controlar los pasos, observando los detalles.
 - D. Encontrar medios para asegurar la comunicación eficaz.
13. *Tengo dificultad de comunicarme con gente que:*
- A. No puede ver el principal punto de lo que estoy tratando de decir.
 - B. Es insensible a los sentimientos.
 - C. No liga sus pensamientos y cambia constantemente de tema.
 - D. Es ilógica.
14. *Las reglas que no tienen sentido, deberían ser:*
- A. Evaluadas.
 - B. Cumplidas.
 - C. Flexibles.
 - D. Desafiadas.
15. *Mis actividades de esparcimiento favoritas me proporcionan una ocasión para:*
- A. La excitación emocional.
 - B. La expresión artística.
 - C. Desarrollar habilidades.
 - D. Ejercitar mi mente.
16. *Yo prefiero que el medio que me rodea sea:*
- A. Estimulante mentalmente.
 - B. Claro y ordenado.
 - C. Cálido y amistoso.
 - D. Adecuado.
17. *Cuando ceno en un restaurante, prefiero que sea uno que:*
- A. Tenga un ambiente que esté de acuerdo con su gastronomía.
 - B. Sea tradicional, eficiente y en el que yo pueda contar con un buen servicio.
 - C. Proporcione intimidad, música suave, flores y luces de velas.
 - D. En mi opinión sea incomparable.
18. *Las situaciones de trabajo que me entusiasman son:*
- A. Descubrir una solución única de avance sensacional para un problema empresarial crónico.
 - B. Cuantificar y por lo tanto, comprender cómo tomar una alternativa difícil.
 - C. Terminar un proyecto importante, paso a paso.
 - D. Gestionar una solución dentro de un grupo de trabajo que sea aceptable para todos los miembros.
19. *Lo que me gusta de las vacaciones es:*
- A. Planear un itinerario y después experimentar mi plan.

- B. Tener la libertad para hacer todo lo que quiero con el impulso del momento.
- C. Tener tiempo para estar cerca de mi familia y/o de mis amigos.
- D. Tener la oportunidad de apreciar nuevos lugares, ciudades, restaurantes, y/o balnearios.

20. *Después de haber leído un libro, recuerdo:*

- A. Lo que me gustó y/o lo que no me gustó.
- B. La secuencia de la historia o el contenido.
- C. La emoción que experimenté.
- D. Lo que pensé que el autor estaba tratando de comunicar.

21. *Los que realmente conocen mis atributos, me describirían como:*

- A. Un visionario que observa la "gran imagen".
- B. Un lógico autor de decisiones.
- C. Un planificador eficaz que llega hasta el fin.
- D. Un escucha responsable.

22. *Tengo mucho en común con gente que:*

- A. Es responsable y sensitiva respecto de los sentimientos de los demás.
- B. Está dispuesta a apreciar los puntos de vista de los demás.
- C. Cuando pregunto, proporciona respuestas adecuadas, con sentido común.
- D. Es imaginativa.

23. *Si estoy incluido para desarrollar una estrategia de mercadotecnia, lo que más disfruto, es:*

- A. Analizar todos los aspectos de la competencia para recomendar la mejor colocación para nuestro producto y/o servicio.
- B. Identificar las necesidades de los clientes mediante comprensión e intuición.
- C. Predecir las tendencias futuras para determinar las ocasiones para la innovación.
- D. Revisar las experiencias anteriores para seleccionar las estrategias que han pasado la prueba del tiempo.

24. *Desarrollando mi propia lista de votos para cinco años, incluiría.*

- A. Planificar y controlar a un grupo de trabajo que esté a cargo de mantener a mi organización en continuo movimiento acelerado.
- B. Ser el experto y consultor técnico que la compañía busca en épocas de crisis.
- C. Ser un mentor que ayuda a que la gente mejore la calidad de su vida.
- D. Tomar nuevos riesgos que me proporcionarán la ocasión de desarrollarme.

Instrucciones para el registro de los resultados

Ponga sus calificaciones para cada pregunta, en la siguiente hoja de registro de resultados, después totalice cada columna. La columna con el registro más alto indica su estilo de pensar más preferido y la columna con el más bajo, indica su estilo menos preferido.

HOJA DE REGISTRO DEL INVENTARIO DEL ESTILO DE PENSAR

	ANALITICO	INSTRUMENTADOR	COLABORADOR	IMAGINATIVO
1.	_B.	_D.	_C.	_A.
2.	_B.	_A.	_D.	_C.
3.	_D.	_B.	_A.	_C.
4.	_A.	_D.	_B.	_C.
5.	_B.	_A.	_D.	_C.
6.	_A.	_B.	_C.	_D.
7.	_A.	_B.	_C.	_D.
8.	_B.	_A.	_D.	_C.
9.	_D.	_B.	_C.	_A.
10.	_A.	_C.	_B.	_D.
11.	_B.	_D.	_A.	_C.
12.	_A.	_C.	_D.	_B.
13.	_D.	_C.	_B.	_A.
14.	_A.	_B.	_C.	_D.
15.	_D.	_C.	_A.	_B.
16.	_D.	_B.	_C.	_A.
17.	_D.	_B.	_C.	_A.
18.	_B.	_C.	_D.	_A.
19.	_D.	_A.	_C.	_B.
20.	_A.	_B.	_C.	_D.
21.	_B.	_C.	_D.	_A.
22.	_B.	_C.	_A.	_D.
23.	_A.	_D.	_B.	_C.
24.	_B.	_A.	_C.	_D.
Totales	_____	_____	_____	_____

Apéndice D

Mundos Paralelos

MUNDOS PARALELOS

Arquitectura	Filosofía	Nutrición
Arte	Finanzas	Periodismo
Astrología	Física	Perversiones
Astronomía	Fotografía	Pesca
Aviación	Fútbol	Política
Biología	Gastronomía	Pornografía
Bolicho	Geografía	Programas Televisivos
Cine	Geología	Psicología
Comida Oriental	Guerra Revolucionaria	Reino Animal
Compositores	Ibsen	Reproducción Animal
Computación	Insectos	Selva
Danza	Inventos	Sellos y Monedas
Derecho	La Segunda Guerra Mundial	Shakespeare
Documentos importantes	Libros Religiosos Importantes	Teatro
Economía	Literatura Americana	Telenovelas
Educación	Máquinas	Tenis
El Espacio	Medicina	Tiras Cómicas
El Oeste Salvaje	Meteorología	Transporte
Electrónica	Misterios	Trasplantes
Esparcimiento	Mitología	Vietnam
Evolución	Monumentos	Vinos
Fabricación	Movimientos Sociales	

Apéndice E

La PCP Desarrollada

LA DIPOSITIVA MENTAL DE LAS ETAPAS (PCP Desarrollada Etapas 4-8)

EJEMPLO DE LA PCP

(Columna Clave) Realización de las Etapas	(Columna de Ideas)
<p>4. Se notificarán los cambios que se llevarán a cabo, al personal de investigación y de la fábrica que está involucrado, en una reunión conjunta de dos días para resolver el problema, celebrada en un centro de conferencias de negocios fuera del lugar. La reunión está presidida conjuntamente por los vicepresidentes de investigación y de Producción.</p> <p>5. El vicepresidente de Mercadotecnia se reúne con los vicepresidentes de producción de la fábrica y de Investigación para discutir la necesidad de un equipo interdisciplinario con gente del Departamento de Investigación de la fábrica para trabajar en la Planta en un sistema de producción de los pañales.</p> <p>6. El director de Mercadotecnia de Nuevos Productos se reúne con el vicepresidente de Mercadotecnia (la persona más poderosa de la compañía después del director ejecutivo), para hablar acerca de un equipo ad hoc de gente del Departamento de Investigación de la fábrica para resolver el problema.</p> <p>7. El gerente de Mercadotecnia de los Pañales se reúne con el director de Mercadotecnia de Nuevos Productos para presentar la solución del Departamento de Investigación para el problema de los pañales y la sugerencia de que el vicepresidente de Mercadotecnia sea la única persona con el poder suficiente para otorgar identidad a este grupo conjunto del Departamento de Investigación y de la Fábrica.</p> <p>8. El director de Investigación de los pañales, para presentar su propuesta, se reúne con el subdirector de Investigación de Desarrollo de Nuevos Productos y con el subgerente de la fábrica de los pañales.</p>	

LISTA DE ACTIVIDADES

EJEMPLO DE LA PCP

(Columna Clave) Realización de las Etapas	(Columna de Ideas) Actividades para el siguiente paso
<p>10. (Actual - 1/3). La sesión creativa ha terminado. La solución del gerente de investigación es la de crear un equipo adecuado con los investigadores de los ingenieros de la fábrica, conducido por un equipo de dos personas que consiste en el del subdirector de Desarrollo de Nuevos Productos y el subgerente de la fábrica de pañales. La responsabilidad de la operación caerá en el director de</p>	

EJEMPLO DE LA PCP (continuación)

<p>(Columna Clave) Realización de las Etapas</p>	<p>(Columna de Ideas) Actividades para el paso siguiente</p>
<p>Investigación que contará con los científicos del Departamento de Investigación y con parte de los ingenieros de la fábrica que le informarán directamente. El, a su vez informará periódicamente en reuniones para resolver el problema, a las dos personas del comité. La operación se localiza en la parte de Control de Calidad de la fábrica. Mientras tanto, un pequeño grupo de ingenieros de la fábrica será trasladado temporalmente a las instalaciones del Departamento de Investigación para informar al director de Desarrollo de Nuevos Productos. Tienen que aprender tecnologías de emergencia y llenar el vacío que dejaron los científicos al trasladarse a la fábrica. Toda la propuesta debe estar resuelta y las operaciones de la fábrica deben presentar mejoras importantes en seis meses.</p> <p>9. (8/3). El gerente de Investigación de los Pañales se reúne con su jefe, el subdirector de Desarrollo de Nuevos Productos para presentar la solución del Departamento de Investigación y para pedir ayuda para la realización.</p> <p>8. (8/3). El gerente de Investigación de los Pañales, para presentar su propuesta, se reúne con el subdirector de Investigación de desarrollo de Nuevos Productos, con el gerente de Mercadotecnia de los Pañales y con el subgerente de la fábrica de los Pañales.</p> <p>7. (17/3). El gerente de Mercadotecnia de los Pañales se reúne con el director de Mercadotecnia de Nuevos Productos para presentar la solución del Departamento de Investigación para el problema de los pañales y la sugerencia de que el vicepresidente de Mercadotecnia sea la única persona con el poder suficiente para otorgar identidad a este grupo conjunto del Departamento de Investigación y de la fábrica.</p> <p>6. (24/3). El director de Mercadotecnia de Nuevos Productos se reúne con el vicepresidente de Mercadotecnia (la persona más poderosa de la compañía después del director ejecutivo), para hablar acerca de un equipo ad hoc de gente del Departamento de Investigación de la fábrica para resolver el problema de la comercialización.</p> <p>5. (28/3). El vicepresidente de Mercadotecnia se reúne con los vicepresidentes de producción de la fábrica y de Investigación, para discutir la necesidad de un equipo interdisciplinario de gente del Departamento de Investigación y de la fábrica para estar acuartelados en la fábrica trabajando en el sistema de producción de los pañales.</p>	<p>A. Un documento de estrategia de mercadotecnia que establece la solución, los recursos materiales y humanos para hacer que dé resultados, y una demostración racional del propósito como la única esperanza razonable para resolver el problema en el lapso de seis meses.</p> <p>B. Convencerlo de reubicarse temporalmente en la fábrica. (Tiempo de terminación: una semana).</p> <p>A. La disponibilidad en el mismo lugar y al mismo tiempo del subgerente de la fábrica, del subdirector de Desarrollo de Nuevos Productos y del gerente de Mercadotecnia.</p> <p>B. Aceptación por el subgerente de la fábrica. (Tiempo de terminación: una semana).</p> <p>A. La disponibilidad del director de Mercadotecnia de Nuevos Productos. (Tiempo de terminación: dos días).</p> <p>A. Disponibilidad de los fondos de Mercadotecnia para cubrir algunos gastos de la reubicación.</p> <p>B. Aceptación por el vicepresidente de Mercadotecnia.</p> <p>C. Un documento de Mercadotecnia compatible con la regularización del tiempo de la solución. (Tiempo de terminación: 1 semana).</p> <p>A. Aceptación crucial de ambos vicepresidentes, el de administración de la fábrica y el de Investigación para comprometerse a compartir el poder.</p> <p>B. Un deslizamiento de tres a seis meses en el desarrollo del nuevo producto, mientras el subdirector de Extensión de Productos ocupa el lugar del subdirector de Desarrollo de Nuevos Productos en el Departamento de Investigación. (Tiempo de terminación: 1 semana).</p>

EJEMPLO DE LA PCP (continuación)

(Columna Clave) Realización de las Etapas	(Columna de Ideas) Actividades para el paso siguiente
<p>4. Se notificarán cambios que se llevarán a cabo, a la gente de investigación y de la fábrica que está involucrada, en una reunión conjunta de dos días para resolver el problema, celebrada en un centro de conferencias de negocios fuera del lugar. La reunión está presidida conjuntamente por los vicepresidentes de Investigación y de Producción.</p> <p>3. El subdirector de Departamento de Nuevos Productos y una parte del Departamento de Investigación se han reubicado sólo temporalmente en el local de la fábrica y han tomado posesión de una parte del laboratorio del Control de Calidad de la misma. Al mismo tiempo, algunos ingenieros de la fábrica han sido trasladados temporalmente al Departamento de Investigación en donde están informando directamente al director de Desarrollo de Nuevos Productos.</p> <p>2. (19/5). En la fábrica se ha celebrado una sesión del equipo de estructuración para desarrollar una visión nueva de todos los participantes y para definir papeles y responsabilidades. La reunión está presidida por el subdirector de Desarrollo de Nuevos Productos y por el subgerente de la fábrica.</p> <p>1. (1/9). La gente del Departamento de Investigación y de la fábrica están trabajando conjuntamente en la planta para establecer soluciones rápidas así como para desarrollar una comprensión a largo plazo del procedimiento de comercialización. Están dirigidos por un equipo de administración del subdirector de Investigación y del subgerente de la fábrica.</p>	<p>A. Desarrollar el formato para la reunión interdisciplinaria.</p> <p>B. Encontrar en poco tiempo el lugar adecuado y con las instalaciones necesarias para la reunión.</p> <p>C. Desarrollar la comprensión y el compromiso en todo el personal involucrado.</p> <p>D. Resolver los problemas colaterales que se deriven de la transición. (Tiempo de terminación: 3 semanas).</p> <p>A. Se aprueban la reubicación y el traslado programados.</p> <p>B. Se modifica el laboratorio de Control de Calidad.</p> <p>C. Se aseguran los arreglos con los propietarios del motel de la localidad del área de la fábrica.</p> <p>D. Se embarca e instala el equipo especializado.</p> <p>E. La gente de la fábrica se traslada al lugar del Departamento de Investigación y está viviendo en los moteles del área del Departamento de Investigación. (Tiempo de terminación: tres semanas).</p> <p>A. Se elaboró el formato para las tareas del equipo conjunto.</p> <p>B. Moderadores escogidos y capacitados en técnica creativa para resolver problemas.</p> <p>C. Desarrollar un espíritu de equipo.</p> <p>D. Todos los participantes aprobaron los nuevos papeles y responsabilidades. (Tiempo de terminación: tres meses y medio).</p> <p>A. El procedimiento comercial para metas a corto plazo está analizado.</p> <p>B. El trabajo de comprensión está terminado.</p> <p>C. Todos los trabajadores que laboran con los pañales participan en las sesiones para resolver el problema de calidad y productividad.</p> <p>C. Cantidades comerciales de bienes producidas bajo especificación para el mercado. (Tiempo de terminación: tres meses y medio).</p>

REVISION DE LAS ACTIVIDADES

DIAPOSITIVA DE LA ETAPA

#9. Reunión de Mercadotecnia con el subdirector de Mercadotecnia de Nuevos Productos.

ACTIVIDAD	CLASIFICACION	RAZONAMIENTO
1. Documento de estrategia de mercadotecnia.	3	Es fácil mostrar cómo la solución del Departamento de Investigación es lo único compatible con la estrategia de mercadotecnia.
2. Convencerlo de reubicarse temporalmente.	1	Será difícil que esté de acuerdo en reubicarse.

DIAPOSITIVA DE LA ETAPA

#8. Reunión de Mercadotecnia con el vicepresidente de Mercadotecnia.

ACTIVIDAD	CLASIFICACION	RAZONAMIENTO
1. Disponibilidad de los fondos de mercadotecnia para cubrir los costos de reubicación.	2	Dentro de los límites presupuestales. Mostrar cuál es el costo efectivo de la solución.
2. Aceptación por el vicepresidente de Mercadotecnia.	2	Reflexionar para mostrar cómo puede catalizar al equipo interdisciplinario. Demostrar su capacidad para substituir al director ejecutivo cuando se retire.

DIAPOSITIVA DE LA ETAPA

#7. Reunión con el gerente de Mercadotecnia, y con el subdirector de Investigación y subgerente de la fábrica.

ACTIVIDAD	CLASIFICACION	RAZONAMIENTO
1. Disponibilidad de toda la gente para reunirse.	3	Toda la gente de cualquier manera está disponible para la reunión mensual.
2. Aceptación por el subgerente de la fábrica.	3	Disposición para lograr que el Departamento de Investigación ayude a que la operación sea un éxito comercial.

DIAPOSITIVA DE LA ETAPA

#6 Reunión de Mercadotecnia con el director de Mercadotecnia de Nuevos Productos.

ACTIVIDAD	CLASIFICACION	RAZONAMIENTO
1. Documento de estrategia de ventas.	3	Es fácil mostrar cómo la solución del Departamento de investigación es lo único compatible con la estrategia de mercadotecnia.

DIAPOSITIVA DE LA ETAPA

#5. Reunión a nivel de vicepresidentes con Mercadotecnia, Producción e Investigación.

ACTIVIDAD	CLASIFICACION	RAZONAMIENTO
1. Aceptación de los vicepresidentes de Producción e Investigación para compartir el poder	2	El vicepresidente de Mercadotecnia tiene influencias con el director ejecutivo, una oportunidad para que Producción e Investigación al director ejecutivo que son un equipo integrado.
2. Un deslizamiento de 3 a 6 meses en Desarrollo de Nuevos Productos, mientras el subdirector de Extensión de la Línea substituye al subdirector de Desarrollo de Nuevos Productos en el Departamento de Investigación.	√ 1	El deslizamiento coloca la PCP por detrás de los competidores en el Desarrollo de la Nueva Tecnología

DIAPOSITIVA DE LA ETAPA

#4. Reunión de dos días para resolver el problema acerca de la fuerza de trabajo.

ACTIVIDAD	CLASIFICACION	RAZONAMIENTO
1. Desarrollar un formato para la reunión interdisciplinaria.	3	Es una tarea fácil de planificar y los vicepresidentes de Producción e Investigación son excelentes planificadores.
2. En poco tiempo, encontrar el lugar adecuado y las instalaciones necesarias para la reunión.	2	Los balnearios están fuera de temporada y probablemente hay muchos alojamientos disponibles. Utilizaremos los servicios de la jefatura del Departamento de Distribución para encontrar el lugar adecuado.
3. Desarrollar en todos la comprensión y el compromiso compartidos.	√ 1	Algunas personas de la fábrica y del Departamento de Investigación se opondrán, particularmente las que deberán reubicarse.
4. Resolver los problemas colaterales.	2	Un entrenamiento especial para los moderadores antes de la sesión del grupo para resolver el problema. También utilizaremos los servicios de los consultores que nos ayudaron a desarrollar la solución.

DIAPOSITIVA DE LA ETAPA

#3. La Mudanza.

ACTIVIDAD	CLASIFICACION	RAZONAMIENTO
1. Se aprueban los programas de reubicación y de mudanza.	3	Los Departamentos de Distribución y de Recursos Humanos unen esfuerzos para organizar programas y procedimientos.
2. Los laboratorios de Control de Calidad se modifican para instalar al nuevo personal de investigación.	2	Los laboratorios de Control de Calidad trasladan las pruebas de los pañales al equipo de Investigación/Producción. También se utilizará una parte del almacén para adaptarla al nuevo requerimiento de espacio.
3. Se hacen los arreglos con los propietarios de los moteles del área de la fábrica.	3	Los propietarios de los moteles continúan ganando mucho dinero.
4. El equipo especializado es embarcado e instalado.	2	Se contrata a la compañía de mudanzas. La coordinación se realiza con los Departamentos de Distribución, Recursos Humanos y Producción de los Pañales y con el Departamento de Investigación.
5. Se traslada a la gente de la fábrica al lugar del Departamento de Investigación y se instala en los moteles alrededor de las instalaciones del Departamento de Investigación.	2	Es una ocasión para conocer la tecnología más reciente y para experimentar las oportunidades culturales que brinda la ubicación del Departamento de Investigación por su proximidad a una gran ciudad. Lo manejan también los Departamentos de Distribución de Recursos Humanos de la fábrica, y el psicólogo consultor ayuda a la adaptación al cambio.

DIAPOSITIVA DE LA ETAPA

#2. Sesión para estructurar el equipo Ad Hoc.

ACTIVIDAD	CLASIFICACION	RAZONAMIENTO
1. Se realiza el formato para la reunión.	3	Es una tarea fácil de planear.
2. Se designa y entrena al moderador para que participe con las técnicas creativas para resolver el problema.	3	Los moderadores ya tenían experiencia por el Evento D. También recibirán entrenamiento adicional de los consultores de la CPS.
3. Desarrollar el nuevo espíritu en el equipo. Todos aprueban los nuevos papeles y responsabilidades.	2	Desarrollar un medio ambiente creativo en donde todos participan en el desarrollo de una nueva visión de equipo. Cuando el resultado es exitoso todos tienen una recompensa. Al final de la misión, todos pueden ir una semana a Hawaii gratuitamente con sus familias, y como el tiempo es de compensación, no se toma a cuenta de vacaciones.

DIAPOSITIVA DE LA ETAPA

#1. Situación Futura.

ACTIVIDAD	CLASIFICACION	RAZONAMIENTO
1. Se analiza el procedimiento comercial con metas a corto plazo.	2	Modificar el procedimiento operativo en cadena en donde la máquina se para cuando está produciendo bien y en donde produce con deficiencia para comparar las diferencias operativas.
2. Se termina el trabajo de la comprensión fundamental a largo plazo.	1	Puede no haber la experiencia necesaria para apoyar la aplicación práctica con el trabajo teórico.
3. Todos los trabajadores participan en las sesiones creativas para resolver el problema de calidad y productividad.	3	Esto se ha establecido en las dos reuniones previas, especialmente en la etapa B.
4. Cantidades comerciales de bienes producidos bajo especificación para el mercado.	1-2	Si podemos cambiar todos los unos en dos, tenemos una mayor oportunidad que el 50/50 para terminar exitosamente dentro del tiempo requerido.

EL PROBLEMA DE LAS ACTIVIDADES

DIAPOSITIVA DE LA ETAPA

#8. Reunión entre gerente de Investigación y el subdirector de Desarrollo de Nuevos Productos

ACTIVIDAD

Propuesta y aceptación razonable del subdirector de Investigación y del director de Desarrollo de Nuevos Productos.

OBSTACULO

Es difícil lograr que el subdirector de Desarrollo de Nuevos Productos apruebe la reubicación.

¿COMO HACER...?

Cómo lograr la aceptación del subdirector de Desarrollo de Nuevos Productos.

Cómo lograr que él vea el beneficio personal.

Cómo presionarlo para que acepte el trabajo.

Cómo adularlo para que acepte el trabajo.

✓ Cómo mostrarle que esto puede ayudarlo a progresar en su carrera.

IDEAS

Mostrarle cómo será considerablemente responsable del éxito.

Mostrarle cómo la nueva tarea extenderá sus cualidades.

Mostrarle cómo el vicepresidente de Investigación apoyará este proyecto como una promoción para él.

✓ Lograr que el gerente de Mercadotecnia de los pañales hable con él.

✓ Mostrarle que él es el único que puede llevarlo a cabo.

¿QUE ES UTIL acerca de que el gerente de Mercadotecnia hable con él y demuestre que es el único que puede realizar el trabajo?

El gerente de Mercadotecnia tiene influencias.

Crea una situación de poder para el gerente de Mercadotecnia y hace que él sea una persona altamente perfilada.

Será reconocido por el vicepresidente de Mercadotecnia.

¿QUE FALTA?

Cómo lograr que el gerente de Mercadotecnia hable con él.

IDEAS

Simplemente pedirle. No habría ningún obstáculo.

DIAPOSITIVA DE LA ETAPA

#4 Reunión de los vicepresidentes de Mercadotecnia, Producción e Investigación.

ACTIVIDAD

Retrasar de 3 a 6 meses el desarrollo del nuevo producto, mientras el subdirector de Extensión de la Línea substituye al subdirector de Desarrollo de Nuevos Productos en el Departamento de Investigación.

OBSTACULO

El retraso coloca a la PCP detrás de los competidores en el desarrollo de la nueva tecnología.

¿COMO HACER...?

Cómo enfrentar a la competencia.

✓ Cómo evitar el retraso.

- Cómo lograr que el director de Extensión de la Línea recupere el ritmo de velocidad.
- Cómo manejar la nueva tecnología desde una ubicación distante.

IDEAS

- Iniciar sesiones de transferencia de tecnología entre el subdirector de Desarrollo de Nuevos Productos y el director de Extensión de la Línea.
- Organizar sesiones de teleconferencia entre ambos, todos los viernes por la tarde.
- Efectuar teleconferencias, entre todos los profesionales del Departamento de Investigación en la fábrica y los técnicos correspondientes del Departamento e Investigación para un intercambio de información y dirección.
- ✓ Utilizar los conocimientos de comercialización que se aprendieron en la fábrica para concentrar el trabajo de la nueva tecnología del Departamento de Investigación en crear un programa breve de realización. El tiempo que se pierde en que el Departamento de Investigación logre tener confianza en el nuevo producto, se recupera en los intentos subsiguientes de comercialización. Utilizar las teleconferencias antes mencionadas para intercambiar información entre la fábrica y el Departamento de Investigación.

IDEA ACEPTADA

Como la oportunidad de abreviar la comercialización para todos los proyectos futuros es tan excitante, compensa más el problema del retraso y conduce a la clasificación de 1 a un 3.

DIPOSITIVA DE LA ETAPA

#3. Reunión de dos días de los grupos interdisciplinarios para resolver el problema.

ACTIVIDAD

Obtener la comprensión y el compromiso compartidos de toda la gente involucrada en el cambio.

OBSTACULO

Algunas personas de la fábrica y del Departamento de Investigación se opondrán porque la movilización trastornará a sus familias y a sus vidas personales.

¿COMO HACER...?

- Cómo hacer felices a todos.
- Cómo lograr el compromiso de los que están renuentes.
- Cómo reducir al mínimo el impacto en sus hogares y en sus vidas personales.
- ✓ Cómo involucrar a las familias en el cambio.

IDEAS

Organizar una cena para reunirse con todos los involucrados y con sus familias. Hacer que el director ejecutivo imparta una charla acerca de la importancia del proyecto para el éxito de la compañía. Incluir la asignación familiar para viajar gratuitamente los fines de semana. Establecer un servicio colateral de la empresa para ayudar a las familias involucradas con los problemas que surjan de la reubicación.

¿QUE ES UTIL?

- Involucra a las familias de los empleados de la empresa.
- Muestra a los empleados que la empresa está sumamente consciente de su singular contribución especial.
- Muestra apreciación e interés por la persona

¿QUE FALTA?

Cómo lograr que el director ejecutivo imparta la charla.

IDEAS

Conseguir que el vicepresidente de Mercadotecnia lo convenza de hacerlo.

Si no está disponible, hacer que grabe un videotape para proyectarlo en la cena y el vicepresidente de Recursos Humanos respondería a las preguntas e inquietudes específicos.

IDEAS ACEPTADAS

La combinación de estas dos ideas logra que nada falle.

Son buenas las posibilidades de que el director ejecutivo quiera hacer el discurso que ayudará de manera significativa a modificar las actitudes de los que están renuentes a efectuar la mudanza.

DIAPOSITIVA DE LA ETAPA

#1. Situación Futura.

ACTIVIDAD

Está terminado el trabajo de la comprensión fundamental a largo plazo.

OBSTACULO

Podemos no tener la experiencia interna para el trabajo teórico.

¿COMO HACER...?

Cómo terminar el trabajo de la comprensión fundamental.

Cómo conseguir la experiencia teórica.

✓ Como comprar la experiencia teórica.

Cómo atraer la experiencia teórica.

Cómo desarrollar la experiencia teórica.

IDEAS para comprar la experiencia teórica.

Hacer un contrato con una universidad local.

Hacer un contrato con una empresa de consulta de alta tecnología como A.D. Little, el Instituto Battelle, etcétera.

✓ Hacer un contrato con un académico que haya escrito mucho acerca de la nueva tecnología.

Hacer un contrato con el fabricante del equipo para su empleado teórico, dependiendo de los resultados del análisis que muestre cuál es la pieza del equipo que está provocando la mayoría de los problemas.

¿QUE ES UTIL?

Ya tenemos a alguien con quien hemos trabajado.

A él no le importa que el compromiso sea a largo plazo porque está en su año sabático y necesita dinero.

Podemos estar en posibilidades de contratarlo como empleado permanente.

¿QUE FALTA?

Nada.

VENDIENDO LA IDEA

A. El vicepresidente de Mercadotecnia

Siempre habla de "la gran imagen". Viste llamativamente y en su oficina hay varias obras de arte. Se aburre muy fácilmente en las reuniones una vez que ha comprendido el tema principal de la agenda. Finalmente, garabatea dibujos geométricos absurdos en un pedazo de papel. Definitivamente es un Imaginativo. Preséntele la idea mostrando el concepto general con un diagrama completo, subrayando levemente las etapas importantes. Después, indique por qué esta solución es distinta de todo lo que la PCP ha intentado en el pasado.

B. Subdirector de Desarrollo de Nuevos Productos.

Busca hechos y cifras. se deja llevar por la "cantidad", siempre busca comparar resultados e hipótesis con otros resultados publicados. Está satisfecho consigo mismo por ser un "vigilante" y por su capacidad para hacer preguntas incisivas acerca de la eficiencia de cualquier propuesta. Es un analítico. Acérquesele armado con grandes cantidades de datos sobre el manejo de la maquinaria, comparando situaciones en donde el Departamento de Investigación está presente o ausente en la fábrica. Muéstrole que es el único "bastante listo" para prever los adelantos técnicos que se persiguen.

C. El gerente de Mercadotecnia de los Pañales

Su escritorio siempre está completamente sepultado por papeles.

Trabaja en cinco proyectos a la vez, pero a diferencia del vicepresidente de Mercadotecnia, está muy involucrado en los proyectos que se orienten a la persona como el Criterio Unico (United Way). Es un Imaginativo tanto como un Colaborador. Muéstrole también todo el concepto, pero haga énfasis en cómo cambiará las rutas en las cuales la gente trabaja conjuntamente.

D. El director de Mercadotecnia de Nuevos Productos

Aunque él mismo sigue la pauta del vicepresidente de Mercadotecnia, siempre se encuentra involucrado en los detalles. Se tarda en tomar decisiones: siempre está pidiendo más datos. Pero una vez que consigue los datos, cuando trata de descifrarlos se confunde totalmente. Aunque se considera a sí mismo como un Imaginativo, realmente es un Instrumentador. Pasa uno o dos minutos con la gran imagen, pero pone atención especial a los detalles de los pasos que se refieren a la calidad mejorada de los pañales que resulta del plan y de cómo impacta al cliente.

E. El gerente de la Fábrica del Sistema de los Pañales

El sobrenombre de este tipo es "Procedimiento Operativo Modelo". Tiene una oficina inmaculadamente limpia, y siempre se preocupa más por que el piso de la sección de producción esté impecable que por la calidad del producto que está fabricando. Defini-

tivamente es un Realizador. Preséntele una serie de Procedimientos Operativos Modelo que evitan la confusión y la ambigüedad que actualmente obscurecen los sistemas de la empresa.

F. El subgerente de la Fábrica de los Pañales

Su principal interés es el nivel de bienestar de la gente que trabaja en las máquinas. Entrena un equipo de fútbol local en su tiempo libre, y siempre está personalmente preocupado por cómo afectarán las nuevas políticas y los procedimientos a su gente. Pasa mucho tiempo en el piso de producción hablando con los operadores de la maquinaria acerca de sus problemas personales. Es un Colaborador. Enfatice el tema de los Equipos Creativos para Resolver el Problema; los Colaboradores valoran el trabajo de equipo. Explíquelo que estos equipos piden a los trabajadores que aporten sus ideas para resolver los problemas de la fábrica y que los *equipos* le pueden ofrecer a él y a su gente nuevas oportunidades para el desarrollo personal y profesional.

G. Los vicepresidentes de Investigación y de Producción

Son un Instrumentador y un Analista respectivamente. Sin embargo, aprobarán cualquier decisión que el vicepresidente de Mercadotecnia considere bastante sólida. Deje que el vicepresidente de Mercadotecnia se las venda.

DESARROLLAR EL SEGURO DE RIESGO

A. El análisis del tiempo perdido puede presentar demasiadas dificultades

Este es un problema porque si no podemos imaginar qué está causando la avería de las máquinas, no seremos capaces de cumplir con metas a corto plazo. Si esto ocurre, podemos cancelar la operación y regresamos a todos a trabajar en el laboratorio o hacemos algo más. La primera opción no es aceptable. Necesitamos pensar en "algo más". Podemos reforzarnos con consultores que pueden ayudarnos con los análisis de datos.

Tenemos un consultor en el Departamento de Información Técnica del Departamento de Investigación. El vicepresidente de Investigación le pedirá al director de Información Técnica que nos preste a esta persona por lo menos cinco meses. Esto le dará una oportunidad para destacar.

También necesitamos a un experto en experimentos de diseño que puede ayudarnos a reducir las variables al mínimo. Existe una persona que imparte un curso de esta materia en la universidad local. Creo que le encantaría ayudarnos. También necesitamos a un experto en computación para ayudarnos a medir más frecuentemente el estado de la máquina de datos, haciéndolo más fácil para nosotros para comprobar las tendencias y ver las relaciones de causa-efecto entre el estado de la máquina y el rendimiento. Todos estos consultores están a nuestra disposición, lo cual reduce este problema a una probabilidad menor de que ocurra.

B. La meta a largo plazo puede requerir una reparación mayor de la maquinaria

Si esto es cierto, entonces en este aspecto la máquina ni por asomo tiene oportunidad de producir consistentemente el producto de alta calidad. Entonces, regresaríamos al laboratorio para dedicar las tres cuartas partes de nuestra gente del Departamento de Investigación al desarrollo simultáneo de la siguiente generación de productos y a construir una máquina capaz de producirlos.

Mientras damos este paso importante, dejaríamos turnos de una cuadrilla del Departamento de Investigación, por lo tanto posiblemente tendríamos a la cuarta parte de los recursos en la fábrica en cualquier momento. Cada persona del personal del Departamento de Investigación podría pasar una semana al mes en la fábrica. Esto crea una ligera dependencia del producto inferior actual de aproximadamente 15 meses, pero nos permite seguramente llegar al producto número uno en el futuro, aprendiendo de nuestros errores de comercialización mientras desarrollamos nuevos productos mejores.

C. El consultor técnico puede no estar disponible

Este es un problema porque no tendremos la base teórica para obtener la comprensión fundamental del trabajo, necesaria para la meta a largo plazo. Podríamos reducir este problema consiguiendo la ayuda de la directora de Investigación Básica. Es una joven científica que ha estudiado con el consultor, y aunque está trabajando en sus propios e importantes proyectos a largo plazo, esto ciertamente tendría prioridad. También podríamos pedir al consultor que sugiera a otra persona del mismo campo, que considere tenga bastante talento y que haya estudiado suficientemente estos fenómenos, como para ser un buen consultor teórico.

Sin embargo, creo que necesitamos que el departamento de ingeniería mecánica desarrolle y construya un modelo a escala básico de la maquinaria que podamos utilizar inmediatamente en el Departamento de Investigación. Probablemente esto costaría una tercera parte del salario de un año y \$10,000 adicionales de gastos, pero valdría la pena el esfuerzo y el gasto. Tendríamos realmente al consultor teórico vigilando el diseño y la construcción del modelo. Entonces podríamos reducir los recursos humanos adicionales necesarios.

D. Introducción de la nueva tecnología por la competencia

No hay duda de que perdimos con este movimiento un cierto tiempo valioso en el Departamento de Investigación. Sin embargo, la enseñanza valiosa que se obtuvo para nuestra gente de investigación en el medio ambiente comercial, en términos de estructurar cualidades técnicas e interpersonales, hace que nuestra respuesta del Departamento de Investigación se prolongue tanto como si no hubiéramos trasladado los recursos de esta manera. Aunque también redujo enormemente el período de comercialización de cualquier respuesta que nos dé la nueva tecnología.

Realmente, parece que perdemos muy poco si nuestro competidor desarrolla una innovación en este período de seis meses. Este no debe preocuparnos. Hasta puede ser una situación positiva.

E. El sindicato puede demostrar ser un obstáculo difícil

Si el sindicato no es partidario de lo que estamos tratando de realizar, puede presionarnos realmente. Necesitamos que esté de nuestra parte para que así todos juntos lo llevemos a cabo. Creo que algo que podemos ofrecerles es el entrenamiento para resolver problemas en equipo como un curso gratuito para cualquier miembro del sindicato que desee asistir y tal vez pagarles tiempo extra por asistir. El problema de los pañales ha generado mucho tiempo extra, lucrativo para los miembros del sindicato, ya que son compensados realmente cuando falla la máquina. Podemos compensar la pérdida del tiempo extra con sobresueldos, estableciendo metas de producción para obtenerlos.

También necesitamos mostrar al sindicato que estamos tratando a sus miembros no solamente como un par de manos, sino como a personas con cerebros fértiles, inteligentes e imaginativos cuyas ideas son tan valiosas como su trabajo físico. Necesitamos tener una reunión con los encargados de la tienda para introducir estas nuevas rutas de trabajo conjunto y entusiasmar su participación para resolver cualquier problema que pueda resultar como una consecuencia de este nuevo sistema. Creo que podemos obtener su cooperación y convertir este potencial negativo en un beneficio positivo para la fábrica.

VERIFICAR LA ACTITUD

“Parece que todo el éxito de esta empresa depende de la capacidad para consolidar el liderazgo de secciones importantes de producción y del Departamento de Investigación bajo una sola bandera. Con un director ejecutivo que difícilmente será removido de la empresa de un día para otro, que aquí sea de alguna ayuda, el único que tiene la categoría y el poder para que esto ocurra, es el vicepresidente de Mercadotecnia. Parece que su liderazgo y apoyo es más importante que cualquiera de los otros criterios que he desarrollado. En mi analogía de la bicicleta, él es mi padre, y pedirle su apoyo financiero y de actitud personal es como pedir ayuda a la bicicleta para la ruta del periódico. He clasificado su aceptación de esta propuesta en 2 porque creo que él no tiene una razón lógica para no apoyar este esfuerzo. Sin embargo, yo puedo pensar que no es lógico el razonamiento de mis padres para que yo no tuviera la bicicleta. Supongo que lo que me preocupa es que si esto no resulta, si no lo puedo llevar a cabo, estaré en la lista negra para siempre y arruinaré mi carrera en la PCP.

“Por otra parte, no puedo pensar en ninguna razón por la que no me apoye. Me parece que tengo dos conceptos que surgen aquí. Uno es cómo garantizar su apoyo para el proyecto, y cómo hacer que mi clasificación cambie de dos a tres.

“Y habiendo hecho esto, cómo reducir el riesgo de arruinar mi carrera, si por alguna circunstancia, realizamos el proyecto y fracasa. Creo que necesito en primer lugar, atacar el último problema porque si puedo resolverlo, tendré la energía adicional para desarrollar una campaña a todo vapor que hará que el vicepresidente de Mercadotecnia lo considere como algo seguro.

“Cómo disminuir el riesgo de arruinar mi carrera.”

Una marca al lado de una idea indica la que se ha elegido para la etapa siguiente a desarrollar.

IDEAS

Descubrir anticipadamente lo que puede ocurrir.

Preparar mi currículum, por si acaso.

- ✓ Es necesario involucrar al vicepresidente en la solución creativa para resolver el problema para que nuestra solución dé resultados.

¿QUE ES UTIL? (Acerca de involucrar al vicepresidente).

Si forma parte de la solución del problema, estamos en el mismo barco, y su poder ayudará a mantenerlo a flote.

Puede tener puntos de vista que yo puedo utilizar al tratar con la organización de la producción.

Se involucrará más en los proyectos futuros del Departamento de Investigación para ayudarnos a enfocarlos mejor.

¿QUE FALTA?

Cómo involucrar al vicepresidente en la solución para resolver el problema.

IDEAS

- ✓ Acercársele directamente en un ambiente informal.
 - ✓ Pedirle su crítica del plan que ya se ha desarrollado.
 - ✓ Pedirle su ayuda para lograr la actitud de aceptación que necesito de los participantes potencialmente renuentes de la fábrica y del Departamento de Investigación.
- Mostrarle todos los resultados potenciales de mercadotecnia de esta nueva manera de trabajar.

¿QUE ES UTIL?

Todas estas ideas son las adecuadas y me ayudarán a involucrarlo.

¿QUE FALTA?

Cómo abordarlo informalmente.

IDEAS

Descubrir tanto como yo pueda no solamente acerca de sus estilos y preferencias, sino acerca de sus valores, pasatiempos, la manera en que estructura su tiempo de esparcimiento, sus hábitos de trabajo. Determinar si tenemos a alguien común que abogará por mí, alguien que el vicepresidente respete y admire.

¿QUE FALTA?

Cómo encontrar a la persona adecuada.

IDEAS

Preguntar al gerente de mercadotecnia.

Preguntar al director de mercadotecnia.

Preguntar a la secretaria del vicepresidente. Ella puede ser la persona adecuada.

¿QUE ES UTIL?

La secretaria del vicepresidente es respetada.

Conoce muy bien al vicepresidente.

Todos saben que tiene mucha influencia sobre él.

¿QUE FALTA?

Cómo acercarse a la secretaria del vicepresidente.

IDEAS

Preguntarle a mi secretaria, con quien tengo una relación positiva de negocios. Ella es la mejor amiga de la secretaria del vicepresidente.

¿QUE FALTA?

Nada.

EL PASO FINAL

EL PRIMER PASO

El verdadero primer paso es reunirme con mi secretaria.

GENTE INVOLUCRADA

Yo (el gerente del Departamento de Investigación).

Andrea (mi secretaria)

ESTILO DE PENSAMIENTO

Ella se inclina por "la persona" y le encanta el trabajo en equipo. Probablemente es un Colaborador.

EL MEJOR MOMENTO

El almuerzo podría ser el mejor momento para hablar con ella.

UBICACION

Le encanta la comida y el ambiente de *Andretti's*

EXPOSICION

Llevaré a comer a mi secretaria ya sea mañana o pasado mañana, dependiendo de su disponibilidad.

Indice Analítico

- Abogado del Angel, v. 13, 32, 44-51, 56, 197, 200, 202, 204, 212.
- Allen, Woody. 216.
- Analítico. 21, 93-97, 99, 102, 104-107, 109, 128, 130-131, 156-157, 159, 163, 179, 216, 226, 239.
- Analogías. 13, 24, 61, 77-79, 199.
- Antónimo. 150.
- Areas adicionales. 134.
- Aristóteles. 218.
- Asociaciones forzadas. 40-44, 56, 60, 78, 147, 152-153, 159-160, 163, 170, 212-213.
- Auto-observación. 172.
- Autor de las decisiones. 184-185, 189-191, 196-200.
- Autoridad. 89.
- Bach, Richard. 56.
- Bacon, F. 218.
- Baghavat Gita. 163, 216.
- Beaumont, F. 210.
- Blake, Wm. 218.
- Bonaparte, N. 219.
- Burns, Robert. 23-24.
- Calcidoscopio. 58-61, 63, 65, 70, 72, 84, 147, 158, 168, 178.
- Chesterfield. 217.
- Classius, R. J. E. 216.
- Clough, H.H. 216.
- Colaborador 21, 98, 100-102, 105-107, 128, 156-157, 159-160, 163, 179, 218, 226, 239-240, 244.
- Coleridge. 219.
- Cómo hacer... 125, 139, 158-159, 161-162, 164, 169-170, 177-178, 184, 187-188, 195, 200-201, 203, 213.
- Compañías imitadoras. 64.
- Comunicaciones creativas. 102.
- Corneille, P. 218.
- Creative Problem Solving Institute, v. 13.
- Cromwell, Oliver. 217, 219.
- Courage to Create. 29.
- Dickens. 217.
- Disección de ideas. 13, 32, 51-54, 56, 60, 153, 171.
- Disney, Walt, v. 13, 88, 130, 187.
- Doyle, Conan A. 219.
- Einstein. 24, 69.
- Emerson, Ralph Waldo. 139, 160-161, 217-219.
- Escala de ideas. 46, 52-55.
- Esopo, 219.
- Fat, Wo. 114.
- Fondo. 50.
- Ford, Henry. 92, 217.
- Forma. 32.
- Franklin, Benjamín. 217.
- Fry, Arthur. 90-92.
- Gibran, K. 218.
- Gilbert. 216.
- Grandes pensamientos. 145, 155-157, 159.
- Groucho. 144.
- Herbert, C. 216.
- Hoyle, E. 217.
- Hugo, V. 219.
- Iacocca, Lee. 23, 68-69.
- Ideólogo. 183, 186-193, 196, 198-202, 204.
- Illusions, The Adventure of a Reluctant Messiah. 56.
- Imagen Análoga. 151.
- Imaginativo. 21, 97, 99-103, 105-107, 109, 128, 156, 159, 163, 179, 219, 226, 239.
- Instrumentador. 21, 96-97, 101-103, 105-107, 128, 156, 159, 163, 179, 217, 226, 239, 240.
- Journal of Creative Behaviour. 145.
- Juez. 34-38, 48, 51, 68, 73, 83, 183.
- Krocner, L. 216.

La Biblia. 247.
 Lee, S. J. 219.
 Lyly, J. 217.
 Manipulación. 38.
 May, Rollo. 29.
 Moderador. 189-191, 193, 195-196, 202, 204.
 Mundos Paralelos. 77, 151, 199.
 Munro, H.H. 216.

 Newton, I., v. 13, 219.
 Niño. 34-38, 48, 51, 67-68, 72, 79, 83, 126, 183, 187-188.
 Obteniendo la aceptación del grupo. 103.
 Osborne, Alex. 13, 112, 188.

 Palabras esenciales. 149.
 Paradoja. 145, 151-152, 155-156.
 Paradoja lógica. 145-146, 155.
 Parker, D. 218.
 Penn, Wm. 217.
 Pensamiento convergente. 35, 37.
 Pensamiento de oportunidad. 51.
 Pensamiento divergente. 34-40, 56, 60, 67, 72, 105, 125-126, 212.
 Platón. 219.
 Posts-its. 19, 90-91, 155.
 Principios generales. 74, 78.

Shakespeare. 78, 216, 218.
 Scott, S.W. 219.
 Selección. 178.
 Significados implícitos. 51.
 Silver, Spencer. 90-91.
 Smith, J. 218.
 Stanislaw, Jerry Lee. 186.
 Stengel, Casey. 217.
 Subconsciente. 17, 26-27, 34, 61, 65, 171-172.
 Sucesos inmediatos. 50-51.
 Suposición invertida. 145, 166, 168.
 Suposiciones fundamentales. 145.
 Synetics, v. 13, 45.

 Talmud. 164, 184, 216, 218, 219.
 Toubert. 216.
 Tsu, Lao. 219.
 Twain, Mark. 218-219.

 Velcro. 24, 133, 155.
 Venta creativa. 92.

 Wharton, Edith. 189.
 Wellington, Duque de. 218.
 Word, A. 217.

Análíticas

Habilidades
organizativas

Habilidades
imaginativas

Habilidades
colaborativas



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

**CURSOS INSTITUCIONALES
DIPLOMADO EN DIRECCIÓN DE CONSTRUCCIÓN
MÓDULO X "COMUNICACIÓN Y CREATIVIDAD"**

Anexo

Lic. Víctor M. Silva Martínez
Palacio de Minería
1997.

DIPLOMADO EN DIRECCION DE CONSTRUCCION

MODULO: COMUNICACION Y CREATIVIDAD

SELECCION DE ARTICULOS.

RECOPIADOR: LIC. VICTOR M. SILVA M.

COMO LOGRAR MOTIVAR Y GANARSE LA LEALTAD DE UN GRUPO DE TRABAJO.
LIC. FEDERICO RAMIREZ GONZALEZ.

MANEJO CONSTRUCTIVO DEL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES.
LIC. JORGE DELGADO GARCIA.

EL DISCURSO (CLAVE DEL EXITO EN CUALQUIER AMBITO SOCIAL)
L.A. CESAR MARQUEZ MARQUEZ.

MANUAL DE NEGOCIACION PARA NUEVOS PROVEEDORES DE INSUMOS
ESTRATEGICOS.
LIC. ROBERTO ROSALES GONZALEZ.

EL ARTE ESCENICO Y EL LIDERAZGO EN LA ENSEÑANZA DE LA DIRECCION DE
PERSONAS.
LIC. SERGIO HERNANDEZ Y RODRIGUEZ.

ASERTIVIDAD Y MADUREZ.
LIC. MIGUEL ANGEL RUIZ ALONSO.

EL RETO DE LA CRISIS.
LIC. J. JESUS GONZALEZ CASTILLO.

COMPETITIVIDAD BASADA EN PERFECTA SINCRONIZACION DE TIEMPOS.
LIC. FERNANDO CABRERA MIR.

LA CALIDAD DEL SERVICIO: CUESTION DE VISION Y MEDICION.
(PRIMERA PARTE)
LIC. SERGIO HERNANDEZ Y RODRIGUEZ.

ASERTIVIDAD.---

I.Q.M. RICARDO VALADEZ VALDERRABANO.

HAMLET Y LA ADMINISTRACION.

LIC. SERGIO HERNANDEZ Y RODRIGUEZ.

IMPACTO DE LA COMUNICACION EN EL SERVICIO AL CLIENTE.

LIC. VERONICA CASTILLO NAJERA.

EL ANTILIDER Y LA MUERTE DE LA CREATIVIDAD.

LIC. SERGIO HERNANDEZ Y RODRIGUEZ.

CARISMA Y MORAL DEL GRUPO Y DEL LIDER CREATIVO.

LIC. SERGIO HERNANDEZ Y RODRIGUEZ.

EL APRENDIZAJE CONTINUO COMO PARAMETRO DE DISEÑO DE LAS NUEVAS ORGANIZACIONES.

DR. JOSE MARIA GASALLA.

CREATIVIDAD VERBAL Y EXITO EMPRESARIAL.

LIC. MAURO RODRIGUEZ ESTRADA.

CREATIVIDAD Y LIDERAZGO EN LA DIRECCION DE PERSONAS.

LIC. SERGIO HERNANDEZ Y RODRIGUEZ.

MANEJO DE CONFLICTOS.

LIC. ADRIAN GARCIA MARISCAL.

EQUIPOS PRODUCTIVOS.

ING. PABLO CASAR PALACIOS.

RELACIONES INTERPERSONALES.

LIC. MIGUEL ANGEL RUIZ ALONSO.

COMUNICACION EFECTIVA... EL CAMINO PARA UNA EMPRESA EFICIENTE.
LIC. GUILLERMO DOMINGUEZ CHAVEZ.

CORRIENTES EN EL FLUJO.
STEPHEN R. COVEY.

35 RECOMENDACIONES PARA INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD DEL RECURSO
HUMANO.
LIC. BERNABE OLIVARES RAMIREZ.

COMUNICACION EJECUTIVA ¿EFECTIVA?
LIC. LUIS GOMEZ HERNANDEZ.

TODOS DEPENDIENDO DE TODOS.
DR. JOSE MARIA GASALLA.

COMO IDENTIFICAR A LAS EMPRESAS CORRECTAS PARA REALIZAR
BENCHMARKING.
PRODUCTIVITY PRESS, PORTLAND, OREGON.

COMUNICACION INFORMAL: EN SINTONIA CON "RADIO PASILLO"
SALVADOR R. SANCHEZ GUTIERREZ.

LA FUNCION BASICA DE LA ORGANIZACION.
STAN DE LOACH Y SERGIO A. LOPEZ.

REINGENIERIA DE LA GERENCIA.
LAURA SERRALDE.

¿PORQUE NO PODEMOS TRABAJAR EN EQUIPO?
HORACIO ANDRADE.

INFORMACION PARA DIRIGIR.
LAURA SERRALDE.

LA COMUNICACION EN LA ALDEA GLOBAL.

ABRAHAM NOSNIK .

¿COMO PUEDEN APRENDER MAS RAPIDO LAS ORGANIZACIONES?

EDGAR H. SCHEIN.

BALANCE SCORECARD.

LUIS RAMON CARAZO.

RETROINFORMACION 360° .

LARRY CIPOLLA Y JORGE HUMBERTO CARLOS.

MUESTREME EL SERVICIO: COMO QUEJARSE...

JOHN TSCHOHL.

LOS CUATRO FACTORES DE LA CALIDAD.

CRISTOBAL BORRAS.

HACIA UN NUEVO PARADIGMA: EL CONOCIMIENTO.

LUIGI VALDES.

EL SILENCIO Y EL ESCUCHAR.

LUIS JORGE GONZALEZ.

LA RETROALIMENTACION Y LA RELACION DE AYUDA.

CHARLES R. GIBB.

Cómo lograr motivar y ganarse la lealtad de un grupo de trabajo

- Fijación de metas
- Imprimir confianza en el empleado
- Fomentar una actitud exitosa
- Trabajo de equipo

INTRODUCCION

Se menciona que uno de los principales problemas que tiene que enfrentar el directivo, es el constante proceso de cambio que ocurre en el medio externo e interno de las organizaciones, los cambios son de personas, cosas, tecnologías, conductas, etcétera

Es responsabilidad del directivo detectar y reconocer las tendencias sociales, y decidir los cursos de acción necesarios para mantener un clima adecuado que permita alcanzar un sano desarrollo. Es por ello que se considera conveniente definir el estilo que usan los dirigentes (dirigir-gentes) para mandar, motivar, premiar, castigar, elevar la moral, comunicarse y tomar decisiones; esto es un factor básico que determina el clima y el ambiente de la organización.

**Lic. Federico
Ramírez
González**

Catedrático del Area de Recursos Humanos de la División de Estudios de Posgrado de la FCA-UNAM. Asesor independiente.

Generalmente, los ascensos en las organizaciones dependen de la demostración del directivo en lograr resultados, pero estos directivos requieren de una serie de habilidades y atributos para desempeñar con efectividad un puesto administrativo. Además, el ascenso también puede depender de haber recibido la asistencia informal necesaria en el momento apropiado, así como la manera en la que uno la proporcionó a nuestro grupo de seguidores; en esto se centrará el contenido de la exposición, recordemos que las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias y que sus habilidades, experiencias y conocimientos son intangibles, no son de la organización, pero sí son parte de un patrimonio personal, el cual debe tener vital importancia.

Motivar medios que estimulen la acción ¿Qué es lo que los dirigentes pueden hacer para estimular la acción entre sus subordinados? Con objeto de

contestar dicha pregunta, es necesario saber qué es lo que nuestra gente busca en su trabajo.

Muchos dirigentes asumen que todo lo que una persona quiere de su trabajo es dinero. Si esto es cierto, entonces todo lo que se tiene que hacer para motivar a la gente es darle más dinero a efecto de que trabaje más o mejor. La mayoría de los directivos ha concluido que esta medida rara vez da resultado. Por el contrario, si un trabajador no produce, se le puede privar de dinero despidiéndolo. Sin embargo, esta amenaza que perjudica a nuestros empleados, sólo tiene un valor limitado.

MOTIVACION DEL PERSONAL

Conceptos

¿Cómo motivar a su gente y estimularla para que alcance el éxito?

Motivación: Fuerza interior que controla la intensidad y calidad del esfuerzo que desarrolla un empleado en la ejecución de su trabajo. Puede ser positiva o negativa, la positiva impulsa a una persona hacia su automejoramiento.

Si un supervisor quiere tener los mejores resultados de su gente, debe saber cómo motivarla a esforzarse más. Para lograr esto, es necesario saber los objetivos de la gente, sus metas

personales y cómo considerar su trabajo; también debe saber cuáles son las aspiraciones de sus subordinados y la magnitud de sus ambiciones. El espíritu competitivo de los subordinados o la falta de éste debe ser entendido, así como la forma en que la vida familiar afecta la vida de éstos.

Es importante para el directivo tratar a los subordinados de acuerdo con su naturaleza personal. Cada persona es diferente, no existen dos personas iguales, y no hay dos personas que respondan exactamente de la misma manera en tiempos diferentes. Las condiciones bajo las cuales la gente trabaja, y la situación familiar del momento ocasionan que difieran de su conducta normal. Manejar gente no es solamente asunto de lógica, sino también es un asunto emocional. Es necesario que los dirigentes se acerquen a sus subordinados, que los entiendan y sean capaces de estimularlos bajo variadas y distintas circunstancias.

¿QUE HACER PARA MOTIVAR?

Una atención cuidadosa a las siguientes líneas ayudará a los dirigentes a darle a la gente el impulso extra que los guiará a la cumbre del éxito.

a) Metas claras, bien definidas, metas razonablemente lejanas pero alcanzables. Asegúrese que las entiendan y las acepten.

b) Comente de las metas con sus subordinados, haga que ofrezcan ideas y sugerencias, y discuta con ellos los problemas que pudieran encontrar. Por medio de comprometerlos, permitiéndoles cooperar en la producción de ideas relacionadas con las metas, por lo regular trabajan más arduamente para lograr los resultados acordados.

c) Asegúrele a su gente que usted cree en ella y le tiene confianza. Una de las continuas necesidades emocionales de la gente, es la segura convicción de que el jefe cree y confía en ella.

d) Respalde a su gente y defiéndala cuando sea necesario, especialmente en

público. El apoyo a la gente por parte de su dirigente, en público, le da a los subordinados seguridad en el aspecto de que ellos tienen la autoridad requerida. Sin dicho respaldo público, ellos podrían concluir, y con razón, que realmente no tienen autoridad, y esto causará que disminuya su esfuerzo.

Complemente los siguientes enunciados, para ello señale con una cruz la

respuesta que, según usted, describa mejor su situación. Analice sus respuestas a la luz de las descripciones que se han proporcionado anteriormente [puntos a) a d)]. De no sentirse satisfecho con el estado actual en su empresa o área trate de mejorar aquellos aspectos que considere deficientes, en el resto de este artículo encontrará guías para mejorar estos aspectos.

1. La definición de los planes es:

Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala ()

2. El conocimiento que tiene la gente sobre los planes es:

Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala ()

3. El nivel de confianza que demuestra la gente es:

Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala ()

4. La confianza que me inspira mi gente, por lo general es:

Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala ()

5. El respaldo que brindo a mi gente es:

Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala ()

LO QUE NO DEBE HACER LA MOTIVACION

Los dirigentes deben estar conscientes de los actos que pudieran disminuir el entusiasmo de su gente, actos como:

a) Supervisar sólo para dar órdenes, especialmente en forma escrita. Un buen contacto personal elevará la moral. La falta de contacto personal con los subordinados sacará a los dirigentes de la línea central de las cosas, y las buenas ideas y la creatividad del personal se perderán.

b) La insistencia de los directivos para que la gente obedezca. Expresiones tales como "yo lo hago en esta forma" indican que los dirigentes quieren que los subordinados se amolden a su imagen. Todos los subordinados son diferentes y cada uno requiere distinto tipo de trato. Los dirigentes deben estimular a los subordinados a mantenerse en sus propios pies y desarrollar su propia originalidad.

c) Los celos y las políticas internas

pueden destruir el espíritu y entusiasmo de la gente. El dirigente deberá poner fin a esto, de lo contrario se bajará la moral de la gente, habrá menores resultados y un clima inadecuado para la eficacia. El frecuente contacto personal es la mejor forma de prevenir celos y política, y lograr así prosperidad.

d) Una forma segura para destruir el entusiasmo es que el jefe dé respuestas, más que problemas a resolver. El forzar a los subordinados a tomar decisiones es una forma excelente de ayudar a desarrollar un equipo efectivo.

REFLEXIONES

Con objeto de estimular a los subordinados a realizar mayores esfuerzos y dar mejores resultados, los dirigentes deben recordar que la gente actúa por motivos y éstos vienen del interior del individuo, mas no del exterior. Un motivo es aquello que en el interior de un individuo lo incita a realizar una acción. Esto significa,

en efecto, que toda motivación es una "automotivación". Siendo esto verdad, el trabajo de los dirigentes es ayudar a encontrar ideas que han de actuar como fuerzas impulsoras internas dirigidas a fines beneficiosos. Este es el trabajo de los dirigentes: conseguir que la gente quiera hacer aquello que se necesita hacer, más que sentir que lo tiene que hacer para justificar el pago que se le da.

RECOMENDACIONES PARA LOGRAR UNA VERDADERA MOTIVACION CON EL PERSONAL

- a) Estar sinceramente interesados en ellos.
- b) Hacer que ellos vean el resultado final de un esfuerzo propuesto, dedicado y consistente, y cómo se relaciona con su futuro y el avance en su carrera.
- c) Proporcionarles descripciones de metas orientadas para el trabajo.
- d) Utilice programas de incentivos que tengan objeto y significado para ellos.
- e) Muéstrelas cómo ellos encajan en las metas de la compañía y la importancia de su trabajo para ésta.
- f) Hágalas la alabanza merecida y un significativo reconocimiento.
- g) Manténgalos en el éxito. El éxito es por sí mismo un gran factor motivacional.
- h) Ayúdeles a establecer metas que coincidan con las de la compañía.
- i) Los trabajadores son más productivos cuando cada persona contribuye al esfuerzo del equipo.
- j) Ayúdeles a adquirir y mantener un espíritu de logro por medio de planear y organizar sus esfuerzos dirigidos hacia la consecución de resultados significativos.
- k) Ayúdeles a establecer y lograr metas para la superación personal.

l) Hágalas ver que tienen la aceptación y aprobación que necesitan para satisfacer su sed de reconocimiento y un sentimiento de importancia.

m) Ayúdeles a lograr la convicción de que ellos son aceptados y aprobados y que usted los estima lo suficiente.

n) Muéstrelas cómo y por qué están haciendo un trabajo útil y valioso.

o) Coménteles acerca de su progreso. Es algo que querrán saber.

p) Escuche con interés sus triunfos, sus problemas, sus ideas y sus motivos de queja.

q) Muéstrelas cómo pueden lograr lo que quieren por medio de hacer méritos.

r) Nunca los descuide, los ignore o los olvide. Este es uno de los más graves errores que un dirigente puede cometer con el manejo de personal.

QUE HACER PARA LOGRAR LA LEALTAD DE LA GENTE

Debido a que los dirigentes obtienen resultados a través del esfuerzo de la gente, su trabajo básico es desarrollar a las personas, ya que a medida que éstas se desarrollan su valor se incrementa; logran más y, por tanto, a través de ellos el dirigente logrará más. Los dirigentes pueden formar gente consistentemente y mejorar su eficacia por medio de atención cuidadosa a los siguientes requerimientos.

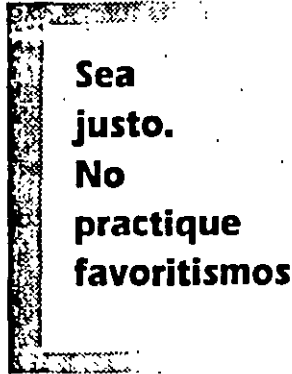
- 1 Establecer metas realistas y lejanas pero alcanzables por ellos.
- 2 Desarrollar coordinación y trabajo de equipo entre la gente
- 3 Interpretar las metas como los resultados individuales que se espera de cada persona.
- 4 Si es necesario, proporcionar ayuda de todo el personal, para facilitar que la gente

obtenga los resultados deseados.

No será posible para los directivos tener un equipo totalmente productivo a menos que se ganen la lealtad de su gente. Ellos no pueden persuadir, obligar o forzar a la gente a ser leal consigo mismo o con la organización, deberán ganarse su fidelidad a través de un intercambio justo. Primero deben demostrar su lealtad hacia los subordinados y ganar su fidelidad en respuesta al trato que se les da. Una observancia estricta de las siguientes líneas ayudará a ganar la lealtad de los subordinados:

ganarse su fidelidad a través de un intercambio justo. Primero deben demostrar su lealtad hacia los subordinados y ganar su fidelidad en respuesta al trato que se les da. Una observancia estricta de las siguientes líneas ayudará a ganar la lealtad de los subordinados:

1. Sea justo. No practique favoritismos.
2. Haga pocas promesas. Cumpla escrupulosamente con lo prometido.
3. Mantenga su temperamento bajo control. No se enoje por trivialidades.
4. Si se presenta una discusión, no tome decisiones sino hasta que haya escuchado todos los puntos de vista.
5. No guarde rencores.
6. Muestre alegría y optimismo.
7. Alabe el buen trabajo.
8. Reconozca las buenas ideas.
9. Sea tolerante y paciente.
10. Asuma la responsabilidad que le corresponda cuando las cosas vayan mal.
11. Pregúntese a sí mismo: "Si yo fuera uno de mis empleados, ¿me sería fiel a mí mismo?"
12. Tome un interés particular en cada persona.
13. Cree un ambiente de confianza y respeto, asegúrese de que están recibiendo un trato justo, honrado y equitativo y en donde hay un mutuo interés y propósito.
14. Ejercer una influencia estimulante ayudándolos a aumentar su visión, a avanzar en su carrera y a lograr sus metas.
15. Ayúdeles a sentirse orgullosos y satisfechos, recompensando sus metas y objetivos de manera que encuentren objeto y dirección en su trabajo. ➤



El compromiso empresarial. Comunicación y sentido

▪ Disposición hacia el trabajo

▪ Niveles de competitividad

▪ Comunicación y empresa

▪ Unificación de criterios

Son muchos los autores que se han dedicado a tratar el tema del compromiso empresarial; en forma práctica y accesible podemos decir que el concepto se refiere a la "buena disposición física, mental y emocional de la gente hacia su persona y los demás, hacia su trabajo y el de sus compañeros, así como hacia la organización en que trabaja, incluyendo terceras personas, tengan o no relación directa con las actividades de la empresa".

Nos preguntamos ¿por qué la gente no se compromete más?; o tal vez ¿qué podemos hacer para que la gente se "ponga la camiseta", de tal forma que todos ganemos? La respuesta no es sencilla, y así lo demuestran muchos estudios que sobre el tema se han realizado. No obstante, los podemos aprovechar para obtener mayor claridad sobre qué tipo de acciones podemos realizar para

Lic. Alberto J.
Calderón Danel

Licenciado en Administración, Universidad del Valle de México. Posgrado en Recursos Humanos (ITAM) y Maestría en Administración, ITESM. Doctorado en Antropología Social, Universidad Iberoamericana.

mejorar el compromiso de la gente en nuestras organizaciones.

En el fondo lo que se pregunta es: ¿qué sentido tiene para mí y para los demás hacer esto o aquello? La implicación es que si lo que se hace no tiene significado alguno, es difícil comprometerse. La vida se ha vuelto cada vez más compleja y competitiva, produciendo cambios profundos en nuestras actitudes, significados, valores, comportamientos y patrones de consumo; ocasionando, al mismo tiempo, que mucha gente pierda el sentido hacia muchas cosas.

Si proporcionamos un medio propicio para que nuestros colaboradores adquieran el sentido de su trabajo, pronto veremos que comienzan a transmitir esa buena disposición, no sólo hacia la misma empresa, sino hacia su familia y sociedad en general; logrando, en consecuencia, un mayor compromiso empresarial que facilitará entrar en mejores niveles de competitividad

Son muchas las variables organizacionales

en las que se puede intervenir con el fin de mejorar ese compromiso, como es la definición de nuestra misión, filosofía y estrategias empresariales, la estructura, funciones especializadas, el tipo de administración, la tecnología, el comportamiento organizacional, etcétera. En este artículo nos centramos en el tema de la comunicación como portadora de sentido.

Las organizaciones son un tipo de sistema social y, siguiendo a Niklas Luhmann en su *Teoría de la Sociedad*, "[...] lo social y el ser humano son entidades autónomas..." Sin embargo, un elemento esencial que los articula es la comunicación, debido a que ésta es la que nos permite adquirir sentido en las organizaciones.

El sentido lo alcanzamos en el momento de comunicarnos con los demás, ya que es cuando se clarifican situaciones, expectativas, valores, criterios, conceptos, etcétera. Por medio de la interacción personal es como podemos ayudarnos a darle un mayor sentido a nuestras actividades y nuestra vida en general. La persona que no se comunica pierde el sentido de las cosas.

La idea de dar sentido por medio de la comunicación no se opone a la necesidad de introspección, reflexión o de apartarnos de vez en cuando de nuestra rutina diaria, o de realizar una actividad en lo individual; es importante considerarla como un ingrediente esencial que le da forma a nuestras tareas diarias. Asimismo, no se refiere a divulgar los secretos de la organización,

8

sino a aquella información común a todos los colaboradores, que les permita entender y comprender mejor su papel dentro de la empresa y que pueda proyectar, en la medida de lo posible, hacia otros ámbitos de su vida familiar y social. Otros tipos de comunicación requeridos serán utilizados, entonces, para reforzar y confirmar los acuerdos obtenidos en nuestra interacción:

Por medio de la comunicación, la empresa y su personal pueden transmitir y unificar los significados, los intereses, intenciones, valores y principios, las técnicas y herramientas específicas sobre la forma de hacer las cosas, el pasado y el futuro, así como lo que se puede esperar de aquella y de las personas que colaboraron. Es éste el fondo del éxito obtenido en muchas organizaciones al implementar sus equipos de trabajo (círculos de calidad, comités de productividad, equipos inteligentes, comisiones mixtas, etcétera). Establecen amplias redes de comunicación que dan sentido a lo que se hace, lo que facilita de forma natural el compromiso empresarial.

A fin de cuentas, ¿no desea que toda la gente de la organización se encuentre comprometida con la empresa? y ¿no quieren en la organización saber a dónde van, qué se espera de cada uno, cómo lo está haciendo y en qué se puede mejorar? El dar respuesta a estas y otras interrogativas similares proporciona un sentido a lo que se hace, y, en el último de los casos, da la oportunidad de poder elegir, tanto a la empresa como al empleado, si alguien debería participar con una determinada organización o no.

Para que la comunicación sirva con el fin de poder proporcionar significado y obtener sentido, es conveniente tratarla en forma especial. Victor M. Senge, en *La quinta disciplina*, nos ofrece algunas sugerencias que facilitan el compromiso, así como la creación de grupos inteligentes en las organizaciones.

1. Diferenciar entre discusión y diálogo.

En la discusión se presentan y defienden

diferentes supuestos; se busca la mejor perspectiva para respaldar y tomar acuerdos y decisiones.

En el diálogo se busca un flujo libre de significados entre las personas. Se obtiene acceso a una mayor reserva de significado común, que no se tiene en lo individual. Se exploran asuntos difíciles desde muchos puntos de vista. Las personas se comunican libremente. Se buscan nuevos puntos de vista con el fin de enriquecer las ideas; se cuestionan los conceptos, no a las personas. Los diálogos son divergentes, no procuran el acuerdo, sino la aprehensión de asuntos complejos. Se plantean y responden preguntas tales como: ¿en qué se basa para decir eso?, o ¿qué es lo que hace suponer esto o aquello?

2. Condiciones necesarias para el diálogo.

Todos los participantes deben suspender sus supuestos, a fin de estar en condiciones de participar y enriquecer las ideas expuestas y no tratar de imponer las propias.

Todos los participantes deben verse como colegas. Es decir, evitando tomar posiciones derivadas de su estatus organizacional o especialidad funcional.

Es recomendable la participación de un árbitro o moderador que mantenga el contexto del diálogo, preferentemente externo.

