

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO.
FACULTAD DE INGENIERÍA.
INGENIERÍA EN AUTOMATIZACIÓN.
(SISTEMAS INDUSTRIALES)

**“PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA Y
LIDERAZGO EMPRESARIAL”**

Gómez Avendaño Victor Manuel.

García Ortiz Adrián.

DICIEMBRE 2011

La presente obra está bajo la licencia:
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>



CC BY-NC-ND 4.0 DEED

Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

Usted es libre de:

Compartir — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato

La licenciante no puede revocar estas libertades en tanto usted siga los términos de la licencia

Bajo los siguientes términos:



Atribución — Usted debe dar [crédito de manera adecuada](#), brindar un enlace a la licencia, e [indicar si se han realizado cambios](#). Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante.



NoComercial — Usted no puede hacer uso del material con [propósitos comerciales](#).



SinDerivadas — Si [remezcla, transforma o crea a partir](#) del material, no podrá distribuir el material modificado.

No hay restricciones adicionales — No puede aplicar términos legales ni [medidas tecnológicas](#) que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia.

Avisos:

No tiene que cumplir con la licencia para elementos del material en el dominio público o cuando su uso esté permitido por una [excepción o limitación](#) aplicable.

No se dan garantías. La licencia podría no darle todos los permisos que necesita para el uso que tenga previsto. Por ejemplo, otros derechos como [publicidad, privacidad, o derechos morales](#) pueden limitar la forma en que utilice el material.

ÍNDICE

RESUMEN.	Pag.05
JUSTIFICACION.	Pag.06
OBJETIVOS.	Pag.08
ANTECEDENTES.	Pag.09
INTRODUCCION.	Pag.11
CAPITULO 1.- INTRODUCCION A LA PNL.	Pag.13
1.1 ¿Qué es la PNL?	Pag.13
1.2 Etimología.	Pag.14
1.3 Las Presuposiciones de la PNL.	Pag.15
1.4 Interpretaciones de PNL.	Pag.16
CAPITULO 2.- LOS SISTEMAS DE REPRESENTACION SENSORIAL.	Pag.17
2.1 Las submodalidades y la representación subjetiva de la realidad.....	Pag.19
2.2 Claves de Acceso Visuales.	Pag.20
CAPITULO 3.- ESTADOS EMOCIONALES.	Pag.22
3.1 Inteligencia emocional.	Pag.22
CAPITULO 4.- ELEMENTOS DE COMUNICACIÓN AVANZADA.	Pag.23
4.1 Comunicación avanzada.	Pag.23
4.2 Figuras del lenguaje de precisión.	Pag.23

CAPITULO 5.- RELACIONES INTERPERSONALES.	Pag.30
5.1 Amortizar y reflejar.	Pag.30
5.2 Adelantar.	Pag.30
CAPITULO 6.- TECNICAS DE APLICACIÓN DE LA PNL.	Pag.31
6.1 Memoria.	Pag.31
6.2 Cambio de creencias.	Pag.31
6.3 Puntos de vista.	Pag.32
6.4 Técnica de chasquido.	Pag.32
6.5 Técnica de borrado.	Pag.33
CAPITULO 7.- COMPROMISO CON EL ÉXITO.	Pag.34
7.1 ¿Qué es el éxito?.	Pag.34
7.2 ¿Cómo se obtiene el éxito personal?.	Pag.34
7.3 Éxito organizacional y empresarial.	Pag.34
7.4 Sistemas integrales de desarrollo.	Pag.53
7.5 Matriz de entrenamiento.	Pag.53
CAPITULO 8.- CONVIERTENDO LOS PREJUICIOS EN VIRTUDES.	Pag.62
8.1 Ambiente laboral.	Pag.62
8.2 Cambio en las conductas.	Pag.62
8.3 Cambios en las habilidades y capacidades.	Pag.63
8.4 Cambio en las creencias y los valores.	Pag.63
8.5 Cambio en la identidad.	Pag.64
8.6 Cambios en la interacción con el entorno.	Pag.64

CAPITULO 9.- RECONCEPTUALIZANDO LA EMPRESA.	Pag.66
9.1 La labor de los líderes.	Pag.69
9.2 Innovación. La creatividad puesta en práctica.	Pag.70
9.3 Las nuevas realidades.	Pag.71
9.4 Imaginar el futuro.	Pag.74
9.5 Reeducar a los directivos y al personal.	Pag.75
9.6 Creando nuevos paradigmas.	Pag.76
9.7 El Efecto Fosbury.	Pag.78
9.8 La capacidad de cambio permanente.	Pag.79
9.9 La ética y la moral.	Pag.80
9.10 El cambio de paradigma como estrategia.	Pag.80
9.11 Modelos de negocio de la PNL.	Pag.81
CAPITULOS 10.- IMPORTANCIA DE LA PNL EN LA SELECCIÓN DEL PERSONAL.	Pag.83
10.1 Perfil y descripción de puesto.	Pag.83
10.2 La entrevista de trabajo.	Pag.85
10.3 ¿Qué personas queremos que laboren en nuestra empresa?.	Pag.92
10.4 Test de personalidad.	Pag.95
10.5 Herramientas complementarias.	Pag.96
CONCLUSIONES.	Pag.098
BIBLIOGRAFIA.	Pag.100
ANEXOS.	Pag.101

“Programación neurolingüística y liderazgo empresarial”

RESUMEN

El siguiente trabajo expone de manera general como la programación neurolingüística afecta la conducta humana dándonos poderosas herramientas para poder crear equipos de trabajo productivos y autosuficientes enfocados a lograr los objetivos y metas que la empresa plantee de una manera integral.

Empezando por describir que es la programación neurolingüística y cuál es el enfoque que se busca al aplicar la PNL a un grupo de trabajo. En general la idea es encontrar una estructura definida en la conducta de los grupos de trabajo para poderlos dirigir hacia una cultura de cambio.

Después se describirán los sistemas de representación sensorial y los diferentes estados emocionales que tienen las personas esto nos va ayudar a ampliar nuestro panorama de como influir en el pensamiento de las personas, así mismo entraremos en los elementos de comunicación avanzada para describir como las relaciones interpersonales son de suma importancia para poder lograr crear buenas relaciones con las demás personas y esto se logra con las técnicas de aplicación de la PNL que son técnicas 100% aplicables a una persona o equipo de trabajo para así lograr un camino seguro hacia el éxito convirtiendo los prejuicios en virtudes y así lograremos entrar a una reestructura de creencias empresariales que van desde cómo influye la selección y reclutamiento del personal, capacitación y desarrollo dentro de la institución y lograr una permanencia efectiva dentro de la empresa.

Pero todo esto requiere de la colaboración de todas las personas que trabajan en la empresa, institución o equipo de trabajo. Desde los altos mandos hasta el personal de limpieza y así lograremos que todos se “pongan la camiseta” y remen juntos con un mismo fin que es lograr el éxito empresarial.

JUSTIFICACIÓN

Desde los primeros hombres que existieron en la tierra siempre hemos la necesidad de interactuar con las personas, cosas y entorno que nos rodea y precisamente de ahí surge la necesidad de como interactuar adecuadamente con nuestro entorno para así poder crear relaciones interpersonales con uno mismo y con todo lo que nos rodea.

Y de ese echo surge la programación neurolingüística que a grandes rasgos estudia el cómo se puede lograr comunicarse con las demás personas de una manera fácil y efectiva mediante todos nuestros sentidos.

- Vista.
- Olfato.
- Gusto.
- Oído.
- Tacto.

Una vez que se comprenden que función tiene cada uno de nuestros sentidos en el entendimiento del comportamiento humano se logra tener una visión más amplia de la importancia que estos tienen en la capacidad de desenvolvimiento de las demás personas.

Luego surge la necesidad de no solo entender cómo funcionan si no de qué manera aplicarlos y de esta manera surge varias teorías acerca del uso correcto de los sentidos, como por ejemplo el cómo mirar a las demás personas, el lenguaje no verbal (la forma en que nuestro cuerpo adopta posturas inconscientemente como resultado de una situación en particular), el lenguaje verbal (la modulación, tono y textura de nuestra voz) de aquí viene la gran frase que dice “No es lo que dices si no la forma en que lo dices” esto nos va ayudar de una manera muy importante en el cómo nos desenvolvemos con las demás personas y de manera gradual nos ayudara a crear buenas relaciones interpersonales de una forma que nos ayude a lograr nuestros objetivos e influir de una menar directa en los grupos o equipos de trabajo para que logren el cumplimiento de metas u objetivos.

