

# Antología del curso: Administración General II



**Escuela de Ciencias  
Empresariales**

Documento elaborado con fines  
educativos. Queda totalmente  
prohibida su comercialización.

**2012**

**Compilador: MSc. José D. Ulloa Soto.  
Mercadólogo y Economista (UNA)**

El presente documento es un compendio de varios y distintos textos e ideas de administración de negocios con el fin de ser un material base para ser discutido, ampliado y profundizado en las horas de clase. Recuérdese que la ciencia administrativa es una ciencia que se encuentra en constante cambio y reformulación, ante los cada vez más acelerados, e inesperados cambios del macroentorno empresarial.

## Resumen del Contenido

<b>Introducción</b>	<b>3</b>
<b>Enfoques Actuales de Administración</b>	<b>4</b>
1. Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	4
2. Administración por objetivos	6
3. Manufactura de Clase Mundial	8
4. Justo a tiempo	11
<b>Teoría de la Toma de Decisiones</b>	<b>13</b>
<b>La Globalización</b>	<b>15</b>
<b>Comunicación corporativa</b>	<b>17</b>
<b>Emprendedurismo</b>	<b>19</b>
<b>Administración de Calidad Total</b>	<b>21</b>
Cero Defectos (Seis Sigma)	22
Aparece un sistema de calidad: Las Normas ISO	23
Observaciones a la hora de adoptar estrategias de calidad total:	26
<b>Empowerment</b>	<b>28</b>
<b>REINGENIERIA</b>	<b>30</b>
<b>BENCHMARKETING</b>	<b>32</b>
<b>Outsourcing en el futuro</b>	<b>34</b>
<b>DOWNSIZING</b>	<b>35</b>
<b>LIDERAZGO</b>	<b>36</b>
<b>Trabajo en Equipo</b>	<b>39</b>
<b>Negociación Estratégica Empresarial</b>	<b>41</b>

## Introducción

*“El camino significa inducir al pueblo a que tenga el mismo objetivo de sus dirigentes para que puedan compartir la vida y la muerte sin temor al peligro”*

*Sun Tzu / El arte de la guerra*

Soy de la idea que nunca antes ha existido un momento más retador y desafiante, para estudiar el difícil campo de las ciencias de la decisión y la gerencia. Si usted transportara en el tiempo a un administrador de hace cien o cincuenta años y le pidiera que administrara su organización en la actualidad, ¿Qué cree usted que sucedería? Me atrevería a decir que la gran mayoría no sabría que hacer. Aunque algunos (pocos, seguramente) por su espíritu emprendedor dirían lo que Houtspur, en Enrique IV:

*“¡Oh, la sangre se agita mas al despertar a un león que al levantar una liebre!” Shakespeare*

Imagine que en la década de los setentas existían 30 marcas de refrescos conocidas. Actualmente existen más de 1000 marcas y continúan apareciendo más, día con día. Igualmente hace cincuenta años no existía una sola marca de software, hoy existen más de 4.500.000 de programas y marcas.

La meta del presente texto es hacer que los estudiantes adquieran conciencia de estos cambios en el entorno y mostrarles como los gerentes actualmente se están adaptando y evolucionando (Ley de Darwin aplicada a los negocios).

¿Tratamos todos los puntos sobre la dirección empresariales? No. El presente texto ha sido diseñado para ofrecerle una introducción clara y concisa sobre la sabiduría de los mejores pensadores del mundo empresarial. Hemos recopilado pensamientos de algunos de los mejores gurús de la administración como: Warren Bennis, Adam Branderburguer, John Case, Stephen Covey, Peter Drucker, Michael Hammer, Robert Kaplan, Tom Peters, Michael Porter, Peter Senge, Noel Tichy, Michael Treacy, entre otros.

El Colegio Universitario Boston se enorgullece de contar con su presencia en el curso de Administración II. Ustedes traen a este curso todo su potencial y experiencia, los cuales, estoy seguro, serán de gran utilidad durante nuestras conversaciones y discusiones en clase.

Recuerde: El conocimiento es Poder. Espero aprovechen el curso el al máximo.

Cordialmente,

MSc. José David Ulloa Soto  
Coordinador de la Escuela de Ciencias Empresariales  
Colegio Universitario Boston

## Enfoques Actuales de Administración

### 1. Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

¿Le parecería extraño que Avon (una de las empresas de venta directa de cosméticos y artículos de belleza mas grande del mundo) patrocine eventos encaminados a crear conciencia del cáncer de mama?

En la actualidad, pareciera que no hay producto o servicio que no este ligado a una causa social. Compre y utilice una pulsera y estará apoyando el combate contra el cáncer d mama. Compre alimento para gatos Purina y ayude a salvar especies en peligro de extinción. Pague sus compras con determinada tarjeta de crédito y podrá apoyar a un grupo artístico cultural local. Con la compra de un producto patrocinador, usted estará donando 100 colones al teletón. Compre una cajita feliz y estará donando a la Fundación Ronald Mc Donalds.

Esta filosofía empresarial, es relativamente nueva (menos de treinta años), permite a las empresas “prosperar mientras se hace el bien”. La responsabilidad social empresarial (RSE) o responsabilidad social corporativa (RSC), puede definirse como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las organizaciones.

Bajo este concepto de administración se incluyen un conjunto de estrategias y sistemas de gestión que busca un nuevo equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental. Los antecedentes de la RSE se remontan al siglo XIX en el marco del Cooperativismo y el Asociacionismo que buscaban conciliar eficacia empresarial con principios sociales de democracia, apoyo ala comunidad y justicia.

Para la Organización Internacional del Trabajo la RSE es el conjunto de acciones que tomen en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad.

Algunas consideraciones éticas que busca la RSE:

- Servir con productos que mejoren la calidad de vida del ser humano.
- Crear riqueza de la manera más eficaz posible.
- Respetar los derechos humanos y delos trabajadores.
- Respetar el medio ambiente (no contaminar)
- Racionalizar el uso de los recursos naturales y energéticos.
- Cumplir con rigor las legislaciones vigentes de cada país.
- Procurar la distribución equitativa dela riqueza generada

### **¿Filantropía desinteresada? O ¿Filantropía empresarial estratégica?**

Las organizaciones han adoptado la RSE no solo como consecuencia de presiones de los consumidores, la comunidad, los activistas, los inversionistas, los gobiernos, etc. La RSE es también una actividad estratégica adicional en la competencia comercial actual. La mayoría de los empresarios, pueden verlo como una oportunidad para las empresas de Mejorar su Reputación Corporativa.

La empresa desempeña un papel muy importante en la vida de las personas no solo como generadora de empleo y de riqueza, sino como agente de desarrollo conscientes de ello y aprovechen las expectativas que genera la RSE para obtener ventajas competitivas (ayudan ayudándose). La filantropía corporativa ha dejado de ser una actividad autónoma confiada a una fundación y cada vez mas forma parte de las estrategias empresariales que se necesitan para competir en el mercado.

Las organizaciones multinacionales son tan poderosas que es peligroso que interfieran en temas sociales y políticos, pero también lo es que solo se dediquen a maximizar sus utilidades. En consecuencia, si entrando en temas sociales tienen posibilidades de aumentar sus ganancias, pues lo harán sin dudar.

De acuerdo con la ONG en ranking de los 108 países cuyas empresas tienen un mayor grado de desarrollo de la RSE, algunos de los países líderes son: Suecia, Dinamarca, Finlandia, Islandia, Reino Unido, Noruega y Nueva Zelanda.

Esta ideología empresarial ha originado bastante controversia. Sus críticos se preocupan porque la RSE pueden mermar los donativos tradicionales “sin condiciones” de las corporaciones y pueden ocasionar un desplazamiento en el apoyo caritativo de las corporaciones hacia las causas mas visibles, populares y de bajo riesgo: las que tengan un atractivo mas seguro y sustancial.

En resumen, el concepto de RSE pide a los gerentes incorporar consideraciones sociales y éticas en sus prácticas. Deben colocar en una balanza varios criterios conflictivos como: utilidades para la empresa, satisfacción del cliente e interés público.

Un pensamiento para meditar. Según el economista Milton Friedman:

“La responsabilidad social de la empresa debe de ser únicamente elevar las utilidades al máximo. La solución de los problemas sociales se debe dejar en manos de las organizaciones del gobierno “

## **2. Administración por objetivos**

La administración por objetivos (APO), fue promovida por Peter Drucker en los años cincuentas, en su libro la Administración de empresas, donde plantea la necesidad de un establecimiento formal de metas y la evaluación del desempeño.

El aspecto principal de la APO, es la participación de los directivos y empleados en la formulación de los objetivos, lo que ayuda a romper algunas barreras de la planeación, como el desconocimiento por parte de la cúpula de situaciones que suceden diariamente con los clientes.

La APO define los resultados esperados y medibles de cada área de gestión, por medio de los cuales los encargados de cada departamento realizan la respectiva planeación entre ellos y los superiores realizan el control del logro de los objetivos en forma periódica; llevando al logro de los objetivos generales de la organización.

### **Objetivos de la APO**

- ✓ Medir resultados.
- ✓ Relacionar los resultados individuales con los objetivos de la Cía.
- ✓ Clarificar los resultados que se esperan por parte de la organización.
- ✓ Mejorar la comunicación entre el personal (jefes-subalternos)
- ✓ Establecer planes de incentivos basados en resultados.
- ✓ Servir como herramientas para la integración del personal.

### **Ventajas de la APO**

- ✓ Colabora a dar un seguimiento e identificar las causas que obstruyen la eficiencia u eficacia.
- ✓ Se trabaja bajo metas concretas y precisas definidas en tiempo y espacio.
- ✓ Facilita el empoderamiento (Empowerment)
- ✓ Fija responsabilidades.
- ✓ Facilita el pago de salarios y bonificaciones según logro de objetivos.
- ✓ Estimula el espíritu del trabajo en equipo.
- ✓ Es una herramienta para detectar necesidades de capacitación.
- ✓ Le permite al empleado conocer que es lo que se espera de él.
- ✓ Brinda al empleado mayor libertad de acción.
- ✓ Le permite a los empleados concentrarse en trabajos específicos.
- ✓ Los objetivos no son impuestos, sino nacidos de un consenso o discusión entre todos.

#### Desventajas de la APO

- ✓ Desconocimiento de la enseñanza de la filosofía APO.
- ✓ Dificultad para establecer objetivos.
- ✓ Tendencia de metas a corto plazo.
- ✓ Peligro de poca flexibilidad.
- ✓ Estilo gerencial autocrático.
- ✓ Dificultad de adaptación a un nuevo sistema de trabajo.
- ✓ Miedo a las consecuencias del cambio.
- ✓ Tienen que existir mecanismos de control muy claros, de lo contrario, se dificulta ver los avances.
- ✓ Los objetivos organizacionales pueden chocar con los objetivos personales.
- ✓ Es un factor generador de estrés.
- ✓ Conflicto entre la creatividad y APO.

