



# HABILIDADES DE DIRECCIÓN

Mejorando como gestor II



## ÍNDICE

1. Evaluación de las funciones directivas
2. Evaluación de la aplicación de los principios de la dirección en la empresa
3. Directivos versus líderes
4. El liderazgo situacional
5. Auto-evaluación dotes de liderazgo
6. ¿Cuál es su nivel de eficacia en las 10 características imprescindibles en un directivo?
7. ¿Posee usted el perfil ideal del directivo o ejecutivo del s.XXI?
8. Creatividad: La fábrica de ideas
9. Seis sombreros para pensar
10. 8 Recomendaciones claves para reducir el stress
11. Delegar: La actitud correcta

## EVALUACIÓN DE LAS FUNCIONES DIRECTIVAS

En la actualidad, debido a la turbulencia en que operan la mayoría de los sectores de negocios, se considera que los niveles de mando de una empresa no sólo deben ser excelentes **administradores**, si no que, además, deben ser excelentes **líderes**, para que sean capaces de guiar al personal de la organización en un proceso de continuo cambio y transformación de los mercados y de las propias empresas.

De forma esquemática, las diez funciones que deben desempeñar los niveles de mando en esta doble función, son las siguientes:

Como administradores	Como líderes
1. Planificar	7. Establecer directrices
2. Presupuestar	8. Comunicar
3. Organizar	9. Implicar e involucrar
4. Gestionar el personal	10. Motivar
5. Controlar	
6. Solucionar problemas	

Este esquema de evaluación le permite trazar un **perfil** de los niveles de mando de la empresa, en el que se indica en qué áreas se concentra la gestión y cuáles se descuidan

3

La pregunta clave que usted debe hacerse es:

**Tomando en consideración las definiciones que aparecen en el esquema:**

- **¿Con qué frecuencia ejecutan los niveles de mando y responsabilidad de su empresa las diez funciones básicas de un directivo o ejecutivo?**

Evalúe sus actuaciones en una escala del **1 al 7**, en la que:

- **1 = NUNCA** realizan esa función.
- **7 = la realizan prácticamente A DIARIO.**

Como es lógico, su evaluación puede situarse en un número intermedio entre 1 y 7, dependiendo del grado en que usted considera que sus niveles de mando están realizando las diez funciones.

En términos generales, los mandos que son buenos administradores, son excelentes para preservar el *statu quo*, mantener las cosas como se las han entregado, pero adolecen de serias deficiencias cuando se trata de guiar el curso de la empresa en un proceso de transformación y adaptación a los cambios que se producen en el mercado y en el entorno en general.

## **EVALUACIÓN DE LAS FUNCIONES DIRECTIVAS**

	Función	Descripción	Nunca diario						
			A						
1	<b>Planificar</b>	Establecer los objetivos de la organización y, luego, programar, con todo detalle, en el espacio y en el tiempo, las acciones y pasos que se consideran necesarios para alcanzar esos objetivos.	1	2	3	4	5	6	7
2	<b>Presupuestar</b>	Distribuir y asignar, de forma eficiente, los recursos que sean necesarios para que las acciones y pasos programados se ejecuten.	1	2	3	4	5	6	7
3	<b>Organizar</b>	Crear las estructuras operativas y funcionales que permitan cumplir el plan previamente definido.	1	2	3	4	5	6	7
4	<b>Gestionar el personal</b>	Dotar de personal las estructuras, delegar, definir directrices de trabajo, establecer procedimientos que sirvan de guía al personal, establecer métodos y sistemas que permitan controlar sus resultados.	1	2	3	4	5	6	7
5	<b>Controlar</b>	Verificar los resultados y compararlos con lo previsto en el plan.	1	2	3	4	5	6	7
6	<b>Solucionar problemas</b>	Determinar las desviaciones que se producen entre el plan y lo realizado y, luego, prever y organizar la solución de esos problemas.	1	2	3	4	5	6	7
7	<b>Establecer directrices</b>	Estructurar una visión de futuro para la organización (con frecuencia a largo plazo) y determinar las grandes líneas estratégicas que deben seguirse para que esa visión se convierta en una realidad.	1	2	3	4	5	6	7

8	<b>Comunicar</b>	Transmitir por medios orales y escritos, cuyo contenido sea de fácil comprensión, la visión de futuro y las estrategias a todos los miembros del personal cuya cooperación sea necesaria para la implementación de las estrategias.	1	2	3	4	5	6	7
9	<b>Implicar e involucrar</b>	Convencer e influir en el personal para lograr la creación de grupos activos fuertemente comprometidos con la implantación de las estrategias y la consecución de los objetivos.	1	2	3	4	5	6	7
10	<b>Motivar</b>	Estimular a las personas para que superen todas las barreras (estructurales, culturales, de políticas internas, burocráticas, etcétera) que podrían impedir u obstaculizar la conversión de la visión, los objetivos y las estrategias en una realidad.	1	2	3	4	5	6	7

## EVALUACIÓN DE LA APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN EN LA EMPRESA

En las modernas técnicas de gestión se han identificado nueve principios que debe seguir toda empresa para asegurar la eficacia y eficiencia de su gestión.

La pregunta clave que usted debe hacerse es:

- ¿Podría usted asegurar que, considerando las definiciones que incluimos en el esquema siguiente, en su empresa se aplican siempre los nueve principios de la dirección?

Evalúe el verdadero nivel de aplicación en su empresa de los nueve principios en una escala del 1 al 7, en la que:

- 1 = seguimiento claramente “Deficiente”.
- 7 = cumplimiento “Excelente”.

Como es lógico, su evaluación puede situarse en un número intermedio entre 1 y 7, dependiendo del grado en que usted considera que se están aplicando los principios.

### EVALUACIÓN DE LA APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN

6

			Deficiente—Excelente						
1	<b>Principio de los objetivos</b>	La existencia de objetivos constituye un requisito previo para la determinación de cualquier curso de acción en la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
2	<b>Principio de la planificación y la viabilidad</b>	Para diseñar un plan que sea eficaz es necesario obtener la información necesaria y luego lograr el equilibrio entre lo deseado y lo que es viable o factible, en función de la situación y recursos de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
3	<b>Principio del control</b>	La empresa debe operar sustentada en un sistema de control que regule sus actividades futuras.	1	2	3	4	5	6	7

4	<b>Principio de la división del trabajo</b>	La magnitud y complejidad de los trabajos que se realizan en una empresa recomienda que los mismos sean separados en varias partes, pasos o etapas.	1	2	3	4	5	6	7
5	<b>Principio de la autoridad y la responsabilidad</b>	La adecuada organización de las empresas implica que a los puestos de mando se les delegue una cantidad de autoridad que sea proporcional al grado de responsabilidad que éstos tengan.	1	2	3	4	5	6	7
6	<b>Principio de la unidad de dirección</b>	Cada miembro de la empresa debe recibir instrucciones de un solo superior.	1	2	3	4	5	6	7
7	<b>Principio de la delegación</b>	El proceso de gestión se facilita cuando un cierto grado de autoridad y responsabilidad se transfiere a los subordinados, a los que, en consecuencia, se les faculta para que puedan tomar ciertas decisiones.	1	2	3	4	5	6	7
8	<b>Principio de la continuidad de la organización</b>	La estructura de la organización debe ser diseñada no sólo para hacer frente a las actividades actuales, sino también para que asegure su permanencia y capacidad operativa en el futuro.	1	2	3	4	5	6	7
9	<b>Principio de las relaciones humanas</b>	Los empleados y miembros de la empresa realizan un mejor trabajo cuando son considerados y tratados como seres humanos.	1	2	3	4	5	6	7

## DIRECTIVOS VERSUS LÍDERES

La comparación que veremos a continuación entre aquellos que son sólo “directivos” o “ejecutivos” y quienes son verdaderos “líderes” es el resultado del trabajo de expertos en la materia, verdaderos “gurús”, como son **W. Venís, B. Nanus, W. Blank, y J. R. Katzenbach**, entre otros.