A su vez aprenderemos a identificar como absorben la información las demás personas y puede haber 3 formas:

- Visual.
- Auditivo.
- Kinestésico.

Y de esta manera podremos influir en la percepción e interpretación que ellos tienen de la realidad.

Una vez que logramos esto surge la necesidad de aplicar estos conocimientos a un grupo social en particular y para esto veremos varias técnicas de aplicación de la PNL:

- Memoria.
- Cambio de creencias.
- Puntos de vista.
- Técnica de chasquido.
- Técnica de borrado.

Una vez que podamos influenciar a un grupo de trabajo mediante estas técnicas podremos empezar a lograr un ambiente de trabajo más agradable para todas las personas que pertenecen al mismo, ya que todos tenemos la necesidad de estar trabajando en un lugar agradable para estar una tercera parte de nuestras vidas.

Ya que tenemos un ambiente agradable de trabajo y la capacidad de enfocar a las personas que pertenecen a nuestro grupo de trabajo surge la idea de lograr que la empresa sea un ente viviente en el cual cada persona y cada departamento sean el motor que impulse ese logro y se va a lograr mediante un cambio radical de paradigmas.

OBJETIVOS

El objetivo general de esta tesina es dar a conocer diferentes técnicas de aplicación de la PNL que logran darnos la capacidad de entendernos a nosotros mismos y a las demás personas desde un punto más holístico para así poder influir en los mismo para dar un enfoque de logro y triunfos enfocados hacia un camino de éxito empresarial y para el cual se tienen contemplado dos tipos de objetivos los que van dirigidos a la empresa y los que van dirigidos hacia las personas que interactúan en un grupo de trabajo.

Y por ende esto trae como consecuencia un aumento en la efectividad tanto en nuestra área de trabajo como en nuestra vida diaria ya que nos ayuda a crear mejores relaciones y más duraderas con las demás personas integrándonos de manera definitiva en un buen ambiente que mas adelante impactara en donde nosotros estemos desempeñándonos.

ANTECEDENTES

A lo largo de la historia las personas han tratado de establecer diferentes teorías acerca del liderazgo y el comportamiento humano.

Hacia el año 500 AC, Confucio recorrió gran parte de China tratando de persuadir a varios señores feudales acerca de cómo liderar sus reinos de la forma más eficaz.

Para que todo fuera de la mejor manera, uno debía ser simplemente benevolente, humano, justo y moderado. 200 años más tarde, el primer emperador de China, Ch'in Shih Huang Ti, respondió a Confucio de forma concluyente y clara: entierra vivos parte de 460 de sus monjes, y el resto hasta el cuello para después ser decapitados.

A principios del siglo XX, todos los escritos sobre liderazgo giraban en torno a la idea de lo que podríamos llamar la “Teoría del Gran Hombre”, que se basaba en estudiar los grandes hombres que habían pasado a la historia, e identificar aquellas cualidades que les diferenciaban de la gente corriente. Los resultados fueron una larga lista de características, como energía, inteligencia, determinación, asertividad, etc., La asunción era que los grandes líderes nacían, no se hacían.

Hoy en día sabemos que, tanto el liderazgo, como el comportamiento, se aprenden, aunque, todavía hay personas que consideran que existen características específicas del líder.

Sin embargo, una determinante investigación llevada a cabo por R.M. Stogdill en 1948, y ampliada y revisada 25 años más tarde, demuestra que no existe un grupo de características que definan universalmente el liderazgo.

Stodgill concluyó que las características y habilidades que requiere el liderazgo vienen determinadas por una situación específica. Hoy, es importante tener en cuenta el concepto situación ya que será un común denominador a lo largo del desarrollo de los modelos de dirección y liderazgo.

Después de la segunda Guerra Mundial se llevaron a cabo, en los Estados Unidos, varios estudios sobre Liderazgo, demostrando que ciertos roles de comportamiento resultaban ser más eficaces que otros.

Se trataba de determinar qué es lo que hacía que ciertos mandos militares fueran capaces de realizar correctamente sus misiones volviendo a la base, mientras que otros, se perdían en las líneas enemigas o bien, eran derribados, habiendo pasado por el mismo proceso de selección y entrenamiento.

El Departamento de Defensa Americano invirtió, a principios de los años 50, más de 500.000 dólares para investigar este fenómeno. Como resultado nació lo que hoy se conoce como el grupo de Ohio, (Ohio State University). Se obtuvieron y analizaron, mediante técnicas estadísticas, grandes cantidades de información. La conclusión final a la que se llegó, después de estudiar cerca de los dos tercios de la información que se pudo procesar, fue que, esencialmente, dos variables eran las determinantes: la tendencia a la tarea, que tendría que ver con la toma de iniciativa y otra que estaría relacionada con la organización de las cosas, la tendencia a la relación.

INTRODUCCIÓN

Las empresas se han enfrascado en la implementación de normativas para lograr la efectividad de las acciones de sus empleados, tratando de eliminar al máximo los errores humanos por la toma de decisiones. Las normativas existentes, siendo de calidad, de políticas de la empresa, del servicio a clientes, reglamentos o cualquiera de que se trate, pretenden establecer una frontera entre las decisiones “correctas y erróneas”. Siendo correctas aquellas que agregan valor a los productos o servicios. Y son erróneas aquellas que provocan lo contrario. Se pretende establecer así una forma de trabajo sin errores, pero estos errores siguen ocurriendo. Y hacemos responsables a los sistemas normativos.

Mientras las empresas NO CONECTEN EL CEREBRO CON LAS MANOS, es decir, conectar las altas decisiones con la operación. Jamás lograrán procesos rentables más eficientes. Las empresas establecen fronteras para aquello que las personas deben decidir y hacer. Y es un error, pues restringen muchas de las iniciativas y colaboraciones o respuestas adaptativas de los empleados, que instintivamente, están enfocadas a mejorar la calidad de lo que hacen.

La programación neurolingüística trabaja conjuntamente con las normativas, solo que atendiendo el otro lado de las personas, aquel que precisamente, las reglas organizacionales, no permiten que intervengan en el trabajo. Más allá de la frontera de lo permitido y lo conocido. La PNL trabaja en el campo de la incertidumbre, en el campo de la creatividad, en el campo de aquellos procesos de pensamiento que las personas desconocen de sí mismos, y por los culés se equivocan al tomar decisiones. La PNL estudia y determina en cada persona esos procesos, para definirlos, estableciendo como son y cómo funcionan, y ponerlos al servicio de las personas de manera consciente.

La PNL es uno de los capitales intangibles (hasta ahora) que al administrarse generan valor para la empresa.

Después del valor que ha agregado el cuantificar el capital del conocimiento, del valor que agrega la gestión de calidad, y del valor del servicio al cliente, la PNL es el más reciente catalizador de valor en la empresa.

Las empresas que implementen la PNL, desarrollaran en su gente un potencial de habilidades hasta del 20%. ¿Es demasiado? Piénselo de esta forma: las personas utilizamos conscientemente solo el 10% de nuestra capacidad cerebral, por medio de la mente consciente. Cuando las personas son orientadas, con las dinámicas de la programación neurolingüística, logran desarrollar hasta un 2% adicional del uso de su inteligencia, la cual se demuestra en creatividad, congruencia, control emocional, instalación de habilidades, generación de estados y recursos para el cambio, trabajo en la zona o flujo y otros elementos observables y mensurables.

El 2% respecto de un total de 10% representa un 20%. En una empresa sería como incrementar los conocimientos y habilidades de su personal en un 20%, y todos aplicables al desempeño dentro de su empresa.

Y todo eso generara inmediatamente un mejor ambiente de trabajo el cual propiciara las condiciones necesarias para que se establezcan bases firmes hacia una cultura empresarial enfocada a un éxito organizacional.

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN A LA PNL

Antes de entrar a analizar las técnicas de la PNL es importante conocer acerca de ella así como entender los diferentes significados a lo que conlleva hablar de la programación neurolingüística.