3. Otras consideraciones importantes.

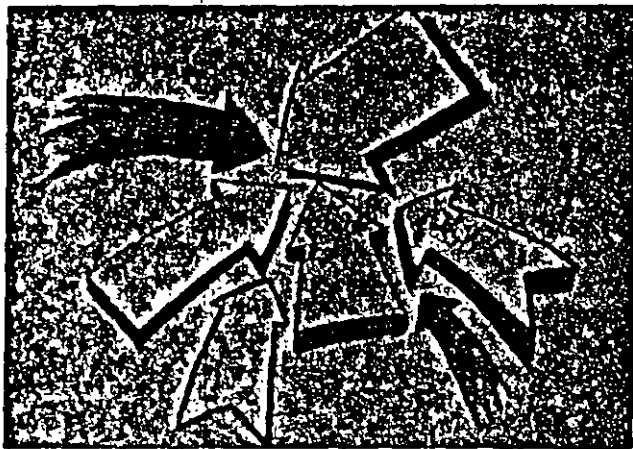
Respeto. Lo importante no es si se está en lo correcto o no, sino en manifestar nuestros significados con el fin de que sean enriquecidos, y obtener así mayor claridad y coherencia.

Formalidad. Informe por anticipado a los asistentes del evento, así como de las características del mismo.

Equilibrio. Es importante mantener un equilibrio entre diálogo y discusión, ya que ambos son necesarios y complementarios.

Cumplimiento. En ocasiones y dada la temática abordada, se llegan a tomar decisiones que son importante respetar. Cúmplalas, así la gente con que colabora percibirá la congruencia de sus pensamientos y acciones, lo que facilitará el compromiso empresarial.

Temática. Entre los puntos más importantes a tratar se encuentran aquellos que permitan a la gente identificar el



futuro de la organización, incluyendo la forma en que encajan dentro de la misma. Asimismo, cualquier tema en que se busque mejorar conjuntamente.

Seguimiento. Realice con cierta frecuencia este tipo de reuniones. Hora y media quincenal al inicio es conveniente, después, la misma gente decidirá la frecuencia. Por último, es importante recordar que aunque podemos intervenir en otras variables organizacionales tales como la estructura, la administración, etcétera, es la comunicación el elemento esencial que permite a todas ellas implementarse con sentido, de tal forma que se logre una congruencia hacia la obtención del compromiso empresarial.

Manejo constructivo del conflicto en las organizaciones

- **Naturaleza**
- **Zonas de contacto**
- **Estrategias de Intervención**
- **Radicalización**
- **El enojo**

NATURALEZA DEL CONFLICTO

El conflicto es una realidad siempre presente en toda relación humana y desde luego la encontramos también en las relaciones de trabajo. En un reciente análisis, el conflicto tiene su origen en las diferencias entre las personas: diferencias en cuanto a expectativas, necesidades, valores, formas de interpretar la realidad o los problemas, intenciones, etcétera. Pero no sólo la diversidad humana está en la base del conflicto, también lo está el interés que es la fuerza psicológica que las personas le ponen a sus preferencias personales.

Así, las diferencias y el grado de interés o compromiso están en la raíz de los conflictos. Pero también esos mismos factores son los impulsores del cambio y del desarrollo, pues es en la diversidad donde se pueden encontrar alternativas nuevas, y en el compromiso, a su vez, se puede

Lic. Jorge
Delgado García

Director del Centro de Estudios e Investigación sobre el Trabajo (CEIT).

encontrar la constancia que hace posible la mejora.

Ante el conflicto caben dos disposiciones básicas: o se le anula con lo cual se abaten las tensiones y el desgaste que le son inherentes, pero al mismo tiempo se renuncia a la novedad y a las aportaciones creativas que puedan surgir de él, o se asume con la consecuente inversión de energía que reclama su atención a cambio de encontrar a partir de él opciones nuevas y avances.

ZONAS DE CONTACTO Y, POR LO TANTO, DE CONFLICTO

Las zonas de mayor contacto entre las personas, los espacios donde se encuentran por razón natural de su convivencia son los ámbitos potenciales de mayor conflicto debido a que en las actividades comunes se hacen presentes los intereses y los puntos de vista particulares.

En el ámbito laboral y en la vida de trabajo podemos identificar tres zonas de contacto entre compañeros de trabajo, áreas o departamentos de la empresa que suelen ser causa de conflictos:

a) **Diferencias en relación a metas y objetivos por alcanzar.** Se refieren a la forma como son visualizados los logros que los involucrados esperan alcanzar, desde aspectos cuantificables como: cuotas de producción, porcentajes permitidos de mermas, niveles de productividad, etcétera, hasta aspectos de difícil cuantificación como la identificación del personal con la empresa, la satisfacción de los clientes, la eficiencia de la capacitación, entre otros.

b) **Diferencias en cuanto a la aplicación de normas y procedimientos.** Aquí están involucradas las percepciones e interpretaciones de las normas a las que los involucrados deben sujetarse en el desempeño de sus responsabilidades. Estas diferencias de interpretación dependen con frecuencia de la sensibilidad o de las necesidades de cada persona, de lo cual resultan aplicaciones concretas que llegan a implicar desacuerdos importantes.

c) **Diferencias en cuanto a la forma de ejecutar las tareas.** Aquí están involucrados los estilos, maneras y hábitos personales de actuación, a los que las personas les suelen atribuir significados especiales, convirtiéndolos en "valores" y preferencias desde las cuales enjuician o califican la actuación de los demás, lo que genera la cercanía o el distanciamiento entre las personas.

En estos tres aspectos es frecuente que las personas o los grupos de trabajo difieran debido a la diversidad de sus expectativas, enfoques, prejuicios o experiencia previa, de tal modo que bien

podríamos decir que los conflictos surgidos de estas diferencias resultan inevitables y también que se convierten en un buen motivo para producir avances o mejoras, siempre que sean afrontadas en forma constructiva. Al enfrentar los conflictos el riesgo siempre estará presente y consiste en la posibilidad de caminar hacia dos posturas extremas: **a)** evidenciarlo en forma inadecuada extendiendo o radicalizando las diferencias, o **b)** ocultarlo paralizando la relación de trabajo con el consecuente deterioro (a veces poco perceptible) de los niveles de productividad y eficiencia. Los conflictos también suelen involucrar los sentimientos de las personas, lo cual representa una dificultad adicional que es indispensable tomar en cuenta cuando se quiere hacer un manejo adecuado de los mismos. Más adelante nos ocuparemos del enojo que es el sentimiento propio del conflicto.

EVOLUCION DEL CONFLICTO Y ESTRATEGIAS DE INTERVENCION

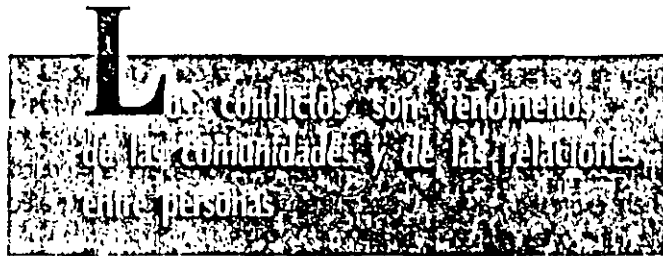
Los conflictos son fenómenos de las comunidades y de las relaciones entre las personas que tienen un natural desarrollo y evolución en el que identificamos cinco etapas consecutivas que van apareciendo una tras otra en la medida en que son ignorados o mal atendidos. En el ámbito de las relaciones de trabajo estas etapas son las siguientes:

Anticipación. Es el conjunto de condiciones o circunstancias que sin llegar a representar un conflicto actual sí pueden llegar a producirlo, ya que pueden estar incentivando las diferencias entre las personas que comparten una misma área de trabajo o que enfrentan retos o problemas comunes. Estas condiciones son un preconflicto que potencialmente pueden llegar a conflictuar las relaciones y crear malestar. Con frecuencia pasan inadvertidas no siendo valorados sus efectos y alcances.

Un ejemplo de esta situación lo constituye la frecuente imprecisión de las atribuciones de los supervisores de producción

y mantenimiento en relación con la limpieza, lubricación y reparación de los equipos. Uno siente que es invadido o no apoyado por el otro en la actividad cotidiana, lo que puede provocar fricciones y competencia entre ambos.

Otro ejemplo en este mismo sentido es la común incomprensión entre el representante sindical y el jefe de departamento en relación a los alcances y



posibilidades de la capacitación que se puede dar en las áreas de trabajo. Para el jefe es algo que otorga la empresa y que beneficia a los trabajadores y para el representante sindical es una obligación de la empresa que a final de cuentas la beneficia a ella.

En ambos ejemplos, las diferencias en percepción y expectativas pueden provocar el conflicto, y la situación misma de trabajo puede profundizar los desacuerdos.

La estrategia adecuada para esta etapa de anticipación es la presencia y la observación constante que son resultado de la actitud sensible hacia los ambientes de trabajo y el establecimiento preventivo de normas claras o "reglas del juego" conocidas y aceptadas por las partes involucradas.

Molestias vividas, pero no expresadas. Son el conjunto de signos y síntomas de malestar que están manifestando que las partes involucradas experimentan cierto grado de frustración en cuanto a sus expectativas frente al otro: es decir, en sus relaciones de trabajo hay necesidades insatisfechas que no están siendo adecuadamente atendidas o incluso no reconocidas; por ejemplo, refinándonos a los casos anteriores podríamos decir que entre los dos supervisores y entre el jefe

y el representante sindical la relación puede estar mostrando los siguientes signos: se hace distante y "fría", la comunicación disminuye, la colaboración se vuelve escasa o difícil, en los resultados se empiezan a observar deficiencias, etcétera.

La estrategia en esta segunda etapa consiste en investigar las necesidades insatisfechas para establecer los canales de comunicación o restablecer las pautas

de colaboración abandonadas. Esto será posible siempre que una de las partes o un tercero sea lo suficientemente sensible para identificar la situación y

facilitar el reencuentro, propiciando la integración humana y operativa de los involucrados.

Molestias expresadas fuera del ámbito donde se generan. Consiste en la difusión de las frustraciones e insatisfacciones que realizan los involucrados como una forma, desde luego inadecuada y con frecuencia reactiva, de descargar la tensión que el conflicto acumula o como un medio, utilizado a veces inadvertidamente, de solicitar ayuda. Las partes verbalizan sus conflictos, pero no los enfrentan, lo que significa estar declarándose impotentes o superados por ellos. En esta etapa las personas invierten energía en "poner en evidencia a los demás" como una forma de compensación. Siguiendo con los ejemplos anteriores podría estar sucediendo que las personas cercanas a los dos supervisores, así como al jefe y al representante sindical ya se han percatado de los conflictos entre ellos debido a su actuación y trato mutuos pero también a los comentarios que ellos mismos expresan.

La estrategia para esta etapa es confrontar a los involucrados, llevando el conflicto al terreno donde se origina y donde debe ser resuelto. Esta confrontación no significa, como muchos piensan, que las personas conflictuadas tendrán que acabar de decirse sus mutuas

acusaciones o recriminaciones, por ello, a la confrontación se le teme. Es recomendable la intervención de un tercero que facilite la confrontación que deberá realizarse conforme a dos reglas básicas: a) Los involucrados mencionarán sus mutuos desacuerdos, expresando sus necesidades evitando hacer juicios y calificativos de la otra persona y b) después de escucharse deberán establecer los compromisos concretos que correspondan. Desde luego que la función del mediador es propiciar que las reglas sean respetadas y no deberá tomar partido ni expresar sus preferencias.

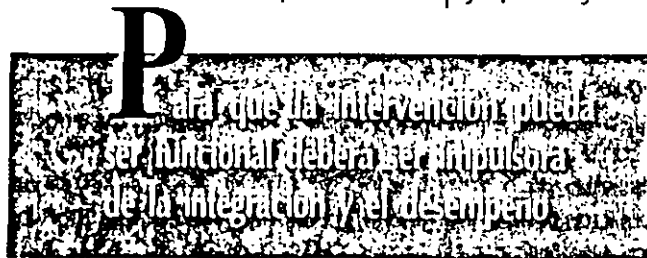
Pugna clara y manifiesta. Se da cuando las personas se han expresado sus diferencias en forma de agresiones verbales o cuando conductualmente han entrado en competencia. En esta etapa los involucrados están desviando gran parte de su energía para anular o descalificar al otro. Es frecuente que a estas alturas del conflicto la subjetividad no permita reconocer los méritos de los demás o que se magnifiquen sus desaciertos. Por otro lado, es frecuente que la productividad y el logro de los resultados hayan entrado en importantes retrasos y la moral de los grupos de trabajo esté mostrando signos de deterioro. Los supervisores y el jefe y representante sindical en cuestión se están estorbando en sus funciones, dedicándole tiempo y energía a demostrar que es el otro el que está equivocado o que es el causante de los errores y problemas.

La estrategia requerida en este momento es hacer un alto para establecer una alternativa correctiva y de mejora en la que la intervención de un mediador resulta indispensable. Esta mejora deberá cubrir los siguientes aspectos:

1. Que los involucrados estén dispuestos a abandonar su actitud de competencia en favor de los objetivos comunes;
2. Establecer o retomar las normas, procedimientos y responsabilidades relacionados con las operaciones de las áreas de cada uno y del grupo, y
3. Establecer los medios o canales de comunicación a través de los cuales se puedan tratar en forma conjunta los problemas futuros.

Radicalización y polarización. Los involucrados adoptan posturas antagónicas muy definidas, sus diferencias se profundizan y se multiplican, y el conflicto se expande al ámbito comunitario debido a que las partes realizan una labor de proselitismo que casi siempre tiene resonancia en las insatisfacciones de los compañeros cercanos y del área de trabajo. Los conflictos en esta última etapa adquieren características de lucha grupales, por lo que se generan facciones y divisiones. Con frecuencia el origen o causa del conflicto queda rebasado por el cúmulo de agravios y ofensas que se infligen mutuamente los involucrados. El rendimiento, la productividad y la eficiencia están seriamente afectadas.

Continuando los ejemplos, diríamos que en esta etapa casi cualquier diferencia es un "buen motivo" para que las personas y sus respectivos compañeros de área ("aliados") compitan y se agredan; sin embargo, aún es posible superar la situación conflictiva utilizando la estrategia adecuada que consiste en cubrir los siguientes requisitos: 1. Que las partes estén dispuestas a reconstruir la relación atendiendo a los objetivos comunes. 2. Que los involucrados cancelen las "deudas" otorgándose el mutuo perdón de las culpas en forma



sincera. Esto es indispensable para volver a empezar 3. Redefinir los nuevos términos de la relación entre las partes involucradas que con frecuencia significará retomar las normas y procedimientos olvidados, pero ahora bajo un enfoque más exigente y cuidadoso.

En sus primeras etapas el conflicto es más difícil de identificar, pues las condiciones que lo pueden generar y los signos que muestran que está en gestación

con frecuencia pasan inadvertidos, pero en sus etapas media y final resulta notorio y evidente. Identificado al inicio, su intervención y manejo es relativamente sencillo, mientras que en sus etapas finales suele ser muy difícil, pues en su solución es preciso invertir mucha energía y hacer lograr el compromiso de muchas personas. El manejo del conflicto reclama una atención permanente al ambiente de trabajo y una auténtica disposición conciliadora.

ESTILOS EN EL MANEJO DEL CONFLICTO

En el manejo del conflicto las personas suelen utilizar diversos estilos al buscar resolverlos, éstos los podemos clasificar en tres: dilatorio, de dominio y negociador. Contrariamente a lo que pudiera pensarse, la negociación en el manejo del conflicto no es el único estilo funcional, también lo pueden ser los otros dos. Para que la intervención pueda ser calificada de funcional deberá ser impulsora de dos condiciones indispensables: a) de la integración humana entre las personas involucradas, es decir, tendrá que ser factor de armonía, mejorando las relaciones y el clima psicológico de los grupos de trabajo y b) de mejores niveles de desempeño,

es decir, la productividad y la eficiencia se tendrán que ver favorablemente afectadas por la intervención. Las personas y los equipos de trabajo deben: experimentar

el logro y el éxito en el ejercicio de sus responsabilidades y su participación en la solución de los conflictos puede ser una buena oportunidad para ello. El facilitador o mediador en los conflictos debe tener en cuenta estas profundas motivaciones al ejecutar sus intervenciones. Este rol de facilitador lo puede ejercer cualquier persona de la organización con un mínimo de sensibilidad de destreza en comunicación y de acertividad.

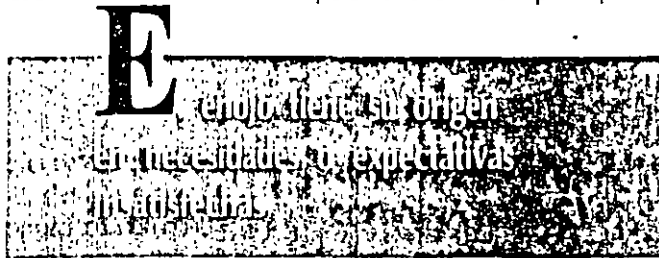
Dilación. Consiste en demorar o posponer la intervención en un conflicto, decidir mantenerse al margen o no involucrarse. Este estilo es funcional cuando la demora es provisional y tiene por objetivo obtener la suficiente información para poder intervenir de manera eficaz, cuando se utiliza como una medida para disminuir la tensión entre los involucrados o cuando

no se han definido los objetivos de la intervención. Es disfuncional cuando la intervención se pospone, esperando que el "tiempo" mejore la situación, por el temor a producir más desacuerdos y fricciones entre las personas o porque se ha minimizado el conflicto y sus alcances.

Dominio. Consiste en intervenir en un conflicto, utilizando la autoridad o el prestigio personal como un recurso o herramienta. Este estilo es funcional cuando el desgaste entre las personas conflictuadas ha sido muy grande y los canales de comunicación se han reducido, cuando la inexperiencia de los involucrados dificulta su participación en la solución del conflicto o en situaciones de extrema urgencia cuando el costo que implica esperar el consenso es mayor que la decisión unilateral. El uso del dominio, sin embargo, siempre entraña riesgos que es preciso considerar como el caer en la arbitrariedad o en la injusticia. El ejercicio de la autoridad en la solución de los conflictos exige una gran sensibilidad y prudencia por parte de quienes se decidan a emplearla. Es funcional cuando se inhibe la participación y la creatividad de las partes involucradas, cuando el sentido de urgencia sacrifica la integración de las personas o cuando el celo por el mando esconde una inseguridad personal.

Negociación. Consiste en buscar una solución conjunta al conflicto convocando a las personas indicadas para ello, asumiendo los riesgos y los beneficios

del consenso. Este estilo es funcional cuando los involucrados están dispuestos a escucharse mutuamente y comprometerse, para lo cual es indispensable crear las condiciones para la participación, cuando la solución colegiada es tan importante como la solución misma o cuando el costo de las decisiones unilaterales puede ser mayor que el costo de esperar una solución participativa.



Esta forma de intervenir es disfuncional cuando se utiliza sin establecer las normas o reglas para la participación de los involucrados, lo que genera desgaste innecesario, cuando las personas llamadas a participar carecen de la experiencia o los antecedentes necesarios para aportar o cuando el proceso de participación se ha entrapado en forma grave e insistir en el consenso resulta improductivo.

El conflicto en las organizaciones siendo un fenómeno inherente a las relaciones humanas no debe percibirse como una amenaza u obstáculo infranqueable sino como una oportunidad para el desarrollo y el crecimiento que reclama atención y habilidad.

EL ENOJO, ENERGIA DEL CONFLICTO

Los conflictos surgen de los desacuerdos entre las personas y llevan involucrados los sentimientos, particularmente el del enojo. Para el adecuado manejo de los conflictos es indispensable hacerse cargo de dichos sentimientos, ya que no basta la aplicación de la adecuada estrategia. A continuación haremos algunas consideraciones con respecto al manejo del conflicto, considerando que será tratado sólo desde uno de sus ángulos y bajo un enfoque no terapéutico.

El enojo tiene su origen en necesidades o expectativas insatisfechas cuya carencia es vivenciada como una amenaza. Esta situación produce frustración y conductualmente tensiones que son la expresión visible del enojo.


Estas tensiones alimentadas por el enojo buscan ser resueltas a través del equilibrio emocional y la pregunta que podríamos plantear, en este momento, es: ¿Qué hacen las personas con este enojo y sus tensiones? Podemos clasificar estas respuestas en tres clases, dos de ellas disfuncionales y la otra como una respuesta sana o funcional.

Las dos respuestas disfuncionales son las siguientes:

a) Ante el enojo y la frustración es común que se adopte una actitud de represión que consiste en ocultar o posponer la molestia, descalificándola como queriendo "enterrarla," lo que implica un autocastigo. Es común la somatización o alguna forma de autorreprimación.

b) La energía del enojo es utilizada simplemente para explotar o "cobrar la deuda" en forma de venganza, castigo, sabotaje hacia la otra persona. En estas dos respuestas el origen del enojo queda sin ser atendido, es decir, la necesidad insatisfecha no es en ninguna forma promovida.

La tercera opción consiste en el manejo funcional del enojo, en el que la energía del enojo es utilizada por la persona para promover la satisfacción de la necesidad insatisfecha a través de conductas, como: plantear una exigencia o petición a la otra persona, establecer una negociación o pactar algún compromiso. En este manejo del conflicto se propicia la sinergia y la integración, mientras que en los otros dos se ahonda en el distanciamiento.

Un adecuado manejo del conflicto requiere del manejo funcional del enojo que lleva implícito. 

El discurso

(Clave del éxito en cualquier ámbito social)

- **Exposición**
- **Planeación**
- **La voz**
- **Reflexiones**

Nada aterra más a la mayoría de la gente que tener que pararse frente a un público y pronunciar un discurso; sin embargo, sufrir este pánico escénico lo puede limitar en el desarrollo de su actividad laboral, en su posición dentro de la colectividad, o bien, en la exigencia de sus derechos y manifestación de ideas y necesidades dentro de una organización política o social.

Para evitar esto, mi intención es ofrecerle algunos elementos para la preparación y presentación de discursos y exposiciones; pero entremos de lleno en lo que a usted le interesa, comenzaré por establecer la definición de lo que es un discurso y lo que es una exposición:

DISCURSO

Facultad racional en la que se reflexiona sobre algunos antecedentes y principios de alguna materia en particular con objeto de enseñar y persuadir.

LA. César Márquez Márquez

Egresado de la FCA, UNAM.
Consejero Empresarial del Programa Emprendedores, UNAM.

EXPOSICION

Especificación, representación o manifestación de una cosa para darla a entender o conocer.

Como podemos ver, es diferente exponer que celebrar un discurso y para reforzar esta opinión le presento la tabla 1:

Es importante que tenga bien presentes las diferencias anteriormente señaladas para que no pierda fuerza su mensaje y desde luego logre sus objetivos; además, esto le ayudará a decidir la forma más óptima de hacer su presentación, ya sea como discurso o como exposición.

PLANEACION DEL DISCURSO O EXPOSICION

Antes de aplicar cualquier metodología para la planeación de su ponencia deberá contestar ciertas interrogantes, cuya respuesta le marcará las directrices para su presentación, dando la pauta para el proceso de planeación:

DIFERENCIAS

Discurso	Exposición
<ul style="list-style-type: none">• La interacción con el público sólo se presenta cuando hay debate.• El material de apoyo se limita al texto del discurso.• Es de carácter altamente emotivo y persuasivo.• Implica el desarrollo de una presentación seria.• Es profundo y reflexivo, demanda un mayor esfuerzo mental y de conocimiento sobre lo tratado.	<ul style="list-style-type: none">• Se puede interactuar con el auditorio en cualquier momento.• Se puede utilizar cualquier tipo de material de apoyo.• Es más de carácter informativo.• Su presentación es menos formal y pueden manejarse matices humorísticos.• Se limita a dar a conocer o manifestar algo, es más sencilla y superficial.

Tabla 1

- ¿Para quién voy a hablar? Quién es mi auditorio, su tamaño, nivel cultural, edad, ocupación y qué tipo de necesidades tiene.
- ¿Dónde voy a hablar? En qué lugar, escuela, empresa, asociación profesional o política, en un congreso.
- ¿De qué voy a hablar?Cuál es el tema, problemática o situación en particular que voy a tratar.
- ¿Qué resultado pretendo obtener? Informar, persuadir, motivar, vender o enseñar.

El planear apropiadamente y con anticipación su mensaje le dará mayor confianza y seguridad, pues tendrá bajo control aquellos aspectos que le puedan afectar o beneficiar en su presentación; para facilitar ésta le propongo aplique el siguiente proceso:

1o. Definir la meta de su presentación: Se refiere a lo que pretende lograr

con su ponencia; por ejemplo, informar, vender, concientizar, defender, justificar o incitar a la acción.

2o. Investigación del tema: Estudie e infórmese lo mayormente posible sobre el tema que va a tratar; consulte libros, revistas, periódicos, opiniones y utilice su buen juicio para assimilarlas.

3o. Definición de la estructura de la presentación: Con base en su objetivo y conocimiento del tema elabore el esqueleto de su presentación con aquellos puntos que le parezcan más significativos; para facilitar esto, considere cualquiera de las propuestas para el desarrollo del mensaje (ver tabla 2).

4o. Elaboración del borrador: Plasmar por escrito el desarrollo de la estructura de su mensaje, determinando al mismo tiempo las partes de mayor importancia

o impacto y vigilando que las ideas tengan lógica y congruencia.

5o. Redacción final: Generar el documento que lo apoyará en su presentación, una vez que ha sido revisado y modificado, en caso de ser necesano, el borrador.

6o. Selección y preparación del material de apoyo: Determine qué información será manejada a través de otros medios para facilitar su presentación, considerando su creatividad, disponibilidad de tiempo de preparación presentación, y los recursos con los que cuenta; algunas sugerencias son diapositivas, acetatos, audio y videos, y el uso de la computadora.

7o. Ensayo de la presentación: Práctica y simulación de la ponencia; esto, además de darle más confianza, le permitirá medir tiempos, prever posibles

PROPUESTA 1		PROPUESTA 4	
Inicio	(comentario o reseña de lo que va a tratar).	Planteamiento	(definir sobre lo que voy a hablar).
Tesis	(su idea o mensaje sobre el tema)	Tesis	(sus pros, ventajas y aspectos buenos o positivos).
Salida	(punto más crítico del mensaje y exhortación al público).	Antítesis	(puntos negativos o malos, los contra o desventajas).
PROPUESTA 2		Síntesis	(resumen y propuesta, plan de acción, derivados del tema).
Pasado	(antecedente del tema).	PROPUESTA 5	
Presente	(explicación de la situación actual).	Problemática	(descripción analítica del problema).
Futuro	(descripción de mis expectativas, acompañada de una reflexión profunda).	Causa	(cite cada uno de los antecedentes).
PROPUESTA 3		Efecto	(mencione cada una de las consecuencias).
Introducción	(bosquejo de lo que va a tratar)	Solución	(las alternativas de solución y resultados de la acción).
Cuerpo	(descripción y desarrollo del bosquejo)	PROPUESTA 6	
Conclusión	(su opinión personal respecto al tema)	Propuesta	(exposición de la idea o proyecto).
		Gana	(qué se gana aceptando su propuesta).
		Pierde	(lo que se pierde si se rechaza la propuesta).
		Exhortación	(advertencia o aviso para persuadir).

Tabla 2

contingencias, pero sobre todo analizar cómo se expresa y desenvuelve. ...

COMO EMBELLECE UN DISCURSO

Para provocar un mayor impacto y fuerza a sus palabras es conveniente que incluya en su mensaje algún o algunos recursos, sin olvidar, por supuesto, que deben conservar relación con su tema, éstos son:

Frasas célebres: Son sentencias o conjuntos de palabras pronunciadas por un personaje importante y que han trascendido en la historia, se recomienda utilizarla al inicio o final del discurso.

Mosaicos: Son comentarios o citas de un texto ya estudiados que dan mayor fuerza a lo que decimos.

Parábolas: Son narraciones de un suceso fingido, del que se deduce una enseñanza moral.

Anécdotas: Es una historia vivencial del pasado con un contenido humorístico.

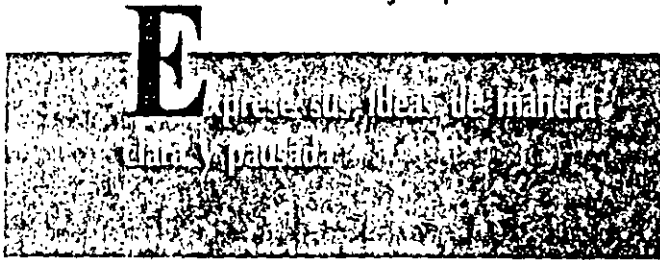
Definiciones: Son sentencias que conceptualizan o explican brevemente el significado de un término

Metáforas: Son figuras que cambian el sentido de una idea hacia algo figurado o poético

LA VOZ DEL ORADOR

Para poder conmover y persuadir a quienes nos dirigimos, el factor clave es el manejo de la voz, ya que en ésta radica la fuerza para "incendiar" al auditorio y es reflejo de la seguridad y contundencia de lo que estamos diciendo; para un apropiado manejo y desarrollo de la voz haga lo siguiente:

- Articule adecuadamente abriendo bien la boca mientras habla, esto facilitará los movimientos de la lengua y labios dando claridad a su lenguaje.
- Respire a nivel de diafragma, hágalo en tres tiempos: primer tiempo, respire profundamente llevando el aire al estómago (sienta cómo se infla éste); segundo tiempo, a los pulmones (note cómo se ensancha el tórax), y tercer tiempo, exhale sacando todo el aire por la boca.
- Imposte la voz, dé a su voz un tono más "grueso" que el que tiene cuando habla normalmente.
- No mantenga un mismo volumen de voz, rompa el ritmo de su discurso, no grite, enfatice, dé vitalidad y calor a sus palabras.
- No hable rápidamente, exprese sus ideas de manera clara y pausada.
- Defina su propio estilo, no busque imitar como habla algún político o personaje, ya que esto podría hacerlo quedar en ridículo.
- No utilice muletillas y evite repetir o utilizar las mismas palabras, estudie sinónimos y amplíe su léxico.



EJERCICIOS PARA MEJORAR LA RESPIRACION Y VOZ

Ejercicio 1

Practique la respiración de tres tiempos —descrita anteriormente—, si le cuesta trabajo hágala en una posición acostada y colocándose un pequeño peso (libro) sobre el estómago hasta que vea cómo se mueve cuando toma aire; una vez que haya aprendido a respirar podrá empezar a trabajar con la voz.

Ejercicio 2

Respire en tres tiempos y saque todo el aire bostezando, abriendo la boca lo más grande que pueda.



Ejercicio 3

Respire en tres tiempos y expulse el aire por la boca mientras dice: drandra, drandra, drandra, drandra, drandra.

Ejercicio 4

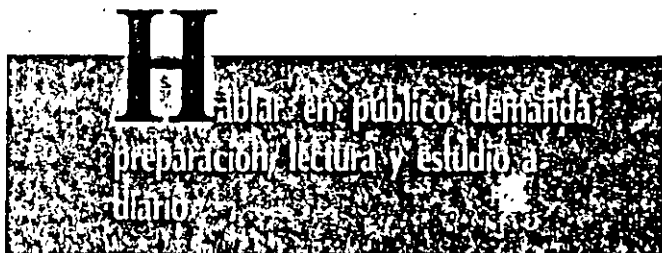
Respire en tres tiempos y exhale diciendo algún trabalenguas.

Ejercicio 5

Respire en tres tiempos e impostando la voz cuente de uno en uno al 10, donde a medida que va avanzando aumente el tono de voz, hasta llegar en el 10 al tono más alto: practíquelo de menor a mayor tono (1, 2, ..., 10) y viceversa (10, ... 2, 1).

Ejercicio 6

Seleccione un mosaico o frase de un mínimo de cuatro líneas, respire en tres tiempos y repítalo dando el mayor énfasis posible a lo que está diciendo.



Ejercicio 7

Respire en tres tiempos y expire el aire inflando un globo, repítalo tres veces al día en series de cinco globos cada una.

Ejercicio 8

Prepare un discurso de un máximo de cinco minutos y dígalo practicando la impostación de la voz y dando la fuerza y énfasis según sea necesario de acuerdo con lo que está diciendo.

REFLEXIONES

No saber desarrollar y presentar ponencias ante el público puede cerrarle la oportunidad de lograr un ascenso, ya que este titubeo seguramente será aprovechado por otra persona que sí valora la importancia de saber elaborar y dirigir un discurso o exposición; salga del anonimato, que su voz se escuche y convierta en acción; no lo piense más, haga de este talento una cualidad suya.

Atévese a hacerlo la primera vez y le garantizo que si se prepara al máximo para esa ocasión, adquirirá esa confianza en sí mismo para presentar en el futuro cualquier discurso, sólo ¡atrévese!

No olvide que hablar en público demanda preparación, lectura y estudio a diario, desde el solo hecho de hablar con amistades, familiares o compañeros de trabajo; usted no debe hablar por hablar; sea elocuente, embellezca sus palabras, que lo que diga sea profundo, pensado, reflexionado en lugar de ser vago y común; busque maravillar e impactar a quienes están escuchándolo o dialogando con usted.

El día de mañana en sus manos puede estar el cambio que siempre ha soñado y si no se encuentra preparado para defender su idea y generar ese cambio mediante el uso de la palabra, difícilmente podrá realizar su meta en la vida; porque, como sabiamente diría Cicerón: "Hay oradores que nacen, pero también son muchos los que se hacen, estos últimos tienen mayor mérito y son aquellos quienes normalmente engrosan la columna de los triunfadores".

LA PRESENTACION DEL MENSAJE

Ahora ha llegado el momento de su presentación, tal vez se sienta un poco nervioso, pero es normal, y esta emoción usted ya sabe cómo controlarla con la respiración; para este momento tan importante observe y atienda estas premisas:

- a) Llegue 15 minutos antes de su ponencia para resolver cualquier detalle o imprevisto.
- b) Revise el lugar, pruebe los sistemas de sonido, instale su equipo y prepare sus apoyos.
- c) Dé su mejor presencia al auditorio, recuerde que el arreglo de su persona debe causar una buena impresión y demostrar seriedad porque por el hecho de hablar, usted es importante.
- d) Al momento de dirigir su mensaje adopte en el escenario una postura no rígida, sino bien erguida, reflejando seguridad y aplomo; evitando balanceos y movimientos de un lado a otro.
- e) Explote su lenguaje no verbal, sea expresivo con el rostro y maneje ademanes firmes y naturales que refuercen sus palabras.
- f) Mantenga el contacto visual con su auditorio, confróntelos con la mirada, observe la reacción e impacto que provoca su mensaje en quienes lo escuchan; nunca vea hacia el techo, las paredes o el piso.
- g) Apale motivos nobles y dramatice sus ideas, recuerde que tiene que conmovir y convencer a la gente, ¡incéndielos!

Manual de negociación para nuevos proveedores de insumos estratégicos

• Insumo estratégico

• Estrategia de negociación

• Reglas de negociación

En la práctica es frecuente encontrar-nos con problemas en la negociación de insumos estratégicos con nuevos proveedores. La mayoría de los empresarios creen que negociar es el método más sencillo de un procedimiento de compras. Piensan que es sólo para procurar un mejor logro en la reducción de precios.

Los **Insumos estratégicos** son aquellos determinantes del buen funcionamiento del producto durante el proceso productivo de cualquier tipo de empresas, tales como: una pastilla de audio en una videocasetera; un engrane en la maquinaria de un reloj; una bobina en una bocina o, entre otros, un buen plástico en la suela de un zapato tenis.

La negociación, por el contrario, representa el método más sofisticado, pues implica que el comprador, representante de la empresa, se sienta a conversar con

Lic. Roberto Rosales González

Cursó sus estudios de Licenciado en Administración en la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM. Miembro del Despacho Consultor Síntesis. Ha sido asistente externo de la Gerencia General en empresas del sector público y privado.

el prospecto a proveedor, llegando a convenir aspectos positivos, para ambos, de los contratos de compraventa, como:

- Condiciones de entrega.
- Especificaciones del producto.
- Garantías y demás términos de soporte.

Este proceso representa el intento de llegar a un acuerdo en que ambas partes alcancen sus objetivos: la empresa compradora de abastecerse de productos de calidad a buen precio y la empresa vendedora de colocar su mercancía y obtener utilidades. La negociación se utiliza, principalmente, en los casos en que existe sólo un proveedor; en tales circunstancias se sabe de antemano que se habrá de celebrar un contrato, y lo único que persiguen es definir el conjunto de términos y condiciones que puedan considerarse mutuamente favorables.

Tanto los compradores como los proveedores desearán negociaciones razonables. Se considera dentro de los límites normales, el insistir que el proveedor:

1o. Opere de una manera eficiente y ética entregando la mercancía en perfectas condiciones y en los términos acordados.

2o. No eleve los precios de venta a mayor porcentaje que al precio que los adquirió.

3o. Dé un curso apropiado y razonable a las reclamaciones, debe responder prontamente a la sustitución de mercancía con fallas y además debe asesorar con actitud positiva al corregir ésta.

4o. Esté dispuesto a adaptarse a las necesidades especiales del comprador. Un buen proveedor es aquel que se porta de manera empática con su cliente.

ESTRATEGIA DE NEGOCIACION

Los pasos básicos para desarrollar una estrategia de negociación son los siguientes:

1o. Desarrollar los objetivos específicos que se desean de la negociación.

En esta etapa se tienen que definir claramente los fines que se pretenden

lograr durante la negociación. Por ejemplo, diseñar un procedimiento de entrega justo a tiempo, dejar claro el papel que va a ocupar el proveedor dentro de la empresa, buscar un precio acorde con la calidad que se ofrece, etcétera.

2o. Analizar la posición de negociación del proveedor.

Aquí se investigará la forma con que ha negociado con otras empresas; en sí es hacer un estudio del comportamiento de éste con sus demás compradores.

3o. Obtener información relevante de precios

Esta se hace con el fin de que el proveedor no se aproveche de su posición y quiera dar precios más altos que los del mercado.

4o. Tratar de reconocer cuáles son las necesidades del proveedor

Esta etapa es para identificar la razón por la que el proveedor puede bajar el precio de sus productos. También puede tener poca capacidad de producción, con lo que se puede negociar el precio final, al ofrecerle apoyo en investigación y desarrollo de tecnología y/o desarrollo de procesos.

5o. Determinar cuáles son los problemas

Hay que descubrir las necesidades de la empresa, ya sea de abastecimiento oportuno, falta de asesoría para comprar productos, nuevos métodos de producción, etcétera.

6o. Determinar de qué forma se puede resolver cada uno de los problemas

Esta fase es para desarrollar, junto con el proveedor, la forma en que se va a

apoyar a la empresa con productos o asesoría especializada.

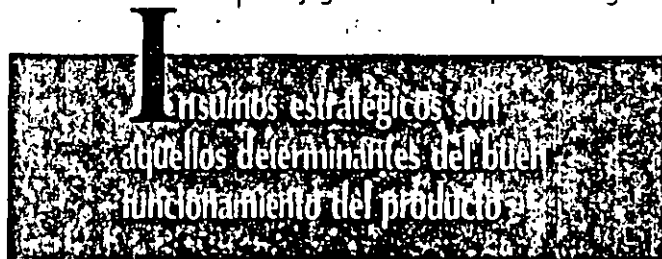
7o. Planear la estrategia de la negociación

Pensar cómo se estructurará el proceso de negociación, partiendo de los puntos anteriores. Para ello, el comprador asesorará a todas las personas de su equipo que vayan a participar en las negociaciones, se preparará un ensayo entre ellos.

Los buenos negociadores son personas extrovertidas, que tienen la habilidad para expresarse adecuadamente y poseen habilidad mental para analizar la posición de la otra parte que interviene en la negociación.

REGLAS DE LAS FASES DE NEGOCIACION

La experiencia de muchas organizaciones y gerentes de compras, ha originado



certas reglas generales de juego aplicables en las negociaciones:

I. Antes de la sesión

a) Preparación

1o. Establecer posibles fuentes de aprovisionamiento y de información sobre proveedores potenciales.

2o. Analizar la postura del proveedor para negociar con la empresa.

3o. Realizar una investigación de seriedad del proveedor.

4o. Realizar un análisis financiero para saber la solvencia del proveedor.

5o. Si se puede, visitar las instalaciones del proveedor y observar sus procesos.

6o. Determinar los objetivos de negociación.

7o. Preparar la sala de negociación por anticipado.

b) Ideas básicas

1o. El comprador deberá estar preparado para llegar a un acuerdo que pueda enfatizar y, además, defender su postura ante el proveedor.

2o. Deberá mantenerse tranquilo durante la sesión, no mostrarse nervioso.

3o. En ningún instante deberá menospreciar al proveedor.

4o. Nunca deberá bajar su guardia ante propuestas del proveedor.

5o. El comprador será razonable; no será demasiado exigente con el proveedor, es decir, no deberá "pedir peras al olmo".

6o. Independientemente de cuál sea la oferta, su oponente deseará aún más.

7o. El alcohol y las negociaciones no suelen ser felices compañeros.

II. Durante la sesión

a) Como comprador analice a la oposición

1o. Vigile si su contrario observa atentamente y está al tanto de las necesidades que le comunica.

2o. Descubra los puntos débiles del proveedor para negociarlos ante el precio u otros aspectos del contrato.

3o. Si observa que no están decididos a comentar algún problema, esto podrá ser una indicación de debilidad.

4o. Si el oponente carece de información respecto de un problema importante, esto indica que es vulnerable.

5o. Deberá actuar con intensidad, concentrarse en el proveedor y escuchar lo que está dispuesto a decir.

b) Estrategia

1o. Tome el mando.

2o. Conozca los nombres del personal del proveedor y asegúrese de que los sabe pronunciar bien, esto con el fin de hacerlos sentir en un ambiente amigable.

3o. Determine el grado de autoridad de los representantes del proveedor para saber a quién dirigirse en problemas de abastecimiento específico.

4o. Evalúe la postura más conservadora para el proveedor.

5o. Hable con firmeza.

6o. Formule sus preguntas de tal manera que obtenga respuestas positivas.

7o. Haga concesiones respecto a puntos menos importantes cuando considere apropiado hacerlo.

8o. Si desde un principio usted muestra cierto grado de disponibilidad

de arreglo, es posible que el proveedor siga el mismo criterio de reciprocidad.

9o. Principie tratando de resolver los problemas más sencillos.

10. Evite adaptar la postura de "... o se acepta esto o de lo contrario", es muy posible que el proveedor o sus representantes, se levanten y se retiren.

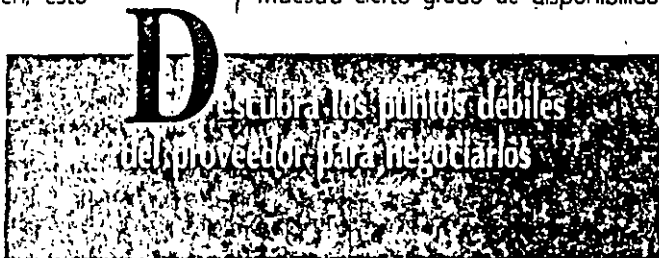
11. Por ningún motivo deberá aceptar un regalo.

c) Táctica

1o. Por ningún motivo deberá dar a conocer su posición u oferta máxima, esto con el fin de que el proveedor no aproveche esta situación y pida más concesiones.

2o. No discuta cuando no haya razón para ello.

3o. No se comprometa más allá de su nivel de autoridad, no tome decisiones que sólo le corresponden a su superior.



4o. Recuerde que su contrincante también tiene que ganar.

5o. Por ningún motivo deberá hacer interrupciones cuando hablen los representantes del proveedor; esto se considera falta de respeto, pudiendo hacer que cambie la actitud de ellos, pues puede generar la imagen de que la empresa le toma poca importancia a sus proveedores.

6o. La mejor respuesta ante una oferta totalmente inaceptable es el silencio.

7o. No se salga por la tangente (todo lo que se comente deberá relacionarse con el tema que se está tratando para evitar la pérdida de tiempo), también se toma como falta de respeto.

d). Resolución de los problemas de negociación

1o. Podrá seguir la política de pasar a otro punto.

2o. Se podrá decir: "ya comprendí su punto de vista, ahora trate de comprender el mío".

3o. Sugiera una solución, pero que esté acorde a lo que usted y el proveedor buscan.

III. Después de la sesión

1o. Asegúrese de que todos los temas hayan quedado cubiertos en el acuerdo final.

2o. Sepa cuándo y cómo se debe terminar una sesión.

3o. Conserve notas completas respecto a todos los puntos convenidos; ambas partes deberán firmar de conformidad.

4o. Analice qué fue lo que desestabilizó las propuestas del proveedor y el motivo para ello.

ASPECTOS DEL CONTRATO

Si bien, generalmente se piensa en la negociación como un medio para determinar cualquier aspecto de un contrato de compraventa. Algunos puntos, que se consideran importantes, son:

I. Calidad

1o. Cumplimiento con las especificaciones.

2o. Cumplimiento adecuado en cuanto al funcionamiento y operación.

3o. Que pase el examen estadístico de prueba.

4o. Respecto a las responsabilidades de ambas partes durante el manejo de mercancía.

5o. Poner reglas sobre el procedimiento para rechazar productos.

6o. Grado de confiabilidad de la mercancía entregada por el proveedor.

7o. Avisar todos los cambios de diseño y de insumos del producto ofrecido.

II. Servicio de soporte

1o. Asistencia técnica por parte de especialistas.

2o. Investigación y desarrollo de productos para agilizar o perfeccionar un proceso de producción.

3o. Garantías de la mercancía.

4o. Abastecimiento oportuno de refacciones, incluso la existencia de éstas en el mercado.

5o. Entrenamiento al personal de la empresa para reparar las piezas defectuosas, en caso de surgir.

III. Abastecimiento

1o. Tiempos de espera reducidos.

2o. Programa de entrega de productos.

3o. Inventarios de proveedores.

4o. Opciones de cancelación.

IV. Transportación

1o. Términos de embarque.

2o. Medios de transporte.

3o. Clasificación de artículos.

4o. Concesiones de fletes sobre bonificaciones.

5o. Puntos o lugares de entrega.

V. Precio

1o. Precio de la orden de compra.

2o. Descuentos (por pronto pago, por compras en volumen, comerciales, etcétera).

3o. La forma de manejo de moneda extranjera (fluctuaciones del tipo de cambio).

4o. Impuestos de importación.

5o. Pago de impuestos.

Por último, es necesario recordarle que **las compras son el principio de cualquier operación productiva de su empresa**, es decir, para vender productos con calidad hay que comprar productos con ella.

Además de todo esto, es conveniente hacer que los proveedores sean aliados de nuestra empresa, ya sea farmacia, restaurante o cualquier tipo de industria para ofrecer calidad en los productos. También es recomendable **no comprar sólo por la base del precio más bajo**. Asimismo, es necesario conocer cómo se audita, internacionalmente, la calidad de insumos. Esto lo trataremos en otros artículos. ☞

El arte escénico y el liderazgo en la enseñanza de la dirección de personas

- **Administración**
- **Disciplina**
- **Autodisciplina**
- **Inspiración creadora**

"La voluntad crece y recibe atención cuando se obtienen resultados, por pequeños que sean"

El ruso Constantin Stanislavsky es el más grande tratadista del arte escénico; todo buen actor profesional se nutre de los consejos y principios de este autor. La administración y, sobre todo, el director de un equipo de trabajo, debe generar una sinergia y creatividad colectiva, esto lo logra al hacer sentir, a cada uno de sus colaboradores y miembros de su equipo, la necesidad de vivir su papel individual y poner su voluntad para alcanzar el espíritu de *corps*, o cuerpo, vital para alcanzar la sinergia y misión superior, las aspiraciones y sueños de crecimiento y superación del grupo y de la empresa (visión).

En esta ocasión presentamos una adaptación de sus escritos dirigidos a la capacitación, o instrucción, del

**Lic. Sergio
Hernández y
Rodríguez**

*Director del Consejo Editorial
de Administrate Hoy y del
Despacho Consultor Síntesis.
Catedrático en la FCA, UNAM,
y otras universidades de la
República Mexicana.*

liderazgo y dirección de equipos de trabajo.

El maestro no debe hacer discriminaciones entre sus alumnos, sino dedicar su trabajo a todos; tampoco debe consagrar sus energías solamente a enseñar el arte de la dirección, sino que también debe crear una atmósfera de trabajo desinteresada, para que el participante se sienta libre de desarrollar los diferentes aspectos de su genio, de acuerdo con el proceso evolutivo gradual, semejante a la apertura rítmica de los capullos. Si el jardinero no protege sus flores del sol sofocante en las etapas iniciales de su desarrollo, se marchitarán y morirán; si no las protege contra las heladas nocturnas se congelarán; si no las protege contra el granizo se romperán y así sucesivamente. Porque no es sólo el amor del maestro, y el magnetismo de su pensamiento y personalidad, lo que ayuda al ser humano a lograr el más alto grado de desarrollo de sus habilidades y creatividad;

es también la atmósfera de simplicidad y de sinceridad la que debe suprimir las barreras entre el maestro y el alumno, de modo que el estudiante no vacile en acercarse, con sus problemas y preguntas al maestro; y que toda su vida encuentre eco en el corazón de él. Este debe estar siempre dispuesto a darle sus consejos, como su amigo, más experimentado, sin duda, pero su igual en todos los aspectos.

La gentileza del trato y la cortesía no impiden que el maestro establezca una disciplina de trabajo en el aula o en taller de prácticas. Por el contrario, son precisamente estas cosas las que hacen que la gente acepte sin protestar la disciplina en el aula y son las que ayudan a desarrollar sus facultades en el arte de la dirección y el liderazgo.

Es en el aula donde se "echan" las bases de la autodisciplina de todo estudiante. Es aquí donde se debe tratar de desarrollar y de ampliar la conciencia de cada persona, demostrándole que cuanto más elevada sean las disciplinas de su pensamiento, más fuerte será su formación. Cuanto más amplia sea su conciencia, más amplia será su imaginación y más vividas serán las imágenes de su "ahora" creador y fugaz.

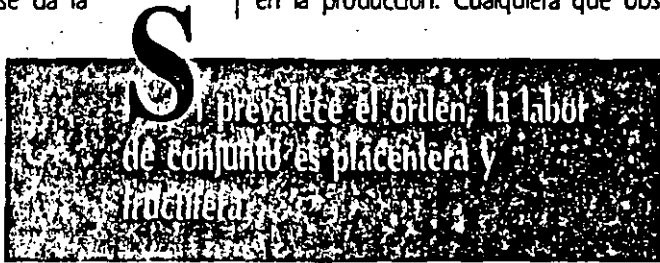
El maestro debe darse cuenta de que los fracasos en la capacitación se dan cuando no observa, forma y construye su "ahora" creativo sin pensar en el

mañana. Ninguna otra persona puede tener una concepción tan clara, de ese momento fugaz e irrepitable, como el maestro, porque él puede sentir la importancia de una observación e inmediatamente incorporarla a la clase. Sólo en ese momento se da la inspiración creadora, es decir, las facultades armónicamente activadas del corazón y la mente, liberadas de toda influencia de su vida cotidiana, salvo de aquellas que se dan en su tema central.

En nuestro editorial del número 19 transcribimos la definición de creación colectiva de Stanislavsky, la que tiene una relación cercana con el trabajo colectivo que debe alcanzar todo director cuando llega al liderazgo moral.

“Todo trabajador del teatro, desde el operero, el recogedor de boletos de entrada, la muchacha que recoge los sombreros, hasta el acomodador, todas las personas con quienes entra en contacto el público al entrar al teatro, hasta los gerentes, el personal de tramoya y

por último los mismos actores..., todos son colaboradores del autor... por cuya obra se reúne el público. Todos ellos sirven, todos ellos están sujetos al objetivo fundamental de nuestro arte. Todos ellos, sin excepción, participan en la producción. Cualquiera que obs-



truya en alguna forma nuestro esfuerzo común para alcanzar nuestro objetivo básico, debe ser declarado miembro indeseable de nuestra comunidad. Si cualquiera del personal que está al frente recibe inhospitalariamente a un miembro del público, arruinando así su buen humor, ha lanzado un golpe contra... la meta de nuestro arte... El autor, el compositor, el elenco, todos realizan su parte para crear la atmósfera necesaria en el lado de las candilejas... Esta dependencia absoluta de todos los trabajadores del teatro al último objetivo de nuestro arte, subsiste en fuerza no sólo durante las representaciones, sino durante

los ensayos... Los artistas únicamente pueden operar con éxito bajo ciertas condiciones necesarias... Un mal ensayo... impide que un autor transmita los pensamientos del autor... que es su misión principal.

Si prevalece el orden y el trabajo es proyectado con propiedad, la labor de conjunto es placentera y fructífera... Nuestro arte es una empresa colectiva en la cual todos dependen de otros... Es sólo en una atmósfera de amistad mutua... donde pueden prosperar los talentos”.

Maestro, que tu discurso sea sobrio y tu silencio elocuente.

¡Fiat lux!

¡Hágase la luz!

NOTA

El texto original de Stanislavsky fue tomado de los libros: *El Arte Escénico y Manual del Actor*.

Se omitió entrecomillar las palabras textuales para facilitar la adaptación a la cápsula relativa al trabajo del administrador.

Behaviorismo. Corriente administrativa cuyo enfoque está basado en el estudio de las relaciones humanas en la organización.

Asertividad y madurez

- **Concepto**
- **Sentimientos**
- **Emociones**
- **Problemas**

CONCEPTO DE ASERTIVIDAD

Los seres humanos desean una vida de dignidad y autorrealización; sin embargo, a través de diversas experiencias, parece ser que la sociedad nos enseña a actuar de un modo incompatible con nuestros objetivos.

Como resultado, el mundo está lleno de gente que no conoce su propia fuerza, o que han aprendido a actuar de una manera pobre porque creen que tienen muchas limitaciones. Juzgan imposible la manifestación de algunas expresiones como la cólera y la temura y a veces ni siquiera la sienten. Se inclinan humildemente ante los deseos de los demás, encierran los suyos en su interior. Como no poseen el control de su propia vida cada vez se sienten más vulnerables y aceptan ese estado de inseguridad.

En términos psicológicos decimos que tienen una personalidad inhibida. Creen tener muchas razones para no actuar y mil razones para rechazar la intimidad. Carentes de autosuficiencia viven la vida según las reglas y caprichos de otros. No saben quiénes son, qué sienten, ni qué quieren.

Lic. Miguel Angel Ruiz Alonso

Licenciado en Psicología, Maestro en la División de Posgrado de la FCA-UNAM, Maestro en Posgrado en diversas universidades del país.

En contraste con ellos, los que tienen una personalidad activa o desinhibida, no temen a sus sentimientos, no les asusta la intimidad ni la lucha, actúan con fuerza. El hombre activo sabe quién es y qué quiere, es asertivo, afirma su personalidad constantemente.

El aprendizaje asertivo intenta hallar una respuesta a estos problemas y su consideración principal es que al cambiar las conductas, también se pueden cambiar las actitudes y sentimientos hacia nosotros mismos.

El entrenamiento en la asertividad se propone diseñar la forma de lograr una comunicación más profunda con los demás, un enfoque activo de la vida y un mayor dominio propio.

Durante más de un siglo, los científicos han llevado a cabo muchos experimentos, estudiando diferentes formas de conducta y han establecido que la misma obedece a ciertas causas. Bajo enfoques psicoanalíticos se dan diversas respuestas y marcos para atenderlas, el enfoque conductual más que remitirse a las causas, se aboca a observar las conductas. Es decir, de manera tradicional un psicólogo con orientación psicodinámica: se pregunta ¿por qué es usted así?, por el contrario

la orientación conductual se cuestiona: ¿qué podemos hacer para modificar esta conducta ahora?

La orientación conductual toma el problema del individuo tal como existe en la actualidad, identifica la conducta específica que se debe cambiar con el fin de resolver las dificultades, e intenta sistemáticamente transformar esa conducta basándose en métodos derivados de la psicología del aprendizaje sobre todo, no exclusivamente. Si no tiene lugar el cambio deseado se puede intentar revisar qué otras conductas se están dando para mantener algunos hábitos inadecuados.

Bajo estas consideraciones daremos algunas de las ideas centrales que corresponden a una personalidad asertiva:

- El hombre asertivo se siente libre para manifestarse mediante palabras y actos, nos está diciendo quién es, qué es lo que siente, piensa y quiere.
- Puede comunicarse con personas en todos los niveles: amigos, extraños y familiares, y esta comunicación es siempre abierta, directa, franca y adecuada.
- Tiene una orientación activa en la vida. Va tras lo que quiere. En contraste con la persona pasiva, que aguarda a que las cosas sucedan, intenta hacer que sucedan las cosas.
- Actúa de un modo que juzga respetable y responsable. Al comprender que no siempre puede ganar, acepta sus limitaciones; sin embargo, siempre intenta conseguir lo que quiere, de modo que ya sea que gane, pierda o empate, conserva su respeto propio. Pero todo esto no intenta decir que las personas para avanzar traten de pasar por encima de

los demás, sino dotar a las personas de suficiente confianza en sí mismas, como para lograr los objetivos que se proponen.

Muchas personas tienen un concepto erróneo de la asertividad, confundiéndola con la agresión y diciéndose que la agresión es mala, por lo que optan por comportarse pasivamente, sin distinguir entre ser estimado y ser respetado.

A algunas les falta firmeza en sus actos y son incapaces de rechazar abusos y comentarios sarcásticos porque desconocen las respuestas que se puedan dar ante estas situaciones

Otros responden sí, a una petición cuando en realidad desearían dar una respuesta negativa y lo hacen porque no han aprendido la forma adecuada de decir no.

En resumen: **asertividad** es una técnica conductual que reafirma la personalidad y nos hace acercarnos a los demás y llegar a conocernos un poco más.

SENTIMIENTOS ADECUADOS

Para controlar psicológicamente nuestro comportamiento, mientras que desarrollamos nuestra capacidad verbal, nuestros padres empezaron a hacernos sentir culpables, ansiosos e ignorantes. Esto puede parecer drástico, pero veamos cómo ocurre.

Nuestra emoción básica de supervivencia es el miedo. Una vez que alguien nos ha enseñado a sentirnos ansiosos, culpables o ignorantes, haremos lo que sea para evitarlo.

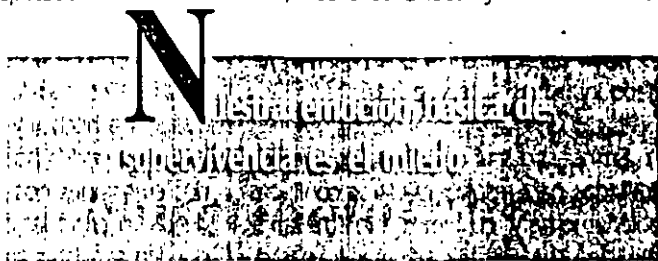
Nuestros padres nos adiestran a experimentar esas emociones negativas por dos importantes razones:

1. Provocar emociones negativas es una manera sumamente práctica de

controlar nuestra asertividad infantil natural, molesta y hasta explosiva.

2. Nuestros padres emplean este método porque ellos fueron educados de esta manera por sus padres.

La labor de adiestramiento emocional se lleva a cabo de una manera muy sencilla, nos enseña ideas y creencias acerca



de nosotros mismos, de la manera como se comporta la gente y susotan sentimientos de ansiedad, ignorancia y culpabilidad.

Cuando comemos en la manera en que mamá esperaba, somos premiados con un "muy bien hijito", pero si no ha sido así, entonces mamá suelta frases como: "¿qué clase de niño eres tú?".

Sólo los niños malos no obedecen a sus padres. Así no tardamos en comprender que el calificativo malo, sea lo que signifique, nos es aplicado.

Cada vez que suene esta palabra, el tono de voz y la expresión nos dicen que puede ocurrirnos algo desagradable y espantoso. Travieso, neco, suco, desobediente, diablillo y hasta salvaje no vienen sino a decirnos la misma cosa, no eres más que un niño pequeño, indefenso, que no sabes nada.

He aquí cómo deberías sentirte: torpe, nervioso, tal vez asustado y sin lugar a dudas culpable.

Esta manera de controlar el comportamiento con la fórmula de "te has portado bien o mal", es sumamente eficaz, pero es una manipulación, es un "control por debajo del agua". No es una interacción sincera, en la cual mamá nos exponga de manera asertiva por su propia autoridad qué es lo que desea e incita a que el niño lo haga.

En lugar de esto, que sería sencillo, los adultos se hacen difícil la vida recurriendo a aspectos complicados de cómo transferir sus propios deseos a instituciones o figuras que representan la autoridad, que ellos debieran ser capaces de ejercer, por ejemplo: desde el "coco" y hasta el policía de la esquina.

Mamá raramente nos dice: "gracias, me haces muy feliz cuando ordenas tu cuarto" o "ya se que hacer esto resulta molesto, que te cansas y quieres hacer otras cosas, pero esto es exactamente lo que quiero que hagas".

Y ésta es la verdad, nos está diciendo que es ella y sólo ella la interesada en que realicemos determinada actividad; no nos está dando ningún mensaje que nos haga sentir ansiosos, culpables o indignos de ser amados, porque no hacemos lo que mamá quiere, no se nos está diciendo implícitamente que lo que mamá quiere es bueno y lo que nosotros queremos es malo.

Empleando aserciones simples como "quiero", "deseo" o "me gusta", no hay mensajes entre líneas o amenazas entendidas de que los niños "buenos" son queridos y los niños "malos" no.

El que los padres permitan a los niños que expresen su desacuerdo no tiene que atentar contra su autoridad; por el contrario, es una forma de brindar al niño la posibilidad de diferenciar entre lo que desea y no desea, sabiendo que en ocasiones tenemos que realizar actividades que son necesarias y que pueden no gustarnos y como es evidente, en ningún momento se tiene que recurrir a métodos que generen culpa, ansiedad o temor en el niño.

De otra manera, se le brinda al niño la posibilidad de ser y responsabilizarse de su propia conducta.

Lamentablemente esta situación no se presenta muy a menudo, por el contrario, se enseña a los niños a reaccionar frente al control psicológico de sus emociones aprendidas de ansiedad, ignorancia y culpabilidad en sus numerosas situaciones.

EDMUNDO RATHBON

El niño está jugando en la sala con su perro y su mamá desea dormir un rato en el sofá, inasertivamente enseñará a su hijo a responder al control emocional manipulativo, preguntándole: "¿por qué estás jugando siempre con Fido?". El niño tendrá entonces que encontrar una respuesta que lo explique. Como no sabe por qué lo hace, salvo por gusto y además lo encuentra divertido, se siente ignorante, puesto que si su madre le pidió la razón de su comportamiento, debe existir sin duda alguna explicación.

Mamá no pediría algo que no existiera ¿verdad? Si el chiquillo honradamente contesta "no lo sé", su madre dice: "¿Por qué no vas a jugar con tu hermana a su cuarto?", como el chiquillo no conoce una razón para preferir a su perro antes que a su hermana, se ve inducido nuevamente a sentirse ignorante. Mientras el niño balbuceante busca una razón, su madre insiste: "nunca quieres jugar con tu hermana, ¿con lo que le gustaría jugar contigo?". Sintiendo profundamente culpable el chiquillo guarda silencio, mientras que su madre le da el golpe de gracia: "si no quieres jugar con tu hermana, ella no te querrá". Sintiendo ya no sólo ignorante y culpable, sino también ansioso acerca de lo que su hermana puede pensar de él, el chiquillo emprende la marcha con el perro a sus talones para ir a ocupar el lugar donde el deber lo llama, al lado de su hermana y lejos de su mamá.

Todo lo anterior podría haberse evitado si la madre asertivamente hubiera dicho al niño "por favor déjame sola, porque deseo descansar, puedes jugar con tu perro en otro lado".

Esto en buenos términos, o aun en otros más bruscos, muestran al niño la realidad de la convivencia con otros seres, que no siempre es fácil y además que existen situaciones desagradables que combinadas con el amor cotidiano, pueden preparar emocionalmente al niño para enfrentarse a la paradoja de la convivencia humana. Otra de las consecuencias de la conducta no asertiva es que el niño aprende a su vez a actuar de esta manera: empieza a recurrir a mecanismos como la

agresión, la manipulación o la huida, en un intento por conseguir lo que desea.

Sería oportuno recordar que de entre todas las especies animales, el hombre es el único que cuenta con recursos verbales para la solución de sus problemas, además de los primitivos mecanismos de la lucha y la huida.

Comunicamos verbalmente de manera asertiva en lugar de luchar o de huir, es parte de la herencia que nos han legado nuestros antepasados.

En nuestro mundo actual, nos vemos limitados para resolver nuestros conflictos abiertamente y recurrimos a los mecanismos de lucha y de huida de manera pasiva.

Se nos dice: "No hay que devolver los golpes", "Aguántate".

Cuando alguien nos juega una mala pasada, por ejemplo, raras veces reaccionamos abiertamente. Nos limitamos a apretar los dientes, quizá fruncir el ceño en silencio y alimentar nuestros deseos de venganza. "Ya me las pagarás algún día".

Ahora bien, lo anterior no pretende marcar que el responder abiertamente, sea sinónimo de reaccionar agresivamente, sino afrontar el conflicto en el momento en que ocurre, de una manera clara, tranquila, en la cual las palabras corresponden exactamente a lo que queremos decir, sin que por ello se lesione la integridad de la otra persona.

Más aún, cuando reaccionamos únicamente a través de la agresión o de la huida nos sentimos además pésimamente, ya que estos tipos de comportamiento, asocian siempre las frustraciones emocionales de la ira, el miedo y la depresión.

De hecho, se podría considerar que estas emociones constituyen el origen de los principales trastornos neuróticos.

Así pues, nuestras primitivas reacciones son inútiles, ya que suelen crear más problemas de los que nos resuelven.

Las emociones Inútiles: Culpabilidad y preocupación

A lo largo de la vida, las dos emociones más inútiles son la culpabilidad, por lo que se ha hecho, y la preocupación, por lo que se podría hacer. Al examinar estas dos emociones nos podemos dar cuenta de lo concentradas que están; en realidad pueden ser vistas como extremos opuestos (figura 1).

La culpabilidad quiere decir que despilfarramos nuestros momentos presentes al estar inmovilizados a causa de un comportamiento pasado, mientras que la preocupación es el mecanismo que nos mantiene detenidos ahora por algo que está en el futuro y sobre lo que no tenemos ningún control.

La técnica asertiva, en contraposición a otras teorías que explican la conducta, afirma que el pasado no es determinante para lograr un proceso de cambio en las personas y que éstas no se tienen que mostrar pasivas e impotentes frente a los aspectos que no conocen de sí mismas.

Significa que si hemos aprendido una serie de miedos en ciertas situaciones, podemos cambiar ahora nuestra conducta de modo tal que seamos capaces de responder sin temor. Las personas pueden librarse de hábitos no deseables y reemplazarlos por aquellos que desean,

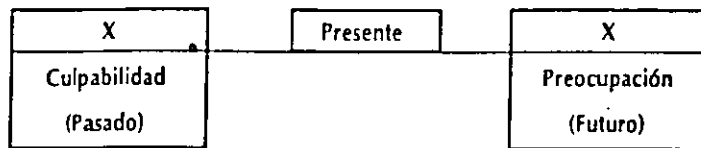


Figura 1

podemos librarnos de la tensión supliéndola por la serenidad.

En la medida en la que nos ubicamos en el presente, podemos tener mayor objetividad en lo que estamos viviendo, disfrutar con más plenitud de nuestras relaciones y, sobre todo, desechar ese sentimiento de culpabilidad que no es sólo una preocupación por el pasado, sino que además paraliza nuestra conducta en el presente, al remitirnos a sucesos que lo más probable es que ya no tengan solución. El grado de inmovilización puede abarcar desde una pequeña incomodidad hasta una severa depresión.

Si sólo estamos aprendiendo lecciones del pasado, y prometiéndonos evitar la repetición de algún comportamiento espedífico, eso no se llama culpa, la culpabilidad existe cuando este sentimiento nos impide actuar ahora, porque antes respondimos de una cierta manera. Aprender de nuestras equivocaciones es una parte sana y necesaria de nuestro crecimiento y desarrollo. La culpabilidad no es sana porque gasta inútilmente energía en el presente haciéndonos sentir molestos y deprimidos a causa de un acontecimiento inmodificable, y eso es tan inútil como insano. No hay culpabilidad por grande que sea que pueda resolver un solo problema.

PROBLEMAS DE ASERTIVIDAD

Las conductas no existen aisladas sino que interactúan mutuamente, formando

lo que podríamos llamar organización psicológica, esto quiere decir que la conducta es dinámica, cambiante, llena de matices, producto de nuestra interacción con el medio ambiente y con los demás.

Otras de las consideraciones es que la conducta inadecuada en un área tiene repercusiones en otras conductas y afecta la organización psicológica del individuo, lo que hace dirigir ansiedades, tensiones o depresiones, provocando inseguridad y empobreciendo la autoestima. Podríamos esquematizarlo así (figura 2).

ALGUNOS PROBLEMAS DE ASERTIVIDAD

Ciertas señales de que su conducta es inadecuada son, por ejemplo:

- Usted se muestra constantemente conciliador con los demás porque teme ofenderlos.
- Permite que los otros le impliquen en situaciones que no son de su agrado.
- No puede expresar sus deseos legítimos.
- Cree que los derechos de los demás son más importantes que los suyos.
- Se siente tímido ante los superiores y representantes de la autoridad.
- Se ofende con facilidad por lo que los demás dicen y hacen y se inhibe a sí mismo constantemente.
- A menudo se siente muy triste y no sabe por qué.

- Se deja dominar siempre por los demás porque nunca ha aprendido a defenderse.
- Se siente solo porque no tiene relaciones íntimas en su vida.
- Se siente inferior porque en cierta forma lo es, ya que limita sus experiencias y no utiliza todo su potencial.

MANEJO POSITIVO DE LA PREOCUPACION

Preocupación significa ocupar el ánimo de uno hacia algún temor o sospecha. Dar importancia a algo que todavía no pasa.

La vida cotidiana está llena de preocupaciones, las personas se preocupan, se angustian por algo que todavía no sucede, esta preocupación impide disfrutar todo lo bueno que nos rodea y se pierde la capacidad del deseo de superación personal.

Nuestra vida puede ser mejorada a través de las actitudes que suavizan las circunstancias difíciles, éstas conllevan una posición saludable, agradable y se logra la tranquilidad. Si existen cambios de actitudes, también nuestra conducta va a cambiar.

Las acciones que nos ayudan a canalizar positivamente nuestra preocupación son:

1. Aprender a vivir el presente, el pasado sólo sirve como medio de conocimiento, pero ya es inmodificable, el futuro todavía no sucede.
2. Preocuparnos positivamente por el futuro, tener metas; la mejor forma de prepararnos para el mañana es hacer bien lo que tenemos que hacer hoy.
3. Tratar de disfrutar lo que tenemos, sin lamentar todo lo que no tenemos.
4. Organizar nuestras actividades, tratar de hacer una cosa a la vez, el desorden crea angustia.
5. Pensar qué es lo peor que me puede pasar ante una circunstancia, se canalizan fuerzas para resolver el problema.

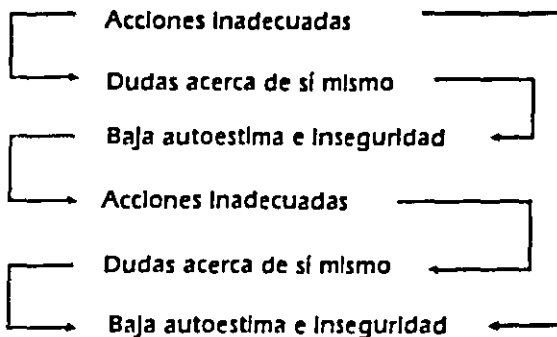


Figura 2

6. Analizar el problema:

- a) Identificación del problema.
- b) Causas que ocasionan el problema.
- c) Soluciones (lluvia de ideas).
- d) Decisiones.
- e) Implementación de la decisión.
- f) Evaluación de la decisión.