	LOS DIRECTIVOS/EJECUTIVOS	LOS LÍDERES
1	Hacen correctamente las cosas.	Hacen las cosas correctas.
2	Se interesan por la eficiencia.	Se interesan por la efectividad.
3	Administran.	Innovan.
4	Mantienen.	Desarrollan.
5	Se centran en los programas y las estructuras.	Se centran en las personas.
6	Confían en el control.	Confían en la confianza.
7	Organizan y se proveen de personal.	Alinean a la gente en una dirección.
8	Ponen el énfasis en las tácticas, estructuras y sistemas.	Ponen el énfasis en la misión y visión de la empresa, en los valores, en la esencia de las cosas y en los objetivos.
9	Tienen una visión a corto plazo.	Tienen una visión a largo plazo.
10	Preguntan cómo y dónde.	Preguntan qué y por qué.
11	Aceptan el “statu quo”.	Desafían el “statu quo”.
12	Se centran en el presente.	Se centran en el futuro.
13	Tienen la vista puesta en el mínimo aceptable.	Tienen la vista puesta en el horizonte.
14	Desarrollan procesos y horarios con todo detalle.	Desarrollan visiones y estrategias.
15	Buscan la previsibilidad y el orden.	Buscan el cambio.
16	Evitan los riesgos.	Buscan los riesgos.
17	Motivan a la gente a ajustarse a los estándares.	Incitan a la gente a cambiar.
18	Utilizan la influencia de posición-a-posición, de superior-a-subordinado.	Utilizan la influencia de persona-a-persona.
19	Necesitan que otros obedezcan.	Incitan a los otros para que le sigan.
20	Funcionan bajo normas organizacionales, regulaciones, políticas y procedimientos.	Funcionan al margen de las normas organizacionales, regulaciones, políticas y procedimientos.
21	Les han dado el puesto.	Toman la iniciativa.



## EL LIDERAZGO SITUACIONAL

El enfoque del **liderazgo situacional** se debe a los aportes de Hersey y Blanchard. En esencia, este planteamiento señala que los empresarios, directivos y ejecutivos, en su función de líderes del personal bajo su mando no deben adoptar un único estilo de liderazgo, sino que el mismo debe adaptarse a las diferentes situaciones que enfrentan y, en especial, en función del nivel de madurez que han alcanzado sus subordinados, tanto al dirigirlos a nivel individual como en grupo o equipo.

El liderazgo situacional se plantea en función de:

1. **La conducta de tarea** es decir, el grado en el que el líder explica lo que deben hacer sus subordinados (cuándo, dónde y cómo realizar la tarea).
2. **La conducta de relación;** es decir, grado en el que el líder proporciona apoyo socio-emocional a sus subordinados.

En un extremo, la conducta de tarea es dominante y existe muy poco apoyo socio-emocional (estilo de liderazgo autoritario). En el otro extremo, la conducta de tarea es mínima, mientras la conducta de relación es dominante (estilo de liderazgo delegativo).

De acuerdo con sus proponentes:

- **No existe un estilo de liderazgo mejor que otro; todo depende de la situación.**

Antes señalamos que el estilo de liderazgo debe cambiar en función de la madurez de los subordinados. El término “madurez” se entiende como:

1. El grado en que el personal es capaz de establecer por sí solo metas altas (pero alcanzables),
2. la disposición y habilidad para asumir responsabilidades (madurez psicológica y madurez hacia el trabajo) y
3. la experiencia y/o conocimientos de un individuo o de un grupo.

En función de esos tres criterios, el estilo del líder deberá modificarse para responder a las expectativas de sus subordinados. Los altos niveles de productividad del empleado o del equipo se alcanzarán sólo cuando el estilo de liderazgo responda, caso por caso, al nivel de madurez de los subordinados.

El liderazgo situacional prevé cuatro estilos de liderazgo:

- **Autoritario**
- **Persuasivo**
- **Participativo**
- **Delegativo**

Como veremos, existen situaciones específicas que recomiendan la adopción de uno u otro estilo. El enfoque del liderazgo situacional recomienda asumir diferentes estilos incluso para los diferentes grupos de personas que trabajan en una misma empresa o área operativa. En términos generales, un personal altamente maduro reaccionará negativamente al estilo autoritario, mientras que un personal muy inmaduro no sabrá trabajar bajo un liderazgo de estilo delegativo.

Veamos los cuatro estilos previstos en el enfoque del liderazgo situacional.

### **EL ESTILO AUTORITARIO**

**Conducta de tarea = alta**

**Conducta de relación = baja**

**Nivel de madurez = inmadurez elevada**

10

<b>EN QUÉ CONSISTE</b>	Los mandos jerárquicos instruyen con todo cuidado y precisión sobre la realización de las tareas. Vigilan muy de cerca lo que ocurre. Detectan y señalan a las personas responsables los rendimientos inadecuados y las pautas de comportamiento inadecuadas. Se preocupan por aclarar, con todo lujo de detalles, lo que se espera que haga cada subalterno.
<b>CÓMO SE APLICA EN LA PRÁCTICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser muy claro y específico en cuanto a las guías e instrucciones.</li> <li>- Instruir ampliamente y con todo lujo de detalles.</li> <li>- Desarrollar en el personal, fundamentalmente, habilidades técnicas.</li> <li>- Controlar el rendimiento.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disciplinar cuando hace falta.</li> <li>- Señalar los errores y el buen trabajo.</li> <li>- Ser considerado, pero firme.</li> <li>- Insistir en el rendimiento.</li> </ul>
<p><b>SITUACIONES EN QUE SE DEBE APLICAR</b></p>	<p>El estilo autoritario es aplicable con individuos y grupos, básicamente inmaduros, que no son capaces de abordar, por sí solos, las tareas que deben realizar y les falta voluntad y decisión para aprender por si solos.</p> <p>Es especialmente útil cuando se trabaja con principiantes o cuando se trata de reorientar a un departamento cuya disciplina, rendimiento y control se han descuidado durante un largo período de tiempo.</p>
<p><b>Personas y grupos bajo mi mando con quienes debo utilizar el estilo <u>Autoritario</u>:</b></p>	

**EL ESTILO PERSUASIVO**

**Conducta de tarea = alta**

**Conducta de relación = alta**

**Nivel de madurez = inmadurez moderada**

<p><b>EN QUÉ CONSISTE</b></p>	<p>Los mandos jerárquicos desarrollan habilidades para, como resultado de su liderazgo, dirigir, instruir y controlar el rendimiento. Le dan gran prioridad a la comunicación e invierten grandes dosis de energía en relacionarse y establecer vínculos muy fluidos con sus subalternos. Se le presta especial atención a los estándares de rendimiento y los empleados participan en su establecimiento. El énfasis se pone en el desarrollo sistemático de las habilidades del personal.</p>
-------------------------------	---

**CÓMO SE APLICA EN LA PRÁCTICA**

- Dedicar suficiente tiempo a cada subalterno.
- Identificar asuntos que sean de interés para todos.
- Evaluar y tomar en consideración el carácter individual de cada colaborador.
- Fomentar el orgullo por el alto rendimiento.
- Orientar y dirigir, una y otra vez, cada vez que haga falta.
- Controlar el rendimiento con los estándares.
- Disciplinar sólo para mantener el cumplimiento de los estándares.
- Recompensar los comportamientos positivos.

