

BBVA Laboral

Publicación Especializada de Recursos Humanos

Edición No. 3, Enero 2005



Negociación Creativa

Algunos objetivos, obstáculos y soluciones

adelante.



GESTION POR COMPETENCIAS

La columna vertebral para la dirección de recursos humanos



Por José Antonio Espinoza
Director corporativo de entrenamiento para la Corporación Uniqué-Yanbal

La gerencia moderna se ha caracterizado por la frecuente aparición de conceptos best sellers que llegan, hacen ruido y se van, como las olas del mar. La razón: son interesantes, pero apuntan a solamente uno o a pocos aspectos de la problemática global de la empresa. Empowerment, gestión del conocimiento, balanced scorecard, y otros muchos valiosos conceptos más se toman como “la solución” a los problemas, la panacea, la cura de todos los males y demonios. Pareciera que una cierta flojera de pensar nos venciera y antes que buscar juzgar críticamente la aplicación e integración de esos conceptos a nuestra realidad, preferimos dejarlo todo en manos del gurú de moda. Management by magazine (gerencia por revistas) lo llamó alguien.

Ocurre lo contrario con el concepto de “gestión por competencias”. Es una de las pocas modas actuales que bien llevada nos puede proporcionar un marco para integrar funciones y procesos. En este caso los que tienen que ver con los recursos humanos. Usando las competencias como columna vertebral e integradora podemos proporcionarle una base común a los procesos de selección, desarrollo, promoción y desempeño. De ahí su importancia.

¿En qué consisten?

¿Qué son las competencias? Son ciertas capacidades que tiene una persona y que la hace aparente, apropiada, eficaz, para ciertos roles, o que la hace destacar sobre sus pares. Ejemplos de competencias son: orientación a resultados, dirección de otros, pensamiento analítico, conciencia organizacional, etcétera. No existe un universo de

competencias estandarizadas y únicas. Lo que existen son diccionarios de competencias que cada autor o investigador considera que definen las competencias más usuales y necesarias en el mundo laboral. Las competencias se describen por medio de comportamientos, por conductas observables. Por ejemplo, a una persona con un nivel avanzado de “orientación a resultados” se le reconoce porque: “toma decisiones, fija prioridades, o escoge metas sobre la base de ingresos y egresos; hace consideraciones explícitas de ganancias potenciales o retornos sobre la inversión”. De allí su gran practicidad. No se trata de tomarles exámenes o ponerlos a prueba. Se trata simplemente de observarlos o pedirles a quienes interactúan con ellos que nos digan (anónimamente) qué tan frecuentemente esas personas exhiben los comportamientos característicos de las competencias que buscamos.

Su desarrollo

¿Cómo se desarrollan las competencias? Las competencias son el producto combinado de conocimientos, habilidades y actitudes de una persona. Por ejemplo en el caso de orientación a resultados las personas ponen en juego conocimientos sobre evaluación económica de alternativas, habilidades para detectar qué asuntos son los realmente prioritarios, y una actitud de respeto pero no de temor a la toma de riesgos.

Definidas las competencias que necesita una persona para desempeñarse en un puesto específico usamos ese perfil, por ejemplo, para las entrevistas



de selección. Mediante una técnica llamada “revisión de incidentes críticos” tratamos de percibir si el candidato ha mostrado en el pasado los comportamientos que buscamos. Si se trata de un candidato más bien interno tomaremos las percepciones de su jefe actual, de algunos pares y de algunos subordinados. A través de una encuesta anónima preguntaremos si han observado los comportamientos que nos interesan y con qué frecuencia. Eso nos permitirá trazar el perfil de competencias del candidato. Igualmente encuestas de ese tipo, llamadas de 360 grados, nos permiten encontrar las competencias que deben ser reforzadas en los trabajadores actuales.

El inicio

¿Cómo se define un modelo de competencias? En principio diremos que una empresa puede tener un diccionario o inventario de las competencias deseables en la organización, a partir del cual, y de acuerdo a sus prioridades y estrategias de negocios, seleccionará las que conformarán su modelo de competencias. Es muy probable que sea necesario un modelo para cada nivel jerárquico. Digamos uno para la alta gerencia, otro para la gerencia media y otro para los niveles operativos. Las competencias podrían ser de tres tipos: básicas, funcionales y gerenciales. Tampoco en esto hay unanimidad entre los autores pero mientras tengamos un panorama coherente no es un gran problema el cómo las clasifiquemos. Esto no es ciencia exacta. Aquí no hay el “Roma locuta, causa finita”. Pero ¿quiénes determinan qué competencias son las necesarias dominar y en qué grado de dominio? La metodología más práctica es la de entrevistar a los líderes de la organización y pedirles que nos describan el perfil del trabajador ideal para cada puesto. Que nos indique qué competencias que hemos valorado en el pasado deben conservarse y cuáles debemos cambiar. A partir de allí, y tomando la opinión de paneles conformados por los propios trabajadores, se conformará el modelo y los niveles de dominio que deben tenerse en cada competencia para cada rol o puesto.

Lo más útil, y dicho sea de paso, lo único que

justifica el invertir recursos en definir modelos de competencias es que lleguemos a evaluarlas y a definir programas de desarrollo de las competencias en las que estén débiles las personas. Si no hay, como consecuencia de todo un proyecto de este tipo, un plan de desarrollo de competencias que se ejecute paciente pero sostenidamente, no habremos ganado gran cosa.