7. No tomarse tan en serio (sentido del humor).

8. **Ocuparnos.** Cuando la mente está desocupada se puede caer en la depresión, procurar el equilibrio entre la actividad, momentos de soledad y reflexión, y momentos de descanso.

9. No preocuparnos por tonterías. Qué tan importante es lo que me preocupa

10. Analizar las probabilidades.

11. Cooperar con lo inevitable. Existen situaciones sin solución; ante lo irremediable podemos tomar dos posturas:

- a) Amargura.
- b) Actitud positiva ante lo irremediable.

12. Enterrar el pasado. Modificar en el presente los efectos negativos del pasado.

13. Procurar que nuestras vidas sean producto de pensamientos positivos.

14. Ingratitud de los demás. Hacer las cosas sin esperar que me lo agradezcan, hacer lo que debemos por satisfacción propia. Dar por el placer de dar.

15. **Gratitud.** Ejercer la gratitud ante los demás, ante la vida.

16. Valorar lo bueno sin dejar de ver lo malo.

17. Conseguir lo que se quiere y aprender a disfrutarlo.

18. Ocuparse de los demás.

19. Darse tiempo para uno mismo, propiciar momentos de reflexión.

20. Escribir para concretizar los problemas y posibles soluciones.

21. Buscar metas a nuestra vida. Organizar nuestras actividades para lograr las metas.

MADUREZ

El término se podría entender como el estado de desarrollo completo, actuar con cordura.

De acuerdo con esta definición podría sostenerse que la madurez es una meta a alcanzar en el desarrollo de una persona, pero como se ha expresado anteriormente la vida plena es un proceso que está en constante movimiento; sin embargo, este devenir constante no se contradice con el estado de madurez que aparentemente se ve como estático; el "desarrollo completo" implica un constante movimiento de emociones, sentimientos, ideas, valores de cada persona.

Diariamente cada uno de nosotros tiene que afrontar situaciones que requieren reflexionar, emitir una opinión, tomar una decisión y actuar. Algunas de estas experiencias pueden ser familiares, otras se presentan novedosas, algunas sin trascendencia y otras de extraordinaria importancia, cada cosa que hacemos, cada decisión que tomamos y cada camino que escogemos para nuestra acción están basados en nuestras creencias, nuestras actitudes, nuestros valores y en nuestro nivel de madurez, consciente o inconscientemente sostenidos.

El mundo en que vivimos es un mundo confuso, y cada momento nos vemos forzados a tomar decisiones acerca de cómo queremos vivir nuestra vida. Teóricamente debemos hacer estas elecciones de acuerdo con nuestros valores, pero frecuentemente no existe mucha claridad en los mismos.

Puede existir confusión en:

El uso del tiempo libre
El amor
La amistad
El dinero
La política
La religión
La familia
La autoridad, etcétera

Los seres humanos tienen ante sí un mayor número de elecciones, se encuentran rodeados por una gran cantidad de alternativas. La complejidad actual ha tomado como enormemente difícil el acto de elegir.

Sin embargo, podríamos seguir un proceso de valoración que nos ayude a tomar una decisión que nos conduzca a nuestro proceso vital.

Estimación de los principios y comportamientos

1. Aprecio y estimación.

2. Afirmación en público cuando hay oportunidad.

Elección de los propios principios y comportamientos

1. Elección entre alternativas.


2. Elección, después de considerar y aceptar consecuencias.

3. Elección libre.

Actuación de acuerdo con los propios principios

1. Actuación.

2. Actuación con patrones constantemente repetidos.

Se podría concluir que una persona es madura en la medida que puede elegir sus acciones más libremente y encaminadas a la obtención de una vida satisfactoria. 

El reto de la crisis

• **Pros y contras**

• **Conciencia y Juzgar**

• **El paradigma**

LA CRISIS

Aunque la palabra crisis la encontramos en la conversación diaria – sobre todo en estos tiempos– es probable que muchos de nosotros no conozcamos su significado preciso. En tal caso, quizá la propia etimología de la palabra nos indique el camino. Crisis se deriva del verbo griego *krino* que significa juzgar, discernir, reparar en algo. Así, la palabra específica está compuesta por la raíz *kri* que denota la idea genérica de juzgar o elegir y del sufijo *si* que indica acción. En esta forma crisis sería el juicio sobre una cosa o hecho, en un momento decisivo.

Sin embargo, muchas veces –si no la mayoría– le damos un significado peyorativo, como un tiempo de problemas y de malestar, tiempo para pasarla mal.

Si resumimos ambos sentidos posiblemente crisis signifique un tiempo de reflexión y de juicio. Oportunidad para tomar decisiones y mejorar. Aunque quizá también de atravesar por algunas dificultades.

PROS Y CONTRAS DE LAS CRISIS

Parecería ocioso tratar de abundar sobre las partes negativas de la crisis. Todos las hemos padecido y las seguimos

padeciendo: Incertidumbre, duda, dolor y pena.

Sin embargo, podemos pensar, al menos, en tres aspectos positivos de las mismas:

• **Tiempo para tomar conciencia y juzgar.** Para hacer un alto y reflexionar en temas y cosas que quizá hemos descuidado o no les hemos puesto atención.

• **Tiempo para tomar decisiones.** A veces, por diferentes causas, vamos diferiendo la toma de decisiones en áreas de nuestra vida que son vitales y necesitamos del empuje –un tanto de fuerza– de una circunstancia crítica para hacerlas.

• **Tiempo de aprendizaje.** La crisis y la resolución de las mismas son un medio muy interesante y rico para aprender de nosotros mismos, de los demás y del entorno.

EL PARADIGMA

En su libro *Los siete hábitos de la gente eficaz* S. Covey –que seguiremos citando más adelante– señala que lo que nos hiere o daña no es lo que nos sucede, sino nuestra respuesta a eso que nos está pasando. Claro que las cosas, las personas

o las circunstancias pueden dañarnos físicamente o perjudicarnos económicamente y producimos dolor por ello, pero nuestro carácter e identidad básica no tiene por qué quedar herida. De hecho nuestras experiencias más difíciles se convierten en los crisoles donde se moldea nuestro carácter y se desarrollan las fuerzas internas, la libertad para abordar las circunstancias difíciles, para animar e inspirar a otros la misma conducta.

Víctor Frankl señala los tres valores fundamentales en la vida: el de la experiencia o de lo que nos sucede; el creador, o de lo que aportamos a la existencia, el actitudinal, o de nuestra respuesta en circunstancias difíciles.

Las circunstancias difíciles suelen dar origen a cambios de paradigma, a marcos de referencia totalmente nuevos, a través de los cuales vemos el mundo, nos vemos a nosotros mismos, vemos a los demás y a lo que nos demanda la vida.

CIRCULO DE PREOCUPACION Y CIRCULO DE INFLUENCIA

Esta es una oportunidad para examinar y tomar más conciencia en qué invertimos nuestro tiempo y nuestra energía. Cada uno de nosotros tenemos una gama de preocupaciones y en ocasiones –como la presente– algunas que llaman nuestra atención particularmente. Podríamos separarlos de las cosas que nos preocupan y crear un círculo para cada una de ellas.

Cuando pasamos revista a las cosas que están dentro de nuestro círculo de preocupación resulta evidente que sobre algunas de ellas no tengamos ningún control real, y con respecto a otras podemos

hacer algo. Podemos identificar las preocupaciones de este último grupo circunscribiéndolas dentro de un "círculo de influencia" más pequeño.

PREOCUPACION E INFLUENCIA

Determinando cuál de estos dos círculos es el centro alrededor del que gira la mayor parte de nuestro tiempo y energía, podemos descubrir mucho sobre el grado de nuestra proactividad.

Las personas proactivas centran sus esfuerzos en el círculo de influencia. Se dedican a las cosas con respecto a las cuales pueden hacer algo. Su energía es positiva: se amplía y aumenta, lo cual conduce a la ampliación del círculo de influencia.

FOCO PROACTIVO

(La energía positiva amplía el círculo de influencia)

Por otra parte, las personas reactivas centran sus esfuerzos en el círculo de preocupación. Su foco se sitúa en los defectos de otras personas, en los problemas del medio y en circunstancias sobre las que no tienen ningún control. De ello resultan sentimientos de culpa y acusaciones, un lenguaje reactivo y sentimientos intensificados de aguda impotencia. La energía negativa generada por ese foco, combinada con la desatención de las áreas en las que se puede hacer algo, determina que su círculo de influencia se encoja.

Quando trabajamos en nuestro círculo de preocupación otorgamos a cosas que están en su interior el poder de controlarnos. No estamos tomando la iniciativa proactiva necesaria para efectuar el cambio positivo.

Esta situación refleja una miopía emocional autoinfligida, otro estilo de vida reactivo centrado en el círculo de preocupación. Aunque haya tenido que priorizar el empleo de su influencia, las personas proactivas tienen un círculo de preocupación que es por lo menos tan grande como su círculo de influencia: aceptar la responsabilidad de usar esa influencia con responsabilidad.

CONTROL DIRECTO, INDIRECTO E INEXISTENTE

Los problemas que afrontamos caen en una de tres áreas posibles: la de control directo (problemas que incluyen nuestra propia conducta), la de control indirecto (problemas que incluyen la conducta de otras personas), o la de inexistencia de control (problemas acerca de los cuales no podemos hacer nada, como los de nuestras realidades situacionales o pasadas). El enfoque proactivo da el primer paso hacia la solución de los tres tipos de problemas dentro de nuestro círculo de influencia presente.

Los problemas de control directo se resuelven trabajando sobre nuestros hábitos. Están obviamente dentro de nuestro círculo de influencia.

Los problemas de control indirecto se resuelven cambiando nuestros métodos de influencia. Existen más de 30 métodos diferentes de influencia humana, tan distintos como lo es la empatía de la confrontación, o el ejemplo de la persuasión.

La mayoría de las personas tenemos en nuestro repertorio sólo tres o cuatro de estos métodos; por lo general, empezamos por el razonamiento (y si no nos da el resultado) pasamos a la lucha o la fuga. Resulta sumamente liberador aceptar la idea de que podemos aprender nuevos métodos de influencia humana, en lugar de tratar de usar constantemente los antiguos métodos ineficaces para "poner en orden" a los demás.

Los problemas de la inexistencia de control suponen asumir la responsabilidad de modificar nuestras actitudes: sonreír, aceptar auténtica y pacíficamente esos problemas, y aprender a vivir con ellos, aunque no nos gusten. De este modo no les otorgamos el poder de controlarnos. Compartimos el espíritu de la oración de Alcohólicos Anónimos:

Sea que el problema que nos afecta implique control directo, indirecto o inexistente, está en nuestras manos dar

el primer paso hacia la solución. Dentro de nuestro círculo de influencia están los cambios de nuestros hábitos, de nuestros métodos de influencia, y del modo en que vemos las dificultades que no controlamos.

AMPLIANDO EL CIRCULO DE INFLUENCIA

Resulta alentador comprender que al elegir nuestra respuesta a las circunstancias influimos poderosamente en nuestras circunstancias. Cuando cambiamos una parte de la fórmula química, cambiamos la naturaleza de los resultados.

RESPONSABILIDAD: HABILIDAD PARA ELEGIR RESPUESTA

Otra vez la etimología: Responsabilidad se deriva del verbo latino *responder* que significa, como suena, responder. Entonces responsabilidad es dar la debida respuesta a lo que nos sucede. Somos responsables cuando afrontamos las situaciones dando la respuesta que la situación exige de acuerdo con nuestras responsabilidades reales.

Me gustaría poder afirmar que todo lo que queremos es posible. Desgraciadamente no siempre, pero sí tenemos espacios en los que podemos movernos. Fortalezas que no hemos ejercido, habilidades que mantenemos escondidas. No podemos negar el poder del condicionamiento en nuestras vidas, pero tampoco podemos decir que no tenemos ningún control sobre estas influencias. El mismo condicionamiento —genético, psicológico y social— nos da cargas positivas y armas para salir adelante, para dar la respuesta adecuada.

NUESTRA RESPUESTA

Parecería obvio señalarlo pero la adecuada respuesta ante ésta y otras crisis está en poner atención más directa en nuestro círculo de influencia.

Para ello puede ser útil centramos en tres consideraciones:

Yo mismo. Hacer un correcto y honesto balance de quién soy y qué es lo que tengo y lo que puedo. De mis sentimientos y de mis necesidades. Conocer mi entorno y mis responsabilidades. Y en el trabajo, de mis obligaciones y la forma en que las afronto. Qué hacer con esa cadena en la que yo tengo influencia: mi puesto, mi casa, mi Patria.

Los demás. Seguramente mi influencia podrá ser más efectiva si entiendo también qué les pasa y cómo ven el mundo los demás. Para ayudarlos, para poder persuadirlos o aun para poder dejarlos.

En nuestro círculo de influencia están cómo lo ve la familia, cómo lo percibe mi empresa y de qué manera le afecta, cómo le ve mi cliente —interno y externo— para poder servirle. No puede haber servicio ni ayuda, sin comprensión.

MI circunstancia más directa. Si, como parece claro, vivimos una crisis económica, vale la pena detenemos un poco y valorar lo que tenemos y lo que hacemos con ello.

Si conservamos nuestro empleo debemos valorar esa ventaja contra el que no la tiene, con las consecuencias positivas que ello conlleva: sueldo, prestaciones sociales, medios de trabajo, pertenencia a

un grupo, entre otras. También hacer un balance de nuestra respuesta: conocimiento de mi puesto, cumplimiento de mis objetivos, esfuerzo por capacitarme, cumplimiento de mis obligaciones, mis conductas de servicio. Es tiempo de poner atención a lo que tenemos y a lo que más nos importa. Reforzar nuestros valores: calidad, servicio, esfuerzo, cooperación y solidaridad.

PRODUCTIVIDAD


Ante esta situación sólo tenemos una respuesta: productividad. Y no entendemos por ello solamente el mejor uso de los insumos, que pudiera sonar quizás explotadora. Productividad de uno mismo, con uno mismo, lográndola así para los otros.

LAS CONDICIONES SON OTRAS

Un anuncio en el periódico encabezaba: "el reto es el mismo, las condiciones son otras". En mi opinión han cambiado reto y las condiciones. Reto más arduo. Condiciones más difíciles.

Y continuaba: Hoy en día, las condiciones de los mercados exigen orientarse hacia la optimización de los recursos disponibles y el aumento de la productividad en:

- Costos de operación.
- Un mejor manejo de información.
- Y especialmente en un servicio al cliente que permita enfrentar los retos actuales.

Eso está bien. Pero quizá primero y con más urgencia, revisar y reafirmar nuestros valores y nuestra postura ante la vida. 

Actitud: Tendencia arraigada, adquirida o aprendida a reaccionar en pro o en contra de algo o alguien.

Competitividad basada en perfecta sincronización de tiempos

• Poder de la Información

• Altos estándares de rendimiento

He escuchado desde enero a la fecha las palabras más derrotistas que jamás hubiera soñado oír.

Tengo la oportunidad, por mi trabajo de consultor y comentarista en un programa de radio, de tener innumerables contactos con dirigentes de empresas pequeñas y medianas, los cuales simplemente han perdido las esperanzas: sus empresas han caído en una severa crisis, las altas tasas de interés y la caída dramática del mercado parecen problemas insolubles.

Me decía un gerente administrativo: "todo ha ocurrido con dramática rapidez. ¿Quizá no sea tan bueno o competente? Por primera vez en mi carrera estoy fallando, mi confianza se ha evaporado. Financieramente mi empresa se encuentra arruinada". Le dije, nunca te habla visto así, te he ayudado a resolver problemas y situaciones muy comprometidas. ¿Por qué ahora te rindes?

Este es el ambiente en el que se encuentran los pequeños y medianos empresarios mexicanos. ¿Qué alternativas les quedan?, ¿cómo pueden salir del problema?

En este artículo trato de compartir una propuesta de solución.

COMPETITIVIDAD BASADA EN PERFECTA SINCRONIZACIÓN DE TIEMPOS

- El poder de la información y las ideas.

Lc. Fernando Cabrera Mir

Miembro del Equipo Directivo de Promotora Textil Mexicana, S.A. de C.V., y consultor para la empresa pequeña y mediana.

- Reuniones frecuentes en el día, con un ritual cuidadosamente orquestado.
- Altos estándares de rendimiento.
- Ventaja estratégica: las personas.

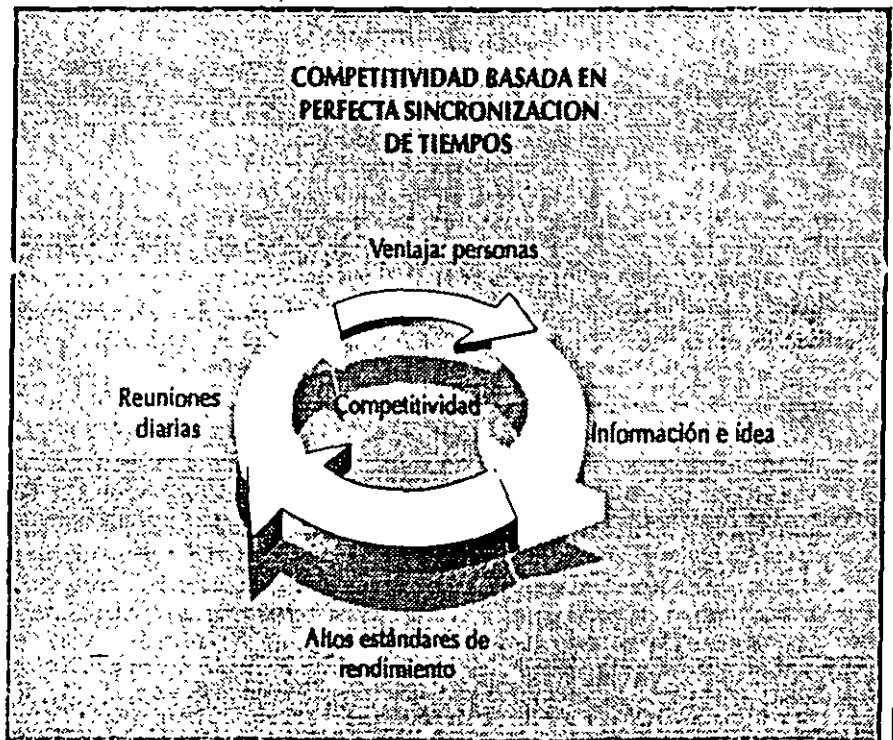
El poder de la Información y las ideas.
¡Hoy más que nunca *marketing!* Formar rápidamente un equipo de ejecutivos obsesivos, lanzados a conseguir los objetivos urgentes e importantes de la unidad.

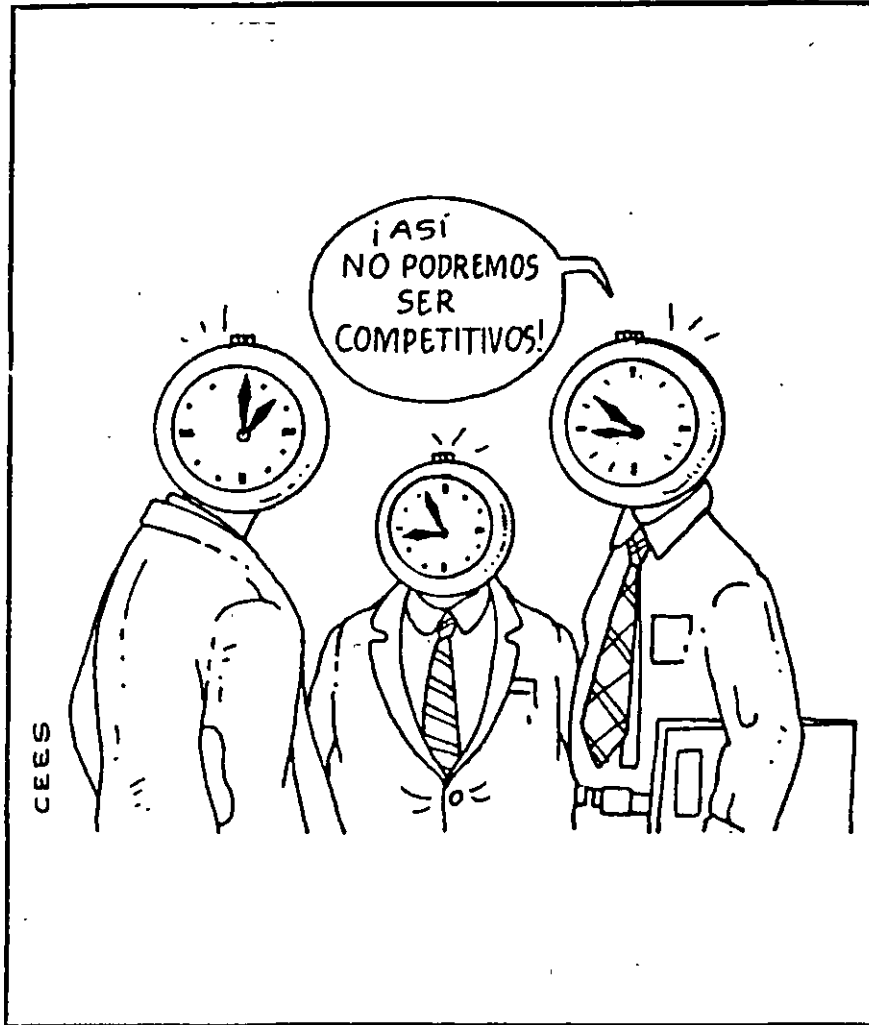
Generar ideas, y que sus productos sean el resultado de su calidad y de sus propias concepciones creativas.

Las ideas compartidas son la moderna bandera hacia la competitividad y deberán ser sustento para un firme crecimiento en tiempos turbulentos. Hay que adaptarse rápidamente y ser detonadores no sólo en el desarrollo de nuevos productos, sino de nuevos principios para los negocios de una nueva era en México.

Debemos documentar la historia, aportando nuevas ideas que sean base positiva para salir de la actual crisis económica.

Poner en práctica rápidamente y sin demora los nuevos paradigmas (el equilibrio





de una nueva tríada mexicana. negocios, gobierno y sistema financiero), éstos provocarán más preguntas que respuestas, pero sobre todo consolidarán nuevas ideas a la velocidad de los cambios que requieren los tiempos modernos y futuros.

Reuniones frecuentes en el día, con un ritual cuidadosamente orquestado. Los pequeños detalles y su cuidado escrupuloso serán trascendentales en las soluciones efectivas y eficientes que exigen las operaciones diarias en todas las áreas de la organización. Se ha comprobado por las empresas (empresas medianas que tienen objetivos firmes de crecimiento) que las reuniones directivas y de

reflexión varias veces al día, han generado las mejores soluciones para salir de la actual crisis. Este camino las llevará de ser eternamente perdedoras a ser simplemente competitivas. Con base en lo anterior aprenderemos diariamente a ajustar cuentas, demostrar responsabilidad y a lograr resultados

La organización deberá aprender a practicar con sus ejecutivos o responsables de área las juntas de confrontación de resultados medibles, y si hubiesen caído tendrá, sin excusa ni pretexto, que pasarlos al banquillo de los acusados, y la siguiente vez que se presenten deberán haber encontrado una solución

Las Ideas compartidas son la moderna bandera hacia la competitividad

Altos estándares de rendimiento. ¿Estamos dispuestos a soportar y tolerar a un mediocre director administrativo? ¿O un equipo de vendedores indisciplinados? ¿O un flojo e irresponsable jefe de departamento?

Las empresas mexicanas de la actualidad necesitan mejores administradores, con capacidad para aprender y enseñar, y exigir un repertorio más amplio de cualidades: personas que pretendan objetivos exitosos, que sean capaces de logros tangibles en un ambiente de negocios incierto, comprometidas con elevados y desafiantes estándares de desempeño.

La empresa estará obligada a fomentar en ellos el espíritu de insatisfacción constructiva. Sería aconsejable, estimado lector, que hoy mismo se reuniera con sus ejecutivos y les exigiera de manera inmediata un reporte: ¿cómo planean intensificar su tarea?

Ventaja estratégica: las personas. Con toda la inestabilidad e incertidumbre que se vive en el mundo empresarial mexicano en temas como adelgazamiento de estructuras y disminución obsesiva de costos, se puede perder de vista que el factor humano con talento tiene en este momento una importancia vital para la supervivencia y el crecimiento

Los actuales dirigentes deberán reflexionar antes de tomar decisiones precipitadas, pensando que las organizaciones están por encima de las personas, las que tomen ese camino pagarán el precio de esta equivocación.

Con el paso del tiempo todos los directivos enfrentan retos y actualmente crisis, especialmente en tiempos en que los cambios, aun los traumáticos, se consideran de alguna manera normales

Partiendo de esa premisa, todos debemos estar siempre preparados, física y mentalmente, para manejarlos. Para lograrlo hay que poner en la mesa lo que se sabe y se ha experimentado.

En estos momentos difíciles para todos, deberemos recordar que siempre se aprende más de los errores que de los éxitos. Y para terminar, cito a un exitoso dirigente empresarial, "quien no comete errores no ha aceptado suficiente cantidad de riesgos." ➤

La calidad del servicio: cuestión de visión y medición

(1a. parte)

- Satisfacción del cliente
- Excelencia competitiva
- Visión

"Cuando no hay visión el pueblo se relaja"

Rey Sakomón

Cuando hablamos de evaluación de la calidad, normalmente nos referimos solamente a la calidad del producto y relegamos a un segundo término a la calidad del servicio. Esta apreciación limitada deja muchas insatisfacciones en los clientes y daños irreversibles a la imagen y a la rentabilidad de la empresa, aun cuando el producto cumpla al 100% con las normas de calidad. Esto se debe, muchas veces, a que los propietarios y los directores de negocio: piensan que si el producto está bien hecho, el servicio es secundario y, por ello, las críticas y sugerencias de los clientes al servicio son subjetividades imposibles de manejar y que no tienen importancia para la empresa.

Lic. Sergio
Hernández y
Rodríguez

Director del Consejo Editorial de Administrate Hoy y del Despacho Consultor Síntesis. Catedrático en la FCA, UNAM, y otras universidades de la República Mexicana.

Las empresas en un mercado de productores, como antes, se daban el lujo de que cuando algún cliente "caprichoso" les cancelaba pedidos lo sustituyan por otro "más razonable". Aunque todavía es posible ver lo anterior, el mercado ya no es de los productores, sino de los consumidores, por lo que han de medirse y evaluarse tanto la calidad del producto como la del servicio. Esto es, las empresas deberán medir la satisfacción plena de sus clientes y traducirla en estrategias, tácticas y sistemas operativos de servicio.

Es muy importante comprender plenamente el concepto de **servicio**. Toda empresa, produzca tangibles o intangibles, **da servicio** acompañado al producto (hoy en día en la jerga administrativa se dice que esas acciones son valores agregados, sonrisas, trato amable, prontitud en las llamadas del cliente, etcétera). Por ejemplo: quien compra un seguro de automóvil (producto) compra seguridad y beneficios adicionales (servicios), como

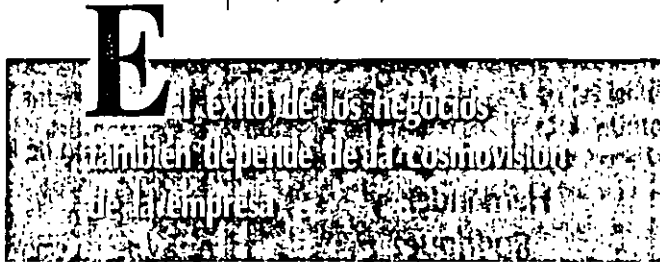
pago oportuno de los daños en caso de accidente, asesoría jurídica y, ¿por qué no?, trato amable del vendedor, telefonista y demás empleados administrativos. Por lo que, hoy en día, es vital la medición de la satisfacción del cliente, la cual determina finalmente la elección de compra que hace en un mercado altamente competitivo. **La satisfacción del cliente:** "es su percepción individual de que al adquirir un producto fueron alcanzadas o sobrepasadas sus expectativas, lo que da excelencia competitiva a la empresa y garantiza el proceso cíclico de compra repetitiva".

Muchas empresas tienen que hacer una verdadera transformación mental, desde la dirección hasta los niveles operativos, cambiando la **visión** del concepto negocio. Muchos "empresarios" piensan que sólo hay negocio cuando se gana todo, sin importar si el cliente queda satisfecho o no. Descaradamente dicen: "Dios mío, sólo te pido me mandes otros tarugos el día de hoy"; "El que no tranza no avanza" o "Bien vendido o bien podrido". En una ocasión, en una exposición de productos alimenticios en Phoenix, Arizona, escuché a alguien decir: "Yo compro siempre pensando qué productos le quitan más dinero a mis clientes". La mentalidad sólo centrada hacia el "negocio" se da mucho en pequeños establecimientos de alimentos turísticos donde el cliente no es repetitivo; sin embargo, muchos camareros, incluso de restaurantes

ADMINISTRATE HOY

37

exclusivos, tratan de abusar del parroquiano ocasional, lo presionan para venderle más. Esto se debe a aspectos culturales y al nombre mismo del puesto con que se les contrata en estos establecimientos, ya que no se les contrata como meseros o camareros, sino como vendedores de alimentos, lo que le indica que él debe vender. Además, como la empresa les da comisión por ventas, esto refuerza su comportamiento o visión. Vender no está mal, es necesario, fundamental y vital para la organización, pero los operativos de este proceso deben estar conscientes de que no es el único y último fin y que ellos venderán más en cuanto el producto y el servicio sean excelentes.



A nosotros nos gustaría que los vendedores de alimentos, antes meseros o camareros, se les denominara asesores gastronómicos y así fueran más orientados a la función del término "restaurante", que significa el que restaura, recupera, el que vuelve a poner una cosa en el estado que tenía. Todo es cuestión de visión, cosmovisión y convicción.

Revisando el diccionario, encontré que cliente significa. "El que está bajo la protección de otro" y no "el idiota que compra o que nos hace el favor de comprar, al que le hacemos el favor de vender", pero la conducta del vendedor de alimentos no enfocado a la satisfacción del cliente no es exclusivo de esos establecimientos; el vendedor de mostrador de una ferretería, una papelería, farmacia, etcétera, se parece mucho, ellos también deben jugar el rol de asesores del cliente para orientarlo, guiarlo e incluso protegerlo si desean que su empresa sea competitiva. No buscamos sólo el precio, buscamos calidad de servicio, precio y calidad del producto. Elegimos el establecimiento dónde comer, comprar medicinas o artículos de ferretería y también buscamos al "amigo", al asesor que no nos inhiba, frustre o maltrate. Es un acto de nuestra conciencia la elección del establecimiento dónde

comprar. ¡Hoy vivimos el despertar del consumidor!

Narraré una anécdota, que creo viene al caso, que me sucedió recientemente: Regresé después de impartir un seminario en Pachuca, Hidalgo, a un excelente grupo, muy cansado y al no encontrar a nadie en casa decidí ir a un restaurante, bueno honestamente cantina elegante, a pasar el rato. Pedí una cerveza, me trajeron la carta y me sorprendí por el precio de los platillos, pero había una promoción de taquitos y la pedí. El mesero me informó

que la promoción era después de las 5 p.m., entonces le pedí la cuenta; esto le sorprendió, llamó al capitán. Hablaron entre ellos y el capitán me dijo: "¿Qué pasó jefe?, el mesero me informó que usted deseaba la promoción". -Así es, contesté. El me dijo: "Aquí manda usted, ahora le mando su orden". Me comí los tacos y ordené una paella con otra cerveza. Salí pagando el triple de mi expectativa original, eso sí, muy satisfecho. Llegué a la conclusión que el servicio me conmovió y cautivó.

El éxito de los negocios también depende de la cosmovisión de la empresa, de lo que significa cliente y la misión que considera tiene para servirte. Son los propietarios y gerentes los primeros que deben adarar su visión y la misión de su negocio. Con respecto a esto Joel Arthur Barker en *La fuerza de la visión* (video), demuestra cómo una visión con sentido nos da la posibilidad de resolver los problemas y alcanzar los objetivos deseados. Dice: "Cuando hay una visión comunitaria se logran resultados enriquecidos por la toma de decisiones orientadas por la visión de la empresa." Este video es oro molido para todo empresario que desea cambiar la mentalidad del personal con respecto al servicio, está perfectamente

realizado por el mismo que hizo el famoso video de *Paradigmas*. Barker ahí explica:

- La visión siempre la genera un líder (director o gerente) y no la masa.
- La visión debe lograr involucrar y comprometer a los seguidores (empleados).
- La visión debe ser amplia y de largo alcance.
- La visión debe ser positiva (congruente con los valores del personal) e inspiradora.

"Una visión estratégica es de importancia crítica para el éxito empresarial en el actual ambiente de los negocios. Los ejecutivos de todos los niveles deben trabajar conjuntamente y tener una clara y funcional visión estratégica. Ellos deben tener una objetiva comprensión de la visión y comunicarla efectivamente a cada miembro de la organización."

La visión, como dice Barker, la debe generar el líder. Nos podríamos preguntar: ¿cualquier persona puede generar una visión? Es cierto que no hay visión sin líder; sin embargo, hay hombres de negocios exitosos sin un liderazgo carismático y protagónico, es más, les cuesta trabajo hablar en público, pero donde ponen el ojo en los negocios hay éxito seguro. Parece que están dotados de un olfato especial. Son auténticos reyes Midas. Ellos mismos no pueden explicar la razón de sus éxitos. Es algo así como lo que dicen que contestó Louis Armstrong cuando le pidieron que definiera el Jazz: "Si tienes que preguntarlo, no lo sabrás nunca". Entonces, la visión es *feeling*, es inspiración divina y entrega total.

Posiblemente la visión específica de los grandes hombres de negocios son inexpresables, "la visión es difícil de describir". Enunciándola por escrito se corre el riesgo de destruir su magia, que es una parte esencial de su fuerza.

ANATOMIA DE LA VISION

De lo anterior se puede inferir que la concepción de la visión es intransferible

en términos de las facultades mentales; sin embargo, hay ciertos elementos comunes a todas las visiones exitosas. El siguiente decálogo señala esos elementos:

1. Da razón de vida a la organización. Por ejemplo: vivimos para servir. Nietzsche dijo: "Quien tiene un porqué para vivir, encontrará casi siempre el cómo."

2. La buena visión es transmisora de la emoción del emprendedor y generadora de motivación a la acción. Por ejemplo con "un grito de guerra" del líder: ¡No a la mediocridad, hacemos las mejores pizzas, damos el mejor servicio!, se puede estar transmitiendo la emoción. Hay líderes que incitan a sus seguidores con palabras brillantes como las de José Ingenieros:

"Cuando pones la proa visionaria hacia una estrella y tiendes el ala hacia tal excelcitud inasible, afanoso de perfección y rebelde a la mediocridad, llevas en ti el resorte misterioso de un ideal. Es ascua sagrada, capaz de templarte para grandes acciones. Custódiala, si la dejas apagar no se reenciende jamás. Y si ella muere en ti, quedas inerte: fría bazofia humana. Sólo vives por esa partícula de ensueño que te sobrepone a lo real."

Sin embargo, es aconsejable no olvidar que Deming dice que no basta repetir un lema para que el contenido de éste se interiorice en quienes lo oyen y repiten, sino que es la congruencia entre la acción y lo que se dice, la clave para el éxito

3. Fortalece la imagen de los miembros: ¡Somos los mejores! La imagen de la organización fortalece la autoestima: "El orgullo de pertenecer a una gran comunidad propicia la eficiencia entre los miembros." (Véase el artículo "Misión e imagen... su impacto en la eficiencia," *Administrare Hoy*, Número 13).

4. Fortalece el sentido comunitario. ¡Trabajamos en equipo para usted!

5. Debe ver lejos. La visión a largo plazo es un reto alcanzable. Kennedy dijo en 1961: "Antes de 1970 los Estados Unidos pondrán un hombre en la Luna y lo devolverán sano y salvo a la Tierra." ¡Imagínense el reto! Aún hoy en día sería increíble.

Por ejemplo, algunas empresas pueden decir: "La vanguardia en el servicio y en el producto es nuestra visión". Actualmente es común el uso de computadoras en los negocios de comida rápida; sin embargo, para muchos pequeños negocios puede ser parte de su visión. Otros pueden decir: "Para el año 2000 tendremos sucursales o franquicias en el extranjero." "Venderemos más tacos que hamburguesas en el mundo y en Israel el taco Kosher". Lo lejano de la visión es relativo, depende en gran medida del punto en que usted se encuentre ahora.

6. La buena visión orienta la acción, el modo de trabajar y las políticas: "Buscamos deshacernos de los tentáculos de esta burocracia." "Aquí hacemos la comida más rica y mejor presentada; para nosotros la forma es tan importante como el fondo." Son frases que orientan la acción

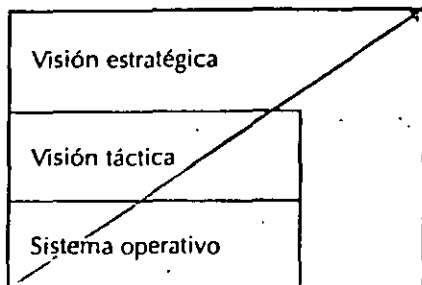
7. La visión tiene compromiso ético. Por ejemplo: "Nuestras transacciones serán ante todo éticas, buscando siempre las opciones de ganar-ganar con nuestros clientes sin afectar a terceros". "Pagar puntualmente nuestros impuestos"

8. La buena visión es amplia en espacio. Por ejemplo: "Es importante fortalecer a nuestros proveedores para servir mejor a nuestros clientes".

9. La visión debe exceder los límites organizacionales. La conducta organizacional carecería de sentido si no se vincula con los intereses de la comunidad; por ejemplo "Creemos en la comunidad, en la mexicanidad". "La empresa participará en acciones comunitarias como: Cámaras, juntas de vecinos, etcétera."

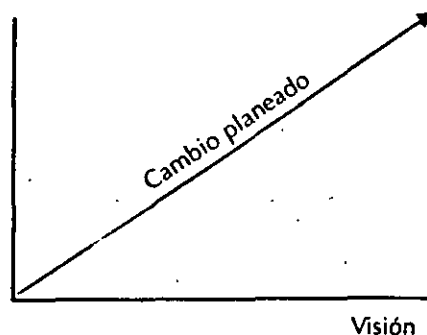
10. La buena visión señala el compromiso ecológico. Por ejemplo: "En nuestra empresa utilizaremos los materiales menos contaminantes. Reciclaremos al máximo"

Espacio



Tiempo

Orden



Visión

Figura 1. Visión estratégica, visión táctica y sistema operativo.

DE LA VISION A LA ACCION

Parafraseando a José Ingenieros y a Octavio Mavila: "Sin ideales sería inconcebible el progreso. El culto al hombre práctico, limitado a las contingencias del presente implica un renunciamiento a la mejora de la imperfección; sin embargo, no podemos dejar de ver que el hábito es producto de la organización de la rutina. Y sin rutina, sin sistema operativo, la empresa no podría trabajar. La imaginación sin orden se perdería. El orden es fuerza, poder, luz y armonía,² pero sin ideales la rutina también se perdería, ya que la ignorancia es madrastra de la inercia sin sentido". El orden es simplificación y sistematización. Por lo mismo, orden y

visión son complementarios. El orden genera operación productiva cotidiana. El esquema siguiente (Figura 1) vincula la visión estratégica y táctica con el sistema operativo.

El sistema operativo vinculado con una visión de largo y amplio alcance debe ser medido y evaluado permanentemente, porque **lo que no se mide no se mejora**. La satisfacción del usuario hoy en día es medible y ésta, relacionada con las actitudes de los miembros de la organización -tanto operativos como directivos-, puede darnos las brechas entre la operación competitiva y la realidad organizacional, que pudiera estar muy distante pero no por ello ser inalcanzable.

Muchos pequeños negocios pueden iniciar sus mediciones de satisfacción del cliente y relacionarlas con las actitudes de sus empleados, para que a través de una renovación de su visión y misión inicien el cambio. En posteriores artículos se abordará el tema de la estrategia para mejorar el nivel de satisfacción del cliente y así llegar a la excelencia competitiva.

Quiero agradecer las facilidades que me brindó Películas Mel para poder tomar conceptos expresados por Joel Barker en el video *La fuerza de la visión*.

Fiat lux!

¡Hágase la luz! ➤

"Una nueva civilización está surgiendo en nuestras vidas y los hombres ciegos en todas partes están tratando de suprimirla. Esta nueva civilización trae consigo nuevos estilos familiares, formas diferentes de trabajar, amar y vivir, una nueva economía, nuevos conflictos políticos y más de todo esto, también una nueva conciencia"

Alvin Toffler

Asertividad

- **Diferencia**
- **Proceso**
- **Conductas**

INTRODUCCION

En esta ocasión navegaremos en el concepto de la asertividad como fundamento de la autoestima, trabajaremos fuertemente en este ámbito para entender que esto es posible construirse o reconstituirse, ya que forma parte de la conducta humana y como ésta es producto más que nada de nuestra experiencia, la podemos manejar de alguna manera.

Esto por supuesto se considera un cambio, por lo tanto será difícil de manejar, en el sentido de tener que romper con nuestro pasado para promover un nuevo nacimiento; sin embargo, varias personas lo han hecho, por lo tanto si consideramos que este hecho está dentro de las capacidades naturales del ser humano, será posible hacerlo; trataremos, por consiguiente, de compartir una metodología para utilizar la asertividad en nuestra vida y, por lo tanto, crecer con ello; para esto es conveniente utilizar todos los recursos que están a nuestro alcance, tanto los buenos como los malos, los positivos y los negativos, los agradables y los desagradables; en fin, usaremos los opuestos para crear el equilibrio. No hay que olvidar que todo lo que hemos vivido de alguna manera nos servirá.

I.Q.M. Ricardo Valadez Valderrabano

Ingeniero Químico Metalúrgico,
egresado de la UNAM Consultor.
Experto en comunicación
humana

Sistemas Globalizados
Empresariales, S.C.

*Todo aquello que no te destruye,
te hará más fuerte*

F. Nietzsche

ASERTIVIDAD

Asertividad se refiere a la acción de afirmar, poner en claro; es decir, acertar, como lo indica su etimología.

Es la expresión congruente de nuestros sentimientos, deseos, derechos, pensamientos y necesidades traducidos en acciones que nos permiten vivir en sociedad, es tomar decisiones aprendiendo a actuar responsablemente, de acuerdo con ellas, según nuestra vivencia personal y única. Pero sobre todo comprendiendo y respetando la vivencia de los demás.

Ser asertivo es lograr un proceso balanceado entre el querer y el hacer; es decir, de igualdad personal y respeto mutuo.

La esencia de la asertividad es la capacidad y desarrollo del autoamor y el amor al prójimo.

¿Qué es ser asertivo?

Es el acto de defender los derechos propios, sin violar los derechos de

los demás. Esto implica que la persona sea auténtica y procure sus derechos, necesidades, decisiones, gustos e intereses, tomando en cuenta y siendo sensible a los intereses de los otros.

Es cuando las personas son capaces de mirar directamente a los ojos.

Es cuando las personas son capaces de emitir su opinión sin miedo a los juicios de los demás.

Es cuando las personas son capaces de emitir mensajes descriptivos sin permitir que los prejuicios nublen su mente.

Es la congruencia exacta entre mi filosofía de vida y los hechos de mi comportamiento.

Es defender mis puntos de vista y mi forma de vivir ante cualquier circunstancia.

ES IMPORTANTE CONOCER LA DIFERENCIA ENTRE LAS CONDUCTAS ASERTIVA, PASIVA Y HOSTIL

La persona hostil

Invade los límites y la frontera de los otros. Se caracteriza por la insensibilidad a las necesidades de los demás. Ejemplo: dominio, manipulación, humillación y agresión.

La persona hostil se centra únicamente en sus propias necesidades y deseos; hasta llegar a ser una postura de capricho.

Su conducta incluye acciones de culpar a otro, etiquetar y burlarse, y va acompañado de actitudes de superioridad, presunción, poder y reto.

Sin embargo, esta actitud se esconde tras una máscara: la inseguridad y otros problemas que han marcado su vida.

Pero esta máscara le ayuda a desenvolverse en la situación social en la que vive.

La persona pasiva

En este estilo resalta la incapacidad para expresar los propios sentimientos, ideas, deseos, frustraciones, éxitos y necesidades de la persona. Frecuentemente permite que los demás violen los derechos propios.

Muchas veces el individuo pasivo cree o espera que los demás adivinen sus motivaciones y necesidades.

No sabe luchar por sus deseos personales, procurando hacerlo siempre a terceros, y suele ser catalogado por respetuoso, bueno, delicado y sensible, y con frecuencia resulta ser víctima, generalmente, de personas agresivas.

Es la persona que va acumulando su propia insatisfacción, frustración y resentimiento que minan su estilo y autoconfianza.

Esta también es una máscara que permite vivir en sociedad, provocando sentimientos de lástima.

La persona asertiva

En este tipo de comportamiento, es evidente la capacidad de las personas para emitir sus propias opiniones.




Son capaces de mirar de frente a los demás, con una mirada franca y libre de retos.

Son eminentemente justos con las condiciones de la vida.

Entienden perfectamente que la disciplina no es servilismo, sino una condición necesaria para la evolución de sus empresas de vida.

Lo más importante: son congruentes entre lo que dicen y lo que hacen.

A continuación hay una tabla en la que se ejemplifican las condiciones de las máscaras que esconden las diferentes actitudes que hemos visto anteriormente, ojalá que sus expresiones les ayuden a comprender este tipo de personajes que constantemente estamos enfrentando en todas las condiciones de nuestra vida social.

<p>Hostil</p> 	<p>Pasivo</p> 	<p>Asertivo</p> 
<p>Su figura es tosca, fuerte, grande; su caminar erguido, pesado y retador.</p>	<p>Si figura da la apariencia de debilidad, tiene los hombros caídos, arrastra los pies, parece estar cansado, mira hacia el piso.</p>	<p>Su figura es alta, elegante; su caminar es erguido y holgado, su pisada segura, mira francamente y al frente.</p>
<p>Su voz es potente (grita), es retadora con los subalternos y respetuosa con el jefe.</p>	<p>Su voz es débil (no se oye), su hablar es entrecortado o tartamudea, se escucha meliflua.</p>	<p>Su voz es fuerte y clara, segura y sólo la utiliza para emitir información importante.</p>
<p>Su mirada es afiebrada, retadora, mira de frente con el objeto de dominar.</p>	<p>Su mirada es huidiza, generalmente no mira a los ojos.</p>	<p>Su mirada es franca, al frente, directa a los ojos; transmite confianza.</p>
<p>Sabe negarse cuando le conviene, puede mentir impunemente. Excepto a su imagen de autoridad.</p>	<p>No sabe decir "No", frecuentemente es explotado por esta característica. (Temor a perder la chamba.)</p>	<p>Sabe decir "No" en las situaciones en las que no está de acuerdo.</p>
<p>Le falta creatividad (o siente temor de expresarla); para él es mejor aceptar órdenes claras y precisas. (Lo hice, pero tú lo ordenaste.)</p>	<p>Aunque tenga creatividad, no se atreve a expresarla, acepta órdenes vagas, para después tener pretextos.</p>	<p>Es innovador, no le teme al cambio, su creatividad es fundamental para su desarrollo personal, es responsable de su trabajo y sus actos.</p>
<p>Su carácter es hostil, violento, todo lo quiere arreglar a golpes.</p>	<p>Su carácter es tímido, prefiere ser lastimado a lastimar (frecuentemente crea las situaciones para que esto pase).</p>	<p>Su actitud es justa, nada lo altera; cuando la situación es extrema, prefiere defenderse a dejarse agredir.</p>

ADMINISTRACIÓN

¿QUE ES AUTOESTIMA?

Como cualquier otra palabra, ésta ofrece dificultades; muchas personas de diferentes especialidades han tratado de hacerlo con cierto éxito, pero la verdad es que no se ha llegado a un acuerdo común.

Esto es como el valor, y me llega a la memoria un diálogo entre el genial Sócrates y un personaje que estaba perorando en la plaza acerca del tema. Sócrates, como era su costumbre, después de haberlo oído un rato, se dirigió a él y le preguntó:

"Me podrías explicar ¿qué es el valor?, a lo que el orador le respondió: el valor es permanecer en tu puesto durante la batalla, arrojando todos los peligros.

Y si es aconsejable desde el punto de vista estratégico una retirada -preguntó Sócrates-, entonces, es aconsejable dejar tu puesto y efectuar la retirada, pero en ese caso los soldados no carecen de valor -dijo Sócrates. En efecto -respondió el orador-, me pones en un aprieto.

Del párrafo anterior podemos deducir que el valor como la autoestima, tienen que ver con las situaciones que se presentan. Lo que sí es cierto es reconocer dos cosas importantes: una es que la vida misma es maravillosa, en el sentido del orden y concierto, vean su propia mano, ¿está sana?, entonces simplemente ordenen a su dedo índice levantarse y verán que éste lo hace; la enorme y compleja maquinaria que se tiene que poner en marcha para hacer este simple acto nos da una idea de lo maravilloso que es la vida. Ahora extrapolemos esto a todas las actividades del ser humano, y nos daremos cuenta que tenemos lo que se llama "aptitud" para vivir, para luchar, para gozar, para entristecernos, para sentir. La aptitud es una de las cosas más importantes para poder lograr lo que nos proponemos.

La otra cosa importante para llegar a una manifestación de la autoestima es la "actitud", es reconocer que puedo hacer lo mencionado en el párrafo anterior, por mí mismo y porque yo lo quiero; es reconocer que soy un ente

único en el universo, que estoy dotado de los recursos necesarios para vivir, sólo tengo que desarrollarlos.

Pues bien, la autoestima es la conjunción de los dos conceptos anteriores, en el sentido de saber concretamente:

"Que puedo tener la confianza necesaria para afrontar los desafíos que me proporciona la vida y resolverlos, así como reconocer que tengo el derecho de vivir, ser feliz y desarrollar mi potencial humano hasta los límites fijados por mí mismo."

RECONSTRUCCION DE LA AUTOESTIMA

La autoestima es un camino largo y difícil que habrá que recorrer desde nuestra infancia hasta nuestros días, lo que sí es cierto, es que se puede reconstruir, ya que la autoestima depende en gran medida de lo que hemos vivido, como un evento histórico; cabe la posibilidad de replantear la trayectoria y detectar dónde estuvieron las fuentes de conflicto y, entonces, manejarlo desde esta perspectiva.

Autoconocimiento

Como todo en esta vida, este concepto está en gran parte influido por nuestra familia de origen, después está determinado por nuestro trato con las imágenes de autoridad con las que tenemos contacto, como son los maestros y sobre todo el director de la escuela; poco después nos enfrentamos con las imágenes de autoridad de nuestro trabajo y, en general, de nuestra sociedad.

Si nuestro concepto de autoestima (y por lo tanto el nivel) es bajo, es que ha sido determinado por nuestra educación, por nuestro desarrollo vivencial y también como parte de nuestra herencia antropológica aplicada en los valores de la familia; tendremos poca confianza en nosotros mismos, en nuestras opiniones y, en general, en nuestra forma de vivir; por esta razón, también la asertividad será baja.

La primera consideración que debemos tener en cuenta es: ¿Qué tanto me

conozco?; de esto depende en gran parte el nivel de autoestima, en determinar lo más claramente posible quién soy en realidad.

Autoconcepto

Una vez que me he conocido (hasta donde es posible, claro), tengo que determinar el concepto que tengo de mí mismo; esta parte es influida directamente por mi educación, responde a las actitudes que tengo de ir por esta vida fundamentado en el trato que se me dio de niño.

Los niños son seres extremadamente inteligentes, además de hábiles lectores del lenguaje corporal; en este orden de ideas, es casi imposible que engañemos a un niño cuando hay problemas. Veamos la siguiente escena:

"Hay una discusión en el seno del hogar entre los padres: la madre ha llorado un poco y tiene los ojos enrojecidos. El padre se encuentra con el rostro alterado y con los colores subidos, la respiración agitada y la corbata desabrochada. En ese momento entra en la habitación la hija de cinco años, inmediatamente percibe la tensión del ambiente y pregunta: -¿pasa algo malo? Sus padres, pretendiendo que no se preocupe, le mienten descaradamente y le dicen que no pasa nada (esto crea desconcierto en la niña, ya que es evidente que sí pasa algo). Entonces, -¿por qué has llorado mamá?-, insiste la niña. En esta etapa suceden dos cosas simultáneas: la madre dice no pasa nada, y comienza de nuevo a llorar, mientras que el padre le pide con malos modos que se vaya a su habitación y no los moleste."

Además del desconcierto total que se produce en la niña, su autoconcepto se ve reducido y piensa que no tiene la habilidad para percibir lo evidente, ya que todo su ser se dio perfectamente cuenta que algo estaba sucediendo, pero al negarle los padres una explicación racional de sus percepciones, éstas se ven confundidas y su autoestima decrece, al pensar que lo que siente no es cierto, además de intuir que ella puede ser la causa del problema.

Nuestra cultura está llena de contradicciones; tratamos de educar a nuestros hijos por medio de una serie de conceptos vertidos sólo de palabra pero no con hechos; esto confunde radicalmente a los hijos, de una manera fundamental. Si nos interesa que en la fase adulta el niño no tenga problemas con el alcohol, tendremos que llenarlo de información acerca de los efectos del mismo en el organismo, su efecto social, sus trampas, etcétera. Pero lo más importante: debemos dar ejemplo, es decir, ser asertivos, no se le puede decir a un hijo que el alcohol es malo, si nos estamos cayendo de borrachos. Lo mismo sucede con las drogas, el sexo irresponsable, las pandillas y en general con las manifestaciones de la delincuencia.

El concepto que cada uno tenemos de nosotros es la entidad consciente que pensamos que somos, nuestros rasgos físicos y psicológicos, nuestras cualidades y defectos; en suma, el valor que nos damos. Este modelo señala nuestro destino, es decir, es la visión más profunda que tenemos de nosotros mismos e influye en todas nuestras decisiones y por esto modela el tipo de vida que nos proporcionamos.

Autoevaluación

Existe un viejo adagio chino que dice:

*Si quieres un año próspero, siembra cereales.
Si quieres 10 años de prosperidad, siembra árboles,
pero si deseas 100 años prósperos, siembra personas.*

Este viejo adagio y el símbolo del "Tao" tienen un enorme significado para nosotros, como lo veremos a continuación. El adagio de por sí es de un "valor" fundamental, ya que percibimos que es totalmente cierto; en cuanto al "Tao", podemos observar que es la representación gráfica del universo dinámico en equilibrio.

En este orden de ideas podemos apreciar que aquello que decimos que es valioso, es meramente subjetivo, y es subjetivo porque depende de qué lado se mire, de qué país, con qué religión, desde qué punto de vista político, de si tiene valor económico, ético, logístico, moral, y un largo enumerado de conceptos.

Los valores, por lo consiguiente, son un factor que es en sí función de los parámetros sociales, culturales y verdades relativas con las cuales vivimos en aquí y ahora. Como se desprende de lo anterior, el pensamiento nacional-socialista, motor de la sociedad alemana después de la Primera Guerra Mundial, durante la época de la depresión en aquel país, fue por supuesto un valor para ellos pero, ¿estos valores eran éticos?

Viajemos un poco en este mundo de los valores, éstos no existen *per se*, sólo existen en función de algo, se los ponemos como etiquetas a algo. Por lo tanto, se nos presentan como cualidades de ese algo. Por ejemplo, la belleza de una estatua, la elegancia de un vestido (y de la percha, por supuesto), la utilidad de una herramienta, la velocidad de un automóvil, el color del oro, la transparencia de un diamante, la suavidad de una piel, etcétera. Sin embargo, si colocamos todos estos objetos juntos, nos daremos cuenta que las cualidades por las cuales los valoramos son diferentes en todos, a nadie le interesa la suavidad de una estatua o la velocidad de un diamante. Por otra parte, todos los objetos anteriores tienen, de alguna manera, todas estas cualidades: todas forman parte integral de los objetos, sin las cuales no podrían existir.

Las cualidades por las que valoramos un objeto son llamadas secundarias o sensibles, es decir, que entra en juego la mente humana, a través de los sentidos. También existen consideraciones terciarias en las cuales entra en acción la "idea"; por ejemplo, la belleza. Desde el punto de vista intelectual podemos darnos cuenta de la belleza por medio de la educación, sin embargo, somos capaces de "sentir" la belleza en la propia naturaleza, nadie nos enseñó esto, sólo lo sentimos.

Al principio hablamos del "Tao", y una de las características fundamentales de los valores es la "polaridad", esto es necesario para mantener el equilibrio de la naturaleza. Así como hay belleza hay fealdad, como hay bien hay mal, lo justo y lo injusto, el blanco y el negro, Dios-Satán; cada uno de ellos no significa que se crea el desvalor. En cada caso, el valor negativo implica sólo la ausencia del otro valor, y cada uno de ellos tiene tanta presencia como el otro en el mundo real (o por lo menos en el que vivimos). Lo valioso de la existencia de estos dos entes es la ruptura de la indiferencia; en el mundo físico, todas las cosas las cargamos con valores; en cierta escala podemos pasar ante un guijarro en la orilla del río y nos podrá ser indiferente, pero cuando nos enteramos que era un diamante en bruto, nos maldecimos por nuestra estupididad al no haberlo recogido, nos lamentamos porque no reconocimos su "valor".

Por otra parte, todas las cosas de este mundo están "jerarquizadas"; esto es, se mueven en una escala de valores de menor a mayor, dependiendo de las circunstancias. "Manolo viajaba por el desierto en busca de sí mismo; en una grieta halló petróleo, pero se murió de sed." Pero en contraposición, si vivimos en un rancho, venezolano y nos damos cuenta que el ojo de agua permanente continuamente está cubierto por una capa de aceite, perforamos y encontramos petróleo, maldeciremos nuestra suerte por tener un exceso de agua. En estos dos casos extremos queremos destacar: cómo el agua, en este caso, se mueve en la escala de valores, dependiendo de las circunstancias específicas en las cuales situamos la escala de valores.

Pues bien, así como en los ejemplos anteriores, nos sucede en nuestra vida y con los valores de nuestra sociedad, nuestra cultura, nuestra educación, nuestra forma de vida, nuestros deportes y, en fin,

con todo lo que nos rodea, incluyéndonos a nosotros mismos como entes con valores.

Bien, la autoevaluación consiste en poder determinar el valor que me doy a mí mismo, ya que tuve la oportunidad de conocerme y conceptualizarme; en esta parte requiero de poder determinar cuáles de mis características son valiosas; no se trata de hacer juicios, sino de poner en blanco y negro mis potenciales, fuerzas y debilidades.

Autoaceptación

Ya hemos caminado un rumbo largo en este camino hacia la autoestima, pero hagamos un alto a la mitad del camino. Ahora ya hemos hecho ejercicios de autoevaluación, autoconocimiento y autoconcepto, quizá ya nos dimos cuenta de cuáles son nuestras características de personalidad y cuáles son de conducta; probablemente ya podamos detectar las áreas de oportunidad para poder mejorar donde se pueda, y también ya habremos detectado las áreas donde no es posible hacerlo.

Como material de apoyo para esta parte conviene que conozcamos el desarrollo del ser humano desde la niñez a la madurez, de acuerdo con sus etapas manifestadas al estilo freudiano, salpimentadas con las opiniones de varios expertos en el tema.

La etapa oral

Las experiencias recogidas durante la primera etapa, esto es durante el primer año de vida aproximadamente, tienen un impacto fundamental en el carácter de las personas, en su devenir por la vida; por ejemplo, en las relaciones íntimas con su pareja, en su confianza, en su expresión, en sus manifestaciones de placer y, por supuesto, en su asertividad.

Esta etapa se caracteriza (según Freud) en que las manifestaciones del ser humano se centran en la boca; la alimentación y el placer de mamar son los deseos dominantes en esta etapa; adicionalmente, el infante requiere de un inconmensurable tiempo de manifestaciones de cariño y afecto espontáneos, que también forman parte de la dieta.

La actitud, que sobre todo la madre le demuestre en el proceso de alimentación, será la que después el infante asociará con el acto de comer y mamar. Se ha documentado que los adultos inclinados al optimismo han sido bien alimentados, mientras que los pesimistas fueron niños

frustrados por el hambre, a los que se les dejó que lloraran de hambre.

Durante esta fase, el infante tiene un fuerte deseo de chupar, si éste es satisfecho, cuando llega a adulto su actitud de usar los labios para un sinnúmero de situaciones y su carácter, que será asertivo en el mejor de los casos, se contraponen con aquel al que no se le satisfizo este deseo; este último tendrá un carácter agresivo y mordaz.

La etapa anal

La etapa siguiente del desarrollo del infante es el destete, el cual deberá ser manejado de una manera consciente para que el infante no resienta esa pérdida. El periodo que transcurre, desde el principio del segundo año y finales del tercero, es denominado periodo anal. La razón de esto es la traslación de la erotización de las membranas de la zona bucal a la anal. Por esta razón, el infante se interesa en sus funciones excretoras.

El aprendizaje de las demandas de limpieza, por ejemplo, son frustrantes para el infante, ya que deberá controlar sus movimientos de vientre y excretar en el sitio adecuado y esto significa control. Los padres, al no comprender el resentimiento normal de los hijos debido a las restricciones nuevas, los castigan por rebeldía, entablándose entonces luchas de poder entre los padres, que quieren que el hijo se adiestre y la libertad de expresión del infante. Estas luchas de poder no resueltas provocan en el adulto resentimientos de subordinación y constante desafío y rebeldía, tanto en la pareja como en la sociedad, una de las manifestaciones de esta conducta es la hostilidad *per se* (el rebelde sin causa).

Si un niño es entrenado demasiado temprano a controlar sus esfínteres o esto se hace con demasiada severidad, cuando sea adulto sentirá una enorme obligación de complacer, pero con resentimiento inconsciente, esto es, "cumplirá con su deber" por temor a las represalias (una de las características de la pasividad).

Por el contrario, el infante que ha sido demasiado consentido en este sentido, sin esperar que domine las tensiones del entrenamiento, al ser adulto rara vez será lo suficientemente maduro para cooperar, ya sea con su pareja o con la sociedad; este adulto extremadamente narcisista, esperará que se le complazca en todo.

La etapa fálico-edípica

Alrededor de los tres años, el infante debe empezar a dar amor, del mismo modo que lo recibe. Aunque al principio el infante ama al padre y a la madre indiscriminadamente, entre los tres y los seis años pone su afecto con mayor intensidad en el padre del sexo opuesto.

Esta relación matizada de erotismo que el niño imagina y aspira a tener con el padre del sexo opuesto, se conoce como complejo de Edipo.

Una secuela extra del conflicto es la falta de decisión en las batallas de la vida, por causa del mismo complejo. Veamos como es: si el niño se compara físicamente con su padre, su pequeño cuerpo supone una desventaja, que es grande y fuerte. En este sentido, el niño empieza a preguntarse si vale la pena luchar por el amor de su madre. Aunado a estas dudas, está el hecho de que la madre es inmune a sus avances, no es seducida por el niño y ella sigue con su padre. Después de cierto tiempo el niño se da cuenta de este hecho, se considera perdedor y no quiere enfrentar el riesgo de ser derrotado. Sintiendo débiles para enfrentar esta batalla, los niños se compensan, tratando de exhibir su fortaleza por medio de juguetes que asemejen armas de fuego u otros símbolos fálicos; se puede pensar que la conducta hostil surja por esta batalla.

La resolución del complejo de Edipo más adecuada, es que el niño se identifique con el padre, asimile sus valores y, en el futuro, elija una pareja como la que escogió su padre. De esta manera, el niño, al asimilar los valores del padre e identificarse con su imagen, desvía sus deseos edípicos y tiende a relajar las tensiones del triángulo familiar.

La etapa de latencia

Cuando el niño ha aprendido a resolver la mayoría de los conflictos edípicos, estará en condición de adentrarse, desde la gruta segura que forman los vínculos íntimos y fuertes de su hogar a la selva desnuda del mundo social, con sus iguales, para poder superar muchos de sus desfuegos emocionales. Aunque aún no puede sentirse totalmente seguro en la escuela, la cuadra, los clubes, la pandilla o el equipo, sin la continua protección o guía de sus padres, entre los seis y los 10 años, poco a poco, irá adquiriendo su propia identidad y la seguridad en sí mismo para formar parte de un grupo. Cuando percibe alguna seguridad en estas condiciones y con el refuerzo de sus padres, el niño, cada vez más, será capaz de renunciar a los impulsos infantiles.

El mecanismo es tratar de canalizar la energía de la libido en situaciones socialmente aceptables, tal es el caso de los grupos como los scouts, equipos deportivos, pandillas, etcétera.

Durante la segunda fase de la etapa de latencia (entre los ocho y 10 años), la mayoría de los niños y niñas mantienen sus relaciones dentro de grupos de su mismo sexo, y generalmente expresan rechazo hacia los miembros del otro (recuerden el club de "Tobi") en esta edad se desencadena la batalla de los sexos.

ADOLESCENCIA

Después de una etapa relativamente tranquila, el niño entra en la pubertad, donde surgen los cambios glandulares y la apariencia física; tienen lugar entre los 11 y 12 años y hasta los 15, y la adolescencia, que implica la fase de la pubertad y hasta

los 18 o 19 años. Esta etapa se caracteriza por los cambios psicológicos en las relaciones de los adolescentes y los adultos.

Durante esta etapa, la combinación de factores anatómicos, fisiológicos, emocionales, intelectuales y sociales hacen de la adolescencia una etapa turbulenta e inestable. Los cambios hormonales inician la tormenta, los impulsos sexuales y agresivos se manifiestan más intensamente; el adolescente clama por su independencia y el trato de adulto, pero en toda esta etapa de los cambios requiere de la guía paterna. Por lo tanto, el adolescente es una persona ambivalente, de humor variable, rebelde, impulsivo e inconstante.

Madurez

Cuando un individuo llega a la edad de 18 o 19 años puede disfrutar una relación mutuamente satisfactoria con una persona del sexo opuesto. Esto, como se ha indicado anteriormente, radica en la solución adecuada de las etapas ya descritas. Un periodo de experimentación sexual libre en la adolescencia es muy positivo para el desarrollo del individuo, ya que esto propicia un crecimiento saludable.

El periodo de experimentación sexual durante la adolescencia debe ser seguido por una relación íntima con una persona del sexo opuesto. Esta relación debe incluir un mutuo intercambio de sentimientos, expectativas, actitudes, remembranzas y cualquier otra manifestación compartida que haga la relación valiosa. En esta situación, por primera vez, el individuo puede sentir que es un adulto.

Ahora bien, ya conociendo lo anterior, podremos hacer un autoanálisis de nuestra secuencia de crecimiento y podremos esforzar en conocernos y, sobre todo, en aceptarnos como somos; esta parte es la interesante, ya que los cambios, si se producen, serán a largo plazo, por lo tanto, no desesperemos.


Autorrespeto

Puesto que hemos caminado ya un largo trecho en el conocimiento de nosotros mismos, ahora nos queda la última etapa por recorrer, aunque lo que afirmo a continuación no es una manera de rehuir las responsabilidades que la vida me marca, sí es importante que tenga conciencia de que, si por lo menos, no estoy en la cárcel, tengo un trabajo, tengo una familia, tengo amigos y puedo convivir en sociedad.

SOY ACEPTADO Y ESTOY BIEN

Esto no quiere decir que no puedo ser mejor, si lo puedo hacer, el mensaje es en el sentido de respetarme como soy, porque soy valioso para mí mismo, en principio, y para los demás.

CONCLUSION

Después de este paseo por las herramientas de reconstrucción de la autoestima, nos podemos dar cuenta que, aunque es difícil, es posible reconstruirla. La única condición para lograrlo es tener la voluntad de hacerlo. Tanto la asertividad como la autoestima son materias que están ligadas entre sí, no puedo ser asertivo si no construyo una autoestima adecuada, pero no puedo reconstruir la autoestima sin una consciencia de asertividad, por lo tanto, insisto, es cuestión de querer hacerlo. 

Hamlet y la administración

(Cartas de El Fantasma)

- **Decisiones firmes**
- **Prudencia inteligente**
- **Actores**

Somos miedo-eres, más que medio-eres. El miedo al rechazo, al qué dirán, o la búsqueda de la simpatía superficial, nos encadena a estados muy inferiores a las dotes que nos dio la naturaleza. ¡Imagine la fuerza que tiene esta famosa sentencia de Shakespeare: "¡Ser o no ser: he ahí el problema!" en su superación personal y para el éxito de sus empresas.

Romain Rolland dijo: "Cuando no hay grandeza en el carácter, no hay grandes hombres; ni siquiera grandes artistas ni grandes hombres de acción; apenas habría ídolos exaltados por la multitud vil; pero los años destruyen ídolos. Poco importa el éxito, ya que se trata de ser grandes y no de parecerlo."

Hamlet está relacionado con la figura del ave Fénix de la mitología griega que representa el coraje de los hombres cuando resurgen de sus cenizas cada vez más rejuvenecidos. Recordemos que el ave Fénix fue un pájaro que vivió 500 años y edificó un nido aromático para morir, de su cadáver podrido salió en seguida otro rejuvenecido. Así, el ave Fénix en el momento de morir renacía.

Lic. Sergio Hernández y Rodríguez

Director del Consejo Editorial de *ADMINISTRAR HOY* y del Despacho Consultor Síntesis Cate-drático en la FCA, UNAM, y otras universidades de la República Mexicana.

Dijo Beethoven: "¡Valor! A pesar de todas las flaquezas del cuerpo, mi genio triunfará... ¡Veinticinco años! Los tengo ya, y es necesario que este año el hombre se revele todo entero."

La obra de William Shakespeare: *Hamlet* (El príncipe de Dinamarca), contiene pasajes con una fuerte carga de motivación para todo aquel que desea llevar a cabo una empresa de grandes magnitudes y que trascienda a través del tiempo. Esta obra escrita aproximadamente en 1600, contiene, como casi todas las obras de este autor, profundas reflexiones que agujonean nuestro orgullo y nos mueven a la acción.

El análisis de los textos aplicables al liderazgo para la administración de una meta vital de la existencia de un ser humano o de una empresa, los he clasificado en dos partes: la primera de ellas comprende los monólogos de *Hamlet* que incitan a la acción, a la toma de decisiones firmes que requiere el éxito y nos mueve profundamente para dejar tibiezas por falsos recatos que, como dice Shakespeare en boca de su protagonista Hamlet, obedecen más al

miedo, al ridículo, al rechazo o a la complacencia superficial momentánea, que a la prudencia inteligente que en ocasiones nos recomienda esperar a que las cosas se pongan en su lugar tarde o temprano, pero que también pudiera ser un pretexto para no actuar.

El caso de Hamlet fue el de un hombre que encontró mancillado su honor por el asesinato de su progenitor, llevado a cabo por complot de su madre y el hermano del padre, para apoderarse del reino, despojándolo de su derecho al trono. Hamlet podía optar por dejar pasar los hechos, viviendo mediocremente pese a conocer la verdad del crimen o actuar conforme a sus valores en contra de todo el reino, incluso su madre.

El dilema que se le presentó a Hamlet está muy distante a la vida cotidiana de la mayoría de las personas; sin embargo, todos vivimos circunstancias que implican asumir fuertes decisiones aun en contra del compadre, del padrino, el jefe, el patrón, para intentar encauzar la búsqueda del ser competente y digno.

La segunda parte de las citas textuales de Shakespeare, las titulé: "Reflexiones de Hamlet sobre las representaciones en público, útiles para los ejecutivos, conferencistas y maestros de hoy". En esta parte destacan las recomendaciones que Hamlet hace a unos actores para poder llevar a cabo su venganza.

Los textos citados son de la obra de teatro que Hamlet preparó para revelar a los asesinos de su padre y ver la reacción de éstos. La representación ocasionó el drama de la muerte de casi

todos los protagonistas: el padrastro, la madre, la novia, el suegro, el cuñado y sus dos grandes amigos. Usted no debe llegar a tanto.

Consideré que estas recomendaciones encajarían y le vienen muy bien a aquellos conferencistas que transmiten temas de liderazgo y sobre las funciones del administrador profesional, y a los jefes cuando tienen que disertar públicamente.