1.1 ¿Qué es la programación neurolingüística?

La Programación Neurolingüística es el estudio de la estructura de la experiencia subjetiva y de lo que se puede derivar de dicho estudio, y está basada en la creencia en que todo comportamiento tiene estructura. Gente como Virginia Satir, Milton Erickson y Fritz Perls, tenían resultados sorprendentes con sus clientes. A partir de los patrones lingüísticos y de comportamiento de dichas personas, Richard Bandler construyó modelos, que aplicó a su trabajo.

Estos modelos al ser formales, permiten la predicción y el cálculo. Patrones que pudieron no estar disponibles en el trabajo de estas personas pudieron ser calculados a partir de las representaciones formales que ellos crearon. Nuevas técnicas y modelos fueron (y todavía lo son) desarrollados. Es decir, la PNL se enfocó al estudio y la descomposición en unidades más simples de las estructuras de patrones específicos de las personas antes mencionadas: al cómo más que al por qué. Una vez que se conocen las leyes subyacentes en la formación de dichas estructuras, se pueden utilizar para formar cualquier estructura de comunicación o comportamiento requerida para alcanzar un resultado deseado, prácticamente sin límite.

Ya que los modelos de la PNL describen el “cómo funciona el cerebro humano”, (modelos mismos que son usados en el proceso su enseñanza), la PNL no puede ser una herramienta de diagnóstico; sólo puede ser aplicada y por lo mismo, sólo puede ser enseñada en la experiencia.

Programadores en PNL bien entrenados, siempre enseñarán por instalación, no enseñando técnica tras técnica. Las técnicas se vuelven obsoletas a sí mismas con demasiada rapidez para basar el campo de la PNL en un conjunto de técnicas. La PNL está basada en la actitud, los modelos y las habilidades que se requieren para una generación constante de nuevas técnicas que son más efectivas y trabajan más rápido.

Existen varios seminarios a través de los cuales se imparten los conocimientos de PNL y aunque algunos instructores exigen ciertos pre-requisitos para la participación en los cursos, los creadores de la PNL, no establecen prerrequisito alguno. El aprendizaje no viene en niveles. Toda vez que el patrón subyacente, a través del cual algo puede ser aprendido, es enseñado, el material no solamente resulta fácilmente accesible, sino una extensión lógica, por ejemplo, una vez que alguien ha aprendido a leer, ya deja de tener importancia si el libro tiene cinco páginas o doscientas. De manera similar, una vez que alguien ha sido enseñado en la estrategia de deletrear correctamente, ya carece de importancia si la palabras de dos o de cinco letras, ya que sólo tienes que mirar la imagen. Cada seminario está basado en diferentes agrupaciones de conocimientos, por lo que no es necesario seguirlos en un orden específico.

La Programación Neurolingüística fue creada específicamente para permitirnos hacer magia al crear nuevas formas de comprender como la comunicación verbal y no verbal afecta el cerebro humano. Como tal, nos da a todos la oportunidad no sólo de comunicarnos mejor con los demás, sino de obtener control sobre lo que consideramos ser funciones automáticas de nuestra propia neurología.

1.2 Etimología de la PNL.

Programación Neuro- Lingüística.

Neuro - Sistema nervioso a través del cual la experiencia es recibida y procesada a través de los cinco sentidos, es decir las percepciones sensoriales que determinan nuestro estado emocional subjetivo.

Lingüística - Sistemas de comunicación verbal (lenguaje) y no verbal a través de las cuales nuestras representaciones neuronales son codificadas, ordenadas y dotadas de significado.

Programación -La habilidad de organizar nuestra comunicación y sistemas neurológicos para alcanzar resultados específicos y metas deseadas. También se refiere a nuestra aptitud para producir y aplicar programas de comportamiento.

1.3 Presuposiciones de la PNL.

Antes de empezar a introducirnos más a fondo en este tan apasionante tema es importante conocer algunas de las presuposiciones que hay acerca de la PNL.

- La habilidad de cambiar el proceso a través del cual experimentamos la realidad es a menudo más valiosa que cambiar el contenido de nuestra experiencia de la realidad.
- El significado de la comunicación es la respuesta que obtienes.
- Todas las distinciones que los seres humanos son capaces de hacer en relación a nuestro ambiente y nuestro comportamiento, pueden ser útilmente representadas a través de los sentidos visual, auditivo, cenestésico, olfatorio y gustativo.
- Los recursos que un individuo necesita para efectuar un cambio, ya se encuentran dentro de él.
- El mapa no es el territorio.
- El potencial valioso de un individuo se mantiene constante, mientras que lo apropiado de su comportamiento externo o interno es cuestionado.
- Hay una intención positiva motivando cada comportamiento, y un contexto en el que cada comportamiento tiene valor.
- Retroalimentación vs. Fracaso. Todos los resultados y comportamientos son logros, ya que se trate o no de los resultados deseados para una tarea o contexto dados.

1.4 Interpretaciones de la programación neurolingüística.

PNL ES UNA ACTITUD... caracterizada por un sentido de curiosidad y aventura y el deseo de aprender la habilidad de ser capaz de encontrar la clase de comunicación que puede influenciar a alguien y la clase de cosas que vale la pena saber...mirar a la vida como una rara y extraordinaria oportunidad de aprender.

PNL ES UNA METODOLOGÍA ...basada en la presuposición operacional general de que todo comportamiento tiene estructura...y que esa estructura puede ser modelada, aprendida, enseñada y cambiada (re-programada). Las habilidades de percepción son la manera de saber que puede resultar útil y efectivo.

LA PNL ha evolucionado como una **TECNOLOGÍA** innovadora que posibilita al practicante a organizar la información y las percepciones en formas que le permiten alcanzar resultados que de otro modo resultan inconcebibles.

CAPITULO 2. LOS SISTEMAS DE REPRESENTACION SENSORIAL

En este capítulo se analizarán los sistemas de representación sensorial y el cómo interpretan nuestros sentidos la realidad ya que cada persona aunque esté viviendo la misma realidad de otra, su percepción e interpretación es completamente diferente.

Los sistemas de representación sensorial se dividen en tres grupos (visual, auditivo y kinestésico), en los cuales se puede agrupar a todas las personas que nos rodean y cabe mencionar que una persona puede tener varias formas de percibir la información que nosotros le enviamos. Hay ciertas características muy distintivas de como reconocer el cómo perciben las personas la información que nosotros tratamos de enviarle:

1. Visual.- Normalmente las personas que perciben la información de manera Visual tienen las siguientes características:
 - Postura algo rígida.
 - Movimientos hacia arriba.
 - Respiración superficial y rígida.
 - Voz aguda, ritmo rápido y entrecortado.
 - Palabras visuales (ve, mira, observa).

2. Auditivo.- Normalmente las personas que perciben la información de manera Auditiva tienen las siguientes características:
 - Postura distendida.
 - Posición de escucha telefónica.
 - Respiración bastante amplia.
 - Voz bien timbrada, ritmo mediano.
 - Palabras auditivas (oye, escucha).

3. Kinestésico.- Normalmente las personas que perciben la información de manera Kinestésica tienen las siguientes características:

- Postura muy distendida.
- Movimientos que miman las palabras.
- Respiración profunda y amplia.
- Voz grave ritmo lento con muchas pausas.

A continuación se muestra en la tabla 1. La referencia a las sensaciones en la elección de palabras (siente, atiende, huele, saborea).

Visual	Auditivo	Kinestésico
Ver	Escuchar	Sentir
A primera vista	Si oí bien	Sentido común
Evidentemente	Prestar oído	Los pies en la tierra
Visiblemente	Con el oído alerta	Calor
Claro	Hacer el sordo	Tibieza
Luminoso	Hacer eco	Frialdad
Esclarecer	Campanada	El corazón en la mano
Aclarar	Estar a tono	Tomar a pecho
Objetivo	Jugar con toda la gama	Contacto
Perspectiva	Grito agudo	Es como para comérselo
Ilustrar	Aullar	Huele a...
Pintoresco	Hablar, decir	Pesado
Brumoso	Sonar falso, verdadero	Liviano
Lúcido	Oír	Choque
Clarividente	Oír voces	Asir
Lugar común	Armonía	Tener olfato
Ilusión	Orquesta	Experimentar
Espejismo	Nota falsa	resentir
Ver la vida color de rosa		

Tabla 1.