Errores

¿Cuáles son los errores que se cometen más frecuentemente al intentar aplicar el concepto de competencias? Muchos. Y quién creyera que hasta se originan por conceptos errados o confusos encontrados en ciertos populares libros. Veamos algunos. Primero: realmente existen dos grandes escuelas de pensamiento alrededor de las competencias. La escuela americana que las usa para distinguir los comportamientos de las personas que “sobresalen” en sus puestos, de las competencias exhibidas por las personas promedio. Y la escuela europea que define a las competencias como lo “mínimo” que debe saber hacer una persona para calificar a un puesto. Las primeras son las “competencias de la excelencia” y las segundas las “competencias laborales”. Las primeras son más útiles de aplicar en puestos o roles poco estructurados, típicos de gerencia o supervisión. Las segundas son más apropiadas para roles muy estructurados, bastante operativos. Si no tenemos claro qué tipos de competencias vamos a usar es poco probable que tengamos éxito.

Segundo: las competencias no deben usarse como “la técnica” para describir puestos. Mucho menos si estamos pensando en “competencias de la excelencia”. Pero pocos autores nos alertan sobre ello. La vida real sí lo hace y lo cobra.

Tercero: existe el concepto bastante difundido por ciertas respetables casas consultoras que nos hablan de las competencias como si fuesen solamente “actitudes” y dejan de lado conocimientos y habilidades. Las actitudes por sí solas no predicen comportamientos. Eso lo ha confirmado la psicología organizacional. ▷

Se puede definir las competencias como lo “mínimo” que debe saber hacer una persona para calificar en un puesto determinado.



Cuarto: las competencias no se desarrollan una por una, ni tampoco asistiendo solamente a cursos. Los eventos de aprendizaje que se programen deben articularse en “programas de desarrollo” que comprendan variadas modalidades tales como rotación de puestos, participación en proyectos cortos, mentoría, clases presenciales, talleres, sesiones en aula, etcétera. Recordemos que no son sólo conocimientos sino también habilidades y actitudes. Por consiguiente, no pensemos tampoco que vamos a atacar una competencia distinta por semana.

Quinto: este es un proceso de cambio y como tal está sujeto a oposiciones explícitas e implícitas. Está de por medio la autoestima. A nadie le gusta que, teniendo inclusive un puesto jerárquico expectante, le vengán a decir que está débil en determinadas competencias. Si no la preparamos para un cambio de mentalidad en relación al aprendizaje esta persona negará, zapateará y cuestionará los resultados de las evaluaciones. ¡Ah! y por favor no las llamemos “evaluaciones de 360 grados”. El término evaluación evoca el valorar, el dar valor, el juzgar comportamientos y eso predispone al rechazo. Llamémoslas, por que lo son, “sesiones de retroalimentación”. Se hacen para ayudar a que las

personas mejoremos nuestros comportamientos, calcemos en el puesto o busquemos la excelencia.

¿Resuelven las competencias todos los problemas de una organización? No. ¿Al menos los que tengan que ver con el desempeño de los trabajadores? Tampoco. Las competencias y la motivación de un trabajador no constituyen sino un aspecto del desempeño. Lo que depende “directamente” de él. Al desempeño lo impactan también los factores externos como expectativas, procesos, recursos, mediciones, incentivos, retroalimentación y clima laboral.

Las competencias sí nos proporcionan la base para que la selección de trabajadores esté más alineada con los reales requerimientos del rol. Nos permiten sustentar los programas de aprendizaje sobre necesidades específicas y claras para todo el mundo. Nos permiten identificar de qué manera evaluaremos si las personas están aprendiendo o no.

La intensidad que pongan las personas en desarrollar sus competencias puede ser una buena base para incentivos y también prerrequisitos para las promociones. Nos brindan un lenguaje común para describir lo que esperamos de nuestros colaboradores. Y en este mundo de modas pasajeras eso es mucho. □

NUEVA PERSPECTIVA

Los conocimientos, habilidades y atributos del personal con potencial.

Por Felipe Ortiz de Zevallos

El año pasado, teniendo en cuenta que apenas un tercio de las empresas inglesas hacían uso de sus programas de post-grado, los más altos directivos del London Business School entrevistaron en profundidad a más de cien ejecutivos de empresas globales para determinar los conocimientos, habilidades y atributos que exigen del personal con potencial gerencial que contratan. Estos son:

Conocimientos: Economía mundial / Finanzas globalizadas / Estrategia integral / Estructura y dinámica organizacional /

Microeconomía de competencia / Ciencias referidas a la toma de decisiones / Marketing global y gerencia de marca / Gerencia de ventas y manejo de cuentas / Gerencia de tecnología / Contabilidad / Manejo de recursos humanos / Gobierno corporativo.

Habilidades: Multiculturalismo / Manejo de la ambigüedad, la incertidumbre y las paradojas / Toma de decisiones / Responsabilidad / Desempeño gerencial / Gerencia de proyectos / Capacidad para simplificar lo complejo / Comunicación / Saber escuchar y

observar / Trabajo en equipo / Apreciación del talento / Interacción interpersonal.

Atributos: Integridad personal / Conciencia del mundo / Agente de cambio / Juicio e intuición / Vocación por la excelencia / Perseverancia y tenacidad / Capacidad de adaptación / Apasionamiento y persuasión / Curiosidad y creatividad / Conocimiento de uno mismo / Confianza proyectiva / Energía motivadora / Deseo y capacidad para aprender.

¿Cuántas veces ha ocurrido que empresas con equipos consolidados de trabajadores, de repente empiezan a fallar...?