PRIMERA PARTE

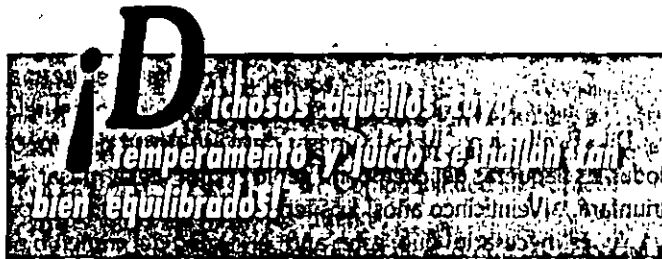
Sobre la motivación y la superación personal. Coraje y templanza del ser

¡Ser o no ser: he ahí el problema! ¿Qué es más motivador para el espíritu: sufrir los golpes y dardos de la insultante fortuna o tomar las armas contra un mar de calamidades y, haciéndoles frente, acabar con ellas? ¡Morir..., dormir, no más! ¡Y pensar que con un sueño damos fin al pesar del corazón y a los mil naturales conflictos que constituyen la herencia de la carne! ¡He aquí un término devotamente apetecible! ¡Morir!..., ¡dormir! ¡Dormir!... ¡Tal vez soñar! ¡Sí, ahí está el obstáculo! ¡Porque es forzoso que nos detenga el considerar qué sueños pueden sobrevenir en aquel sueño de la muerte, cuando nos hayamos librado del torbellino de la vida! ¡He aquí la reflexión que da existencia tan larga al infortunio! Porque ¿quién soportaría los ultrajes y desdenes del mundo, la injuria del opresor, la afrenta del soberbio, las congojas del amor desairado, las tardanzas de la justicia, las insolencias del poder y las vejaciones que el paciente mérito recibe del hombre indigno?...

“No, no creas que te adulo; pues ¿qué utilidad puedo esperar de ti, que para sustentarte y vestirme no tienes más rentas que tus buenas dotes? ¿A qué adular al pobre? No, deja que la melosa

lengua lama la pompa estúpida y que las reverencias de la servil rodilla se doblen ahí donde el lucro pueda seguir a la lisonja. ¿Me oyes? Desde que mi querida alma fue dueña de escoger y supo distinguir entre los hombres, te marco a ti con el sello de su elección, porque siempre, desgraciado feliz, has recibido con igual semblante los favores y reveses de la fortuna. ¡Dichosos aquellos cuyo temperamento y juicio se hallan tan bien equilibrados!”... ¡Dadme un hombre que no sea esclavo de sus pasiones y yo le colocaré en el centro de mi corazón!

¡Cómo me acusan todos los sucesos y cómo agujonean mi torpe venganza!... **¿Qué es el hombre, si el principal bien y el interés de su vida consistieran tan sólo en dormir y comer?** Una bestia nada más. Seguramente Aquel que nos ha creado con



una inteligencia tan vasta que abarca lo pasado y el porvenir nos dio tal facultad y la divina razón para que se enmoheciera en nosotros por falta de uso. Ahora, sea olvido bestial o algún tímido escrúpulo de reflexionar en las consecuencias con excesiva minucia —reflexión ésta que de cuatro partes tiene una sola de prudencia y siempre tres de cobardía— puesto que tengo motivo, voluntad, fuerza y medida para llevarlo a cabo...

“La costumbre, ese monstruo que devora todo sentimiento, a pesar de ser un demonio en materia de hábitos, es un ángel; sin embargo, en cuanto que, para ejecutar bellas y nobles acciones, también nos proporciona maneras y modelos fáciles de actuar.”

Comentarios

El primer párrafo de esta parte se explica por sí sólo y, como ya dije, nos

pica el amor propio para dejar nuestras mediocridades.

En el segundo párrafo subrayé: **¿Qué es el hombre, si el principal bien y el interés de su vida consistieran tan sólo en dormir y comer?** Por desgracia, en nuestras instituciones abunda la mediocridad. Ann Ray, en *La rebelión de Atlas*, dice: “...la manera más rápida de dar muerte al espíritu de una persona es tolerar que efectúe un trabajo mediocre”. La muerte espiritual de un hombre es su vida vegetativa cuando sólo se transita por la vida comiendo y durmiendo, haciendo un trabajo mecánico y negando toda posibilidad de cambio en una pérdida continua de la autoestima.

El último párrafo se refiere a lo dañino de los hábitos como paradigmas que nos son útiles; pero también nos devoran y mecanizan, perdiendo con ellos nuestra capacidad sentimental, como magistralmente lo dice Shakespeare en el párrafo citado.

SEGUNDA PARTE

Reflexiones de Hamlet sobre las representaciones en público, útiles para los ejecutivos, conferencistas y maestros de hoy

Hamlet, haciendo uso de la palabra, refiriéndose a algunos actores, dijo:

“Te ruego que recites el pasaje tal como lo he declamado yo, con soltura y naturalidad pues si lo haces a voz en grito, como acostumbran muchos de nuestros actores, valdría más que diera mis versos a que los voceara el pregonero. Guárdate también de desgarrar demasiado el aire...” “Moderación en todo, pues hasta en medio del mismo torrente, tempestad y aún podría decirse torbellino de tu pasión, debes tener y mostrar aquella templanza que hace suave y elegante la expresión. ¡Oh!, me hiere el alma oír a un rufián con su enorme peluca desgarrar una pasión hasta convertirla en girones y verdaderos guñapos lastimando los oídos del populacho, que por lo general son incapaces de apreciar otra cosa que incomprensibles pantomimas y barullo.

De buena gana mandaría azotar a ese energúmeno por exagerar el tipo de actuaciones. ¡Evítalo tú por favor!”

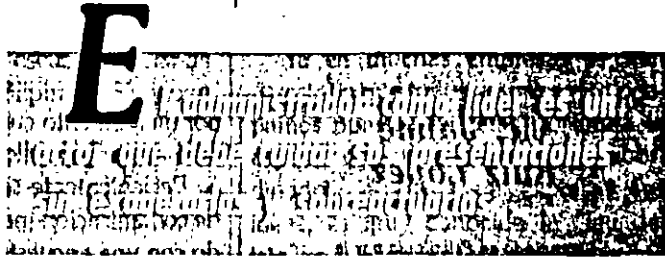
“No seas tampoco demasiado tímido; en esto tu propia discreción debe guiarte. Que la acción responda a la palabra y la palabra a la acción, poniendo un especial cuidado en

no traspasar los límites de la sencillez de la Naturaleza, porque todo lo que a ella se opone se aparta igualmente del propio arte dramático, cuyo objeto, tanto en su origen como en los tiempos que corren, ha sido y es presentar, por decirlo así, un espejo de la humanidad; mostrar a la virtud sus propios rasgos, al vicio su verdadera imagen y a cada edad y generación su fisonomía y sello característico. De donde resulta que si se recarga la expresión o si ésta languidece por más que ello haga reír a los ignorantes, no podrá menos que disgustar a los discretos, cuyo dictamen aunque se trate de un solo hombre debe pesar más en vuestra estima que el de todo un público compuesto de los otros.”

Comentarios

El administrador como líder desempeña constantemente la función de conferencista, es un actor que representa a su empresa, no sólo a su persona, por tanto, debe cuidar sus presentaciones sin exagerarlas y sobreactuarlas. La

naturalidad con que transmita su mensaje debe propiciar que la audiencia se interiorice en el fondo del mensaje que es lo importante, porque es lo que queda en su mente; no los aspavientos, exageraciones o bromas e ironías que buscan el *show* del momento.



Esto, dicho en boca de Stanislavski: “El volumen no debe buscarse en el uso de alta tensión de la voz, no en el ruido o en los gritos, sino en las entonaciones ascendentes y descendentes...” Y agrega: “Después de

muchos años de experiencia en actuación y dirección, llegué al pleno convencimiento de que todo actor debe estar en posesión de dicción y pronunciación excelentes...”

No se trata de estudiar arte dramático para ser comunicador efectivo, pero, si de eso hacemos nuestro *modus vivendi* o tenemos que representar a nuestra empresa constantemente, cuidemos nuestras intervenciones lo más que podamos.

Al respecto del trabajo del líder como capacitador, Edmundo de Amicis dijo: “No existe para la conciencia situación más elevada ni más envidiable que la de un hombre que puede decirse a sí mismo todas las noches: **hoy he llevado una idea nueva, he despertado un sentimiento noble, he corregido un defecto, he derramado una buena semilla más en el alma de un hombre.**”

ADMINISTRACION

21

Impacto de la comunicación en el servicio al cliente

- Mensaje
- Vocabulario
- Lenguaje

Los signos que caracterizan nuestros tiempos han propiciado que el factor humano se encuentre confundido en muchos aspectos, como: su ser, pensar, valorar y actuar. El dinamismo del cambio que originó el avance científico ha impactado no sólo en el desempeño individual, sino especialmente el comportamiento social y, por ende, en las preferencias de nuestros clientes. Ante esta situación ya no se puede ser reactivo, es decir, esperar que las cosas sucedan, o ser espectadores de los acontecimientos; es necesario responder a los planteamientos, inquietudes o necesidades de los clientes, provocando situaciones nuevas que no sólo sustituyan sino que superen las anteriores.

Un punto que ha adquirido importancia en los últimos tiempos es el de la competencia. Ante este entorno las empresas buscan sobrevivir en un mundo en que prácticamente se ofrecen los mismos bienes y servicios; por ello se requiere identificar e impactar en las necesidades de los consumidores.

Una de las formas de sobrevivir y que por cierto ha sido ampliamente probada por las organizaciones que buscan la excelencia, es el servicio.

Lic. Verónica Castillo Nájera

Licenciada en Pedagogía, egresada con Mención Honorífica en la UNAM. Diplomado en Educación en el Ministerio de Educación y Ciencia de Madrid, España. Especialista en Administración de Personal, con Maestría en Administración por la UNAM. Instructora en organizaciones públicas y privadas. Actualmente es conferencista en la Universidad de la Comunicación.

Lic. Jesús Flores Robledo

Licenciado en Trabajo Social, egresado de la UNAM. Es instructor internacional. Especialista en desarrollo del factor humano y asesor en diseño de programas de capacitación empresarial. Actualmente es Director de Desarrollo Empresarial de la Comunicación.

Aunque el tema no es nuevo y ya fue debatido ampliamente por otros articulistas, sigue siendo vigente, ya que continuamos careciendo de una cultura de servicio al cliente.

Lo anterior es alarmante si tomamos en cuenta los estimados que menciona Clay Carr en su libro *Vanguardia del servicio al cliente*:

- Sólo 3 o 4% de los clientes molestos se quejan; el 96% restante simplemente olvidan a la empresa.

- 90% de la gente insatisfecha deja de comprar en la dicha empresa.
- Cada cliente insatisfecho se lo comenta a nueve personas.
- 13% de las personas enteradas por las anteriores se lo comentan a 20 personas más.

Además de buscar un producto o un servicio, se exige un buen trato. Si cualquiera de los integrantes de la empresa falla el cliente se molestará y optará por ir a otro lado, y además no nos recomendará con otras personas, sino que sugerirá que se abstengan de ir con nosotros.

Esta situación puede provocar la muerte de cualquier negocio.

Por ejemplo, cuando un cliente lleva un aparato eléctrico a un taller para que lo arreglen, lo que quiere es que el servicio sea excelente, esto es que los daños del aparato desaparezcan de tal forma que funcione perfectamente y que además, lo traten con cordialidad.

El cliente es una de las personas más importantes que componen la dinámica de cualquier empresa. Gracias a él existe o se crea una empresa. Conviene recordar que cliente es todo aquel que demanda de nosotros un bien o un servicio.

Como elemento fundamental que es para hacer crecer a la organización, el cliente merece una atención especial. Por ello es necesario tener la capacidad de ser empáticos (ponernos en su lugar) y comprender que existen numerosos factores que hacen reaccionar de diversa manera al cliente.

Es importante tomar en cuenta al cliente en su aquí y ahora; con sus

necesidades, inquietudes o problemas específicos. Esta situación demanda del servidor (aquel que proporciona el bien u ofrece el servicio) una orientación hacia su cliente para saber qué piensan, sienten, quieren o hacen.

Por lo tanto, la relación servidor-cliente es de vital importancia para lograr el éxito. Todo ese proceso dinámico se fundamenta en las relaciones humanas en forma general y específicamente en la comunicación.

El hombre posee una necesidad básica de comunicarse, ya que por su naturaleza social necesita vivir y desarrollarse en una familia, grupo y sociedad. En un reciente viaje por avión, el aparato no pudo aterrizar en su lugar de destino y el grupo de pasajeros con los que se viajaba tuvieron la necesidad de pasar una noche dentro del aeropuerto; fue verdaderamente gratificante observar cómo un grupo de 150 desconocidos terminó su aventura con una gran integración; lo anterior demuestra una vez más la necesidad de socializar y comunicación que tenemos los seres humanos.

La gente puede comunicarse en diferentes niveles, por diversos motivos y con un número indeterminado de personas. Si queremos conservar e incrementar nuestra clientela, tenemos que empezar por comprender a los demás y, a su vez, hacer que ellos también nos comprendan.

LA COMUNICACION EXITOSA

Para lograr una comunicación efectiva y brindar un excelente servicio al cliente, es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

El servidor (aquel que brinda un bien o servicio) debe poner más atención en escuchar. Desgraciadamente aparece en nuestros días el servidor como la persona con exceso de trabajo y ocupaciones, que carece de tiempo para conocer a sus clientes.

El escuchar es una de las habilidades más importantes en la relación servidor-cliente. No sólo se requiere emitir un mensaje, sino especialmente de escuchar las necesidades, inquietudes, deseos, angustias o problemas del cliente.

El mensaje (la idea a transmitir). La efectividad de la comunicación también depende de los factores:

■ **Idea:** Claridad en lo que se necesita expresar.

■ **Palabras:** Aquellas que seleccionamos para expresar el pensamiento que intentamos comunicar; recordamos que las

palabras pueden ofender, insultar o exaltar las cualidades personales.

▣ **Vocabulario:** Los términos que se utilizan.

▣ **Lenguaje:** Tiene que ser sencillo y entendible para el común de la gente.

▣ **Frases:** Aquellas que impactan y generan una buena imagen.

Ellas pueden evocar orgullo, lealtad, acción o silencio y con claves para el proceso de la relación servidor-cliente.

Paralenguaje: Las características de la voz, como:

▣ Velocidad

▣ Dirección

▣ Tono

▣ Ritmo

▣ Volumen

La voz es un instrumento versátil, a través de ella puede contagiarse entusiasmo, seguridad, incertidumbre, confianza, ansiedad, urgencia, calma y otros estados anímicos.

La habilidad de la voz para impactar en el mensaje es conocido como paralenguaje. El tiempo que se toma para hablar, aumento o disminución del

volumen, intensidad, pausas, variaciones, puede atraer, construir o destruir el interés del cliente.

Comportamiento no verbal: Cualquier comportamiento que pueda ser visto por otras personas, como: Gesticulaciones, expresiones faciales, contacto con los ojos, posición corporal.

EL CLIENTE

La percepción del cliente, lo que recibe e interpreta del mensaje que le envía el servidor, es importante para tener una comunicación efectiva. Cuando el servidor envía un mensaje, la pregunta es ¿el cliente lo está captando exactamente de acuerdo a la intención del servidor? No olvidemos que hay dos filtros que están constituidos por las percepciones del servidor y las del cliente. De ahí la necesidad de comprobar a través de la retroinformación, la comunicación efectuada.

Al solicitar retroinformación hay que evitar el sistema de preguntas que insinúan una respuesta fija, esto es, que respondan con un **sí, no sé, quizá**. Use preguntas abiertas cuando quiera que un cliente interprete, explique o discuta el mensaje. Las preguntas abiertas comienzan con las palabras: **Cómo, por qué, quién, dónde, etcétera.**

Es interesante saber que en las comunicaciones interpersonales 7% del significado se deriva de la interpretación o percepción que da el cliente a las palabras; 38% se deriva de la percepción que da el cliente a las palabras; 38% se deriva de la percepción de la voz, 55% proviene de la interpretación de los signos no verbales.

Lo anterior nos da una pauta para comprender la importancia de la comunicación en la relación servidor-cliente, ya que la percepción del cliente acerca de los mensajes que recibe del servidor, influye directamente en la actuación del cliente.

A continuación presentamos un inventario de estilos de comunicación, útil para detectar el que corresponde a nuestro cliente, así como estrategias de adaptación de cada estilo a fin de lograr una comunicación exitosa.

Si queremos conservar nuestra clientela, tenemos que comprender a los demás

PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE COMUNICACION

a) Comunicación con acción

- Principie destacando los resultados, enuncie la conclusión.
- Enuncie su mejor propuesta.
- Sea breve y concreto.
- Utilice apoyos visuales.

b) Comunicación con estilo proceso

- Sea preciso, apóyese en hechos.
- Organice sus ideas con sentido lógico: Antecedentes-situación-consecuencias.
- Haga sus propuestas incluyendo alternativas con sus pros y contras.
- No presione.

c) Comunicación con estilo gente

- Permita la plática previa a cualquier discusión.
- Resalte la relación entre su propuesta y la gente involucrada.

- Mencione el éxito de su idea en situaciones anteriores.
- En la comunicación escrita, utilice lenguaje coloquial.

d) Comunicación con estilo idea


- Permita un tiempo suficiente para la discusión.
- Sea paciente cuando la persona desvíe el tema.
- Inicie con conceptos.
- Resalte el impacto futuro de la idea.
- Comunicación escrita: puntualice los conceptos que sustentan sus propuestas.

Sin lugar a dudas la clave para encontrar eco en muchas de nuestras propuestas y planes de trabajo, residirá en la manera como nos logremos comunicar con el cliente; no echemos en saco roto estos comentarios que tarde o temprano habremos de ver sus resultados.

Este material forma parte del curso: "Servicio eficaz al cliente" que se imparte en la Universidad de la Comunicación.

ESTADISTICAS PARA REFLEXIONAR

- Sólo 3 o 4% de los clientes molestos se quejan; 96% restante simplemente olvidan a la empresa.
- El 90% de la gente insatisfecha deja comprar en la dicha empresa.
- Cada cliente insatisfecho se le comenta a nueve personas.
- El 13% de las personas enteradas por las anteriores se lo comentan a 20 personas más.

En las comunicaciones interpersonales 7% del entendimiento se deriva de la interpretación o percepción que da el cliente a las palabras; 38% de la percepción que da el cliente a las palabras; 38% de la percepción de la voz y 55% proviene de la interpretación de los signos no verbales. 

El antilíder y la muerte de la creatividad

Recopilación y adaptación para el administrador profesional

- Prepotencia
- Valores

El antilíder es aquella autoridad basada en la jerarquía, en el grado académico, en el poder económico, en el apellido, en el padrino político o en el compadre. Es aquel que toma cualquier posición con prepotencia, se basa en el egoísmo, en el narcisismo, en la corrupción, en el fin político y no en la

**Lic. Sergio
Hernández y
Rodríguez**

Director del Consejo Editorial
de *Administración* y del *Despacho*
Consultor Síntesis. Cate-
drático en la FCA, UNAM, y
otras universidades de la Re-
pública Mexicana

misión de su posición; normalmente sus acciones matan la creatividad de sus "seguidores" o de sus subordinados, que por cuestiones del destino tienen que soportarlo.

Al respecto del decálogo que aparece en la parte inferior de esta página, por desgracia seguido fielmente por muchas "autoridades", también transcribimos los 10 valores básicos del político improvisado y nefasto que leímos, a manera de diálogo, en un diario capitalino:

VALORES DEL ANTILIDER (POLITICO)

"Un amigo me comentó un día que, para ser político en nuestro país se necesitaba tener muchas cualidades indispensables, sin las cuales no se podría triunfar. Me quedé pensando, y viendo las cosas por el lado bueno le contesté que eso no sólo pasaba en la política, sino en

El antilíder siempre sabe más que los demás.

1. El antilíder siempre sabe más que los demás.
2. El antilíder vigila a sus empleados por todos los medios.
3. El antilíder pone barreras lo más alto posible con el personal operativo. Demostrando poder en todo.
4. El antilíder considera a las nuevas ideas como amenazas del *statu quo*.
5. El antilíder considera la disciplina un fin, no un medio para la productividad.
6. El antilíder es el único que habla de todo aquello que está bajo su responsabilidad.
7. El antilíder, ante sugerencias de terceros (clientes y proveedores), les dice que sí a todo, pero no hace nada al respecto.
8. El antilíder hace juntas con su personal "directivo" y él toma todas las decisiones para darle un toque de democracia a su gestión.
9. El antilíder cambia a cualquier trabajador creativo, que busca el camino para mejorar su trabajo, por peligroso y conflictivo.
10. El antilíder no se aparta del protocolo y de los canales formales, aunque el criterio le indique que por ahí se perderá el asunto.

cualquier renglón: se necesita tener cualidades para que unos triunfen y otros no.

Y me dijo: sí, pero los valores en algunos políticos son los siguientes: ser falsos, desleales, olvidadizos, desagradecidos, tener ambición desmedida, hipócritas, sin escrúpulos, lambiscones, mentirosos y traidores. Y todo esto queda claro:

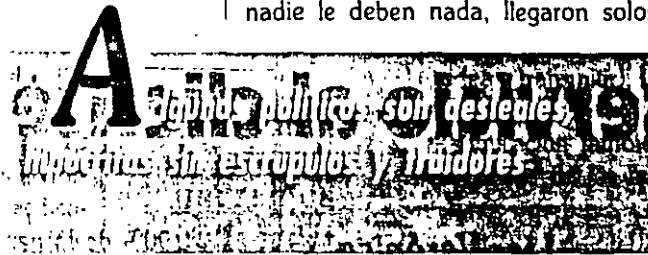
1. Falso. Porque todo lo que realiza lo diseña

bajo un programa especial para su triunfo personal y sin lógica de continuidad.

2. Por naturaleza desleal. Porque sólo piensa en él, y en el momento que está transcurriendo.

3. Olvidadizo. Pues todo lo que él hace lo critica, y todo lo que critica, posteriormente lo realiza.

4. Desagradecido. Pues cuando inicia su carrera le tienden la mano, le dan cargos, comisiones, para escalar esaños le apoyan, lo ayudan para que triunfe, para que una vez realizado todo, se sientan grandes. Obviamente a nadie le deben nada, llegaron solos



hasta donde están y a nadie le agradecen nada.

5. Ambicioso desmedido. Ya que con tal de conseguir sus anhelos, no le interesa sacrificar nada, ni a nadie, incluyendo a su familia o a su mejor "amigo"


6. Hipócrita. Porque tiene la costumbre de aceptar, delante de algunos,

ciertas cosas y sin embargo piensan otra muy diferente, a veces ni ellos mismos lo saben bien. Siempre pensarán igual a su jefe, si éste se encuentra delante de él. Tiene una gran facilidad para tener dos o tres caras si fuera necesario.

7. Sin escrúpulos. Normalmente para triunfar no les interesa sacrificar su propia moral.

8. Lambiscón. Aquel que estudia lo que le gusta a su jefe para presentárselo sin esperar más recompensa que la de "es mi mejor colaborador", "es usted un genio", y así lograr tener contento a su patrón, a pesar de saber que no sirve para nada.

9. Mentiroso. Hace promesas en campaña y sólo son eso. En el puesto lo importante es la línea y sus intereses personales.

10. Traidor. Es aquel que traiciona y después traiciona y aunque pasen los años sigue traicionando en todo momento." 

Carisma y moral del grupo y del líder creativo

- Motivación
- Autoestima
- Habilidad

El liderazgo creador y transformador que se requiere hoy en día, para llevar a cabo las transformaciones organizacionales en las empresas, exige de quien lo ejerce una congruencia entre lo que él hace, dice y alcanza. El liderazgo creativo se logra cuando el individuo está libre de frustraciones y es un manantial de motivaciones espirituales que le permiten erigirse a sí mismo como líder, como hombre renovado día con día, inspirador y cuando se logra, se convierte en un verdadero patrón de comportamiento ético y moral.

Cualquier persona, a la que las empresas le depositan un nivel de autoridad, debe ser guía moral de comportamiento y de actitudes, no sólo un individuo que presiona para que se alcancen resultados específicos en áreas de trabajo, como un capataz que gracias al temor que genera lo obedecen. Los jefes, si desean alcanzar el liderazgo creador, requieren reinventarse y descubrir en ellos cualidades que la naturaleza les dotó, pero que han inhibido por sus temores, su baja o alta autoestima o simplemente por buscar el parecer más que el ser. Una vez que el individuo se ha producido como líder, debe recordar que el líder creador es el que materializa el potencial intelectual de cada uno

Lic. Sergio Hernández y Rodríguez

Director del Consejo Editorial de *Administrare Hoy* y del *Despacho Consultor Síntesis* Catedrático en la FCA, UNAM, y otras universidades de la República Mexicana.

de los miembros de su equipo de trabajo, orientando las habilidades y conocimientos hacia resultados predeterminados por él y la empresa, y así satisfaciendo también la autorrealización y la creatividad del grupo a su cargo. El debe generar todo un espíritu de **corps** para que los miembros se sientan en una unidad anímica e indivisible.

Por tanto, el éxito es producto de la creación colectiva! Y cuando un jefe no logra la generación del espíritu de **corps**, o espíritu de cuerpo, sólo alcanzará los resultados de la organización mecánica, producto de manejar no un equipo, sino un conjunto de individuos aislados que, aunque estén trabajando en el mismo espacio físico, están limitados en sus capacidades productivas al no satisfacer sus necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización.

Un equipo humano es un cuerpo moral con espíritu, con mente y visión superior, que vive intensamente gracias a la energía que se genera al unirse todos los miembros en una intención común. Cuando la creación colectiva se da, los resultados son infinitamente superiores a los que se pueden lograr con la simple

suma de las partes. Stanislavski dice que es una conexión espiritual tan fuerte, que se sienten como rayo eléctrico entre los componentes del equipo, los chavos le llaman vibra.

Por desgracia, en las empresas, "las estrellas", o los que se creen eso, quieren que todo el mundo les aplauda y su comportamiento se caracteriza por sus celos a cualquier persona que brille y pueda poner en peligro su autoridad, sintiéndose intocables, matan el espíritu de **corps**, elemento vital de las organizaciones inteligentes (séxta generación de la Calidad Total), y lo que es peor, se matan a sí mismos.

El alma colectiva, el espíritu de **corps** o el alma grande como le denominan los hindúes, es la fuerza impulsora más importante que tiene el hombre, y sólo se da por medio de la organización social. Por esto instituciones sociales han logrado trascender a generaciones, como son la nacionalización, las religiones y las tradiciones. Esto no es una declaración romántica o una idealización fantástica mía, sino un elemento tangible. Las personas que forman parte de un alma colectiva sienten esa energía. Esta energía no es magia ni esoterismo, es una fuerza magnética que se genera por la cohesión de todos los miembros de un grupo al estar altamente identificados entre ellos.

El fenómeno de energía colectiva también se da a la inversa, cuando una comunidad tiene conductas de histeria colectiva por la frustración acumulada, como fue el caso de 1968 en México y en Francia, entre otros países. Los líderes son agentes catalizadores de la energía acumulada. La energía que logran crear los líderes para conducir a las masas, o a un grupo pequeño, también se puede aprovechar

ADMINISTRARE HOY

15

para lograr fines poco éticos, como fue el caso de Hitler, en Alemania, ya que a un pueblo tan culto lo involucró en una causa estúpida para la humanidad.

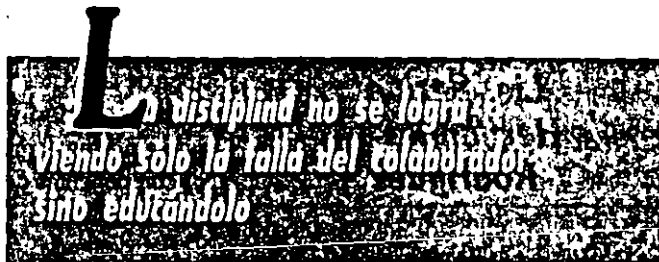
En las empresas se presentan, por desgracia, casos de líderes manipuladores que aglutinan mentes adocenadas (que no piensan por sí solas e incapaces de contradecir al "líder" por el temor que le tienen). En muchos casos estos manipuladores pueden ser

un factor de crecimiento de la empresa; sin embargo, la manipulación no deja de ser una conducta antiética, aunque "beneficie" a una causa superior,

por no respetar las conciencias individuales. No estoy de acuerdo con Maquiavelo cuando dice que "el fin justifica los medios". Claro está que es aún más antiético cuando el líder persigue

objetivos personales, contrarios a la misión de la empresa.

Hoy en día se considera a la ética como algo impráctico para el desarrollo de una empresa; sin embargo, cuando en ella no existen valores morales no puede crecer sanamente. Por desgracia, la mayoría de las veces los trabajadores de las empresas y sus directivos introducen toda clase de abominaciones, como chismes, intrigas, calumnias, envidia y



ambiciones egoístas. Además, en muchas ocasiones, los directivos y los trabajadores hacen públicas sus emociones negativas difundiendo cosas íntimas, no haciendo caso al aforismo fundamental

de cualquier institución humana que establece: "la ropa sucia se lava en casa", lo que demuestra una singular falta de autocontrol y de respeto hacia la empresa. Esto no es sino una señal de egoísmo, desinterés general y malos hábitos que deben corregirse a través de sensibilizar al personal y, sobre todo, a los directivos y aspirantes a líderes creativos. Cuando un microbio tan dañino aparece en la empresa, como el chismorreo, todos los miembros deben ser vacunados contra él, de modo que sus efectos no la destruyan, a través del liderazgo creativo, libre de negativismo, frustración y, como dijimos anteriormente, lleno de espiritualidad.

Los líderes creativos como inspiradores de conducta, deben pensar más en los demás que en sí mismos, sólo así se puede crear una atmósfera plena y sana en la que los malos sentimientos desaparezcan y se olviden todas las pequeñas fricciones naturales del trabajo en equipo. No se trata, ni se puede, hacer de

las empresas: "Castillos de la Pureza". Mientras exista un grupo de personas trabajando habrá fricciones, es ingenuo pensar que éstas no se den. Minimizar y canalizarse positivamente es la tarea de los líderes, y esto sólo lo logra cuando ellos controlan su conducta.

Hay muchos directores generales en las empresas que son partidarios del principio de la disciplina de hierro, piensan que gracias a ella se controlan los malos hábitos y las conductas indecorosas, pero ¿qué puede esperarse de hombres que ejercen la autoridad y no tienen la menor idea del valor de los grandes tesoros espirituales de los seres humanos y de las aportaciones que pueden dar? El liderazgo es la facultad de descubrir cualidades en otros y potencializarlas, pero si sólo se ve en el hombre defectos, el resultado será obvio.

Pero ¿cómo puede funcionar una empresa sin disciplina? Es la pregunta lógica que muchos me pueden hacer, esta es, obviamente, una pregunta muy importante, porque nada mina tanto la moral, como la falta de disciplina. Pero la disciplina no se logra viendo sólo la falla del colaborador e impidiendo e inhibiendo los sentimientos del ser humano, sino educándolos. La atmósfera saludable en una empresa sólo es posible si la autoridad de los que la tienen a su cargo es reconocida por todos. La imposición de la disciplina desde arriba es sin duda más perjudicial, sobre todo cuando la ley es sólo para los de abajo y los de arriba no son fuente de ejemplo e inspiración, ningún directivo tendrá jamás lo que se requiere de un empleado para construir un equipo por ese medio. La mejor manera para imponer la disciplina es que los que ejerzan la autoridad sigan el viejo precepto: "médico, cúrte a ti mismo", convenciendo a los colaboradores con su propio ejemplo.

La disciplina es vital para el éxito de una empresa, sin disciplina no hay trabajo armónico; sin embargo, ello no significa andar dando órdenes por todos lados, ningún directivo obtendrá jamás lo que se requiere de un empleado productivo, es decir, entrega, sentimiento e integración a la creación colectiva. Una atmósfera saludable no puede crearse mediante reglas y ordenanzas ni puede imponerse, por así

decirlo, de sopetón, lo único que puede ser útil en este caso es el "toque personal". La paciencia, el autocontrol, la firmeza y la compostura son cualidades que debe poseer toda autoridad en la empresa. Por añadidura, debe tener fe en los demás y confiar en ellos. Una vez que se haya seleccionado a un colaborador, y se le haya explicado todo lo que se espera de él y el porqué, y lo comprenda, él estará dispuesto a observar la disciplina. El problema está ahí, en la mala selección y en la improvisación con que se incorporan hombres a la empresa, incluyendo "autoridades" y que los jefes sólo exigen la ética de los colaboradores, y no de ellos mismos.

La moral de líder abarca un campo mucho más vasto que del meramente inculcar un sentido de responsabilidad y de buena voluntad entre los empleados en la empresa. Un directivo, ansioso sólo por hacer carrera dentro de la empresa, constantemente se olvida de su gran misión en el hoy y en el ahora creador, sólo se acomoda a las circunstancias que más favorezcan su carrera directiva. Sus actuaciones cotidianas son como una hoja en blanco y puede servir para los ideales más elevados o para los más bajos. Un hombre sólo motivado por su carrera política constantemente estará atento al qué dirán y hará gala de todas sus destrezas, actos de trapeo, chistes, payasadas y exhibicionismo barato, pues está más atento al parecer que al ser. El directivo debe cuidar inclusive su vida pública, ya que si se emborracha y hace actos inmorales y es visto por sus colaboradores, clientes y proveedores, afecta la imagen de la empresa. Su conducta fuera de la empresa, no puede desligarse de su papel como miembro de ella. El pertenece a una organización que puede reconocer cualquier persona. Su nombre está tan estrechamente ligado con el de su compañía que muchas veces es imposible separarlo. Por ello, si un directivo comete algún acto reprochable o inmoral, cualesquiera que sean las excusas que dé, le costará trabajo limpiar la mancha que ha dejado caer sobre el buen nombre de la empresa. Esto obliga al directivo a comportarse con dignidad fuera de las paredes de ella y a proteger

su nombre no sólo en la misma, sino también fuera de ella con su ejemplo en su vida "privada".

Para ilustrar los efectos de una conducta antiética les contaré una anécdota personal que me sucedió hace mucho tiempo en una convención nacional de distribuidores del ramo en que trabajaba, en la que un conferencista tuvo una brillante intervención que nos entusiasmó a todos. Al terminar ese día el evento, un amigo y yo fuimos a un restaurante para comentar y seguir gozando de lo que habíamos oído ¡cuál fue nuestra sorpresa cuando vimos entrar a tan brillante personaje! lo que nos motivó a acercarnos y entablar conversación con él. Nos invitó a sentarnos y a cenar con él. Ante nuestros ojos, se dedicó a emborracharse perdidamente. La podredumbre de su carácter empezó a salir a través de la frágil corteza de su reputación y adquirió la forma de la más terrible jactancia, presunción, chisme e intriga. Y para colmo, una vez ya borracho, se negó a pagar la bebida que él mismo había ordenado. Mi amigo y yo tuvimos que hacernos cargo de la cuenta. Pero tuvimos el gran privilegio de llevar a nuestro ídolo casi cargando y blasfemando al hotel donde se había hospedado, donde al principio se negaron a dejarlo entrar por tan repugnante estado en el que se encontraba.

Este caso se presenta, por desgracia, en otras formas por funcionarios o directores de empresa públicas y privadas, que pierden la compostura sin darle importancia, pues consideran que esto corresponde a su vida privada. Es recomendable que los directivos no se excedan en público, y si desean tener un esparcimiento deben hacerlo en círculos muy íntimos. No se trata de que las empresas estén compuestas por santos; sin embargo, un directivo que lleva un vida disipada no puede cruzar la puerta de entrada de la empresa y modificar su estado fisiológico.

El liderazgo es responsabilidad no es atributo gratuito que dan las organizaciones, que da la naturaleza o que alcanzamos en situaciones dadas. El liderazgo es acumulativo, lo hace crecer el ejemplo cotidiano, los resultados, la congruencia, la disciplina y la espiritualidad.

¡Fiat Lux!

¡Hágase la Luz! ➤

ADMINISTRACIÓN

17

El aprendizaje continuo como parámetro de diseño de las nuevas organizaciones

- Entorno empresarial
- Inteligencia en las organizaciones
- Aprendizaje continuo

"Es demasiado tarde para ir al lugar que acostumbrabas; si mantienes el camino en que te encuentras, perderás el sentido del futuro"

*Charles Handy,
The empty raincoat*

La inteligencia es una de las nuevas paradojas más importantes que Handy identifica en las organizaciones actuales cuando afirma que éstas son, cada vez más, "lugares para cerebros y no para músculos". Efectivamente, a medida que las sociedades se van terciarizando, sus modos de relación personales, sociales y profesionales se vuelven más complejos, ambiguos e inciertos, y ello afecta a los modos de producción. Desde la óptica del desarrollo organizacional entrevemos un futuro, en el que paradójicamente los medios de producción, base tradicional del capitalismo, estarán cada vez más

**Dr. José Ma.
Gasalla**

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid. Ingeniero Aeronáutico por la ETS de Ingenieros Aeronáuticos de Madrid. Director del Área de Recursos Humanos del Instituto de Administración de Empresas (IADE) y la Universidad Autónoma de Madrid. Reconocido Consultor de Empresas y Presidente de Desarrollo Organizacional.

en poder de los trabajadores que aprenden y se desarrollan como personas y como profesionales, ya que tales medios radicarán **en sus cabezas y en las yemas de sus dedos**. Creo que esta tendencia que ya empieza a confirmarse en los países inmersos en la tercera ola toffleriana, también lo hará desde su propio contexto, en aquellos otros con una revolución industrial aún más reciente (2a. ola) como es México.

En todo este proceso, el papel de la formación y el aprendizaje cobra un protagonismo renovado. De la misma forma que el siglo XXI "será espiritual o no será" (con una espiritualidad nueva, más auténtica y no dogmática), también podemos afirmar que en él triunfarán las organizaciones y personas ávidas de

aprender y descubrir. Todos deberemos convertirnos cada vez más en "ingenieros del conocimiento" y las organizaciones en "organizaciones de aprendizaje". Las nuevas fuentes y posibilidades de riqueza se centrarán en la capacidad para adquirir y aplicar **nuevos saberes** y "saber hacer".

Pero, ¿hasta qué punto las organizaciones actuales y sus personas están preparadas para asumir estos nuevos retos? ¿En qué medida el aprendizaje continuo se está convirtiendo en el agente adjetivador de las nuevas formas de organizarse? ¿Cómo responden y se adecuan los objetivos, contenidos y expectativas de formación a las necesidades reales de las empresas, a sus entornos e intornos en continuo cambio? ¿Cómo se valoran las necesidades y expectativas de las personas implicadas en las acciones de formación? ¿Qué parámetros y estándares aplicamos en aras a conseguir una mayor eficacia de resultados? ¿Qué actitud real (no aparente) desempeñan la alta dirección de las empresas y los responsables de recursos humanos y formación? ¿Qué recursos materiales, de tiempo y de personas se asignan para que la empresa inteligente sea realmente una organización enseñante? ¿Qué seguimiento y diagnóstico aplicamos en este aprender continuo de doble naturaleza, actitudinal y aptitudinal? ¿Cómo se equilibran alrededor de las personas los tres parámetros básicos organizacionales de

hoy, es decir, estrategia, sistemas y cultura organizacional?

CLAVES DEL ENTORNO EMPRESARIAL ACTUAL

¿Quiere usted tener una videoconferencia desde Miami con un colega japonés de Tokio? ¿Vive usted en una comunidad cristiana y su hija mayor lleva tres años profesando la religión Islámica? ¿Trabaja con un compañero afiliado sindical en la reestructuración de plantillas que comienza el próximo año?... Si por su vida pasan casos similares a éstos, no se extrañe, es la época que vivimos. Si hubiéramos de calificar los años en que nos encontramos inmersos, bien podríamos hablar de la "época mixta", y es que todo es y no es a la vez, las empresas ya no se conforman con crecer, ni los sindicatos con negociar convenios, en un mismo lugar conviven múltiples religiones; izquierda y derecha sólo son dos viejas referencias políticas, diferentes idiomas se turnan en una misma conversación y la mujer asume papeles hace 20 años inimaginables ni para ella misma.

Las cosas ya no son negras o blancas, son de múltiples colores continuamente cambiantes. ¿Dónde están esas realidades a las que estamos haciendo mención? En nuestras leyes, en la mentalidad de las personas que trabajan en nuestra organización, en nuestros nuevos competidores, en las tecnologías de que disponemos, en nuestros hábitos de vida...

Es así, que no podemos huir de ello, porque es algo que nos rodea a nosotros y a nuestras organizaciones. En estas circunstancias son dos los elementos protagonistas del entorno empresarial a nivel internacional: crisis y cambio. Ambos tienen un efecto perturbador tal, que han saltado los viejos límites que protegían a nuestras empresas de los agentes externos y se han integrado como variables internas de nuestra organización.

Podríamos cerrar puertas, amurallar los límites externos de la empresa y negar todo síntoma de cambio, pero ello nos

conducirla hacia el retraso, la desventaja competitiva y el fracaso. Así pues, sólo tenemos una alternativa, que es la misma para todos: romper las viejas barreras, abrimos al exterior, flexibilizar nuestras estructuras para adaptarnos con facilidad al cambio y observar todo aquello que nos rodea con ansiosa curiosidad y como otra nueva oportunidad de aprendizaje y progreso. Sólo así seríamos una verdadera "organización inteligente" en la que la formación y el aprendizaje continuo son las variables estratégicas para el éxito.

"Por lo general, hay que dar un margen de confianza a las estadísticas —señala Hervé Séryex— entre 100 personas, se encontrará un 5% de genios, otro 5% de retrasados y un 90% de casos como ustedes o como yo, es decir, personas perfectamente capacitadas para cambiar de tarea con una adecuada formación".

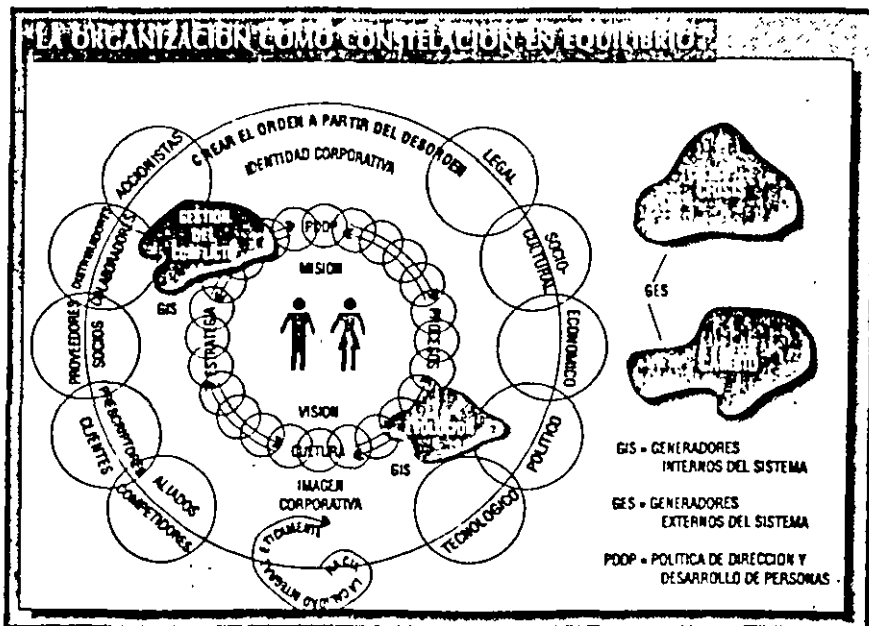
A partir de ahora, hacer empresa será algo diferente de las cifras de ventas previstas para el próximo ejercicio o del incremento de plantilla de los últimos ejercicios. Hacer empresa, al contrario, va a consistir en una organización ágil y flexible con la capacidad de cambiar siempre en dirección al rumbo que su visión marca: para esto necesitaremos una facultad hasta ahora poco cultivada: **La Inteligencia**.

¿Cómo surge la inteligencia en las organizaciones?

La seguridad última de las organizaciones y de las personas se apoya más en sus cerebros que en su país o en sus edificios. Los medios de producción, base tradicional del capitalismo, están ahora prácticamente en poder de los trabajadores, porque tales medios están en sus cabezas y en las yemas de sus dedos. La nueva fuente de riqueza se centrará en la inteligencia y en la capacidad para adquirir y aplicar el conocimiento y el *know-how*. Singapur, al igual que Hong Kong ha exportado todas sus actividades de fabricación a lugares más baratos como Sumatra, Filipinas o Guandong (China), pero retiene el control directivo, el diseño y la distribución, es decir, el cociente de inteligencia (Charles Hand).

¿Cómo reconocer eso tan esperado que llamamos inteligencia? Existen ciertas características que la representan:

a) La Inteligencia conlleva innovación y cambio. Bajo planteamientos inteligentes las empresas provocan el cambio partiendo siempre de los que ya existían y en busca de la mejora. La innovación no es un capricho espontáneo de alguna mente creativa, muy al contrario, se innova bajo el amparo de la visión y de la consecuente planificación estratégica.



ADMINISTRADOR

b) La inteligencia es una cualidad inherente en el funcionamiento y la cultura empresarial. Ante circunstancias ambiguas y obstáculos de envergadura, cualquier área, equipo o persona de la empresa sigue un comportamiento reflexivo, planteando tras éste una vía o solución. No es un "eureka" pero sí es una forma coherente de actuar siempre en pro del desarrollo de la organización, que surge espontáneamente de cualquiera de sus integrantes.

c) La Inteligencia está basada en una percepción global de la realidad.

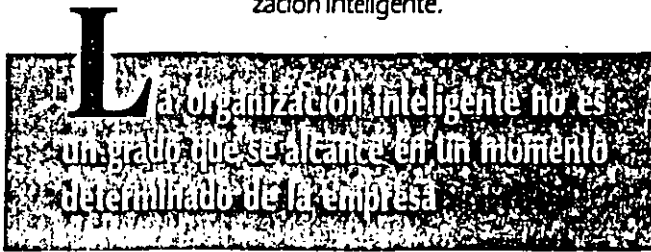
Cualquier planteamiento o decisión que se tome, si es inteligente es porque se ha visualizado desde una perspectiva global, procurando abarcar las variables influyentes del macroentorno, sintetizando su influencia para así llegar a una idea aplicable en el microentorno empresarial. Sólo desde esta visión analítica y global surgirán planteamientos inteligentes.

d) La Inteligencia parte del "yo" profundo de la persona que la detecta. Cualquier propuesta sustentada en una visión superficial y poco meditada carecerá de la utilidad necesaria, ya que, para que sea realmente inteligente, debe salir del "yo" profundo de la persona, de su historia, experiencia, conocimiento experto de lo que le rodea; deben ser estudiadas sus causas y previstas sus consecuencias. La suerte es un parámetro poco relacionado con los resultados de la inteligencia.

¿COMO LLEGAR A SER UNA ORGANIZACION INTELIGENTE DESDE EL APRENDIZAJE CONTINUO?

La organización inteligente no es un grado que se alcance en un momento determinado de la empresa, es un proceso continuo, un "camino hacia", que no tiene una meta concreta y medible. En todo momento cada persona, equipo, sistema, planificación, deberán ser orientadas inteligentemente, lo que supone:

- **La actitud hacia un aprendizaje continuo:** El querer superarse y aprender aquello que todavía no se sabía es la búsqueda de la mejora real y continua.
- **La búsqueda de retos y de nuevas misiones:** El negarse al estancamiento y a la rutina; sólo con la sincera necesidad de nuevos retos, la curiosidad y el esfuerzo se puede conseguir una organización inteligente.



- **La flexibilidad de la organización:** La rapidez ante el cambio, la agilidad, la multifuncionalidad, la polyvalencia transcultural, permiten que el desarrollo fluya entre todos los elementos de la empresa.
- **El asentamiento y reforzamiento dinámico de una cultura organizacional:** El esqueleto de un conjunto de valores compartidos que sustentan cada acción y cada cambio de la organización.

¿COMO POTENCIAR UN APRENDIZAJE CONTINUO?

Aquellas organizaciones en las que el aprendizaje continuo es un valor prioritario son las que están capacitadas para crear, adquirir y transferir conocimiento, así como para modificar su comportamiento en función del nuevo conocimiento, y las nuevas visiones de la realidad. No se trata de adquirir técnicas y habilidades, es algo más, consiste en ser capaz de analizar la realidad a través de procesos de interacción humana que indudablemente conducen a descubrir nuevas visiones a las que a menudo no tenemos acceso por la inmovilidad de las organizaciones y la inercia de sus directivos a la hora de mantener principios y estilos de corte decimonónico.

¿Cómo promover el aprendizaje continuo desde puestos directivos? Estos son algunos de los comportamientos y actitudes que lo impulsan:

- Considerar el aprendizaje continuo como algo más global que los planes habituales de formación.
- Mantener presente que las pausas que requiere el proceso de aprendizaje con la plataforma de lanzamiento de mejoras muy eficaces a todos los niveles.
- Otorgar plazos de tiempo y recursos organizacionales para que emerjan nuevas formas de acción y procesos.
- Asumir la crítica y las opiniones en contra como punto de referencia y semilla para nuevas visiones y misiones.
- Evitar las respuestas reflejas y no meditadas ante los problemas.
- Incentivar la superación personal y profesional dentro y fuera de los límites de la organización como un valor prioritario para integrarla.
- Visualizar el mediano y largo plazo para temporalizar los objetivos y metas perseguidos.

Bajo estos planteamientos, el aprendizaje continuo adquirirá un valor fundamental en la cultura empresarial y en la carrera profesional de las integrantes de la organización.

"La universidad de empresa, utilizando una expresión adoptada hace algunos años, no debe ser definida como un supercentro de formación; desde luego, la formación técnica sigue teniendo importancia, pero lo fundamental se encuentra en otro aspecto. La universidad de empresa es el medio integrado mediante el cual se transmiten y enriquecen continuamente la experiencia, los conocimientos y la competencia profesional reunidas en el seno de la empresa.

No se trata solamente de formación, ahora se trata de educación"

Hubert Landier

Este concepto que Landier utiliza de la "universidad de empresa" no corresponde exclusivamente a un planteamiento

formativo, como ya se puede observar en su definición, sino que es la continua transmisión de una visión, una cultura y unos valores específicos orientados al desarrollo continuo.

Es por esto, que en muchas ocasiones posee una autonomía propia constituyéndose como una filial que aporta sus servicios de comunicación, desarrollo y formación a las empresas de su grupo.

Su director responde ante el consejo de dirección, generalmente apoyado por un comité pedagógico, que a su vez está integrado por responsables operativos y expertos internos y externos a la empresa.

Unas veces está ubicada en la sede de la empresa, y otras está fuera, pero para cumplir con la misión con la que está concebida, debe ser siempre un lugar símbolo del éxito de la empresa y de su visión; en ella se ensalzan los valores y cultura que le son específicos empapando todas las acciones que realiza de la identidad corporativa que le es propia.

¿COMO PROMOVER EL AFAN DE LOGRO?

El concepto clásico de empresa es aquel en el que la estructura posee la tan repetida forma piramidal, con el jefe en su vértice superior creando ideas, que el resto de la estructura pone en marcha de la forma más similar posible a como él ha imaginado. La interpretación más extrema de esta concepción nos llevaría a la conclusión de que el jefe es el único en pensar y el resto de personas, los responsables de ejecutar procedimientos y órdenes.

Esto que parece una perspectiva traspasada y superada en la mayor parte de las empresas que hoy se dirigen hacia el nuevo siglo, es un pensamiento y una interpretación que todavía hoy, inconscientemente se hace de la realidad empresarial y desde todos sus niveles. Porque lamentablemente, parte de este pensar

permanece en los cerebros de las organizaciones, se produce un fenómeno de "disolución de la responsabilidad", es decir, la falta de iniciativa instaurada hace que toda persona diluya su responsabilidad, bajo la falsa excusa de que su grado de poder es mínimo como para responder por lo que ocurre a su alrededor.

Cuando este es un sentir generalizado, el rendimiento comienza a ser rutinario, ausente de expectativas de logro y provoca un comportamiento de eficacia aparente, en el que la imagen de la actividad de uno mismo pasa a ser más importante que los logros que de éste se obtengan.

La única forma de evitar este deterioro es implantar el concepto de autorresponsabilidad y corresponsabilidad a través de la misión (*empowerment*) Una misión es una meta personalizada y temporalizada en términos concretos, que en un plazo establecido será evaluada. Por ser algo requerido a alguien exige una autorresponsabilidad completa sobre el alcance de la misma; y debido a la necesidad de la acción del equipo propio y de otros para conseguirla implica la corresponsabilidad de los integrantes de dichos equipos en su logro.

Bajo este planteamiento, toda actividad que se realice día a día es un medio para alcanzar un fin pactado y este enfoque promueve el afán de logro de las personas, despertando en ellos la necesidad de nuevos retos para así movilizar la energía personal y la sinergia del grupo. Sólo así el aprendizaje continuo se convierte en una necesidad para el crecimiento personal y profesional, porque una vez adquirida la distancia que queda para alcanzar la misión es siempre menor que antes. La rutina, entonces, es algo desconocido y la realización del trabajo provoca una satisfacción consciente que empuja a todos los individuos de la empresa hacia la visión.

¿COMO FLEXIBILIZAR LA ORGANIZACION?

Para que la empresa funcione por misiones tiene que aprender previamente

a dividirse, a crear estructuras celulares y con poder decisorio, de modo que la responsabilidad esté en manos de los más capacitados y vinculados, y por otro lado, a sistematizar métodos de asignación de objetivos y de evaluación de éstos con inmediata repercusión en las posibilidades de toda persona a nivel de promoción y retributivo.

"Cuando observamos deficiencias, tenemos la prueba de que la sangre de la empresa permanece estancada -escribe Kuniyoshi Sakai en su obra *Bushu*-. Eliminar la sangre estancada, hace que entre sangre nueva. Esto es lo que hay que hacer para que la empresa viva".

Esta idea es la que subyace a la ahora tan nombrada empresa Shamrock de Charles Handy. Según él, la empresa se dividirá en tres grupos o sectores, que gráficamente se asemejan a un trébol, correspondiendo cada sector a cada una de las tres hojas.

La primera hoja representa lo que sería el núcleo de la empresa y está integrado por personas que trabajan con dedicación exclusiva. Están totalmente orientados al cliente, rechazan cualquier idea de subordinación o dependencia y, entre ellos, rara vez existen más de cuatro niveles jerárquicos. Su salario depende del nivel de negocio que generen y es revisable en función de las condiciones económicas en que se halle la empresa.

La segunda hoja la componen las personas y empresas que la principal subcontrata, se les paga de acuerdo con los resultados obtenidos y permite descargarse a la organización de trabajos que la apartan o desvían de su auténtica estrategia empresarial.

La tercera hoja agrupa a personas que trabajan temporalmente o a media jornada, con otros intereses ajenos al desarrollo profesional dentro de la empresa y más orientados a realizar su trabajo con eficacia, dentro de unos límites temporales acordados y con un sueldo convenido.

ORGANIZACIÓN TRÉBOL IRLANDES

NUCLEO PROFESIONAL

(Esencia *business*)

Los mejores/no
limitación tiempo
Los más pagados/idea
de socio

Retrib. 40% en rtdos.

MARGEN CONTRACTUAL

Personas y organizaciones
con papeles no esenciales

ENTORNO-INTORNO

Clientes
Proveedores
aliados

MC FLEXIBLE


Contrato temporal

Tiempo parcial

Idea de
Charles Handy
Diseño final
José Ma. Casalla

adapta a la necesidad de las circunstancias y a los fines que se persiguen de cara a la estrategia empresarial.

De hecho, a nosotros nos gustaría incorporar una cuarta hoja al trébol. La de los *stakeholders*, es decir, el entorno-intorno en el cual destacaríamos los clientes, proveedores y aliados, quienes ya forman parte de nuestra empresa (ya no son entorno, sino intorno).

Nuestras organizaciones son sistemas abiertos en los que ya resulta muy difícil diferenciar lo que es externo y lo que es interno. Hasta tal punto esto es así, que lo interactivo ha llegado a constituirse en la esencia de las nuevas organizaciones inteligentes. 

Si profundizamos en la dinámica que esta estructura puede generar, observaremos que no existen puestos establecidos a medio plazo que aten a la empresa y a la persona inútilmente. Toda la organización se sostiene por objetivos comunes encaminados a alcanzar la estrategia. Por ello, este modelo se fundamenta en una absoluta flexibilidad, a través de la cual, toda la actividad se

He sido como un niño pequeño que jugaba a la orilla del mar y encontrara una piedrecilla más brillante, en tanto que a mi alrededor el gran océano de la verdad seguía sin descubrir.

Isaac Newton

ADMINISTRAR HOY

51

Creatividad verbal y éxito empresarial

Material facilitado por AMECAP, Asociación Mexicana que Integra a los profesionales en Capacitación y Desarrollo Humano; preparado para el XVII Congreso Internacional de Capacitación realizado en la ciudad de México en octubre de 1995

Lic. Mauro Rodríguez Estrada

Licenciado en Ciencias Humanas por la Universidad de Turín, Italia. Ha publicado diversos libros relacionados con creatividad. Premio Nacional de Capacitación AMECAP 1988 y Doctor Honoris Causa por el New York College Pediatric Medicine. Actualmente es Director de Mauro Rodríguez y Asociados, S.C.

En la primera página de la *Biblia* leemos dijo Dios: "hágase la luz" y se hizo la luz. "Hágase el firmamento" — y el firmamento existió — y de este modo se fue configurando el cosmos.

El cuarto evangelio inicia con estas frases: "En el principio existía la palabra... A través de ella todas las cosas fueron hechas".

Es decir, en la tradición judeocristiana, la palabra creó la realidad. La palabra divina, por supuesto. Dando un salto de milenios, nuestro contemporáneo el gran filósofo José Ortega y Gasset, nos hacía ver que la palabra es ya un poco la cosa, porque la representa y la anticipa.

Yo, los invito a que evoquemos un suceso de principios de siglo: cuando los científicos afirmaron que estamos

rodeados de microbios, y que cada vez que uno toca un billete de banco o una manija de una puerta entra en contacto con millones de enemigos potenciales, se creó un clima de angustia en muchas comunidades. El nombrar los microbios les daba consistencia. Y fue necesario que otros científicos dieran presencia lingüística a los anticuerpos, para evitar que se cayera en neurosis colectiva. En su visita a México, en agosto de 1990, el entonces presidente de Checoslovaquia, Vaclav Havel, fue interrogado sobre la existencia y envergadura de arsenales militares en su país. Y dijo en su respuesta: "...Las palabras son más poderosas que las armas químicas".

En nuestros días, un periodista francés definía al EZLN como "una guerrilla que dispara palabras en lugar de balas". Porque aunque las armas de estos zapatistas son muy poca cosa, la retórica de los dirigentes del EZLN les ha traído

el apoyo de gente e instituciones de muchos países. La lengua hace imperio, dijo Elio Antonio de Nebrija en la dedicatoria de su Gramática Castellana a Isabel la Católica, justamente cuando Cristóbal Colón navegaba en el viaje más famoso de la historia. No cabe duda: el lenguaje configura la realidad, y las etiquetas verbales bien puestas redundan en control del hombre sobre el medio.

Viniendo al campo de los negocios, el mercado de trabajo nos exige hoy a todos ser capaces de expresarnos con claridad y con fuerza. Pero sucede que muchas personas tenemos un uso muy pobre del lenguaje.

Y países enteros sucumbimos al imperialismo lingüístico de los poderosos. Hay un tercermundismo lingüístico, causa y efecto, en feo círculo vicioso, del tercermundismo tecnológico y económico. Cuando una sociedad se corrompe, lo primero que se gangrena es el lenguaje, dijo hace tiempo Octavio Paz. Y nuestro lenguaje presenta algunos síntomas de decadencia. Baste poner como botón de muestra algunos casos del fenómeno conocido como "espanglés", y que se va difundiendo sin que advirtamos, su peligro:

Muchos dicen expectación en vez del castizo expectativa, porque los gringos dicen *expectation*, dicen posicionamiento en vez de postura o ubicación, porque ellos dicen *positioning*, dicen ropa casual en vez de informal, porque ellos dicen *casual*, dicen presurizar en vez de poner a presión, porque ellos dicen *pressurize*, dicen audiencia en vez de auditorio

ADMINISTRATE HOY

11

porque ellos dicen *audience*; dicen facilidades en vez de instalaciones, porque ellos dicen *facilities*.

Dicen admisión en vez de entrada porque ellos dicen *admission*; dicen que las conclusiones del comité están soportadas en tales argumentos, en vez de "están basadas", porque ellos dicen *supported*; dicen que presentan nuevas perspectivas de género, en vez de sexo, porque ellos empezaron a decir *gender*; dicen que los jugadores Ruiz y Díaz esperarían ser *drafted* para el encuentro del martes, en vez de seleccionados o designados, porque ellos dicen *drafted*.

Algunos objetarán que no puede haber más formas de designar las cosas que, la que ya se impuso, y que es la de la lengua inglesa. Pero pensemos que por ejemplo en España siguen diciendo ordenador en vez de computadora, porque no sucumbieron al modelo inglés (*computer*). ¿No podríamos buscar sustitutos a *hardware* y *software*? Habría cien opciones. Las primeras que se me ocurren: *comintel* y *commec*, abreviando cómputo-intelectual y cómputo-mecánico; o bien, soporte lógico y soporte físico, o qué sé yo...

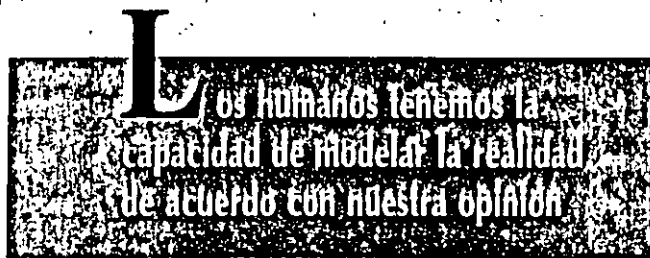
Lo que hay detrás de nuestra apatía es que no hemos descubierto el poder del lenguaje. Y la carencia se da y se sufre, no sólo en el campo literario, sino también en el empresarial, de los negocios y del manejo del dinero.

Los invito a que consideremos cinco áreas:

- Los eufemismos.
- La expresión lateral.
- Los nombres para los nuevos inventos.
- El modelaje lingüístico para realzar las cosas y personas.
- Los slogans.

Eufemismos

- Se oye mejor, y se compra mejor un servicio en un "hotel de tres estrellas" que en un hotel de segunda categoría, como se decía antes y como es la realidad.
- Suena mejor "viajar en clase turista" que viajar en tercera clase.
- Abatir costos o precios impacta más que decir la realidad: pequeñas rebajas en los precios.
- Sexo-servidoras parece más decente que prostitutas o meretrices o rameras (advertiendo que ya estos tres términos son eufemísticos).
- Casa de citas se oye mejor que prostíbulo.



- Cliente de una clínica es mejor que paciente.
- Asociados en el negocio es mejor que empleados.
- Benchmarking mejor que intento de copia y/o imitación.

Hace dos semanas di un seminario en un elegante hotel de Caracas. En un fax previo el organizador me decía: "el *lay out* para su seminario será de esta manera". Se refería a algo tan simple como la colocación de las mesas y sillas en el aula.

La expresión lateral

De por sí el lenguaje verbal es secuencial. A diferencia de una pintura, que captamos simultáneamente, en el lenguaje vamos pasando de un fonema a otro en forma sucesiva.

Pero el espíritu creativo del hombre no se ha dado por vencido ante esta característica del lenguaje, y ha sido capaz de buscarle lateralidad.

Hace ya mil años se conocía el fenómeno de los dobles sentidos. Pero ahora se ha refinado, y con frecuencia

nos encontramos frente a expresiones que al mismo tiempo dicen dos cosas, porque una evoca a otra.

Por ejemplo:

- Al mal tiempo buena radio (al mal tiempo buena cara).
- Todo lo que pasa en Taiwán pasa en Monitor de Radio Red.
- Agarren a López por Pillo (nombre de una obra teatral).
- Sin billete no hay billete (el 1o. billete de lotería, el 2o. dinero).
- Con VW usted sabe lo que tiene. Con el plan VW usted sabe que lo tiene.
- Gran máxima del PRI ha sido Tapaos los unos a los otros (Amaos los unos a los otros).

Nombres para inventos

Un nombre atinado y adecuado realza los valores de un producto, uno mediocre lo demerita.

- Los primeros nombres para la maravilla que hoy llamamos cine (cinematógrafo) fueron taumatropo y cinetoscopio, es decir, admirable móvil y mirador del movimiento. Pero el pueblo no los aceptó.
- El primer nombre para el avión fue *The flyer* (= el volador).
- El primer nombre para el automóvil fue *quadricycle*.
- El *vick vaporub* se llamó en un principio *Richardson's croup*...

Modelaje lingüístico

Los seres humanos no nos encontramos frente a la realidad bruta, sino frente a un mundo ya construido como mundo de sentido a través del lenguaje. Tendemos a creer que percibimos "la realidad" en sí, pero la verdad es que por lo general la captamos envuelta en una matriz lingüística.

Vista la cosa desde otro ángulo, los humanos tenemos la capacidad de modelar la realidad de acuerdo con nuestros puntos de vista. Si llamamos cosmos al conjunto de los seres, es porque el optimismo y espíritu de armonía de los griegos percibió arquetipos de orden y

belleza. Notemos que cosmos de por sí significa adorno u ornato (cf. cosmético).

Pongamos otros ejemplos: lo que en español es herradura (denvado de hierro), en inglés es *horse-shoe* (=zapato de caballo).

El decir, "la conquista de América", en vez de decir la invasión, maquilla la realidad y quita resonancias desagradables.

Por ejemplo, la Santa Iglesia Católica, en vez de decir la religión de tales grupos o comunidades, enaltece a la organización.

Análogamente el llamar a nuestra universidad "*Alma Mater*."

En el campo de los negocios, la creatividad lingüística lleva a ponderar, valorizar, encomiar, promover y vender.

- El boleto o billete de entrada a un parque de diversiones se convierte, en *Disneylandia*, en *the passport*; y se vende caro.
- La antigua operación de desvitalizar un diente se llama hoy endodoncia y se cobra más caro.
- Un seminario de administración del tiempo se rebautiza como "Seminario de reingeniería administrativa" y resulta más atractivo para muchos y cuesta más.
- Una agencia de publicidad (Ferrer) se rebautiza y adquiere nueva fisonomía con el nombre de Agencia de Comunicación.
- Los anuncios publicitarios o propaganda se rebautizan como mensajes de Interés social.
- En España, un fabricante de cobijas discurre llamarlas termofrazadas, y lleva a pensar que la capacidad de abrigar, común a todas, es propia de las que él vende.

• Una universidad ofrece la carrera de turismo como turismo cultural, y con ello sólo la pone por encima de los Institutos que dan turismo a secas.

• *Disney* llama a las cuatro secciones de su parque: *Fantasyland*; *Adventureland*, *Tomorrowland* y *Frontierland*, y así les da un halo de seducción y de misterio.

• Un vendedor de seguros de emergencias médicas nos dice en sus folletos que "al lapso entre la aparición de una emergencia y su atención se le conoce como la hora de oro", y con ello conquista clientes. (Supongo que él inventa el epíteto.)

• Un libro bastante conservador, que nos lleva más al pasado que al futuro, es titulado *Cruzando el umbral de la esperanza*, y este nombre creativo le confiere un alto valor agregado.

Slogans

Nadie duda de que el impacto de los *slogans* se traduce en transacciones comerciales jugosas. Evoquemos algunos de los muy conocidos:

- Mejor Mejora Mejoral.
- Es rico... Es bueno... Es Del Monte.
- Acapulco Plaza: Donde todo pasa (hoteles).
- Para todo mal, mezcal; para todo bien también.
- Chevrolet: Duran trabajando duro (automóviles).
- Kellogg's: Fibra es salud.
- Éssó: Póngale un tigre a su tanque (aceites).
- Turrónes el León: furiosamente dulces.
- Libre y ligero contra todo tipo de dolor (Aspirina).
- Nestlé: calidad y confianza.

EL CAPACITADOR Y LA CREATIVIDAD VERBAL

El enfoque de este congreso es "desde

México para México". Dadas nuestras evidentes carencias, se abre en esta área un amplio campo para los capacitadores mexicanos.


• Ayudar a que el personal de las empresas tome conciencia del lenguaje como poder empresarial y negociador. Tengamos en cuenta que tradicionalmente la lengua ha sido considerada desde el punto de vista de la gramática, es decir, como sistema de reglas que habla que obedecer, no como palestra de creación.

• Hacer despertar a los valores de la creatividad lingüística. La misión del capacitador es motivar hacia los valores, y en el lenguaje hay valores no reconocidos en nuestro medio.

• Más allá de la labor de motivación al desarrollo de la creatividad lingüística, iniciar en esta tarea. Romper el paradigma de que la lengua ya está hecha. Es impresionante en este renglón

observar la libertad que se toman los anglófonos que una y otra vez nos sorprenden con neologismos: *pro-active* al lado de *re-active*, *sur-petition*, al lado de *com-petition*, *re-engineering*, *benchmarking*, *out-sourcing*, *empowerment*...

• Ofreciendo a los ejecutivos seminarios y talleres de creación lingüística. En países más adelantados y ricos se da importancia a esta área. Una experiencia personal tuve hace poco (1994) al dar en la Universidad de Santiago de Compostela, no una conferencia, sino un taller de una semana sobre el tema "La Creatividad verbal en la empresa".

El tema es amplísimo: desborda por mucho los confines de una conferencia. Me permito remitir al amable auditorio a mis libros *Creatividad Verbal (Pax-México)* y *Creatividad lingüística: diccionario de eufemismos (Botas, México)*. 

Creatividad y liderazgo en la dirección de personas

- **Autorrealización**
- **Logros**
- **Personalidad**

"El trabajo creador de un hombre no sirve de nada a otro y no puede ser propuesto a nadie como modelo a seguir"

Constantin Stanislavsky

Las personas no se integran a las empresas sólo por necesidad, sino buscan también autorrealización, compartiendo sus experiencias y gozando las vivencias cotidianas. Si la empresa y los jefes directos del grupo no los involucran en la misión de la acción colectiva, buscarán su identidad en las relaciones informales, tratando de pertenecer a un grupo humano.

Al llegar un nuevo empleado a la empresa, regularmente se relega por temor y timidez, pero se le debe integrar poco a poco, ya que de lo contrario se afecta su naturaleza social y no cubrirá sus necesidades de seguridad y pertenencia. Como se dijo anteriormente, se adhiere, envolviéndose por completo en la cultura o subcultura del grupo de los trabajadores, la que es menos consistente que la que le puede brindar el placer de servir a la sociedad

**Lic. Sergio
Hernández y
Rodríguez**

Director del Consejo Editorial de Administrate Hoy y del Despacho Consultor Síntesis. Catedrático en la FCA, UNAM, y otras universidades de la República Mexicana.

por medio de la empresa; sin embargo, las dos (la cultura del grupo informal y la organizacional) son necesarias. La primera le da amistad, esparcimiento y compañía, mientras que la segunda le permite servir a la sociedad por medio de sus productos.

Es imposible que alguien sea un trabajador productivo sin haberlo sensibilizado del fin social que persigue la empresa, ya que éste es lo que le da vida a la acción colectiva. Los directivos deben conocer el comportamiento humano para sacar a la superficie la inspiración y la creatividad del empleado y hacerlo consciente de que ningún obstáculo debe romper la atención hacia trabajo. Stanislavsky dice: "el teatro es el arte de reflejar la vida"; nosotros decimos: el trabajo y el servicio es el arte de reflejar la vida.