2.1 Las submodalidades y la representación subjetiva de la realidad.

Las imágenes mentales que nos hacemos, determinan el comportamiento. Un cambio en las mismas, puede significar una modificación inmediata de comportamientos que no nos dan los resultados que buscamos.

Cabe destacar que un pensamiento genera un sentimiento y un sentimiento genera una acción por eso es de suma importancia controlar nuestros sentimientos y siempre generar imágenes positivas acerca de lo que estamos interpretando.

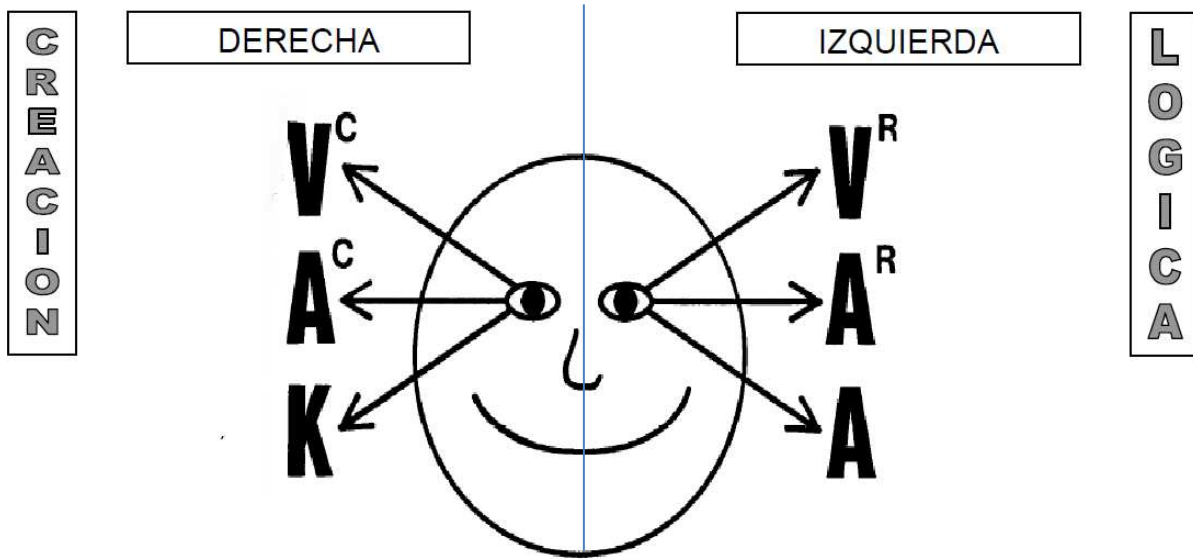
Cabe mencionar que partiendo del hecho de que todo es subjetivo es decir la propiedad de las percepciones, argumentos y lenguaje basados en el punto de vista del sujeto, y por tanto influidos por los intereses y deseos particulares del sujeto, es de suma importancia poder controlar la percepción e interpretación de la realidad de la persona mediante las imágenes y presuposiciones que el genera del mensaje que está recibiendo y nosotros podemos ir comprobando el estado del sujeto a lo largo del tiempo y el avance del mensaje que se le está enviando y este método lo describiremos en la siguiente sección.

2.2 Claves de Acceso Visuales.

Los ojos las ventanas del alma.- en el estudio de la capacidad de respuesta del ser humano al tipo de mensajes que nosotros queramos enviar encontramos rasgos muy distintivos para poder descifrar lo que una persona está pensando y si la conversación que estamos llevando nos está dirigiendo por el camino correcto y esto radica en el arte de preguntar e interpretar los movimientos visuales inconscientes de la persona a interrogar independientemente del mensaje verbal que él nos esté dando.

Ya que estos movimientos son un reflejo inconsciente de un estado consciente, es decir por ejemplo cuando nosotros estamos pensando en mentir inconsciente mente seguimos ciertos patronos sin darnos cuenta y he ahí el gran poder de las claves de acceso visual.

Claves de acceso visuales para una persona diestra “Organizada normalmente”.



V^C Imágenes Visuales Constructivas.

V^R Imágenes Visuales Recordadas (eidéticas)

(Los ojos fijos y desfocalizados también indican acceso visual)

A^C Sonidos o palabras construidos.
auditivamente.

A^R Sonidos o palabras recordadas
auditivamente.

K Sensaciones kinestésicas (táctiles, viscerales,
Emotivas además de sabores y olores.)

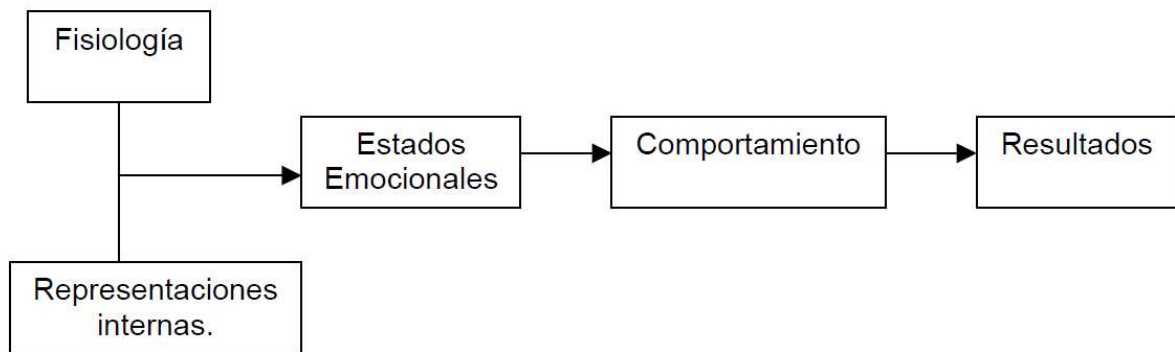
A Palabras o sonidos auditivos
(dialogo interno – “Rollo” o “Blofear”)

CAPITULO 3. ESTADOS EMOCIONALES

3.1 Inteligencia emocional.

¿Qué es un estado emocional?

Todos los pensamientos que expresamos como la percepción e interpretación de la realidad que percibimos o expresamos en un momento determinado, como consecuencia de un estímulo en específico, y se ven reflejados en imágenes mentales, sonidos, sentimientos y todos los gestos, posturas y ritmo respiratorio.



La inteligencia emocional es una herramienta muy poderosa que nos permite entre otras cosas controlar los siguientes puntos:

Características de la inteligencia emocional:

- Autoconciencia.
- Reconocimiento de las emociones de los demás.
- Automotivación.
- Control de las emociones.
- Manejo de relaciones.

En la medida que nosotros aprendamos a controlar mejor nuestras emociones podremos influir de manera más efectiva en las personas de manera que logremos orientarlos hacia la dirección que nosotros deseemos.

CAPITULO 4. ELEMENTOS DE COMUNICACIÓN AVANZADA

4.1 Comunicación avanzada.

Empezaremos por definir qué es ser congruente y esto tiene que ver con que todos los canales de salida que tenemos para comunicarnos sigan una misma dirección es decir que estén correctamente enfocados a una dirección y con un propósito en específico.

El lenguaje de precisión nos permite conocer verdaderamente las necesidades de nuestro cliente o de cualquier persona en específico ya que es una manera muy directa y concisa para mandar el mensaje que nosotros queremos expresar y esto se logra con el entusiasmo y la asertividad que nosotros expresamos al comunicarnos.

Y por el contrario un lenguaje impreciso es decir sin motivación y asertividad dejan muchas ideas inconclusas y esto da opción a que nuestro cliente o cualquier persona pueda formular sus propias ideas y pensamiento y esto por consiguiente nos aleja de nuestro objetivo fundamental que es lograr una comunicación efectiva y certera que nos permita lograr nuestro objetivo con esa persona en específico.

4.2 Figuras del lenguaje de precisión.

El propósito de este capítulo es el de asegurarse de que lo que usted dice es exactamente lo que usted quiere decir, comprender de la forma más clara posible lo que los demás quieren decir y permitir a los demás que comprendan lo que quieren decir.