MOTIVAR MEJOR QUE DESPEDIR PERSONAL

El recurso humano es la clave del éxito



Extraído de Mundo Laboral

¿Cuántas veces ha ocurrido que empresas con equipos consolidados de trabajadores, de repente empiezan a fallar y se desmoronan, sobre todo cuando se les cambia el jefe y tienen que acomodarse a un nuevo estilo de dirección?

En otras ocasiones, se empiezan a sentir las fallas en los trabajadores debido a las reestructuraciones de personal y despidos, dado que las personas que quedan en la empresa se desmoralizan y bajan su rendimiento y con ello decae la productividad.

Según expertos en el tema, uno de los grandes problemas de las actuales gerencias es que concentran todo su tiempo en diseñar estrategias, formular proyectos, realizar grandes inversiones y buscar nuevos negocios, entre otras acciones fundamentales, pero en esta loca carrera descuidan al recurso humano.

Asimismo, son muchas las gerencias que ven en la reducción de personal "la panacea" para solucionar sus problemas financieros, pero se encuentran con la sorpresa que pasado un tiempo, este mecanismo no surte el efecto deseado. La razón de este

comportamiento radica en el manejo del recurso humano, como lo explica Enrique Morales Nieto, en su libro "Practicum Empresarial", ya que por buenas que sean las estrategias si no cuentan con la suficiente dedicación y entendimiento de los trabajadores, necesariamente su actitud lleva a que se disminuyan los resultados de la organización.

Recurso Humano, la Clave Especialistas en el tema de recurso humano recomiendan que antes de realizar despidos, se haga un análisis de la forma cómo se maneja el personal, para así determinar si realmente con dicha medida se pueden alcanzar resultados de fondo o si por el contrario es mejor motivar este recurso para hacer que se "pegue al carruaje del cambio" y con ello lograr mayores aportes en conocimiento y más resultados.

En concepto de Julieta de Castro, directora de Consultoría en Recursos Humanos de PriceWaterhouseCoopers Colombia, para que los empleados de una empresa continúen su ritmo de trabajo y aporten al negocio se necesita ante todo una ▶



buena "administración del cambio", la cual se debe centrar en que la gente entienda las bondades de las transformaciones y se involucre en alcanzar las metas comunes.

¿Pero cómo lograrlo?. En opinión de la ejecutiva, lo primordial es la motivación, la cual se puede realizar de múltiples formas que van desde dar incentivos monetarios, asignar más tareas de responsabilidad, hasta algo tan simple como recibir un trato amable del jefe y reconocimientos morales.

En la mayoría de las ocasiones, la falla del personal se centra en una inadecuada actitud del jefe, ya que éste se olvida que debe ser un líder y además un dinamizador del trabajo en equipo, explicó. Variedad de Estímulos por ejemplo, para Julieta de Castro si de estimular se trata, una buena táctica que puede aplicar el jefe es encontrar qué cosas motivan al empleado, ya que esto varía dependiendo del ciclo de vida en que se encuentre.

En el caso de un profesional joven, algo que llama su atención para continuar con mayor ganas, es otorgarle viajes de reconocimiento, cursos de capacitación o dejarlo liderar un proyecto específico, esto lo hace sentir que es parte importante de la empresa. Asimismo, cuando se trata de una persona mayor, con años de experiencia, una fuente de motivación puede estar en darle la posibilidad de que haga aportes extras a su fondo de pensiones, darle una recompensa de un viaje en familia, apoyar la educación de su hijo o participar en un evento donde pueda intercambiar ideas sobre su carrera. Pero si bien algunas de estas recompensas tienen implicaciones económicas que no todas las empresas, en el momento, pueden realizar, también hay otras, que no cuestan nada y pueden llevar a un trabajador a buscar ser mejor en la empresa. Una de estas alternativas son los reconocimientos morales, como es fijarse en aquellas cosas buenas que hace la gente y mencionarlas en público o en una cartelera para que sirva de ejemplo de lo que se necesita de la gente.

Los Estudios lo Confirman, estudios sobre el tema del manejo del recurso humano como el desarrollado por Price Waterhouse Coopers, en diciembre de 1999, en compañías de Sudamérica denominado "Las mejores prácticas de gestión humana" muestran que es tan importante la motivación, que este punto supera en interés entre los empleados encuestados a otros tan obvios como una buena

retribución salarial.

Se destaca de esta investigación que, dentro de los atractivos del trabajador para continuar en una empresa está el que tenga una buena imagen y un adecuado estilo gerencial con (75%). Este tema superó ampliamente al de la remuneración salarial, que sólo fue lo más relevante para 28% de los trabajadores. De esta forma, para de Castro queda claro que cuando se trata de hacer cambios, lo mejor es pensar primero en el recurso humano, ya que son muchos los gerentes que creen que lo más oportuno ante cualquier dificultad es despedir.

“En la mayoría de los ocasiones, la falla del personal se centra en una inadecuada actitud del jefe”

Otra investigación que confirma lo anterior, es la realizada por el Instituto de Estudios de Empleo, firma estadounidense, la cual realizó encuestas a mil compañías americanas en un análisis denominado: La moral de los empleados durante la reducción de personal, el cual mostró con sorpresa que sólo 22% de las compañías que realizaron reestructuración de personal lograron sus metas de mejorar la productividad. Una razón que atribuyen los analistas a esta baja efectividad es que con los cambios decae la moral de las personas y empieza el síndrome del "sobreviviente". De esta manera, quienes se quedan en la compañía se vuelven introvertidos y pierden creatividad y son más temerosos al riesgo, al tiempo que aumenta la desconfianza en la gerencia. Es entonces, cuando la desmotivación del personal se traduce para las compañías en su "talón de Aquiles", donde una solución se transforma en un problema por no saber transmitir y hacer entender a los empleados que son esenciales para sacar adelante la empresa. □

adelante.