"La empresa es creada por fuerzas humanas y las refleja en los productos de la misma. El talento y la productividad del personal no es un milagro que apareció de repente caldo del cielo, sino el fruto

del desarrollo de la disciplina y la atención dedicada por él y por su director a su capacitación y desarrollo."¹

Antonio Blay, en su libro *La personalidad creadora*, dice: "La creación es el resultado de expresar espontáneamente las fuerzas naturales que nos hacen vivir."²

Sin embargo, él dice que el concepto de creatividad es más amplio, textualmente menciona:

"Superemos, pues, el concepto restringido de creación que la reduce a una productividad genial en el terreno artístico, técnico, comercial, científico, etcétera. **La creatividad es la capacidad de vivir cada instante de un modo enteramente nuevo, con una fuerza limpia y fresca, que brota libremente del interior.**

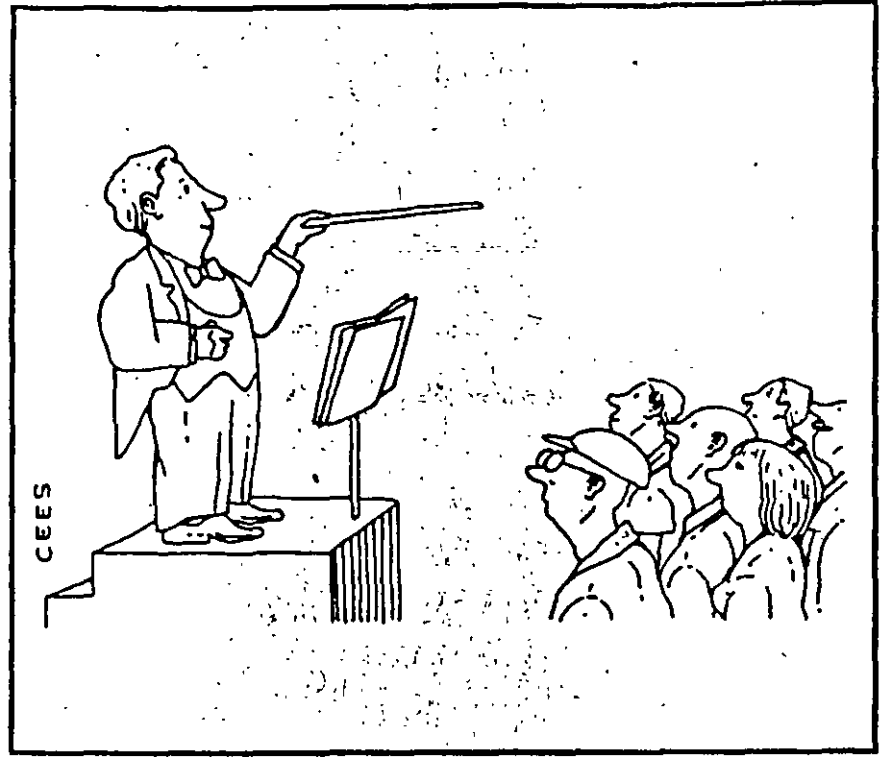
El niño pequeño, virgen aún de represiones y conflictos psíquicos, expresa en todo momento con la más espontánea ingenuidad la vitalidad natural de su ser; su encanto reside precisamente en la transparencia de todos sus actos, a través de los cuales manifiesta lo que es sin rodeos, directamente; todo lo que hace es una creación lozana y pura. Es algo análogo a la sensación agradable, de contacto directo con la naturaleza desnuda y auténtica, que nos expresa también de un modo directo la energía vital que los empuja."

Insistimos, la base del éxito organizacional está en el involucramiento de los trabajadores con los fines de la empresa, hay que hacerlos partícipes de los logros, como dijo un empleado en un curso: "hacerle sentir al hombre que puso un tornillo, que la máquina y la empresa funcionan gracias a él."

Los momentos creativos de la vida del colaborador no son de ninguna manera destellos accidentales de inspiración, son, más bien, frutos de un duro entrenamiento interior de la empresa y sus dirigentes. El colaborador le da gracias a la disciplina del trabajo y al hecho de gozar del placer de servir. Volviendo con Stanislavsky, al hablar de la preparación interior que debe dar el directivo a su personal dice: "la principal meta de este duro entrenamiento es sacar a la superficie la verdadera inspiración y asegurarse de que ningún obstáculo en él, ni a su alrededor, podrá romper su concentración en el trabajo".

El trabajo en la empresa debe producir tal desarrollo de las propias facultades que le permita a la imaginación, controlada por la autodisciplina, dirigir todas sus facultades por un solo camino determinado por su función y por la búsqueda colectiva.

Cada hombre, dice también Stanislavsky, es una personalidad única, que debe ser tratado diferente a los demás, no se deben hacer comparaciones con sus compañeros de trabajo o de área. Hay que portarse de forma empática con él. Comprender sus necesidades y estimularlo en sus logros, aceptando su carácter y manera de ser y hacer, siempre y cuando no altere el resultado deseado del proceso productivo. No se puede enseñar a



alguien a ser de determinada forma, al respecto decía Stanislavsky: "es necesario desprenderse del prejuicio que consiste en suponer que es posible enseñar a la gente a actuar".

Los trabajadores deben sentir su rol para que florezcan la creatividad y la autenticidad

Aunque este autor habla del arte escénico,³ el placer de vivir y proyectar un buen papel no es exclusivo de este arte, los trabajadores de una empresa deben sentir su rol al realizar su trabajo para que florezcan la creatividad y la autenticidad.

Fiat lux!

¡Hágase la luz!

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

¹ Texto adaptado al quehacer del administrador, tomado de Stanislavsky. Este autor cita textualmente: "el teatro sin duda es creado por fuerzas humanas y refleja estas fuerzas a través de sí mismo. El talento no es un milagro que ha aparecido de repente caldo del cielo, sino el fruto del desarrollo de la fuerza humana del actor y la atención dedicada por él y por su director"

² Blay, Antonio *La personalidad creadora*, Barcelona, Indigo.

³ Stanislavsky, Constantin. *El arte escénico*, México Siglo XXI.

Manejo de conflictos

• Factores externos

• Problemas

• Ayuda efectiva

En tiempos y situaciones como la actual es prácticamente imposible encontrar a una persona que carezca de problemas, entendiendo como tal la desviación entre lo que se tiene con lo que se desea, situación a la que hay que enfrentar con entera madurez o disposición mental positiva para lograr que, lo que se desea, sea lo mismo a lo que se obtiene. Una persona madura tiene más y mejores posibilidades de lograr éxito; por tanto, una persona exitosa no será la que carezca de problemas, sino la que los sepa resolver mejor.

A continuación nos permitimos plantear una pequeña clasificación de los conflictos, proponiendo para ello alguna posible solución.

LOS OCASIONADOS POR FACTORES EXTERNOS

Estos se refieren a todos los acontecimientos de los cuales no somos los causantes o involucrados directos, pero que nos afectan.

Cuando se trata de un problema/conflicto en el cual podemos influir (político,

Lc. Adrián García Mariscal

Licenciado en Informática Administrativa por la UNITEC. Subdirector Administrativo del Programa de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa y del Programa Bolívar.

social, cultural) lo que resulta más **razonable** es involucramos en su solución, resulta desesperante escuchar lamentos por la "crisis" actual sin observar un mínimo esfuerzo por salir adelante. Simple y sencillamente, si no nos parece, o lo cambiamos o nos disponemos a vivir con ello. "La libertad cuesta muy cara, por lo que, o te dispones a pagar su precio o te dispones a vivir sin ella" (José Martí). La juventud se queja de sus padres, los empleados de los jefes, etcétera, y cuando le preguntamos a alguien lo que está haciendo por cambiar lo que no le parece, nos duele encontrar respuestas como: "¿Qué caso tiene que yo cambie, si fulanito nunca va a cambiar!... ¿Para qué lo hago, si nunca me toman en cuenta!...", y aunque no lo parezca, hay cosas tan sencillas que pueden ayudar de manera total, nunca olvide que **los pequeños detalles cambian el mundo**; créanos, si algo no le convence, no diga nada y haga todo lo que esté de su parte, a pesar de los demás. La mayoría de la gente no intenta las cosas porque considera que no valen la pena, nosotros creemos que en realidad no valen la pena porque no se atreven a intentarlo.

Hay conflictos o problemas en los que

no podemos influir, como en el caso del clima o los aspectos naturales, donde la mejor opción y, lamentablemente la única es la adaptación... si no puedes vencer, únete. Definitivamente, el ser humano es producto de la naturaleza, por lo que jamás deberá intentar modificarla y mucho menos atentar contra ella, ésta es la excepción a la regla de que el alumno superará al maestro. Ello no significa en ningún momento que por ser naturales y estemos fuera del alcance de evitarlos no tengamos la posibilidad de preverlos, de tomarlos en cuenta, y así como felizmente nos preparamos para el verano con trajes de baño, lentes y playeras, o para la época decembrina con abrigos y chamarras, el día que llueva intente no quejarse, ¡póngase un impermeable y dése prisa!, cuando lo haga, por curiosidad analice el tipo y número de personas que se quejarán. De igual manera, debemos prepararnos para acontecimientos altamente peligrosos y repentinos, como sismos o tormentas, que si bien no podremos evitarlos, sí podremos aprender a enfrentarlos. Le podríamos sugerir, en el caso de que no le guste vivir en una ciudad con un alto riesgo sísmico, que vaya considerando la idea de cambiar de residencia a una ciudad que no presente tanto peligro y lo más probable es que comience su respuesta con un "pero", por lo que le invitamos a que recuerde que todo tiene sus consecuencias, en ocasiones buenas, en ocasiones malas, pero hay que aprender a asumirlas, por lo que si a cada respuesta encuentra un "pero", déjenos decirle que aún no está convencido de querer solucionar ese problema.

Estos son los más sencillos de resolver, pero los más difíciles de entender, debido a que la única persona que nos tolera las 24 horas al día, en las buenas y en las malas, y por tanto oree conocemos, somos cada uno de nosotros mismos, por lo que tenemos más información, aunque en ocasiones por ofuscación inconscientemente la ocultamos. Para este tipo de problemas plantearemos una metodología simple.

Nota: El decir simple no implica que sea fácil, ya que la manera más sencilla de terminar con nuestros problemas es ac-

bando con nosotros mismos, así, con todo y todo...

1. Determinar el motivo (lo que mueve), la raíz o razón de ser del problema, es hacerse y responderse la sencilla pregunta de "¿Por qué?", y continuar preguntándose todas las veces que sea necesario hasta que ya no encuentre respuesta, porque ese será el motivo.

2. Tratar de plantear las posibles soluciones, por muy ridículas, atrevidas o imposibles que parezcan. En este punto es donde se complica la solución, ya que existen prejuicios o tendencias a ofuscar de manera inconsciente las mejores soluciones. Cada día, y dado el mal concepto general de madurez, se comienza a perder creatividad, imaginación, ideales e ilusiones. **Nacemos completamente vivos y morimos completamente muertos** (Adrián García), por lo que lo ideal es morir completamente vivos, atreviéndonos a soñar todos los días con los ojos bien abiertos y estar dispuestos a hacer nuestros sueños realidad: recuerde su niñez o simplemente analice las actitudes de un niño, éste nunca teme hacer el ridículo, nunca se pone a pensar que el intento no valdrá la pena, pues por

muy alto que esté la repisa, siempre encontrará la manera de llegar a ella, y en la medida que crece, le da pena acercarse a la chica que le gusta, se pone nervioso en la entrevista de trabajo porque "¿qué podrán decir los demás?",

o si es más "maduro" evitará y temerá decirle al jefe que no está del todo convencido con esa decisión o punto de vista y mucho menos propondrá algo mejor. Analice y tal vez esté de acuerdo con nosotros que sólo tienen mayor probabilidad de alcanzar el éxito las personas que se arriesgan a lograrlo. Recuerde cuando le prohibieron salir con esa chica o ese chico, cuando no le permitían usar esos

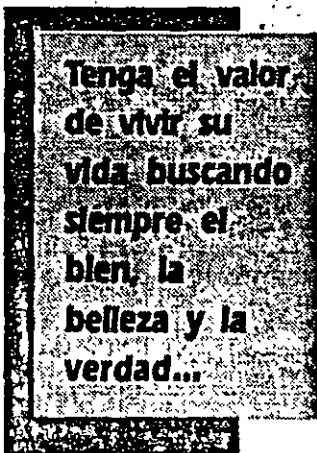
"trapos"; pues bien, esa misma actitud tome y decídase a hacer mejor lo que hace, produce o vende.

3. De entre todas las probables soluciones, plantear paralelamente las posibles consecuencias, ya que no solamente se trata de plantear una solución, sino de proponer la mejor para ello consideramos que la mejor será aquella que traiga nulos o tenga los menores arrepentimientos, analizar qué estoy dispuesto a hacer o dar para solucionar mi problema, ya que la mejor solución puede implicar un esfuerzo que no estoy dispuesto a ofrecer. Recuerde que siempre será mejor reconocer que lo intentó y se equivocó a reconocer la actitud cobarde de jamás haberlo intentado.

4. Cuestiónese y contéstese otras preguntas sencillas: "¿Qué es lo que necesito para empezar a solucionar mi problema? ¿Cuales son mis elementos y herramientas necesarias para lograrlo?" En su lista, por favor, nunca comience con las cosas materiales, empiece con las actitudes que debe asumir, con los hábitos que debe crearse y con los que debe deshacerse, nunca culpe al tiempo y no sea de las personas que siempre tendrán un "es que no me ha dado

tiempo de... es que no he tenido tiempo..."; porque el tiempo siempre ha existido y existirá con o sin nosotros; así, quien debe aprender a planear somos nosotros, nunca nadie le va a dar o quitar tiempo, entienda por un momento que sólo se dedica tiempo a algunas cosas o personas, de acuerdo con cierta prioridad, por lo que las cosas que aún no realiza, no las ha llevado a cabo porque no le importan lo suficiente, ya que no está dispuesto a dedicarles un poco de "su tiempo..."

5. Finalmente contéstese: "¿y qué espero?", y quizá descubrirá por qué al inicio mencionamos que era sencillo, ya que la mayoría de las veces lo único que hace falta es decidirse a hacer las cosas y la única persona que tiene esa capacidad es usted mismo, por favor, "tenga el valor de vivir su vida buscando siempre el bien, la belleza y la verdad..."



PROBLEMAS DE LOS DEMAS

Estos son problemas de los que desconocemos muchas cosas, pero en los que nuestra participación es muy importante para resolverlos. Además de identificar y definir el verdadero problema, un punto clave es no involucrarse haciéndonos parte de él. Las siguientes sugerencias se dan para aquellos casos en que nos enfrentamos con personas que están "reventando por un problema", lo cual las hace muy sensibles, y para brindarles una ayuda efectiva se sugiere:

1. **Escuche activamente.** Generalmente la gente que acaba de hacer algún coraje o se encuentra desesperada por alguna situación, conscientemente no desea estar contándolo, prefiere en ese momento que se le ocurra alguna solución. Pero si desconocemos la causa debemos "empujar" a la gente a que confíe en nosotros y nos cuente lo que sucede. Una manera de escuchar activamente es tener una postura corporal que denote atención en la persona, esto es, mostrando interés en escucharlo, nunca se lleve las manos a la cabeza como si descansara al escuchar,

ni recargue la cara sobre sus manos como esperando la hora en que el "fulano(a)" termine de hablar. Escuchar activamente significa mirarlo a los ojos, retroalimentarlo con un pequeño "¡ajá!, ah, ya..., ahora entiendo, mmh, bien..., claro..." acompañado de un movimiento de cabeza que confirme lo que usted está entendiendo. No olvide que la mirada es un factor fundamental en la comunicación, por lo que si ésta denota concentración, la gente se siente con mayor confianza en continuar hablando.

2. Nunca cometa el mayor de los errores: **juzgar**. Cuando usted se encuentra desesperado, abrumado o estresado, lo menos que desea es que la gente lo critique, lo regañe, se burle o simplemente lo juzgue. Por lo tanto, aunque usted considere que la persona sea culpable nunca la ridiculice: "Cómo eres tonto...", "Qué se podía esperar de ti...", "¿qué acaso no entiendes?... Te lo dije..." Recuerde que la gente espera ayuda y está confiando en usted, por lo que debe comportarse más "inteligentemente", y que la otra persona está concentrada en el problema, no en la solución. Otro error muy común es "aprovechamos" para demostrar que somos "superiores" con comentarios como: "No lo puedo creer..., sólo a ti te ocurre...", etcétera.

Una de las cosas más difíciles de recuperar en la vida es la confianza

3. Motive a la persona a que genere sus propias alternativas, usted no puede pensar por él, o él no tiene la misma información que usted, por lo que no es tonto o necio, simplemente tiene otra visión del problema. Usted está fuera del partido, por lo que lo ve más sencillo. Además, tiene que hacerlo sentir que comparte su problema, sentir que hay alguien que se interesa por ayudarlo. En este punto es importante identificar y que la persona esté consciente de que es **su** problema, en que usted va a servir y ayudarlo, mas no hacerlo **suyo**, recuerde el chiste en que la esposa le reclama al marido el hecho de que la sirvienta está embarazada diciendo: "¿Qué no entiendes: que está embarazada?", él responde: "Ese es **su** problema", "Pero eres mi marido y me has engañado", replica ella, a lo que él con-

testa: concluye el mando "Ese es **tu** problema", finalmente, ella dice: "Pero resulta que el hijo es tuyo...", concluye el marido "Ese, entonces, sí es **mi** problema". Por favor, siempre trate de identificar a la persona que le corresponde la responsabilidad de resolver el problema. Nunca olvide que usted jamás podrá resolver los problemas de otros de manera directa, siempre lo podrá lograr a "control remoto", esto es, a través de la persona afectada,

usted sólo podrá proponer soluciones y "empujarlo" a que las lleve a cabo.

4. Ayude a generar alternativas, que la otra persona genere poco a poco las posibles soluciones, para ello puede preguntar: "¿Y a ti qué se te ocurre hacer entonces?... ¿qué te gustaría hacer?...". y para retroalimentar y apoyar en ello, proponga otras soluciones basadas en las que la persona vaya proponiendo, aunque parezcan muy atrevidas o bastante "alucinadas", ello le ayudará a complementarlas o mejorarlas.

5. Ayude a evaluar todas las alternativas, desglosando las posibles consecuencias y eligiendo las que contengan un menor grado de arrepentimiento, pregunte: "¿Realmente consideras que esa es la **mejor** solución?" La persona debe estar realmente convencida de afrontar las consecuencias que su decisión traiga, por lo que si usted no está totalmente de acuerdo con la decisión podría decir: "Me parece bien, aunque considero que tal vez si modificamos... resultaría mejor, ¿no lo crees?"

6. Desearle el mejor de los éxitos en la decisión y darle seguimiento; una de las cosas más difíciles de recuperar en la vida es la confianza, por lo que hay que hacer sentir a los demás que pueden confiar y contar con nosotros en cualquier momento.

Recuerde que la mayoría de la gente se lamenta y se pregunta "¿por qué?, ¿por qué yo? ¿por qué me tenía que pasar a mí?...". usted sea diferente y siempre pregúntese: ¿por qué no? ➤

"Los límites de mi lenguaje significan los límites de mi propio mundo"

Ludwing Wittgenstein

Equipos productivos

- Capacidad
- Figuras
- Esquema de equipos

"Aprovechar la capacidad potencial de sus colaboradores requiere sustentar una nueva forma de trabajar"

Es un hecho, el modelo de organización que aún prevalece en las empresas detiene la posible intervención de las personas con el mayor conocimiento de causa en los procesos y operaciones que producen beneficios.

La estructura funcional en toda organización tradicional se caracteriza por:

- Alto grado de división del trabajo.
- Marcar jerarquías de autoridad.
- Burocracia funcional que genera en cada departamento una "subempresa".
- Toma de decisiones concretas en un lugar lejano a la realidad.
- Areas completas destinadas a cargar la estructura de costos sin aportar beneficios directos.

No cabe duda, las personas que están en la línea de fuego (vendedores,

Ing. Pablo Casar Palacios

Ingeniero Industrial y de Sistemas egresado del ITESM. Es Socio Consultor de



operarios, encargados, recepcionistas, etcétera), son concebidas como recurso humano para operar una función, desperdiciando toda la capacidad potencial que tienen; precisamente por mantener contacto con la realidad.

El desperdicio de dicha capacidad tiene un doble efecto:

1. Desaprovecha acciones que van a corregir anomalías, que implican costos agregados al producto o servicio.
2. Mantiene procesos, funciones, actividades y personas que, lejos de aportar valor, se han convertido en una carga inútil.

Si usted maneja una pequeña empresa o un área funcional en una empresa mediana o grande, sabrá distinguir entre el significado de dictar órdenes y el de conducir las ideas de su gente.

"Si usted busca incrementar la productividad en su empresa, un elemento con gran oportunidad de contribuir es el conocimiento que tiene su gente,

y la forma más eficaz de aprovecharlo es conduciendo un equipo de línea."

Formar un equipo de línea implica reconocer que el término línea define a toda persona que está en contacto directo (línea directa) con un asunto vital, esto es, toda persona que:

- Participa en la transformación de insumos a productos, o en la acción de servicio.
- Está involucrado en una situación problemática que requiere solución "ir mediata".

Un equipo de línea se forma con dos figuras:

1. El líder del equipo, quien tiene la autoridad suficiente para decidir sobre las acciones a tomar, recomendadas por los hombres de línea.
2. Los hombres de línea, quienes aportan las soluciones para lograr un beneficio específico.

Un equipo de línea no requiere personas de nivel intermedio, digamos supervisores, ingenieros, personal staff, básicamente porque sólo distorsionan el vínculo entre la realidad, las decisiones y las acciones.

Trabajar con el esquema de equipos de línea, permite:

1. Difundir claramente los objetivos de la empresa al personal que maneja las

máquinas, atienda al cliente, visita prospectos, etcétera.

2. Tomar decisiones basadas en hechos y no en supuestas alternativas de la imaginación.

3. Prescindir de cargas excesivas en supervisión.

4. Optimizar la comunicación: más contacto y menos aspavientos.

5. Estimular la iniciativa, el autocontrol, la colaboración y sentimiento de pertenencia.

Desde luego, reducir el desperdicio de capacidad potencial en la gente, requiere de un esfuerzo para sustentar una nueva rutina: reunir al equipo en forma consistente.

Hacer esto requiere disciplina para reunirse y dar seguimiento tanto a los compromisos ya planteados como para asentar nuevas acciones.

Digamos que usted decide formar un equipo de línea con las personas que atienden directamente al cliente, entonces:

a) Inicie por convocarlos en fecha y hora específica.

b) Explique en la primera reunión el propósito para formalizar el equipo, por ejemplo:

"Los he convocado porque es imperativo para la empresa mejorar nuestro nivel de ventas, y necesitamos algunas ideas frescas que provengan de su observación con clientes..."

c) Comente en esta reunión sobre algunos beneficios adicionales (previamente determinados) que ellos puedan recibir en función de los resultados que se obtengan, y la forma en que se harán efectivos.

d) acuerde la mecánica a seguir para llevar a cabo el trabajo del equipo:

- Frecuencia de reuniones: fechas, horarios y lugar.
- Control de reuniones: elaboración de agendas y minutas de acuerdos y compromisos.
- Evaluar el cumplimiento: de compromisos contraídos.

e) Cite a la siguiente reunión y, solicite ideas encaminadas al propósito transmitido. Entregue la primera minuta a cada integrante del equipo al día siguiente de la junta.

f) Para asegurar que las reuniones sean dinámicas y efectivas, vigile los siguientes aspectos:

- Lleve el control a través de minutas.
- Evalúe el cumplimiento de compromisos y resultados esperados.
- Fomente la participación de todos los integrantes del equipo.
- Enfrente los temas y problemas abiertamente, buscando soluciones de raíz.
- Monitoree los indicadores asociados al propósito del equipo, por ejemplo: ventas/semana, ventas/cliente, volumen entregado/mes, número de pedidos/cliente, etcétera.
- Apoye las ideas; primero aborde positivamente las ideas en conjunto, antes de buscarles el lado negativo.
- Brinde el respaldo necesario para que los compromisos establecidos superen obstáculos en el camino.

g) Aplique las nuevas ideas que el equipo ha generado, para resolver el problema planteado:

"Cada equipo de línea que se forme dará a su empresa la posibilidad de manejar las jugadas 'según esté el partido' y por ende maximizar el uso de sus recursos".

FORMATO PARA ELABORAR MINUTA DE ACUERDOS Y COMPROMISOS

Equipo de línea:	Vendedores y representantes	Fecha:	Viernes 22 de septiembre de 1995
Propósito:	Incrementar nivel de ventas	Asistentes:	JPS, MAT, HRS, EAR, SCG, GTG
Puntos tratados:			
1. Se evaluaron los compromisos de la reunión anterior.			
2. Se comentó la necesidad de tener promotores externos (nuevos representantes).			
3. Se eliminó la línea de productos núm. 58, por su baja demanda.			
4. Próxima reunión, 17 de febrero, en oficina, a las 8:30 h. Tendrá una duración máxima de una h.			
5. Se anexan los compromisos para la siguiente reunión.			

COMPROMISOS E INDICADORES

RESPONSABLE	COMUNICACION	CUMPLIMIENTO GLOBAL		CUMPLIMIENTO DE LOS RESPONSABLES					
		GLOBAL		Marque S= Si cumple; N= No cumple					
		S	NO	JPS	MAT	HRS	EAR	SCG	GTG
HRS	1. Monitorear nivel de servicio a clientes	✓				S			
MAT	2. Presentar estadísticas de la clientela 1994	✓			S				
SCG	3. Visitas de acercamiento con nuevos representantes en Zona B	✓						S	
JPS	4. Presentar los nuevos productos de alto rendimiento	✓		S					
JPS/MAT	5. Reporte de necesidades y estado de computadores		x	N	S				
TODOS	6. Conectar sistema de información a clientes		x	S	N	S	N	S	N
EAR	7. Presentar cambios de folietería y catálogo	✓					S		
GTG	8. Informar nueva promoción a clientes	✓						S	
Total		6	2	2	2	2	1	3	0
(n) Número de ítems evaluados:		8		3	3	2	2	3	1
% de incumplimiento = $\text{Total}/n \times 100$:		75 %		67 %	67 %	100 %	50 %	100 %	0 %

INDICADORES	ACUMULADOS	OBJETIVO A LA FECHA	SE CUMPLIO
1. VENTAS	\$ 252.000	\$ 280.750	NO
2. CUENTAS DE MAS DE \$ 10.000	8	7	SI

"Lo que llamamos casualidad no es más que ignorancia de las leyes físicas"

Gotfield W. Leibnitz

Relaciones interpersonales

• Medio ambiente

• Niveles

• Congruencia y comunicación

Las relaciones interpersonales son un proceso fundamental de la experiencia humana, ya que el ser humano es un ente social; esta experiencia comienza en la más temprana infancia. La mayoría de nuestras características, incluyendo personalidad, valores y actitudes son, de una u otra forma, influidas por las relaciones sociales.

Todos nacemos en una sociedad humana organizada dentro de un medio social. En el proceso de crecimiento dentro de este ambiente aprendemos a adoptar los usos y modos de otros individuos. El contenido de este proceso varía enormemente, según las personas y circunstancias con las que establecemos contacto.

Por ejemplo, un niño que nace y crece en la ciudad tendrá conductas diferentes al que nace y crece en el campo.

Otro factor que influye en la relación con los demás es la herencia, la base genética. No se pueden modificar los genes con los que nacemos, lo que sí se puede hacer es buscar factores ambientales en donde la persona se desarrolle en forma favorable.

Es evidente que la naturaleza del hombre varía en grado considerable como

Lic. Miguel Angel Ruiz Alonso

Licenciado en Psicología, Maestro en la División de Posgrado de la FCA, UNAM; Maestro en Posgrado en diversas universidades del país.

resultado del aprendizaje; a través de éste el ser humano se adapta a diversos ambientes y logra comunicarse y compartir experiencias.

Existe una estrecha relación entre la herencia y el medio ambiente, la primera

proporciona ciertas características físicas y capacidades para desarrollar una amplia gama de aptitudes que luego pueden ser fomentadas y sustentadas por la estimulación del medio.

De lo anterior, se deduce que las relaciones interpersonales son inherentes al ser humano, que no se puede hablar de la persona como un ente aislado, sino que viene y se desenvuelve dentro de un grupo social a través de su contenido genético y de influencia del medio en que se desarrolla.

Existen diferentes niveles de relación que se pueden clasificar de la siguiente forma:

- 1o. **Nivel neutro.** La relación es superficial, no existe compromiso.
- 2o. **Nivel relato.** La relación es un poco más profunda, pero sin tener riesgos, ni miedo al rechazo, se usa la anécdota como forma de comunicación.
- 3o. **Nivel de juicios e ideas.** Se manifiestan situaciones más personales, pero a nivel intelectual existe poco riesgo.
- 4o. **Nivel de sentimientos y emociones.** El grado de compromiso es mucho mayor. El riesgo es grande y se llega a establecer con un número reducido de personas.
- 5o. **Nivel de comunicación, empatía y encuentro.** El nivel de compromiso es muy alto, se trata de vivir el dolor y la alegría de los demás, se comparten sentimientos y emociones, la comunicación es muy profunda y se logra con muy pocas personas.

Para lograr establecer relaciones interpersonales sanas es importante verificar en qué nivel están las relaciones con los demás; si están mal ubicadas se pueden confundir, se puede pensar que la relación está en el 5o. nivel, cuando en realidad está en el 3o.

ACTITUDES QUE FACILITAN LAS RELACIONES INTERPERSONALES

1. **Escuchar.** Entender y comprender lo que se está diciendo.
2. **Actitud corporal.** La mirada debe estar pendiente del interlocutor.
3. **Concentración.** Repetir puntos importantes de lo que estamos escuchando, con la finalidad de clarificar conceptos.
4. **Atención.** Atender lo que se nos está diciendo.
5. **Actitud de respeto.** No establecer juicios de valor.
6. **Aceptación.** Yo te acepto como eres.
7. **Empatía.** Puedo sentir lo que me estás diciendo, eres importante para mí en este momento.

La principal barrera que se opone a la comunicación interpersonal es la tendencia espontánea a juzgar, evaluar, aprobar o reprobar las afirmaciones de la otra persona.

¿Cómo resolver este problema y superar el obstáculo? Cuando podemos escuchar comprensivamente nos ponemos en condiciones de evitar la evaluación y aparece una comunicación real. Esto significa ver las actitudes e ideas del otro desde su punto de vista y captar su manera de sentir las. Esta actitud puede ser la mejor arma para mejorar la comunicación y el nivel de relación con los demás. Si se puede atender lo que el otro dice, comprender cómo lo siente, se podrán establecer relaciones más armoniosas y realistas.

La experiencia nos enseña que la comprensión empática es un acercamiento real y efectivo con los demás, esta actitud es muy difícil de lograr; sin embargo, cuando se llega a comprender el punto de vista ajeno, se pueden modificar nuestros puntos de vista, se verá que la discusión se despoja de emociones y realmente

aparece el diálogo fundamentado en argumentos racionales y comprensibles.

Es importante mencionar que mientras más carga emocional exista es más fácil lograr una comunicación empática, pero es necesario intentarlo. Se logra que las afirmaciones no sean exageradas y defensivas, desaparece la necesidad de aferrarse a la idea de que "yo tengo la razón y tú estás equivocado".

El manejo adecuado de estas situaciones permite aproximarse cada vez más a la verdad. Se disminuye la conducta valorativa y crítica, orientando la relación hacia el manejo de conflictos y no hacia el ataque a las personas.

CONCEPTO DE CONGRUENCIA Y COMUNICACION DENTRO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES

El término congruencia indica una exacta adecuación entre experimentos y conciencia, pero podemos añadir la

correspondencia entre experimentación, conciencia y comunicación, por ejemplo: un niño recién nacido experimenta hambre, su conciencia aparece con esta experiencia y, por lo tanto, su comunicación es congruente con ella.

Un ejemplo de incongruencia lo podemos encontrar más allá de la infancia, en el mundo de los adultos, por ejemplo: un adulto que manifiesta enojo, física y corporalmente, cuando se le pregunta si está enojado su respuesta es negativa, ahí existe una verdadera incongruencia y conciencia entre experiencia y comunicación.

En el momento en que un individuo es totalmente congruente, si su experiencia fisiológica real tiene una representación consciente adecuada y su comunicación es congruente con su percepción, el mensaje que transmite nunca puede referirse a un hecho externo: una percepción adecuada de la experiencia siempre se expresará en términos de sentimientos e impresiones, correspondientes a puntos de referencia internos. Casi todos podemos reconocer la congruencia o incongruencia de las personas, si alguien dice lo que siente y piensa y además sus sentimientos de manera franca sabemos cómo es; esta congruencia sólo es válida en la medida en que respeten los sentimientos, emociones, sensaciones e ideas de los demás. Si no se cumple con el respeto a los demás esta actitud puede ser un mecanismo de defensa o un acto de agresión hacia el otro en forma disfrazada.

Podemos concluir que cuanto mayor sea la congruencia entre experiencia, conciencia y comunicación por parte de un individuo, mayores serán las posibilidades de que las relaciones que establezca con otras personas sean más sanas y satisfactorias, y a la inversa, mientras más incongruencia exista en las relaciones, mayores serán los mensajes confusos, lo que provoca detención de la comprensión y, por lo tanto, insatisfacción. ☞

Comunicación efectiva... el camino para una empresa eficiente

- Personal
- Persuasiva
- Indirecta
- Formal

La complejidad de la relación entre los seres humanos tiene como mayor elemento unificador a la comunicación; entonces se puede decir que una buena comunicación significa algo positivo por sí mismo; sin embargo, para lograr esta condición hay que hacer de ello una acción con un camino definido.

¿Alguna vez ha pedido a algún subordinado un trabajo y lo que ha obtenido ha sido algo diferente de lo que había pensado? Esto puede ser un problema de comunicación, pero que bien puede ser corregido. Para ello nos introduciremos en el proceso de la comunicación humana relacionado con el desarrollo de una empresa.

Tal parece que el término comunicación es uno que ciertamente está en boca de todos, pero que no en todas ocasiones se le da la importancia que debiera representar.

Como casi todo lo que hacemos en la vida diaria, nuestras acciones están

Lic. Guillermo Domínguez Chávez

Licenciado en Periodismo y Comunicación Colectiva por la UNAM. Asesor en comunicación. Actualmente Coordinador de Información en Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, S.A. de C.V.

encaminadas al alcance de objetivos o resultados, de esta misma manera, la comunicación entre personas, cumple un objetivo, por ello entre mejor definido tengamos lo que buscamos al comunicarnos, el proceso será más eficaz.

La comunicación efectiva tiene aplicación a cualquier nivel, tanto interpersonal como a nivel institucional, así la comunicación puede ser de diferentes formas:

- Personal
- Interpersonal
- Persuasiva
- Indirecta
- Formal
- Institucional
- Momentánea
- Constante, etcétera.

Ya con esta división podemos empezar a entender cuál es el problema cuando entablamos relaciones y nos comunicamos con los demás, es decir, el tipo de comunicación que deseamos establecer. Pensemos en una empresa;

un jefe de compras contacta (comunica) con su proveedor para surtir el almacén, en este caso entablamos una comunicación que busca cumplir con un objetivo: adquirir los recursos al mejor precio y tiempo, por otra parte se encuentra el proveedor que también cumple un objetivo: realizar una venta a través de productos de calidad.

En este ejemplo lo importante de la comunicación es tener claro cuál es el objetivo y así comunicarlo, pero, ¿cómo lograr comunicar y conseguir nuestro objetivo si se enfrenta a otro distinto?

Aquí la persuasión es un elemento de la comunicación humana que ayuda a explicar esta problemática, aunque parezca extraño, la persuasión es uno de los elementos que más utilizamos los seres humanos y que practicamos todos al comunicarnos.

En términos sencillos, la persuasión es tratar que otra persona se apegue a la forma en que nosotros vemos las cosas, así es como convencemos o nos convencen de un proyecto, lo defendemos o lo aceptamos; piense en la última ocasión en la que tuvo que sugerir un programa de capacitación o, por qué no, en la última vez que su hijo le pidió permiso para dormir fuera de casa, éstos son ejemplos de comunicación persuasiva (efectiva).

Aunque existen posiciones encontradas sobre el recurso persuasivo de la comunicación, particularmente creemos

que es un factor que no puede ser soslayado ya que lo vivimos cotidianamente. Dentro de la teoría de la comunicación se distinguen varios elementos en este proceso. emisor, receptor y un mensaje que es intercambiado entre otros.

Es precisamente entre el emisor y el receptor de una comunicación en donde la persuasión entra en acción, lo importante en este sentido es estructurar un mensaje que sea efectivo. De tal suerte, si queremos aumentar la productividad de nuestra empresa, además de procesos industriales que demuestren que son efectivos, se requiere que exista una asimilación de la importancia de ser más productivos, esto es tener una comunicación (persuasiva) efectiva.

Ahora podemos comprender porqué en ocasiones la implantación de procesos de administración, de producción, de ingeniería deben no sólo ser evaluado en el impacto, sino en la comunicación del proceso. Se puede afirmar, por lo tanto, que existen sistemas y procesos eficaces que deben ser evaluados para ser implementados.

Serviría en este momento traer a colación la forma en como son entendidos los procesos en una empresa. Es bien conocido que en Japón las peticiones a los directores se logran en muchas ocasiones aumentando la producción como una decisión de los propios trabajadores. De esta forma desequilibran el mercado en función de la oferta y la demanda y no es raro que consigan que sus demandas laborales sean escuchadas. Esta es sin duda una comunicación persuasiva con un objetivo definido.

Estamos hablando de que los seres humanos comunicamos para actuar coherentemente con nuestros pensamientos, de esta forma se explica porqué si un empleado no está convencido de que el trabajo que realiza es en su beneficio tanto como para la empresa, y no está dispuesto a ceder a la petición de quedarse 10 minutos después de su horario regular de trabajo. De esta forma en este caso se obtendrían respuestas como en el cuadro 1.

Esto que tal vez resulta obvio puede representar la diferencia entre la comunicación efectiva, consiguiendo un objetivo y expresando el mensaje que realmente queremos.

De esta forma, la comunicación no sólo se limita al acto de habla, sino que involucra múltiples elementos en los que tiene que ver el objetivo individual de la persona; sus

Comunicación (jefe)	Interpretación del receptor (colaborador)
Sr. Jiménez, necesito que me entregue un reporte de ventas hoy mismo.	Faltan 10 minutos para la hora de salida. El reporte lo entregaré mañana, yo ya cumplí con mi horario ¡Teniendo todo el día ahora se le ocurre! (Evasión de responsabilidad, comunicación ineficiente).
Sr. Jiménez, el día de mañana tenemos un acuerdo para resolver la política de ventas y su reporte sería muy útil para decidir.	<p>a) Es el momento para demostrar mi capacidad y ayudar en un momento esencial. (Compromiso con el desempeño)</p> <p>b) Siempre es lo mismo y nunca resuelven, sin embargo, es mi responsabilidad reportar las ventas (Compromiso personal, pero sin definición clara del objetivo)</p>
Sr. Jiménez ¿Tiene listo su reporte de ventas?	¿Reporte, quiere decir el inventario de almacén que me había pedido? (Falta de comprensión del objetivo).

Cuadro 1

- que seamos asertivos en nuestro empeño personal y laboral.
- Constantemente ofrecemos a otros señales de qué es lo que queremos. Hay que desarrollar una habilidad para leer en los demás estas señales y estar conscientes de que las ofrecemos.
 - La urgencia, desencanto, interés, gratitud, satisfacción, etcétera, son expresados como parte del proceso de comunicación entre individuos y entenderlos puede ser útil para corregir o emprender el camino de la comunicación efectiva.
 - La calidad de la comunicación es proporcional con las personas y el paso inicial es quererlo y estar dispuesto a desarrollar la comunicación. De otra forma ni la convivencia diaria puede hacer que exista una buena comunicación, si a nivel personal no funcionaba dentro de una empresa es todavía más delicado.
 - No hace falta que una sola persona inicie la comunicación, es indispensable que ésta sea recibida en la forma y con el efecto para la que se inició.
 - La persuasión en la comunicación funciona efectivamente cuando hay un respaldo, es decir, una buena idea puede ser aceptada pero sólo si resulta benéfica tendrá permanencia.

sentimientos, valores, creencias, metas, etcétera

Aunque el comunicarnos es una práctica cotidiana, no siempre advertimos (conscientemente) las motivaciones al respecto. En términos prácticos podemos citar un ejemplo. Todo va bien si el dependiente de una tienda entiende lo que se espera de él, no así cuando el dependiente sólo quiere cumplir con su horario y ésa podría ser la diferencia para hacer una venta. Alguna vez se ha topado con un vendedor que sólo se limita a decirle que el producto que usted deseaba no está en existencia o por el contrario con uno que le ofrece buscarlo y llamarle cuando lo tenga en existencia, la diferencia obvia es ...el servicio


vínculos de comunicación dentro de una empresa son:

- No entender completamente el objetivo de la comunicación. A cualquier nivel es necesario saber qué es lo que se espera de cada uno de nosotros (jefe a secretaria; almacén a proveedor; receptorista a visitante), esto ayuda a

La comunicación es inmediata y permanente, pero con una practica constante puede renovarse y establecer vínculos estrechos, dentro de una empresa puede ser la diferencia entre obtener lo que se requiere o de lo que se dispone. Así que... comunique efectivamente

FACTORES DE LA COMUNICACION EFECTIVA

Algunos factores que confunden lo que expresamos cuando establecemos

- PASOS PARA UNA COMUNICACION EFECTIVA**
1. Interés por comunicar.
 2. Definir el objetivo de comunicación
 3. Expresar el objetivo (mensaje)
 - Comprensión errónea de la comunicación.
 - Comunicación que necesita ser corregida (tiempo, recursos, etcétera)
 4. Señales que apoyen la comunicación
 5. Recibir la comunicación (memorándum, teléfono, persona a persona, etcétera.) y captar el objetivo de la comunicación
 6. Actuar en consecuencia (dosis persuasiva)
 7. Comunicación efectiva 

Corrientes en el flujo

Seleccionado por Dr. Luis Castañeda.
De lo mejor de *Executive Excellence*

Cuando hablo de "flujo", me refiero a las fuerzas externas y a las corrientes poderosas y profundas que influyen en todo lo que hacemos en las empresas

Los cambios tecnológicos revolucionaron nuestro mundo en su totalidad. La comunicación instantánea y la rápida transferencia de conocimiento a través de la "autopista de la información" han alterado todo. Los medios de comunicación hicieron surgir expectativas y crearon varios modelos e imágenes en la mente de las personas. Todo esto hace girar la rueda social, que a su vez mueve la rueda política, que en último término influye sobre las de la economía internacional.

Las poderosas corrientes social, política y económica crearon un entorno de aguas rápidas para todos los integrantes de las empresas. Algunos líderes gustan de pensar que "el problema" radica en la corriente y que si: "sólo tuviéramos más (o menos) regulación gubernamental, más protección, un mejor clima social, mejores escuelas, si sólo el flujo fuera diferente, entonces seríamos más competitivos".

EL NUCLEO INMUTABLE

Si bien las condiciones podrían a veces mejorar, yo me enfoco en la necesidad de tener un núcleo inmutable,

Stephen R. Covey

Autor de The Seven Habits of Highly Effective People y Principle Centered Leadership y coautor de First Thing First; presidente del consejo de Covey Leadership Center

a fin de poder fluir yo en los cambios y tendencias de la corriente. Con frecuencia, quienes carecen de un núcleo inmutable están a merced de tales influencias. Cualquier viento de la política y la práctica las golpea y las arroja al vacío. Lo que flota en la superficie o lo que sopla en el viento de la industria, profesión o empresa las distrae.

Se tornan especuladores y saltan sobre las oportunidades de situación muy atractivas en el momento, incluso si eso supone abandonar durante un tiempo el "tejido", o los centros primarios de utilidades.

En nuestra propia empresa estamos tentados hacia tal tendencia. Realizamos algunas encuestas para determinar lo que desean los clientes. Estos quieren que entremos a la instrumentación. Pero si nos movemos hacia ello, dejaríamos nuestro tejido: los paradigmas y los principios. Esto es muy atractivo, es seductor, pero a la larga nos retiraría de nuestra misión esencial.

A niveles individual y corporativo, son necesarias la estabilidad de la línea de producto y cierto espíritu empresarial. En una firma pequeña es preciso

resistir la tentación de "hacer cualquier cosa para ganar un peso". En una firma grande, se tienen los ojos en una nueva oportunidad. Es necesario el mismo equilibrio en el ámbito personal y corporativo.

La clave es la concordancia entre los flujos cambiantes y el centro inmutable que se basa en los principios. Eso se convierte en la trayectoria estratégica que es preciso desarrollar. Cuando existe un marco que procede de la conciencia del entorno cambiante y de la función o propósito esenciales que se tratan de servir, se pensará y se actuará a largo plazo. Como dice Peter Drucker, "los planes carecen de valor, pero la planeación es invaluable".

EQUIPO COMPLEMENTARIO

Esa dualidad de oportunismo a corto plazo y estabilidad a largo plazo podrían encontrarse en un líder dinámico, pero por lo general se requiere un equipo complementario de dirección y liderazgo. Sólo pocos líderes muy dinámicos comprenden ambos. De manera típica, o son una cosa o la otra, o bien se disponen a cabalgar sobre las olas o a desarrollar el profundo núcleo inmutable. O quedan atrapados en la rutina y la costumbre, o viven en un mundo de sueños e idealismo que tiene poco sentido práctico y pragmático.

Es necesario equilibrar el valor con la consideración. Esta última supone conciencia del flujo de realidades. Y el valor incluye una estabilidad hacia la visión, la misión y los valores.

Alguna vez fui consultor de los líderes de una gran organización. Tenían un

núcleo inmutable, pero carecían de visión dinámica. Estaban lastimosamente fuera de contacto con el flujo. El director general había pasado la mayoría de su vida en los papeles de profesionista, técnico y productor. Como disfrutaba del aspecto de producción, pasaba la mitad de su tiempo respondiendo personalmente las llamadas y cartas, y microdirigiendo. Después de hablar conmigo durante un rato, dijo "¿qué hice? ¡me aparté de mi visión!"

Esa experiencia me enseñó la supremacía importancia de la imaginación sobre la memoria. Si las personas viven fuera de la memoria, están destinadas al pasado; si viven fuera de la imaginación, crean oportunidades. Peter Druker dijo que: los ejecutivos eficaces tienen mente de oportunidad; los ejecutivos no eficaces tienen mente de problemas.

Los ejecutivos eficaces se enfocan en el futuro. Los ineficaces lo hacen en el pasado; de hecho,

ven el presente a través del pasado; los ejecutivos eficaces ven el presente a través de futuro. La imaginación es más poderosa y significativa

que la memoria. Como dijo Einstein, "la imaginación es más grande que el conocimiento".

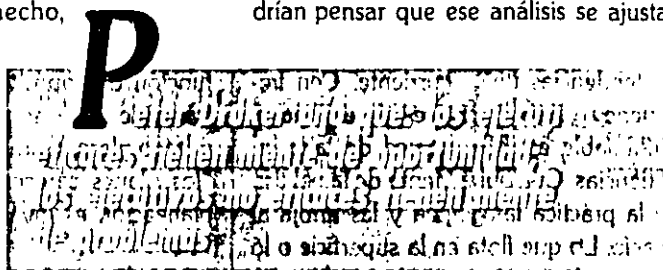
SER PROACTIVOS

Este equilibrio entre el flujo cambiante y el núcleo inmutable es una de las manifestaciones más claras del hábito primario de la gente eficaz: ser proactivo.

Las personas proactivas ven oportunidades en todo lugar y se adaptan al flujo. Tienen el poder de adaptarse porque provienen de algo que no cambia. Son muy creativas en la mente e innovadoras en los métodos. No están atadas a las formas y estructuras de las antiguas modalidades de pensamiento ni a las formas de conducirse.

Las personas reactivas leen en forma constante el pulso político y su radar social está sintonizado de manera tan profunda hacia lo que ocurre, y responden de tal manera a ello, que si estas fuerzas son adversarias o contrarias de cualquier manera con lo que tratan de alcanzar, se llenan de inmediato y por completo de complejo de culpa. Entran en lo que llamo "cánceres espirituales". Comparan el pasado o como solía ser con lo que es. Criticar y quejarse son sus ocupaciones de tiempo completo.

Las economías deben tener una base sólida de conductas proactivas e innovadoras en la gerencia, manufactura y mercadotecnia. El libro *The Spoiled Child of Western World* dice en esencia que el mundo occidental, comenzando en Grecia, ha ido cada vez más hacia el oeste: hasta que llega al borde externo de un país, donde el aspecto de capas de una cultura se resume en un sólo lugar. Algunos podrían pensar que ese análisis se ajusta



a California o Hawaii, pero más bien sugiero que lo hace en cualquier lugar en el que personas deseen "cabalgar la ola" de la prosperidad. El hedonismo quizá suponga un placer a corto plazo, pero no prosperidad en el largo.

Si la economía de un área no crece pero la población sí, o bien si las personas no inventan, diseñan, producen y comercializan bienes y servicios importantes, entonces es posible esperar una economía basada en "pizzas y videos", y eso simplemente no es rentable.

Muchos ejecutivos con los que hablo creen que "la respuesta" es "salirse" de lo que perciben como un entorno hostil de negocios y buscar un mejor flujo, un entorno de operación más conducente para los negocios. Se tienen víctimas indefensas contra los poderes del flujo.

Yo he estado en muchas situaciones en las que los ejecutivos hablan del "campo de juego injusto" y de la forma en que "el gobierno estrangula a las empresas".

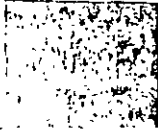
Si bien comprendo la razón de su frustración, muchas veces percibido en su plática y en lo que hacen un espíritu reaccionario y una tendencia a absolverse a sí mismos de la responsabilidad por optimizar la situación actual. Desear tener algo o alguien que cuide de ellos en vez de responder de manera proactiva a fin de que las oportunidades crezcan.

Honestamente, creo que nunca antes hubo mayores oportunidades. Hoy en día más allá de ellas que nunca antes simplemente porque hay demasiados nichos nuevos, demasiadas nuevas.

Incluso diría que esto es verdad en Rusia. Las personas que recibimos de Rusia y las de nuestra empresa que enviamos allá dicen que necesitan de manera desesperada este espíritu de proactividad y de asumir las responsabilidades y de no culpar. Pero ellos tuvieron 70 años de historia que les indujeron una paranoia tan profunda y una atrofia tal de los músculos de iniciativa que aún esperan a que ocurran las cosas. Por eso es un país en crisis y por ello pueden ir a la extrema derecha o a la extrema izquierda con tanta facilidad. Cuando una persona o un país pierde este núcleo inmutable, centrado en los principios, entonces se hunde con rapidez en las profundidades de la irresponsabilidad en el deseo social. Pero cuando alguien está a punto de perecer de inanición, no se cumple ninguna de las promesas políticas y nadie cuida de unos como antes, es posible ver por qué ocurre.

DOS CONDUCTORES DE TAXI

Cuando estuve en Alemania, recuerdo que hablé con dos conductores de taxi. Uno era un anciano caballero y el otro un joven. El conductor de mayor edad anhelaba los días que se fueron; mientras nos llevaba por Berlín, describía lo detestable de la llamada "nueva libertad" y cómo ahora tenía muchas menos oportunidades. El conductor



MISCELANEA ADMINISTRATIVA

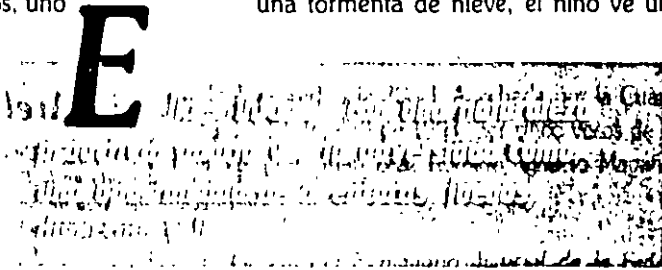
más joven veía exactamente el mismo mundo y estaba entusiasmado con las oportunidades. O pensaba de manera creativa cómo mejorar su condición. El otro pretendía mantener la anterior.

Estos dos conductores de taxi son como dos ejecutivos, uno

que se acomoda a las nuevas realidades y el otro que se opone a cualquier cambio. Uno dirige una empresa joven; impulsiva, rápida y oportu-


nista; el otro dirige una empresa más antigua, atada al tiempo, llena de estructuras y sistemas arcaicos, y ciega ante las nuevas oportunidades. Las culturas tienden a fluir de las tendencias reactivas o proactivas del liderazgo. Las organizaciones tienden a ser sombras de sus fundadores y líderes actuales.

El líder infantil, con una naturaleza proactiva, podría ver la adversidad como una oportunidad de aventuras, juegos, diversión y libertad, en tanto que el líder anciano la vería como un riesgo potencial, desastre o muerte. En una tormenta de nieve, el niño ve un



tiempo para jugar, pero el padre, la persona que tiene la responsabilidad final, muchas veces es superado por la realidad de tener que limpiar las aceras y poner cadenas en las ruedas. Es por eso que muchas veces se requiere un equipo complementario para dirigir y guiar.

Después de que el presidente Clinton pronunció su discurso sobre el Tratado de Libre Comercio de América del Norte frente a George Bush, llegó el turno de hablar al expresidente. Cuando se levantó, expresó con sinceridad: "ahora sé por qué lo eligieron a usted y no a mí". Fue la capacidad de hablar con entusiasmo sobre la forma de aprovechar el futuro: la pasión y la gloria del cambio, de celebrarlo y amarlo.

El entusiasmo genuino sobre el cambio llega sólo cuando existe un sentido profundo de quién se es, de qué desea lograr, de lo que la agenda y cómo siente uno las cosas. Es necesario tener la actitud de que el futuro está aquí y que las cosas cambiarán. Es necesario reconocer y aprovechar la oportunidad y el ejercicio de ejercer el espíritu proactivo que todos tenemos en nuestro interior: en la medida en que no abandonemos nuestros principios básicos inmutables. 

35 recomendaciones para incrementar la efectividad del recurso humano

- **Responsabilidad**
- **Constancia**
- **Integridad**

Hoy en día hablar de efectividad en las empresas sigue siendo un tema sumamente importante pero a la vez controversial, en virtud de las diferentes opiniones que puedan tenerse al respecto, no pretendemos "inventar el hilo negro" pero sí recordar que, en primera instancia, para lograr la efectividad del recurso humano se requiere de un ambiente favorable. Las siguientes recomendaciones prácticas ayudarán a propiciar un ambiente adecuado para lograr la efectividad del factor humano en las organizaciones:

1. Determinar de manera clara, sencilla y objetiva: visión, misión, valores y objetivos de la empresa: la organización obtiene resultados cuando centra la acción de mejora en una filosofía que rige su diario desarrollo.

2. Elaborar los objetivos departamentales que apoyan a los de la empresa, con la participación y colaboración del personal subordinado.

Lic. Bernabé Olivares Ramírez

Licenciado en Administración de Empresas con experiencia en Recursos Humanos Socio fundador y ex presidente de la Asociación de Ejecutivos de Relaciones Industriales de Tampico, A.C. Instructor, conferencista y catedrático

3. Verificar la elaboración y actualización constante de normas, políticas y procedimientos de las áreas vitales de la organización.

4. Implementar un sistema claro de definición de responsabilidades por departamentos y puestos que tome en cuenta lo siguiente:

- Evite que el personal haga lo que le guste hacer y no lo que tiene que hacer.
- Evite que el personal poco activo haga poco y el que abarca todo haga más de lo que le corresponde.
- Separe claramente por cada puesto de trabajo las responsabilidades personalmente desempeñadas de las delegadas a subordinados, definiendo el criterio para determinar qué se hace y qué se delega.

5. Establezca un sistema competitivo y equitativo de administración de sueldos que tome en cuenta:

- La capacidad real de pago de la empresa.
- La situación del mercado laboral de la industria que opera.
- La situación de la zona donde radica.
- El valor del puesto en función de su contribución al logro de los objetivos de la empresa y, sobre todo, "que establezca una equidad interna de pago".

6. Establecer una definición clara del rol de las áreas corporativas de las organizaciones (asesoría, servicio, dirección), definiéndose claramente la relación cliente-proveedor, generando hasta donde sea posible las áreas corporativas su propia información, para evitar entorpecer las operaciones de las entidades a las que se da servicio y asesoría.

7. Concientizar a los líderes de las organizaciones que para mandar no se requiere únicamente la autoridad, es necesario también un liderazgo. Un buen líder demuestra en su actuación diaria en el trabajo:

- Constancia
- Congruencia
- Integridad
- Confiabilidad
- Autenticidad.

En pocas palabras un buen líder debe dar el ejemplo.

8. Vigilar constantemente la congruencia entre lo que se dice y lo que

se hace en la organización el: "haga lo que le digo y no lo que hago" no funciona ni con los niños.

9. Evitar invertir más tiempo en buscar culpables, que a descubrir soluciones creativas a los problemas que aquejan a la organización.

10. Mantener como parte de la cultura de la empresa, estar a la vanguardia y atento a los últimos adelantos en tecnología y equipos, no sólo en áreas técnicas sino en las administrativas.

11. Clarificar los objetivos y el rol de cada puesto, definiendo objetivamente el perfil del mismo, elaborar políticas claras para contratar al personal con base en ello y no en el criterio personal del jefe inmediato y/o reclutador.

12. Al distribuir cargas de trabajo entre el personal hay que evitar dar más trabajo a quienes dan mejores resultados y menos a quienes dan resultados poco aceptables, ya que esto incentiva la ineficiencia de los poco activos y tiende en el mediano y largo plazo a propiciar que quienes tienen una buena actuación la pierdan

13. Implementar en cada departamento, área o sección, sistemas planeados de rotación de puestos para lograr que todos conozcan de todo y evitar que se presenten crisis derivadas de renuncias, ausentismo, etcétera.

14. Capacitar es muy importante, pero no lo haga sin ton ni son, sino sobre necesidades reales que apoyen a los objetivos de la empresa bajo un programa y una evaluación constante

15. Fomentar programas de desarrollo humano o superación personal, si el empleado o trabajador crece como persona, propiciará el crecimiento de la empresa.

16. Diagnosticar el estilo del personal con mando dentro de la organización y evaluar si éste es acorde con la filosofía de la misma, de ser necesario mejore, modifique, cambie o fortalezca los estilos. Es vital la atención organizacional en este punto.

17. Cuando implemente alguna técnica administrativa para mejorar el control de sus operaciones métase a fondo a ella, estúdiela adecuadamente, comprenda su contenido y alcance, siempre que sea posible "tropicalícela" o adapte-la a las necesidades o cultura de la empresa.

18. Respecto a los subordinados, mantenga un adecuado y congruente equilibrio entre autoridad y responsabilidad.

19. La competencia en los diferentes departamentos es buena; hágala, incentívela, propiciela, pero contróla para evitar que se reviertan estos efectos

20. Fomentar las actividades deportivas en la organización ayuda a liberar tensiones, propicia la camaradería en el personal y ayuda al mejoramiento físico

21. Hacer que anualmente la familia del trabajador o empleado visite las instalaciones de la empresa, creará algunos trastornos operativos, habrá que cuidar a los niños, etcétera, pero vale la pena, ya que esto contribuirá a la integración de la familia y la empresa.

22. Al diseñar programas adecuados de evaluación, de actuación o calificación de méritos, que sean objetivos, claros

y realistas, hágalo con base en las actividades de los diferentes grupos de la organización, ejemplo: gerentes, jefes, secretarías, vigilantes, auxiliares, operadores, etcétera; evite usar el mismo sistema para todos, cada grupo ocupacional requiere un formato acorde a las responsabilidades que ejerce.

23. Hacer que el personal diferencie claramente lo "importante" de lo "urgente", ya que la mayor parte de las actividades urgentes no son importantes, y a la inversa, la mayor parte de las actividades importantes no son urgentes, ejemplo: una actividad importante en la empresa es la determinación de: misión, visión, valores y objetivos, pero no es urgente.

24. Dar instrucciones claras y precisas a los subordinados, pero al mismo tiempo fomentar la creatividad y la iniciativa de los mismos.

25. Hacer los cambios estructurales necesarios en la organización para evitar que los subordinados trabajen para agradar al jefe, y no para contribuir al logro de los objetivos de la empresa.

26. Mantener un sistema objetivo de planeación de recursos humanos que permita potencializar quiénes en el corto y mediano plazo estarán listos para cubrir futuras posiciones, o bien determinar si no existe personal con talento para ello.

27. Concientizar a los altos niveles de la empresa para capacitarse y mantenerse actualizados; aunque parezca ilógico, por una u otra causa es el nivel que menos participa en esto.

28. Implementar programas tendentes a hacer que los jefes, gerentes y directores dejen el escritorio y salgan al campo de trabajo a conocer y palpar las necesidades y problemas del personal operativo; incluso, de ser posible, que al menos esporádicamente hagan físicamente este trabajo; ise maravillaran de los resultados!

29. Cuando dé incentivos o reconocimientos y decida darlos en especie, otorgue artículos acordes al nivel socioeconómico, idiosincrasia y costumbres de quienes los recibirán, para que éstos realmente se conviertan en satisfactores de necesidades.

30. Si desea implementar un sistema de cambio en la organización no pretenda hacerlo por decreto, evalúe y jerarquice qué hacer primero, hágalo por partes, generalmente esto requiere tiempo, no quiera comerse el pastel de un solo bocado, ya que no se puede, apóyelo con un programa de "desarrollo organizacional", recuerde: la empresa no cambia siempre será la misma, lo que hay que cambiar es la forma de ser y actuar de las personas que tienen a su cargo la organización.

31. Por salud de la organización diseñe y mantenga vigente una política sobre "conflictos de interés", que evite:

- ☐ Compadrazgos
- ☐ Formación de grupos de poder
- ☐ Mala utilización o desvío de recursos
- ☐ Compromisos derivados de la aceptación de "regalos".

32. Mantenga un programa de revisión y actualización constante de los reportes semanales, mensuales o trimestrales; representan una gran ayuda cuando están debidamente diseñados y actualizados y cumplen con los objetivos propuestos; por el contrario pueden convertirse en una importante carga de trabajo que no represente beneficios para la productividad de la empresa. Evite interesarse más en diseñar controles que en atender las causas reales de las desviaciones.

33. Establecer un sistema de reconocimiento que sirva para resaltar comportamientos que evidencien el compromiso con los objetivos de la empresa, que reconozca esfuerzos y premie resultados.

34. Implemente un sistema constructivo de disciplina y orden que evite comportamientos inadecuados y señale que hacer en caso de desviaciones.

35. Mantener, como costumbre organizacional en la empresa, auditorías periódicas en todas las áreas de la misma (no sólo las contables), con el objetivo de señalar posibles desviaciones a normas políticas y procedimientos. Esto evitará que los problemas hagan crisis por no tener un sistema que los detecte en su inicio. ➤

*¿Puede ser lo mismo una mueca, falta de sinceridad? No. Esta no engaña a nadie, pues nos damos cuenta de que es algo mecánico y verla nos hiere.
Yo me refiero a una sonrisa de verdad, que conforta el corazón y sale de nuestro interior y que es la clase de sonrisa que podría alcanzar un alto precio en el mercado.*

Comunicación ejecutiva ¿efectiva?

"Pero si te dije..." "...es que yo entendí que..."

• **Aprenda a escuchar**

• **Respuestas apropiadas**

• **Aplique su liderazgo**

"-Sr. Ramírez, ¿ya resolvió el problema de la secretaria?

-Sí Sr. Director, ayer fue despedida.

-¿Que dice?

-Que ya la despedimos como usted lo indicó.

-¿Que yo dije queeee?, pero si lo que quería es que le llamaran la atención para que no llegara tarde de nuevo".

Cuántas veces no vemos en el acontecer cotidiano estos problemas de falta de comunicación precisa, dentro de las organizaciones, con algunas consecuencias en ocasiones desastrosas para la empresa y para las personas. No nos debe extrañar que esto suceda muy a menudo en un mundo tan "comunicado" como el nuestro, en donde la diaria aceleración nos impide "escuchar" y sólo percibimos sonidos que a veces le atinamos a lo que se refieren.

Según parece, esta es una característica de las grandes ciudades tanto de las que pertenecen a los países altamente desarrollados, como de los que están en vías de desarrollo. De alguna manera es comprensible, diariamente recibimos más de 2,000 mensajes comerciales a través de la vista y el oído. Es natural,

**Lic. Luis
Gómez
Hernández**

Licenciado en Relaciones Comerciales Egresado de la Escuela Superior de Comercio y Administración del IPN Director General de Profeve, Grupo Escorpión, S.A. de C.V y Asociación de Libreros Mexicanos Ha participado como asesor y consultor en empresas.

hasta cierto punto: que nuestro margen de distracción sea bastante alto; sin embargo, no es aceptable que dentro de la organización, la gente pretexto con esto su incapacidad de escuchar y poner atención a las instrucciones.

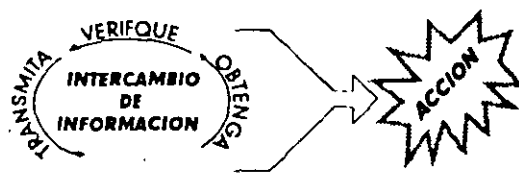
Otro problema que existe dentro de las empresas, es la apatía y falta de cultura del trabajo en equipo. Todo mundo está sumergido en sus propios problemas y se olvidan de los resultados globales, que trabajan dentro de un mismo negocio que persigue un objetivo común. Esta falta de cultura de trabajo en equipo provoca el retraimiento a sus puras ocupaciones, olvidándose de la colaboración que debe existir para llegar a la meta juntos. Constantemente escuchamos lamentos de empresarios de todos tamaños sobre cómo resolver este grave problema. Sin duda alguna, la solución siempre se presenta donde menos lo esperamos. Si bien es cierto que resulta difícil transformar la mentalidad de la gente, tampoco es imposible. Se requiere primeramente de voluntad para cambiar desde uno

mismo, eliminar todos los vicios que venimos arrastrando desde muchas generaciones atrás, vivir y experimentar el cambio nosotros antes de transmitirlo. No es posible que alguien crea en algo que no ve, no se le puede exigir a la gente que cambie, si observa en nosotros una actitud distinta a la que tratamos de inculcar.

En un proceso que implica un cambio de actitudes, generalmente quien presenta mayor resistencia es el mismo dueño de la empresa, quien a su vez viene arrastrando una serie de vicios y formas de trabajar erróneas, que transmite de manera indirecta y casi siempre involuntariamente. Es por eso que la comunicación efectiva debe partir de arriba, es decir, que desde el director general de la empresa se inicie el cambio, empezando por tener y provocar una buena comunicación. Para ello, explicaremos dicho proceso desde su raíz, o sea lo más elemental de donde parte, que aunque lo estudiamos desde la primaria, a veces es tan obvio que no lo vemos, además, le ofreceremos algunas alternativas para lograr una "comunicación efectiva".

¿Que se entiende por comunicación efectiva para ejecutivos? "Es el proceso por medio del cual, una persona llamada emisor, envía un mensaje a otra llamada receptor, a través de un medio, el cual la recibe, codifica y manda de regreso por el mismo medio, originándose una retroalimentación y logrando la **comunicación**, provocando con ello una acción que los lleve a los resultados esperados."

Para tener una buena comunicación debe haber un intercambio de información. Este proceso consiste en obtener información, verificar nuestro



entendimiento de la información obtenida y transmitir nuestra propia información. Una buena comunicación nos lleva a tener excelente relación con los demás, propiciando que resolvamos problemas y tomemos mejores decisiones.

Para lograr lo anterior, tome en cuenta los siguientes puntos:

! **Aprenda a escuchar**

! **Desarrolle un buen nivel de franqueza**

! **Elimine las barreras de la comunicación**

- Presión de tiempo
- Propósito indefinido
- Evaluación inoportuna
- Posición invariable.

! **Detecte los signos de comunicación cerrada que le indican que tipo de barrera existe, y elimínela.**

- Retraimiento
- Hostilidad
- Justificación
- Culpar a otros.

! **Use las respuestas apropiadas**

- Indicaciones generales
- Puntualización
- Averiguación en área comfortable
- Pausa
- Interpretación
- Averiguación en área sensitiva.

! **Aplique su liderazgo**

Estas fueron algunas sugerencias que le ayudarán a lograr sus objetivos de comunicación y, por lo tanto, de actuación. Si usted quiere ser un ejecutivo actual y a la altura del mejor del mundo, siga estas indicaciones reforzándolas con actualización constante. Recuerde que estamos en un momento de competencia internacional y que solo aquellos que lo entiendan se prepararán para no quedarse a mitad del camino. No espere más y anime a **¡entrar al mundo de los nuevos ejecutivos!**

Todos dependiendo de todos

La nueva dirección de personas*

**Dr. José
María Gasalla**

Consultor de empresas, doctor en Ciencias Económico Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid, presidente de las empresas Desarrollo Organizacional S.A., Madrid y Desarrollo Organizacional, México.

**Coautora
Clara L. López
de Letona de
Gasalla**

*¿Singularizarme? Vamos...
Somos todos de consumo,
y en la pila que formamos
yo soy nos-otra, nos-una*

**Miguel de Unamuno
(Romancero)**

A

partir del siglo XIX se nos ha transmitido una determinada forma de pensar respecto a la naturaleza de la vida. Según esa herencia, la vida se concibe como la lucha y supervivencia del más apto; una lucha en donde los más fuertes sobreviven y los más débiles son arrinconados contra la pared. Thomas H. Huxley, biólogo, dos años antes de su muerte, en la lección magistral que impartió en Oxford en 1893, hace ya cien años, decía: ...“la influencia del proceso cósmico sobre la evolución de la sociedad es mayor cuanto más rudimentaria es su civilización”. Según esto, el desarrollo social representa el freno del proceso cósmico, y a la larga se va sustituyendo dicho proceso natural por un proceso ético, cuyo fin no es la supervivencia de los más fuertes o aptos respecto al conjunto y sus condiciones, sino los éticamente mejores. Practicar lo que éticamente es lo mejor, lo que, en otras palabras, demanda bondad o virtud, exige una forma de comportamiento opuesta a la que genera la lucha por la existencia. Siguiendo el argumento de Huxley, la búsqueda de lo ético, en vez de la implacable **autoafirmación** sobre los demás –más débiles o menos aptos– impone la **autocontención**, que exige que el individuo en vez de apartar y pisotear a sus competidores (semejantes), no sólo los respete, sino que además colabore con ellos hasta lograr que el mayor número de ellos resulte apto para sobrevivir.

No cabe duda que en nuestra sociedad actual, aún en proceso de desarrollo, la lucha por la existencia y la competencia que ella genera es cada vez más dura y por ello no resulta fácil pasar de la autoafirmación a la autocontención, aunque, si tomamos como referencia el reino animal, donde la lucha por sobrevivir es su única razón de existir, podemos afirmar que estudios recientes sobre su comportamiento han demostrado que los animales, cuya actuación es bien clara y se rige por pautas conflictivas, en determinadas condiciones naturales actúan entre sí con pautas de comportamiento cooperativo. Ambos modos, el competitivo y el cooperativo, pueden complementarse en vez de oponerse.

En realidad la competencia es una forma de cooperación y viceversa. El espíritu de tribu, el conflicto por las diferencias entre las clases sociales, son reminiscencias de la revolución urbana que comenzó hace unos diez mil años; sin duda esas circunstancias no son las mismas hoy en día. La persistencia en las ideas


que conducen al espíritu de separación, división, antagonismo y agresión no puede prevalecer en una sociedad civilizada como la nuestra y podemos decir como Darwin: "... a medida que el hombre avanza en civilización y las comunidades pequeñas se unen formando núcleos urbanos mayores, la razón más simple dirá a cada individuo que debe extender su instinto social y sus simpatías a todos los miembros de la misma nación, aunque personalmente no les conozca"; continúa: "una vez que se ha llegado a este punto, sólo las barreras artificiales impiden que sus simpatías se extiendan a los hombres de todas las naciones y razas". Darwin insiste con fuerza en el **principio de la cooperación** como base del auténtico proceso del desarrollo humano.

Lester War, padre de la sociología norteamericana, con su libro *Dynamic Sociology* (1983), se encuentra entre los primeros sociólogos que destacaron la importancia de la cooperación en la evolución, y decía que el principio de la cooperación ha avanzado mucho por el camino de la consolidación como el factor más importante para la supervivencia humana. Apóya este principio afirmando que ningún organismo vivo es biológicamente solitario en su origen, y muy pocos lo son durante el desarrollo de su vida. Todo ser vivo se halla comprometido en cierta medida con alguna clase de convivencia social.