El primer paso de la fórmula del cumplimiento es el de definir el resultado deseado con la más absoluta precisión posible. Cuanto más preciso le especifique a su cerebro lo que usted desea, más factible le es a su cerebro identificar las distinciones que lo acercan a la consecución de sus metas. Parte importantísima de esta necesidad de precisión, es el manejo del lenguaje y de sus unidades las palabras.

Las palabras tienen el poder de evocar imágenes, sonidos, sentimientos en el oyente, pueden comenzar o romper relaciones, terminar con relaciones diplomáticas, provocar peleas e incluso guerras.

Las palabras nos pueden poner de buen o mal humor, son estímulo de una compleja serie de experiencias. Por esto, la única posible respuesta a una pregunta como “¿Qué significa en realidad una palabra?”, es: “¿Para quién?”.

El lenguaje y las palabras son una interpretación de la realidad y, por supuesto, no son la realidad. Actúan como filtros de la realidad para cada persona. Son el mapa de la misma que no equivale al territorio, aunque con frecuencia nos comportamos como si realmente fueran el territorio. El asunto es que... no todos compartimos exactamente el mismo mapa. Las diferencias en los mapas de las personas son las que crean gran parte de los problemas de comunicación. De hecho, los expertos afirman que el 99% de los problemas en el mundo, son problemas de lingüística. No pretendemos que los seres humanos compartan todos los mismos mapas, ya que esto restaría belleza, variedad y riqueza.

Por lo mismo, el lenguaje es un filtro poderoso para nuestras experiencias individuales; es parte de la cultura en que nacemos y no puede cambiar. Canaliza los pensamientos hacia direcciones establecidas, facilitando pensar de unas formas y dificultando pensar de otras. Los esquimales tienen 49 palabras distintas para la palabra nieve; única en castellano o en inglés, ya que es vital para ellos distinguir los diferentes tipos de nieve. Algo idéntico sucede con el pueblo Hanuode Nueva Guinea, que llama de 92 formas distintas al arroz, lo que resulta de extrema importancia para su economía.

“LA PRECISION, LA CLAVE DE LA COMUNICACIÓN EFICAZ”

El lenguaje realiza distinciones pertinentes en unas áreas u otras, dependiendo de lo que sea importante para esa cultura. El mundo es tan rico y variado como queramos hacerlo, y el lenguaje que heredamos desempeña un papel esencial dirigiendo nuestra atención a unas partes u otras. Las palabras son estímulos de experiencias sensoriales, pero la experiencia no es la realidad, y la palabra no es la experiencia. El lenguaje está, por lo tanto, a dos movimientos de la realidad.

Reconocer que hay diferencias entre los modelos de la realidad es solo una etapa, aunque fundamental, pues nos lleva a preguntarnos acerca de los procesos que causan estas diferencias y a reconocer que existen fenómenos de modelaje de la realidad, es decir, que experiencias similares aparecen vividas y de modo diferente en los mapas individuales.

Richard Bandlery John Grindlerse fundaron en el trabajo del lingüista Noam Chomsky para definir los tres universales del modelaje de la experiencia que son la omisión, la distorsión y la generalización.

Generalización: La generalización es un proceso por el que un elemento o una parte del modelo de una persona ocupan el espacio de una categoría donde ese elemento se convierte en sólo un ejemplo. Pude llevar a afirmaciones tales como “todos los mexicanos son desorganizados”.

La Omisión: Esta sobreviene cuando un elemento o parte de la realidad son silenciados. Es el proceso que lleva a ignorar ciertas dimensiones de la percepción o de la experiencia en detrimento de otras a las que consideramos más válidas o menos peligrosas para nuestra posibilidad de aprender del mundo exterior.

La Distorsión: Más conocida como la presuposición, nos permite operar sustituciones de datos sensoriales en nuestra experiencia. Por ejemplo, si afirmamos que Fulano está enojado, sin verificarlo, por el aspecto en que se ve, en realidad lo que hacemos es que nos visualizamos nosotros como Fulano y deducimos que si actuáramos así estaríamos enojados, entonces suponemos o adivinamos que lo mismo le ocurre al otro.

Los buenos comunicadores explotan los puntos fuertes y débiles del lenguaje; la habilidad de utilizar el lenguaje con precisión es esencial para cualquier comunicador profesional. Ser capaz de emplear las palabras precisas que tendrán significado en los mapas de los demás y determinar de una manera precisa lo que una persona quiere decir con las palabras que usa, son unas habilidades valiosísimas en la comunicación.

Para explicar un poco más afondo este tema deberemos sumergirnos en la parte del meta-modelo mnemotécnico y este se basa en una serie de preguntas que intentan trastocar y aclarar las omisiones, distorsiones y generalizaciones.

Y para esto tenemos algunas violaciones al meta-modelo que son:

Sustantivos Inespecíficos:

Se dan cuando en una frase, no se menciona el o los sujetos de la acción.

“Están afuera esperándome”.

–Los sustantivos inespecíficos se aclaran preguntando: “¿Qué o quién, específicamente?”

Verbos Inespecíficos: Se dan cuando se usa un verbo pero no se indica cómo.

“Viajó a París”. “Se cortó”.

–Los verbos inespecíficos se aclaran preguntando: “¿Cómo específicamente?”

Comparaciones: Son frases que establecen una afirmación en función de una comparación que no es mencionada.

“Sería mejor trabajar medio tiempo”.

"Lo mejor es subir los precios”.

–Las comparaciones se aclaran preguntando: “¿Comparado con qué?”

Juicios: Son muy cercanos a las comparaciones. Son frases que encierran una afirmación o juicio pero no está claro quien lo establece o lo que fundamenta el juicio. Son muy comunes los que llevan un adverbio acabados en mente.

“Evidentemente, ese mesero es el candidato ideal.”

“Soy un egoísta.”

–Los juicios se aclaran preguntando: “¿Quién hace este juicio y con qué base lo está haciendo?”

Nominalizaciones: Se da cuando un verbo que describe un proceso se convierte en sustantivo. Si un sustantivo no se puede ver, oír y tocar, entonces es una nominalización.

“La disciplina es una cualidad importante.”

“Quisiera tener una mejoría de mis condiciones de trabajo.”

–Una nominalización se aclara convirtiéndola en verbo y preguntando por la información perdida: “¿Quién nominaliza qué y cómo lo hace?”

Operadores Modales de Posibilidad: Son frases que preestablecen reglas y límites no dichos. Generalmente contienen las frases “no se puede” o “no se debe”.

“No puedo bajar el costo.”

–Los operadores modales de posibilidad -”no puedo”-se aclaran preguntando: “¿Qué pasaría si usted...? ¿Qué le impide...?”

Operadores Modales de Necesidad: Implican la existencia de una necesidad no mencionada. Se indican con palabras como “debería”, “no debería”, “debo”, “no debo”.

“Siempre debo de poner a las otras personas delante”.

“Los clientes se deben de sentar en la terraza.”

–Los operadores modales de necesidad se aclaran preguntando: “¿Qué habría pasado si yo hubiera o no hubiera...?”

Cuantificadores universales: Es una generalización que se produce cuando un ejemplo se toma como representativo de cierto número de diferentes posibilidades. Estas generalizaciones se expresan con palabras como “todo”, “nada”, “siempre”, “nunca”, “ninguno”.

“La comida india tiene mal sabor.”

“Todas las generalizaciones son erróneas.”

–Los cuantificadores universales se impugnan devolviendo el mismo en forma de pregunta:

“¿Todos?”, “¿Nada?”, “¿Siempre?”, “¿Nunca?”.

Equivalencia compleja: Se produce cuando dos afirmaciones se relacionan de tal forma que se entienden por iguales.

“No está sonriendo, no se divierte.”

–Las equivalencias complejas se aclaran preguntando: “¿Cómo es que esto significa lo otro?”

•Presuposiciones: Como su nombre indica, son frases que mantienen una suposición implícita no expresada ni cuestionada.

“Lo entenderás cuando seas listo.”

“¿No me contarás otra mentira?”

–Las presuposiciones se impugnan preguntando: “¿Qué le hace creer que...?”, y completando la presuposición.