#### Mecanismos para hacer eficiente la APO

- ✓ Compromiso constante por parte de la gerencia.
- ✓ Capacitar a los distintos niveles de gerencia con la técnica APO.
- ✓ Formular objetivos claros y entendibles para el personal.
- ✓ Implementar formas eficientes de retroalimentación.
- ✓ Estimular la participación en todos los niveles de la organización.

### **3. *Manufactura de Clase Mundial***

Para ser competitivos a nivel mundial, las compañías de manufactura actualmente requieren de políticas, prácticas y sistemas que eliminen el desperdicio y logren crear valor para el cliente, donde el valor es percibido por los clientes como una combinación de costo, calidad, disponibilidad del producto, servicio, confiabilidad, tiempo de entrega, entregas a tiempo, etc. Ser de clase mundial significa que la compañía puede competir exitosamente y lograr utilidades en un ambiente de competencia mundial, en el presente y en el futuro.

A continuación, se detallan 15 características que tienen las compañías catalogadas “de clase mundial”, como: Coca Cola, McDonald, IBM, Dell, Colgate, Caterpillar, Toyota, 3M, Motorola, Sony, Nestlé, Nokia, Ge, Gillette, Nike, GM, Hewlett Packard, Ford y docenas mas:

1. Liderazgo Visionario: Estas compañías tienen un grupo de directores y gerentes dedicados al mejoramiento continuo, motivan a las personas a trabajar en equipo, identifican y eliminan los desperdicios, creando valor para los clientes. Las funciones de las personas cambian al ser entrenadores, (aquí aparece el concepto de coaching), facilitadores, maestros, “cheerleader” (porristas, animadores), los gerentes dejan su función de sabelotodo y pasan a ser parte del equipo, todos buscando el mismo objetivo, la satisfacción del cliente.
2. Nueva cultura “metas y pensamientos”: Las organizaciones de clase mundial utilizan “Benchmarking” para evaluar y conocer las mejores políticas y prácticas de la industria a nivel mundial.
3. Dirección y plan estratégico a 3 o 5 años: En este plan no solo se define la dirección y los proyectos para implementar políticas y prácticas de operación, sino que además identifica conocimientos, herramientas y habilidades requeridas para llevar a cabo la implementación efectiva de los planes y proyectos. El mismo Michael Dell en una entrevista a la revista *Suma* dijo: “Es imposible hablar del Plan Dell para los próximos 10 años. Mas bien, con costos es posible visualizarnos con planes a tres años...”
4. Compromiso con los empleados: las compañías de clase mundial involucra a los empleados de todo los niveles de la organización y tienen programas de entrenamiento y capacitación para proveerlos de los conocimientos y habilidades necesarias para mejorar, entender e implementar ellos mismos los cambios y tecnologías que acompañan a la filosofía del mejoramiento continuo.



5. Enfoque por cliente o por producto: Las compañías de clase mundial están descentralizando sus operaciones y estructuras organizacionales haciendo las actividades mas pequeñas y autosuficientes, están haciendo unidades estratégicas de negocios donde cada una de las unidades es responsable de todas las actividades que se necesiten llevar a cabo y de los resultados financieros.
6. Sistemas de comunicación internos: Establecen y mantienen sistemas fluidos y simples, además de procedimientos que provean que la información sea confiable.
7. Investigación, educación y desarrollo: Las compañías de clase mundial tienen convenios y una relación muy estrecha con universidades, en las cuales promocionan la investigación y el desarrollo para lograr una ventaja competitiva a largo plazo.
8. Desarrollo de productos según las necesidades del cliente: Las compañías de clase mundial conocen las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes. La voz del cliente es escuchada, atendida y comunicada a toda la organización, tanto en producto existente como en una innovación.
9. Equipos de diferentes áreas: Las compañías de clase mundial utilizan personal de diferentes departamentos para formar equipos de trabajo (finanzas-producción-mercadotecnia) y poder comunicar las necesidades de los clientes a toda la organización para poder entregar los mejores productos en el menor tiempo posible.
10. Responsabilidad individual de la calidad: Las compañías de clase mundial hacen que cada quien sea responsable de la calidad de su departamento, el departamento de aseguramiento de calidad sirve como soporte y coordina la función de un mejoramiento continuo en toda la organización.
11. Control estadístico del proceso: Las compañías de clase mundial utilizan técnicas estadísticas para controlar y verificar el proceso, no utilizan inspección final del producto, utilizan técnicas de prevención y no de corrección.
12. Énfasis en la innovación: Las compañías de clase mundial como Microsoft o Intel, están constantemente innovando y experimentando nuevos productos y procesos, buscando siempre tener el liderazgo y esto lo hacen con asociaciones o universidades.
13. Alianzas con proveedores que tengan calidad certificada: Las compañías de clase mundial establecen una sociedad de ganar – ganar con proveedores que tienen calidad certificada, no se basan en el precio, ni piden tres cotizaciones para ver cual da un precio menor, se basan en la calidad del producto, en las entregas a tiempo, en la disposición del proveedor a entregar las cantidades que se requieren y en el tiempo que se requiere.

14. Simplificación de la formula de negocio antes de automatizar: Estandarizar y simplificar son funciones primordiales antes de automatizar, sino lo único que se consigue es aumentar los problemas y la complejidad de las operaciones. Decía Philip Kotler: “Organización vieja + Tecnología Nueva = Empresa Cara”
15. Programas de mantenimiento preventivo: Las compañías de clase mundial tiene programas de involucramiento del personal, tratando de minimizar la ocurrencia de fallas que interrumpan cualquier etapa del proceso.

### **Caso para Análisis: Caterpillar**

Esta compañía está en el mercado de equipo pesado para construcción como: tractores, Orugas y Camiones amarillos. Para adaptar sus productos a la medida de sus clientes en 200 países, ha creado más de 300 productos.

Muchos factores explican el éxito de Caterpillar: alta calidad en sus productos, fabricación flexible y eficiente, flujo continuo de innovadores productos y alto conocimiento de las necesidades de sus clientes.

Para garantizar el funcionamiento libre de problemas de la maquinaria, el personal maneja distintos programas de calidad durante todo el proceso de ensamblado y fabricación. Esto implica que la compañía cobre precios especiales por sus equipos, sin embargo sus clientes saben que tienen productos de mayor valor a largo plazo. Aunque el precio de sus productos sea más elevado, Caterpillar posee más del 30% de participación de mercado mundial de equipo de producción pesado.

La compañía antes de vender directamente a nivel mundial, prefiere tener empresas locales (más de 2010 concesionarios en todo el mundo) que tienen el conocimiento del mercado local y manejan mayor información de su entorno inmediato. De esta manera son más rápido y eficientes para responder ante las nuevas tendencias del mercadeo y la competencia. Sus intermediarios trabajan en precisa armonía para encontrar mejores formas de entregar valor a sus clientes.

La comunicación interna que maneja la organización con sus concesionarios es integra, frecuente y honesta. Dice Donald Fites, antiguo CEO de la empresa: “No hay secretos entre nosotros y nuestros concesionarios”

Caterpillar es el líder indiscutible en su campo, es un cincuenta por ciento más grande que su competidor más inmediato y ha liderado la industria del equipo pasado para construcción y minería durante más de 50 años.

#### ***4. Justo a tiempo***

Realizar una tarea en el tiempo previsto, para la satisfacción de nuestros clientes, al mejorar nuestro tiempo de producción sin disminuir la calidad de nuestros productos.

¿Qué es justo a tiempo?

Comenzó como el Sistema de Producción Toyota. Significa producir el tipo de unidades requeridas, en el tiempo requerido y en las cantidades requeridas.

Justo a tiempo elimina inventarios innecesarios tanto en proceso, como en productos terminados y permite rápidamente adaptarse a los cambios en la demanda.

Filosofía industrial de eliminación de todo lo que implique desperdicio en el proceso de producción, desde las compras hasta la distribución.

Componentes básicos:

Equilibrio, sincronización y flujo.

Calidad: “hacerlo bien la primera vez”

Participación de los empleados.

Beneficios del Justo a Tiempo

- ✓ Reducción en tiempo de producción.
- ✓ Aumento de productividad.
- ✓ Reducción en costo de calidad.
- ✓ Reducción de inventarios.
- ✓ Reducción del tiempo de alistamiento.
- ✓ Facilita el poseer la cantidad mínima posible de inventario (elimina al mínimo de existencias) en el ultimo momento posible.

Las compras Justo a Tiempo

- ✓ Difieren de las compras tradicionales como la propia filosofía.
- ✓ Eliminación de desperdicios en el proceso de compras.
- ✓ Elimina costos que no agregan valor.
- ✓ Proveedor único.

¿Hacia donde van las organizaciones?		
Control	————→	Compromiso
Jerarquía	————→	Plana “mas chata”
Reactiva	————→	Proactiva
Centralización	————→	Descentralizada
Capacitación	————→	Aprendizaje
Dirección = Administración	————→	Dirección = Liderazgo
Compleja y Burocrática	————→	Simple

¿Qué ha cambiado en los negocios?

Antes: Ambiente de poca competencia.

- ✓ Participación del gobierno en la economía.
- ✓ Mercados protegidos, barreras de entrada.
- ✓ Estabilidad y poca rivalidad, cambio lento.

Ahora: competencia Total

- ✓ De competencia nacional a competencia global.
- ✓ Caen las barreras al comercio internacional.
- ✓ Crecimiento acelerado de la tecnología.
- ✓ Se acentúa la rivalidad.
- ✓ Desaparece la estabilidad, cambio continuo.

¿Qué se necesita ahora? Mentalidad competitiva.

- ✓ Aceptar la competencia.
- ✓ Conocer mejor a los clientes.
- ✓ Desarrollar ventajas competitivas a largo plazo.
- ✓ Programas de mejora continua.

## ***Teoría de la Toma de Decisiones***

La toma de decisiones es un proceso durante el cual la persona debe escoger entre varias alternativas. Todo ser humano pasa días y horas de vida tomando decisiones. Algunas decisiones tienen alta importancia en nuestra vida, mientras que otras son irrelevantes en ella. Una decisión puede variar en trascendencia y connotación.

Entre los administradores, jefes o gerentes el proceso de toma de decisiones es sin duda una de las mayores responsabilidades.

Frecuentemente, se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios, ya que de la adecuada selección de alternativas depende el éxito de cualquier organización.

Los administradores consideran la toma de decisiones como su trabajo principal (se les paga por tomar decisiones), porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quien hacerlo, como, donde y cuando.

Criterios de decisión.

Certeza: Se sabe con seguridad cuales son los efectos de las acciones.

Probabilidad: Medida estadística de la posibilidad de que ocurra cierto evento o resultado.

Riesgo: No se sabe que ocurrirá tomando determinadas decisiones, pero si conocemos que pueden ocurrir y cual es la probabilidad de ello.

Incertidumbre no estructurada: En este caso no se sabe que puede ocurrir ni tampoco que probabilidades hay para cada posibilidad.