**SITUACIONES EN QUE SE DEBE APLICAR**

El estilo persuasivo es útil cuando se trata de grupos o individuos más “maduros”, que poseen ciertas habilidades básicas, pero que todavía tienen mucho que aprender.

Se adapta bien a grupos cuyos miembros tienen buena disposición pero necesitan controlar mejor su trabajo.

También, con grupos que tienen problemas de calidad o de producción que no pueden resolver por sí solos.

**Personas y grupos bajo mi mando con quienes debo utilizar el estilo Persuasivo:**

## EL ESTILO PARTICIPATIVO

**Conducta de tarea = baja**

**Conducta de relación = alta**

**Nivel de madurez = madurez moderada**

<b>EN QUÉ CONSISTE</b>	Los mandos jerárquicos se centran en cultivar y desarrollar el espíritu y la moral de las personas y del grupo. Desarrollan activamente las relaciones personales y fomentan la participación de todos los colaboradores. Se le enseña a la gente a enfrentar y resolver los problemas. El nivel de mando se mantiene en niveles mínimos, aunque las situaciones excepcionales son resueltas por los mandos. Los mandos estimulan a los empleados para que contribuyan con sus aportes a mejorar la empresa (no sólo sus áreas operativas).
<b>CÓMO SE APLICA EN LA PRÁCTICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitar el control y la dirección.</li> <li>- Establecer sistemas que conduzcan al autocontrol.</li> <li>- Asesorar sobre los problemas (no solucionarlos).</li> <li>- Desarrollar a las personas.</li> <li>- Delegar las responsabilidades y el poder.</li> <li>- Estimular las opiniones y la retroalimentación.</li> <li>- Comunicar los objetivos sin especificar cómo se deben lograr.</li> </ul>
<b>SITUACIONES EN QUE SE DEBE APLICAR</b>	<p>El estilo participativo se utiliza con grupos de individuos que poseen las habilidades básicas y la capacidad para enfrentar y solucionar la mayor parte de los aspectos técnicos del trabajo (por ejemplo, personas que tienen mucho tiempo realizando el mismo trabajo o trabajando en la misma área).</p> <p>Su eficacia depende, fundamentalmente, de que los grupos e individuos estén dispuestos a aceptar, progresivamente, mayores responsabilidades y mantengan en un nivel alto su moral de trabajo.</p>

13

**Personas y grupos bajo mi mando con quienes debo utilizar el estilo Participativo:**

## EL ESTILO DELEGATIVO

Conducta de tarea = baja

Conducta de relación = baja

Nivel de madurez = madurez elevada

<p><b>EN QUÉ CONSISTE</b></p>	<p>Los mandos jerárquicos actúan como un recurso, pero dejan la mayor parte del trabajo a los miembros del grupo. El control diario, los planes de trabajo, la revisión de los resultados (y actividades similares), son realizadas por los empleados.</p>
<p><b>CÓMO SE APLICA EN LA PRÁCTICA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participar en el establecimiento de los objetivos, que deben ser fijados por consenso.</li> <li>- Dar apoyo cuando se solicita.</li> <li>- Representar al grupo ante otros (si es necesario).</li> <li>- Evitar interferir en las actividades operativas.</li> <li>- Responder con seriedad y eficiencia a las solicitudes de apoyo del grupo.</li> </ul>
<p><b>SITUACIONES EN QUE SE DEBE APLICAR</b></p>	<p>El estilo delegativo se puede utilizar con grupos e individuos que han alcanzado un alto nivel de profesionalidad en sus áreas de responsabilidad y están dispuestos y deseosos de aplicar toda su energía al logro de los objetivos de la empresa. Los grupos e individuos deben sentir especial orgullo por el trabajo bien hecho.</p> <p>Este estilo es apropiado para dirigir colaboradores competentes, que tienen una actitud responsable y positiva hacia la empresa.</p>

**Personas y grupos bajo mi mando con quienes debo utilizar el estilo Delegativo:**

## **AUTO-EVALUACIÓN DOTES DE LIDERAZGO**

En la actualidad, ante los cambios tan profundos que se están produciendo en el entorno de negocios de todas las empresas, grandes y pequeñas, las organizaciones necesitan en sus niveles de mando no sólo de “buenos administradores”, si no de verdaderos **líderes** que sepan guiarlas, con entusiasmo y visión, por los nuevos caminos que, necesariamente, han de recorrer.

Este **Diagnóstico** está integrado por una serie de declaraciones que describen la **situación o características ideales** de un empresario, directivo o ejecutivo que cumple todos los requisitos de un **liderazgo eficaz**.

Evalúe su posición personal respecto al contenido de cada una de esas declaraciones utilizando una escala de 0 a 10 en la que:

- El **0** indica un nivel prácticamente inexistente, equivalente a NO, NUNCA, NO SABE.
- El **10** indica un nivel excelente, equivalente a SI, SIEMPRE, CON TODA SEGURIDAD y expresiones similares.
- Si su posición personal no se corresponde con ninguno de esos extremos, elija la puntuación intermedia (de 1 a 9) que usted cree que mejor representa su actitud actual.

15

Al final del ejercicio, sume las puntuaciones obtenidas y obtendrá su **evaluación personal**. Luego, compare su evaluación personal con la puntuación máxima posible, que es de 700 puntos, y sabrá en que “nivel” se encuentra usted.

**ATENCIÓN:** Tan importante es conocer la evaluación personal general como **determinar en cuáles áreas o actitudes ha obtenido una baja puntuación** con el fin de ir mejorándolas progresivamente.

Nótese que el cuestionario ha sido elaborado para el mando máximo de una empresa; pero, el mismo se adapta perfectamente para que se auto-evalúen los mandos que son responsables por las diferentes áreas operativas de la organización: **basta con que sustituyan la palabra “empresa” por la de “área”,** en referencia a su área operativa de responsabilidad.

## AUTO-EVALUACIÓN DE LAS DOTES PERSONALES DE LIDERAZGO

A	DIRECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	He desarrollado una clara visión de futuro para la empresa, la he convertido en una misión de empresa por escrito y me preocupo por revisarla periódicamente.											
2	Me preocupo por lograr la más eficaz y eficiente gestión de los recursos disponibles en la empresa.											
3	Me preocupo por analizar permanentemente el entorno que rodea a la empresa: situación de la economía, mercados, cambios tecnológicos, actuaciones de la competencia y normativas legales.											
4	Me preocupo por mantener, a nivel personal y de la empresa, una clara orientación al mercado; reconozco que el cliente es siempre lo primero y que la razón de ser de la empresa es la satisfacción continua y total de sus consumidores, usuarios o clientes.											
5	Oriento la gestión de la empresa al logro de los más altos niveles posible de rentabilidad, pero sin descuidar o afectar la satisfacción de los consumidores, usuarios o clientes.											
6	Soy capaz de realizar análisis globales de la empresa y de desarrollar un enfoque de gestión que abarque a toda la organización; sé muy bien que cualquier decisión que tome en un área de la empresa, de una forma u otra, afectará al resto de la organización.											
7	Mi propósito es el de dotar a la empresa de una estructura que responda a la visión de futuro y a la declaración de misión de la empresa, para lo que tomo siempre en consideración el entorno, la cultura y los factores potenciales de la organización.											
8	Tengo la convicción de que puedo controlar con eficacia todas las operaciones de la empresa (la misma nunca se me escapa de las manos).											
9	Muy raras veces debo afrontar situaciones imprevistas que hubiesen podido preverse con anterioridad.											