Se preguntaba Pascal: "¿Qué quiere, pues, el hombre?" Y a continuación decía respecto a él: "¡Qué novedad, qué monstruo, qué caos, qué motivo de contradicción, qué prodigio!" Eso es el hombre, un prodigio que vive consigo mismo pasando del amor al odio, del valor a la cobardía, de la diversión al aburrimiento, de la acción a la inacción, en un intento supremo, cada día, de superarse, en constante rebelión contra su entorno, creando, destruyendo, sumergido en el caos y el orden de su propia y vital necesidad de organizarlo todo.

¿Es el hombre irremplazable en cualquier organización de sistemas? El propósito de las acciones humanas es crecer, crear en nosotros un centro espiritual único que sea reflejo del mundo que nos rodea, una conciencia que sea a la vez parte única y diferente, que se perfecciona y converge sin perder su individualidad, sino al contrario, complementándola desde esa convergencia con el "otro", con su entorno. Cuanto más se pierde uno en la situación del otro, más cerca está uno de sí mismo. Podemos decir así, que el hombre es irremplazable, al igual que el mundo, organización (desorganizada), que desde el caos busca ineludiblemente el orden a través de una compleja y armónica unión de opuestos, con todos sus elementos únicos e irrepetibles, a la vez que imprescindibles para la sustentación de un sistema. Lo mismo sucede con lo humano. "Como es arriba es abajo", dijo Hermes Trismegisto.

El profesor Laín Entralgo define al hombre maravillosamente cuando dice: "Somos como un universo que emergiendo del caos nos buscamos a nosotros mismos de una manera plena, hacia una meta concreta, hacia nuestra realización como personas". No cabe duda que el camino para nuestra auténtica realización cruza el camino de los demás, por la convergencia con el otro, por la unión y la síntesis. Sólo así realizaremos nuestra originalidad, nuestro ser holístico o integral.

El hombre, animal curioso y social por excelencia, responde como un organismo vivo a su "apetito social" y busca al otro para complementarse, significando el "otro", aquella parte de nosotros mismos que nos falta, que necesitamos. Sustituir la autocontentación o convergencia con los demás por la autoafirmación, sobrevivir por encima de los demás nos llevará al aislamiento, a la soledad. Está demostrado lo inútil y estéril que es un hombre solitario. La cooperación, la interacción holística entre los individuos, con vistas al apoyo mutuo y el propósito de concederse unos a otros beneficios de supervivencia, o enunciándolo desde un plano más elevado de integración: el amor, es la energía que nos permite ser cada día seres más desarrollados, y nos concede la posibilidad de vivir una vida más satisfecha y vibrante. Sin cooperación, sin convergencia, sin amor, no es posible vivir, a lo sumo poder existir. ¿Es posible buscar ese vivir en la interdependencia organizacional? ¿Podemos hacer coherente la **misión** de la empresa en la misión individual de cada uno en la búsqueda de su ser? Cuando nos quejamos diciendo que "falta comunicación" en la organización, no será que no nos atrevemos a profundizar en las causas y que rehuimos de encontrarnos con nuestro propio ser? 

COOPERACIÓN

11

Cómo identificar a las empresas correctas para realizar *Benchmarking*

*Un lector nos llamó recientemente buscando información sobre cómo iniciar un esfuerzo de benchmarking con el pie derecho. El encontró la propuesta de Greg Watson, *The Benchmarking Workbook*, de gran utilidad. Así que creemos que para otros lectores esta información también puede ser muy útil. Este texto asume que usted ya ha analizado los principales sistemas del negocio y ha decidido qué proceso o procesos serán sometidos al benchmarking. Lo que presentamos a continuación son algunas guías prácticas y formas de identificar cómo hacer benchmarking.*

Fuente Productivity Press, Portland, Oregon

DIRIGIR LA BUSQUEDA

La fase de búsqueda dentro de un paquete de benchmarking es, frecuentemente, la mayor dificultad para los "benchmarkistas" novatos. Un objetivo primario de esta etapa es tener un panorama de las mejores prácticas y medidas de desempeño de toda la industria. Esto requiere una investigación secundaria, equivalente a aquella que realizara un asistente de investigaciones legales o un estudiante de grado doctoral al trabajar en una disertación. Nos enfocaremos en dos áreas críticas que soportan la investigación: la búsqueda secundaria de datos y un método para identificar un desempeño de compañía que garantice una investigación posterior a nivel de visita en el sitio o la planta de la empresa.

El objetivo de esta fase del estudio es compilar los fragmentos de información que se hayan encontrado en diversas fuentes para que así pueda ser formulado un marco coherente del desempeño de negocios de las empresas meta para el benchmarking. Así, trataremos de conformar la descripción de la operación de una empresa, valiéndonos de fuentes externas.

APOYAR LAS RELACIONES ESTRATEGICAS

Un punto importante de partida consiste en recolectar la información que su organización ya tiene sobre el grupo de compañías meta. Esta información viene de la investigación de procesos internos y de la investigación de mercados.

Una forma de organizar esta información es crear un tabla con las medidas relevantes de desempeño y los pasos de los procesos para cada una de las compañías (ya sean competidores o potencias de clase mundial) que fueron encontradas en la primera fase de la investigación.

Se debe agregar a esta lista las nuevas compañías que se vayan descubriendo al

buscar más información. Posteriormente, se deben vaciar, en las celdas de la tabla, los datos que hasta el momento se tengan sobre cada empresa; esto ayudará a identificar huecos que existan tanto en conocimiento como en la comprensión de las operaciones de las empresas. Incluso, se puede emplear el método CEDAC (diagrama de causas y efectos al que se le agregan tarjetas) para registrar la información de las diferentes fuentes internas de información. Al colocar un tablero CEDAC en un privado o espacio específico destinado a ser el "cuartel del benchmarking" dentro de la oficina, se ofrece la oportunidad de una mayor y más extendida participación al capturar el nivel de conocimiento e información de los procesos; de ese modo se podrá dar forma más rápidamente a los requerimientos del estudio.

La siguiente etapa consiste en establecer alianzas estratégicas de negocios con compañías que tengan interés personal en nuestro desempeño: proveedores, clientes (particularmente las cuentas importantes), asociaciones comerciales y organizaciones de estándares industriales.

Es importante tratar de empatar el modelo de negocio de estas compañías con el propio para poder entender algunos de los diferentes motivadores de decisión que hay detrás de sus procesos, e identificar específicamente en dónde han mejorado los procesos más allá de la capacidad actual de nuestra empresa.

Existe una dimensión ética en esta fase del estudio. Las alianzas con proveedores, clientes y asociaciones para recolectar información sobre la competencia, tiene que ser una actividad explícita, de tal modo que ninguno de los asociados sienta que estamos operando de manera inaceptable.

Para suavizar este tema, muchos proyectos de benchmarking emplean una firma de consultoría como un tercero que recopila toda la información de medidas de desempeño. Esto es el principio de un esfuerzo de benchmarking más amplio, que además acelera la búsqueda de compañías de clase mundial apropiadas para la comparación y que permitan ser visitadas.

EL USO DE FUENTES SECUNDARIAS

La Agencia de Inteligencia Central de los Estados Unidos (CIA) reúne mucha información sobre política, economía e intereses militares en una gran variedad de países. Un artículo que leí hace tiempo citaba a Richard Helms, otrora director de la CIA, diciendo que el 85 por ciento de toda la información que manejaba esta agencia provenía de un análisis apropiado de literatura abierta y pública.

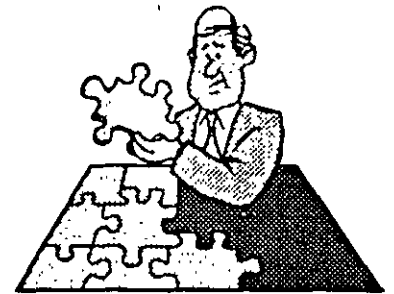
Me impresionó particularmente esta información y la recordé cuando, en 1987 estaba realizando mi primer estudio de Benchmarking. Aquel estudio era una investigación de una empresa de cómputo, la cual quería determinar qué tan progresiva había sido en su programa de desarrollo de software. Al buscar en literatura, publicaciones, etc., se reveló un artículo algo olvidado, escrito por uno de sus ingenieros; en él discutía la integración de métodos de análisis estructurados a partir de funciones de calidad para especificar los requerimientos de software. Después, todo el asunto del benchmarking fue respondido en cuestión de horas, consultando en una computadora una base de datos. Esta experiencia me convenció de que la observación de Helms es igualmente cierta en el mundo comercial del benchmarking.

Quizás el trabajo más importante sobre inteligencia competitiva y recopilación de información es el de Leonard Fuld *Competitive Intelligence* (Inteligencia Competitiva). Fuld identifica una amplia gama de fuentes secundarias de información. En la figura 1 presentamos una herramienta que puede ayudar en el inicio de la investigación secundaria.

Este cuadro nos da una idea general sobre dónde encontrar ciertos servicios que proporcionan librerías, asociaciones y consultores.

Los siguientes puntos delinean un método básico para el proceso de búsqueda de información.

Se pueden realizar alianzas estratégicas con proveedores, clientes y asociaciones para realizar el benchmarking



TIPO DE FUENTE	DONDE SE LOCALIZA	RECURSOS ESPECIFICOS
Búsqueda en computadora	<ul style="list-style-type: none"> * Bibliotecas públicas y universitarias * Secretaría o Ministerio de Comercio <ul style="list-style-type: none"> - reportes industriales actualizados * Reportes del congreso 	<ul style="list-style-type: none"> * Búsqueda por palabras-clave * Acceder a bases de datos <ul style="list-style-type: none"> - Dialog - Pun and Bradstreet - Value Line - Moody's Instrument Service
Asociaciones Profesionales y Comerciales	<ul style="list-style-type: none"> * Asociaciones o fundaciones de Calidad Total * Asociaciones o Institutos de Excelencia * Cámaras industriales y comerciales 	<ul style="list-style-type: none"> * Reportes de una industria específica * Reportes sobre premios y reconocimientos * Recomendaciones de expertos * Listas y Directorios de agremiados o asociados * Expositores en Ferias y exposiciones comerciales
Consultas / Expertos en Procesos	<ul style="list-style-type: none"> * Referencias de colegas * Asociaciones Profesionales * Publicaciones de Comercio. * Directorios especializados en consultoría * Quién es quién 	<ul style="list-style-type: none"> * Encuestas y estudios realizados por un tercero * Referencias de individuos o de fuentes de información * Evaluación de los resultados de la investigación

Fig. 1. Fuentes de Información Secundaria

- * Establecer medidas de desempeño y métodos de recolección de datos para aquellos procesos que han determinado comparar (ver las mismas medidas al interior).
- * Identificar las organizaciones a comparar y las fuentes secundarias de información
- * Recopilar la información de las fuentes secundarias y cuantificar los datos de desempeño.
- * Simplificar y reformatear los datos de modo que se puedan identificar fácilmente las diferencias o "brechas" en el desempeño

RESUMIR LA INFORMACION SECUNDARIA

Los datos derivados de la investigación pueden resumirse por empresa en cada uno de los rubros o procesos medidos. Cada una de las compañías meta debe tener un perfil de desempeño muy interesante.

Condense la información en una sola tabla como la de la figura 2. En este cuadro comparativo, los puntos a evaluar aparecen a la izquierda en una columna, y los resultados de las empresas se registran en una columna dedicada a cada una de ellas.

Las evaluaciones que presenta la figura 2 representan un perfil genérico de la efectividad de una empresa; use las medidas de desempeño que usted ha seleccionado específicamente para sus procesos.

Cuando haya agotado las fuentes de información externa, entonces está listo para proponer a las empresas una visita. Para determinar qué compañías debe visitar en la siguiente fase, compare la información para saber qué compañías han excedido a la suya en cuanto al desempeño de los procesos en cuestión. Considere las siguientes preguntas:

MEDIDAS	NOMBRE DE LA CIA.	NOMBRE DE LA CIA.	NOMBRE DE LA CIA.
1. Retorno de activos netos			
2. Participación de Mercado			
3. Apalancamiento			
4. Inventario (% de ventas)			
5. Ventas por empleado			
6. Costo de manufactura			
7. Investigación y Desarrollo (% de ventas)			
8. Eficiencia de la inversión en Invesl. y Desarrollo			
9. Tiempo del ciclo de un nuevo producto			
10. Tiempo del ciclo de Pronóstico			
11. Tiempo de ejecución de una orden			
12. Tiempo de manejo de materiales			
13. Tiempo del ciclo de Producción			
14. Tiempo de respuesta a clientes			
15. Quejas de clientes (% transacciones)			
16. Devoluciones (% de transacciones)			
17. Partes devueltas a proveedores			
18. Rentabilidad			

Fig. 2 Comparación de desempeño en el negocio

*Condense la
información en
una sola tabla*

- * ¿Tenemos la información suficiente como para determinar que existe una diferencia en el desempeño?
- * ¿Qué tan reciente y confiable es la información que tenemos sobre esta empresa?
- * ¿Las similitudes de esta empresa son suficientes como para compararla con la nuestra?
- * ¿Alguna pequeña diferencia en el negocio podría invalidar la comparación?
- * ¿Esta compañía tiene buena disposición para compartir detalles con nosotros?

Seleccione las mejores empresas de su clase para visitar. Esta es la siguiente fase del proceso: hacer una petición formal a aquellas compañías que ha seleccionado como prospecto para realizar el benchmarking.

Lo primero que debe hacer es escribir una carta al director de calidad o gerente del área que quiere visitar. En esta petición, asegúrese de enfocar su estudio a un punto o tópico específico e identificar los sitios particulares, plantas o localidades que quiere visitar. También puede incluir algunas preguntas preliminares para que la empresa prospecto pueda evaluar el tipo de estudio que se está realizando. Posteriormente, dele seguimiento a esta carta a través del teléfono para discutir y acordar detalles y determinar el interés del análisis.

Es particularmente importante enviar la petición a la persona apropiada, pues hacer un contacto erróneo puede traer como consecuencia una negativa, dado que a algunos ejecutivos, debido a sus ocupaciones, les resulta más fácil rechazar el requerimiento que pasarlo a la persona indicada. Una empresa, por ejemplo, envió su petición al departamento legal, por su interés de tener un memorándum de entendimiento. Como el área legal no está íntimamente involucrada con el benchmarking, manejó esta petición como cualquier otro asunto contractual, tomando tres meses para resolver favorablemente el permiso.

A pesar de que muchas compañías emplean el benchmarking como una herramienta, no existe sólo un modelo aceptado para desarrollar el proceso. Así que cualquier otra empresa puede tener una aproximación diferente del método de conducir el estudio. El periodo de negociación que sigue a la petición formal permite a las compañías coordinar sus métodos y establecer un enfoque común del estudio de benchmarking, y así estar listos para la fase de observación **MT**

1 Febrero de 1995

Comunicación Informal: en sintonía con "Radio Pasillo"

Salvador R. Sánchez
Gutiérrez*

¿Quién puede afirmar, con absoluta seguridad, que nunca participó en la difusión de un rumor? ¿O que nunca escuchó un chisme? ¿O que no comparte de vez en cuando información de tipo personal? ¿O que jamás prestó oídos a información que le llegó con carácter de "restringida", "confidencial" o incluso "secreta"? Muy pocos, seguramente.

Podría decirse, como en la sentencia bíblica, que "el que esté libre de culpa tire la primera piedra" de no ser porque en primera instancia, no hay culpabilidad en el hecho de buscar y difundir información. De hecho, la mayoría de la gente se involucra en muchísimas actividades de comunicación que llevan a intercambiar información cuya cantidad y calidad suelen rebasar lo estrictamente necesario para la convivencia o, en su caso, para asegurar la buena marcha de las organizaciones. Esto se debe a que en la medida de nuestro interés por los demás —un rasgo muy humano— nos gusta dar y recibir información en abundancia.

Si al plantear las preguntas del principio nos referimos concretamente al ámbito laboral, estaremos aproximándonos a uno de los aspectos más importantes de la comunicación en las organizaciones: la comunicación informal, aquella que se lleva a cabo en el plano personal, al margen de los canales formales u oficiales de las empresas. Últimamente se ha dado en llamar a este tipo de comunicación "Radio Pasillo" o, cuando su contenido se refiere más que nada a chismes, "el lavadero".

"Radio Pasillo" funciona en paralelo con la comunicación formal de las empresas. A veces discurren en la misma dirección y se complementan, pero en ocasiones divergen o de plano se oponen. De cualquier manera, los contenidos de la red informal de comunicación juegan un papel fundamental en la interpretación común de la realidad organizacional, es decir, en la forma como la gente entiende su ámbito laboral. Por este conducto conocemos a los demás —y permitimos que nos conozcan— más allá del rol laboral, compartimos inquietudes, obtenemos elementos que nos ayudan a comprender mejor a la organización y nuestro papel en la misma y, frecuentemente, conseguimos información que facilita el desempeño de nuestras labores.

Los especialistas en el tema han demostrado que la comunicación informal suele ser muy precisa, rápida y activa (esto último en el sentido de que casi todos los miembros de la organización colaboran en la transmisión de la información). Además, la gente suele concederle una alta credibilidad. Se trata, aunque a veces se piense lo contrario, de un recurso valioso para las empresas y para sus integrantes. Sin embargo, como todo, tiene sus riesgos y puede servir para fines improductivos.

La importancia de "Radio Pasillo" aumenta cuando los miembros de la organización se sienten en estado de incertidumbre, cuando no cuentan con elementos para atender la situación y, por



*Consultor de empresas, miembro de
ARS Consultores. Profesor en la
Universidad Iberoamericana.

tanto, requieren de más información para explicarse lo que está ocurriendo a su alrededor. La comunicación informal, entonces, se percibe como una fuente primordial de referencia. Por eso, en circunstancias de cambio y en las crisis, "Radio Pasillo" se vuelve un medio de relevancia prioritaria para el intercambio de datos y noticias.

La información que se desplaza a través de los canales de comunicación informal puede clasificarse en cuatro grandes categorías:

- ▶ Información de carácter personal, que permite a los individuos conocerse mejor unos a otros. En este renglón, en que por cierto los mexicanos nos movemos con gran soltura, caben los sueños, aspiraciones, inquietudes, preferencias, cuestiones familiares, etc.
- ▶ Chismes, que son noticias verdaderas o falsas con las que se pretende crear un ambiente de escepticismo o indisposición hacia una persona, un grupo, una organización, el gobierno, etc. Por ejemplo, cuando se dicen cosas que llevan a poner en duda la integridad de una persona o las intenciones de quienes dirigen un área o una empresa. Recordemos para ilustrar mejor el punto la forma como la prensa amarillista se ocupa de los deslices de la familia real inglesa, o lo que en México se comenta de cuando en cuando acerca de las preferencias sexuales de algunos importantes funcionarios.
- ▶ Información relacionada con el desempeño de las actividades laborales, normalmente útil para la realización más eficiente del trabajo, como puede ser la relativa a cambios estructurales, aparición de nuevos productos, opiniones de los clientes, datos acerca de la competencia, *tips* para realizar mejor un trabajo determinado, etc.
- ▶ Rumores, que consisten en la difusión de información ambigua y poco fundamentada pero en apariencia

relevante para la mayor parte de los miembros del grupo. Son de gran importancia en la interpretación de la realidad organizacional y en la calidad del clima laboral, pero sus procesos de gestación y desarrollo son poco conocidos por los administradores, quienes suelen atribuirles una influencia mayor que la que en realidad tienen. Al rumor vamos a dedicar el resto de este escrito.

Cabe aclarar de entrada que el rumor es un fenómeno habitual y natural entre los grupos humanos y, por ende, virtualmente inevitable. Además, los rumores no siempre son nocivos; en ocasiones sirven para dar un sentido de dirección común a los grupos, reforzando la cohesión entre sus integrantes. No obstante, cada vez se presta más atención a su presencia porque en algunos casos son

*Es importante
prestar oídos
a los rumores.*

generadores de confusión e inestabilidad, o son improductivos, e incluso pueden llevar a los grupos a tomar decisiones perjudiciales.

Los rumores no nacen de la nada. Para que surjan y cobren fuerza es necesario que se den ciertas condiciones:



1. **El interés que se desarrolla entre un grupo de personas por una situación determinada.** Por ejemplo, la incertidumbre que se produce en las empresas ante la posibilidad de modificaciones a la estructura organizacional.
2. **La ambigüedad, lo incierto o lo confuso de la situación.** Siguiendo con el ejemplo, en muchas compañías la gente sabe que son necesarias ciertas modificaciones estructurales, pero no le resulta claro cuándo, dónde, de qué profundidad y a quiénes va a afectar.
3. **La falta de información acerca de la situación.** Ejemplo: se ha manifestado, en la dirección de la empresa que se está analizando la necesidad de llevar a cabo un cambio en la estructura, pero no se aportaron más datos.

En tales circunstancias las personas se sienten inquietas, a veces ansiosas, y comienzan a buscar información que les sirva para comprender la situación, para dar sentido a la realidad que están viviendo. Se hace lo que se llama un "vacío de información". La necesidad de información crea un campo fértil para el nacimiento y la reproducción del rumor. A partir de ese momento, cualquier dato que parezca tener sentido para explicar lo que está pasando se integra al mensaje que viaja de persona a persona con una velocidad extraordinaria.

Aunque el contenido esencial del rumor suele conservarse, sucede con frecuencia que los implicados le van agregando elementos "de su cosecha" hasta deformar el sentido original. Lo que en principio era una modificación poco importante en la estructura de la organización puede acabar convertido,

al final de la cadena de comunicación, en una transformación radical de la compañía, o en su venta a los japoneses, o en un drástico recorte de personal. Así, en vez de servir para ayudar a comprender la realidad y reducir la inquietud, el rumor acaba produciendo el efecto contrario, con consecuencias que pueden llegar a ser muy perniciosas para la empresa y sus integrantes.

¿Qué hacer ante el rumor en la organización? De entrada, adoptar una actitud consciente y responsable para, con esa óptica, considerar lo siguiente:

1. **Es importante prestar oídos a los rumores.** Siempre se les debe escuchar con atención porque, sean ciertos o no, generalmente son portadores de las preocupaciones, temores, inquietudes y sentimientos prevaletentes entre la gente. Además, sólo conociéndonos se puede actuar de manera efectiva para evitar sus posibles efectos nocivos.
2. **Es mejor no colaborar a su divulgación.** Entre adultos y más aún como integrantes de una organización, lo que se dice conlleva ineludiblemente compromisos; difundir rumores nos hace corresponsables de sus efectos y no sólo en el plano moral, sino hasta en el legal. Por otra parte, propalar rumores hace ver a quienes lo hacen como personas indiscretas, poco confiables y no muy profesionales. La regla de oro es escuchar y callar.
3. **Los rumores no deben aceptarse pasivamente:** hay que dudar, cuestionar, averiguar, indagar, buscar activamente la verdad, para no dejarse engañar fácilmente. En este sentido, el escepticismo es un recurso de la inteligencia para alejarse de patrañas.
4. **La mejor forma de contrarrestar los rumores es llegar a la verdad por medio de fuentes informadas y dignas de crédito.** En situaciones de incertidumbre, preocupación y ansiedad, lo más recomendable es buscar información

*La regla de oro es
escuchar y callar.*

veraz con quien la pueda tener, para dispersarla entre los afectados.

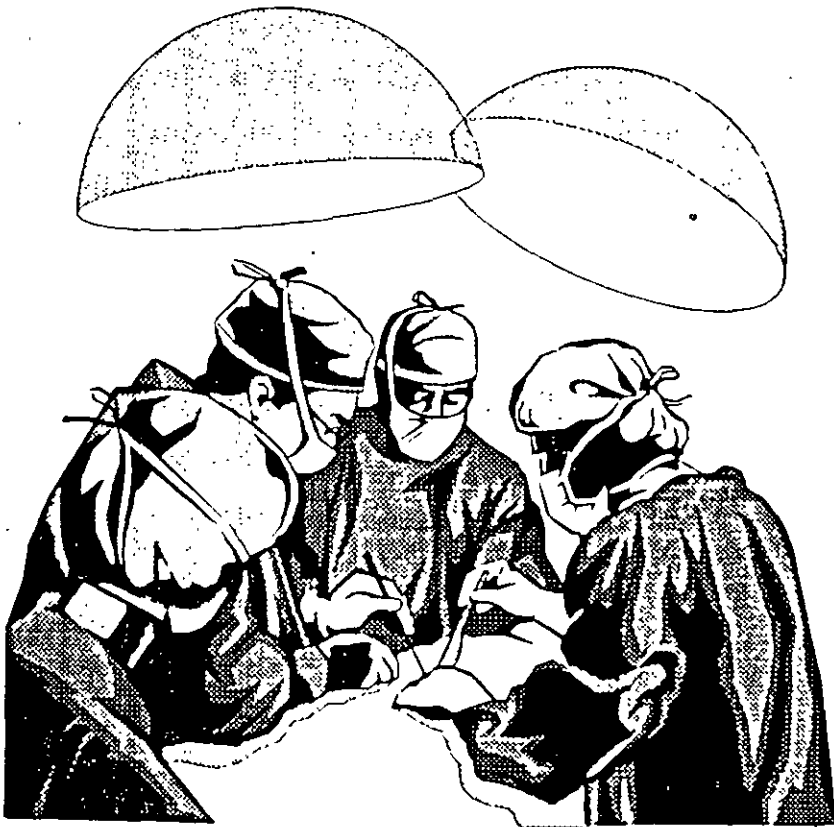
5. **Conviene mantenerse informado para tener elementos de juicio.** La ignorancia es el terreno más propicio para el cultivo de los rumores. Las organizaciones que realmente se ocupan de que su personal esté al día en los asuntos fundamentales son menos susceptibles de sufrir rumores con efectos nocivos.
6. **En caso de detectar rumores que puedan poner en riesgo la seguridad de la organización, el clima laboral o la integridad de alguien, hay que reportarlo de inmediato para que puedan adoptarse las medidas conducentes a limitar su propagación.**

"Radio Pasillo" es —permítasenos la redundancia— una manifestación de la naturaleza humana y un recurso que ayuda a mejorar las relaciones con los demás, a comprender el sentido de las aportaciones personales y grupales a la organización e, incluso, a mejorar el desempeño. Como tal, es una valiosa herramienta de comunicación. Es, además, una fuente valiosísima de datos acerca de la forma como, en general, se perciben las cosas en la compañía. En momentos de crisis es un termómetro social que ningún ejecutivo puede darse el lujo de ignorar. No obstante, puede llegar a representar ciertas desventajas para personas, grupos y empresas si no se hace un uso inteligente de ella. **MT**

La función básica de la organización

Una perspectiva sociotécnica

Stan De Loach, Ph.D.* y Sergio A. López**



* Consultor en organización y gerencia. Instituto Mexicano de Relaciones Grupales y Organizacionales (Mexico, D.F.), y Nueva Orleans, Louisiana

** Estudiante de comunicación social, Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina

La sociedad humana realiza la gran mayoría de sus labores por medio de estructuras llamadas "organizaciones". Estas constituyen sistemas sociotécnicos, porque ordinariamente deben llevar a cabo una tarea técnica que requiere de la participación de seres humanos dentro de un esquema organizacional, el cual por ende puede ser caracterizado como técnico y social.

Cabe hacer notar que nos referimos a organizaciones en un sentido macro, dejando de lado las micro-organizaciones, como por ejemplo la familia, dentro de la cual se realiza mucha actividad esencial, como la crianza y educación informal de los niños. Sin embargo, las micro-organizaciones también están sujetas a las mismas reglas e influencias descritas más adelante.

Una organización es una estructura dinámica; toda organización está en un estado de flujo continuo. Debido a las tensiones internas y externas a las instituciones, tanto el desarrollo como la sobrevivencia *organizacionales* son procesos *orgánicos*. (Nótese que la raíz de ambas palabras es idéntica).

Siempre es preciso intentar comprender estos procesos de desarrollo y adaptación, ya que como gerentes estamos en posiciones de liderazgo. Implícita en este rol institucional está la función de guiar a la empresa de tal manera que pueda responder adecuadamente a las transformaciones constantes que caracterizan al entorno social. Los líderes deben examinar lo que pasa fuera de su institución, para asegurar su supervivencia. Adicionalmente, ellos tienen que conocer a fondo lo que pase dentro de la institución, para poder mantener una relación adecuada y oportuna con el entorno social.

Por lo tanto, como gerentes, nos enfocamos en los procesos internos y externos. Pero, a la vez, estamos inmersos en ellos y no siempre somos capaces de mantener la objetividad. En los intentos de comprender nuestra situación, tenemos que reconocer que podemos encontrarnos subyugados por ellos, o bien que podemos llegar a dominarlos.

La institución y sus integrantes siempre responden, de forma consciente o inconsciente, a estos procesos dinámicos. En algunos casos nos concentramos en un solo aspecto de ellos, sea una crisis económica, un conflicto laboral o el lanzamiento de un nuevo producto. De esta manera, es

fácil que como gerentes, responsables implícita o explícitamente del éxito de nuestra área o tarea, perdamos la perspectiva de la organización entera como integridad. En esos momentos, un breve repaso de la función y la naturaleza de la organización puede ayudarnos a enfrentar mejor los conflictos y decisiones que nos acechen.

Tener una perspectiva global de la organización y su misión es lo que más propicia la comprensión de nuestra tarea individual. Además, asegura que en la toma de decisiones podamos mantener la utilidad de nuestras áreas de actividad, y su conformidad con las metas y labores de la organización a la que pertenecemos.

Toda institución forma parte de una sociedad con su propio sistema de gobierno, cultura, ética y moral. La institución y la sociedad están constantemente involucradas en una interacción con influencias mutuas. De hecho, la organización es un microcosmos de las tensiones, presiones, y preocupaciones sociales.

De la misma manera, los subsistemas de la institución total manifiestan los conflictos, comportamientos y ansiedades prevalecientes tanto en la organización como en la sociedad. Las características estructurales y psicológicas de la totalidad social se reflejan en las de todos sus subsistemas (por ejemplo, la familia, la universidad, la empresa, y toda organización).

La sociedad está presente y representada dentro de la organización, a la vez, la sociedad y la organización están presentes y representadas en el individuo. La constante interacción entre la sociedad global y las organizaciones va dando forma a éstas. Por ejemplo, de la necesidad, carencia o desecho de algunos elementos de la sociedad surgen algunas instituciones que toman como su tarea principal satisfacerlos. Por otra parte, también se van formando (o aun creando) las necesidades y los deseos de los consumidores en el objetivo de proveer nuevos bienes y servicios.

Una organización tiene como propósito reunir los medios (es decir, los recursos físicos y humanos) esenciales para realizar una tarea principal y varias secundarias que contribuyan a ésta. Sólo se puede diseñar una forma de organización efectiva cuando se conoce la naturaleza de la función principal, las condiciones necesarias para poder llevarla a cabo, y los factores pertinentes del entorno social.

La tarea principal de una organización se define como la que debe cumplir para sobrevivir. La institución entera, mediante sus partes o subsistemas, se responsabiliza de llevarla a cabo; aunque cada subsistema por lo regular tiene una serie de tareas que pueden variar a través del tiempo y que contribuyen a que la organización total cumpla su misión principal.

La tarea principal es más una herramienta útil para la exploración y evaluación de la efectividad de la organización (y, por lo tanto de la probabilidad de que la empresa sobreviva), que una tarea específica y limitada que se proponga hacer.

La toma de decisiones se vuelve más sencilla para los miembros de la organización cuando ellos pueden definir la misión principal. Al comprender la naturaleza de la tarea principal global, están mejor preparados y son más competentes para realizar sus tareas secundarias. Entonces, cuando los miembros evalúan la calidad de su función a la luz del objetivo principal, la organización puede volverse más eficaz y por ende más capaz de sobrevivir.

La definición y comprensión de la tarea principal no siempre es fácil. De hecho, se puede observar variación entre la tarea "existencial" que la organización cree que hace, la que el medio ambiente espera que haga, y la que verdaderamente hace. También pueden diferir la tarea "normativa" que la organización debe o está diseñada para hacer, y la tarea "fenomenal" a la que los miembros de la organización parecen dedicarse, pero de la cual pueden no ser conscientes.

Una organización puede ser definida en base a procesos de importación, transformación, y salida de productos, dado que dichos pasos actúan colectivamente, dando forma a sus actividades. Por ejemplo, un hospital recibe a pacientes y empleados de varias categorías. El hospital lleva a cabo varios procesos de transformación, tales como la cirugía, la farmacoterapia, la educación, y el entrenamiento. Exporta los productos de estos procesos de transformación como ex-pacientes, vivos o muertos, o ex-empleados.

El concepto de "fronteras" facilita la comprensión e implementación de estos procesos y por lo tanto, de la tarea principal. Las fronteras delimitan lo que está dentro y lo que está fuera de la organización. La frontera puede definirse más como una región que como una línea, y debe ser

*Sólo se puede
diseñar una
forma de
organización
efectiva
cuando se
conoce la
naturaleza de
la función
principal.*

*El liderazgo
de una
empresa está
basado en su
responsabilidad
para manejar
las fronteras.*

manejada con un balance apropiado de permeabilidad y de rigidez.

La organización no sobrevivirá si la frontera es demasiado impermeable o demasiado permeable. Si es demasiado permeable, la organización será inundada por un flujo de insumos básicos (en este caso, los pacientes), los cuales no podrá transformar correctamente. Si es demasiado impermeable, no habrá un ingreso suficiente de insumos básicos, o los productos serán retenidos dentro de la organización. Por ejemplo, si la salud perfecta fuera una de las características necesarias para salir del hospital, serían muchos los que entrarían y pocos los que serían dados de alta.

Aunque no siempre se tenga conciencia de ello, es obvio que la organización tiene que llevar a cabo sus tareas de una forma que satisfaga a ciertos sectores relevantes del medio ambiente. Siguiendo con el ejemplo anterior, si muchos pacientes murieran hospitalizados, algunos sectores del entorno, tales como los familiares de los difuntos, exigirían investigaciones y modificaciones de los procesos de importación, transformación y salida.

Es evidente que el concepto de fronteras puede aplicarse a una institución y a sus subsistemas, así como a los conceptos de roles y tareas, y a las definiciones de autoridad y de responsabilidad. En fin, es un concepto fundamental para la evaluación de la vida organizacional y el mejor funcionamiento de la empresa.

Claramente, el liderazgo de una empresa está basado en su responsabilidad para manejar las fronteras, tanto internas como externas, de forma tal que las interacciones que se sucedan a través de ellas se relacionen idóneamente con sus necesidades y las de su entorno.

Estas interacciones, los intercambios organizacionales y el trabajo se llevan a cabo en tres fronteras diferentes: las que se demarcan entre los individuos, entre los subsistemas de la institución, y entre sistemas (la empresa y el medio ambiente)

En este contexto, manejar las fronteras quiere decir regular el límite entre lo que es externo y lo que es interno, a fin de que los miembros de la organización dispongan de los recursos y las condiciones de trabajo precisos para permitir el logro de la tarea principal. El liderazgo institucional se basa en el manejo racional de estas fronteras, el cual asegura la supervivencia de la empresa a largo

plazo. Por ende, al satisfacer esta condición, se garantiza también la legitimidad y permanencia de la dirigencia en su posición de liderazgo.

El líder, sea que este rol lo asuma un individuo o un grupo, también tiene la responsabilidad de relacionar la empresa como una totalidad con el medio ambiente externo. Queda implícita en esta carga la necesidad de vincular los varios subsistemas de la organización entre sí y con la actividad o tarea global de la institución

La regulación de las transacciones fronterizas tiene como meta final facilitar ciertos tipos de resultados y obstruir otros. La aceptabilidad o inaceptabilidad de los resultados se determina en referencia a la misión principal de la organización. Por lo tanto, el éxito de esta regulación fronteriza es fundamental para la supervivencia de la empresa

A modo de conclusión, podemos enfatizar que la tarea principal describe la misión u objetivo primario que la empresa debe llevar a cabo. Esta función también es primordial en el sentido de proporcionar un parámetro para examinar todos los aspectos del funcionamiento de la organización. Cuando todos los comportamientos organizacionales están enfocados en la provisión de las condiciones y recursos esenciales para el logro de la misión, la institución funciona bien y, al hacerlo, asegura su supervivencia. **MI**

BIBLIOGRAFIA

- ▶ De Loach, S.S. *El modelo Tavistock de organizaciones. Los conceptos de la tarea principal y las fronteras*. En *Management Today* en español, abril, 1990, págs 21-22, 24-26
- ▶ De Loach, S.S. *Una contribución del método Tavistock a la educación gerencial. Aprendiendo a aprender lo que ignoramos desconocer*. En *Management Today* en español, septiembre, 1990, págs 16-20

Reingeniería de la gerencia

Laura Serralde



James Champy

Después de la profusa difusión y popularidad que alcanzara *Reingeniería de la Corporación* y del entusiasmo con el que las empresas se aprestaron a adoptar el concepto, realizando cirugías mayores en sus organigramas, James Champy presenta la secuela del primer trabajo, que podría considerarse una "explicación no pedida" a las muchas dificultades y en ocasiones —no pocas—, fracasos de las intervenciones reingenieriles.

"Si la práctica de la administración no cambia —consigna Champy— la reingeniería fracasará". Y con esta advertencia se lanza a explicar el "cómo", la parte "soft" de la reingeniería que radica en la mentalidad de los gerentes.

El reporte de la CSC Index de 1994 dio cuenta de que el 69 por ciento de las empresas norteamericanas entrevistadas y el 75 por ciento de las europeas estaban comprometidas en uno o varios proyectos de reingeniería. Lo que también se conoció por este estudio es muchas de las intervenciones no lograban los resultados esperados o se veían truncadas en cierto punto.

"Lo malo es que a veces los conceptos populares parecen cosa de magia, y cuanto más populares, más poderosa parece la magia". ¡Vaya novedad! Nos ha ocurrido una y otra vez. Pensamos que leer el libro, asistir a un seminario y, en el mejor de los casos, pagar a un consultor que dirija la operación, nos pone automáticamente en la vanguardia, en el estado del arte de la administración.

Reingeniería de la gerencia ya no trata sobre los procesos; se centra en la administración y está dirigido a administradores

James Champy dio seguimiento a los procesos de reingeniería de importantes empresas y a través de entrevistas con los líderes de éstas, identificó los principales obstáculos que el tradicional y anquilosado modo de gerenciar presentaba.

El diagnóstico y el planteamiento general de la nueva mentalidad gerencial son presentados en los primeros capítulos.

EL PROBLEMA DE LA ADMINISTRACION

El análisis resulta interesante. Champy narra la evolución del estilo gerencial desde la que él llama la primera revolución administrativa, en los albores del siglo XX, cuando los dueños y los hijos de los dueños de las empresas pasan el control a administradores profesionales, algunos tan célebres como Alfred P. Sloan.

La concepción de la estructura y funcionamiento de las compañías correspondía —dice el autor— al de una máquina. Las tareas se sometían a un análisis de tiempos y movimientos, dividiéndolas en acciones discontinuas realizadas en tiempos específicos. Lo importante era enseñar a cada quien a hacer su parte y a respetar las reglas. Este espacio fue propicio para la difusión de las ideas de Frederik Taylor, llegando su influencia más allá de las líneas de producción; se realizó una *máquina de administración*.

Después de varios años de calma, en el que los norteamericanos veían duplicar su ingreso y nivel de vida cada generación, varias fuerzas convergen y en los 70's comienza a cambiar el escenario de tal modo que la maravillosa maquinaria se vio sobrepasada. Estas fuerzas son, a saber: un cliente con dinero, poder adquisitivo, con información y totalmente desleal, al que las naciones enteras, organizadas para producir bienes y servicios deben tratar de complacer, el inicio de la apertura comercial que ha desembocado en lo que llamamos mundo globalizado, y una revolución en las telecomunicaciones y la informática.

Esta "dictadura del clienterado o (como yo prefiero verla) democracia del mercado", dice Champy, provoca una revolución que entre otras consecuencias, se traduce en una impresionante disminución de los, hasta el momento intocables, puestos gerenciales: en los últimos cinco años un millón cuatrocientos mil puestos de dirección menos. Con esta cifra el autor trata de tocar las fibras más sensibles de los administradores para exhortarles al cambio. Ya no existe más la enorme estructura que resultaba "como un barco de crucero" para los oficiales y tripulantes, brindándoles seguridad. El gran aparato burocrático que se servía a sí mismo tiende a desaparecer. "Ha ocurrido un desplazamiento interno del poder para corresponder al externo... Los clientes, ejerciendo su poder".

Las dificultades que Champy identifica a través de sus entrevistas tienen un mismo fondo: *los gerentes tienen miedo de compartir y perder el control en los procesos de reingeniería*

Así, el autor insta a abandonar una serie de actitudes y creencias:

- ▶ Dejar atrás el modo de pensar *perfeccionista* y aprender a pensar de modo *experimental*.
- ▶ Abandonar la idea de que existe una solución definitiva. Buscar siempre hacerlo mejor o diferente
- ▶ Abandonar el sentimiento de *desesperanza en la gente*, por el contrario mantener *la fe en el ser humano* y sus capacidades.
- ▶ Dejar de creer que *la autoridad* reside en un puesto, en el organigrama y ser conscientes de que *reside en la capacidad*.
- ▶ Derribar la tiranía de la *contabilidad numérica*, que mide todo en *dinero*. Hay que medir el valor de las contribuciones con base en el juicio del *cliente*.
- ▶ Si bien el espíritu competitivo (¡Que gane el mejor!) es bueno, se debe propiciar una estrategia sustentadora que permita *aprender de los errores*.
- ▶ Olvidar el pensamiento *unidireccional*, ser *plurales*, *federalistas*, *multi-habilidades*, unificar todas las metas.
- ▶ Sustituir la idea de *disciplina corporativa* por la de *espíritu corporativo*, que promueva la *obediencia reflexiva*, la *voluntad aprendida*, y la *responsabilidad individual*.
- ▶ Finalmente, lo más difícil, aprender que "*la única manera de ganar el control es renunciando a él*".

Así, la mentalidad propia para la reingeniería se caracteriza por la apertura: cuestionadora, gentilmente escéptica, democrática, integradora, plural, etc.

El grueso de los capítulos desarrollan las preguntas con las cuales este "nuevo gerente" debe vivir constantemente; mañana y noche.

Cuatro son las principales cuestiones, que Champy jerarquiza en el siguiente orden.

"La única forma de ganar el control es renunciando a él": Champy

► **¿Para qué es este negocio?**

Esta implica la revisión profunda de la misión o propósito de la empresa. Esta reflexión podría revelar que se está rediseñando un negocio que ya no tiene razón de ser, es decir un negocio equivocado; también el conocer y comprender la naturaleza del negocio ayuda a rediseñar los procesos y permite fungir realmente como líder al comunicar el espíritu del cambio a lo largo y ancho de la organización.

► **¿Qué clase de cultura queremos?**

Siendo la cultura un conjunto de valores y creencias que no se cambian por decreto, los gerentes deben "modelar" el comportamiento que requiere la empresa en la gente. Deben abandonar las viejas creencias que mencionamos y empezar ellos por ser abiertos; "ganar el control, entregándolo".

► **¿Cómo hacemos nuestro trabajo?**

Ya no se refiere a procesos operativos —abordados en el libro anterior— sino a los procesos administrativos que deben agregar valor.

► **¿Con qué clase de personas queremos trabajar?**

El asunto de la selección y reclutamiento se convierte en estratégico, y debe ser compartido por quienes realizarán el trabajo en equipo, en virtud de que la estructura se basa más en las destrezas. La correcta selección y desarrollo, con visión al mediano plazo, sirve como un medio para realizar la transmisión a la nueva cultura.

Finalmente a manera de corolario, Champy se refiere brevemente a la segunda revolución gerencial, que es una exhortación a la apertura, a la reinención de las formas. Si la primera fue el traspaso de poder, la segunda es el acceso a la libertad, la democratización del poder que exige hombres y mujeres más libres y responsables.

Desafortunadamente para el concepto, se han asociado las intervenciones de reingeniería con despidos masivos, lo que le ha ganado, dentro del mar de adeptos, muchas antipatías

Al respecto James Champy dice: "Sin duda, durante algún tiempo la reducción de tamaño de la empresa y la contratación por fuera (*outsourcing*) serán productos secundarios de la reingeniería, pero no son la cosa misma ni son uno de sus propósitos". Esperemos que con esta lectura, los muchísimos interventores reingenieriles logren los resultados esperados en una mejora y rediseño dramático de las organizaciones, más allá de las simples mutilaciones que hemos presenciado en lamentables ocasiones **MT**

CHAMPY, James, *Reingeniería de la Gerencia*, Editorial Norma, 1995, 244 pags

¿Por qué no podemos trabajar en equipo?

Si hacemos una rápida revisión de los valores y principios establecidos por muchas empresas mexicanas (o que operan en México), encontraremos que la gran mayoría de ellas incluyen al trabajo en equipo como uno de los más importantes. Se le puede definir de una u otra forma, pero en esencia lo que se entiende por este concepto en nuestro medio laboral es la capacidad de las personas para alcanzar, junto con otras, los objetivos que conjuntamente han fijado, en un ambiente de confianza, respeto y colaboración.

Esto, sin duda, suena muy bien; de hecho, la misma estructura organizacional está diseñada (en teoría) para que el trabajo lo realicen grupos de personas, más que individuos aislados.

Sin embargo, cuando bajamos al terreno de los hechos nos encontramos con una realidad que dista mucho de parecerse al mundo abstracto de la filosofía y de la estructura. Allí, donde las cosas se hacen todos los días, donde las conductas se manifiestan y las acciones prevalecen sobre las intenciones, el trabajo en equipo no aparece por ningún lado; por el contrario, encontramos que la gente es muy individualista y está poco dispuesta a compartir información, a apoyar a los demás, a coordinar sus esfuerzos con aquellos con quienes supuestamente tienen un objetivo común que lograr y, sobre todo, a comunicarse de una manera abierta, es decir, a expresar claramente sus ideas y opiniones y a escuchar atentamente las de los otros.

¿A qué se debe este divorcio entre lo que se dice y lo que se hace cuando se trata de trabajar en equipo? ¿Será acaso que, como algunos afirman, los mexicanos estamos culturalmente condicionados a ver "cada quien para su santo"?

En lo personal no lo creo porque, si a cultura nos vamos, un buen número de investigaciones han apuntado precisamente hacia el lado contrario, descubriendo que más bien somos una sociedad gregaria, esto es, orientada a lo colectivo, al grupo, a las relaciones, a la afiliación.

Algo muy diferente sucede en otras culturas, como por ejemplo la norteamericana, que es marcadamente individualista, con toda una serie de valores relacionados con el éxito personal, el "self-made man" y el héroe solitario que en cualquiera de los ámbitos —desde el Lejano Oeste hasta la gran corporación— hace que las cosas cambien (o se mantengan, según el caso)



Entonces, podemos preguntarnos, si estamos culturalmente orientados hacia lo social, a qué se debe nuestra incapacidad —o, si queremos matizar la expresión, nuestra dificultad— para trabajar en equipo?

Una posible respuesta es que nuestra cultura organizacional, si bien toma su "materia prima" (incluyendo a las personas que trabajan en nuestras empresas) del entorno cultural en el que está inserta, también ha integrado muchos elementos de la escuela americana de administración, que hasta hace algunos años (hoy está cambiando radicalmente)

Horacio Andrade*

** Consultor de empresas, socio de ARS Consultores y Coordinador del Diplomado en Desarrollo Organizacional del ITAM.*

todavía pregonaba las bondades de los héroes solitarios y de los "self-made men", y por lo tanto basaba sus políticas, procedimientos, sistemas y hasta estructura en este modelo. Esto significaría que nos han enseñado a trabajar de una manera individualista en un contexto social gregario, de lo cual, entre paréntesis, se derivaría el enorme peso que en nuestras organizaciones tienen las relaciones informales, dentro de las que las personas cubren plenamente sus necesidades de pertenencia y hasta de reconocimiento.

Siguiendo en esta línea de pensamiento, si pudiéramos aprovechar en nuestras empresas toda esa carga cultural gregaria que traen consigo y la canalizáramos hacia actividades productivas, nuestra capacidad para trabajar efectivamente en equipo se podría desarrollar más fácil y rápidamente que entre los mismos sajones, a los cuales se les dificulta más por sus altos índices de individualismo.

¿Cómo lograr esto? Venciendo tres de los principales obstáculos que el trabajo en equipo encuentra en nuestro medio laboral: la falta de conocimiento sobre lo que es un equipo, la carencia de habilidades para interactuar con otros y cumplir objetivos comunes, y la falta de un contexto organizacional adecuado para que se pueda trabajar en equipo.

*El equipo
debe tener
muy claro el
objetivo
último que
debe cumplir;
su misión.*

LO QUE NO SABEMOS

Formar equipos de trabajo requiere de algo más que juntar a un conjunto de personas y bautizarlo con ese nombre. Esto, que parece verdad de Perogrullo, se da con mucha frecuencia en nuestras empresas, como si la gente, por el solo hecho de decirle que a partir de ahora pertenece a un equipo, pudiera transformarse y empezar a generar resultados con los demás.

Entonces, lo primero que hay que hacer es saber —y asegurarnos de que las personas que lo integrarán sepan también— lo que es un equipo. Este es *un grupo de individuos que dependen unos de otros para alcanzar un objetivo conjuntamente establecido y aceptado, y que por lo tanto deben interactuar y coordinar sus actividades de una forma eficiente*.

Si analizamos esta definición, varios elementos importantes saltan a la vista: en primer lugar, el equipo debe tener muy claro el *objetivo último que*

debe cumplir, aquél por el cual se formó (dicho de otra manera, su Misión). Para ello, sus integrantes tienen que llegar a un consenso al responder a cuatro preguntas básicas: ¿Qué tenemos que hacer?; ¿Para quién(es) lo tenemos que hacer?; ¿Cómo lo vamos a hacer?; y ¿Para qué lo vamos a hacer? Nuestra experiencia con grupos nos ha enseñado que este ejercicio resultó sumamente enriquecedor para el equipo, y constituye un punto de partida indispensable de la tarea a realizar.

En segundo lugar, para cumplir este objetivo común, *las personas mantienen relaciones de interdependencia*, lo que significa que si una de ellas deja de hacer la parte que le corresponde, el objetivo o no se alcanzará o se verá afectado negativamente. El trabajo en equipo no es, entonces, un conjunto de actividades desconectadas, sino una suma de esfuerzos coordinados. En este sentido, es muy importante que cada uno de los miembros del equipo sepa bien cuál es el rol o papel que desempeñará en él, es decir, lo que se espera que haga y su contribución específica al logro del objetivo establecido.

En tercer lugar, la coordinación de esfuerzos requiere de una *adecuada planeación, ejecución, control y evaluación* de lo que el equipo hace para llegar a su objetivo, y de una *comunicación abierta*, basada en la confianza y el respeto entre las personas.

De lo anterior se desprende que no podremos fomentar el trabajo en equipo en nuestras organizaciones mientras no sepamos lo que éste es y sus implicaciones, mismas que veremos en los siguientes apartados.

LO QUE NO PODEMOS

Conocer lo que es el trabajo en equipo es necesario, pero no suficiente, para poder realizarlo. Las personas tienen que desarrollar algunas habilidades básicas que permiten que los procesos sociales que se dan dentro de un grupo se optimicen y faciliten la consecución de la tarea.

Una de las más importantes es la de comunicación, que abarca una amplia gama de aspectos: entre ellos, destacan la capacidad para compartir información, para expresar abiertamente las ideas, opiniones, puntos de vista y hasta sentimientos (asertividad), para dar y recibir

retroalimentación, para escuchar activamente y para ejercitar la crítica constructiva. No resulta difícil darnos cuenta de que en esta materia, los mexicanos tenemos mucho que aprender; nuestros patrones de relación interpersonal responden más bien a la ambigüedad, a una desconfianza básica en los demás, a una baja receptividad y empatía y a una marcada incapacidad para ser asertivos.

Otra habilidad, estrechamente ligada a la anterior, es la del manejo del conflicto. Tenemos que partir de la premisa de que en un equipo de trabajo el conflicto no sólo es inevitable, sino incluso necesario, por extraño que esto pueda parecer. Lo que sucede es que el conflicto que debe estimularse es el funcional, es decir, el que propicia una sana confrontación que genere ideas nuevas, alternativas diferentes, puntos de vista complementarios y razonamientos que permitan evaluar la viabilidad de una idea. Este tipo de conflicto demanda una gran madurez, que impida personalizar los desacuerdos, manteniéndolos en el plano de lo sustantivo (de la tarea) y no de lo emocional.

En las organizaciones mexicanas solemos ver al conflicto como algo negativo y que por lo tanto debe ser evitado. Muchas buenas ideas se quedan en la cabeza de las personas porque éstas no se atreven a manifestarlas cuando consideran que hacerlo podría generar desacuerdos y molestas discusiones con aquellos que tienen una opinión distinta. En nuestro medio confundimos muy frecuentemente la sana confrontación con el pleito personal, y eso hace que, por no caer en el segundo, evitemos la primera. Como consecuencia, el supuesto trabajo en equipo se convierte en un club en el que todos son muy atentos con los demás, pero poco productivos y menos creativos. También puede suceder que caigamos en el otro extremo y convirtamos la discusión en un permanente campo de batalla en el que nadie es capaz de escuchar los razonamientos ajenos.

Una tercera habilidad a desarrollar es la de liderazgo, y aquí nos encontramos con un serio problema, ya que el trabajo en equipo requiere forzosamente de un liderazgo que facilite y coordine, y no que imponga, y de un liderazgo que muchas veces tiene que ser compartido, y no centralizado (aunque existe un líder formal, cada uno de los miembros del equipo tiene en algún momento que tomar la iniciativa, persuadir a los


demás, hacer aportaciones y sugerencias o hasta poner orden cuando las cosas se apartan del cauce deseado). Es importante que no confundamos a un equipo con un grupo de trabajo tradicional, en el que hay un jefe que coordina a un conjunto de personas que dependen de él y de sus decisiones. En un equipo no hay una línea jerárquica formal, sino una responsabilidad compartida que requiere de una comunicación multidireccional para llegar a acuerdos que reflejen y aprovechen todas las aportaciones individuales (o por lo menos aquellas que hayan demostrado ser las más viables).

Una vez más, en nuestro medio laboral se da una situación muy diferente porque estamos acostumbrados a que exista una autoridad visible y a subordinarnos a ella. El fracaso de un buen número de "círculos de calidad" en México se debe a que el líder del equipo es el jefe del área correspondiente, y el esquema de autoridad-obediencia se traslada íntegro a un contexto en el que debería darse una plena participación, empezando por el hecho de que es el mismo equipo el que tiene que establecer las normas que regirán su funcionamiento, sus estándares de desempeño y sus mecanismos de control.

Una cuarta habilidad tiene que ver con el análisis de problemas y la toma de decisiones. Solemos lanzar al ruedo a los equipos que formamos en nuestras empresas sin capote y sin espada, y en el momento en que ven al toro frente prefieren optar por la "graciosa huida", o bien improvisar para tratar de salir lo mejor librados que se pueda. Si no los dotamos de las herramientas y metodologías que requieren para cumplir su tarea, no les pidamos resultados.

Todo esto nos lleva a la conclusión de que la organización que pretenda seriamente constituir equipos de trabajo efectivos, deberá desarrollar e implantar un intenso programa educativo que asegure que las personas que pertenecerán a ellos adquieran las habilidades básicas para lograr los resultados esperados. Esto sin olvidar que también será necesario que, de entrada, cada uno de los nuevos grupos en formación se someta a un proceso de Integración de Equipo ("Team Building") que le permita definir su misión, fijar sus metas, clarificar sus roles, establecer sus reglas de interacción, determinar sus normas y trazar su plan inicial de acción.

Por otro lado, es conveniente que los equipos cuenten con un facilitador que, sobre todo en sus



*En el trabajo
de equipo el
conflicto no
sólo es
inevitable,
sino
necesario.*

primeras etapas, los ayude y oriente para agilizar su integración y mejorar su desempeño.

LO QUE NO QUEREMOS

La gran paradoja de un buen número de organizaciones mexicanas es que hablan mucho del trabajo en equipo cuando todo pareciera estar diseñado para que no se dé. Bastan tres ejemplos para ilustrar esto: la estructura, la cultura y los sistemas de compensación, reconocimiento e incentivos.

La estructura puede definirse como la forma como está organizado el trabajo en una empresa, y el tipo de relaciones que se generan entre las partes como resultado de esta configuración. En este sentido, el trabajo en equipo encuentra su mejor caldo de cultivo en las organizaciones en las que predominan las relaciones horizontales, es decir, en las que las actividades se realizan rompiendo las fronteras internas entre áreas, departamentos, divisiones o funciones, e involucran a las personas que tienen que ver con un mismo proceso o proyecto, independientemente del lugar al que estén asignadas formalmente.

En la mayoría de nuestras empresas, el trabajo sigue estando diseñado predominantemente en una forma vertical y funcional, es decir, con grupos comandados por un jefe, y pertenecientes a un feudo o clan particular. Y, aún dentro de estos grupos, no se fomenta el "espíritu de equipo" que lleva a la participación, a la iniciativa, a la colaboración y a la sana confrontación de las ideas.

El segundo elemento, la cultura, tiene que ver con lo tratado en el apartado anterior. Desarrollar habilidades para trabajar en equipo implica también un cambio actitudinal que se reflejará en un cambio conductual. Los jefes, por un lado, deben aprender a fomentar la madurez de la gente, a abrirles canales de participación, a facilitarles el cumplimiento de sus responsabilidades, a delegar. Los colaboradores, por otro lado, deben aprender a participar, a tomar decisiones, a trabajar con otros, a establecer sus objetivos, a controlar y evaluar sus resultados. Nuestras organizaciones en general tienen una cultura opuesta a todo lo anterior: los jefes mandan, los empleados obedecen; los jefes deciden, los empleados ejecutan, los jefes controlan, los empleados cumplen los estándares fijados desde arriba; los jefes evalúan, los empleados aceptan

pasivamente la calificación que se les otorgó. Bajo este esquema, el trabajo en equipo seguirá siendo algo desconocido e irrealizable, que quedará en el terreno de los buenos deseos y no en el de la realidad organizacional.

Por último, los sistemas de compensación, reconocimiento e incentivos están diseñados en función del trabajo individual, cuando lo que se quiere fomentar es el trabajo en equipo. Si la organización manda este doble mensaje, seguramente será interpretado en el sentido de que lo que verdaderamente se aprecia es la labor de los héroes solitarios, porque las medallas están hechas para ellos.

¿Queremos que se trabaje en equipo en nuestras empresas? Actuemos en consecuencia. No vaya a sucedernos lo que a aquellas personas que "buscan trabajo pidiendo a Dios no encontrarlo".

CONCLUSION

Sin lugar a dudas, el trabajo en equipo se perfila como uno de los grandes pilares de la organización de fin de siglo. Lograr la sinergia (conjunción de esfuerzos para alcanzar resultados superiores a los que se obtendrían trabajando de manera individual) implica necesariamente la aceptación y aprovechamiento de las diferencias. La riqueza de las organizaciones descansa en gran medida en la riqueza de su gente; y ésta sólo se podrá explotar en un clima de apertura y de constante cuestionamiento.

Las empresas mexicanas tienen, sin lugar a dudas, extensas vetas de creatividad que no se han tocado por diversas razones. Una forma de hacer que ésta salga a la superficie es a través de un auténtico trabajo en equipo que optimice el potencial de las personas, permitiéndoles confrontar sus diferencias y encontrar nuevas y mejores alternativas de acción.

Si sabemos lo que es el trabajo en equipo, desarrollamos las habilidades apropiadas para realizarlo efectivamente y creamos la infraestructura organizacional que demanda para su buen funcionamiento, habremos superado uno de los obstáculos más fuertes para la competitividad de la empresa mexicana: la incapacidad de lograr que el todo sea mayor a la suma de sus partes. **MI**

Los sistemas de compensación y reconocimiento están diseñados en función del trabajo individual... las medallas son para los héroes solitarios.

Información para dirigir

entrevista con Riaz Khadem

Laura Serralde



Riaz Khadem, MBA de la Universidad de Harvard y doctor en matemáticas del Balliol College de Oxford, fue durante los primeros años de su carrera profesor en las universidades de Northwestern y Laval; después se dedicó a la implantación de los sistemas de Administración en Una Página en diferentes empresas en los ramos de manufactura, transporte, textiles y negocios agrícolas.

Con millones de computadoras conectadas vía telefónica en la gran telaraña en que se ha convertido Internet, con millones de redes locales (LAN's) e intranets instaladas y poderosas bases de datos relacionales cada vez con mayor capacidad y velocidad de acceso, hoy *no* realizamos mejores procesos de toma de decisiones basadas en mejor información. Esta es una de las paradojas de los tiempos.

Tal realidad valida la vigencia del Sistema de Administración en Una Página (One Page Management) presentado al mundo en 1986 por Riaz Khadem y Robert Lorber, y que ha sido empleado por docenas de grandes corporaciones en Estados Unidos, Australia, Inglaterra, Holanda y México.

El libro del mismo título, que en español alcanza ya su decimocuarta reimpresión, presenta la esencia del sistema, pero no lo agota. "La esencia —nos dice Khadem— es proveer con la información correcta a la gente correcta". Parece sencillo y en efecto ese es precisamente el motivo de su éxito: la sencillez. La metodología consiste en que cualquier empresa, sin importar giro o tamaño, puede ser administrada con tres informes, cada uno de una página: Informe de Enfoque, Informe de Retroalimentación e Informe de Gerencia, identificando los Factores de Éxito.

Khadem explica que él diseñó esta metodología para los Presidentes Ejecutivos de las organizaciones, puesto que es difícil desde la cima, lograr que toda la gente se mueva en la dirección que el estratega y cabeza de la organización ha determinado. "Es una herramienta terriblemente simple y muy efectiva para implantar los propósitos estratégicos en toda la organización".

Lo importante es discriminar la información valiosa y útil de la que no lo es. Pero Riaz Khadem señala una diferencia entre el *conocimiento*, es decir

la cultura, las noticias, el acervo personal que siempre se tiene que enriquecer, y la *información* para el negocio, en donde forzosamente debemos enfocarnos, porque el tiempo es crítico. "El Sistema de Administración en una Página lleva a la gente a comprender esto y a identificar los pocos factores que hacen las grandes diferencias en el negocio; la regla 80/20".

El proceso inicia, como debe ser, con el Presidente Ejecutivo y su equipo de alta dirección. Fuera de la rutina de la oficina el grupo se enfoca, determina hacia dónde va la organización, la misión, la visión y los valores. "Les ayudamos —dice Khadem— a cuantificar su visión; su sueño en medidas concretas de éxito. A partir de ello desarrollamos las estrategias". Con ello, el equipo de alta dirección adquiere foco y unidad. "La palabra clave —subraya el autor— es la *unidad*".

A partir de la cabeza, la estrategia y el sistema bajan a toda la organización, de modo que cada individuo los transmita a su equipo, maximizando así la inversión en el entrenamiento.

Cada persona deberá definir su contribución distintiva —que en el sistema se define como Factores Críticos de Éxito— para alinearse al enfoque estratégico y establecer metas mínimas, satisfactorias y sobresalientes para cada factor.

TRES NIVELES DE LOGRO

Tener tres diferentes niveles de desempeño para cada factor beneficia la motivación. Khadem afirma que en muchas organizaciones existe sólo una meta: el presupuesto. Cuando es así, y el presupuesto es demasiado elevado y difícil de alcanzar, todos lucen como perdedores; cuando el caso es el opuesto y la meta se logra fácilmente, la organización está invitada a la mediocridad.

Cada nivel de logro está anclado en un aspecto diferente de la estrategia:

La meta *sobresaliente* está ligada a la visión. Por ejemplo, crecer 100% en 5 años. "Todas estas metas van más allá de lo que una persona en lo



individual puede hacer. Es una meta para la organización".

Las metas *satisfactorias* están ligadas a la historia del desempeño de cada persona; a su promedio de logro en el pasado, el cual debe ser superado. "Superar la media en nuestro propio desempeño es fácilmente alcanzable con un esfuerzo visible y esto nos hace sentir bien. Así que estas metas brindan la motivación de la que hablábamos".

Las metas *mínimas* están en el nivel de sobrevivencia en el negocio; los conocimientos y requerimientos para permanecer en él.

De acuerdo con Riaz Khadem establecer metas en estos tres niveles, con estos anclajes, proporciona dos ventajas:

- 1) Estimula a la reingeniería. "Nadie puede lograr un desempeño sobresaliente haciendo las cosas del mismo modo", dice. Así que hay que revisar procesos.
- 2) Permite visualizar una banda de desempeños positivos y negativos, para partir desde ahí a los tres reportes de una página. "Todos en la

organización saben qué se espera de ellos, cómo lo están haciendo y cómo lo hace su gente”.

El concepto de Administración en una Página es anterior al de la Reingeniería y su fiebre, sin embargo parece que algunos conceptos como identificación de procesos clave y rediseño de procesos ya eran parte del sistema de Khadem.

LOS TRES INFORMES DE UNA PAGINA

INFORME 1 — INFORME DE ENFOQUE

La información clave acerca de LO QUE USTED HACE.

INFORME 2 — INFORME DE REALIMENTACION

Las BUENAS NOTICIAS y las MALAS NOTICIAS acerca de LO QUE USTED HACE.

INFORME 3 — INFORME DE GERENCIA

Las BUENAS NOTICIAS y las MALAS NOTICIAS acerca de LO QUE HACE SU PERSONAL.

Al respecto, Khadem dice: “Reingeniería es la misma cosa con un nuevo título. Nosotros siempre hemos hablado de ‘rediseñar procesos’, porque si tienes un factor clave en el que tu estándar de desempeño es 20 y necesitas llegar a 200 para alinearte con la visión, o cambias la visión o cambias la manera en la que venias trabajando. Se puede mejorar de 20 a 30, pero para saltar la brecha que hay de 20 a 200 se requiere un rediseño total. Así que, llámale Reingeniería si quieres. Es un asunto de simple sentido común”.

Khadem califica su sistema como un asunto de sentido común y no una moda, a lo que atribuye que siga siendo empleado por muchas organizaciones en el mundo. “Porque hablamos de asuntos básicos en los negocios que han existido en el pasado y existirán en el futuro”.

La metodología de Khadem, como dijimos no se agota con su libro. Sus intervenciones en empresas incluyen varios métodos de entrenamiento en diferentes procesos de administración.

Adicionalmente al entrenamiento del equipo de alta gerencia, el Enfoque Estratégico, la identi-

ficación de Factores Clave y la metodología para la elaboración de reportes de una página, existe un módulo enfocado al desarrollo de *competencias individuales*, porque —asegura Khadem— “si no hay un alto nivel de competencia, de capacidad personal, la delegación no funciona”.

Otros módulos se dedican a la *revisión de procesos*, al desarrollo del *Liderazgo* y a ajustar el *sistema de compensaciones*, el cual debe alinearse con el nivel de contribución real de la gente.

LIDERAZGO

Este instrumento mide la capacidad del líder para motivar y conducir a la organización hacia un propósito estratégico.

El líder en cuestión se autoevalúa; es evaluado a su vez por la gente de su alrededor, pares y subordinados. La información se vacía en una gráfica bidimensional que considera dos variables: *Expectativas* y *Soporte*. La primera incluye aspectos como el enfoque de Dirección, Pasión por la Calidad y Dedicación al Servicio. La segunda variable evalúa: Unidad, Visión, Trabajo en Equipo, Respuesta al Cambio, Competencias Individuales e Información correcta a la gente correcta.

Como resultado, el líder debe mover sus expectativas a estándares más elevados y disminuir la diferencia que existe entre su propia percepción de sí mismo y la percepción de los demás. Los avances se miden en una evaluación que se realiza seis meses más tarde.



EN MEXICO

Riaz Khadem comenzó a trabajar en México hace más de seis años con Bancomer, en la intervención de una división que posteriormente se

LOS CUATRO PASOS SENCILLOS PARA DEFINIR FACTORES CRITICOS DE EXITO

extendía a diferentes áreas. El proceso tuvo que ser suspendido cuando Bancomer realizó su gran Reingeniería, y aunque hasta la fecha no se ha reanudado, algunos elementos del sistema de una página se emplean en la gestión.

Actualmente la intervención más importante que realiza Khadem a través de su empresa de consultoría es en FEMSA, el grupo regiomontano. Aquí comenzó con un grupo piloto integrado por el Presidente del grupo, José Antonio Fernández, y su equipo de alta dirección. Basado en el éxito de este intento, se ha expandido el esfuerzo a los diferentes negocios (embotelladora Coca-cola, el de empaques, el de tiendas Oxxo y la Cervecería) y ahora, pocos meses después, el sistema está bajando a toda la organización.

En la experiencia que Riaz Khadem ha ganado al trabajar con empresas mexicanas (en estos momentos también, participa con las Farmacias Benavides y el grupo Cupro) los ejecutivos mexicanos tienen una gran apertura al cambio, afirmación que parece bastante contradictoria a la experiencia de otros muchos consultores.

Khadem afirma: "La mayoría de la gente con la que he trabajado aquí está abierta a intentar cosas nuevas... En cuestión de un mes logramos cambios perceptibles en el comportamiento de la gente".

Sin embargo, aquí y en China, puede estropearse un esfuerzo de mejora como el One Page Management. El punto crítico: "Que los ejecutivos no se confundan con políticos construyendo imperios". Como subraya Khadem en múltiples ocasiones: *la clave está en la unidad y en el compromiso de los altos ejecutivos.* **MT**

Paso 1. Conozca sus relaciones importantes.

Estas relaciones se establecen entre el empleador (el patrón), quien paga los salarios; cada uno de los gerentes, encargados de la supervisión; los empleados; los proveedores, que suministran el material con el cual se trabaja; y los usuarios o clientes, quienes reciben los frutos de todo ese trabajo.

¿Por qué es necesario identificar estas relaciones?

Porque en un ambiente de grupo se espera que los gerentes satisfagan todas estas relaciones y por ello es necesario que sepan a quién están satisfaciendo y por qué, y a quién no están satisfaciendo y por qué.

Paso 2. Defina sus propias áreas de éxito desde diferentes puntos de vista.

Los gerentes definen el éxito según su propio punto de vista, pero también deberán hacerlo desde el punto de vista de sus usuarios, sus proveedores, sus empleados y sus jefes. Si estas personas no tienen los mismos puntos de vista, el gerente termina con varias *Áreas de éxito*, tales como: mejorar la oportunidad y la calidad y reducir costos.

Paso 3. Identifique los factores críticos (importantes) de éxito.

Implica formular la siguiente pregunta: ¿Cómo sé que he tenido éxito? Esta interrogante conduce a los gerentes a identificar una lista de *Factores de éxito* para cada *Área de éxito*.

Ejemplos de *Factores de éxito* son: porcentajes de primera calidad, porcentajes de compromisos cumplidos antes de expirar el plazo y porcentajes de rotación de personal. El gerente debe ponerse de acuerdo con su jefe para elegir los *Factores de éxito* más importantes que abarquen todas sus relaciones. El resultado será una lista de *Factores críticos* en un ambiente de grupo.

Paso 4. Determine dónde encontrar el status de cada Factor crítico de éxito.

Se denomina *status* al grado de importancia que tiene la información recibida sobre nuestra empresa. Para dar este paso, los gerentes deben reunir todos los informes posibles, incluyendo los de su propia cosecha y los que reciban.

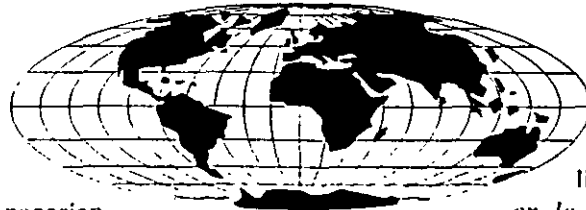
Los gerentes deben buscar particularmente los informes de sus áreas de usuarios que contengan información acerca de su trabajo. Después de reunir estos informes, deben revisarlos para determinar dónde se puede encontrar buena información.