Una manera para subsistir en el desierto es hacer una huerta. Pero el suelo infértil, la sequía y las temperaturas extremas son las condiciones opuestas a las que se requieren para el desarrollo de las verduras

NEGOCIACION CREATIVA

Algunos objetivos, obstáculos y soluciones

Por Francisco Ingouville
Mason Fellow de Harvard University

Una manera para subsistir en el desierto es hacer una huerta. Pero el suelo infértil, la sequía y las temperaturas extremas son las condiciones opuestas a las que se requieren para el desarrollo de las verduras. Algo parecido pasa con los conflictos y en las negociaciones tensas. La solución es la creatividad pero no se da creatividad en climas conflictivos o la que se da ocurre independientemente en cada bando y está al servicio de la agresión. Muchos conflictos se solucionarían si las partes, en vez de pelearse y tironear de un recurso escaso, combinaran sus capacidades para generar valor y así tuvieran suficiente para satisfacer los intereses de todos. Y la paradoja, en este caso, es que cuando llamamos conflicto a un problema es porque ya se han dado ciertas características que son las condiciones opuestas a las que requiere el desarrollo de la creatividad. Esas características inhibitorias son el miedo, la desconfianza, la demonización del otro y la falta de comunicación o trabajo en equipo. En un medio de esas condiciones la creatividad sufre y muere como una babosa en una salina.

Los sudamericanos tenemos cierta ventaja (como complemento de nuestras desventajas) sobre la gente que vive en países previsibles. Estamos acostumbrados a lidiar con lo imprevisto y hemos desarrollado en consecuencia una capacidad creativa interesante. Desde el caos de nuestro tránsito en las calles a las cambiantes reglas de juego, nuestra vida es un constante entrenamiento para la innovación. He dado cursos a diversos grupos en cuatro continentes y lo he constatado.

Sería conveniente aprovechar esa capacidad, pero a la hora de negociar ponemos los pies en la tierra y recurrimos a abogados y contadores cuyas disciplinas son estructuradas y poco propensas al vuelo creativo. Incluso la más creativa de las personas se pone seria

y prolija, se peina formalmente y se calza un chaleco de fuerza para sentarse en la mesa de negociaciones.

Objetivos

Es muy conocido el cuento en que dos hermanas pelean por una naranja y la madre decide darle mitad a cada una para luego ver que una de ellas se come los gajos y bota a la basura la cáscara, y la otra se pone a rayar la cáscara porque quiere hacer una torta cuya receta exige piel de naranja rayada. Roger Fisher lo usa en su famoso libro *Getting to Yes* (Si, de acuerdo!) para diferenciar posiciones de intereses y demostrar qué fácil es caer en el error de negociar las posiciones en lugar de los intereses, dejando valor sin aprovechar. Es muy impactante la idea de que si hubieran conocido sus intereses hubieran podido cortar la naranja de forma en que toda la cáscara quedara para una y todos los gajos para la otra. Hubieran “creado valor” duplicando lo que cada una obtenía. Es decir estarían llevando a cabo una negociación creativa, cuyo objetivo es maximizar la satisfacción de los intereses. Otra manera de lograrlo es destruir al adversario y quedarse con todo lo que estaba en disputa. Pero eso tiene varios inconvenientes: El primero es que quizá no lo logremos. El segundo es que la moral y ley limitan nuestro derecho de destruir al prójimo. El tercero es que nos deja sin un socio potencialmente útil para otras eventuales transacciones. El cuarto es que nuestra reputación se vería afectada por esa acción y dañaría nuestras relaciones con otros.

Obstáculos

Supongamos ahora que una de las chicas aprende el concepto de posiciones e intereses y en la siguiente disputa por una naranja, entre arañazos y tirones de pelo le pregunta “Para qué quieres tu la naranja?”





Lo más posible es que la otra, con esa dulzura con que se hablan los hermanos, le conteste “qué te importa, imbécil!” Por que si bien es conveniente que las partes compartan sus intereses para poder hallar soluciones, nadie quiere darle información al enemigo. Este primer obstáculo a la negociación creativa se localiza en la relación. No están dadas las condiciones para que una niña confíe en que la otra no abusará de la información. Es inútil por lo tanto intentar avanzar hacia el conocimiento de los intereses.

Solución

Como una persona que camina sobre un lago congelado, es necesario estar atentos al crujido del hielo para saber cuándo es peligroso seguir avanzando. Cuándo es aconsejable retroceder y esperar a que se consolide el piso para avanzar. Para que la negociación creativa pueda progresar debemos dejar de preguntar por los intereses y apuntalar la relación. Un buen consejo es reglarla: negociar, acordar y comprometerse con respecto a algunas normas que rijan la forma en que interactuaremos. Por ejemplo compromisos de confidencialidad, de no agresión, o de no usar la información para dañarse mutuamente. El proceso

de reglar la relación tiene la virtud de ponernos a trabajar juntos, en algo que nos interesa a las partes sin comprometer ni arriesgar el objeto de la negociación. Siguiendo con la metáfora del lago, endurecemos así el piso para que después podamos avanzar más confiados hacia los intereses. Pero el riesgo de entregar información al “enemigo” no desaparece totalmente. Si soy un negociador con una alta aversión al riesgo quizá encuentre imposible superar este obstáculo y prefiera negociar posiciones. Es decir, prefiero media naranja con tal de no arriesgarme a informarle a la otra parte que pienso hacer una torta, ya que puede decir inmediatamente “¡yo también quería hacer una torta!” robándome la idea y disputándome el derecho a reclamar la cáscara.