10	Dispongo de un “sistema de medidas” claras y precisas para controlar con precisión el desarrollo, los avances y retrocesos de la empresa.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Jamás he sentido la sensación de que la empresa funciona por sí sola, bajo la presión y el “empuje” de fuerzas externas y que no existe una verdadera guía que coordine y oriente todas sus actividades.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Gestiono la empresa con una visión a medio y largo plazo; no permito, por ejemplo, que la obtención de beneficios a corto plazo afecte negativamente sus posibilidades de subsistencia.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	Soy sinceramente consciente de que soy capaz de detectar las oportunidades de desarrollo y crecimiento que le ofrece el entorno y sus coyunturas a la empresa ya que dispongo de pautas e instrumentos que me permitan proyectar hacia el futuro el desarrollo de la organización.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Puedo contestar, con total convicción y precisión, a la pregunta: ¿cómo deseo que sea la empresa dentro de cinco o más años?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>B RESPETO A LOS SUBORDINADOS</b>												
15	Me preocupo por elevar la calidad del trabajo de mis subordinados; mi mayor preocupación operativa radica en facilitar el trabajo del personal de la empresa; reconozco que mi principal responsabilidad, más que la de ejercer el control, es la de dar el apoyo que el personal necesita para realizar bien sus tareas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	Establezco los objetivos y metas de forma consensuada y llego a las decisiones de forma compartida; llego a acuerdos con mis subordinados y dirijo por consenso, no por imposición; permito y estimo la participación de los subordinados en todo lo relativo a la planificación, toma de decisiones o solución de problemas relacionados con el trabajo que realizan.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	Delego tanto las responsabilidades como el poder para tomar decisiones, dándole suficiente autonomía de acción a mis colaboradores.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

18	Comparto con mis subordinados no sólo los objetivos y prioridades de sus departamentos, sino también los de la empresa como un todo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	Me preocupo por estimular y mejorar la comunicación “horizontal” (entre las distintas áreas operativas) y la comunicación “vertical” (entre los diferentes niveles jerárquicos de la empresa).	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	Logro que el personal de la empresa se comprometa, de forma voluntaria y decidida, con los objetivos y la visión de futuro de la organización.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	Analizo y evalúo, conjuntamente con los empleados, los resultados que la empresa debe alcanzar, los resultados reales logrados, las causas de las desviaciones y las posibles medidas correctoras.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22	Premio, con justicia y objetividad, los logros alcanzados, tanto a nivel de grupos como de los individuos que los integran.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	Creo equipos de trabajo en todas las áreas y niveles de la organización.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	Apoyo y defiendo la dignidad del personal.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	Afronto los conflictos con el ánimo de lograr soluciones definitivas, en vez de optar por “desconocer” los conflictos, suavizarlos, buscar compromisos temporales o forzar soluciones con base en mi autoridad.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26	Creo firmemente que los errores constituyen oportunidades para aprender y mejorar; afronto los problemas con el ánimo de encontrar soluciones, no de buscar culpables.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27	Sé diagnosticar con precisión las diferentes situaciones de mando y el tipo de personal que debo dirigir en cada ocasión y aplico hábilmente, según sea el caso, el estilo de liderazgo más apropiado: autoritario, persuasivo, democrático o delegativo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28	Tengo seguidores que están dispuestos a aportar todas sus capacidades, habilidades y esfuerzos personales para ayudarme a lograr lo que me propongo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

29	Mis subordinados y el resto del personal de la empresa creen en mi y me apoyan cuando propongo algún proyecto audaz o revolucionario.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30	Conozco bien a mis subalternos; sé bien lo que quieren y lo que les motiva.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31	Utilizo mi poder y autoridad personal en los momentos oportunos, cuando es necesario, y nunca de modo inútil o excesivo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32	En la empresa se me considera como un modelo de actuación, positivo y estimulante, que debe ser imitado y seguido.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33	Creo firmemente en que a un subordinado no le debo exigir nunca algo que yo, como su superior, no esté dispuesto o en capacidad de hacer personalmente.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34	Permito que mis subalternos tomen, dentro de los principios generales que he establecido con anterioridad, iniciativas en las que asuman ciertos riesgos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35	Me alegra del éxito de mis subalternos; los apoyo y no trato de monopolizar o abrogarme sus buenas actuaciones.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36	Reconozco que no soy insustituible; me preocupo por preparar debidamente a quienes, en el futuro, podrían tomar mi relevo en el puesto.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37	Reconozco mi ignorancia en las áreas que no domino y escucho el consejo de quienes son más competentes en la materia.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>C HABILIDADES DE COMUNICACIÓN</b>												
38	Sé comunicarme y entenderme bien con los demás; conozco los distintos “lenguajes” que utilizan mis interlocutores y los utilizo con precisión.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39	Soy capaz de convencer y de “ganarme” a los demás cuando hablo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40	Sé escuchar con paciencia, atención y verdadero interés los planteamientos de los demás.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41	Consigo negociar y tratar con reconocimiento a los que disienten de mis ideas, escuchando sus razones y los aspectos positivos de sus sugerencias.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

42	Acepto con interés y agradecimiento las críticas que se hacen de mis actuaciones y procuro corregirme.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43	Sé decir que no procurando no ofender a nadie y sé mantenerme firme en las posiciones y actitudes debidas en función de mis responsabilidades.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
44	Soy siempre veraz y digo la verdad de forma oportuna y sin ambigüedades a las personas que tienen derecho a saberla; me cuido con discreción de no informar lo que no es necesario ni conveniente.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45	Soy capaz de mantener una buena comunicación interactiva tanto a nivel individual como con grupos de distintos niveles de formación.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>D ACTITUD ANTE EL CAMBIO</b>												
46	He demostrado en el pasado que mantengo una actitud positiva que me inclina a adoptar rápidamente los cambios que se plantean en los métodos de trabajo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
47	Usualmente me mantengo informado sobre las novedades que surgen en mi actividad profesional, aunque siempre las evalúo desde un punto de vista práctico y objetivo antes de implantarlas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
48	La visión de futuro que poseo para la empresa ha demostrado que responde a las realidades y tendencias del mercado y del entorno.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
49	He logrado cambios importantes, oportunos y aceptados y reconocidos por los demás en la empresa que dirijo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
50	Fomento, estímulo e impulso el espíritu de mejora y el afán por el trabajo bien hecho.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
51	Trato siempre de buscar nuevas formas, más eficaces y eficientes, de hacer las cosas aunque impliquen cambios importantes en los sistemas y métodos de trabajo que se siguen en la empresa.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
52	Soy capaz de asumir personalmente la responsabilidad por los cambios que propongo y que fallan.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