Si no existe información para un *Factor crítico de éxito*, los gerentes deben considerar la importancia de obtener esa información y tomar las medidas para que haya disponibilidad de datos, si es que el esfuerzo vale la pena. Con esta información se elaboran tres informes de una página, los cuales permiten tener un panorama total de la empresa y datos fundamentales sobre los aspectos críticos del negocio.

La comunicación en la Aldea Global*

Abraham Nónnik O.

DESPUES DE LA SOCIEDAD INDUSTRIAL



Actualmente pocos negarian que estamos en un etapa de transformación; sin embargo, existe aún poco consenso alrededor de qué era es la que sigue a la Sociedad Industrial y cómo la podemos nombrar. Este hecho, es decir, la falta de consenso acerca de cómo identificar al futuro que ya llegó, por lo menos en cierto tipo de manifestaciones, hace del problema intelectual de tratar de comprender las macrotendencias y el desarrollo de las sociedades algo fascinante y frustrante a la vez.

La gran mayoría de Ustedes, de nosotros, sabemos de autores y designaciones que se han utilizado para nombrar la sociedad del futuro.

Autores como John Naisbitt hablan de la Sociedad de la Información. Peter F. Drucker, el prolífico pensador norteamericano de origen vienés, habla de la Sociedad de las Organizaciones, la Sociedad Post-Capitalista y la Sociedad del Conocimiento.

Me centraré en estos cuatro términos para tratar de hacer sentido del futuro, por lo menos del futuro inmediato, en el cual la actividad y la dinámica de los programas de posgrado de la Escuela de Comunicación de la Universidad Anáhuac mostrarán su impacto en el país.

Para muchos comunicólogos y comunicadores profesionales la visión del futuro de nuestra sociedad la vemos a través de la óptica de uno de los profetas o pensadores más originales y controvertidos, y difíciles de entender, como lo fue Marshall McLuhan. Quizá su "Aldea Global" representa la imagen y metáfora más popular, o por lo menos más citada, de lo que es y puede llegar a

ser el mundo de frente al siglo veintiuno. (De hecho, el subtítulo del libro es: "*Transformaciones en la Vida y los Medios en el*

Mundo en el Siglo XXI", McLuhan y Powers, 1989). Un mundo global o globalizado. Un mundo donde la presencia tecnológica y la explosión informativa va en aumento. Un mundo donde existe la paradoja y la consecuente preocupación de la integración, por un lado, y la desintegración por otro, de la comunidad internacional.

Curiosa expresión la de "mundo global o globalizado", pues resulta un poco una tautología. Un mundo con mayor conciencia planetaria, que está más comunicado, por lo menos en términos de infraestructura tecnológica y calidad de información. Sin embargo, los adjetivos "global" y "globalizado" que aplican a nuestro mundo atestiguan también una discusión que ha ido progresando y al avanzar en el tiempo y en los argumentos ha incorporado y sintetizado otras realidades y fenómenos de la vida en nuestro planeta como la economía, el empuje de las empresas, la regionalización del mundo, el derrumbar de muros y murallas tanto físicas como mentales, viejas intolerancias y nuevas formas de intolerancia, esperanzas y frustraciones.

Desde mi punto de vista, la Aldea Global ha sido más que un concepto, una plataforma para intentar ubicar, entre otras, la discusión en nuestro país acerca de nuestra modernidad como grupo humano.

Las referencias a la Aldea Global, la globalización y lo global, por un lado; y a Marshall McLuhan, lo McLuhiano y las nuevas tecnologías de comunicación, por otro, son en el fondo, alusiones, justificaciones, ilusiones y evaluaciones que

* Conferencia magistral pronunciada en la Universidad Anáhuac con ocasión de la apertura oficial de los programas de posgrado de la Escuela de Comunicación Huitzilucan, Edo. de Mex., 15 octubre 1996.

*La
información
ya es parte de
un estándar
de Calidad de
Vida*

hacemos de lo modernos que somos o queremos ser, o lo incompleta de nuestra modernización.

Me gustaría, pues, dedicar un par de minutos a explorar este aspecto más en detalle y ver qué relación puede existir, o de hecho, existe, entre las formas en que utilizamos para denominar, y conocer mejor, al futuro que ha llegado a nuestras vidas a través de la Sociedad de la Información, de las Organizaciones, Post-Capitalista y del Conocimiento. Es decir, quisiera distraer su atención para explorar más de cerca a la comunicación en la Aldea Global.

Los analistas que suelen hablar de la Sociedad de la Información, lo hacen con base en el hecho de que a mitad de la década de los cincuenta más del 50% de la población económicamente activa de los Estados Unidos ya no se dedicaba a trabajos intensivos en transformación de insumos materiales en productos manufacturados. Las tareas de esta gente tenían que ver más bien con la recopilación, la transmisión, la transformación, y en general, la preparación de la información para la toma de decisiones en empresas, el Gobierno, etc. El trabajo era ya un asunto de administrar información de forma efectiva, productiva. Lo anterior, por supuesto, no quiere decir que las actividades extractivas y de manufactura son poco importantes. Afirmarlo sería absurdo. Lo importante es darse cuenta que con el surgimiento de un segmento importante de la población laboral dedicado a producir información para decidir y actuar sobre ella, entramos en una era donde las formas de control y evaluación de la productividad tienen más que ver con la propia información generada a partir de los procesos productivos, que con los aspectos mecánicos y de transformación física en los mismos. La gran mayoría de los que asistimos a esta conferencia podemos resumir nuestras actividades diarias de trabajo tipificándolas como "actividades de información": la buscamos, la encontramos, la recibimos, la transmitimos, la encodificamos, la decodificamos, la supervisamos, la reportamos, la codiciamos, la compartimos y, en ocasiones, la escondemos. Quizá la frase que mejor representa esta característica de recurso de la información es aquella que nos recuerda que "información es poder". Aún no sabemos cómo medir la productividad de este recurso, pero sabemos que más y mejor información se relaciona con la posibilidad

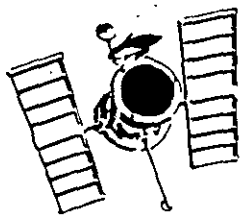
de decidir mejor, de mejorar los procesos productivos de manera más consistente y sistemática y que las sociedades más avanzadas defienden sus derechos más básicos vinculados con la información: la libertad a expresarla y la libertad de consumirla. La información ya es parte de un estándar y una calidad de vida de los ciudadanos de cualquier país que se considere moderno. (Por otro lado, no conozco ningún país que no aspire a serlo y a ser reconocido como tal por la comunidad mundial).

Es importante recordar que la información ha acrecentado su importancia como recurso, en parte también por el desarrollo tecnológico en esta área. La industria de la computación ha contribuido de forma extraordinaria a crear la Sociedad de la Información.

Desde aquella gran computadora de la Universidad de Pennsylvania que para activar sus bulbos requería de la mitad de la energía eléctrica de la propia universidad en los años cincuenta, hasta los estuches portátiles que ahora utilizamos y que, por cierto, tienen mayor poder que aquella de Pennsylvania, existe un mundo de diferencia. Ese mundo es el futuro que ya llegó a nuestras vidas y que llamamos Sociedad de la Información.

La Sociedad de la Información nos puede llevar, sin movernos de nuestros escritorios, a cualquier geografía mundial. Nos permite conversar con colegas y amigos, e intercambiar ideas e impresiones con clientes, proveedores y asociados de negocio a los cuales nunca hemos visto físicamente. Esta Sociedad de la Información, como todo cambio profundo en la vida de una comunidad, nos ha traído neologismos (muchos de ellos en inglés, el idioma por excelencia de la tecnología y las relaciones internacionales, actualmente) o bien, le ha dado nuevo significado a palabras y conceptos de antaño como lo es, por ejemplo, el verbo "navegar". Anteriormente, navegábamos por mares, ríos en ocasiones, hasta en los salones de clase. Ahora lo hacemos por el ciberespacio. Antes existían las redes de volibol, basquetbol y tenis. Ahora los tiempos demandan que tengamos direcciones en Internet y estar disponibles por correo electrónico, todo ello para no quedar fuera de la red (World Wide Web).

Parecería, pues, que con el advenimiento de tantas innovaciones y accesorios tecnológicos, nos acercamos a otra realidad McLuhiana: los medios



efectivamente son nuestras extensiones y cada vez se extienden más por diferentes áreas y aspectos de nuestras vidas.

Cuando Drucker (Drucker, 1994) y otros estudiosos de las macrotendencias mundiales nos señalan la existencia de una Sociedad Post-Capitalista, el análisis va mucho en el sentido de cómo poder evaluar la productividad de la información. El propio Drucker nos aclara el problema de que carecemos aún de una teoría que pueda medir y dimensionar la productividad económica de la información. Sabemos que tanto los países como las empresas más productivas también presentan un avance notable en la generación, uso y explotación inteligente de sus recursos informáticos y de información. Sin embargo, aún carecemos de herramientas conceptuales y racionales que nos permitan entender cabalmente cómo estos recursos (tecnología e información) agregan valor al proceso productivo y la economía de organizaciones y sociedades. Sabemos, como afirma Drucker, calcular en unidades más tradicionales (por ejemplo, capital financiero) cuánto nos cuesta producir y distribuir información, sin embargo, requerimos de nuevas unidades de medición para cuantificar la nueva productividad en países cuya economía ya se aloja en la Sociedad de la Información. Quizá cuando tengamos resuelto este problema teórico y de medición, entenderemos más cabalmente el significado del concepto Sociedad Post-Capitalista.

En cuanto a la Sociedad de las Organizaciones, su importancia radica en diferentes aspectos, algunos de los cuales me gustaría mencionar brevemente aquí.

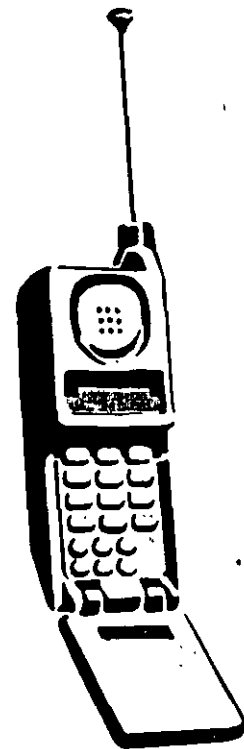
En primer lugar, es innegable el creciente interés que tiene para comunicólogos y comunicadores el tema organizacional. Hace un poco más de veinte años cuando yo cursé la licenciatura de Comunicación en la Universidad Iberoamericana, sólo se ofrecía un curso de comunicación organizacional, y éste se encontraba en el currículo de la especialidad de teoría e investigación de la comunicación. Es decir, no se ofrecía a todos los alumnos que cursaban la carrera y más bien era un curso para especialistas.

A veinte años de distancia la situación ha cambiado. La comunicación organizacional está más presente en nuestras vidas. Hay cuando menos

dos asociaciones profesionales de esta especialidad en México. Existe también una tendencia de mayor acercamiento a profesionales de la especialidad de otras latitudes: Estados Unidos, Canadá, España, Colombia. Los currícula de varias licenciaturas de Comunicación en universidades e institutos de educación superior de prestigio ya ofrecen cursos de comunicación organizacional. Estos últimos empiezan también a poblar las maestrías en disciplinas económico-administrativas. A pesar de los embates de la crisis y dificultades económicas, que según algunos ya son cíclicas en nuestro país, existen departamentos de comunicación y consultores, capacitadores y empresas de producción de medios dedicados a activar y direccionar mejor la información en las organizaciones mexicanas. Existen también algunos colegas que se han acreditado y certificado en la IABC (International Association of Business Communicators), una de las asociaciones profesionales más importantes del gremio en el mundo. No sólo eso, desde hace años, profesionales mexicanos participan como jurado y concursantes en certámenes internacionales organizados por esta asociación. Debo mencionar aquí que el papel promotor de Roberto Sánchez Mejorada ha sido decisivo para que la Universidad Anáhuac no sólo cuente con un historial de participaciones en IABC, sino de premios como mejor en su categoría con diferentes trabajos realizados en la Dirección de Comunicación Institucional y Desarrollo donde trabaja Roberto con un grupo de jóvenes talentosos de la Universidad.

Desde el punto de vista de las macrotendencias hay varios puntos a destacar sobre la Sociedad de las Organizaciones. Por un lado, algunos autores como Kenichi Ohmae en su *El Poder de la Triada*, han mostrado cómo las empresas son el motor detrás del comercio exterior y la dinámica de la economía internacional. En cierto sentido, la globalización, como actualmente llamamos a la economía internacional y su vínculo con economías nacionales, se explica y se entiende por la transformación que muchas veces se origina en las organizaciones e imparten la dinámica de los países, y no al revés.

Por supuesto, sólo para fines de análisis y didácticos se pueden separar de manera tan precisa y de forma causal las macrotendencias. Sin embargo, lo que sí es un hecho es que el papel de las organizaciones, no sólo empresas, sino aquellas



*Las ideas más
avanzadas de
gestión
organizacional
son formas
evolucionadas
de
comunicación*

que son secretarías y agencias gubernamentales y las que persiguen fines filantrópicos, es cada vez más evidente en la innovación social. Valores y prácticas de calidad, productividad, eficiencia, servicio, planeación y visión de largo plazo son ahora no sólo objetivos buscados por la iniciativa privada, sino parte de las iniciativas de gobiernos y voluntariados. Ahora, como quizá nunca antes en la historia de nuestra cultura nacional, muchas de nuestras aspiraciones como comunidad y sociedad tienen su origen en discusiones teóricas y metodológicas en el ámbito organizacional. Por otro lado, también es cierto que de manera creciente nuestra identidad como personas y profesionales la basamos en nuestra pertenencia a organizaciones: formamos parte de empresas, clubés, voluntariados, partidos políticos, asociaciones profesionales, cámaras industriales, etc.

Sin embargo, también existe un vínculo importante entre comunicación y la Sociedad de las Organizaciones. Desde mi punto de vista, existe creciente evidencia de que las ideas más avanzadas de gestión organizacional son formas evolucionadas de comunicación, y que las organizaciones más avanzadas demandan sistemas muy sofisticados de manejo de información.

Hace algún tiempo (ver Nosnik, 1994) me permití especular a este respecto. Es importante para fines de una explicación más clara dar algunos antecedentes. Desde mi punto de vista, existen tres niveles de manejo de información en las organizaciones. El nivel lineal, nos remite a un emisor que sin tomar mayor número de precauciones le habla a su receptor y le proporciona la información que el primero considera que el segundo requiere, o se merece. El segundo nivel, llamado *dinámico*, reconoce que, además de ser la contraparte del emisor, el receptor tiene necesidades de información que pueden diferir de los esfuerzos de transformación del emisor. No sólo esto. El emisor en el nivel dinámico, toma en cuenta la capacidad de manejo de información del receptor, las condiciones en las que se encuentra cuando recibe tal información y busca activamente la respuesta del propio receptor para asegurarse que la comunicación completó un círculo virtuoso en cuanto a información se refiere.

Existe un tercer nivel. Yo le he llamado *productivo*. El nivel productivo de comunicación, a diferencia de los dos anteriores, empieza con el

receptor. Este último retroalimenta al emisor y juntos, emisor y receptor como parte de un sistema productivo, buscan utilizar dicha retroalimentación de la manera más útil para ambas partes. Es decir, en el nivel productivo, se rompen los papeles tradicionales de emisor en tanto emisor y receptor en tanto receptor.

Ambos son emisores y receptores que actúan cíclicamente como tales y que están interesados en incrementar la productividad del sistema en varios sentidos: en primer lugar, buscan que los productos y servicios del sistema (sus actividades de giro o especialidades) se den con la calidad demandada y definida por sus clientes, nichos, mercados, sociedad; en segundo lugar, buscan que el logro de la calidad pueda darse en equilibrio con un costo razonable, no mayor al de otros proveedores en sus nichos y mercados, y tercero, buscan diferenciarse de los demás a través de valores agregados que implican hacer algo significativo y extraordinario por sus clientes y colaboradores. Lo que acabamos de describir, calidad, eficiencia y servicio es lo que muchas veces designamos como "competitividad". Es decir, la comunicación productiva busca incrementar el grado de competitividad de cualquier organización, en cualquier sector de la sociedad en donde se encuentre. Para ello sabe innovar la gestión de su sistema y enriquecer el ambiente de información para con sus diversos públicos: sean éstos externos, internos o de carácter especial (accionistas, sindicatos, jubilados, discapacitados y familiares de los empleados).

Lo anterior tiene varias implicaciones. La primera de ellas que quisiera mencionar es que gracias a que el futuro que ya empezamos a vivir es, en parte, la Sociedad de las Organizaciones, la comunicación ha podido evolucionar y poner al servicio de la propia sociedad dicha evolución. Recordemos que la concepción lineal o "clásica" de la comunicación se la debemos a ingenieros y especialistas en tecnología de transmisión de información. La concepción dinámica es hija de científicos sociales, humanistas y diferentes grupos interesados en el bienestar de los miembros de la sociedad, sobretodo padres de familia y educadores. Si mi conjetura acerca del surgimiento de las formas productivas de la comunicación es cierta, esta es un aportación de los teóricos organizacionales (incluidos, por supuesto, los estudiosos de la

administración). Es decir, gracias, entre otras, a nuestra necesidades de resolver el problema teórico de comprender el futuro en términos de la Sociedad de las Organizaciones, podemos enfrentar el problema teórico de cuál es el papel de la comunicación en éstas. Esto nos ha llevado, a la vez, a identificar que las organizaciones más avanzadas requieren de formas más evolucionadas de comunicación y que estas últimas son generadas y mejor aprovechadas por las organizaciones líderes. En resumen, y según mi opinión, las formas más evolucionadas de comunicación son las que corresponden a los sistemas que han sabido reconocer en sus emisores y receptores, agentes que promueven cambios productivos en dichos sistemas, cambios que los convierten en comunidades en donde la calidad, la eficiencia y el servicio, y el ambiente informacional requerido como respaldo, son más la norma que la excepción. No sólo se trata de saber qué información transmitir y cómo direccionarla y evaluarla, se trata también de actuar sobre ella con creatividad, imaginación y talento para satisfacción de todos.

Finalmente, quisiera hablar un poco sobre la Sociedad del Conocimiento. Para hacerlo quisiera yo referirles una anécdota que me sucedió hace algún tiempo.

Resulta que hace años, una pequeña editorial me invitó como colaborador en una serie sobre personajes de la historia de la ciencia, pues sabía que parte de mi formación académica había tenido que ver con la filosofía de la ciencia. La editora de dicha colección me preguntó, al conocerme, dónde trabajaba. En aquel entonces lo hacía en un banco y al así referírsele, sorprendida me preguntó: "¿Qué hace un epistemólogo en un banco?".

Esta anécdota que puede arrancar dos o tres sonrisas de entre Ustedes es cada vez más, menos una broma y más un motivo para reflexionar sobre el tema central de mi exposición: el futuro que ya llegó y nos está transformando como sociedad, incluso en aspectos y formas que aún no comprendemos del todo.

Lo anterior no quiere decir que hoy en día y en el futuro cercano cada vez con mayor frecuencia, se encontrarán Ustedes epistemólogos trabajando en bancos. Sin embargo, este tipo de especialistas, junto con aquellos estudiosos de diferentes disciplinas que se interesan por el fenómeno de

creación, difusión, uso y aplicaciones del conocimiento en todo tipo de ámbitos y sectores de nuestra sociedad, podrán contribuir a que entendamos el futuro que ya ha llegado a nuestras vidas.

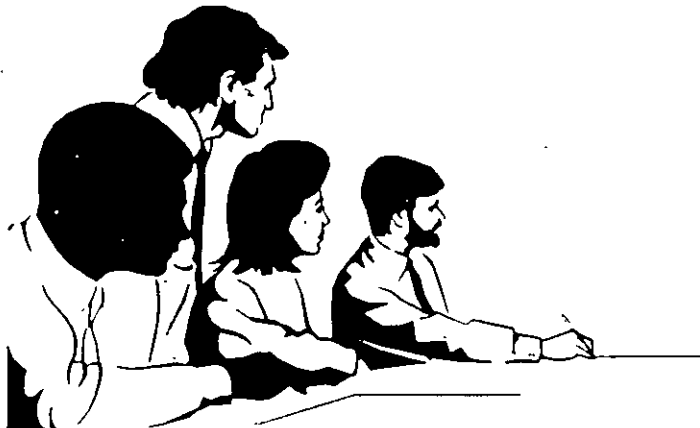
El conocimiento y las actividades y términos que son afines a él, como la investigación, el aprendizaje y las diferentes formas de educación y entrenamiento, empiezan a citarse como parte de las estrategias de globalización, competitividad y productividad tanto de ejecutivos y profesionistas como organizaciones y países.

Sería un error afirmar que el conocimiento apenas se empieza a apreciar como recurso de mejora y avance en nuestra sociedad, o para el caso, en otras sociedades además de la nuestra. Lo que sí es un hecho es que la realidad que se nos presenta en la Aldea Global, o mundo global o economía globalizada, es que el conocimiento es básico para poder sobrevivir en un entorno de creciente competencia y sofisticación. Ya no es suficiente disponer de información (incluso ya desde hace tiempo se acuño el término "saturación o carga excesiva de información", "information overload"), el reto también está en aplicarla de tal manera que podamos conocer cada vez mejor y de manera más profunda lo que hacemos como ejecutivos, organizaciones y sociedades. **MT**

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Drucker, Peter F. (1994) Post Capitalist-Society, New York, HarperBusiness.

Nosnik, Abraham (1994) Linealidad, Dinamismo y Productividad: Tres Concepciones de la Comunicación Humana Social. Conferencia presentada en la Semana de la Investigación, Universidad del Tepeyac, Octubre.



¿Cómo pueden aprender más rápido las organizaciones?

Edgar H. Schein*

Hace pocos años decíamos que "la gestión del cambio" era el reto más importante con el cual tenían que enfrentarse los líderes de las organizaciones. Hoy nos damos cuenta que el problema ya no es la gestión del cambio sino la gestión de "la sorpresa" y a nosotros, los académicos, nos preguntan con más frecuencia que expliquemos no solamente cómo las organizaciones pueden efectuar transformaciones importantes, sino también cómo pueden hacerlas más rápidamente¹. El mundo está cambiando de una manera rápida. Para sobrevivir y crecer, las organizaciones tienen que adaptarse de una manera muy rápida, o serán eliminadas.

En este artículo, analizaré el método de aprendizaje para mostrar cómo se puede aprender a nivel organizativo de una manera acelerada. Comenzaré con unos conceptos abstractos pero terminaré con algunas sugerencias prácticas. Conocemos tan poco sobre la dinámica de las organizaciones y los sistemas sociales como sobre el proceso de aprender. Un amigo y colega, Donald Michael, ha observado que uno de los problemas más difíciles de nuestra época es que los líderes, y quizá también los académicos, no pueden admitir fácilmente que las situaciones están fuera de control y no sabemos qué hacer². Tenemos demasiada información y unas capacidades cognitivas

limitadas para pensar de una manera sistemática, así como pocas ganas de romper las normas culturales donde parece que los líderes siempre tienen soluciones para todos nuestros problemas. Tememos que si admitimos nuestra confusión, desilusionaremos e inquietaremos a nuestros discípulos y estudiantes. Sabemos que debemos aprender cómo aprender, pero tememos admitirlo.

Sin embargo, las circunstancias actuales nos dicen que aprender ya no es una elección, sino una necesidad y que la prioridad más urgente es aprender cómo aprender y aprender más rápido. Para realizar eso, tenemos que hablar de algunos temas que no se suelen tratar entre líderes y directivos, sobre todo el papel de la inquietud en aprender y el papel de los grupos y de las organizaciones para ayudarnos a hacer frente a esta inquietud y así, facilitar el aprendizaje.

LOS TRES TIPOS DE APRENDER

En primer lugar, tenemos que comprender que aprender no es un concepto unitario. Hay, por lo menos, tres tipos distintos y diferentes:

1. Adquisición de Erudición e Intuición.
2. Aprender costumbres y habilidades y
3. Condicionamiento emocional e Intuición aprendida.

► La adquisición de la Erudición y la Intuición

Nuestra opinión más común sobre el aprendizaje es la adquisición de información para construir nuestra base de conocimiento. A menudo consideramos este proceso de aprender como lento, tal como leer para conseguir información o memorizar. Pero sabemos también que con algunos métodos del aprendizaje cognitivo —haciendo un crucigrama, resolviendo un juego de ingenio o solucionando un problema matemático— la solución puede entrar en nuestra cabeza de sopetón después de horas de no encontrarla, y una vez que la tenemos, podemos hacer de manera rápida cualquier otro cambio cognitivo que sea necesario. La intuición nos da un nuevo nivel de comprensión y una nueva dirección.

Es difícil conseguir intuición, y cuando no podemos resolver un problema porque es demasiado complejo, nos sentimos frustrados e inquietos. Eso

Este artículo está basado en un discurso pronunciado en el Foro Económico Global, en Davos, Suiza en 1992 y publicado en Perspectivas de Gestión 1196.

** El autor es Profesor de Gestión en la Escuela de Negocios Sloan del MIT.*

le llamaré la Inquietud No. 1 *el sentimiento que acompaña una incapacidad o una desgana en aprender algo nuevo porque parece demasiado difícil.*

Para evitar la Inquietud 1 negamos el problema, o lo simplificamos, aunque signifique deformarlo, o lo proyectamos sobre otra persona, o buscamos otras formas de defendernos para no aprender. A veces, los líderes intentan superar la Inquietud 1 y acelerar el aprendizaje de la intuición, articulando y comunicando una viva y nueva misión³. Si lo consiguen, la organización, a veces, puede cambiar de dirección rápida y dramáticamente. Pero existen por lo menos dos razones por las que es poco probable que la visión de líder produzca tal resultado.

Ninguna cultura organizativa entendía cómo el resultado de un aprendizaje basado en un éxito previo y que limita e influye en nuestra manera de pensar⁴, es suficiente para explicarnos totalmente la complejidad de lo que pasa, limitando así la capacidad de nuestros líderes para desarrollar visiones realistas y nuestra capacidad para comprenderlas. El desarrollar visiones realistas y la capacidad para comprenderlas se vuelve un elemento clave. El interés reciente por el pensamiento sistémico no es más que un reconocimiento de que nuestra capacidad para comprender cómo funciona el mundo está limitada y que necesitamos nuevas técnicas analíticas que nos ayuden a descifrar la dinámica real del mundo. La mayoría de las teorías del aprendizaje organizativo se enfocan hacia la adquisición de la erudición y la intuición: suponen que la esencia de aprender es la adquisición de información y la erudición mediante distintos tipos de actividades cognitivas. Este punto de vista desatiende dos hechos. En primer lugar, esto sólo puede ocurrir si el estudiante reconoce el problema, y si tiene la suficiente motivación para superar la Inquietud 1. En segundo lugar, aunque sea con intuición, a menudo el estudiante no puede producir constantemente el tipo de comportamiento o destreza correcto para resolver el problema.

La intuición no cambia automáticamente el comportamiento, y no sabemos si lo que estamos aprendiendo de una manera cognitiva es válido o no, hasta que nuestro comportamiento haya cambiado y que hayamos observado nuevos resultados.

► Aprender costumbres y habilidades

Un segundo tipo de aprendizaje es la adquisición de nuevas conductas y habilidades conductistas: se asocia normalmente con B. F. Skinner y el conductismo. Este tipo de aprendizaje está simbolizado por el uso de la zanahoria y no del palo, con la creación de incentivos para hacer lo que hay que hacer y la recompensa inmediata para el comportamiento correcto. En este modelo, los errores y comportamientos incorrectos no se castigan, sino que son ignorados para que el estudiante pueda concentrarse en mejorar, afinando más el comportamiento correcto. Este tipo de aprendizaje siempre es lento por que requiere practicarlo y aceptar que, temporalmente, tendrá un cierto grado de incompetencia. Cualquier persona que haya intentado aprender a jugar al golf o al tenis o hacerse competente con un ordenador sabe cómo uno se siente. Ser incompetente temporalmente es incómodo, de este modo sufrimos de la Inquietud 1. Pero este tipo de aprendizaje es también muy fiable. Si superamos nuestra incompetencia, si comenzamos a demostrar un comportamiento correcto y recibimos recompensas por ello, al final desarrollaremos costumbres nuevas y estables. El aspecto más difícil de este tipo de aprendizaje es superar las malas costumbres y las normas culturales vigentes. Por ejemplo, Chris Argyris ha demostrado que las organizaciones serían más eficaces si la gente fuera más abierta cuando resuelve problemas, pero esto es muy difícil debido a las normas culturales existentes sobre salvar las apariencias y protegerse.

Este problema es especialmente aplicable a los líderes porque aprender costumbres y habilidades requiere aceptar y tolerar errores como una parte valiosa del proceso de aprendizaje. Como Donald Michael ha sostenido, aceptar errores es casi lo que menos quiere hacer la mayoría de los líderes. Como discípulos, estamos de acuerdo con nuestros líderes, esperando que no cometan errores, así que ellos creen que siempre están haciendo lo que hay que hacer aunque todos sabemos que eso es imposible.

Para que el aprendizaje de costumbres y habilidades sea eficaz, necesitamos poder practicar o cometer errores. Necesitamos recompensas constantes, no solamente para reacciones correctas, sino también para detectar errores.

El problema hoy no es la gestión del cambio, sino la gestión de la "sorpresa".

*El aprendizaje
de costumbres
está limitado
por un
entorno en el
que no se
puede cometer
errores.*



Por lo tanto, este tipo de aprendizaje está limitado no solamente por la dificultad de conseguir la reacción correcta en primer lugar, sino también por la falta de un entorno donde se puede practicar y cometer errores sin peligro. La cultura de la gestión se centra en la suposición que los errores ocurren, pero que uno no debe cometer el mismo error dos veces. Sin embargo, para aprender una habilidad compleja y nueva, cometeremos errores mientras practicamos y mejoramos paulatinamente. Para acelerar este tipo de aprendizaje, tenemos que proporcionar ámbitos dónde practicar, además de instrucción, en un entorno psicológicamente seguro.

Desaprender es difícil desde el punto de vista emocional porque, después de todo, al tener éxito durante un tiempo una determinada manera de hacer las cosas, se ha fijado. Hacer las cosas como se han hecho siempre hace la vida más estable y cómoda, y si además, ha habido experiencias desastrosas con nuevas formas de hacer las cosas, esto queda reforzado. Lo que da fuerza a la cultura son los éxitos anteriores y la necesidad de tener un entorno estable y previsible. La cultura es la acumulación de lo que se ha aprendido anteriormente y así refleja los éxitos anteriores, pero algunos supuestos culturales y conductas rituales pueden hacerse tan estables que es difícil desaprenderlos aunque se hagan disfuncionales. Para comprender eso, tenemos que tener en cuenta el tercer tipo de aprendizaje, el tipo que muy a menudo desatendemos y que no se comprende bien: el aprendizaje basado en el castigo.

► **El condicionamiento emocional y la Inquietud Aprendida**

El tercer tipo de aprendizaje es el más potente y el más difícil de tratar: el condicionamiento emocional que se hacía con Pavlov. Hipotéticamente, si uno pone un perro en la sala de color verde, luego se toca un timbre y se le da una descarga dolorosa, aprenderá de una manera bastante rápida a evitar las salas verdes, y si oye un timbre, a huir o a encogerse con inquietud. Aunque uno desconecte las descargas en la sala verde, el perro no entrará y, por lo tanto, no descubrirá que la descarga se ha desconectado. Si uno enseña a un perro a evitar una sala verde de esta manera, y luego le permite pasar a una sala roja como una forma de escape, y le da luego descargas en la sala roja, el perro saldrá entre la sala verde y la sala roja hasta que esté completamente agotado, y este comportamiento conti-

nuará aunque se hayan desconectado las descargas eléctricas. Esto es, en parte, la base de las fobias humanas; la Inquietud 1 es suficiente para impedirnos descubrir si el comportamiento o el lugar son peligrosos o no. Si el perro fuera obligado a aprender a vivir en una sala verde llena de timbres necesitaría un proceso muy largo de descondicionamiento y desensibilización para superar la fobia.

El condicionamiento emocional se da como una reacción a unas recompensas cuando un perro aprende a reaccionar de una manera positiva a un timbre que se toca justo antes de que le dé de comer. Pero es importante reconocer que el proceso de desaprender no es simétrico. Si la comida no aparece después del sonido del timbre el perro se da cuenta en seguida y comienza el proceso de desaprender gradual. Sin embargo, si el perro siempre evita la sala verde cuando se toca el timbre, a lo mejor ni siquiera descubrirá que la descarga eléctrica ya no está. Por lo tanto, el comportamiento de evitación aprendido por castigos es más estable que el comportamiento aprendido por recompensas, pero no enseña al aprendiz la reacción correcta y no estimula el aprendizaje por ensayo. La gente que ha sido castigada en muchos comportamientos se limitará probablemente a los comportamientos mínimos y seguros se paralizará por miedo a cometer errores.

Si nuestras suposiciones culturales compartidas se basan sobre todo en errores anteriores, será mucho más difícil de cambiar que si se basaran en éxitos anteriores, hasta la idea de nuevos métodos y tipos de comportamiento puede provocar la Inquietud 1, lo que nos hará recurrir a sistemas de comportamiento que eran fiables antes, para evitar castigos. Si nuestras teorías de gestión actuales enfatizan el palo más que la zanahoria, estamos construyendo fuertes resistencias para aprender cosas nuevas. Peter Delisi, de Digital Equipment Corporation, ha utilizado el juego de "golpear al ardillón" como metáfora para todas las culturas organizacionales que ha encontrado que coartan la creatividad y la innovación. El objeto de este juego de feria consiste en el golpear pequeñas cabezas de ardillones que aparecen al azar a intervalos en los agujeros de la tabla del juego. La versión organizativa de golpear al ardillón, donde la gente que se arriesga es golpeada, se puede comparar con la motivación del palo.

En las organizaciones, la sala verde puede ser algo que la empresa intentó una vez y que no funcionó, o simplemente puede ser algo nuevo en una organización que en el pasado ha castigado un comportamiento. Si uno pone un perro sobre una plataforma negra, se toca un timbre, y le da una descarga dolorosa cada vez que intenta bajar de la plataforma para ir a la sala verde a su alrededor, solamente el sonido del timbre será suficiente para que el perro se quede sobre la plataforma.

Y mientras haya suficiente comida en la plataforma, el perro vivirá contento allí. Nuestras costumbres, valores y suposiciones son nuestras plataformas negra, y a veces cualquier cambio propuesto puede ser un timbre que significa que estamos a punto de saltar a una sala verde que infunde miedo. La vida sobre la plataforma negra puede ser fundamentalmente cómoda. Entonces, cuando llega un nuevo líder con una nueva visión, la cual puede representar una sala verde para muchos miembros, la visión les puede parecer bien, pero la perspectiva de cambiar nuestro comportamiento produce bastante Inquietud 1 y pavor para que no escuchemos o no probemos algo nuevo.

Por ejemplo, si los empleados han experimentado varias reorganizaciones traumáticas que traen consigo una reducción de la organización u otros sucesos dolorosos, pueden ver cualquier programa de cambio o reorganización propuestos como timbres que indican una vez más que les están forzando a entrar en una sala verde. O, igual de restrictivo, si los empleados recuerdan que ciertas estrategias utilizadas antes no han funcionado bien, considerarán estas estrategias como salas verdes y las evitarán o se encogerán con inquietud en vez de trabajar de una manera productiva. Si se encogen con inquietud, no producirán el comportamiento nuevo que el iniciador de cambio o el instructor tiene ganas de recompensar. Las visiones nuevas no pueden superar estos sentimientos porque nuestra compleja mente puede defenderse contra mensajes que nos provocan inquietud. Las tres defensas más comunes son:

1. En primer lugar, no oír el mensaje
2. Negar que el mensaje sea pertinente y
3. Racionalizar que nuestros líderes no comprenden la situación.

No se puede disuadir a la gente de su Inquietud

1 aprendida. ¿Entonces cómo avanzamos? ¿Cómo tratamos con la Inquietud 1?

TRATANDO CON LAS INQUIETUDES DEL CAMBIO

La respuesta es paradójica. Tenemos que crear una nueva inquietud, la Inquietud 2, que tiene que ser mayor que la Inquietud 1 para que el aprendizaje pueda producirse. Al mismo tiempo, no debería provocar una actitud defensiva y paralizante. ¿Cómo se hace? La teoría del cambio nos dice que los sistemas humanos buscan homeostasis y equilibrio. Preferimos un mundo estable y previsible y no dejamos que nuestras energías creativas salgan a no ser que nuestro mundo psicológico sea razonablemente estable. Buscamos la plataforma negra más grande posible donde quedarnos cómodamente y la dejamos solamente para visitar zonas grises de vez en cuando y para satisfacer nuestra curiosidad o nuestra energía creativa. Entonces, para que una organización cambie, primero hay que desestabilizarla, o en la frase clásica de Kurt Lewin, "descongelarla". Para acelerar el aprendizaje tenemos que acelerar el proceso de descongelación. La descongelación requiere el manejo simultáneo de tres procesos.

► Desconfirmación

Los miembros de la organización tienen que percibir que sus métodos actuales ya no funcionan. No hay suficiente comida en la plataforma negra o está comenzando a moverse peligrosamente, o algo malo está ocurriendo. Los administradores del cambio deben hacer muy visible datos desconfirmantes y convincentes para todos los miembros de la organización. No es suficiente decir solamente que la organización tiene problemas porque han bajado los beneficios, está perdiendo su parte en el mercado, los clientes se están quejando, los gastos son demasiado elevados o los buenos empleados se están marchando. Los empleados y los directivos de todos los niveles tienen que creerse los datos, y a menudo eso requiere una comunicación y una información económica suficiente, que muchas veces no se da en las organizaciones. Con frecuencia los empleados, sencillamente, no comprenden o no se lo creen cuando los directivos les dicen "Tenemos problemas".

Si nuestras suposiciones culturales compartidas se basan más en errores que en éxitos anteriores, es más difícil cambiar.

*Para acelerar
el aprendizaje
tenemos que
acelerar el
proceso de
desconge-
lación.*

► **Creación de culpabilidad o de inquietud**

Aunque la gente crea los datos desconfirmantes, puede ser que no esté motivada a cambiar porque no asocia la información con algo que le importe. Percibe los datos como algo que tiene que ver con otras partes de la plataforma y no con la parte sobre la cual está viviendo. Para que se estimule la motivación de cambio tiene que descubrir que si no aprende algo nuevo, o fallará al realizar algunos de sus objetivos, lo que le hará sentir culpable, o pondrá en peligro su trabajo o su seguridad, lo que le inquietará. Todos hemos observado cómo los empleados no toman en serio la información de dirección hasta que se avergüenzan o se sienten amenazados. Eso es lo que quiero decir por la Inquietud 2: el miedo, la vergüenza o el sentido de culpabilidad asociados con no aprender algo nuevo.

Tener que provocar la inquietud o la culpabilidad puede parecer paradójico, porque acabo de decir que esta inquietud estorba el aprendizaje. Pero estamos tratando con dos tipos de inquietud: la Inquietud 1 está asociada con hacer algo nuevo y la Inquietud 2 está asociada con continuar haciendo algo que sabemos resultará un fracaso. Por lo tanto, motivar a la gente a aprender requiere crear suficientes datos desconfirmantes para provocar suficiente Inquietud 2 para invalidar un condicionamiento previo⁵, sin provocar tanta inquietud como para que la gente entre en una parálisis defensiva. Crear Inquietud 2 constituye lo que se llama coloquialmente "llamar la atención a uno".

Paradójicamente, la inquietud impide aprender pero también es necesaria para comenzar a aprender. Dirigir el aprendizaje o un proceso de cambio significa dirigir estos dos tipos de inquietud. Eso implica tres procesos separados.

Primero. La Inquietud 1 debe existir para evitar experiencias negativas. Por ejemplo, provocamos la Inquietud 1 cuando enseñamos a un niño a tener miedo al cruzar la calle.

Segundo. La Inquietud 2 tiene que provocarse por desconfirmación, como, por ejemplo, cuando enseñamos al niño a tener miedo al cruzar la calle, aunque no cruzar la calle nunca también nos conduce a algunas otras consecuencias indeseables, como nunca ir a ningún sitio.

Tercero. La Inquietud 2 debe ser más fuerte que la Inquietud 1. Podemos asegurar eso reduciendo

la Inquietud 1 hasta que la Inquietud 2 sea suficientemente más fuerte para motivar una acción, es decir, proporcionando una seguridad psicológica.

► **Creación de una seguridad psicológica**

Cuando enseñamos a un niño a cruzar la calle, le cogemos de la mano mientras cruzamos o realizamos un ritual para producir un comportamiento de seguridad tal como mirar en las dos direcciones antes de cruzar. Proporcionamos un camino, una dirección y unos primeros pasos para comenzar el trayecto peligroso. Proporcionamos un estímulo, un apoyo e instrucción. Decimos que si miras en las dos direcciones y escuchas por si acaso hay coches, podrías saber si estás fuera de peligro. Habiendo creado la inquietud de no haber nada (la Inquietud 2) luego proporcionamos una solución cognitiva, una dirección de cambio para superar la Inquietud 1 de cruzar la calle, de entrar en la sala verde o realizar cambios organizativos.

Para que se produzca el cambio, la gente tiene que sentirse segura psicológicamente, es decir, tiene que ver un camino posible, una dirección que no será catastrófica. Tiene que sentir que el cambio no comprometerá su sentido de identidad e integridad. Tiene que sentir que las nuevas costumbres son factibles, que puede aprender algo nuevo y, a lo mejor, puede llegar a entrar en la sala verde sin sentir demasiada inquietud. Los buenos instructores son conscientes de esta tensión, son maestros en crear bastante Inquietud 2 para motivar el aprender y bastante dirección y apoyo para reducir suficientemente la Inquietud 1 para que el aprendizaje pueda ocurrir. A veces los líderes carismáticos pueden expresar claramente visiones convincentes, indicar la dirección del cambio y, además señalar los primeros pasos, proporcionando así seguridad psicológica necesaria para aprender, y que además de indicar la dirección del cambio, apuntan los primeros pasos a realizar. Esto nos permite entrar paulatinamente en la sala verde en la que se han desconectado las descargas eléctricas. O los líderes también pueden redefinir los límites de la plataforma negra y de la sala verde, y de ese modo seducir a la gente a descubrir que la sala verde no es tan mala porque hasta cierto punto, ya están en ella. Los líderes manifiestan este mecanismo cuando demuestran a la gente que ya está haciendo cosas innovadoras y les recompensan por ellas.

*Los líderes
carismáticos
pueden
expresar
claramente
una visión e
indicar una
dirección y así
brindar
seguridad
psicológica.*

Algunos elementos esenciales de un entorno psicológicamente seguro son:

- 1) Oportunidades para la formación y la práctica.
- 2) Apoyo y estímulo para superar el miedo y la vergüenza asociados con cometer errores.
- 3) Una instrucción y recompensas para poder realizar pruebas en la dirección correcta.
- 4) Normas que legitimen el cometer errores, y
- 5) Normas que recompensen un pensamiento y una experimentación innovadoras.

Es difícil desarrollar tales normas en las empresas debido a las inquietudes asociadas con el cometer errores. Para crear un entorno tolerante a los errores donde practicar, tenemos que salir de las urgencias cotidianas de la vida organizacional. ¿Cómo hacemos eso?

La clave para reducir la inquietud en las organizaciones está basada en el hecho psicológico de que es más fácil tolerar la inquietud en presencia de personas comprensivas que estando solo. Por lo tanto, para acelerar el aprendizaje, tenemos que crear una seguridad psicológica creando sistemas paralelos temporales donde desarrollar nuevas normas que favorecen el aprendizaje, y estos sistemas paralelos deben estar basados en grupos de apoyo que ayudan contener y a reducir la Inquietud.

LOS SISTEMAS PARALELOS DE APRENDIZAJE

Las sugerencias siguientes están basadas en cuatro supuestos. Primero, uno no puede pedir a los demás aprender algo nuevo si no lo ha aprendido uno mismo. Segundo, aprender requiere algún tiempo para dejar las normas propias antes de que pueda descubrir sus propios límites del presente (la plataforma negra) y las posibilidades inherentes de otras normas (la sala verde). Tercero, las inquietudes inherentes en este nuevo aprender son manejables solamente si son compartidas y manejadas conjuntamente en un grupo que tiene la responsabilidad del bienestar último de la organización. El grupo puede ayudar a los líderes a reconocer y a tratar sus inquietudes, lo que es un proceso necesario para que ocurra la planificación y el aprendizaje realista. Y cuatro, el proceso de aprender no se extenderá por toda la organización,

a no ser que se cree un grupo de transición que será responsable del proceso de aprender organizativo⁶. Un grupo es necesario para crear el ambiente de apoyo que dará un sentido de seguridad psicológica a los líderes y les ayudará a poseer todo el proceso de aprender organizativo. Se puede describir este proceso por los pasos siguientes:

► Los líderes tienen que aprender algo nuevo

Antes que otra persona, los líderes tienen que superar sus propias suposiciones culturales y percibir nuevas maneras de hacer las cosas y nuevos contextos donde hacerlas. Tienen que reconocer y tratar con su propia inquietud 1 antes de que puedan aprender y tratar con las inquietudes de los demás. Se puede acelerar esta manera de aprender si los líderes pasan más tiempo fuera de sus propias organizaciones. No pueden obtener percepciones de los límites de sus culturas organizativas a no ser que se expongan a otras culturas nacionales, profesionales y organizativas. Los líderes deben sistemáticamente asistir a programas y congresos donde se exponen nuevas ideas, tener contactos con otros líderes, académicos, consultores y miembros de otras profesiones. También deben ocuparse de actividades que les ayuden a conseguir una nueva percepción de cómo descubrir, hacer fuerte y tratar con su propia Inquietud 2.

La junta directiva, los accionistas y otras personas que seleccionan y supervisan a los líderes tienen un papel clave en este proceso: tienen que manejar el proceso de descongelación para el líder. Tienen que buscar maneras de desconfirmar suposiciones actuales, de incluir la Inquietud 2 y, lo más importante, hacer que los líderes se sientan seguros psicológicamente para que puedan aprender algo nuevo antes de comenzar a descongelar sus propias organizaciones.

► Los líderes tienen que crear un grupo de gestión del cambio.

Este grupo tiene que aprender algo nuevo y luego ayudar al resto de la organización a entrar en la sala verde. A veces estos grupos se llaman comités directores, y tienen algunas funciones críticas. Primero, proporcionan un entorno de apoyo donde los líderes pueden expresar y manejar sus propias inquietudes e inseguridades. Segundo, representan la cultura organizativa y pueden proporcionar una prueba inicial del nivel de

transformación posible sin desorganizar demasiado la cultura actual. Tercero, crean y observan a los grupos con tareas especiales y a los grupos para solucionar problemas que emprenderán programas específicos de cambio. Y, cuatro, comunican conjunta e individualmente, el por qué es necesario el cambio y cómo se efectuará. Por su propio ejemplo de aprender, crean una total seguridad psicológica para los demás.

Por lo general, el comité director incluye a algunos miembros de la alta dirección, pero no necesariamente a todos, y pueden incluir a miembros de todas las subculturas pertinentes que pueden estar involucradas en el cambio. El trabajo en el comité director debe ser, por lo menos, la mitad o las tres cuartas partes del tiempo si hay que acelerar el aprendizaje.

► **El comité director tiene que someterse a su propio proceso de aprender**

Para propagar las nuevas normas en todas las áreas de la organización, han de comenzar por desarrollarlas dentro del propio comité. Por lo general esto supone visitar otras organizaciones, introducir consultores de desarrollo organizacional y recibir una formación en común de trabajo en equipo. El fin es desarrollar una cultura que sea distinta de la organización principal, una cultura que favorezca la innovación y el aprendizaje.

Para que este grupo funcione bien, tiene que desarrollar un alto nivel de confianza mutua y tiene que sentirse responsable como un grupo de aprendizaje organizativo. El paso más difícil en su tarea es cómo los dos tipos de inquietud actúan para socavar el aprendizaje. Por ejemplo, los miembros del grupo deben reconocer que ser discutiendo, defensivo, impaciente con el tiempo y con puntos de vista distintos, puede ser síntoma de la Inquietud 2 (que el cambio no ocurrirá), y deben resolver cómo tratar con estos problemas. Los problemas del comité director serán prototipos de los problemas que se encontrarán cuando se emprenda la transformación a escala más amplia. Hasta cierto punto, el comité director tiene que aprender cómo aprender, lo que implica aprender no solamente qué aprender, sino también cómo aprenderlo.

► **El comité director debe concebir el proceso del aprender organizativo**

El comité debe primero diagnosticar los

requisitos del aprendizaje y luego planificar y concebir el proceso del aprendizaje organizativo, creando unos grupos para tareas especiales o grupos de aprendizaje para tratar con cada uno de los puntos más importantes. Para hacer eso, el grupo debe intensificar sus propias actividades diagnosticadoras y aprender cómo transformar el sentido general de dónde tiene que ir la organización e identificar un grupo de problemas concretos con los que deberán trabajar.

Una vez que cada uno de estos problemas esté identificado, hay que crear un grupo de trabajo para desarrollar proyectos de cambio específicos. El comité director selecciona a los miembros de estos grupos según las tareas que hay que realizar. El trabajo en estos grupos para problemas especiales tiene que ser el cometido principal para sus miembros.

► **Los grupos para tareas especiales tienen que aprender cómo aprender**

Tienen que tener una experiencia de aprendizaje intensiva y rápida para planificar eficazmente para toda la organización. Si no pueden desarrollar nuevas normas y habilidades más propicias para aprender, tampoco tendrán éxito en producir los cambios necesarios en la organización.

► **Los grupos para tareas especiales deben crear programas específicos de cambio**

Después de que los grupos para tareas especiales desarrollen sus proyectos, el comité director los analiza para asegurarse de que son realistas y coordinados con el trabajo de los demás grupos para tareas especiales.

► **El comité director debe mantener la comunicación durante el proceso**

Los miembros del comité director comunican extensa e intensivamente a toda la organización para que todo el mundo esté informado de lo que ocurre. Continúa el proceso de descongelación creando una seguridad psicológica mientras aumentan la presión para cambiar. Si la organización todavía no ha invertido en la información, sobre todo referente a la gestión del negocio, deben incluir acciones en este sentido para crear credibilidad para los mensajes que se envían como parte del proceso de cambio.

El entorno se encargará de suministrar los palos si la organización no elige la dirección correcta.

► **El comité director debe concebir el proceso del aprendizaje organizativo**

Aunque el proceso de aprendizaje comience como un proyecto para realizar un cambio, la organización para el aprendizaje descubrirá que lo que ha puesto en marcha tiene que hacerse con implicación personal y que las normas que apoyan el aprendizaje tienen que reforzarse perpetuamente.

CONCLUSIONES

Todo el proceso involucra muchos pasos y muchas reuniones, pero el inicio no tiene que durar demasiado tiempo, si podemos separar algunas de nuestras suposiciones sobre la gestión del tiempo. Se puede nombrar comités y pueden someterse a experiencias intensivas de aprendizaje durante días y semanas. De un modo parecido, los grupos para tareas especiales pueden tratar de una manera rápida si trabajan durante días o semanas a la vez, en lugar de la usual rutina de una reunión por semana. Se pueden celebrar las reuniones fuera de las oficinas de la empresa durante dos o tres días a la vez. Los líderes y los miembros del comité directivo tienen que dar ejemplo y, de ese modo, comenzar a cambiar las normas referentes al reparto de tiempo. La clave es recordar que la gente estará inquieta, pero también que la Inquietud 2 es una fuente de motivación constructiva para el cambio si está basada en información válida desconfirmante. Al mismo tiempo, las nuevas reacciones, actitudes y suposiciones no se aprenderán sin la seguridad psicológica de la estructura paralela y la ocasión de cometer errores, de practicar y de innovar en un entorno seguro, es decir, superar la Inquietud 1. Una vez que se hayan aprendido reacciones nuevas, debe estar establecido el sistema de recompensas para reforzarlas.

Para explicar todo eso en un lenguaje muy sencillo, el problema del aprendizaje y el cambio organizacional es el de superar el efecto negativo de zanahorias y palos anteriores, sobre todo el de los palos anteriores. Para que la gente se sienta segura aprendiendo, tiene que tener un motivo, un sentido de dirección, y la ocasión de poner a prueba cosas nuevas sin temer ser castigada. Los palos no son muy útiles durante el proceso de aprender. Una vez que el aprendizaje haya comenzado, la zanahoria es el instrumento esencial para aprender.

El entorno se cuidará de suministrar los palos si organización no elige la dirección correcta.

Los detalles de funcionamiento serán distintos para cada organización. Pero la dinámica esencial de la inquietud, los efectos de la cultura organizacional y las necesidades de una seguridad psicológica durante el proceso de aprendizaje probablemente son universales y no se les pueden desatender. Si Ud. es un líder y quiere acelerar el proceso de aprendizaje en su organización, comience con un análisis de Ud. mismo y sus propias necesidades de aprender. Luego piense qué inquietudes, defensas y suposiciones culturales se lo impiden. Piense sobre todo en cómo crear la seguridad psicológica necesaria para que la gente sienta que puede aprender. Piense en cómo crear un sistema de aprendizaje paralelo que pueda producir una cultura más propicia al aprendizaje continuo, sobre todo haciendo uso del apoyo del grupo para contener la inquietud. Solamente cuando Ud. haya hecho todo eso, sabrá si sus visiones y sus incentivos son suficientes para permitir a los miembros de su organización a atreverse a entrar en la sala verde y hacerlo de una manera más rápida. **MT**

REFERENCIAS

1. Robert Horton, ex-presidente de British Petroleum, utilizó la frase "la gestión de la sorpresa" (the management of surprise).
2. MICHAEL, D.N. (1985): *On learning to plan and planning to learn* San Francisco: Jossey-Bass.
3. BENNIS W., NANUS, B (1985). *Leaders: Strategies for Taking Charge* New York: Harper & Row.
4. SCHEIN, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
5. BUSHE, G.R., SHANI, A.B. (1991). *Parallel Learning Structures* (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley..
6. BECHARD R., HARRIS, R.T. (1987). *Organizational Transitions* (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
7. SCHEIN, E.H. (1990). *Innovative Cultures and Adaptive Organizations*. Sri Lanka Journal of Debelopment Administration 9:9-39.

La medición del desempeño es un elemento crítico de los sistemas de administración. El papel vital de la medición se reconoce para dar seguimiento a los logros de la estrategia, pero de nada sirve reconocerlo cuando la mayor parte de las empresas en el mundo no cuentan con las herramientas que den satisfacción, adecuada a las necesidades de seguimiento del logro de la estrategia a largo plazo de los negocios y más bien se concentran para la toma de decisiones en medidas financieras que se enfocan al pasado y al corto plazo.

En colaboraciones pasadas comenté que por aquella razón, muchas de las empresas en el mundo han incorporado para evaluar la marcha de los negocios el Valor Económico Agregado VEA o por sus siglas en inglés EVA; el EVA supone tener una mejor comprensión del aprovechamiento de la inversión de los accionistas e incorpora al cálculo del rendimiento el costo de los accionistas, por muchos años ignorado.

Para medir el desempeño, es claro que las empresas no pueden concentrarse únicamente en el corto plazo. Medir la capacidad de innovación y la participación en el mercado les permitirá dar mejor seguimiento a largo plazo.

En México, recuerdo que Guillermo Babatz, alto ejecutivo de Grupo Bal, en una entrevista que le hicieron hace medio año en el periódico *Reforma*, hablaba de medidas financieras y no financieras como indicadores clave del desempeño.

En Estados Unidos, empresas como CIGNA en seguros, Mobile Oil y otras más, han adaptado el Balance Scorecard, propuesta de medición de desempeño desarrollada por Robert Kaplan y David Norton y que apareció en *Harvard Business Review*. El método pretende proveer a los ejecutivos de instrumentos que les permitan trasladar los objetivos estratégicos de las empresas a un conjunto coherente de medidas. Don Guillermo Babatz le denominó en español Marcador Balanceado.

EL BALANCE SCORECARD

Es un enfoque probado en varias empresas de gran tamaño del cómo incorporar los objetivos estratégicos en el sistema

Balance scorecard

Marcador balanceado

administrativo a través de los mecanismos de medición del desempeño. El Balance Scorecard traslada la visión y la estrategia, al método que motiva al seguimiento de las metas establecidas al largo plazo. (Ver gráfica 1)

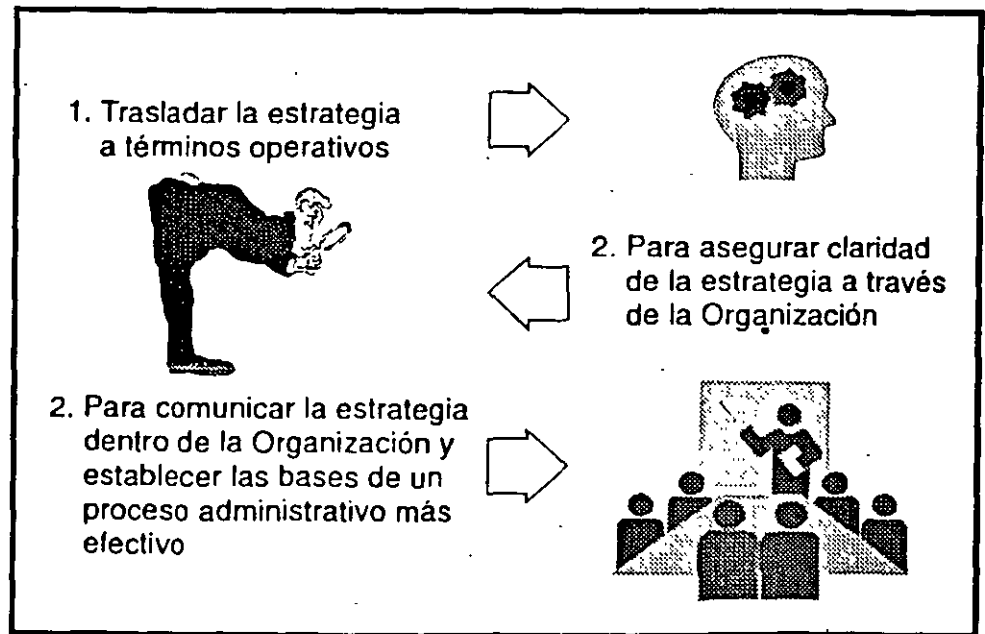
La visión describe la meta más alta, ser el mejor. La estrategia es el entendimiento común de cómo se alcanzará esta meta. El Balance Scorecard provee el medio para trasladar la visión a un conjunto de objetivos. Estos objetivos se trasladarán a un sistema de medidas de desempeño que comunique con mayor claridad el enfoque estratégico de las empresas.

En contraste con las medidas tradicionales, el enfoque no sólo contempla el resultado histórico

Luis Ramón Carazo*

** Socio de Grupo Internacional de Consultoría, socio de BDO Consulting y miembro del Comité Internacional del Strategic Leadership Forum.*

Gráfica 1



alcanzado, sino el éxito que se alcanzará a futuro, evaluado desde cuatro perspectivas:

La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: dirige la atención a las bases futuras de la infraestructura y del personal.

La Perspectiva Interna: se concentra en atender a los procesos clave del negocio; mejorar los procesos clave nos conducirá a la mejoría financiera en el futuro. Sin embargo, para lograr procesos mejores, lo primero que habrá que entender es cómo con estos procesos clave se satisfacen las necesidades de los clientes.

La Perspectiva del Cliente: manteniendo un enfoque de satisfacción de las necesidades de quienes hacen posible nuestro negocio.

La Perspectiva Financiera: para dar seguimiento al rendimiento para el accionista.

En conjunto, las cuatro perspectivas proveen una visión equilibrada del presente y futuro desempeño del negocio.

Derivado de un estudio en los Estados Unidos a empresas de seguros, The Conference Board observó que; "las empresas que se desempeñan mejor, esto es las sobresalientes, crecen más rápido en promedio que las que se desempeñan más pobremente: en consecuencia los empleados de reciente ingreso a las mejores empresas se desempeñan con más productividad en promedio,

que los de reciente ingreso a empresas de pobre desempeño, independientemente de sus aptitudes". Estudios similares en otras industrias derivarán probablemente en las mismas conclusiones.

¿QUE ES LO QUE IMPULSA A UNA EMPRESA SOBRESALIENTE?

La capacidad de aprendizaje y comunicación, representan las bases que impulsan a las empresas sobresalientes que pueden:

- ▷ Hacer entender a todos los empleados y ejecutivos cuál será su contribución para alcanzar la visión corporativa;
- ▷ Contener en una base de datos todo lo que los empleados y ejecutivos conocen de los clientes y de los competidores;
- ▷ Capturar, documentar y compartir información estratégica entendida en conversaciones formales e informales;
- ▷ Proveer entrenamiento, consejo y guía a los ejecutivos y empleados;

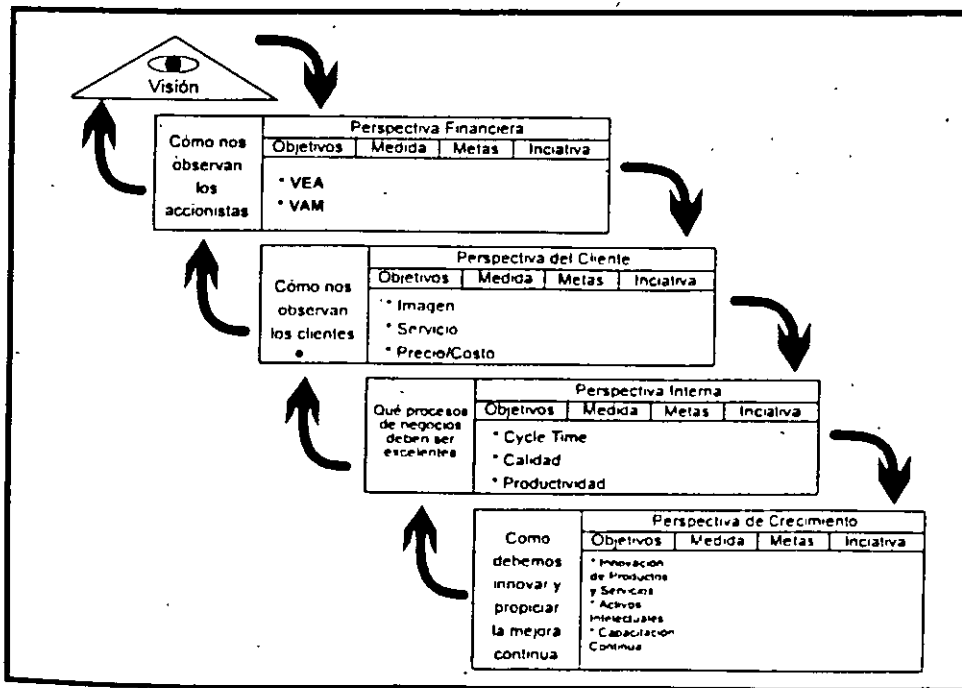
En consecuencia la meta al construir una organización de aprendizaje continuo, será alcanzar el desempeño de mejora continua que permitirá a las empresas transformarse y ser más competitivas. Utilizar la medición de desempeño del *Balance Scorecard* ayudará para clarificar la

estrategia, además de identificar las actividades que se deben ejecutar a futuro para lograrla.

El *Balance Scorecard* propone la medición del desempeño desde el punto de vista de cuatro perspectivas (Ver gráfica 2): Explicaré brevemente cada una de ellas para su mejor comprensión:

- ▷ La financiera: para alcanzar el éxito, considerando cómo nos observan los accionistas, a corto, mediano y largo plazos. Debemos medir las ventas, la contribución marginal, la inversión en activos fijos y circulantes, cuentas por cobrar e inventarios, y finalmente, el Valor Económico Agregado. La intención de la perspectiva es medir los resultados alcanzados y si la inversión es y será o no rentable para sus propietarios.

Gráfica 2



▷ **La del cliente:** para entender al negocio a través de cómo nos observan los clientes, es fundamental medir qué tan capaces somos de retenerlos y de satisfacer sus necesidades. El cliente es primero, dice el viejo refrán y hay que tenerlo como principio, y también hay que procurar que la relación produzca resultados para ambos. Medir la satisfacción del cliente y el grado de retención nos da elementos para medir los logros históricos. Entender cómo podemos avanzar en satisfacerlo a futuro, qué imagen tiene de la empresa y de la relación costo-beneficio, y así como la futura penetración en el mercado, nos indicarán la proyección y los logros alcanzados.

▷ **Interna:** para identificar los procesos claves del negocio, y me refiero a los seis o siete macroprocesos de empresas de todo tamaño. La rotación de personal y la habilidad que tenemos para capacitarlo y dotarlo de los conocimientos necesarios para que desempeñe su trabajo hoy y alinear sus intereses con los de la empresa para el futuro. También qué tanto sabemos trabajar en equipo y crear

lealtad del personal hacia la organización, son algunos de los aspectos que comprende esta perspectiva.

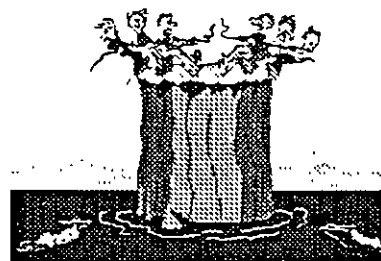
▷ **Aprendizaje y crecimiento:** la inversión en tecnología es establecer una organización de aprendizaje continuo como vehículo para lograr el éxito a largo plazo y para crecer. El desarrollo de habilidades críticas y la disponibilidad de tecnología, la inversión para la promoción de los productos y para la creación de nuevos productos y servicios, lo que se invierte en Investigación y Desarrollo, permitirán evaluar los alcances desde el punto de vista de esta perspectiva.

Tres criterios reflejan si el contenido de sus medidas de desempeño efectivamente están conectadas a su estrategia:

▷ **Causa y efecto:** cada medida seleccionada debe ser parte de una cadena de relación entre las cuatro perspectivas, por ejemplo, si tenemos un cliente satisfecho con nuestros productos y servicios, es debido a que le atendimos bien y los procesos

Gráfica 3

1. La visión no se pone en acción.
2. La estrategia no se ata a metas departamentales e individuales.
3. La estrategia no está ligada a la distribución de los recursos.
4. La retroalimentación es táctica, no estratégica.



administrativos son ágiles y modernos. Luego entonces, les vendemos y nos pagan en tiempo además de que saben nuestros clientes que seremos capaces de atenderles sus necesidades futuras.

- ▷ **Incluyen resultados alcanzados**, tales como participación en el mercado y también indicadores de proyección a futuro, tales como la disponibilidad de tecnología.
- ▷ **Ligadas al resultado financiero**; ni las estrategias más detalladas se implementan por sí mismas. Dar seguimiento de que lo que se plantea y decide respecto de las metas a alcanzar por las empresas a futuro, representa el objetivo principal de la medición del desempeño de las empresas.

Lo que no se mide, no se administra; lo que no sea medible hazlo medible, afirmó Galileo y hoy teniendo a nuestro alcance tecnología de información avanzada, es poco comprensible que la actitud de miles de empresarios en el mundo, no sólo en México, sea la de desdeñar conceptos de medición de desempeño de la estrategia.

La medición de indicadores de satisfacción al cliente, potencial de crecimiento, satisfacción del personal, etc. representan el alcance de los logros a largo plazo, mucho más que la pobre guía para la toma de decisiones que representa la información financiera tradicional.

Es imposible que se materialice el cambio estratégico por barreras inherentes al sistema de administración de muchas empresas (Ver gráfica 3).

En una encuesta del *Chief Financial Office* (CFO) realizada en Estados Unidos e Inglaterra el año pasado, se concluye que el personal ejecutivo que entiende claramente la visión, es sólo del 71% en Estados Unidos y peor aún, el 59% en Inglaterra; a nivel medio el 40% en ambos países y en niveles de línea el 3% y 7% respectivamente.

De acuerdo a la encuesta del CFO en Estados Unidos, el desconocimiento de la misión a todos los niveles es grave y podemos asumir que el caso de México es tal vez tan grave como el de los ingleses, puesto que en ambos los países poco se conecta a la compensación ejecutiva a los resultados financieros y no financieros.

El reto será trasladar la visión de los líderes de los negocios para que se fortalezcan las empresas. El *Balance Scorecard* provee el marco para trasladar la estrategia a términos operativos y sirve para comunicar a todos los niveles el cambio estratégico y establecer las bases de un proceso administrativo organizado por procesos y no por funciones como erróneamente la mayor parte de las empresas del mundo, México incluido, se organizan.

El cambio llevará a las empresas a definir las prioridades y hacer que las actividades del día con día sean consistentes con la agenda a corto, mediano y largo plazos.

Así se propicia que la distribución de recursos no sólo se concentre en el presupuesto del año, que es el motivo por el cual las inversiones, tecnología, investigación de mercados y de nuevos productos, la capacitación e investigación y desarrollo se pospongan siempre para nunca llevarse a cabo. Esa ha sido la constante de las empresas mexicanas en su mayoría y muy pocas se escapan de esta aseveración, incluyendo al gobierno y a instituciones.

Frente a la realidad, las empresas mexicanas tendrán primero que comprometerse a modificar su sistema de administración, estableciendo las premisas que sustentan a la estrategia como guía de actividades. El mundo sabe ya de casos de éxito de quien se administra así; le doy algunos nombres: Mobile, Zurich, Coca-Cola y muchas más de ese rango. En México algunas empresas empiezan a inquietarse porque la estrategia sea la guía de los negocios e incluso buscan ligar la compensación a su logro.

Sólo así será posible racionalizar y lograr acuerdo en las metas y que la inversión se realice con base en la estrategia y que los presupuestos sean ácordes a la visión de largo plazo.

Es ideal que se escuche y es urgente que se haga. De no contar con medidas financieras y no financieras, será imposible tomar los signos vitales de las empresas. Lo que hacemos hoy con la pobre información que se maneja y sin estrategia, es competir en el mundo de los negocios con groserías y resorteras, cuando los demás atacan con armas nucleares. Si está de acuerdo conmigo, no lo piense más y ármese. **MT**

*En E.U. sólo
el 71% de los
altos
ejecutivos
entiende
claramente la
visión. En
mandos
medios sólo el
40%*

Retroinformación 360°

Para mejorar el desempeño y la productividad

Larry Cipolla* y Jorge Humberto Carlos**

** Larry Cipolla es Presidente de CCI Assessment Group, empresa fundada en 1976, que se ha especializado en Desarrollo Organizacional y Administración del cambio en diferentes organizaciones en más de 12 países en América, Europa y Asia. Es reconocido internacionalmente como uno de los pioneros en retroinformación 360°. Sus aplicaciones del 360° han sido orientadas a Desarrollo y planeación de carrera, sistemas de administración y evaluación del desempeño, trabajo en equipo y administración de procesos de cambio.*

*** Jorge Humberto Carlos T. es Director de Grupo Assess, empresa de consultoría en Desarrollo Organizacional y evaluación de personal a todos los niveles. Ha participado como consultor interno y líder de proyectos de R.H. en diversas estrategias de cambio en corporaciones industriales y de servicios, incluyendo el Sector Bancario y Financiero. Grupo Assess ha sido certificado para operar los instrumentos de CCI en México y Latinoamérica.*

Las organizaciones manifiestan su deseo e interés de incrementar la productividad y el desempeño del personal y la mayoría de los empleados y ejecutivos están dispuestos a hacerlo.

Todas las mejoras requieren cambios, sin embargo estos esfuerzos de mejora pueden fallar si no están apoyados y reforzados por una comunicación y retroinformación honestas y objetivas provenientes de fuentes confiables.

Tradicionalmente es el jefe inmediato o el gerente la fuente primaria de retroinformación para el personal. Cuando este proceso funciona bien hay un diálogo entre el empleado y el jefe. La retroinformación es constructiva, específica y proporciona dirección para el cambio y tanto la persona como la organización se benefician; cuando no funciona, los dos sufren.

¿Por qué la retroinformación 360° ha llegado a ser una herramienta clave para el desarrollo?