Un amigo mío me decía: “En esto de compartir los intereses hay que aprender de los puerco espines. ¿sabes cómo hacen el amor los puerco espines? Pues... con mucho cuidado!” Y sin duda tenía razón, pero ¿en qué consiste tener cuidado? Hay que intercambiar los datos en cuotas, alternativamente. No entregar toda la información sino un poco, y esperar que el otro actúe recíprocamente antes de dar el siguiente



paso. La mayoría de las amistades progresan de esa manera... van tomando confianza progresivamente y luego de obtener confirmación sobre la confiabilidad del otro.

Otro obstáculo

No es tan fácil darse cuenta que hay intereses detrás de las posiciones. La madre les preguntó a las chicas por qué peleaban y ellas dijeron que querían la naranja. La madre no indagó más. Cómo habría de imaginar que detrás de esas posiciones tan claras había motivos ocultos y diferentes.

El problema es que hay que estar muy convencido de que algo existe para intentar hallarlo. Jorge Bucay cuenta que, de niño, se preguntaba por qué el elefante que estaba atado a una estaca frente al circo no la arrancaba, si aparentemente le sobraba fuerza. La respuesta es que la primera vez que lo ataron a una estaca era un recién nacido que pesaba apenas cincuenta kilos y era incapaz de arrancarla. Tironeó y tironeó de ella hasta convencerse de que era imposible. Convencimiento que le duró toda la vida. Hoy en día no la saca por que no lo cree posible y por lo tanto no lo intenta.

La solución

Hay que saber que se puede. Para ello es conveniente conocer las herramientas que lo hacen posible. También hay que querer encontrar los intereses. Para lo cual es necesario entender todas las posibilidades que se abren una vez que uno pasa de posiciones enfrentadas a intereses, que no están enfrentados. En resumen, hay que querer hacerlo y saber cómo. Para ambas cosas hay que entender que la estructura conflicto-solución del cuento de la naranja se da en casi todos los conflictos o negociaciones. Siempre se puede encontrar intereses que no estén tan trabados como las posiciones. Si bien no podemos profundizar aquí en las técnicas para lograrlo, cabe enfatizar que mejoras en la comunicación y la relación son caminos muy fructíferos.

Hay dos cuentos que quisiera proponer. El primero para ilustrar la necesidad de escuchar y el segundo la de hablar claro.

El cura joven

Cuentan de un cura recién ordenado que, habiendo

sido asignado a una parroquia, puso el máximo empeño y entusiasmo en su trabajo. Recorría desde temprano las casas del vecindario y llevaba su prédica a todos los hogares. Caminaba incansable desde muy temprano en la mañana hasta entrada la noche para visitar a cada una de las familias y hablarles de Dios y de la salvación de sus almas. Y cuando llegaba el domingo, preparaba su sermón con esmero y esperaba ansioso a la multitud que llegaría a su iglesia. Pero sólo unos pocos se presentaban.

Entonces, desilusionado pero no abatido, se decía a sí mismo que nadie le había prometido un trabajo fácil y que debía redoblar los esfuerzos. Entonces se levantaba más temprano y visitaba más gente y les hablaba con más entusiasmo, pero los resultados eran los mismos. Hasta que cayó enfermo y tuvo que guardar cama.

Entonces pasó su superior a visitarlo y le preguntó cómo le iba. Agotado y afónico como estaba, apenas le alcanzaba la voz para confesar su desconsuelo. El superior lo escuchó en silencio. Y antes de partir, lo palmeó con cariño en la espalda y con una sonrisa le dijo: "No debes preocuparte, eres un buen cura. Solo prueba hablarles menos y escucharlos más."

El joven todavía convaleciente recorrió las casas pero, sin energía para hablar, se limitó a escuchar. La gente entonces le contaba sus vidas... sus problemas. El escuchaba y escuchaba. Se enteró, así, de quiénes eran sus parroquianos y ellos sintieron que tenían un cura. El rol de la escucha activa me parece fundamental para mejorar la relación y conocer los intereses del otro. Con respecto a la fuerza con que comunicamos los nuestros... acá va el otro cuento...

Dos pares de patines

Mi amigo Brasileño Rodrigo Alhadef, cuenta, que cuando él era chico, su padre volvió de un viaje de negocios con dos pares de patines de regalo: uno para él y otro para su hermana. Ellos habían ido con su madre al aeropuerto a recibirlo y lo esperaban con la nariz aplastada contra el vidrio mientras él pasaba por los trámites de inmigraciones y aduana.

Eran épocas de proteccionismo económico, y cuando abrió su valija el inspector de la aduana le dijo que sólo podía entrar al país un par de patines. El padre, un hombre de pocas vueltas que no acostumbraba a argumentar mucho, lo miró por un instante y luego le dijo, señalando el ventanal que lo



separaba de su familia: “Muy bien, allí están mis dos hijos, elija a uno de ellos y dígame que se va a quedar sin patines.” Cada uno de los chicos recibió su par de patines con mucha emoción.