53	Doy oportunidad en la empresa para que se pongan en práctica nuevas ideas y enfoques de gestión, asumiendo el riesgo de fracaso, con el fin de aprender y de crear una cultura de innovación y de cambio.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
54	He dado muestras de que soy capaz de implantar con éxito las ideas que propongo a pesar de las voces críticas y escépticas que siempre existen.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
55	Soy capaz de movilizar al personal bajo mi mando para que implante con entusiasmo las nuevas ideas.											
56	Sé transmitir a los demás un espíritu de búsqueda e innovación con el fin de crear en la empresa una cultura que estimule la creatividad y la continua adaptación a los cambios que se producen en su entorno.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
57	Soy capaz de evaluar, con mentalidad abierta y objetiva, las ideas que me proponen mis subalternos con el fin de mejorar los métodos y sistemas de trabajo; no considero que las únicas ideas buenas son las mías.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>E A NIVEL PERSONAL</b>												
58	Tengo convicciones firmes, soy independiente.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
59	Me estimulo con el cumplimiento de mis responsabilidades y con el trabajo bien hecho.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
60	Me enfrento con integridad y responsabilidad a los riesgos que implica mi posición de liderazgo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
61	Mantengo buenas relaciones personales con mis compañeros de trabajo de todos los niveles.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
62	Me muestro totalmente integrado en el trabajo y con la empresa.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
63	Me muestro siempre inclinado a trabajar en grupo; no pongo reparos a compartir mis ideas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
64	Tiendo a tomar buenas decisiones con rapidez una vez que he analizado todos los datos disponibles.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
65	Me preocupo, a nivel personal, por realizar cada vez mejor mi trabajo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

66	Soy poco dogmático, tengo una mentalidad abierta y flexible.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
67	A mis compañeros y subalternos les gusta trabajar conmigo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
68	Planteo siempre soluciones y decisiones lógicas y racionales; evito las decisiones emocionales o caprichosas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
69	En muchos aspectos puedo ser considerado como el modelo de empresario, directivo o ejecutivo de éxito.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
70	Soy capaz de afrontar las situaciones conflictivas y los problemas importantes con sangre fría y mente objetiva; transmito siempre tranquilidad y seguridad a mi alrededor.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## ¿CUÁL ES SU NIVEL DE EFICACIA EN LAS 10 CARACTERÍSTICAS IMPRESCINDIBLES EN UN DIRECTIVO?

Si usted es su responsable máximo, su empresa será lo que sea usted y llegará donde llegue usted: ni más ni menos. Las posibilidades de crecimiento y desarrollo de su empresa dependerán siempre de usted y de la forma como usted la dirija, en todas sus vertientes.

De ahí que sea importante hacer un alto de vez y cuando y autoevaluarse para determinar si posee o no las características que son básicas e imprescindibles en un directivo o ejecutivo sobre cuyos hombros descansa el futuro de una organización.

Para esta autoevaluación puede utilizar el siguiente cuestionario, comprometiéndose a ser 100% honesto y sincero, a sabiendas que nadie verá (además de usted) los resultados de su evaluación, si así usted lo decide. Veamos.

	Perfil	Habilidades destacadas para:	EVALUACIÓN				
			Baja				Alta
1	<b>Toma de decisiones</b>	Juicio analítico y objetivo para decidir sobre hechos, acontecimientos, tendencias, y todas sus posibles vertientes y variantes.	1	2	3	4	5
2	<b>Liderazgo</b>	Motivar y orientar, dirigir, estimular e implicar, lograr ser seguido en sus decisiones y acciones.	1	2	3	4	5
3	<b>Sistema de comunicación</b>	Coordinar y combinar criterios, procesar datos, compartir y divulgar información, convertir la información en conocimiento.	1	2	3	4	5
4	<b>Don de mando</b>	Transmitir directrices, decisión para impartir órdenes, ser respetado y admirado por su dotes y capacidad, no por la posición que ocupa.	1	2	3	4	5
5	<b>Análisis de problemas</b>	Analizar y comprender las causas de las desviaciones y no conformidades y buscar las soluciones que sean de lugar y/o necesarias.	1	2	3	4	5

6	<b>Innovación</b>	Crear, desarrollar, apoyar y divulgar nuevas ideas, nuevas formas de hacer las cosas, nuevos productos y servicios.	1	2	3	4	5
7	<b>Gestión de conflictos</b>	Enfrentar situaciones difíciles, de disciplina, de intereses, que pudiesen surgir en el grupo de personas que están bajo su mando.	1	2	3	4	5
8	<b>Delegación</b>	Asignar, instruir, apoyar y evaluar el trabajo que deberá realizar cada quien en su área.	1	2	3	4	5
9	<b>Trabajo en equipo</b>	Dirigir un equipo de personas, solucionar los problemas que surjan dentro del grupo y lograr resultados colectivos.	1	2	3	4	5
10	<b>Adaptación al cambio</b>	Aceptar y propiciar nuevos enfoques, modelos, esquemas, formas de hacer las cosas y acciones.	1	2	3	4	5



## ¿POSEE USTED EL PERFIL IDEAL DEL DIRECTIVO O EJECUTIVO DEL S.XXI?

**¿Cuáles son las cualidades y habilidades que le exigirán los cambiantes entornos de negocios a los niveles de mando del futuro a muy corto plazo?** Esta fue la pregunta que se hicieron los responsables de un reciente estudio realizado en EE.UU., Europa, Japón y América Latina, en el que se entrevistaron a más de 3.000 directivos de alto nivel y unos 200 profesores universitarios. Este estudio se planteó como objetivo definir “el perfil ideal del directivo del Siglo XXI”. A partir de sus resultados hemos elaborado el cuestionario que mostramos más adelante. Nótese que las quince cualidades básicas que aparecen en dicho cuadro están organizadas en **el orden de importancia y prioridad** que le asignaron los entrevistados.

Únicamente con el propósito de evitar que se produzcan interpretaciones diferentes del significado de esas cualidades entre el lector y nosotros, creemos conveniente comentarlas, aunque sea brevemente.

- **Disposición para aprender:** cualidad indispensable para poder mantener un proceso continuo y acelerado de actualización.
- **Capacidad de planificación:** los niveles de mando tendrán que ser cada vez más planificadores y menos administradores y ejecutores.
- **Habilidades conceptuales:** los rápidos cambios del entorno obligarán a los niveles de mando a recurrir cada vez más a los principios básicos, a los “grandes conceptos” y “grandes ideas” de la gestión, evitando centrar la gestión en los detalles operativos del día a día; será la única manera de organizar y ordenar los hechos que les planteará el entorno.
- **Orientación a los resultados a corto, medio y largo plazo:** los niveles de mando tendrán que centrar su atención prioritaria en los objetivos futuros que se pretenden alcanzar y menos en la gestión de la rutina diaria.
- **Liderazgo y conducción de equipos:** una condición fundamental de los niveles de mando del futuro será su capacidad de liderazgo para poder conducir a sus áreas de responsabilidad por nuevos (y hoy desconocidos) caminos; los directivos y ejecutivos del futuro no podrán limitarse a administrar lo existente.
- **Autocontrol:** los continuos cambios que se producirán en el entorno y los mercados, implicarán el surgimiento de más y más ocasiones de “crisis”; ante las mismas, los niveles de mando deberán ser capaces de mantener el control sobre sí mismos y sobre la situación en la que estén inmersos.
- **Coherencia:** el directivo o ejecutivo deberá proyectar una imagen “sólida”, aunque no autoritaria (por ejemplo, mantener firmes sus ideas, hacer lo que predica, enseñar con el ejemplo, mantener los planes hasta alcanzar los objetivos, y similares).
- **Capacidad de motivación y comunicación:** los niveles de mando deberán ser capaces de lograr que los subalternos les sigan por convencimiento, no por imposición de “órdenes superiores”.
- **Capacidad para tomar decisiones bajo presión:** especialmente ante problemas complejos y nuevos.