La credibilidad es una razón importante por la cual la multievaluación 360° es más relevante que la evaluación del desempeño tradicional.

La retroinformación del jefe como fuente única puede no siempre ser aceptada por el subordinado, especialmente si el contenido de la retroinformación es diferente a lo esperado por él.

La credibilidad puede verse afectada si el participante siente que la evaluación del jefe es parcial o injusta.

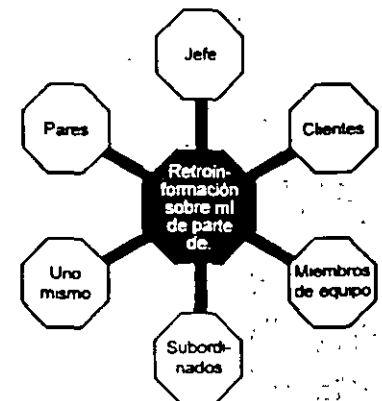
Cuando en las evaluaciones sólo participan el jefe y el subordinado se obtiene una foto estrecha de la realidad, especialmente si la compensación o el plan de desarrollo de carrera del evaluado están basados en ellos.

Si bien la información proveniente del jefe es importante, es una realidad que los subordinados, compañeros y otras personas son quienes en muchos casos conocen mejor las competencias y debilidades del participante.

La retroinformación obtenida de múltiples fuentes puede brindar una imagen mucho más rica, completa y relevante del desempeño general de una persona.

El hecho de involucrar a diferentes fuentes en el proceso de retroinformación puede producir beneficios adicionales a la organización tales como: un ambiente de trabajo de mayor colaboración y una mayor conciencia de sus conductas y del impacto de ellas en otras personas, y en los resultados de negocio, lo cual permite lograr mejores resultados en el desempeño del personal y la productividad de la unidad.

En todo proceso de evaluación, existe el riesgo de que éste pueda ser sesgado; en el 360° el riesgo es menor aunque puede ocurrir. Sin embargo un instrumento 360° bien diseñado puede identificar aquellas respuestas distorsionadas o fuera de sincronía dentro de un grupo de evaluadores. La retroinformación es más balanceada al provenir de múltiples personas de un grupo y de varios grupos evaluadores, lo cual permitirá que el participante acepte más fácilmente la información respecto a sus habilidades y áreas débiles y que realmente elabore planes de acción, autodirigidos.



Identificación de fuerzas para construir sobre ellas, identificar quiénes necesitan mejorar, en qué, con quién y cómo se puede trabajar más efectivamente con otros.

La segunda razón por la cual el 360º es un instrumento clave, es que asegura dar foco a los asuntos específicos relacionados con el desempeño y la productividad. Como ejemplos podemos citar el liderazgo, el análisis y la solución de problemas, los conocimientos técnicos, la comunicación etc.

El uso del 360º en la implementación de cambios organizacionales es la tercera razón, ya que es difícil que las organizaciones cambien si las personas no cambian primero, y para cambiar se requiere que las personas vean la necesidad de cambiar. "LA GENTE CAMBIA POR SUS PROPIAS RAZONES, NO POR LAS NUESTRAS".

El cambio llega a ser relevante al individuo, cuando se convence de que su comportamiento es inefectivo o autodestructivo y que sus acciones no producen los resultados esperados.

Lo que puede ser lógico y razonable para la organización, puede no serlo para la persona. La gente necesita entender por qué el cambio se necesita y por qué ellos necesitan cambiar. Es necesario que la gente crea en el mensaje de "la necesidad de cambiar". La retroinformación puede ser un excelente vehículo catalizador de cambio de comportamiento y prácticas de trabajo específicos.

Para mejorar el desempeño se necesita primero conocer dónde está uno; segundo, identificar a dónde se desea ir (Expectativas); tercero, identificar los pasos para llegar allá, y cuarto, la responsabilidad y el compromiso para realizar las acciones y el proceso de cambio.

¿Cómo iniciar el proceso?

Iniciar en los niveles directivos es lo más recomendable, aunque no es indispensable.

Aunque no es indispensable, se recomienda iniciar en el nivel directivo, ya que es importante saber qué piensa la alta administración en cuanto a dar y recibir retroinformación, qué tan interesados están en mejorar el desempeño del personal y cómo lo miden o evalúan, qué tan comprometidos están en dar apoyo a los esfuerzos de mejoramiento que se requieran de parte de personas y grupos. ¿Cómo consideran este proceso? ¿Como un esfuerzo continuo o un evento de una sola vez? ¿Estarán dispuestos a compartir sus aprendizajes con otros

miembros y promover que el resto de la organización voluntariamente lo haga?

¿Qué conceptos y experiencias hay respecto a retroinformación y evaluación del desempeño? ¿Qué tanto la organización conoce del proceso de multievaluación proveniente de fuentes internas y externas? ¿Qué tan valioso consideran que una persona reciba información de 10 a 14 personas que lo conocen y pueden opinar sobre la forma de hacer el trabajo y relacionarse con otros? ¿Qué tanta confianza habrá en la organización de que este proceso sea voluntario y la información se maneje confidencialmente?

Un siguiente grupo de definiciones es también importante: ¿Cuál es el propósito de la retroinformación? ¿Evaluar el desempeño con fines de compensación, de promoción, transferencia o de desarrollo? ¿Cómo se definirán a los evaluadores? ¿Cómo se les capacitará para este proceso? ¿Qué acción de seguimiento se realizara por parte de los participantes, los jefes y el área de desarrollo de recursos humanos?

¿Cómo se definirán las competencias que se evaluarán? ¿Responden a un modelo específico? ¿Son las que requiere la organización para ser más efectiva, más flexible, más ágil, más confiable?

Si bien el propio proceso de retroinformación ayuda a crear mayor apertura al aprendizaje y al auto desarrollo, al precisar las competencias requeridas por la organización se da mejor foco a los comportamientos específicos deseados.

¿Quiénes aportan la retroinformación?

Los participantes seleccionan a personas que les conocen desde la perspectiva de colegas, clientes internos o externos o subordinados. Algunas veces los jefes pueden agregar a algunos evaluadores o grupos evaluadores no considerados por el participante. Es válido que el jefe agregue evaluadores adicionales y puede ser muy útil. Sin embargo no se recomienda que le jefe elimine algunos evaluadores propuestos por el participante.

No es conveniente recibir retroinformación de personas que el participante no reconoce o aprecia como valiosas, pues es difícil esperar un cambio de comportamiento cuando la retroinformación proviene de fuentes no reconocidas por nosotros.

La aceptación de los resultados de la retroinformación es mayor cuando se recibe de 10 ó más personas. Si la mayoría de las personas manifiestan

*La retro-
información
obtenida de
múltiples
fuentes es más
rica, completa
y menos
sesgada.*

No es
conveniente
recibir retro-
información
de personas
que el
participante
no reconoce o
aprecia.

que el participante es efectivo en determinada práctica de trabajo, tendrá una alta credibilidad. Por otra parte si la mayoría de las personas dicen que el participante necesita cambiar determinados comportamientos, también tendrá una alta credibilidad. Puede ser que la información no nos guste, pero refleja cierta realidad de la que posiblemente no tengamos conciencia. Es mucho más fácil hacer planes de acción cuando uno está convencido de la necesidad de cambio.

Si uno cree que no necesita mejorar el desempeño, es difícil que se dé el cambio, y si nuestro desempeño no mejora, no mejorarán los resultados propios ni los de la organización a la que pertenece.

En ocasiones es conveniente dividir un grupo en dos subgrupos para facilitar la retroinformación. Por ejemplo si usted tiene ocho subordinados o colaboradores directos, puede incluir en un solo grupo a los ocho, dividirlos en dos grupos de cuatro. Pueden clasificarse por antigüedad, un grupo puede estar formado por aquellos que tienen mucho tiempo trabajando con usted y el otro por los más recientes. Otra clasificación podría ser por grado de autosuficiencia o por ser más staff y otros más operativos. Estos ejemplos aplican también a colegas y clientes internos.

La información del jefe normalmente se maneja por separado, lo cual permite, una comunicación abierta y honesta entre jefe y participante.

Presentación de la retroinformación a los participantes.

La entrega y el apoyo para interpretar los resultados es muy importante, principalmente si es la primera vez en que se participa. Si la información es enviada por correo electrónico o paquetería con guías de instrucción, le ayudará al participante a entender la información, pero tal vez no le motivará a reflexionar sobre la información no esperada o no deseada, ni se apoyará a compartir voluntariamente parte de la información con fines de desarrollo.

Se recomienda realizar un taller de trabajo de medio día donde los participantes reciban ayuda para entender y analizar la información y elaboren planes de acción con el soporte de facilitadores calificados y certificados. La experiencia nos ha enseñado que compartir ideas e inquietudes respecto a qué planes de acción realizar, resulta altamente enriquecedor y efectivo.

LA IMPORTANCIA DEL DISEÑO DEL REPORTE:

El diseño del reporte debe facilitar el proceso de aprendizaje y apertura, dado que algunas personas requieren sólo una síntesis de fuerzas y áreas de oportunidad y otras prefieren el detalle de cómo es percibido en cada competencia y en cada práctica de trabajo o habilidad específica por parte de cada grupo evaluador (jefe, compañeros, subordinados, clientes, etc.). Algunas personas prefieren información gráfica y numérica, mientras que otros la prefieren más cualitativa.

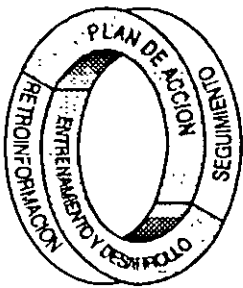
Por ello, el reporte debe contener la información en diversos formatos que permitan a todas las personas recibirla de tal manera que se les facilite la comprensión y se motiven para aprovecharla.

Al final del proceso puede ser que la retroinformación que se haya presentado en un formato rápido y simple, pero nada suceda como resultado. Se habrá perdido tiempo y dinero; la información va a ser ignorada, no se compartirá, no se elaboraran planes de acción, no habrá cambio, no habrá mejoramiento. De aquí la insistencia en la importancia del diseño del reporte, incluyendo diversos contenidos de la información.

El dilema de la disposición al cambio vs. la capacidad para cambiar, puede ser atacada con un buen proceso de retroinformación y una estrategia de desarrollo.

FACTORES CLAVE DEL ÉXITO

El involucramiento y compromiso de la alta dirección son necesarios para el éxito del proceso. Ellos necesitan motivar la iniciación y el seguimiento del mismo. Una forma de hacerlo es que el equipo directivo inicie el proceso y que ellos mismos compartan los resultados y experiencias con sus colaboradores directos. Esto dará el modelaje de apertura y compromiso hacia los siguientes niveles de la organización. Otro concepto importante es la re-evaluación en los siguientes ocho ó nueve meses. Muchas de las iniciativas de cambio son frustradas por falta de seguimiento, por suponer que el cambio se da con tan solo proponer una buena idea o un buen proyecto; ambos necesitan tiempo y perseverancia para lograr y exceder los resultados esperados. **MT**



Un hombre que vive en los suburbios de Boston escribió recientemente un recuento de los malos servicios que experimentó en sólo un día.

"La lavadora de platos, que había sido reparada el lunes, comenzó a inundar el piso de la cocina nuevamente. "No se preocupe", dijo la persona de atención a clientes de la tienda de aparatos electrodomésticos. "Alguien estará en su casa entre 8:00 a.m. y 4:00 p.m. del martes".

"Todavía con mis zapatos empapados, me dirigí a mi oficina. Pero, el tren que va a la ciudad tenía retraso. Cuando finalmente apareció, no tenía asientos suficientes para todos los pasajeros y el aire acondicionado estaba, por algún motivo, apagado. Quise quejarme, pero nadie contestó en el número gratuito de servicio a clientes del departamento de tránsito.

"Las cosas no fueron mucho mejor cuando finalmente llegué al trabajo. La copiadora estaba descompuesta otra vez; no pude conseguir a nadie de nuestra oficina de Boston que contestara el teléfono, y mis planes para almorzar se frustraron cuando un restaurante francés, muy sofisticado, perdió mi reservación".

Mientras la mayoría de nosotros no estamos expuestos a tantas malas experiencias como consumidores en una sola semana, en ocasiones nos encontramos a nosotros mismos en situaciones en las que quisiéramos agitar los brazos y gritar: "Muéstreme el servicio"

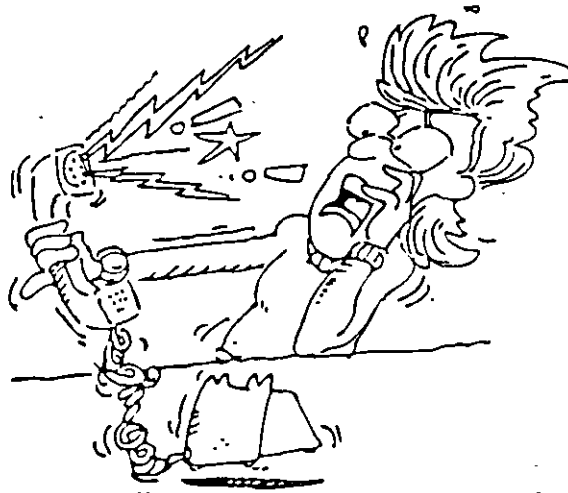
De acuerdo con la Encuesta Nacional de Servicio (NCS), cerca de un tercio de las familias de Estados Unidos experimentaron por lo menos un problema de consumo significativo durante el año anterior. Los reportes de los problemas señalan que más del 60% tuvo pérdidas promedio de \$ 142 dólares. El 15% de los encuestados dijo haber perdido tiempo de su trabajo mientras esperaban algún tipo de reparación. Otro estudio de la NCS revela que una de cada cuatro operaciones de compra-venta tiene algún problema.

El mal servicio ha llegado a ser tan común, que la mayoría de los consumidores lo aceptan como un hecho de la vida. "asumirlo así, están contribuyendo al problema. El buen servicio es tanto responsabilidad de los consumidores como de los negocios. Una empresa no puede corregir una deficiencia en servicio, si no advierte esa deficiencia. Frecuentemente, las quejas de los

Muéstreme el servicio

Cómo quejarse hasta obtener lo que quiere

John Tschohl



clientes son el primer indicio que tiene una empresa para intuir que no está brindando el servicio que debiera. Cada vez que un cliente pasa por alto un mal servicio sin quejarse, está impulsándolo.

Quejarse no sólo es apropiado, es necesario. ¿Por qué? Porque permite saber a las empresas en dónde tienen áreas de oportunidad para mejorar, lo que se convierte en más clientes satisfechos y por lo tanto, en más ventas.

Así, la próxima vez que reciba un mal servicio ¿qué debe hacer? Siga los diez lineamientos:

- ▶ Tenga hechos contundentes. Refiera fechas, nombres e incidentes específicos y respalde esto con documentos.
- ▶ Guarde sus notas y facturas de compra, así como cualquier material escrito que venga con sus mercancías.

**John Tschohl es consultor de empresas, que ha sido descrito por Time y Entrepreneur como "el gurú del servicio a clientes". Ha escrito varios libros como The Customer is Boss, Achieving Excellence, Through Customer Service y Cash in. Es Presidente de Service Quality Institute, en Minneapolis donde ha desarrollado 26 programas de entrenamiento que se han difundido por diversos países.*

- ▶ **Sea claro acerca de lo que quiere. Exija un remedio específico.**
- ▶ **Escriba al Presidente de la compañía** si después de reiteradas llamadas al supervisor o al departamento de servicio a clientes no obtiene respuesta.
- ▶ **Nunca hable o escriba a nadie** que no tenga la autoridad de hacer o decidir lo que usted quiere. Tampoco trate con alguien que no proporcione su nombre y su cargo.
- ▶ **Hable firmemente, con un tono de voz determinado.** Establezca que no está dispuesto a prolongar indefinidamente este problema o a repetir su historia incontables ocasiones.
- ▶ **Establezca un límite razonable de tiempo:** 10 días hábiles es un regla aceptable.
- ▶ **Concluya sus llamadas telefónicas confirmando cualquier acuerdo;** por

ejemplo: "Así, que puedo esperar el envío para el Martes" o "Quedamos entonces en que mi devolución será enviada en una semana".

- ▶ **Conserve copias o fotocopias claras de cada carta que envíe.**
- ▶ **Dé seguimiento a cada llamada telefónica o reunión con una carta a la persona con quien habló o se reunió.**

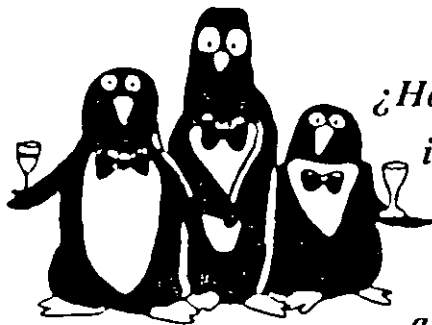
Sorprendentemente, un estudio reciente encontró que sólo uno de cada 26 clientes insatisfechos con un producto o servicio efectivamente se quejan. Otra encuesta encontró que más del 70% de los consumidores que tendrían motivos justificados para quejarse, no lo hacen.

Tal vez más consumidores expresarían su insatisfacción si supieran que el 56% de los quejosos resuelven favorablemente su problema.

No espere buen servicio, demándelo. Y cuando no, lo reciba: ¡quéjese! **MT**

Los cuatro factores de la calidad*

Cristóbal Borrás**



¿Han sido capaces los impulsores de los planes de calidad de comunicarse con quienes van a llevarlo a la práctica? ¿Acaso han dado por supuesto que el personal de líneas iba a colaborar con entusiasmo porque la idea era buena en principio?

* Publicado en *Perspectivas de Gestión* 1196, Barcelona, España.

** Cristóbal Borrás llegó al mundo de la formación en la hotelería a principios de los años 80 a través del campo de la animación hotelera. En este campo fue uno de los pioneros en España y jugó un destacado papel en su implantación en la cadena Hotusa. A mediados de los años ochenta logra la asignatura de "Animación de grupos" en los entonces recién creados cursos de postgrado de la Escuela Oficial de Turismo de Cuba. En la actualidad ejerce sus funciones en el Departamento de Recursos Humanos de la cadena Sol-Melú.

Es coautor, junto con Paco Piedras, del libro, "Diccionario del Director de Hotel Moderno", editado por el Patronato de Turismo de la costa del sol, en el que se pasa revista con ironía y buen humor a más de quinientas palabras de uso habitual en la hotelería de las que prácticamente ninguna es española.

"A MI NO ME PAGAN POR SONREIR"

¿Quién no se ha encontrado alguna vez a la puerta de un lujoso hotel con el portero "cara de piedra", uniformado de almirante de la armada del Zar en traje de gran gala, que parecía hacerle un favor al franquearle la entrada y que, por supuesto, no se dignó sonreírle y apenas se escuchó un casi inaudible "Buenos días"?

Tal vez hecho así no merecería mayor comentario porque es algo que pasa todos los días y personas como este portero existen aunque, por suerte, no son mayoría. La relevancia del hecho es que, en este caso, la persona que iba a hospedarse esperaba otro tipo de acogida, porque mientras volaba hacia esta ciudad pudo leer en una revista un artículo profusamente ilustrado en el que se daba cuenta de que la cadena hotelera propietaria del citado establecimiento acababa de implantar un costoso programa de calidad mediante el que pretendía orientar todos sus esfuerzos hacia la completa satisfacción del cliente, "customerizando" —esta era la palabra usada— la actitud de toda la plantilla.

Resultaba evidente que nuestro amigo el portero no había leído el artículo y probablemente libró el día en que algún consultor externo o alguien de *Marketing* o de Recursos Humanos acudió al hotel para entregarles una carpeta de moderno diseño en donde se explicaba lo que era la "customización" del servicio y la importancia que revestía la citada campaña para el éxito de la empresa.

Esta documentación llegó a sus manos al día siguiente pues le habían reservado su ejemplar; llevaba incluso su nombre. La echó un vistazo, miró las fotos, vio unos gráficos muy bonitos, intentó leer el texto pero desistió porque aquello estaba escrito en un idioma desconocido para él.

Sinergia, empatía, eficiencia, interrelación, idiosincrasia, necesidades patentes y ocultas, motivaciones, tangible, intangible, momentos de la verdad, esperado, ofrecido y percibido, asertividad, transacciones eran algunas de las palabras que poblaban en aquel texto. Pero había otras: *optimización y customerización* se repetían a menudo. Pero todavía había más: *team building, kaizen, output* y, sobre todo, las siglas *T.Q., T.Q.P. Y T.Q.M.* se repetían con harta frecuencia.

Nuestro amigo el portero no se sintió en absoluto interesado por algo que tanto trabajo le costaba interpretar y dejó de lado la magnífica carpeta que quedó arrinconada en su taquilla del vestuario del personal. "Todo esto es muy moderno y no lo entiendo. Además, a mí no me pagan por sonreír", pensó, "sino por hacer mi trabajo. Y hoy en día los clientes ya no son lo que eran: antes sí que los había de verdad, con clase, daba gusto trabajar con ellos. Sabían apreciar un servicio. Yo, en esta puerta, he visto de todo desde que empecé como botones. Y ahora, por unos pocos años que me quedan, no voy a molestarme en aprender estas historias de cuatro teóricos que no han pisado nunca un hotel a no ser como huéspedes y pretenden darme lecciones. ¡Qué sabrán ellos! Aquí me gustaría verles, en la puerta, lidiando con los clientes a ver cómo se lo montarían"

Y añadió todavía una coletilla: "Por cierto, a mí, con treinta y seis años en la empresa, a ver quién me mueve. Y si quieren, ya saben, pasando por caja, con unos cuantos kilos y un par de añitos en el paro, se puede arreglar todo".

En aquellos momentos apareció Antonio, el maletero. Era un chico joven, que sólo llevaba unos dos meses en el hotel. Juan, el portero, le preguntó que pensaba de todo este programa. Su contestación no se hizo esperar: "¿Qué quieres que te diga? Dentro de un mes se acaba mi contrato y no se si me van a renovar. La verdad, con estas perspectivas, es que no tengo ningún interés. ¡Yo que sé que va a pasar. Si me renuevan, pues, a lo mejor si me lo voy a leer".

¿Quiénes eran este portero y su compañero?

Este portero, y su compañero el maletero, aunque ellos no lo supieran, eran uno de los cuatro factores de la calidad; uno de los cuatro pilares sobre los que se asienta el edificio entero de la calidad y cuya estabilidad se resiente si falla una sola de sus cuatro grandes columnas.

Y usamos la palabra factor en su más puro sentido etimológico. Factor, sustantivo latino de la misma raíz del verbo facere, hacer, por lo que factor significa, exactamente, hacedor, el que hace. En este caso, no obstante, quien tenía que ser factor no lo fue, no hizo, no cumplió su misión.

no fue un hacedor de la calidad... sino más bien todo lo contrario.

Este portero, o el maletero, como el resto de toda la plantilla en contacto con el cliente, ya sea en un hotel o en cualquier otra empresa de servicios, destinados a desempeñar el papel de aplicadores de la calidad. Lo que sucedió es que ellos no lo sabían y tampoco les importaba mucho. Para ellos, todo esto era pura teoría.

¿Y por qué pasó lo que pasó? Intentaremos explicarlo. A menudo nos olvidamos de que los grandes conceptos y los parámetros de calidad son definidos por personas preparadísimas que se hallan en peldaños muy altos de la organización, y personalmente muy implicadas en la misma y en su éxito como empresa; en tanto que quienes aplican esta misma calidad en su realidad cotidiana, los que dan la cara, son otras personas de mucha menor preparación, poco comprometidas por lo general y, para agravar la situación, sujetas, en muchas ocasiones, a una enorme rotación que puede tener su origen en el tipo de contrato o en la falta de perspectivas. A veces, se trata de personas ya mayores que dejaron atrás sus ilusiones juveniles y se hallan más pendientes de su jubilación que de otra cosa.

Para lograr una implantación auténtica y total de la calidad es preciso que sean quienes la definen y establecen para toda la organización los que reflexionen sobre el proceso que se produce desde el surgimiento de la idea inicial hasta su aplicación práctica y es preciso que conozcan perfectamente quiénes intervienen en el procedimiento y cuál es el papel que cada uno juega. De no hacerlo así no habrá manera de llevar a la práctica ninguna iniciativa en el campo de la calidad. Aquellas fantásticas iniciativas, aquellos magníficos proyectos se quedarán a medio camino.

LOS CUATRO FACTORES DE LA CALIDAD

Cuatro son los factores o pilares de la calidad. Son cuatro los papeles a representar para conseguir la tan deseada calidad de servicio; son cuatro papeles que suelen ser desempeñados por cuatro distintos personajes o, tal vez por menos, si alguno de ellos fuera capaz de asumir más de un solo papel, caso no muy probable, aunque no imposible.

Después de leer: sinergia, empatía, asertividad, optimización, etc. el portero no se sintió interesado en algo que costaba tanto trabajo entender.

Estos cuatro factores de la calidad a quienes vamos a presentar inmediatamente son el visionario, el formulador, el pontifice y el aplicador, este último ya conocido nuestro.

► El visionario

Presentamos en primer lugar al visionario. Es el primero de la cadena y origen, a veces remoto, de todo el proceso, porque la calidad cierta y perceptible por parte del usuario se origina en territorios lejanos. El primer paso viene dado por el visionario, la persona que ve más allá, donde otros no ven, que mira con los ojos del espíritu, que señala los caminos, que imagina calidades, pero que no suele tener demasiada predisposición a llevar a la práctica sus sueños porque acostumbra a volar muy alto. Y tampoco es su misión en el conjunto de la empresa, pues muchas otras y muy variadas son sus responsabilidades.

¿Y quién es el visionario? Puede ser el propio presidente, el director general, el consejero delegado, alguien, en suma, que sabe lo que quiere, que desea ofrecer calidad, que tiene una visión global y de conjunto de toda la organización, que piensa en un cambio de orientación y de mentalidad. Alguien que razona como John F. Kennedy cuando, en una de sus intervenciones más afortunadas, dijo que por encima de aquellos hombres que indagaban el porqué de las cosas que pasan, existía otra categoría de personas, en las que él se incluía, que se preguntaban el porqué de las cosas que todavía no sucedían.

Es el mundo de los visionarios, de los hombres de las grandes ideas. ¿Qué peligro, sin embargo, les acecha? La amenaza reside, sobre todo, en su poca habilidad, falta de disposición o escaso hábito de descender a estratos más bajos y convertir su realidad virtual, imaginada, en una realidad tangible. Tampoco es este su papel: en realidad, para completar el proceso son necesarias otras personas.

El visionario necesita saber transmitir con claridad qué es lo que desea, cuáles son las grandes metas que se ha fijado, las líneas maestras del proyecto y debe ser capaz, sobre todo, de ilusionar y dar ejemplo. Si no fuera así, aquí se acabaría el proceso. Está en el vértice de la pirámide y es el espejo, la referencia última, en el que se mira toda la organización.

Necesita, de modo imperioso, aplicar la política de las Cuatro Ces:

- ▷ Convencimiento
- ▷ Credibilidad
- ▷ Congruencia
- ▷ Contexto

Es preciso que esté Convencido de la bondad de su iniciativa, que goce de gran Credibilidad personal, sus mensajes deben ser perfectamente Congruentes con sus actitudes y debe moverse en un Contexto en el que no se den contradicciones. Y así deben percibirlo todos cuantos forman parte de la organización. Es, por lo tanto, la persona que predica con el ejemplo.

► El formulador.

Al visionario le sigue en la cadena de la calidad el formulador, hombre de método y orden, lúcido pero poco imaginativo por lo general, riguroso científico, capaz de buscar y hallar fórmulas y ratios que permitan pasar de la de la esfera de las ideas del visionario al mundo crítico y racional del teórico. Es aquella persona que indaga las razones y se mueve como pez en el agua en el mundo de la formulación teórica, de las segmentaciones del mercado, de las motivaciones patentes y ocultas; ha leído a Juran y Deming, está familiarizado con las técnicas de *benchmarking* y maneja con soltura los diagramas de Ishikawa entre otras muchas habilidades.

Damos por supuesto que conoce la nómina de los ganadores del Premio Baldrige y las razones por las cuales les fue concedido. Participa en clubes y forums y es *panelista* habitual en eventos de todo tipo. Es fácil encontrarlo entre la filas de consultores y sistematizadores, también entre las gentes del *marketing*. No es extraño encontrar su firma al pie de un artículo publicado en revistas especializadas. Se trata de expertos en suma, palabra de amplio significado y de la que no siempre se hace un buen uso.

El formulador es uno de los cuatro factores, tan absolutamente necesario como los demás y ni más ni menos importante que cualquiera de los otros que también intervienen en el proceso. Sin él, por supuesto, tampoco existiría la calidad.

*La amenaza
de los
visionarios
reside en su
escaso hábito
de convertir
su realidad
virtual en
realidad
tangible.*

El formulador está sujeto a una gravísima amenaza, capaz de echar por tierra todo el proceso si no se toman las medidas necesarias para neutralizarla. Se trata de la burbuja de cristal en la que puede quedar encerrado.

Por que lo cierto es que a estas alturas del proceso nos hallamos todavía en el campo de la realidad virtual: estamos en el mundo de la idea expresada mediante fórmulas; nada existe todavía que sea perceptible para el cliente o el consumidor del producto. Disponemos de un proyecto, de una memoria, de unos estudios, de diagramas, de temporizaciones, de un plan de acción, en suma, en donde se expone paso a paso todo cuanto tiene que hacerse, cuándo va a suceder, quiénes intervienen y cuáles son sus misiones. Se va a poner en marcha una campaña de comunicación externa, una agencia de creativos está diseñando ya folletos y otros materiales, se ha redactado el plan de comunicación interna y están listas las instrucciones que recibirán los directores y los mandos medios.

Pero todo está, todavía, sobre papel. ¿Qué conviene hacer ahora? ¿Cuál es el siguiente paso?

El siguiente, y muy importante paso, porque ahí es donde radica a menudo el gran cuello de botella de todo el proceso, el auténtico punto crítico, la diferencia entre el éxito y el fracaso, es cómo contestar a la pregunta del millón, la que se hacen el portero, el maletero y todos sus compañeros, la que se planea, incluso, el propio director del establecimiento:

"Todo esto está muy bien, pero, mañana por la mañana, a las ocho, al llegar a mi oficina, mi despacho o a mi puesto de trabajo, ¿por dónde empiezo? ¿Qué es lo primero que hago para empezar a aplicar la calidad? ¿Cómo paso de la teoría a la práctica? ¿Quién va a servir la calidad en bandejas?"

► El aplicador

Ahí entra en escena el aplicador, nuestro viejo conocido portero del hotel de Gran Turismo: aquella persona destinada a servir en bandeja de plata al consumidor lo que otros vislumbraron y definieron. Y esta persona es, por lo común la de menor preparación, la que trabaja en un puesto menos estable y peor retribuido, con pocas ilusiones para el mantenimiento de un compromiso firme con la calidad.

Pero, ¿le explicó alguien al aplicador, de forma clara, sencilla y razonada, lo que iba a hacerse y cuál sería su papel? Y más aún: ¿lograron convencerle de la importancia que tenía todo este proceso para la empresa y de la aportación que de él se esperaba?

Aquí radica precisamente el fallo de muchísimos programas de calidad, que estaban bien orientados y enfocados, que habían sido objeto de profundos estudios, pero que nadie, aunque parezca mentira, fue capaz de darse cuenta de que los aplicadores no entienden el lenguaje —¿podemos decir el *código*?— usado por los formuladores. Y todo ello resulta mucho más increíble si se toma en consideración el hecho de que los formuladores son personas preocupadas por definir y delimitar cuáles son sus públicos, externos e internos, y por conocerles a fondo. Personas que hablan con soltura de mensajes, códigos, canales, filtros, ruidos, *feed back* y que conocen perfectamente todo el proceso y curiosamente, sin embargo, muestran en muchas ocasiones una acusada falta de capacidad para hablar un mismo idioma común con los destinatarios de sus mensajes. Les cuesta ponerse en los zapatos de los aplicadores y les resulta difícilísimo entender que son mayoría las personas que piensan de otra manera, porque distinta es su formación o porque muy otros son sus intereses y motivaciones.

Este aplicador, y esto lo vio muy bien Jan Carlzon en sus ya clásicos Momentos de la Verdad, es la persona que da la cara, es una especie de moderno atlante que sostiene sobre sus hombros, a veces ya cansados, todo el edificio de la calidad o es, si se prefiere llamarlo así, la parte que asoma del iceberg. Pero pensemos que todo programa de calidad orientado hacia el cliente pasa, ineludiblemente, por él y que de él depende el éxito o el fracaso de un plan en el que se han invertido considerables esfuerzos y grandes sumas de dinero, porque, en suma, él es la cara visible de la empresa y el portador de la bandeja de plata en la que se va a ofrecer la calidad.

Tangibilidad y personalización

Los buenos planes de calidad en el mundo de los servicios incluyen en su definición dos elementos clave: tangibilidad y personalización. La calidad tangible bien sea la ajustada a unas normas



*El Pontifex
era el artífice
que edificaba
puentes.*

predefinidas, bien sea la personalizada a la medida y gusto del consumidor, no presenta demasiados problemas ya que lo ofrecido puede ser comprobado, y rectificado si fuera necesario, antes de la llegada del cliente o de la prestación del servicio. Ejemplo los podemos encontrar en las normas de montaje de una mesa de banquetes o en la instalación de una cuna *on request*.

Las dificultades comienzan con la calidad intangible, y son mucho mayores cuando se trata de esta misma calidad intangible pero personalizada, a la medida. En este aspecto se podrá teorizar cuando se quiera y se podrá profundizar hasta lo más hondo, pero el consumidor sólo quedará satisfecho si el aplicador realiza bien su trabajo. Esta es la mejor, y también la más difícil, oportunidad de ajustarse a las expectativas del cliente y aún excederlas.

Pero para ello es absolutamente necesario que el aplicador sepa cuál es su papel y quiera desempeñarlo.

Y todo esto se lo estamos exigiendo a quien es el último eslabón de todo un sistema y es, además, persona de primera fila. Y llega aquí la gran pregunta:

¿Le hemos instruido debidamente? ¿Posee la necesaria formación? ¿Está motivado? ¿Le hemos explicado cuál es su importante papel? ¿Quedó convencido? Incluso cabe preguntarse: ¿nos entendió?

► El pontifex

Para que todo el proceso funcione como un mecanismo bien engrasado nos faltará encontrar al cuarto factor de la calidad, al pontifex, y también usamos este término en su más pura acepción etimológica. Recurrimos como siempre al latín y recordamos que la expresión *pontem facere* significa tender un puente, y *pontifex* era el artífice que los edificaba.

Buscamos pues a la persona capaz de tender el puente entre el formulador y el aplicador, aquella persona que es capaz de leer e interpretar la fórmula de la calidad y de convertirla en instrumentos aplicables por quienes tienen el contacto directo con el receptor del servicio... pero que no están en absoluto capacitados para entender al formulador teórico y mucho menos al visionario que puso en marcha el proceso.

Su misión es doble: dar a conocer y motivar. Su trabajo consiste en la divulgación, o vulgarización si se prefiere, de las fórmulas del plan. El pontifex debe ser capaz de transcribir en palabras llanas, comprensibles, todo el mensaje de los formuladores, pero también necesita convencer a los destinatarios de su mensaje. Se trata de una persona clave para el éxito de todo el proyecto.

No resulta sencillo hallar pontífices; suelen militar en el ejército de los creativos y divulgadores; tal vez entre la gente de Recursos Humanos podría hallarse alguno de ellos. Responden al perfil de una persona que se comunica bien, que posee gran imaginación y que conoce cómo generar la automotivación de quienes con él trabajan. Es preciso que sea un gran vendedor de ideas.

Podríamos comparar al pontifex con el divulgador científico, a una de esas personas que en periódicos y revistas, en radio o televisión actúan de difusores y facilitadores poniendo al alcance de muchos una visión sencilla e inteligible de complejas teorías, siempre que se mantenga el más escrupuloso respeto a los orígenes y a la idea y que la divulgación no suponga tergiversación o deformación.

El pontifex también debe ser capaz de generar una corriente de simpatía hacia el plan que desemboque en una aceptación sin reserva del mismo por parte de los aplicadores.

Necesitará añadir dos C más a las citadas al referirnos al visionario: la C de capacidad de Comunicación y de Convicción que deberá poseer en abundancia el pontifex, bien entendido que la C de Conocimiento del programa se da por supuesta así como la de Convencimiento y Creatividad entre los destinatarios de sus acciones.

Porque si así no fuera, ¿cómo iba a ejercer de pontifex alguien que no conociera a fondo el proyecto, alguien que no estuviera convencido de la bondad del mismo y que no tuviera creatividad entre los demás?

EL CONVENCIMIENTO

De todos modos y partiendo del supuesto de que todos los que hasta ahora han intervenido —visionario, formulador y pontifex— han rayado a la máxima altura, será necesario insistir una vez más que en el sector servicios no se podrá alcanza.

*Pocas
empresas han
definido "Job
standards":
parámetros
que indiquen
qué es un
trabajo bien
hecho.*

el éxito si no se cuenta con una gran profesionalidad por parte de los aplicadores. Y esto sólo es posible sobre la base del convencimiento y de la formación.

El convencimiento no será fácil de conseguir; en muchos casos será necesario iniciar el plan de calidad por un proceso de cambio de actitud de todos aquellos aplicadores que lo necesiten. Aquí radica otra de las grandes razones del fracaso de muchos planes de calidad: vienen impuestos desde arriba sin que antes se haya realizado un estudio de clima que permita adivinar cuál será la aceptación por parte del personal de base. Porque, seamos sinceros, si en marketing pretendemos investigar qué necesidades tienen nuestros clientes para poder así satisfacerlas, ¿aplicamos las mismas técnicas en materia de calidad o simplemente se decide que hay que implantar un plan, pero no se investiga qué es lo que piensan del mismo quienes van a aplicarlo?

Se podrá objetar que existe una solución clásica y generalmente admitida: conseguir el compromiso del personal de base preguntándoles primero a ellos sus opiniones, animándoles a expresar qué harían y a aportar ideas susceptibles de convertirse en *standards* de calidad pues, al fin y al cabo, ellos son las personas de contacto con el cliente y disponen de información directa y de primera mano acerca de sus gustos y preferencias.

Bien cierto: esta es la respuesta que aparece las primeras páginas de todos los manuales. Pero siempre surge la duda de si van a ser tenidas verdaderamente en cuenta las opiniones aportadas por el personal de primera línea y si se les corresponde dándoles información posterior suficiente acerca de cómo sigue el curso de las cosas.

El convencimiento de los aplicadores es uno de los puntos críticos de todo el proceso: recordemos que la falta de compromiso, que podría llegar a resistencia pasiva, es suficiente por sí misma para que se produzca el más clamoroso de los fracasos. Y tengamos muy en cuenta que al convencimiento no se llega por decreto.

Es al pontífice a quien toca la compleja misión de convencer a todos, de "venderles la idea". Por esta razón suele buscarse entre los creativos o la gente de Recursos Humanos.

LA FORMACION

En estos momentos vivimos un auténtico boom de la formación o al menos así parece porque en todas partes se habla de la necesidad de la misma como si fuera la panacea universal. Y no andan desencaminados porque la capacitación de las personas que intervienen en cualquier proceso es determinante para el éxito del mismo. Sin embargo, antes de seguir adelante, convendría preguntarnos qué entendemos por formación.

¿Es mediante formación como se consigue que una persona sepa manejar la cafetería express y preparar un magnífico café solo, bien negro y con toda su crema? Sí, es cierto, la formación puede conseguirlo. ¿Y puede la formación garantizar que esta misma persona servirá este café con la mejor atención posible, con gesto amable y servicial? Pues sí, también la formación tiene mucho que hacer en este campo siempre que la entendamos como la capacitación armónica de una persona en el campo de las aptitudes y de las actitudes, de los saberes y los querer.

En lo que se refiere a calidad total en las empresas de servicios, allí donde se ofrece un producto cuya consumición es simultánea con la sensación de satisfacción o insatisfacción por parte del consumidor, sólo será posible el éxito en la medida que los aplicadores conozcan no sólo QUÉ deben hacer también CÓMO tienen que hacerlo para ofrecer calidad auténtica.

Y esto no parece que esté tan claro porque sería bueno recordar en este sentido que son muchas las empresas que tienen descripciones de puestos, pero son muchas menos las que disponen de unos "job standards" bien definidos en los que conste claramente cuáles son los parámetros entre los que se enmarca un trabajo bien hecho.

¿Acaso pretende alguien que no ha definido el grado de calidad con que deben efectuarse las tareas propias de un puesto, alcanzar una calidad total en toda la empresa? ¿No es cierto que ha existido en muchos casos una mayor preocupación por la cantidad que por la calidad? Se oye hablar mucho de productividad, pero mucho menos de productividad cualitativa. Y no parece ser este el mejor de los caminos para llegar a la tan deseada calidad total.

MORALEJA

Recordemos, en primer lugar, que bien cierto es que no pueden empezarse los edificios por el tejado y no se alcanza a comprender cómo existen empresas en las que se pretende implantar un programa de calidad total orientado hacia el consumidor externo sin antes preocuparse por saber si quienes van a ser los aplicadores gozan no sólo de una formación suficiente que garantice que conocen bien su trabajo sino que también muestran una predisposición hacia la calidad, hacia lo que siempre se había llamado un trabajo bien hecho.

Y dando por supuesto que ya saben cómo trabajar bien en todo lo tangible y ajustado a normas, todavía quedará por suscitar en ellos una actitud y un modo de comportarse y reaccionar que produzca los efectos deseados en el campo de la calidad tangible y personalizada a gusto del consumidor.

De ahí la importancia de esta formación binaria, la que abarca aptitudes y actitudes.

Y en segundo lugar concedamos la importancia debida, fundamental, al pontífice, porque va a ser él quien tienda el puente entre los formuladores teóricos y los aplicadores prácticos. Su papel de traductor de conceptos, de clarificador de ideas, de divulgador de teorías es necesario para el éxito. Lo importante es que jamás nadie pueda sentirse marginado por no haber entendido bien el mensaje; que nadie pueda pronunciar aquella típica frase: "Tú y yo no hablamos el mismo lenguaje, forastero". **MI**

Hacia un nuevo paradigma: El conocimiento

Artículo derivado del Capítulo 1 del libro: *Conocimiento es Futuro: hacia la sexta generación de los procesos de calidad* de Luigi Valdés.

Cada cierto tiempo, la sociedad se reinventa a sí misma y cambia su perspectiva del mundo; modifica de manera radical su organización básica, su estructura social, sus valores y, principalmente, la forma como percibe la realidad.

Así, de una orientación agrícola, la sociedad evolucionó a una industrial; de ahí a una de servicios, posteriormente a la de la información, y así, hasta llegar al cambio más importante que estamos enfrentando hoy en día: la sociedad del conocimiento. En esta, la inteligencia y el desarrollo cognoscitivo, serán las nuevas variables que marcarán las posibilidades de éxito en la economía contemporánea.

El punto de origen para entender este movimiento evolutivo radica en la comprensión que se tenga de los *paradigmas*. La humanidad ha pasado por muchas y dramáticas revoluciones del conocimiento. En este contexto, las empresas que han sobrevivido son aquellas que han tenido la capacidad para adaptarse a las condiciones y cambios que surgen de cada movimiento evolutivo.

Cada uno de estos movimientos ha traído consigo un cambio de paradigmas. Un paradigma es un marco de pensamiento o un esquema de referencia que sirve para explicar y entender ciertos aspectos de la realidad.

En la práctica, los paradigmas son *supuestos fundamentales* que explican cómo funcionan los negocios dentro de una disciplina determinada. Estos supuestos tienen una importancia tan grande, que han provocado que en cada sector de negocios, grupo empresarial o rama industrial se compita bajo ciertas condiciones preestablecidas o reglas del juego. Esto explica el porqué del éxito de una empresa o el crecimiento de un sector industrial, pero también sirve para explicar el porqué de su caída.

En su momento de apogeo, los paradigmas son patrones ideales que sirven para promover los negocios, para actuar con cierta certeza en la toma de decisiones, para crear pronósticos, para desarrollar con adecuación los negocios, pero se debe estar alerta, ya que ningún paradigma en la historia social, económica y

científica de la humanidad ha sido permanente. Es preciso estar atentos al momento en que el paradigma comienza a ser obsoleto. Ese es el mejor momento para hacer cambios fundamentales en las empresas; es el momento para reinventar la propia manera de hacer las cosas.

Un ejemplo de esto está en el caso de las computadoras. En 1943, Thomas J. Watson, Presidente de la IBM afirmó: *existe mercado en el mundo para aproximadamente cinco computadoras*. Hoy, la Macintosh promueve en sus anuncios comerciales que: *cada 8 segundos se vende un equipo nuestro en el mundo*.

La llegada de un nuevo paradigma es siempre constructiva. De hecho, la nueva perspectiva que ofrece para el desarrollo de las empresas, genera un movimiento *instructivo*, nunca destructivo. Todo nuevo paradigma implica un principio que siempre existió, pero que hasta entonces nadie había reconocido. Incluye, en lo posible, la antigua concepción de las cosas como una verdad parcial de la realidad, sin que eso implique que esas cosas no puedan funcionar de otra manera. Muchas veces el viejo paradigma no funcionó porque se encasilló en la *única* manera de hacer las cosas.

El nuevo paradigma generalmente es más amplio y superior en ideas que el anterior. Por esta razón, sería de esperarse que el nuevo patrón se impusiera rápidamente; sin embargo, esto casi nunca sucede. Cuando el nuevo paradigma reta al sistema establecido y propone una idea novedosa, un cambio o un modelo diferente; surge entre los integrantes de la comunidad del viejo patrón, un sentimiento de rechazo contra la alteración del orden acostumbrado de las cosas. a primera vista, la nueva idea parece rara, confusa y, sobre todo, peligrosa.

Entre otras cosas porque la persona que la propuso pudo haber dado un salto intuitivo, sin tener la información o las pruebas que pudieran apoyar su reciente hipótesis.

Todo nuevo paradigma causa "dolor" y pone en peligro el *status* y el poder de los distintos elementos del sistema, los cuales se opondrán, incluso agresivamente, a adoptar cualquier nueva regla del juego. Albert Einstein decía: *los grandes espíritus siempre encontrarán violenta oposición de mentes mediocres.*

Hoy necesitamos evolución, no repetición. Para muchas empresas, la única posibilidad de éxito es reinventar su propio pensamiento, su propio negocio. Hay paradigmas que se encuentran prácticamente agotados, y vemos empresas y empresarios aferrándose a ellos, tratando de hacer negocios donde es imposible hacerlos.

La mayoría de los modelos de administración fueron exitosos para un paradigma reconocido por la comunidad de los negocios: *una sociedad industrial y un mundo predecible.* Los grandes cambios que experimentamos a nivel mundial están provocando inesperadas formas de competencia y un mercado cada vez más impredecible. La velocidad de generación de los cambios, la baja adaptabilidad de las empresas y la vida efímera de las organizaciones en el mercado, nos dicen que el paradigma que estamos utilizando ya no es el adecuado. Es simplemente obsoleto.

La mayoría de los problemas no pueden resolverse al nivel que están siendo expuestos, es indispensable replantearlos y situarlos en un nuevo contexto, en una perspectiva más amplia. Sólo así se podrán descubrir nuevas oportunidades. Sólo así se podrá ganar el futuro. La soberbia que

provoca ser la empresa líder en el mercado y haber tenido cierto éxito; la "parálisis por análisis" de muchas empresas que están esperando tiempos mejores para realizara cambios; y la rigidez característica de las empresas altamente burocráticas, están evitando que las organizaciones puedan adaptarse a los mercados turbulentos que experimentamos hoy en día.

El futuro no puede observarse a través de la vieja manera de pensar. Es necesario reconocer que las técnicas y las ideas que nos dieron éxito en el pasado, ya no son apropiadas para las empresas en el futuro. Si seguimos haciendo las cosas como hasta ahora, estamos condenados a obtener los mismos resultados, pero bajo condiciones de competencia muy diferentes. *Las fórmulas de éxito del pasado ya no son una garantía para tener éxito en el futuro.*

Algunos cambios de paradigma se presentan de manera rápida y abrupta. Las empresas, ante éstos tienen que reaccionar o morir. La capacidad de reacción y adaptación de cada empresa será el factor clave para su permanencia en el mercado.

Sin embargo, otros cambios de paradigmas se presentan lentamente y también son muy peligrosos. En este caso, las empresas comienzan a perder competitividad, pero paulatinamente. Poco a poco pierden clientes, su tecnología se vuelve obsoleta. Son más improductivas, pero no se dan cuenta. El cambio es tan lento, que cuando lo perciben ya es demasiado tarde.

EL NACIMIENTO DE UN NUEVO PARADIGMA:

Actualmente la humanidad está siendo la protagonista de un nuevo

paradigma, una era completamente distinta de lo que hemos conocido. El gran cambio lo está marcando la *transición del paradigma de la sociedad industrial al paradigma de la sociedad del conocimiento.*

Al nuevo paradigma, Peter Drucker lo denomina *La sociedad postcapitalista*, la Daniel Bell lo llama *La sociedad postindustrial*, Taiichi Sakaiya lo nombra *La sociedad del conocimiento*, Alvin Toffler lo reconoce como *La nueva economía del conocimiento.* Sin embargo, todos coinciden en que la sociedad que pensaba que la mayoría de los recursos eran abundantes e inagotables y que la riqueza dependía de su explotación, está evolucionando a una sociedad consciente de que los recursos naturales en todo el mundo se están agotando y que la única fuente de riqueza será el **sabery el conocimiento humano.**

Hace cincuenta años, la mayoría de las personas eran contratadas por las fábricas para hacer, transportar o revisar trabajos. Más de la mitad de toda la fuerza laboral se concentraba en este tipo de actividades. En 1990, esta clase de trabajadores representa sólo una quinta parte de la fuerza laboral (Toffler, 1990; Drucker, 1993). Después del año 2000 esta cifra se reducirá a menos de la décima parte del total de la fuerza laboral. Aumentar la productividad tratando de optimizar la fragmentación del trabajo o por esquemas avanzados de productividad ya no es la solución. La revolución de la productividad ya se agotó. La nueva era del trabajo implica la aplicación del conocimiento como la fuente de creación de valor y riqueza.

La sustitución de tierra, trabajo y capital por el conocimiento traducido como valor, tecnología, habilidad y oportunidad, cambiará completamente la dinámica de las empresas:

el costo de la mano de obra, la materia prima, los insumos y otros costos asociados al proceso productivo cada día menos importantes.

El uso del conocimiento como la nueva fuente de generación de riqueza cambiará por completo la estructura de la sociedad y, por consiguiente, de las mismas empresas. Si antes el conocimiento se aplicaba al *ser*, en la nueva economía se aplica al *hacer*. El conocimiento que tradicionalmente se consideraba un bien privado, de pronto se transformó en un bien público.

Los trabajadores se cotizarán por sus conocimientos y por el valor agregado que puedan generar. Las empresas que puedan estructurar el genio creativo de sus colaboradores obtendrán una ventaja competitiva determinante. Los consumidores pagarán por el conocimiento y por la

información agregada como valor. La sociedad, en general, será más inteligente y preparada; y el siglo XXI será radicalmente diferente del que está a punto de terminar.

La principal función de la organización será la de hacer que el conocimiento sea productivo. El conocimiento indicará una verdadera revolución en la gestión administrativa de las empresas y en el factor liderazgo. La administración de la inteligencia cambiará la forma como se conceptualiza la empresa misma y todas sus ciencias relacionadas. La rapidez con que los individuos y las organizaciones aprendan será la nueva fuente de ventaja competitiva. El principal reto de la gerencia será desarrollar el capital intelectual y estructurar y sistematizar el conocimiento desarrollado dentro de la misma empresa.

El mundo que surja del presente reordenamiento de valores, creencias, estructuras sociales y económicas, sistemas e ideas políticas, será diferente de cualquier cosa que se pueda imaginar hoy. Los mismos sistemas educativos tendrán un giro de 180 grados en su concepción original y en su esencia.

La aplicación del saber en el trabajo y la nueva economía del conocimiento trae consigo nuevas reglas del juego. De la capacidad de los empresarios para entenderlas dependerán sus posibles éxitos futuros. A final de cuentas, todo es cuestión de paradigmas. Si estamos en la posibilidad de anticipar éstos, podremos tener oportunidades para salir adelante y contender con los nuevos escenarios que se nos presentan. **MT**

EL SILENCIO Y EL ESCUCHAR *

El silencio es fundamental en el diálogo. No sólo un silencio exterior que omita la emisión sonora de palabras. También se requiere un silencio interior que permita la aceptación total de la palabra y el ser del otro. Esto equivale a dejar de pensar. Porque al pensar estamos hablando con el propio yo. Y para dialogar es necesario ocupar la atención en las comunicaciones verbales y no verbales del otro.

El silencio que guardamos ante el otro, significa la oportunidad que le damos de ser, existir y expresarse como persona. Sin embargo, el silencio puede tener diferentes significados, lo mismo que puede ser inducido por nosotros o por la otra persona.

Cuando callamos, estamos induciendo el silencio, y podemos hacerlo como manifestación de nuestro carácter; guardamos silencio porque nuestra capacidad de expresarnos es pobre. Y así resulta que dejamos de hablar no porque tengamos una intención liberadora, sino porque no sabemos expresarnos.

A veces somos sorprendidos por las reacciones o palabras de la persona y callamos porque no sabemos que decir. Este silencio puede ser aprovechado por la persona o el grupo para su crecimiento. Pero en realidad no es el fruto de un propósito liberador.

Cuando inducimos el silencio calculando sus efectos positivos, entonces, puede llamarse liberador. Esto ocurre cuando descubrimos que se ha dado una gran actividad por parte de la persona o el grupo. Entonces, el silencio produce el descanso y la relajación necesarias para proseguir.

* Adaptado de González, Luis J. "El Diálogo Liberador"

Ed. Librería Parroquial México 1981 pp. 268-274 .

Nuestro silencio también permite que la persona enfoque su experiencia y la explore, de modo que pueda asimilar lo que está sintiendo. A veces puede ocurrir que la persona ha dicho algo importante. Y al guardar silencio, dejamos que el otro siga escuchando sus propias palabras que están resonando en el ambiente.

En ocasiones, el silencio expresa el interés y el cuidado con que escuchamos a la otra persona. Esto es claro cuando no encontramos palabras para responder a un hecho insólito o doloroso para nuestro interlocutor. Con nuestro silencio afirmamos y revelamos la comprensión que tenemos de la profundidad y amplitud de su experiencia.

Por otra parte, el silencio puede provenir de la persona o grupo con quienes dialogamos, y entonces, pueden callar para no comprometerse. Y de muchas maneras y por motivos diferentes, quien guarda silencio, rehusa la responsabilidad de lo que piensa, siente o dice. Semejante forma de silencio, no es liberador ni facilita el crecimiento de las personas.

Es otro el caso de quienes se quedan callados para seguir el hilo de la experiencia que se produce por el diálogo. Este silencio puede ser utilizado para establecer relaciones, sacar conclusiones y modificar actitudes y conductas. Todo esto hace evidente que este modo de guardar silencio resulta liberador y estimulante del crecimiento.

Un ejercicio para entrenarse en el uso y discernimiento del silencio, se ejecuta con tres personas, usted y dos amigos o compañeros. Usted dialoga con la otra persona y el tercero toma el tiempo. Su interlocutor va hablando de sus asuntos y Ud. guarda silencio durante cinco segundos desde que la persona calla, antes de darle la primera respuesta. El observador va a verificar si en este ejercicio, que dura de cinco a diez minutos, sabe -

guardar silencio durante el tiempo acordado.

Otro ejercicio consiste en preguntarse, mientras transcurre una conversación, si el silencio ha sido inducido por uno mismo o por el otro. También en ocasiones vale la pena indagar, si se trata de un silencio liberador o no.

Como tercer ejercicio, podemos interrogarnos sobre nuestras interacciones cotidianas. ¿Respondo sin dejar que el otro termine de hablar? ¿Dejo que el otro complete su comunicación? En este caso, ¿Dejo que pasen unos segundos antes de responder? En los siguientes días haga una pausa antes de responder y pregúntese que es lo que el otro le quiere decir. También pregunte a sus amigos y conocidos acerca de su modo de responder y comunicarse. Así descubrirá como utiliza o no utiliza el silencio.

Escuchar a los demás, no sólo supone el silencio, requiere una buena capacidad para atender, observar y oír a la persona o a los miembros del grupo.

El hecho de atender tiene diferentes implicaciones. En primer lugar, ¿es la comunicación del interés de la persona o comunidad y de su aceptación? Para lograr esto, podemos utilizar tres canales: Las expresiones del rostro, los movimientos y posturas corporales y las respuestas verbales. Mas allá de este atender directamente a la persona, nos encontramos con otros detalles. Uno de ellos, consiste en la disposición de tiempo de la persona o el grupo. Otro detalle se refiere al arreglo de un lugar conveniente para el diálogo.

Las expresiones de la cara, comunican nuestras actitudes internas lo mismo que las de la otra persona. Destaca, sobre todo la mirada. A través de ella se expresa altivez, rechazo, sumisión, entrega, tristeza, autenticidad, aceptación, comprensión, etc.

Los músculos del rostro también son expresivos. Una de sus expresiones más significativas es la sonrisa. También los movimientos de la cabeza son significativos. Revelan asentimiento, oposición, empatía, etc.

Los movimientos del cuerpo suelen manifestar, entre otras cosas la presencia o ausencia de tensiones musculares. Estas delatan, por lo general, la presencia de energía contenida en los músculos. Lo cual puede significar que la persona emplea su energía en atender. También revela cerrazón o bloqueo de sentimientos o disgusto o fatiga o varias de estas situaciones.

La postura corporal también es muy decidora. Quien se sienta a distancia, nos muestra su alejamiento afectivo. El que se sienta encogido nos revela su necesidad de protegerse o defenderse. La postura relajada puede manifestar confianza. La postura rígida nos grita la actitud de control personal .

Nuestras respuestas verbales, en especial el tono de voz, dan a entender que escuchamos de verdad a la persona. Por otro lado , es bien sabido que estas respuestas verbales, moldean de alguna forma la experiencia del otro, lo mismo que el curso de la comunicación. Por tanto, es importante no interrumpir a la persona. Conviene no introducir asuntos o temas diferentes de los mencionados por nuestro interlocutor, respondiendo sólo a lo que está diciendo en forma verbal y no verbal.

El tono de voz que coincide con lo que sentimos -o con lo que la persona comunica-, apoya nuestras respuestas verbales. Y a la persona le hace sentirse realmente atendida.

Otra implicación del atender, se refiere al ánimo que da a la persona o grupo para seguir comunicandose. Esto significa que el acto de escuchar refuerza el interés de la persona por seguir hablando.

En el atender podemos distinguir algunos pasos concretos:

1. Colocarse frente a la persona o grupo a modo de escuchar con claridad.
2. Adoptar una actitud de escuchar
3. Establecer contacto visual con la persona o grupo
4. Responder verbalmente

El observar, como parte del escuchar, consiste en ver y comprender las conductas no verbales de la persona. Estas conductas, expresan lo que siente, experimenta y vive.

El lenguaje no verbal es mucho mas expresivo que el verbal. Esto quiere decir que la persona nos comunica mucho mas con el rostro, con las posturas corporales, y con el tono de voz, que con las palabras. Para observar, Carkhuff* recomienda entre otros pasos:

1. Observar el nivel de energía física del individuo..., si está alerta, decaído, distraído, etc.
2. Mirar la expresión del rostro, su postura y movimientos corporales..., y escuchar con atención su tono de voz. De este modo, es posible captar los sentimientos que está experimentando durante el diálogo
3. Detectar, en lo posible, el grado de incongruencia del otro a través del lenguaje no verbal. ¿Dice con palabras que está muy bien, pero el tono de su voz revela tristeza?
4. Observar como se relaciona con nosotros o con los miembros del grupo. Puede hacerlo en forma abierta, retraída, agresiva, pasiva, desganada, entusiasta.

El oír, como un elemento mas de la actitud de escuchar, requiere la habilidad para oír, retener y evocar en el momento oportuno las palabras pronunciadas por la persona.

* Carkhuff, R.R. & Berenson, B.G. BEYOND COUNSELING AND THERAPY, New York, Holt, Rinehart and Winston, 1977.

Esta habilidad es muy importante para poder responder a la persona. También lo es porque en sus palabras, se contiene la nove la que ella ha elaborado acerca de su mundo interno y externo. Por tanto, en su narración, encontramos el significado que la persona otorga a los hechos y circunstancias por ella vividos.

Al oír, es necesario no juzgar a la persona. Mas bien, conviene dejar que sus palabras penetren en uno. Para ello también es ne cesario resistir a las distracciones.

El atender, observar y oír que concretizan la actitud de escu- char, no son simples técnicas. Son la expresión de nuestras ac- titudes .

Para calcular el impacto del atender y el observar, se puede em plear el siguiente ejercicio. Busque algún compañero al que le sienta confianza. Coloquese frente a él. Luego, ambos cierren los ojos. Platiquen durante cinco minutos. Después abran los ojos. Completen la conversación y discutan las diferencias en- tre la conversación con y sin retroalimentación visual. ¿Que compensaciones tiene que hacer usted mientras habla sin mirar al otro? ¿Que es lo que usted pierde cuando no cuenta con las respuestas faciales y corporales del otro?

Un ejercicio para acostumbrarse a escuchar a los demás consiste en buscar el punto clave de la comunicación de la persona, para luego repetírselo con el afán de saber si captamos con exacti- - tud el mensaje fundamental.

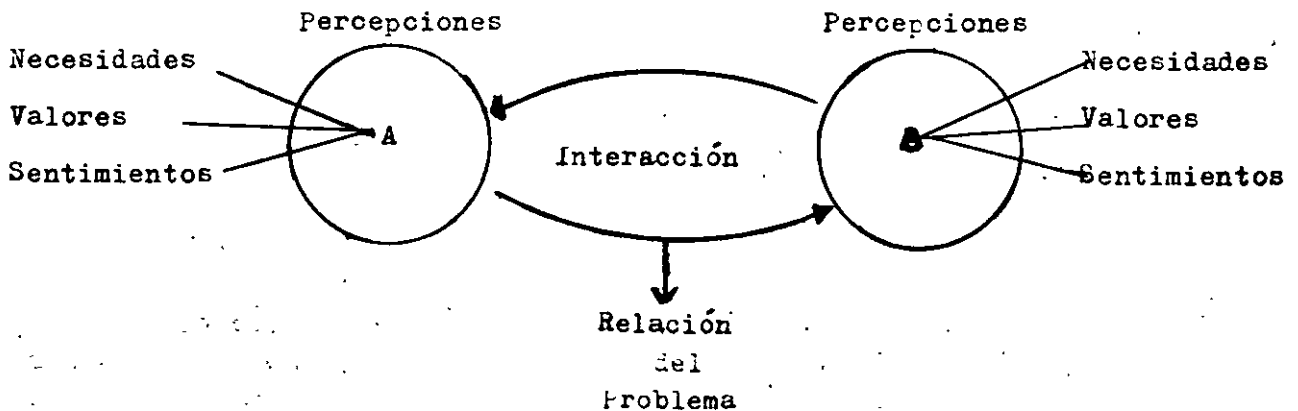
EL FEEDBACK Y LA RELACION DE AYUDA
(LA RETROALIMENTACION)

I. Consideraciones generales

1. Diferentes nombres se emplean para designar el proceso de ayuda, por ejemplo., aconsejar, enseñar, orientar, educar, etc.
2. Los mismos términos tienen en común el hecho de que la persona que ayuda trata de influir (y por consiguiente de lograr un cambio) en el individuo a quien se está ayudando.
3. Se espera que el cambio en quien recibe ayuda sea constructivo y útil para él (es decir, que esclarezca su percepción del problema, fortalezca su confianza en sí mismo, modifique su conducta o le haga adquirir nuevos conocimientos, etc.)

II. Un modo de expresar visualmente la relación de la ayuda

1. Un modo de contemplar la relación de ayuda es esquematizarla de la siguiente manera.



2. La relación de la ayuda es dinámica, es decir, se caracteriza por una interacción que es tanto verbal como no verbal.
3. La persona que ayuda tiene necesidades (biológicas y psicológicas), sentimientos y un conjunto de valores
4. El receptor de la ayuda tiene necesidades (biológicas y psicológicas), sentimientos y un conjunto de valores.
5. Tanto el que ayuda como el que recibe la ayuda tratan de satisfacer necesidades en la relación.

6. El que ayuda tiene sus propias percepciones de sí mismo, tiene percepciones del receptor de la ayuda, del problema y de toda la situación (expectativas, roles, pautas, etc.).
7. El receptor de la ayuda tiene sus propias percepciones de sí mismo, tiene percepciones del que lo ayuda, de los problemas y de toda la situación (expectativas, roles, pautas, etc).
8. La interacción tiene lugar en relación con alguna necesidad o problema (
 - que puede ser externo a los dos individuos, entrelazado con la relación de éstos, o arraigado en la relación entre ambos. De dondequiera que se halle el punto de partida y el foco del énfasis, la relación entre los dos individuos se convierte en un importante elemento en la situación de ayuda, tan pronto como comienza la interacción.
9. Sus necesidades, valores, sentimientos y su percepción de ellos lo mismo como su percepción de la situación (incluso el problema del que ayuda) hacen que el receptor de la ayuda tenga ciertos objetivos en la acción recíproca que tiene lugar.
10. Sus necesidades, valores y sentimientos y su percepción de ellos, así mismo con su percepción de la situación (incluso el problema del receptor de la ayuda) hacen que el que ayuda tenga ciertos objetivos en la acción recíproca que tiene lugar.
11. Tanto el que ayuda como el que recibe la ayuda tiene poder, es decir, influencia, en relación con la situación de la ayuda. Pero exceptuando los casos de aparente conformidad o de ruptura de la interacción. es el receptor de la ayuda quien controla la cuestión en sí, en un análisis final se produce el cambio.
111. El describir la relación de ayuda sugiere su complejidad. No es fácil dar ayuda a otro individuo en forma tal que se fortalezca y pueda manejar mejor su situación. Ni es fácil tampoco recibir ayuda de otra persona (el tipo de ayuda que nos hace más competentes para encarar nuestros problemas) Si verdaderamente prestamos atención y reflexionamos sobre la situación en la cual estamos, tanto en el papel del que ayuda como en el del que recibe ayuda, no sólo nos impresionará la magnitud y alcance de los problemas que entraña la ayuda, sino que comprenderemos que podemos continuar aprendiendo, mientras vivamos a dar y recibir ayuda.

IV. Reflexionemos sobre algunas de las cosas acerca de nosotros que nos hacen difícil el recibir ayuda.

1. Es realmente duro admitir nuestras dificultades, aún ante nosotros mismos. Quizá sea aún más duro admitirlas ante otra persona. A veces nos inquieta el pensar si realmente podemos confiar en la otra persona, especialmente cuando se trata de una situación de trabajo, o de otro género que podría afectar nuestra posición. También podemos tener temores sobre lo que otra persona piensa de nosotros.
2. Tal vez hayamos luchado tanto para convertirnos en persona independiente, que la idea de depender de otro individuo parece - violar algo dentro de nosotros mismos. O bien puede ser que - toda nuestra vida hayamos buscado a alguien de quien depender y tratamos de repetir este proceder en nuestra relación con - la persona que nos ayuda.
3. Puede ser que estemos buscando simpatía y apoyo más que ayuda para ver más claramente nuestra dificultad. Nosotros mismos quizá tengamos que cambiar, así como también los demás. Cuando el que ayuda trata de señalar alguna de las formas en las cuales debemos prestar nuestra contribución al problema, es posible que dejemos de escuchar. Resolver un problema puede significar descubrir algunos de los aspectos de nosotros mismos - que hemos evitado o en los cuales no deseamos pensar.
4. Tal vez opinemos que nuestro problema es tan particular que nadie podría jamás comprenderlo y menos un extraño.

V. Reflexionemos sobre algunas de las cosas que nos hacen difícil el - dar ayuda.

1. A la mayoría de nosotros nos gusta dar consejos. El hacerlo nos sugiere que somos competentes e importantes. Con mucha facilidad nos ponemos a practicar esta tarea sin averiguar si nuestro consejo es adecuado a las aptitudes, los temores o las - fuerzas de la persona a quien estamos tratando de ayudar.
2. Si la persona a quien procuramos ayudar asume una actitud defensiva, tal vez tratemos de discutir o influir en su ánimo. Tal cosa produce resistencia, presionamos más y esa resistencia se acrecienta. Es lo típico en una discusión.

3. Tal vez confundamos la relación, atendiendo solamente a un aspecto de lo que vemos en el problema, elogiando a la persona exageradamente o evitando el reconocer que es la persona aconsejada la que debe ver su propio papel y sus propias limitaciones.

VI. Para ser fecunda la situación de ayuda necesita estas caracteris-
ticas:

1. Confianza mutua.
2. Reconocimiento de que la situación de ayuda es una exploración conjunta.
3. Que se escuche, debiendo hacerlo más el que ayuda que el indivi-
duo que recibe la ayuda.
4. Conducta adecuada, por parte del que ayuda para que al individuo
que recibe ayuda le resulte más fácil hablar.

VII. Porque somos humanos en algún nivel dentro de nosotros existe un
potencial para todas las debilidades y virtudes. Para todos los
disparates y sabidurías que el hombre conoce.

Los seres humanos son más capaces de encarar sus problemas cuando
las experiencias exitosas les dan un mayor sentido de competencia para
resolver situaciones. Esto no significa el no reconocer situaciones de
conflicto e insuficiencias, sino reconocer las virtudes y las experien-
cias del éxito.

VIII. El "feedback" (retroalimentación) es un modo de ayudar a otra -
persona a considerar el cambio de su conducta. Es la comunica-
ción a una persona (o a un grupo), sobre el modo como afecta a
los demás. Así como en el caso de un sistema de proyectiles te-
ledirigidos, el feedback (retroalimentación) ayuda al indivi-
duo a mantener su conducta encaminada "hacia el objetivo" para
mejor lograr así sus metas.

Algunos criterios para un provechoso feedback (retroalimentación)

1. Debe ser descriptivo más que evaluativo. Describiendo las pro-
pias reacciones ante el individuo, este queda en libertad de
usarlas como crea más conveniente. Evitando un lenguaje eva-
luativo el individuo siente menos necesidad de reaccionar -
asumiendo una actitud defensiva.

2. Debe ser específico y no general. Que a uno le digan que es "dominante" probablemente no sea tan útil como que le digan que "justo ahora cuando estábamos decidiendo el problema, usted no prestó atención a lo que dijeron los demás y yo me sentí obligado a aceptar sus argumentos o a hacerle frente".
3. Debe tener en cuenta tanto las necesidades del que recibe, como las del que da el feedback (retroalimentación). El feedback puede ser destructivo cuando solo sirve a nuestras propias necesidades y no tiene en consideración las de la persona que lo recibe.
4. Está encauzado hacia la conducta acerca de la cual el receptor puede hacer algo. Sólo aumenta la frustración cuando a una persona se le recuerda alguna deficiencia sobre la cual no tiene ningún control.
5. Es solicitado más que impuesto. El feedback (retroalimentación) es más útil cuando la misma persona que lo recibe formula las preguntas a los observadores.
6. Es oportuno. En general, el momento en que el feedback resulte más útil es inmediatamente después de manifestarse la conducta (naturalmente, según sea la prontitud de la persona para oír, la ayuda que brinden los demás, etc.)
7. Es controlado para asegurar la claridad de la comunicación. Un modo de lograrlo es hacer que el que recibe el feedback trate de repetirlo para ver si corresponde con lo que el emisor tenía en mente.
8. Cuando se da feedback en un grupo de capacitación, tanto el que lo da, como el que lo recibe tienen oportunidad de comprobar con los demás del grupo la exactitud del mismo. Es esta la impresión de un sólo hombre o una impresión compartida por otros?.

El feedback, pues, es una manera de dar ayuda. Es un mecanismo correctivo para el individuo que quiere saber de que modo su conducta se equipara con sus intenciones. Es un medio de establecer la propia identidad -de responder al Quién soy yo?.