Causa y efecto: Se dan cuando se establecen relaciones de causa y efecto, en una sobresimplificación del caso.

“Me aburres.” (Me haces sentirme aburrido).

“Me alegro que te vayas”. (Tu partida me hace sentir bien).

–Causa y efecto pueden impugnarse preguntando: “¿Cómo específicamente esto causa lo otro?”, o “¿Qué debería ocurrir para que esto no estuviera causado por lo otro?”, o “Si lo otro no ocurriese, ¿harías esto?”.

Leer la Mente: Se lee la mente de una persona cuando se presume saber sin evidencia directa, lo que otra persona está pensando o sintiendo.

“Pepe es infeliz.”

“Sabía que no le iba a gustar el regalo que le hice.”

–La lectura de la mente, o adivinación, se impugna preguntando: “¿Cómo sabes exactamente que...?”

CAPITULO 5. RELACIONES INTERPERSONALES

La relación es la capacidad de entrar en el mundo del otro, hacerle sentir que usted le comprende, que hay un fuerte lazo de unión. Es la facultad de saltar por completo del mapa del mundo” de usted al “mapa del mundo” de la otra persona, de forma que usted se identifica plenamente con los sentimientos, con las representaciones mentales y las creencias de la otra persona. Para ello, quizá tengamos que derribar unas cuantas creencias limitadoras que se nos mostraron como verdades desde nuestra infancia, como por ejemplo la de que “los polos opuestos se atraen”. Como toda mentira, tiene su parte de cierta, ya que entre un montón de similitudes entre dos personas, las diferencias pueden aportar cierto picante a la relación. Pero en términos generales, los iguales o similares se atraen. Y la atracción es 93% a nivel subconsciente.

5.1 Amortizar y reflejar.

Así que la pregunta es: ¿Cómo creamos una relación?

En Programación Neurolingüística, al proceso de crear una relación, se le conoce como “reflejar” o “armonizar”. Recordemos que la comunicación es 7% la palabra, 38% el tono de voz y 55% la postura o fisiología, por lo que si pretendemos armonizar con alguien por el contenido de nuestro mensaje, nos privamos de la mayor parte de los medios que permiten comunicar elementos comunes al cerebro de la otra persona.

Reflejar: Cuando alguien refleja la fisiología del otro, no sólo llega a experimentar el pensamiento, sino incluso las mismas experiencias internas y los mismos pensamientos.

5.2 Adelantar.

Adelantar: Se llama adelantar al procedimiento de reflejar la fisiología de otra persona y una vez establecida la relación, iniciar un proceso de adelantamiento de forma que se guíen los reflejos de la otra persona subconscientemente. Es la forma más elegante de tratar con personas que se encuentran en estados emocionales agresivos o de enojo y llevarlas a situaciones mucho más relajadas y abiertas al diálogo.

CAPITULO 6. TECNICAS DE APLICACIÓN DE LA PNL

6.1 Memoria.

La memoria es una función del cerebro y, a la vez, un fenómeno de la mente que permite al organismo codificar, almacenar y recuperar información. Surge como resultado de las conexiones sinápticas repetitivas entre las neuronas, lo que crea redes neuronales (la llamada potenciación a largo plazo).

La memoria permite retener experiencias pasadas y, según el alcance temporal, se clasifica convencionalmente en: memoria a corto plazo (consecuencia de la simple excitación de la sinapsis para reforzarla o sensibilizarla transitoriamente), memoria a mediano plazo y memoria a largo plazo (consecuencia de un reforzamiento permanente de la sinapsis gracias a la activación de ciertos genes y a la síntesis de las proteínas correspondientes). El hipocampo es la parte del cerebro relacionada a la memoria y aprendizaje. Un ejemplo que sustenta lo antes mencionado es la enfermedad de alzheimer que ataca las neuronas del hipocampo lo que causa que la persona vaya perdiendo memoria y no recuerde en muchas ocasiones ni a sus familiares.

Una vez que conocemos el proceso de memorizar lo único que tenemos que hacer es tener un dialogo interno con nosotros mismo entre el consciente y el inconsciente en el cual nosotros de manera continua e iterativa estaremos repitiendo que es lo que queremos lograr o los pasos a seguir para poder lograrlo es como un dialogo de motivación solo que en este momento el comunicólogo y el interlocutor somos nosotros mismos.

6.2 Cambio de creencias.

Esta técnica es sumamente importante y consiste en lograr la transformación de los malos hábitos en hábitos sumamente productivos y enfocados hacia un fin común ya que al tener todas las mismas metas todos irán remando hacia una misma dirección y con el mismo fin y esto se verá reflejado en la productividad y eficiencia de nuestro equipo de trabajo.

6.3 Puntos de vista.

Una vez que todos estén dirigidos hacia una meta en común podremos organizar los diferentes puntos de vista de las personas que interactúan en un grupo de trabajo y esto se logra mediante una lluvia de ideas en la cual participen todos los integrantes del grupo de trabajo esto lograra enfocar los puntos de vista relevantes que tienen que ver con nuestra meta y desechar los malos puntos de vista que nos alejan de nuestro propósito homogeneizando todos los diferentes puntos de vista hacia un bien común.

6.4 Técnica de chasquido.

El chasquido es una técnica muy poderosa, su utilización muy efectiva para cambiar ciertas conductas o hábitos. Por ejemplo morderse las uñas, dejar de pensar en algo negativo, etc.

La técnica consiste en:

Se debe conocer que es lo que se hace justo antes de hacer la conducta, y se debe asociar a ella, en el caso de las uñas se debe ver como los dedos se mueven hacia la boca, se debe utilizar las submodalidades que a uno le gustan por Ej., imágenes brillantes, definidas coloreadas, luego de que se tiene esa imagen se debe ver una imagen muy pequeña puede ser en el lado izquierdo, abajo, en esa esquina esta la imagen muy pequeña de la conducta positiva que utilizara para reemplazar la conducta vieja, y velozmente esa pequeña imagen en la esquina inferior izquierda se agranda, mientras que la primera imagen de los dedos tocando los labios se achica, se vuelve opaca y distorsionada y se ubica en la esquina inferior izquierda, nuestra nueva imagen se torna grande y nítida, y usted se ve asociado a esta nueva imagen, que puede ser rascándose la cabeza, de esta forma lo hará 5 o 7 veces, muy rápido debe hacer este cambio de imágenes, en menos de 1 segundo o 1 segundo a lo sumo, también pueden utilizarse otras modalidades, como la kinestésica para lo cual debe usar las respectivas submodalidades, y también se puede hacer con la modalidad auditiva.

6.5 Técnica de borrado.

Esta técnica es un poco más aplicable a un experto en psicología con especialidad en hipnosis y consiste en hipnotizar a la persona para así poder entrar directamente a su inconsciente y así poder analizar y quitar desde raíz el problema es decir “borrar” las cosas que nos estorban para así seguir con una mente más limpia en cuanto malos hábitos y creencias que nos limitan a seguir creciendo en todos los ámbitos de la vida.

CAPITULO 7. COMPROMISO CON EL ÉXITO

7.1 ¿Qué es el éxito?

La palabra éxito en términos comunes, suele tener un significado parecido o muy relacionado con la realización o el alcance de las metas que un individuo ha obtenido, suele traducirse también hacia un costado del reconocimiento de la sociedad hacia los logros obtenidos por un individuo.

Entrando a las raíces de la palabra, la palabra éxito proviene del latín “*exitus*” (“salida”), este concepto se refiere al resultado feliz de un negocio o actuación, y al fin o terminación de un negocio o asunto.

Hay que tener en cuenta que la definición de la palabra éxito es subjetiva y relativa, todo depende de hacia que asunto vaya enfocada y con qué contexto se utilice la palabra.

7.2 ¿Cómo se obtiene el éxito personal?

El éxito de una persona se asocia con la capacidad de alcanzar todas aquellas metas que se propone. Ser exitoso es una cuestión personal porque los objetivos y metas dependen de motivaciones, intereses, principios y valores propios del individuo. El camino hacia el éxito depende de una serie de actitudes y estrategias que el individuo asume y que ha construido a lo largo de su historia personal de vida, marcando la forma de cómo enfrenta cada reto de la vida.

7.3 Éxito organizacional y empresarial.