El proceso Administrativo y la toma de decisiones.

La toma de decisiones en una organización invade cuatro funciones administrativas que son: planeación, organización, dirección y control.

- ✓ Planeación: programas, políticas, estrategias, objetivos, propósitos.
- ✓ Organización: división del trabajo, descripción de funciones, departamentalización y jerarquización.
- ✓ Dirección: Supervisión, comunicación, motivación y integración.
- ✓ Control: Retroalimentación, corrección y medición.

### Decisiones programadas y no programadas

- ✓ Decisiones Programadas: Soluciones para problemas rutinarios determinados por regla, procedimientos o costumbre.
- ✓ Decisiones No Programadas: En caso de emergencia, se debe buscar una solución específica lograda mediante un proceso menos o nada estructurado.

### Etapas de la toma de decisiones / Solucionar problemas

1. Identificación y diagnóstico del problema.
2. Generación de soluciones alternativas.
3. Evaluación de alternativas.
4. Selección de la mejor alternativa.
5. Implantación de la decisión.
6. Evaluación de la decisión (consecuencias y objetivos de la decisión)

### 4 Componentes claves en la toma de decisiones

- ¿Con cuánta información veraz de la situación contamos?
- ¿Alguien posee conocimiento previos o experiencia en dicha situación?
- ¿Se cuenta con tiempo para analizar la situación con cuidado?
- ¿Qué nos dice nuestra intuición y buen juicio?

### Importancia de la toma de decisiones

A la hora de tomar decisiones es importante estudiar un problema o situación que es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas.

En la toma de decisiones, podemos considerar un problema y llegar a una conclusión válida, significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta.

La toma de decisiones, se considera una parte importante del proceso de planeación cuando ya se conoce una oportunidad y una meta, el núcleo de la planeación es realmente el proceso de decisión, por lo tanto dentro de este contexto el proceso que conduce a tomar una decisión se podría visualizar de la siguiente manera:

1. Elaboración de premisas.
2. Identificación de alternativas.
3. Evaluación de alternativas en términos de la meta deseada.
4. Elección de una alternativa, es decir, tomar una decisión.

## ***La Globalización***

El mundo se esta encogiendo velozmente al hacerse mas rápidas las comunicaciones, el transporte y los flujos financieros. La globalización es una teoría entre cuyos fines se encuentran la interpretación de los eventos que actualmente tienen lugar en los campos del desarrollo, economía, sociedad, cultura y política. A globalización es un conjunto de propuestas teóricas que subrayan especialmente dos grandes tendencias:

- ✓ Los sistemas de comunicación mundial
- ✓ Las condiciones económicas, especialmente aquellas relacionadas con la movilidad de los recursos financieros y comerciales.

Es un hecho concreto y positivo que ocasiona un mayor grado de interdependencia e integración entre las diferentes regiones del mundo, las más notorias en el comercio y finanzas. Una de sus consecuencias lógicas es que ha transformando radicalmente las condiciones políticas, sociales y económicas de los países.

La premisa principal de la globalización es que existe un mayor grado de integración dentro y entre las sociedades, el cual juega un papel de primer orden en los cambios económicos y sociales que están teniendo lugar en la actualidad. Este fundamento es ampliamente aceptado. Sin embargo, en lo que se tiene menos consenso es respecto a los mecanismos y principios que rigen estos cambios en la práctica.

Los principales aspectos de la globalización son:

1. Los sistemas de comunicaciones globales están teniendo un crecimiento importante en la actualidad; es por medio de estos procesos que las naciones, grupos sociales y personas están interactuando de manera mas fluida, tanto dentro de un país como entre las naciones. Durante los últimos años, el termino globalización ha sido utilizado preferentemente en relación con la revolución tecnológica en el área de comunicaciones y la creación del ciberespacio.
2. El comercio internacional esta en auge. Desde 1969, el número de corporaciones multinacionales en los 14 países más ricos del mundo se ha triplicado, de 7000 a 24000.
3. Los nuevos avances tecnológicos en las comunicaciones están llegando a ser cada vez más accesibles a pequeñas y medianas empresas locales.
4. Factores económicos y culturales están afectando cada aspecto de la vida social de una manera cada vez más integrada. La globalización enfatiza que los aspectos económicos y culturales determinan los procesos sociales.

En la actualidad se tiene que ser una empresa global. Esta es una empresa que al operar en más de un país, obtiene ventajas de investigación, desarrollo, producción, marketing y financiamiento que no están al alcance de los competidores exclusivamente nacionales.

Un artículo de Theodore Levitt, titulado “Globalization of the Markets”, dio el campanazo sobre el tan comentado fenómeno de la globalización. Apareció en la edición de Junio de 1983, de la revista Harvard Business Review. Un fragmento del artículo dice:

“una poderosa fuerza esta conduciendo al mundo hacia una comunidad única y convergente, esta fuerza es la tecnología. Ha proletariado la comunicación, el transporte y los viajes, haciéndose accesible, por su facilidad y menos costo, a los lugares más aislados y para las multitudes más pobres del mundo. Casi todas las personas, en todas partes, desean las cosas de las que han oído hablar, que han visto o han experimentado a través de los nuevos medios tecnológicos que impulsan sus necesidades y deseos. Esto conduce cada vez más hacia la comunidad global, homogenizada, por tanto, a los mercados de todas partes.

En nuestro mundo globalizado, la organización que carece de un enfoque global claro y no atiende las simples economías de simplicidad y estandarización, se verá cada vez, acechada por problemas”.

El fenómeno de la globalización es uno de los cambios más importantes registrados en el ambiente externo de la mayor parte de las empresas. La globalización se refiere a relaciones empresariales, realizadas a través de las fronteras internacionales, con un alcance, formal, cantidad y complejidad sin precedentes.

Bien lo dice Theodore Levitt, para el siglo XXI, los líderes de las corporaciones tendrán que actuar globalmente, no sólo para tomar ventaja en las nuevas oportunidades de mercado, si no para hacer frente a los nuevos tratos de mercado, porque sino lo hacen pasarán a ser parte de la historia.



## ***Comunicación corporativa***

La comunicación corporativa es una mezcla de elementos, tanto internos como externos, que desarrollándolos, son la plataforma de proyección de la imagen en una forma eficiente.

En su forma más básica conocemos que la comunicación es la facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otros, información. En toda comunicación tiene que existir un emisor, un mensaje y un receptor.

La comunicación corporativa es el conjunto de mensajes planificados (basados en una retroalimentación constante) que una organización (empresa, fundación, universidad, ONG, etc.) proyecta a un público meta (target) a fin de dar a conocer su misión, visión y principios rectores, para establecer empatía entre ambas partes.

Objetivo de la comunicación corporativa: crear una identidad corporativa. Esta es el conjunto de símbolos, comunicación y comportamiento de una empresa, basados en la visión, misión y principios rectores de la organización. En otras palabras, es la personalidad de la institución.

Estructuralmente, la organización se representa como una pirámide. En la cumbre, está el presidente; en la base, los empleados no gerenciales. A esta, hay que sobreponerle la pirámide comunicacional, que estaría representada por un cuerpo invertido, ya que la presidencia conoce absolutamente todo de la empresa, mientras que el trabajador sólo sabe que tiene que atender el teléfono, ¿Cómo mejorar esa comunicación? Estableciendo canales de comunicación de doble vía entre la organización y el target.

El target es el conjunto de personas a quienes van dirigidos los mensajes de la organización. Estos pueden ser definidos como internos (trabajadores, accionistas, directivos, proveedores) y externos (clientes).

### **Comunicación Interna:**

Formal: comunicación referida a aspectos laborales. Normalmente, ésta comunicación utiliza la escritura como medio (comunicados, memorándum, etc.). La velocidad es lenta debido a las formalidades.

Informal: se utilizan canales no oficiales. (Reuniones a la hora de tomar café, encuentros en los pasillos, etc.). Es más veloz que la formal.

Vertical: comunicación que es generada en áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales.

Horizontal: se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo. No utiliza canales oficiales y es informal.

Rumores: es la comunicación informal que recorre la institución sin respetar canales y a la velocidad de la luz. Se le llama también: bolas.

Comunicación Externa:

La formación de una imagen corporativa contempla la proyección de la imagen corporativa a través de diversos medios y se centra en lo siguiente:

1) Establecimiento de objetivos de comunicación:

Definir: qué vamos a decir, a quien se lo vamos a decir, como se lo vamos a decir y por que se lo vamos a decir.

2) Establecimiento y Elección de la mezcla de medios de comunicación:

Medios masivos o dirigidos, como: televisión, radio, medios impresos, cine, material, pop, internet, vallas publicitarias, conciertos, personas, volantes, teléfono, correo, eventos especiales, stands, relaciones publicas, etc.

3) Determinación del presupuesto de comunicación:

Establecer y desglosar el monto del presupuesto que va a utilizar en la difuminación del mensaje.

4) Implementación y control del plan de comunicación:

La ejecución del plan. Establecer controles para que todo se realice de acuerdo a lo previsto.

## ***Emprendedurismo***

De acuerdo al conocido autor Peter Drucker, el “entrepreneur” o emprendedor es una persona que realiza un cambio de recursos de zonas de bajo rendimiento a otras de una productividad más alta y de mayor rendimiento, se trata de innovar y esto significa crear algo nuevo, diferente, cambiar valores o inventar nuevas reglas de juego.

Muestras de este comportamiento podrían ser el de MC Donald en el mercado de las comidas rápidas, el supermercado frente a la pulpería y el ecoturismo frente al turismo habitual.

Profundizando en este concepto se puede decir que se requiere de un cambio de paradigmas o de los modelos con los que interpretamos el mundo que nos rodea, se trata de ver el cambio como algo normal y positivo, nos hemos acostumbrado a la estabilidad, el equilibrio, nos da temor el cambio. Pero el equilibrio es solo temporal, no es lo natural, la naturaleza precisamente se caracteriza por el cambio, no hay certeza, sino incertidumbre en el clima, la evolución de la especies, los ciclos económicos, las epidemias, la movilidad social y la política.

El verdadero empresario o emprendedor mira el cambio como algo saludable y normal, busca el cambio, responde a él y lo explota como una oportunidad.

Existen variadas definiciones de emprendedor. Se puede dar una definición básica estableciendo que un emprendedor es aquella persona que ha convertido una idea en un proyecto concreto, ya sea una empresa con fines de lucro o una organización social, que genera innovación y empleos.

### Otras definiciones de emprendedor son:

- Todo aquel individuo que inicia su propio negocio nuevo y pequeño.
- Persona que aplica su talento creador e innovador para iniciar su propia empresa o engrandecer una ya existente.
- Individuo que hace que las cosas sucedan.

#### ❖ Características del Emprendedor:

Tiene objetivos claros. Necesidad de logro.