- **Creatividad:** los nuevos (nunca vistos) retos que les planteará el futuro a los niveles de mando les obligarán a generar más ideas nuevas, abandonando las soluciones rutinarias y trilladas.
- **Flexibilidad:** un entorno cambiante exige cambios continuos en los enfoques, métodos y mecanismos de gestión: el directivo o ejecutivo deberá estar listo para asumirlos e implantarlos con rapidez.
- **Sensibilidad intercultural:** la acelerada dinámica de la sociedad del futuro obligará a los niveles de mando a abrir sus mentes a nuevas áreas y conocimientos culturales, incluso hacia ámbitos que hoy se asume que no pertenecen al mundo empresarial.
- **Gran capacidad para la recopilación y análisis de un flujo creciente de información:** cada vez se impone con más fuerza la idea de que “el verdadero poder reside en la información”; quien posee la mejor información puede tomar las mejores decisiones.
- **Gran capacidad para realizar diagnósticos objetivos de las situaciones del entorno:** sólo así se podrán tomar las decisiones más eficaces; la velocidad de los cambios hará que se disponga de menos tiempo para corregir los errores que se cometan.
- **Eficiencia:** no sólo será necesario trabajar con eficacia (capacidad para alcanzar los objetivos), sino que se requerirá una alta dosis de eficiencia, es decir, de la capacidad para alcanzar los objetivos utilizando la menor cantidad posible de recursos (tiempo, dinero, personas, etcétera).

Al margen de esta lista de cualidades, del estudio que estamos comentando surgieron dos conclusiones importantes. La primera de ellas es que los directivos entrevistados llegaron a la conclusión de que no se trataba sólo de “cualidades deseables”, sino que:

**Los directivos que no logren desarrollar esas cualidades no sólo no estarán en condiciones de dirigir eficazmente sus organizaciones o una parte de ella (por pequeña que sea), sino que, irremediamente, serán desplazados de los puestos de dirección ya que serán incapaces de adaptarse a sus nuevos entornos de negocios.**

En segundo lugar, otro de los hallazgos más reveladores del estudio es que, a pesar de que se mantienen varias de las cualidades y habilidades exigidas en la actualidad a un buen directivo, desaparecen otras que muchos empresarios y directivos siguen procurando en sus niveles mando altos y medios. Entre las que desaparecen podemos citar, como las más notorias: **eficaz uso de la autoridad y don de mando, independencia y autonomía de decisión, excesiva dedicación al trabajo** (“trabajo-adicción”) y **fuerte personalidad**.

Veamos, pues, el cuestionario de auto-evaluación. La evaluación es sencilla: analice sus cualidades y habilidades y marque, en las casillas, **SÍ** o **NO** si usted las posee. El objetivo final es que usted analice, luego, todas las respuestas **NO** con el fin de elaborar un plan de trabajo personal para desarrollar esas cualidades y habilidades específicas.

		Sí	No
1	Disposición para aprender.		
2	Capacidad de planificación.		
3	Habilidades conceptuales.		
4	Orientación a los resultados a corto, medio y largo plazo.		
5	Liderazgo y conducción de equipos.		
6	Autocontrol		
7	Coherencia.		
8	Capacidad de comunicación y motivación.		
9	Capacidad para tomar decisiones bajo presión.		
10	Creatividad.		
11	Flexibilidad.		
12	Sensibilidad intercultural.		
13	Gran capacidad para la recopilación y análisis de un creciente flujo de información.		
14	Gran capacidad para realizar diagnósticos objetivos de las situaciones del entorno.		
15	Eficiencia (u no sólo eficacia), en términos de lograr siempre la mejor relación esfuerzos-resultados.		

## LA FÁBRICA DE IDEAS

En la actualidad, “las empresas deben correr para seguir estando en el mismo sitio”. El alto nivel de competitividad empuja a las organizaciones a buscar continuamente nuevas ideas de productos, servicios, métodos de gestión, sistemas y procesos... Esto implica, necesariamente, la búsqueda de nuevas ideas. La pregunta es, **¿cómo se generan las nuevas ideas?** Para ello se han desarrollado muchos métodos o “técnicas creativas”. Vamos a ver una de sencilla aplicación que se conoce como **la fábrica de ideas**.

La “fábrica de ideas” se fundamenta en un concepto básico:

**En realidad no existen “ideas nuevas”, sino diferentes formas de combinar lo que ya existe.**

En consecuencia, más que tratar de generar ideas “completamente nuevas”, que surjan “de la nada”, es mejor centrarse en buscar las posibles combinaciones que pudiesen existir entre los elementos que intervienen en el asunto que se analiza. Veamos en el siguiente cuadro el ejemplo que cita Simon Majaro.

PRODUCTOS NUEVOS EN EL ÁREA DE LOS ENVASES DESECHABLES				
	Material	Formas	Contenido	Lugar
1	Papel	Jarra	Café	Hogar
2	Papel encerado	Taza	Té	Bares
3	Poliestireno	Plato con varios compartimentos	Comida	Ejército
4	Polietileno	Forma de granada	Zumos de fruta	Oficinas
5	Papel de aluminio	Copa	Agua con glucosa	Entrenamientos deportivos
6	Cartón rígido	Saco	Whisky	Estadios
7	Cartón flexible	Botella	Analgésicos	Ciclismo
8	Laminado de papel	Cantimplora	Bebidas energizantes	Montañismo
9	Laminado de aluminio	Balón	Vino	Romerías
10	Sintético A	Bota	Refrescos	Corridas de toros

La mecánica del desarrollo de una matriz de ideas es sencilla (aunque laboriosa).

**Primero paso:** elaborar listas de los diferentes elementos que se pueden incluir en los factores que intervienen en el asunto analizado. En el ejemplo, el asunto analizado es el desarrollo de **Productos nuevos en el área de los envases desechables**, mientras que los factores utilizados son: **material, formas, contenido y lugar de consumo**.

**Segundo paso:** debajo de cada uno de esos “factores” se redactan listas con los diferentes “elementos” que se corresponden con ellos.

**Tercer paso:** relacionar todas las posibles combinaciones que surjan de la unión de los elementos que aparecen en cada una de las listas. En el ejemplo, la unión de los cuatro elementos que aparecen en la línea 1 de cada lista produce el siguiente concepto: papel-jarra-café-hogar; es decir, “un envase de papel en forma de jarra para tomar café en el hogar”.

**IMPORTANTE:** Las combinaciones no se hacen sólo de forma horizontal, sino en todas las direcciones posibles.

El objetivo es que:

- Cada uno de los elementos de cada lista se combine con todos los elementos que aparecen en las demás listas.

Con una matriz de cuatro factores y diez elementos en cada uno de ellos, como la que aparece en el ejemplo, **se pueden generar hasta ¡10.000 combinaciones posibles!** (Un programa informático no muy complejo le puede ayudar en esta tarea.)

Precisamente, por su alta capacidad para generar nuevas ideas es por lo que se conoce esta técnica como “la fábrica de ideas”. La fábrica de ideas es especialmente útil para el desarrollo de nuevos productos, la búsqueda de nuevos materiales, la identificación de nuevos segmentos de mercado, el desarrollo de nuevas aplicaciones o usos para los mismos productos, el desarrollo de ventajas competitivas, nuevos métodos y enfoques promocionales y la búsqueda de nuevas oportunidades geográficas.