Además de la comunicación, la capacidad de generar una relación de trabajo y sentarse del mismo lado para negociar son elementos fundamentales para poder crear. Y cada uno merece una explicación

extensa incluyendo horas de práctica.

El desarrollo y la aplicación de la creatividad en la negociación es un tema inagotable. Creo que quienes se topan con un estímulo para tomar esa vía encuentran muchas satisfacciones por el camino. Siento que este artículo es sumamente incompleto, pero me daría por satisfecho si lleva a alguien a interesarse más en el tema. □

Los 9 Secretos de un buen

BRAINSTORMING

Algunos Puntos a tener en cuenta

Por Gorka Garmendia

1. Invita a la gente adecuada. Quizás has juntado a un grupo de personas brillantes y creativas, pero con poca experiencia en el tema o el problema a resolver. Esto suele producir ideas que nunca pueden implementarse en la realidad. Cuando dirijo sesiones de brainstorming sobre temas de publicidad o marketing directo, siempre intento incluir personas que tienen un contacto directo con los clientes, como los comerciales o los teleoperadores.

2. Dale de comer y verás... Chocolatinas y otros aperitivos consiguen ciertos objetivos. Estimulan al equipo y mejoran la energía del grupo. Además, te aseguran que en la próxima sesión la gente estará más motivada a asistir, sobre todo si es a la tarde.

3. No invites al jefe. Las sesiones de brainstorming funcionan mejor cuando todos son más o menos del mismo nivel. Si te preocupa lo que tu jefe pueda pensar de lo que estás a punto de decir, puede que te lo pienses dos veces y acabes callándote una buena idea.

4. Define claramente el problema. Este tipo de sesiones son más efectivas cuando buscan solucionar un problema específico, no sólo para “tener ideas”. El problema deberá estar escrito y bien visible antes de que nadie empiece a pensar.

5. Prepara el terreno (y construye un parking). Cada sesión de brainstorming puede crear ideas extras que no son relevantes para el problema en cuestión. Pero pueden ser grandes ideas para otros temas. No las ignores. Captúralas con “post-its” y colócalas en

un “parking” al otro lado de la sala.

6. No juzgues las ideas en la misma reunión. Tu sombrero creativo es muy diferente de tu sombrero racional. Por supuesto que hay que valorar las ideas y separar las más flojas, pero no durante la sesión de brainstorming. De otro modo frenarías el flujo creativo.

7. Gestiona el dinamismo del grupo. La forma más rápida de matar la creatividad del grupo es permitir que uno de los integrantes domine la sesión. Debes asegurarte de que todo el mundo se siente a gusto contribuyendo. Éste es el motivo por el cual muchas empresas usan recursos externos (un experto que no trabaja en la empresa) para el liderazgo de la sesión.

8. Comparte la información. No todos los que asisten a la sesión tienen la misma experiencia o conocimientos. Una forma excelente de empezar la reunión es que cada miembro exponga brevemente lo que sabe acerca del problema a tratar.

9. El seguimiento es esencial. Algunas de las mejores ideas vienen justo después de la sesión de brainstorming. Por ello, comparte tus anotaciones cuanto antes, cuando todavía está todo fresco en la mente de la gente, y así permitirás que sigan pensando. Convoca a un grupo más pequeño con parte de los que asistieron a la primera reunión. De esta manera se pueden evaluar las ideas, mejorarlas y decidir los pasos siguientes. Esta sesión puede ser incluso más productiva que la primera. □

LAS NUEVAS REGLAS DE JUEGO PARA LA EMPLEABILIDAD Y LA GENERACION DE INGRESOS

¿GENERALISTA O ESPECIALISTA?

Por Mario Chipoco



Hace poco planificábamos con unos compañeros de trabajo los temas a tratar en unas sesiones de capacitación interna para el personal de ventas y de logística de la empresa, y me ofrecí a dictar la sesión de introducción a las redes de telecomunicaciones. El gerente de soporte técnico me retrucó de inmediato que él sólo quería (por favor) que me concentrara en los talleres de ventas, atención al cliente y CRM, y que la parte técnica se las dejara a los ingenieros. Entre risas acordamos que eso era lo más sensato, aún cuando sí estuviera en capacidad de dictar clases técnicas básicas, e incluso ser capaz de profundizar en algunos temas de tecnología, aún cuando mi campo de desempeño sea principalmente comercial. Y es que en un mercado como el nuestro, solemos alabar la capacidad de una persona para funcionar como una navaja suiza de múltiples hojas y herramientas, dada la escasez permanente de los recursos y las limitaciones de los presupuestos. No es raro encontrar gerentes de productos que manejan cinco o seis líneas de productos a la vez, o personas que son a la vez responsables de la administración del sistema de la empresa así como encargados de la logística de otras tantas marcas, y así ad infinitum. Pero como nadie es bueno en todo, dentro de esa tendencia generalista, un profesional realmente tiene que especializarse en algo en particular, aún cuando ese algo sea una gran y frondosa nube de talentos o competencias diversas, como si dijéramos, para poner

un ejemplo, el gerente de producto de una línea completa de equipos de redes, quien no sólo debe conocer los productos, sino también la forma de ingresar los pedidos al sistema logístico del fabricante, las particularidades de la consolidación de mercadería, aspectos de líneas de crédito y financiamiento, además de investigar a la competencia, cultivar las relaciones con los VARs y la búsqueda de oportunidades de negocios, es decir, una “generalización” dentro de la especialización.