- ✓ Cree y tiene confianza en el propio proyecto.
- ✓ Sabe que las cosas no suceden por si solas.
- ✓ Acepta el riesgo como un reto (tolerancia ante el riesgo).
- ✓ Tiene temple y energía.
- ✓ Conoce la importancia de la perseverancia.
- ✓ Se compromete con sus colaboradores.
- ✓ Mira el fracaso como el camino hacia el éxito.

La función principal del Emprendedor: tomar los factores de producción (tierra, trabajo y capital) y utilizarlos para producir bienes y servicios nuevos.

-Tierra: Recurso limitado que se explota para producir bienes y servicios.

-Trabajo: El valor de los productos y servicios es determinado por la cantidad de trabajo humano necesario para producirlos.

Según Adam Smith, el trabajo es el origen de la riqueza.

-Capital: Acumulación de beneficios y riqueza. Es el motor que lleva a la sociedad al progreso, siempre que se destine a más y mejores métodos de producción.

#### Tipos de Emprendedor

- Intrapreneur: Es el que aplica su talento dentro de la empresa.
- Entrepreneur: Es el que crea su propia empresa o desarrolla su propio emprendimiento.

El emprendedor dota a los recursos de una nueva forma de producir riqueza, crea algo nuevo, crea nuevos recursos, crea y cambia valor. Ciertamente existen riesgos en el cambio, pero para nada puede ser más arriesgado que continuar haciendo las cosas de la misma manera, cuando lo que se necesita es un cambio.

“Demencia:

Pensar en obtener un resultado diferente

Haciendo lo mismo.”

Albert Einstein

¿Se nace emprendedor? O ¿se hace un emprendedor?

¿El espíritu emprendedor es innato o es algo que se puede aprender? Se puede señalar que hay personas que empiezan emprendimientos por necesidad, por que tiene la obligación de generar ingresos económicos que les permitan sustentar a sus familias. Pero hay otros que han realizado sus estudios y que emplean entusiasmo y esfuerzo en aplicar lo que han aprendido estudios y que emplean entusiasmo y esfuerzo en aplicar lo que han aprendido en la vida real. Mas allá de las situaciones que den lugar al surgimiento de un emprendedor será el camino que recorra el que lo hará ganarse el calificativo.

“El emprendedor siempre busca el cambio,  
Responde ante el y lo explota como una oportunidad.”

Peter Drucker

Teórico contemporáneo de Administración.

## ***Administración de Calidad Total***

(Total Quality Management)

Algunas definiciones:

Armand feigenbaum

“Calidad total es un sistema efectivo de los esfuerzos de varios grupos de una organización para la integración del desarrollo, del mantenimiento y la mejora de la calidad con el objetivo de hacer posibles marketing, ingeniería, producción y servicio a satisfacción total del consumidor y al nivel mas económico.”

Philip Crosby

“Es el cumplimiento de los requerimientos, donde el sistema es la prevención, el estándar es cero defectos y al medida es el precio del incumplimiento.”

Un poco de historia...

Según feigenbaum, el control de calidad hasta el fin del S.XIX se caracterizo por ser realizado por operarios. En 1931, Walter Shewhart publico “Económico control of Quality of Manufactured products” (control económico de la calidad DE Productos manufacturados), en el que se plantean los principios básicos del control de la calidad, sobre la base de métodos estadísticos. Convirtiéndose así en el padre del control de calidad moderno (aunque algunos autores dan esta paternidad a Deming, debemos considerar que los estudios de Deming se basaron en los de Shewhart).

Después de la II Guerra Mundial, el Japón se encontraba frente a la nada fácil tarea de reconstruir su país. Las fuerzas de ocupación de los EEUU, decidieron apoyar en la reconstrucción de la economía y la infraestructura de manera directa, para evitar que Japón recuperara su capacidad bélica.

Llevaron al Japón un importante número de expertos estadounidense para ayudar en la labor, pero antes de ello, debían ganar la confianza de los japoneses, quienes aún los veían como los enemigos. Ya en 1947, Deming había estado en Japón como parte de una misión de observación económica, por lo que los japoneses ya lo conocían, facilitando su incorporación como instructor. En 1950, durante dos meses, Deming entrenó a ciertas de ingenieros y administradores, así como a ejecutivos de primer nivel.

Los japoneses fusionaron las enseñanzas de Deming y otros, con la administración por objetivos y dieron los primeros pasos hacia la planeación estratégica de la calidad y hacia la Administración de la calidad Total (TQM – Total Quality Management).

## ***Cero Defectos (Seis Sigma)***

En 1985, Motorola acuña el término Sigma 6 (“6S” de la calidad) como objetivo de calidad:

1. Seiri: Significa Selección o separar; separar lo que sirve de lo que no sirve y acomodarlo por frecuencia de uso.
2. Seiton: Significa Organización; un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, organizar de acuerdo a su función.
3. Seiso: Significa Limpieza; El GEMBA (lugar de trabajo asignado), donde más limpio, no es el lugar que más se barre, sino el que menos se ensucia.
4. Seiketsu: Significa Salud; propiciar nuestro auto cuidado (revisiones medicas periódicas, eliminación de malos hábitos).
5. Shitsuke: Significa Disciplina; cumplir las normas de trabajo, uso adecuado de los recursos, etc.
6. Shukan: Significa Habito; cumplir con las 6S con constancia y perseverancia.

En 1986, Deming publica “Out of the Crisis” (fuera de la crisis), donde explica detalladamente su filosofía de calidad, productividad y posición competitiva, incluyendo sus famosos 14 puntos de Deming, que son:

1. Saber en toda la empresa sobre el “mejoramiento continuo y conjunto”.
2. Ser capaz de poner en práctica el mejoramiento continuo en la empresa.
3. Practicar el método previsto en toda la empresa.
4. Responsabilizar a todo el personal de los requisitos de los clientes internos y externos.
5. Estandarizar el trabajo.
6. Estimular y asegurar la creatividad
7. Trabajar en equipo.
8. Buscar continuamente la perfección.
9. Tener alto grado de pertenencia, en lugar del individualismo.
10. Estabilidad y mejoramiento continuo de los procesos de trabajo.
11. Obtener productividad económica.
12. Tener asegurada la sobrevivencia y proyectar el desarrollo institucional.
13. Estabilidad laboral.
14. Practicar el liderazgo como estilo administrativo y de mercadeo.

Un sistema de calidad identifica, documenta, coordina y mantiene las actividades necesarias para que los productos / servicios cumplan con los requisitos de calidad establecidos, sin tener en cuenta dónde estas actividades se producen.

Un sistema de calidad pone requisitos a las actividades y procesos que se realizan en la empresa, y documenta cómo se realizan estas actividades. Cualquier empresa tiene su sistema de calidad más o menos eficaz, una forma de llevar a cabo sus actividades.

El objetivo de un sistema de calidad es satisfacer las necesidades internas de la gestión de la organización. Por tanto va más allá de satisfacer los requisitos que pone el cliente.

Para la implantación de un sistema de calidad bajo este enfoque, existen varios modelos en los que puede basarse la implantación. Los más conocidos son:

- Modelo Deming, o modelo japonés.
- Modelo de la EFQM (European Foundation for Quality Management).
- Modelo Malcom Baldrige, o modelo americano.

### ***Aparece un sistema de calidad: Las Normas ISO***

Su origen está en las normas británicas BS 5750, de aplicación al campo nuclear; aunque ya existían normas similares de aplicación militar anteriores a esta. En 1985 se edita el primer borrador de las normas ISO 9001, 9002, 9003 (tres modelos para el aseguramiento de la calidad), publicándose por primera vez en 1987.

La internacional organización for standardization (ISO) es la agencia internacional especializada para la estandarización, abarcando actualmente los cuerpos nacionales de los estándares de 91 países. La ISO se compone de aproximadamente 180 comités técnicos. Cada comité técnico es responsable de una de muchas áreas de la especialización, que se extienden desde el asbesto al zinc. Su sede central se encuentra en Ginebra (Suiza).

El propósito de la ISO es promover el desarrollo de la estandarización y de las actividades relacionadas del mundo para facilitar el intercambio internacional de mercancías y de servicios, y para desarrollar la cooperación en actividad intelectual, científica, tecnológica y económica. Los resultados del trabajo técnico de la ISO se publican como estándares internacionales.

Las normas son un modelo, un patrón, o ejemplo a seguir. Una norma es una formula que tiene valor de regla y tiene por finalidad definir las características que debe poseer un objeto y los productos que han de tener una compatibilidad para ser usados a nivel internacional. La finalidad principal de las normas ISO es orientar, coordinar, simplificar y unificar los usos para conseguir menores costos y efectividad.

Los estándares internacionales ISO constituyen un instrumento importante para alcanzar las metas descritas. A través de ellos se establece una serie de pautas y patrones que las entidades deberán seguir con la finalidad de implementar un sistema de gestión y aseguramiento de la calidad en el desarrollo de sus procesos.

Dentro de los estándares internacionales elaborados por dicha organización encontramos: los de la familia ISO 9000, referidos a la gestión y aseguramiento de la calidad; destacan los estándares ISO 9002, referidos a la instalación y servicio post-venta; ISO 9003, referentes a inspecciones y ensayos finales; e ISO 9004- 1, que constituye una guía para la gerencia del sistema de calidad.

En la familia ISO 14000, se trata sobre la gestión ambiental. Calidad ISO 14000, es el término genérico utilizado para designar a la familia de estándares internacionales sobre gestión ambiental, que enfatiza la acción preventiva antes que correctiva y un desempeño de continua mejora de temas ambientales. Aquí encontramos a (ISO 14001 y 14004); auditoria ambiental e investigación relacionadas (ISO 14010, 14011 y 14012); evaluación de desempeño ambiental (ISO 14031); etiquetado ambiental (ISO 14022, 14023); ciclo de vida (ISO 14040, 14041); términos y definiciones (ISO 14050) y estándares ambientales de productos (ISO 14060).

Las certificaciones son otorgadas por entidades certificadoras que pueden ser nacionales o extranjeras, que realizan una evaluación exhaustiva de los procesos de las empresas que pretenden obtener el citado documento. Para obtener la certificación se realiza una serie de evaluaciones a la empresa interesada, tales como auditorias de diagnostico, revisión del sistema por la dirección, evaluación de documentación, entre otras.

Actualmente hay más de 200 mil empresas en el mundo certificadas con ISO.



#### Ventajas de la certificación ISO:

- Herramienta de gestión interna (evita problemas, fomenta la mejora, etc.).
- Herramienta de gestión externa, en situaciones contractuales con clientes (sirve para proporcionar confianza). Proyección de mejor imagen y mayor confianza ante el mercado.

#### Alcances de las normas de calidad ISO

- Está orientado a conseguir la satisfacción del cliente mediante la mejora continua.
- Colabora con la definición y análisis de procesos. (designa responsables, establece métodos y herramientas).
- Establece mediciones y objetivos de la satisfacción del cliente, rendimiento de los procesos, calidad de proveedores y servicios, etc.
- Colabora en la eliminación de defectos.
- Colabora en la reducción de ciclos.
- Identifica puntos críticos en los procesos.