## SEIS SOMBREROS PARA PENSAR

El método de los “Seis sombreros para pensar” de Edward Bono, aunque en un principio pueda parecer algo teórico y complicado de comprender e interiorizar, en realidad, luego de un poco de práctica, resulta un enfoque fácil de gestionar y sumamente útil para dirigir el pensamiento tanto mientras se analizan situaciones individualmente como cuando se trabaja en grupos.

El primer problema para comprender el concepto es que a pesar de que todos pensamos (y pensamos todo el tiempo), la mayor parte de nosotros **no somos conscientes de la forma como pensamos**. Los seis sombreros nos la aclaran.

Lo segundo es comprender que los llamados “seis sombreros” son simplemente una representación simbólica creada por Bono, posiblemente para facilitar la aplicación del método. En la práctica, los “sombreros” representan seis “líneas” de pensamiento. Consisten en marcos de referencia para guiar el pensamiento. Es decir, para asumir, de forma consciente, diferentes actitudes o posturas para pensar sobre un asunto determinado: un problema, una situación personal, un proceso creativo, etcétera.

La segunda idea clave a considerar es que el “ponerse” uno u otro sombrero debe ser resultado de una **actitud proactiva** (no reactiva). Lo que quiere decir que debe ser la consecuencia de una decisión consciente y voluntaria que ayude al proceso, no que lo obstaculice.

Veamos el significado de cada uno de los seis sombreros de Bono, en palabras del propio creador del método:

1	<b>Pensamiento con el sombrero blanco</b>	Tiene que ver con hechos, cifras, necesidades y deficiencias de información. Decir: “Pienso que necesito un poco de pensamiento de sombrero blanco en este punto...” significa: “Dejemos los argumentos y propuestas y miremos los datos y las cifras”. Con este pensamiento debemos centrarnos en los datos disponibles: ver la información que tenemos y aprender de ella. “Los hechos son los hechos”.
---	---	---

2	<b>Pensamiento con el sombrero rojo</b>	Tiene que ver con la intuición, los sentimientos y las emociones. El sombrero rojo le permite al participante exponer una intuición sin tener que justificarla. “Poniéndome mi sombrero rojo, pienso que es una propuesta terrible”. Usualmente, los sentimientos e intuiciones solamente pueden ser introducidos en una consideración si son sustentados por la lógica. Por lo general el sentimiento es genuino pero la lógica no es auténtica. El sombrero rojo autoriza plenamente al participante para que exponga sus sentimientos sobre el asunto sin tener que justificarlos o explicarlos. En otras palabras, legitima los sentimientos, presentimientos y la intuición, sin necesidad de justificarlos.
3	<b>Pensamiento con el sombrero negro</b>	Es el sombrero del juicio y la cautela. Es el sombrero más valioso. En ningún sentido es un sombrero negativo o inferior a los demás. El sombrero negro se utiliza para señalar por qué una sugerencia no encaja en los hechos, la experiencia disponible, el sistema utilizado, o la política que se está siguiendo. El sombrero negro debe ser siempre lógico. Se utiliza para poner en evidencia los aspectos negativos del asunto que se está tratando o para señalar por qué algo puede ir mal.
4	<b>Pensamiento con el sombrero amarillo</b>	Tiene que ver con la lógica positiva. Por qué algo va a funcionar y por qué ofrecerá beneficios. Debe ser utilizado para mirar adelante hacia los resultados de una acción propuesta, pero también puede utilizarse para encontrar algo de valor en lo que ya ha ocurrido. Simboliza el optimismo, la lógica positiva, la factibilidad y los beneficios.
5	<b>Pensamiento con el sombrero verde</b>	Es el sombrero de la creatividad, las alternativas, las propuestas, para señalar lo que es interesante, de los estímulos y cambios.
6	<b>Pensamiento con el sombrero azul</b>	Es el sombrero de la visión global y del control del proceso. No se enfoca en el asunto propiamente dicho, sino en el ‘pensamiento’ acerca del asunto. “Poniéndome el sombrero azul, siento que deberíamos trabajar más en el pensamiento con el sombrero verde en este punto”. En términos técnicos, el sombrero azul tiene que ver con el meta-conocimiento.

Podemos ver que todos en algún momento de nuestras vidas hemos utilizado todos y cada uno de los sombreros de Bono. De lo que se trata es de utilizarlos conscientemente. Es decir, racionalizar el proceso para conseguir alcanzar los objetivos que nos proponíamos con mayor eficacia y eficiencia.



Para Nuria de Salvador, los siguientes son algunos de los beneficios del método de los seis sombreros:

- Permite la expresión legítima de sentimientos e intuiciones en una reunión sin justificaciones ni disculpas. “Esto es lo que siento”.
- Proporciona una manera simple y directa de modificar la dirección del pensamiento sin ofender. “¿Qué tal un poco de pensamiento de sombrero amarillo sobre este punto?”
- Requiere que todos los pensadores sean capaces de utilizar cada uno de los sombreros en vez de quedarse encerrados en sólo un tipo de pensamiento.
- Separa el ego del rendimiento en el pensar; libera las mentes capaces para poder examinar un tema más completamente.
- Proporciona un método práctico de pensar para utilizar diferentes aspectos del pensamiento en la mejor secuencia posible.
- Se escapa de los argumentos en pro y en contra y permite a los participantes colaborar en una exploración constructiva.
- Hace las reuniones mucho más productivas.

## OCHO RECOMENDACIONES CLAVE PARA REDUCIR LOS NIVELES DE ESTRÉS

Marty Eerhart es un experto en la gestión del estrés en diferentes situaciones. Él es presidente de Global Gateway (Massachusetts, USA). Posee dos títulos de la Universidad Tilburg, Holanda: uno en psicología clínica y otro en psicología del comportamiento. Pues bien, el señor Eerhart ha elaborado un conjunto de:

- **Ocho recomendaciones que ayudan a reducir el estrés que genera en las personas el hecho de dedicarse al servicio a los clientes.**

Esas recomendaciones, publicadas en *First-Rate Customer Service*, número 305, son las siguientes.

### 1. CONOZCA SUS OPCIONES

La tensión o estrés se potencia cuando usted percibe que no tiene control sobre la situación que afronta. Para hacerle frente:

- **Establezca con claridad cuáles son, para cada posible situación que ha de enfrentar, las opciones de que dispone.**

Por ejemplo, señala Eerhart: "¿Tiene usted la autoridad suficiente para recibir una devolución de un cliente? ¿En qué casos debe usted referir los clientes a otro departamento? ¿Puede usted hacer descuentos? ¿Hasta qué monto?" Cuando usted conoce lo que puede y no puede hacer, logra un mayor control y reduce el estrés.

### 2. NO TOME LAS SITUACIONES CONFLICTIVAS A NIVEL PERSONAL

Si un cliente tiene un problema con alguno de los productos o servicios que comercializa su empresa, no lo tome usted como un asunto personal.

- **Ese cliente no le está criticando a usted, ¡está criticando el producto o servicio!**

Si un cliente llega encolerizado y habla agresivamente, recuerde que las palabras de ese cliente, aunque dirigidas físicamente a usted, en realidad se refieren al producto o servicio que ella asocia con usted. Incluso si dice algunas palabras hirientes o insultantes, recuerde que no van dirigidas a usted. ¡No responda a la agresividad con más agresividad! Cuando esa persona se haya ido, relájese y repítase: "Su cólera no era conmigo".