Uno de los retos de competitividad que enfrentan las empresas costarricenses es el de presentar en los mercados internacionales productos o procesos empresariales diferenciados e innovadores, y donde éstos tengan un valor para sus consumidores y que incrementen el valor económico de las empresas.

La innovación es un proceso empresarial que consiste en identificar oportunidades del mercado para la introducción de nuevos productos, nuevos servicios, nuevos procesos o la modificación de los actuales productos y procesos, ejecutados con capacidades internas o externas, y que contribuyen a la competitividad de la empresa.

El valor económico agregado es el resultado financiero que logra la empresa expresado en las utilidades obtenidas, una vez atendidos todos los gastos y satisfecho una rentabilidad mínima por parte de los accionistas. En consecuencia, la empresa crea valor para los dueños cuando la rentabilidad supera el costo de oportunidad de los accionistas.

Por este motivo, las empresas deben de ver los mercados internacionales como una oportunidad para el crecimiento del valor económico de la compañía y no solamente como un ejercicio empresarial de aumentar las ventas.

¿Por qué la innovación contribuye en el incremento del valor económico de las empresas?

Las empresas exportadoras costarricenses deberían considerar la innovación como una estrategia competitiva para incrementar el valor económico, para lo cual es importante, entre otros aspectos, los siguientes:

- La identificación oportunidades que representen un reto para el crecimiento de la empresa.
- El reconocimiento de las oportunidades de mercado de manera distinta, entregando a sus consumidores productos y servicios que se diferencien de aquellos que brindan los competidores locales e internacionales, para que la variable precio no sea un factor de decisión en la compra.
- El desarrollo de capacidades y de conocimientos para crear nuevos productos y servicios diferenciados a mayor velocidad que los competidores.
- Despojarse de formas tradicionales de hacer los negocios y asociarse con otras empresas para obtener nuevos recursos competitivos, reduciendo con ello los costos en la inversión fija, el uso de capital de trabajo y el uso del capital invertido.

Lamentablemente, las empresas costarricenses caen en el pecado de no considerar para los mercados de exportación, aspectos como:

- La información sobre las necesidades y expectativas de los deseos de los consumidores localizados en el mercado internacional meta.

- El análisis del portafolio de productos y servicios actuales en función del valor agregado de éstos para el consumidor y para la empresa, y que tienen un potencial en el mercado internacional y en el incremento del valor económico de la empresa.
- La definición de parámetros para incrementar el valor económico agregado de la empresa por la participación en nuevos mercados internacionales.
- Los conductores de diferenciación desde el diseño de productos y servicios y la integración con los conductores de valor económico agregado.
- La preparación de la organización para asumir nuevos retos y desarrollar una cultura organizacional que contribuya a la innovación de productos y al incremento del valor económico.
- Un plan de innovación de productos que incrementen el valor agregado.

Si la empresa desea competir con éxito en los mercados internacionales, debería considerar aspectos como:

- La innovación en los productos y servicios que ofrece, tomando en cuenta que no solamente se trata de realizar mejoras a los productos actuales sino también de lanzar productos totalmente nuevos cada año.
- Las innovaciones deben contribuir a incrementar el valor económico del negocio.
- La realización de inversiones en innovaciones que contribuyan significativamente a la competitividad de la empresa.
- La definición de los objetivos para los conductores de valor económico, de innovación y de organización.
- La inversión en recursos tecnológicos que mejoren las características de los productos y servicios, y vinculados a conductores de diferenciación.
- La dedicación de tiempo a conocer a sus clientes en los mercados metas y a investigar sobre los competidores directos e indirectos.
- Desarrollar ideas en productos y servicios para diferenciarlos de los competidores directos e indirectos.
- La inversión en el desarrollo de capacidades y habilidades críticas en el personal para incrementar el “activo” de conocimientos que contribuya a innovar.

- El establecimiento de un plan de innovación permanente de innovaciones de productos y procesos.

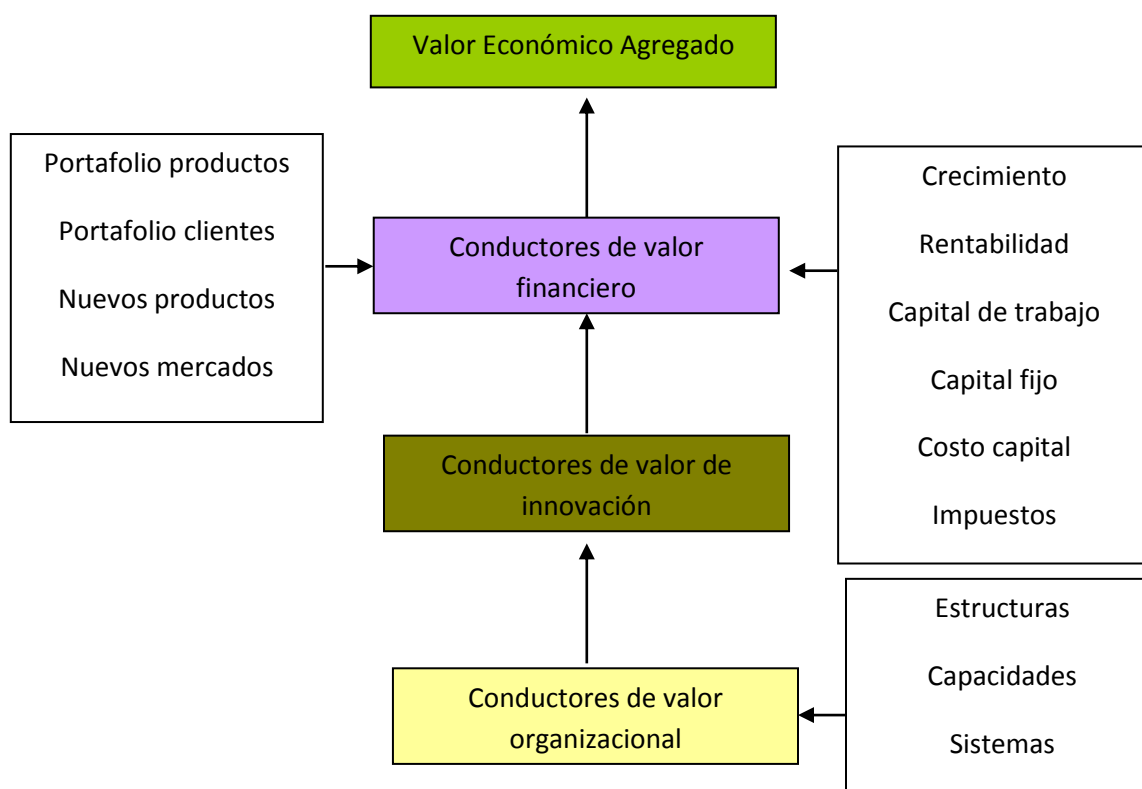
¿Qué factores influyen en el aumento del valor económico agregado de las empresas?

Para incentivar el incremento del valor económico agregado de las empresas, es importante monitorear el desempeño en conductores agrupados en las siguientes áreas:

- Valor financiero, que establece los factores financieros que influyen en el valor económico de la empresa. Dentro de este valor se deben monitorear los siguientes conductores: crecimiento, rentabilidad, capital de trabajo, capital fijo, costo capital e impuestos
- Valor de innovación, que establece los factores que influyen en la creación de mayor capacidad de innovación en productos, procesos y mercados. Los conductores a monitorear en este valor son: portafolio productos, portafolio clientes, nuevos productos, nuevos mercados, mejoras en procesos y diferenciación de productos
- Valor organizacional, que incorpora los factores para desarrollar una capacidad organizacional sostenida para innovar. Los conductores a monitorear en este valor son: estructura, capacidades, sistemas, liderazgo y motivación.

En la siguiente figura se muestran las áreas con los conductores de valor que deberían monitorearse en la empresa.

Figura 1. Áreas con los conductores de valor que deberían monitorearse en la empresa.



¿Cómo se puede desarrollar un plan para incrementar el valor económico de la empresa basado en los componentes financieros, de innovación y de organización?