#### Desventajas de la certificación ISO

- El costo de implementar un sistema de gestión y aseguramiento de la calidad dependerá, sobre todo, del tipo de procesos que quiera certificar cada empresa, así como el tamaño y las características de la compañía. Sin embargo, el costo aproximado se encuentra entre 25 mil y 75 mil dólares. Esto para contratar servicios de consultores, que efectúan labores de diagnóstico, capacitación, revisión de documentación y auditorías internas entre otras tareas.
- El tiempo que se debe invertir certificando a la organización, se define en el lapso de varios meses. No es de inmediato.

### ***Observaciones a la hora de adoptar estrategias de calidad total:***

- La calidad tiene que ser percibida por el cliente: si el cliente no percibe la mejora en el producto o servicio, entonces no funcionaria.
- La calidad debe reflejarse en cualquier actividad de la compañía, no solo en sus productos: no solo interesa la calidad del producto, si no la calidad de la publicidad, servicio, entrega, post- venta, etc.
- La calidad requiere de un compromiso total de parte del cliente interno. Los empleados tienen que estar motivados y comprometidos con la calidad, debido a que ellos son los que llevan a cabo los procesos de la organización.
- La calidad requiere de socios de alta calidad. Es necesario establecer relaciones con proveedores y distribuidores de calidad para ofrecer alta calidad.
- La calidad siempre es susceptible de ser mejorada. Las mejores compañías creen en el kaisen, “mejora continua de todo por parte de todos.”
- El mejoramiento de la calidad requiere a veces de saltos cuantitativos. Las mejoras considerables no pueden ser pequeñas, sino que requiere de soluciones novedosas y revolucionarias.
- La calidad no cuesta más. La calidad es gratuita, reduce costos.
- La calidad es necesaria pero no suficiente. Nos ayuda a mejorar, pero recuerde que la competencia también mejora y los clientes son cada vez exigentes.
- El impulso hacia la calidad no es capaz de salvar un producto de baja calidad. El impulso hacia la calidad no puede compensar las deficiencias que representa un producto

## Metodología Six – Sigma

El siguiente es parte del texto del estudio sobre la metodología Six – Sigma desarrollado por el ing. Gustavo López, sobre esta teoría relacionada con los procesos industriales y los productos, que son el resultado final de ellos.

La elaboración de los productos en el área industrial involucra principalmente tres etapas: la entrada (personal, material, equipo, políticas, procedimientos, métodos y el medio ambiente), realización del producto o servicio (proceso) y la salida (brindar un servicio y/o elaboración de un producto). En dichas etapas se cometen errores que afectan la calidad del producto y/o servicio.

Todos los días un defecto es creado durante un proceso (etapa), esto toma un tiempo adicional para la prueba, análisis y reparación. Estas actividades no – adicionales requieren espacio, equipo, materiales y gente. Existen metodologías que ayudan a la prevención de errores en los procesos industriales, siendo una de ellas la Six-Sigma (6s), que es una metodología de calidad de clase mundial (iniciada por Motorola en 1985) aplicada para ofrecer un mejor producto o servicio, mas rápido y al costo mas bajo. La sigma ( $\sigma$ ) es una letra tomada del alfabeto griego utilizado en estadística como una medida de variación<sup>2</sup>. La metodología 6s se basa en la curva de la distribución normal (para conocer el nivel de variación de cualquier actividad), que consiste en elaborar una serie de pasos para el control de calidad y optimización de procesos industriales.

Al aplicar la Six- Sigma en el análisis de procesos industriales se pueden detectar rápidamente problemas en producción como cuellos de botella, productos defectuosos, pérdidas de tiempo y etapas críticas, es por esto que es de gran importancia esta metodología.

A nivel mundial, la mayoría de los países industrializados aplican la metodología Six -Sigma, entre ellos esta México que cuenta con una gran cantidad de empresas extranjeras y nacionales principalmente en la frontera con los Estados Unidos. En el estado de Baja California están instaladas algunas compañías (principalmente de productos electrónicos), que aplican la metodología Six -Sigma y los resultados indican avances en la calidad de los procesos.

Un estudio elaborado en 1997 demostró que las mejores compañías en su clase tienen los niveles de calidad 6s. Una compañía que no utiliza la metodología 6s, gasta en promedio 10% de sus ganancias en reparaciones externas, en cambio una compañía que aplica la metodología gasta en promedio 1% de sus ganancias en reparaciones externas e internas.

Para alcanzar Six-Sigma, se deben utilizar ciertos parámetros (control de calidad total, cero defectos, procedimientos de ISO – 9000 (procedimientos a nivel mundial de calidad del producto, control estadístico de procesos y técnicas estadísticas)). La metodología del Six- Sigma permite hacer comparaciones entre negocios, productos, procesos y servicios similares o distintos. Proporciona herramientas para conocer el nivel de calidad de la empresa y al mismo tiempo provee dirección con respecto a los objetivos de crecimiento de la empresa.

---

Artículo cortesía de Mercadeo.com. Revisa digital de mercadeo y negocios. Para obtener más información ingresar a: [www.mercadeo.com](http://www.mercadeo.com)

## **Empowerment**

“En Mc Donalds el 80% de innovación proviene del personal “

### Empowerment de empleados.

Consiste en que la toma de decisiones sea permitida a niveles más bajos de la empresa. El sistema jerárquico que anteriormente se utilizaba en la toma de decisiones ha dado pie a un sistema en el que los empleados son responsables de sus propias acciones, el liderazgo viene de los equipos de trabajo y ya no sólo de una persona como ocurría más frecuentemente en el pasado.

En esta nueva era de liderazgo, para que los líderes sean exitosos tendrán que ser menos dominantes y estar más envueltos en lo que está sucediendo en el “Campo de Batalla”, más abierto a los empleados. El papel de un líder moderno es crear un sistema de toma de decisiones, enfocarse a guiarlo y la visión debe de venir de la gente. La tarea más difícil de los líderes con Empowerment, es la creación de equipos abiertos. La unidad básica de una organización con Empowerment no es el individuo que logra resultados, sino un grupo de gente coordinada. El nuevo líder debe de aprender a dar un paso atrás y crear un ambiente de trabajo que permita a los individuos instruirse, crecer, desenvolverse, asistir y alcanzar la grandeza laboral.

Tendencia y nuevas filosofías empresariales apuntan a un futuro en el que las habilidades de las compañías deben responder de manera rápida y decisiva a los cambios del día a día, ya que de eso dependerá la supervivencia de las organizaciones en la actualidad.

Las organizaciones están creciendo en tamaño y servicios para satisfacer al cliente, esto le exige conservarse como si fuera pequeña, flexible, alerta a las necesidades e interactiva. Lo anterior sugiere otro tipo de dirección: el Empowerment.

Empowerment es donde los beneficios de la tecnología de la información son alcanzados. Los miembros, equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad, autoridad para utilizar la información y tomar decisiones. Se considera como el movimiento que busca dar poder a la gente vía entrenamiento; lleva la decisión a la gente que está en el frente.

Gracias a esta herramienta se reemplaza la vieja jerarquía por equipos auto dirigidos, en donde la información se comparte con todos. Los empleados tienen la oportunidad y la responsabilidad de dar lo mejor de sí.

Los puestos de trabajo deben ser ideados para que el colaborador tenga sentido de propiedad y responsabilidad, para ello debe hacerse una reevaluación de personas-puesto-funciones.

Pensamientos tradicionales que impiden implementar una cultura de Empowerment en las Organizaciones:

- El trabajo pertenece a la compañía, no a la persona.
- Uno está haciendo solo lo que se le pide.
- Nunca se sabe que tan bien lo está haciendo.
- Hay que mantener siempre la boca cerrada.
- El empleado tiene poco o ningún control sobre su trabajo.

❖ Diez principios para una efectiva aplicación del empowerment

1. Claridad en tareas y funciones: especifique claramente a los miembros del equipo cuáles son sus tareas y responsabilidades y que espera usted de ellos.
2. Delegación completa: Deles autoridad en igual proporción que las responsabilidades que usted les asigne.
3. Medir los avances: Somos una sociedad orientada “al marcador”. La no medición genera frustración.
4. Capacitación: Todo incremento en autoridad o en responsabilidad debe ser precedido por algún tipo de capacitación para la tarea o el puesto.
5. Comunicación: intensifique los niveles de comunicación con su gente. Abra todos los canales de comunicación que pueda.
6. Retroalimentación: (Feedback): la retroalimentación tiene como objetivo mejorar el desempeño. Un equipo “empoderado” generará retroalimentación en todas direcciones, horizontal y vertical, ascendente y lateralmente.
7. Reconocimiento: “Que me lo reconozcan cuando hago algo bien, y no sólo que me critiquen cuando algo me sale mal”. Reconózcale sus logros, avances e intentos.
8. Confianza: todo el concepto del “empowerment” se basa en un juego de CONFIANZA. A mayor confianza, mayor empoderamiento.
9. Margen de error: permiso para fallar. El caso de 3-M Y sus notitas post-It es un ejemplo. Flexibilidad con límite.
10. Cliente interno: el empleado: es el primer cliente, trátelo con amabilidad y respeto.

***Empowerment, Empoderamiento, facultación...***

*Se trata de aprovechar el fabuloso “banco de neuronas”  
de nuestro equipo humano.*

## **REINGENIERIA**

No son los productos y servicios, sino los procesos los que llevan a las empresas al éxito a la larga. La reingeniería no es otra idea importada del Japón, no es una receta rápida que los administradores puedan aplicar a sus organizaciones, no es un nuevo truco que prometa aumentar la calidad de un producto o servicio de la empresa.

La reingeniería de negocios no es un programa encaminado a levantar el entusiasmo y la moral de los empleados, ni a motivar a los vendedores.

La reingeniería tampoco es lo mismo que mejora de calidad, ni gestión de calidad total, ni ninguna otra manifestación del movimiento contemporáneo de calidad; desde luego, los problemas de calidad y de reingeniería comparten ciertos temas comunes: ambos reconocen la importancia de los procesos y ambos empiezan con las necesidades del cliente del proceso y trabajan de ahí hacia atrás. Sin embargo, sistemas de calidad, no es lo mismo que reingeniería.

Los programas de calidad trabajan dentro del marco de los procesos existentes de una compañía y buscan mejorarlos por medio de lo que los japoneses llaman KAIZEN o mejora continua. El objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor. La mejora de calidad busca el mejoramiento incremental del desempeño.

La reingeniería busca avances decisivos, no mejorando los procesos existentes sino eliminándolos por completo y cambiándolos por otros completamente nuevos. La reingeniería implica un enfoque de gestión del cambio, diferente del que necesitan los programas de calidad.