El profesional que tenga una experiencia sólida en un rubro determinado y una constante actualización en competencias relevantes para la generación de ingresos para las empresas y que al mismo tiempo gestiona convenientemente su red de contactos en el ámbito en el cual se desempeña, estará en mejores condiciones para obtener nuevos empleos o encontrar más rápidamente uno en el caso que la relación laboral actual termine.

Es lo que se suele llamar el manejo de la imagen profesional o personal como si fuera una empresa, Usted S.A., que con inversiones estratégicas en capacitación, marketing personal y buenas decisiones laborales, permitirá el incremento de la empleabilidad dentro de la realidad de nuestro particular mercado laboral.

Todas estas actividades son igualmente importantes de cara a una economía en la que las empresas continuarán reduciendo costos y recortando





la fuerza laboral, haciendo que esas antiguas historias de más de treinta años de servicio a una misma organización se conviertan solamente en cuentos de la última mitad del siglo XX. Ante esto, sin embargo, siempre existe un enfoque alternativo.

En la serie de libros de Robert Kiyosaki, Padre Rico, Padre Pobre y El cuadrante del flujo de dinero, se explica de manera sencilla la ventaja intrínseca de diseñar y poner en marcha un sistema de generación y administración de activos, activos reales que generen un flujo positivo de dinero. En los capítulos iniciales del primer libro, se explica con gran claridad una verdad tautológica: el hecho de que la mejor forma de protegerse de las exacciones fiscales es la constitución de una empresa.

El fisco le arrebató a las personas con relación laboral de dependencia de 5ta categoría un porcentaje del sueldo aún antes de que tengan la disponibilidad



de gastarlo, mediante una retención directa del empleador en su abono mensual. En el caso de las empresas, el fisco les arrebató la mayor parte de los impuestos después que se han generado los ingresos y utilizado el dinero en inversiones rentables o en gastos necesarios. Se paga el impuesto sobre la utilidad real, a diferencia de los empleados de renta de 5ta

categoría que pagan impuestos sobre el ingreso. La ventaja de la propia empresa es obvia desde este punto de vista, asumiendo que la persona es capaz de crear y mantener un sistema de generación de ingresos exitoso, vale decir, una oferta atractiva al mercado que permita el desarrollo de clientes que generen la rentabilidad. Bajo este punto de vista, los libros de Kiyosaki cuestionan fuertemente algunos paradigmas de la ingeniería financiera cotidiana, como el hecho de que la compra de una casa propia es una de las mejores y mayores inversiones que una familia puede hacer.

Sin embargo, el autor explica que en la mayoría de los casos, la casa no es una inversión sino un compromiso de largo plazo de pago de una hipoteca al banco y de impuestos y arbitrios a la municipalidad, así como de los gastos anuales necesarios para el mantenimiento de la propiedad. En otras palabras, un compromiso que hace salir dinero de nuestros bolsillos. Uno termina trabajando para pagarle al banco.

Los enfoques acerca del manejo de las finanzas personales aunadas a la gestión de la propia actividad profesional explicados en estos dos libros dan una perspectiva fresca y una vuelta de tuerca a la forma rutinaria de observar las cosas.

Vale la pena detenerse un momento a reflexionar y realinear los propios objetivos personales y aprender lo bueno de otras experiencias con miras a mejorar constantemente. Tal vez así podremos ser capaces de interpretar adecuadamente ideas como las expresadas en el siguiente pasaje del primer libro: "...las clases media y pobre trabajan por el dinero. Los ricos ganan dinero. Cuanto más piensen que el dinero es real, más intensamente tendrán que trabajar por él. Si ustedes pueden comprender en profundidad la idea de que el dinero no es real, se harán ricos más rápidamente." "¿Y qué es? ...¿Qué es el dinero si no es real?" Todo lo que papá rico decía es: "Lo que nos pongamos de acuerdo en que sea". "El único y más poderoso activo que todos tenemos es nuestra mente".

Padre Rico, padre pobre (1997)

El cuadrante del flujo de dinero (1998)

Robert T. Kiyosaki - Time & Money Network Editions □

Balanced Scorecard

Utilizada para crear valor en las organizaciones

Por Fernando Vigorena P.
Consultor de Empresas

Sus creadores son dos profesores del Harvard Business School en Estados Unidos - Robert Kaplan y David Norton, padres del concepto del Balanced Scorecard, o también conocido como **Paneles de Indicadores Balanceados**, cuya importancia está ligada a la gestión estratégica integrada y efectiva. Por lo menos así lo dicen ellos en sus escritos. En síntesis el concepto del BSC debe ser entendido como un sistema de control que mide la performance o rendimiento de cada persona en la organización. Busca determinar los logros mensurables y concretos de cada uno, lo que indudablemente es crítico en una organización que no tenga entrenado adecuadamente a su cuadro de personal.

Es muy fácil aplicar esta técnica en culturas y organizaciones anglosajonas, pero puede resultar dañino en nuestras organizaciones, con estructuras, aún muy frágiles y donde conceptos como “rentas variables”, “medición de resultados o performance individual”, suenan como algo amenazante para nuestra cultura dependiente.

Al igual que muchas de las nuevas tecnologías administrativas que ya se conocen, el BSC no es la panacea que soluciona todo. Para su aplicación y razonable administración y real apoyo a la gestión, requiere, como requisito indispensable, el que exista un previo desarrollo de otras acciones en la organización.