### 3. TRABAJE EN RED

Coordine sus tareas con sus compañeros de trabajo, comparta con ellos los problemas, procure su apoyo y ayuda... y esté dispuesto a actuar de la misma forma hacia ellos.

- **La mejor forma de potenciar el control sobre lo que sucede en su trabajo es saber que usted cuenta con un equipo que le respalda.**

Si usted logra mantener buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, será capaz de generar y utilizar recursos extras que le ayudarán a reducir las situaciones que provocan estrés.

#### 4. "EMPATICE" CON LOS CLIENTES

Cuando un cliente encolerizado se acerque a usted con un problema, en vez de pensar que esa persona llega a "interrumpir el trabajo, tan tranquilo, que usted estaba haciendo", oblíguese a colocarse en la situación del cliente. ¿Cómo reaccionaría usted si le sucediese lo mismo con otra empresa? Posiblemente estaría igual o más encolerizado. Nótese que:

- **Esa es una actitud que usted puede elegir personalmente; nada se lo impide.**

Usted es libre de rechazar psicológicamente al cliente, lo que potenciará al extremo el estrés, o convertirse en un aliado de él en la búsqueda conjunta de una solución satisfactoria, lo que reduce a sus niveles mínimos la tensión y el estrés.

#### 5. PREGUNTE A LOS CLIENTES LO QUE ESPERAN DE USTED

Cuando esté frente a un cliente encolerizado o le atienda por teléfono, le puede resultar en extremo estresante tratar de adivinar lo que el cliente realmente desea. Elimine esa causa de estrés preguntándole directa y abiertamente al cliente: "¿Qué puedo hacer para ayudarle a solucionar esta situación?" o, incluso, "¿Que desearía usted que yo hiciese ante esta situación?"

- **Plantear la situación en esos términos ayudará a establecer las bases para llegar, incluso cuando a usted le sea imposible satisfacer al 100 x 100 al cliente, a una solución de compromiso.**

Usualmente, los clientes no plantean exigencias irracionales. Lo importante es encontrar un camino consensuado hacia la solución.

#### 6. INTRODUZCA PEQUEÑAS "CHARLAS" EN LA DISCUSIÓN

Cuando se afronta a un cliente disgustado, la tensión tiende a crecer debido a que centramos toda nuestra atención en el problema. Una forma de romper ese círculo vicioso es el de introducir pequeñas "charlas al margen" en la conversación.

- **Como es obvio, hay que ser muy cuidadosos para hacerlo sin inducir al cliente a creer que usted quiere "salirse por la tangente" o que pretende restar importancia al problema.**

Pero, sin lugar a dudas, un comentario agradable puede ayudar a "enfriar" la tensión reinante e, incluso, puede llegar a colocar al cliente en una situación más favorable a una solución consensuada.

#### 7. ELOGIE AL CLIENTE

Recurra a comentarios positivos cada vez que pueda. Si alguien le está haciendo "la vida imposible", encuentre algo que haga especialmente bien la empresa en la que esa persona trabaja, algo por lo que sean conocidos positivamente a nivel personal los originarios de la región o país del interlocutor, etcétera. O, simplemente, límitese a elogiar al cliente por lo bien que conoce los productos o servicios de su empresa. Pero, recuerde siempre que:

- **Los elogios tienen que ser totalmente sinceros y ciertos.**

En caso contrario, el efecto sería el contrario del buscado.

## 8. UTILICE LA TÉCNICA "COLOMBO"

¿Recuerda a Colombo, el detective de la televisión? Lo que menos le interesaba al teniente Colombo era mostrarse amenazante cuando hacía sus preguntas a los sospechosos. Adopte la posición de Colombo y ante un problema, "ingenuamente":

- **Pida a los clientes que le ayuden a comprender la situación para, de esa forma, poder encontrar la mejor solución.**

Haga preguntas que obliguen al cliente a razonar lo que trata de explicar. Eso ayudará al cliente a "enfriarse" y reducirá la tensión generada por el encuentro.

### CONCLUSIÓN

Nótese que, en el fondo, se trata de potenciar el control de la situación. De acuerdo con Eerhart, existen otras técnicas para reducir los niveles de estrés, como son tomar un baño caliente, contar hasta diez, regar las plantas, meditar durante 10 minutos... Pero, lamentablemente, las mismas no son viables en el trabajo y mucho menos cuando tiene a un cliente disgustado ante usted. Entonces... **aplique las ocho recomendaciones antes explicadas.**

## LA DELEGACIÓN EFICAZ: ¿ADOPTA USTED LA ACTITUD CORRECTA?

Existen niveles de mando que creen que sólo ellos pueden hacer las cosas bien y se resisten a delegar y, en consecuencia, viven abrumados por tareas y tareas y más tareas, muchas ellas de escasa importancia. Existen otros que delegan sin tomar en consideración que gran parte de la eficacia de la delegación depende de la actitud mental con que se hace. En otras palabras, la eficacia no depende de en quién se delega, sino de quién delega. Para lograr la actitud mental correcta, de acuerdo con Alyssa Gregory, de About.com, existen cinco enfoques básicos. Evalúe sus actitudes en relación con los mismos.

			Sí	No
1	<b>Piense siempre en términos del “gran cuadro”</b>	Si usted cae en la trampa de delegar cada paso, cada tarea individual que se requiere para realizar un trabajo, no alcanzará un nivel de eficacia aceptable ya que quedará atrapado en los detalles: los árboles no dejarán ver el bosque. Concéntrese, por el contrario, en el objetivo final que se pretende alcanzar con la tarea delegada.		
2	<b>Despójese de sus propios criterios</b>	En especial, si es una tarea que usted ha estado realizando durante mucho tiempo y decide delegar, tenderá a pensar que la suya es la única forma correcta de hacer las cosas. Deje atrás sus prejuicios personales, concéntrese en el objetivo y dé libertad a sus subordinados. Lo importante no es cómo se realiza la tarea, sino el resultado que se logra.		
3	<b>Dé a la persona en quien delega toda la información</b>	Cuando se trata de delegar, compartir la información es fundamental. Proporcione a la persona en quien delega toda la información que usted posea sobre el asunto en cuestión, y luego esté dispuesto a responder a todas las preguntas que sean necesarias.		
4	<b>Evite la micro-supervisión</b>	La delegación eficaz no es algo que se logra de la noche a la mañana; es un proceso progresivo que se fundamenta en la confianza, la colaboración y el respeto mutuo. Evite estar todo el tiempo con el aliento pegado al cuello de la persona en la que se ha delegado. Una vez encomendado el trabajo, su misión es estar disponible,		

		para aclarar cualquier asunto, pero invisible, a menos que se le necesite. Una vez más, su preocupación debe centrarse en el objetivo y en la fecha límite para la realización del trabajo.		
5	<b>Esté dispuesto a cambiar</b>	Las empresas cambian, los entornos de negocios cambian, en consecuencia, usted también tendrá que estar dispuesto a cambiar. De forma periódica, pero regular, revise sus responsabilidades, a qué dedica su propio tiempo, cuáles son sus nuevas responsabilidades y cuáles pueden ser delegadas y, en especial, de qué forma podría mejorar su propio trabajo y el de sus colaboradores.		