**REINGENIERIA es la revisión y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras extraordinarias en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento tales como costos, rapidez, calidad, servicio y disponibilidad. Hacer reingeniería, es remodelar, reinventar la industria.**

La reingeniería determina primero que debe hacer una compañía y luego como debe hacerlo. Rediseñar radicalmente significa descartar todas las estructuras y los procedimientos existentes e inventar maneras enteramente nuevas de realizar el trabajo.

La reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales sino de dar saltos gigantescos en rendimientos.

Lo que importa en la reingeniería es como queremos organizar hoy el trabajo, dadas las exigencias de los mercados actuales y el potencial de su tecnología.

“Reingeniería significa reconsiderar y rediseñar radicalmente los procesos mediante los cuales creamos valor para los clientes.” Michael Hammer

❖ Beneficios de la reingeniería:

- Varios oficios se combinan en uno.
- El trabajador toma decisiones. El papel cambia: de controlado a facultado.
- Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural.
- Los procesos tienen múltiples versiones.
- El trabajador se realiza en el sitio razonable.
- Se reducen las verificaciones y los controles.
- Empresa descentralizada. Los gerentes cambian: de supervisores a entrenadores.

Los procesos y no las organizaciones son el objeto de la reingeniería. Las compañías no rediseñan sus departamentos de ventas; rediseñan el trabajo que realizan las personas empleadas en esas dependencias.

Muchas compañías no logran el éxito deseado y terminan sus esfuerzos precisamente en donde comenzaron, sin haber hecho ningún cambio significativo y fomentando más bien el escepticismo de los empleados con otro programa ineficaz de mejoramiento.

❖ Principales errores en el proceso de Reingeniería

- Tratar de corregir un proceso en vez de cambiarlo.
- No concentrarse en los procesos.
- No hacer caso de los valores y las creencias de los empleados.
- Conformarse con resultados de poca importancia.
- Abandonar los esfuerzos antes de tiempo (tirar la toalla).
- Limitar de antemano el alcance del esfuerzo de la reingeniería.
- Dejar que las culturas y actitudes corporativas existentes impidan el cambio.
- Tratar que la reingeniería se haga de abajo hacia arriba.
- Confiarle el liderazgo a una persona que no entiende la reingeniería.
- Disipar la energía en un gran número de proyectos.
- Tratar de diseñar cuando al director le falta uno o dos años para jubilarse.
- Dar marcha atrás cuando se encuentra resistencia.
- No distinguir reingeniería de otros programas de mejora.

## ***BENCHMARKETING***

Actualmente las empresas tienen que competir no solo con empresas de la misma región, sino que se representa una competencia cada vez mayor con otras empresas de otros lugares y países, lo anterior debido a la globalización que se ha estado presentando. Es por lo anterior que las empresas deben buscar mecanismos que los encaminen hacia una productividad y calidad mayor para poder ser competitivos. Una herramienta es el Benchmarking.

El Benchmarking es el arte de descubrir cómo y porque algunas empresas son capaces de realizar ciertas funciones mejor que otras. Benchmarking es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente. Es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.

En 1979, Xerox inicio uno de los proyectos de Benchmarking más importantes de los Estados Unidos, con un proceso denominado Benchmarking competitivo. El Benchmarking se inició primero en las operaciones industriales de Xerox para examinar sus costos de producción unitarios. Estas primeras etapas de Benchmarking se conocieron como comparaciones de calidad y las características del producto. Antes de 1981 la mayoría de las operaciones industriales hacían las comparaciones internas, Benchmarking cambió esto, ya que se empezó a observar la importancia de ver los procesos y productos de la competencia, así como el considerar otras actividades diferentes a la producción como las ventas, servicio post venta, etc. Como partes o procesos capaces de ser sometidos a un estudio de Benchmarking.

Sin embargo, existen varias definiciones sobre lo que es Benchmarking, y aunque difiere en algunos aspectos también se puede notar que muestran una serie de elementos comunes. Para empezar en la mayoría de ellas se resalta el hecho de que Benchmarking es un proceso continuo que está en búsqueda constante de las mejoras prácticas de la industria. Otros de los puntos importantes es el hecho de que Benchmarking no es una receta mágica, sino que es un proceso de descubrimiento y aprendizaje continuo que puede aplicarse a todas las fases del negocio; por lo cual es una nueva forma de administrar ya que cambia la práctica de compararse solo internamente por las empresas exitosa de la industria.

Benchmarking es una herramienta de mejora de prácticas para llegar a ser más competitiva en un mercado cada vez más difícil. Hoy en día empresas como IBM, Kodak y Motorola utilizan esta herramienta de forma constante y habitual.

El Benchmarking consta de 7 pasos: Determinar las funciones a comparar, identificar las variables a medir, identificar las mejores empresas en su clase, medir el desempeño de los mejores en su clase, medir el desempeño de la empresa, especificar programas y acciones para eliminar la diferencia y vigilar los resultados.



## Socios del Benchmarking

Dentro de todos los procesos de Benchmarking, uno de los puntos o pasos más importantes es el de la selección o el establecimiento de una relación con las empresas con las que nos vamos a asociar.

La empresa interesada en realizar un estudio deberá buscar las compañías contra las cuales realizarlo, las cuáles serán sus socios en el estudio. Uno de los principales problemas con los que los encargados del estudio tendrán que enfrentar, una vez hecha la selección de la compañía con la cual compararse, es el de convencer o lograr la cooperación de dicha compañía en el estudio como un socio de Benchmarking.

El tipo que se está realizando tiene mucho que ver con la selección de los socios, por ejemplo: si se realiza un Benchmarking entre operaciones internas del negocio, no debe presentarse ningún problema entre los socios del estudio, ya que al pertenecer a la misma compañía el intercambio de información no debe presentarse problema alguno. En cambio al realizar un estudio contra la competencia, por lo general se dificulta o se hace imposible la cooperación debido a la desconfianza o a la actitud protectora de información sobre procesos, tecnología, etc. De manera que la competencia por lo general piensa que estos estudios son para robar información y quitar cierta ventaja competitiva a la empresa por parte de la competencia.

Expertos en el tema, no recomiendan el centrarse y buscar como socios a la competencia, ya que se pueden gastar muchos recursos y esfuerzos para la obtención de información, ya sea de forma legal o ilegal, y al final lo único que se logra es cuando mucho igualar a la competencia y no es superarla, ya que nadie puede asegurar que dentro de la competencia se están llevando a cabo las prácticas más innovadoras y mejores de la industria.

En resumen.... ¿Qué es Benchmarking?
<ul style="list-style-type: none"><li>- Un proceso continuo.</li><li>- Un proceso de investigación que proporciona información valiosa.</li><li>- Un trabajo que consume tiempo. Un proceso que requiere de disciplina.</li><li>- Herramienta que proporciona información para mejorar cualquier actividad.</li><li>- Puede dañar la creatividad, ya que se basa en lo ya establecido</li></ul>



En resumen, esta filosofía empresarial consiste en que una empresa recopile información acerca de organizaciones líderes en su industria, para así identificar las falencias que se tienen y así poder mejorar. Claro está que la recopilación de información debe realizarse dentro de los marcos de la ética y los valores, pues no se trata de copiar sino de mejorar.

## ***Outsourcing en el futuro***

Según los resultados de un estudio realizado por el Grupo Giga, el outsourcing, la contratación de fuentes externas, se espera que experimente gran crecimiento en los años siguientes. Según los resultados del estudio el mercado de servicios será uno de los de mayor crecimiento.

El outsourcing experimentará un incremento. De los diversos segmentos de este mercado, serán los servicios de consultoría, desarrollo de aplicaciones para computadoras (software) y mantenimiento los que menos aumentarán, permaneciendo iguales o con un ligero crecimiento.

La contratación externa de equipos, un servicio que tiende cada vez más a convertirse en normal, se basa en el notable ahorro de costos que con ello se consigue. A fin de evitar una competencia exclusivamente basada en precios, será de vital importancia para el éxito que el proveedor sea capaz de ampliar su oferta con nuevos servicios de valor añadido.

Con la velocidad que los “sistemas” de computación se encuentra cambiando, no es una buena inversión comprarlos, y mantenerlos internamente. La obsolescencia de los sistemas es demasiado rápida. No hablo solo de los equipos. Debemos tener presente que por “sistemas” debe entenderse equipos, periféricos, programas de aplicaciones, sistemas operativos, interoperatividad, seguridad, operadores, entrenamiento del personal, mantenimiento y reparación.

De todas las áreas, serán los servicios externos de procesos comerciales los que disfrutaran de un mayor crecimiento. Aquí, según el reporte de Giga las empresas demandarán sobre todo la contratación externa de recursos humanos, contabilidad, distribución y logística.

En cuanto a la contratación de mano de obra externa, como servicios contratados, representa ahorros considerables. Las prestaciones sociales (seguro social, vacaciones, preaviso, cesantía, etc.), en algunos países ya sobrepasan el 50% del salario, lo cual es un enorme peso muerto que hunde a las empresas, y las deja fuera de competencia, frente a otras de países donde no se pagan prestaciones o donde ellas son nominales.

Los servicios contables contratados externamente, con las facilidades de interconexión por medio de redes, se ha ido haciendo cada vez más comunes. En este momento hay servicios contables que se dan totalmente por medio de la red internet. La información se entra en formularios existentes como páginas web. Programas instalados en los servidores, se encargan de procesarla y entregar todos los reportes periódicamente, todo ello sin intervención humana.

## ***DOWNSIZING***

Concepto:

Forma de reestructuración de las organizaciones mediante la cual se lleva a cabo una mejoría de los sistemas y procedimientos de trabajo, la remodelación organizacional y el establecimiento adecuado de la planta de personal para mantener o ser más competitivos.

El “strictu sensu” significa una reducción del personal, pero, normalmente expresa una serie de estrategias orientadas al Rightsizing (logro del tamaño organizacional óptimo para la organización).

### Tipos de Downsizing:

- ✓ Reactivo: se responde a los cambios del entorno, a veces, sin un estudio acucioso de la situación. Los problemas que se derivan de esta posición suelen ser predecibles: reducción de la planta de personal solo por respuesta, sin un diagnóstico adecuado. Los daños son costosos y se da un alto impacto negativo en la eficiencia de la empresa y la mente de su personal.
- ✓ Proactivo: es un proceso de anticipación y preparación para eventuales cambios en el macroentorno, este tipo de opción posibilita resultados y efectos más rápidamente y utiliza criterios estratégicos basados en la idea de reestructurar la organización.

❖ Condiciones en las que se debe llevar a cabo el Downsizing.

- Establecimiento de las herramientas que se utilizarán.
- Generación y desarrollo de un plan de administración del cambio.
- Desarrollo de un plan para mantener y mejorar el desempeño durante y después del Downsizing.
- Considerar a quienes afectará el Downsizing.
- Determinar el tiempo disponible y necesario para el proceso del downsizing.
- Determinación de los puestos y tareas a eliminar, fusionar o redefinir.

### Ventajas del Downsizing:

1. Disminución de costos al reducir o eliminar puestos y áreas que integraban la empresa y ya no son necesarios.
2. Organizaciones más flexibles y ligeras.