La empresa debe contar con un buen sistema de comunicación. Verdaderos equipos y no grupos de trabajo, una coordinación de acciones, liderazgo real y no simple gerenciamiento, entre otros factores. De no ser así, el Balanced Scorecard puede ser funesto para una organización y producir efectos negativos entre los funcionarios.

En la implementación de un sistema de Balanced

Scorecard es necesario tener en consideración, a lo menos, los siguientes aspectos, que se mencionan a continuación: Hacer partícipe a las personas apropiadas, no siendo válido involucrar a todo el personal desde un inicio. Es necesario tener muy claro quienes deben tener conocimiento del proyecto a implementar. Asegurar el patrocinio del nivel superior al proyecto. Lograr involucrar a las personas a través de un buen plan de comunicación. Verificar que sea liderado por la persona correcta. Explicar claramente a los funcionarios el concepto, para que no sea entendido erróneamente, como un conjunto de indicadores de rutina, y no relacionados con los objetivos estratégicos. Evitar el exceso de ponderaciones en el desarrollo del modelo, haciéndolo difícil de interpretar y corriendo el riesgo de que se considere un modelo matemático perfecto. Vincular la performance y remuneraciones variables que considera el BSC, sin tomar los debidos cuidados para que no se creen desvíos de contenido y que los fines justifiquen los medios.

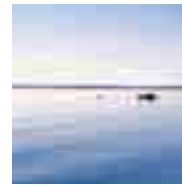
El Balanced Scorecard es una herramienta de gestión de desempeño en las organizaciones y tiene éxito cuando se consigue utilizarlo para crear valor en las organizaciones.

Lamentablemente, en nuestro país esta técnica está siendo aplicada en algunas empresas, sin el debido cuidado a los factores ya señalados produciendo serios problemas entre sus integrantes, que van desde el rechazo hasta el sabotaje inconsciente a este tipo de iniciativas, las que mal aplicadas pueden hacer del Balance Scorecard una moda más, de esas que pasan rápidamente.

Cuidado, una mala aplicación del BSC, puede transformar a los colaboradores de su empresa, de hijos de la prosperidad en huérfanos de la inseguridad.

□

adelante en noticias.



BBVA Crecer
AFP



BBVA obtiene beneficio récord en Latinoamérica

Espera crecer 5% para finales del año 2004

BBVA ha obtenido unos beneficios récord en Latinoamérica en los primeros nueve meses de este año y espera crecer un 5 por ciento en 2004 en esta región, según los datos conocidos ayer del segundo banco español.

BBVA América obtuvo en el período enero-septiembre un beneficio neto atribuido de 866 millones de euros (1,108 millones de dólares), un incremento del 60 por ciento, impulsado por el aumento de la participación en el mexicano Bancomer, informó la entidad a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) de España. El beneficio procedente de México, la principal apuesta del grupo en Iberoamérica, casi se duplicó, hasta elevarse a 580 millones de euros (742.4 millones de dólares), prácticamente la cantidad ganada por el conjunto en la región en el mismo período de 2003.

De esa cifra, 485 millones de euros (620.8 millones de dólares) correspondieron al negocio bancario -donde tuvo crecimiento del 24.6 por ciento en el crédito-, 61 millones de euros (78.08 millones de dólares) a la gestora de pensiones y 34 millones de euros (43.52 millones de dólares) a las compañías de seguros. En el resto de América, el BBVA obtuvo un beneficio atribuido de 186 millones de euros (238.08 millones de dólares) un 40.4 por ciento más que en el mismo período que el año anterior.

De esta cifra, 64 millones de euros (81.92 millones de dólares) procedieron de Venezuela, donde el Banco Provincial incrementó su beneficio atribuido un 12.3 por ciento, gracias al aumento de las comisiones, los mayores resultados por operaciones financieras y la aportación positiva de recuperaciones crediticias.

En Chile, el Banco consiguió unos beneficios de 22 millones de euros (28.16 millones de dólares), frente a los 19 millones de euros (23.18 millones de dólares) del año anterior en tanto que la gestora de pensiones AFP Provida obtuvo un beneficio de 8 millones de euros (10.24 millones de dólares).

El Banco Continental de Perú ganó 19 millones de euros (24.32 millones de dólares, más de un 35 por ciento más, y AFP Horizonte, otros 8 millones de euros (10.24 millones de dólares)

En Argentina, la positiva evolución del negocio permitió al Banco Francés obtener un beneficio atribuido de 18 millones de euros (23.04 millones de dólares), cifra mucho más positiva que los 2 millones de pérdidas que tuvo en los nueve primeros meses del 2003. En este mismo país, el grupo Consolidar, especializado en la gestión de pensiones y seguros, obtuvo un beneficio atribuido de 13 millones de euros (16.64 millones de dólares). La evolución de BBVA Colombia "sigue confirmando el cambio radical experimentado en los últimos años, que le permite presentar la cifra de beneficios más elevada de su historia, 25 millones de euros (32 millones de dólares), frente a los 4 millones de euros (5.12 millones de dólares en el mismo período del año anterior)", asegura la entidad.

Las restantes sociedades colombianas del grupo AFP Horizonte y las compañías de seguro, aportan otros 8 millones de euros (10.24 millones de dólares) al beneficio atribuido del grupo.

adelante.

adelante es comunicar



Ponemos a su disposición diferentes vías de contacto para que pueda recibir información y asistencia personalizada.

Hola BBVA Crecer:

809-688-4040
1-809-200-0008

Desde el interior sin cargos

Web BBVA Crecer:

www.bbvacreceerafp.com.do
info@bbvacreceerafp.com.do

adelante.