## LIDERAZGO

*“Le diré que es liderazgo: es persuasión, conciliación, educación y paciencia”*

*Dwight Eisenhower*

Desde que los humanos habitan el planeta, han existido líderes. Los primeros líderes sin duda eran los que organizaban cacerías y otras expediciones buscando comida y nuevas tierras por conquistar. Otros los podemos observar en las páginas de la historia: Moisés, Jesús, Confucio, Alejandro Magno, Napoleón Bonaparte, Juana de Arco, Winston Churchill, Adolfo Hitler, George Washington, Barak Obama, entre otros; que se han encargado de darle forma a nuestra historia. Sin embargo, la importancia que se les ha dado al estudio de los líderes es de apenas 100 a 150 años atrás. Anteriormente el liderazgo solo se relacionaba con contextos políticos y religiosos, y no fue sino hasta luego de la revolución industrial que el liderazgo se relaciono con el ámbito empresarial.

MANAGER	LIDER
Administra	Innova
Es una copia	Es un original
Mantiene	Desarrolla
Confía en el control	Inspira confianza
Visión de corto alcance	Perspectiva de largo plazo
Pregunta ¿Cómo y cuándo?	Pregunta ¿Qué y porque?
Su mira es el resultado financiero	Su mira es el horizonte
Es el “buen soldado clásico”	Es su propia persona
Hace las cosas correctas	Hace lo correcto
Busca Eficiencia	Busca eficiencia
Manda	Comunica

El liderazgo es algo práctico, que no ocurre en el vacío, y los líderes SE HACEN en la cancha y en las adversidades. Cada líder es único, y probablemente los carismáticos son la minoría. Hay muchos mitos que deshacer.

Las cualidades necesarias, además de tener la visión, son las siguientes:

1. Integridad.
2. Dedicación.
3. Magnanimidad.
4. Humildad.
5. Receptividad.
6. Creatividad.

### Diez características de los líderes dinámicos:

1. Conocimiento de sí mismo.
2. Apertura al feedback.
3. Ansiosos de aprender y mejorar, sed de nuevos conocimientos.
4. Curiosos y arriesgados.
5. Concentrados y focalizados en el trabajo.
6. Aprenden de la adversidad.
7. Equilibran la tradición y el cambio.
8. Poseen un estilo abierto.
9. Trabajan en base a “sistemas”, modelos, procedimientos, delegación.
10. Sirven como modelos y mentores.

### ❖ Cinco elementos que crea un líder:

1. Una visión precisa, un propósito.
2. Un clima de confianza ➡ en base a competencia, constancia y congruencia.
3. Éxito ➡ no existe la noción de fracaso
4. Un ambiente propicio y alentador.
5. Organizaciones planas, flexibles, adaptativas, descentralizadas.

### Estilos motivacionales de los líderes

**Coercitivo:** El motivador menos efectivo es un tipo dominante, que le gusta hacerse cargo. Escucha a sus subalternos con una impaciencia que no puede disimular. Si los subalterno no hacen lo que él les dice, y en la manera en que se los dice, los sanciona. Está orientado al castigo y su estilo motiva te es el temor. EL COERCITIVO tiende a ser egocéntrico y posesivo; piensa en sí mismo como dueño de la organización. Habla de “MIS TRABAJADORES”, de las “PERSONAS QUE TRABAJAN PARA MI” y espera la clase de obediencia que se asocia con la posesión. En su opinión “LOS BUENAZOS TERMINAN DE ULTIMO.”

**Autoritario:** No delega. Ha socializado su interés en controlar a los demás y consigue la cooperación de la gente con su manera suave de hablar y de actuar. Pide las cosas a su manera. Esta muy orientado hacia la actividad y la tarea, pero a veces se olvida de la ejecución sobresaliente por su preocupación por el control. Escucha a los subalternos que expresan ideas

diferentes a las suyas y aunque está dispuesto a escuchar un argumento lógico, rápidamente ejerce su autoridad para imponer su propio punto de vista, si opina que este es su superior.

**Democrático:** Piensa que la gente se motiva por la necesidad de desarrollo propio, reconocimiento y alabanza. Piensa que al satisfacer estas necesidades los subalternos trabajaran bajo su propia dirección y control. Es tolerante y confía en los demás para hacer el trabajo. Es permisivo.

**Afiliativo:** es menos efectivo como motivador porque opina que la armonía entre las personas es más importante que el trabajo inmediato. Evita el riesgo de no ser querido o respetado, o de sentirse solo. No le gusta la idea de autoridad solitaria; lo que más valora es el vivir en armonía. Piensa que hay que trabajar bien para que los demás lo respeten pero el trabajo no debe poner en peligro la armonía, el respeto y el cariño. Opina que al crear una atmosfera amistosa, los subalternos estarán contentos y su ejecución será alta.

**Marcapaso:** establece el ritmo de trabajo y asume la responsabilidad personal por él. Es el típico jugador estilo “Rambo “. Dirige ofreciéndose como ejemplo cuando es posible. Uno de sus problemas es que tiene dificultad en delegar; se siente personalmente responsable por el éxito o fracaso del trabajo entero. Recompensa bien la ejecución excelente, pero no le interesa crear buenas relaciones personales; el cariño y el apoyo de sus empleados es relativamente poco. Básicamente, sus logros dependen de sus propios esfuerzos, y no de los subalternos.

**Entrenador:** piensa que los subalternos deben motivarse para que desarrollen todas sus capacidades y lo hace adoptando una relación de entrenador con ellos. Depende del interés de los subalternos para alcanzar un nivel de ejecución ya anticipado. Primero inicia la acción y luego interesa a los subalternos para que sigan adelante. Ellos entonces continúan con lo que el inicio. Según aumenta la capacidad de los subalternos, el entrenador disminuye su parte activa y concentra su acción en estimular a los subalternos para que continúen a un paso acelerado. Les solicita a los empleados que identifiquen los obstáculos o problemas que enfrentan y que desarrollen sus propios planes para resolverlos. Tiende a tener éxito tanto a corto como a largo plazo.

Todo gerente ha utilizado alguno de estos estilos motivacionales en algún momento (de hecho, se inclina a utilizar alguno de ellos con más frecuencia). Dichos estilos deben utilizarse como un sombrero, según la situación la persona debe saber que sombrero quitarse y cuál colocarse. Un líder debe saber igualmente en que ocasiones debe ser coercitivo, democrático, afiliativo, entrenador, marcapaso o autoritario.

*“No sigas por donde el camino conduce.... busca por donde no hay camino y deja tu propia huella”*

*Sidharta Hamlar*

## ***Trabajo en Equipo***

Para muchas organizaciones los equipos de trabajo no constituyen la forma más eficaz o eficiente de realizar las tareas; hoy en día sabemos que no es así, ya que mediante el equipo de trabajo los empleados van hacer más cooperadores y van a aprender a minimizar los intereses personales por el bien del equipo, con la finalidad de lograr los objetivos.

Las organizaciones que tienen a su cargo crear y mantener esos equipos de trabajo, reconocen la importancia de tener fines claros, capacitarlos permanentemente, darles soporte y proporcionales los mejores equipos para desarrollar sus funciones.

El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.

El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodología que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

Esto genera la sinergia, donde el resultado en conjunto es superior a la suma de las partes individuales.  $1+1=3$

### ❖ Características de los equipos de trabajo

- Tener metas y funciones perfectamente definidas y competencias por todos.
- Estar perfectamente capacitados para desarrollar sus funciones.
- Ser capaces individualmente de tomar decisiones.
- Saber resolver los eventuales conflictos interpersonales.
- Tener los recursos necesarios para realizar sus funciones.

### ❖ Características idóneas de los miembros de un equipo de trabajo

- Tener capacidad de establecer relaciones satisfactorias con los otros integrantes.
- Ser leales consigo mismos y con sus compañeros.
- Tener espíritu de autocrítica.
- Tener sentido de responsabilidad.

Formación de los miembros del equipo de trabajo.

1. Selección del miembro: Analizar habilidades y destrezas del individuo.
2. Entrenamiento: Traspasarlos conocimientos necesarios para el puesto.
3. Recompensas: ¿Cómo alentar los esfuerzos cooperativos y los resultados?

En función del área de la empresa de la que provengan sus integrantes, existen cuatro formas básicas que puede adoptar la integración un equipo:

- ✓ Unifuncionales: Todos los integrantes provienen de la misma área operativa y del mismo nivel jerárquico. Ejemplo: los oficinistas del área administrativa.
- ✓ Mixtos horizontales: Los integrantes provienen de diferentes áreas operativas, pero permanecen todos al mismo nivel jerárquico. Ejemplo: los oficinistas de los departamentos de contabilidad, recursos humanos y proveeduría.
- ✓ Mixtos verticales: los integrantes provienen de la misma área operativa, pero pertenecen a diferentes niveles jerárquicos. Ejemplo: los oficinistas y supervisores del área operativo.
- ✓ Mixto multifuncionales: los integrantes provienen de diferentes áreas operativas y de diferentes niveles jerárquicos. Ejemplo: los oficinistas y supervisores de los departamentos de producción, ventas.

Tipos de equipos de trabajo (con base en objetivos)

**Equipos de solución de problemas:** Los miembros comparten ideas y ofrecen sugerencias sobre la forma de mejorar los procesos y los métodos de trabajo. Por lo general los empleados del mismo departamento se reúnen unas horas a la semana para discutir la calidad, la eficiencia y el ambiente de trabajo. Pocas veces, sin embargo tienen autoridad para poner en práctica unilateralmente cualquier de sus acciones sugeridas.

**Equipos interfuncionales:** Son aquellos formados por empleados del mismo nivel jerárquico, pero de diferentes áreas de trabajo, que se reúnen para llevar a cabo una tarea. Estos equipos son un medio eficaz para permitir a las personas de diversas áreas dentro de una organización intercambiar información, desarrollar nuevas ideas, solucionar problemas, así como coordinar proyectos complejos. Toma tiempo generar confianza y trabajo en equipo, ya que son individuos con diferentes experiencias y perspectivas.

**Equipos de trabajo autodirigidos:** Son aquellos empleados quienes asumen las responsabilidades de sus antiguos supervisores, esto incluye la planeación y la programación del trabajo, el control colectivo sobre el ritmo de trabajo, la toma de decisiones operativas y ejecutar acciones sobre los problemas. La diferencia con el equipo anterior radica en que no solo solucionan problemas sino que aplican soluciones y asumen completa responsabilidad de los resultados.



## ***Negociación Estratégica Empresarial***

*“La diplomacia es el arte de hacer que el otro se salga con la nuestra.”*

Daniele Vare

Todos negociamos a diario. La mayor parte de nuestras vidas la pasamos tratando de llegar a acuerdos con otros. Todos podemos ser negociadores aunque a algunos no les guste negociar. Negociamos constantemente cuando....tenemos una necesidad insatisfecha, deseamos algo, entrando en conflicto, competimos y cooperamos con alguien.

La negociación es un proceso de mutua comunicación encaminado a lograr un acuerdo con otros cuando hay intereses compartidos y opuestos.

Se debe cambiar el enfrentamiento por: la solución conjunta de conflictos. La habilidad de cooperar con los adversarios es la clave de la supervivencia. Sin embargo, la cooperación no significa el fin de la competición.

El enfoque de la solución conjunta de conflictos permite que en lugar de atacarse entre la partes, se ataque en conjunto el problema. La solución conjunta de problemas se enfoca en los intereses no en las posiciones. Se inicia por identificar los intereses de cada parte, sus necesidades y temores, posteriormente se analizan las posibles opciones para satisfacer dichos intereses.

Tres reacciones comunes hacia el conflicto en una negociación:

Contraatacar / Ceder / Romper relaciones

Cuando reaccionamos perdemos de vista nuestros intereses. Lo que busca el oponente es provocar una reacción para poder descontrolarlo para impedirle a usted pensar con rectitud.

### ❖ Seis principios Estratégicos de la Negociación

1. Prepárese bien con anterioridad (cree varias opciones de beneficio mutuo)
2. Suspende reacciones y mantiene equilibrio mental durante la negociación.
3. Escuchar atentamente, sea empático, sin necesariamente ceder.
4. Replantear lo que la otra parte ha dicho.
5. Resaltar puntos en que ambas partes tienen pequeños y grandes acuerdos.
6. Argumentar y demostrar lo que usted y ambos necesitan para obtener beneficios.  
Conciliar diferencias. Hacer un puente entre ambos intereses.

## **Tácticas de negociación clásicas de los tiburones de los Negocios**

A continuación se detallan algunas tácticas o trucos que se utilizan normalmente para desestabilizar a cualquier persona durante una negociación.

- ✓ Actuación desenfadada: Dar un buen espectáculo demostrando de forma visible el compromiso emocional de su postura. Esto incrementa su credibilidad y da al oponente una justificación para aceptar sus términos.
- ✓ Premio mayor: Dejarse a sí mismo mucho espacio para negociar. Hacer grandes demandas al principio. Después de hacer concesiones usted todavía quedará con mejor posición que si hubiera iniciado la negociación abajo.
- ✓ Conseguir un aliado de prestigio: El aliado puede ser una persona que goce de prestigio. Se trata de hacer que la persona acepte menos porque la persona con la que tendrá relación tiene una gran reputación.
- ✓ El pozo seco: Aquí se debe optar por una postura que demuestre al oponente que no puede hacer más concesiones.
- ✓ Autoridad limitada: Usted negocia de buena fe con el oponente y cuando está listo para firmar el contrato dice: "tengo que consultarlo con mi jefe"
- ✓ Subasta: Programe las citas a la misma hora y haga que todos lleguen al mismo tiempo.
- ✓ Dividir y vencer: Si usted está negociando con el equipo del oponente, convenga a un miembro del equipo de la bondad de sus propuestas. Esa persona ayudará a convencer a los demás miembros.
- ✓ Desaparecerse y hacer tiempo: Dejar la negociación totalmente durante un rato. Regrese cuando las cosas estén mejorando y trate nuevamente.
- ✓ Inactividad: No de respuestas ni emocionales ni verbales. No responda ante su presión y fuerza. Quédese sentado con cara de piedra y continúe hablando de otros puntos.
- ✓ Paciente: Si puede darse el lujo de esperar más que el oponente, probablemente obtendrá ganancias sustanciales.
- ✓ Dividir la diferencia: La persona que primero exponga sus intereses será la que menos tenga que perder.
- ✓ Globo de prueba: Usted revela su decisión posible o probable a través de una fuente confiable antes de tomar realmente la decisión. Esto lo permitirá probar las reacciones antes de su decisión.
- ✓ Sorpresas: Mantener al oponente en desequilibrio con un cambio repentino y drástico en sus tácticas. Nunca sea predecible, evite que el oponente anticipe sus acciones.

## **Trucos de Negociación**

Todas las actividades de nuestra vida sean profesionales o personales, en las cuales nos relacionamos con otros seres vivientes, implican alguna forma de negociación. Las negociaciones comienzan desde el momento que nacemos. Cuando por primera vez nos sentimos inconformes con algo o tenemos hambre y comenzamos a llorar. Esta es una de las más primitivas formas de negociar.

No todos comprenden que el negociar es la base de la relación interpersonal. No podemos conseguir todo que queremos. Para conseguir cualquier cosa tendremos que negociar de una forma u otra, en todo momento.

La relación con otros la hacemos por medio de redes de comunicación, las cuales pueden adoptar complejas estructuras. Esto hace que en ocasiones sea fácil y rápido negociar. En otras las negociaciones son difíciles, complicadas y extensas.

Vamos a ver algunos consejos que dan los “sabios” sobre formas efectivas de negociación, que pueden ser de utilidad en los contactos con clientes, compañeros de trabajo y jefes. Estos consejos son también aplicables a otras situaciones interpersonales, que incluyen hijos, esposa, padres y novias, entre otras.

La negociación es un proceso por el cual dos o más partes, con diferentes necesidades y objetivos, trabajan para encontrar una solución aceptable a una materia específica. Y que toda negociación es un proceso de relación interpersonal, cada situación de negociación es diferente. Esta determinada y recibe la influencia directa de las habilidades, capacidad, educación, actitud y estilo de cada persona envuelta en la negociación.

Es corriente que se estime que las negociaciones son poco agradables, porque implicarían conflictos. Esto no se ajusta a la realidad y no debe caracterizarse la negociación como sentimientos encontrados o conflictos. Conocer y entender nuestras negociaciones con confianza, aumentando las posibilidades de conseguir acuerdos beneficiosos para ambas partes.

Las actividades de venta son en sí un claro y definido proceso de negociación interpersonal. Esto es tan evidente que son muchas las personas que evitan dedicarse a esa actividad, porque estiman erróneamente que las ventas son conflictivas y desagradables.

Barreras a las negociaciones exitosas.

Las negociaciones no son confrontación.

Por el contrario de confrontación las negociaciones deben caracterizarse porque las partes trabajan conjuntamente para encontrar una solución, en lugar de que cada parte trate de ganar. La actitud que se tenga para negociar será la que determine el tono de la interacción. Si el tono de una de las partes es hostil y agresivo, ese será el tono de la negociación. Si por el contrario hay ánimo de cooperación, el tono de la negociación será cooperativo. Si el tono es de confrontación lo que se tendrá es una buena pelea.

- Tratar de ganar a toda costa

No debe confundirse un partido de tenis con una negociación. Cuando hay ganadores, hay perdedores. Esto en las negociaciones crea inmensas dificultades para llegar a acuerdos. El punto de vista adecuado en una negociación es tratar de encontrar soluciones en las cuales todas las partes sean ganadoras. Hay que esforzarse por no ver la negociación, como un concurso que se debe ganar a cualquier precio.

- Las emociones oscurecen el entendimiento

El peor enemigo en una negociación es perder la racionalidad. Las emociones de cualquier tipo son malas consejeras e impiden allanar los caminos hacia acuerdos de forma constructiva. Es importante mantener en todo el proceso de negociación total control de nuestras emociones.

- No mantener algún grado de empatía.

Dado que en una negociación se trata de conseguir soluciones aceptables para ambas partes, es necesario entender las necesidades de la otra parte y sus deseos en relación con el asunto del cual se esta tratando. Si no conocemos ni entendemos las necesidades de la otra parte, será imposible que negociemos apropiadamente. Comúnmente, cuando nos tomamos la molestia y el tiempo para entender a la otra parte, siempre descubriremos que los desacuerdos no son significativos.

- Enfocarse en la personalidad, no en el asunto específico.

Cuando la otra parte no nos agrada, tenemos la tendencia a enfatizar lo difícil que es tratar con esa persona en particular. Cuando esto ocurre, toda negociación se hace imposible. Hay que enfocarse y pensar solamente en los hechos que se trata, poniendo a un lado nuestro grado de desagrado relacionado con la persona individual.

- Discusión no es parte de una negociación.

Cualquier discusión que se suscite en una negociación es contraria a los acuerdos que se esperan. Los fundamentos de toda negociación deben basarse en “hechos”, no en “opiniones”. Estas últimas son las que generan las discusiones. Debe evitarse la discusión en toda negociación seria y que pretenda llegar a acuerdos.

---

Artículo cortesía de Mercadeo.com. Revista digital de mercadeo y negocios. Para obtener más información ingresar a: [www.mercadeo.com](http://www.mercadeo.com)

## Particularidades de la Negociación

- ✓ Prepárese para la negociación. No llegue a improvisar.
- ✓ Ser sensibles a las necesidades de los demás.
- ✓ Estudiar previamente: ¿Qué dar?, ¿Cuándo dar?, ¿Por qué dar?, ¿Cuánto dar?
- ✓ Conozca y estudie bien el tema del que va a hablar.
- ✓ Estudie bien al oponente.
- ✓ Negocie bajo la filosofía GANAR-GANAR (o ambas ganan o no hay trato)
- ✓ Escuche con empatía.
- ✓ Construya confianza.
- ✓ Tolere el conflicto.
- ✓ Maneje la oposición a sus ideas.
- ✓ Sondee para encontrar los intereses.
- ✓ Sugiera: explore posibilidades y exponga propuestas factibles.
- ✓ No critique las ideas y opiniones de los demás.
- ✓ No discuta. Hable con ira y pronunciará el mejor de los discursos que siempre lamentará.
- ✓ No rechace: Replantee.
- ✓ No presione. Tienda un puente de oro.
- ✓ No ataque.
- ✓ No imponga.
- ✓ Comprender que hay circunstancias donde no se puede cerrar el trato.

*“Aunque esté en una posición de GANAR negocie.  
Un resultado impuesto nunca es estable”*

*“Acaso no elimino a mis enemigos cuando los convierto en mis amigos” Abraham Lincoln*

## **Bibliografía de Referencia.**

- Habla los Gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración. Joseph Boyett y Jimmie Boyett. Editorial Norma.
- Administración en los Nuevos Tiempos. Alberto Chiavenato. Editorial McGraw Hill.
- Fundamentos de Administración. Stephen Robbins. Editorial Prentice Hall.
- Conducir Gente están difícil como arrear gatos. Los lideres, ¿se pueden hacer? Warren Bennis. Editorial Granica, N.Y.
- Comportamiento humano en el Trabajo. Davis , Keith. Decima Edición Editorial McGraw Hill.
- Nuevo Mundo, Nuevas Reglas. Witman Marina. Editorial McGraw Hill.
- Liderazgo: el don del servicio. Siliceo, Alfonso et al. Editorial McGraw Hill Interamericana Editores.
- Equipos de alta gerencia. Katzenbach, JoN. Editorial Norma.
- El Arte de la Guerra para Directivos. Gerald Michaelson. Editorial Gestión 2000.