La metodología que se propone para desarrollar un plan de incremento del valor económico está basada en el mejoramiento de los conductores de valor financieros, de innovación y los organizacionales. El objetivo es brindarle herramientas para el diseño de proyectos de mejoramiento y de innovación que contribuyan al mejoramiento de la competitividad de la empresa, integrando la variable de innovación dentro de la estrategia general de la empresa.

Para ejecutar los mejoramientos y las innovaciones que mejoren el valor económico de la empresa, es necesario que estas actividades se relacionen con el proceso estratégico de la empresa, el cual debería ser constantemente revisado, en función de los objetivos financieros, de innovación y de la organización.

La figura 2 se muestra los pasos de la metodología de innovación de productos para incrementar el valor económico en las empresas.

Figura 2. Metodología de innovación de productos para incrementar el valor económico en las empresas.



Los pasos de la metodología son:

- Paso 1: Análisis de conductores de valor financiero de la empresas, con el comportamiento que han experimentado en los dos años anteriores los factores de crecimiento de ventas, la rentabilidad del negocio, el uso del capital de trabajo, el uso del capital fijo, el costo del capital y los impuestos.

- Paso 2: Análisis del portafolio de productos mediante la matriz de crecimiento y participación para la clasificación de los productos, y la matriz de atraktividad y competitividad de los productos usando conductores de valor financiero. Para realizar el análisis es necesario la recolección de información del mercado y sus tendencias.

- Paso 3: Identificación de oportunidades de innovación productos en los mercados internacionales, mediante la generación de ideas de nuevos productos, mejoras a los productos actuales y seleccionarlos en función de su contribución a los distintos conductores de valor financiero.

- Paso 4: Diseño de productos que incrementen el valor económico en la empresa, para contribuir a la generación de nuevos productos diferenciados en los mercados.

- Paso 5: Definición de innovaciones de procesos relacionadas a las innovaciones de producto, para identificar las necesidades de mejoramiento de los procesos de diseño, producción y comercialización de la empresa.

- Paso 6: Análisis de los conductores organizacionales basados en la estructura organizacional, el desarrollo de capacidades, el sistema de motivación y de involucramiento, la dotación de recursos y de los estilos de liderazgos, que promuevan la gestión de cambios necesarios para innovar e incrementar el valor económico.

- Paso 7: Identificación de las oportunidades de mejora en las áreas financieras, de innovación de productos y procesos, y en la organización.

- Paso 8: Diseño y ejecución del Plan de Mejoramiento organizacional, de innovación de productos y procesos en función del incremento del valor económico de la empresa.

¿Qué debería tener presente la empresa en su proceso de exportación?

- Exportar es una excelente oportunidad para incrementar el valor económico de la empresa, pero puede representar la quiebra del negocio, si no se realiza una gestión adecuada de los procesos de la misma.
- El mercado internacional demanda productos que se diferencien por lo que es importante conocer a los consumidores y a la competencia que existe.
- La innovación de productos y procesos debe ser constante en la empresa, ya que representa la oportunidad de ofrecer nuevos bienes y servicios a los clientes.
- Los productos que pueden funcionar muy bien en un mercado, pueden no hacerlo en otros mercados, por lo que es muy importante analizar las adaptaciones a realizar, para que tengan éxito.
- La creación de capacidades organizacionales para que el proceso de internacionalización tenga éxito constante y que le permita generar y desarrollar ideas creativas que contribuyan a diferenciar los productos y la organización.

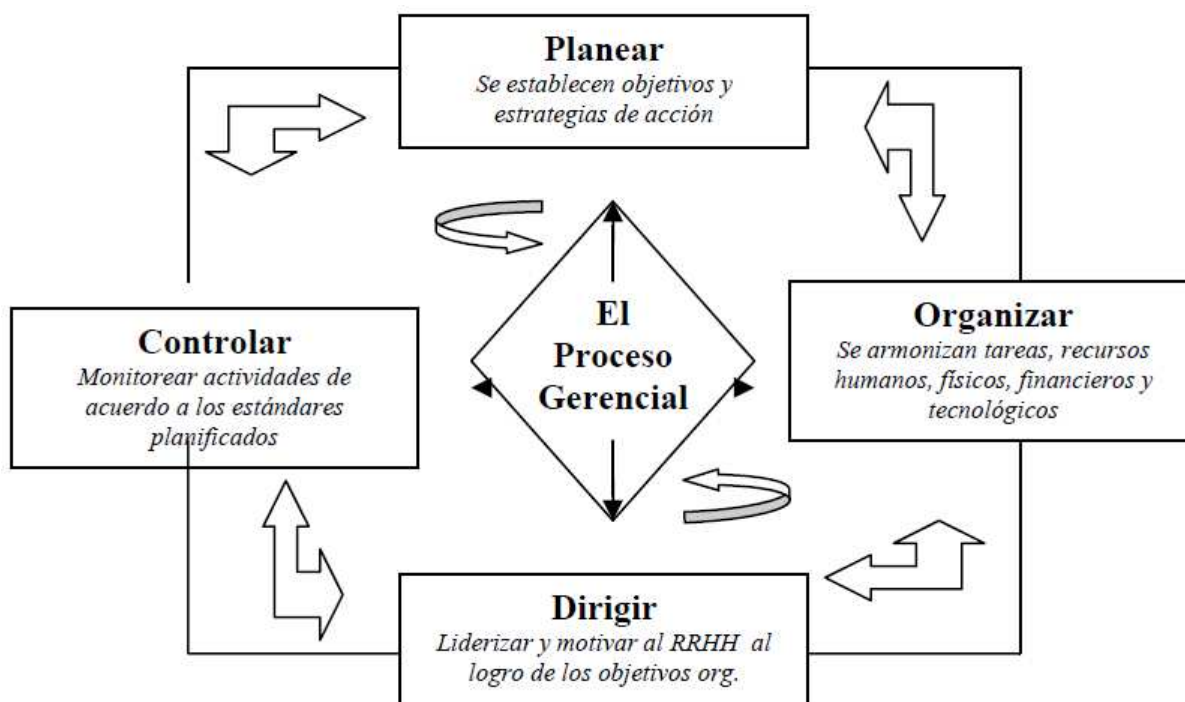
Proceso gerencial:

Función gerencial:

La gerencia es un proceso multifacético e integral representado por ciclos de actividades conformados a su vez por subprocesos que, aun siendo de índole variada, mantienen una cercana interdependencia e interrelación central entre sí. El proceso gerencial constituye un sistema formado por elementos internos que al interactuar logran fusionar y activar las energías organizacionales hacia el alcance institucional de metas y objetivos.

Al respecto, Chiavenato (2000) establece que las funciones del administrador, en conjunto conforman el proceso administrativo. La planeación, organización, dirección y control consideradas por separados, constituyen las funciones administrativas que al ser vistas como una totalidad para conseguir los objetivos, conforman el proceso gerencial (ver figura 1).

Figura 3. Ciclo gerencial.



De igual forma, resalta que debido a la connotación propia de la palabra “proceso” éste exige de manera tácita cambios e innovación, “el concepto de proceso implica que los acontecimientos y las relaciones sean dinámicos, estén en evolución, en cambio permanente y sean continuos”

En tal sentido, el proceso gerencial no debe ser visto como inmutable o estático; por el contrario es móvil, tiene comienzo, no debe tener final ni secuencia fija de acontecimientos.

Desde tal perspectiva debe entenderse a los procesos de planear, organizar, dirigir y controlar como elementos sinérgicos en donde los acontecimientos individuales de cada uno de ellos, afecta y guarda relación estricta con los otros procesos. En consecuencia, ninguna función está aislada, por el contrario, son parte de un proceso integral mayor llamado “proceso gerencial”.

Planeación:

Toda organización sin importar su propósito, índole o naturaleza está formada por un conjunto de elementos y recursos (físicos, intelectuales, financieros, tecnológicos entre otros) que necesitan ser armonizados y “planificados”, esto, con el propósito de lograr ese objetivo común empresarial “perdurar saludable en el tiempo”; es decir, lograr desarrollar un ciclo de vida óptimo que le permita alcanzar metas, objetivos y misiones.

De igual forma, es importante reconocer que las organizaciones se desarrollan y operan en un medio ambiente formado por variables tanto internas como externas, las cuales interactuando entre sí, afectan el alcance de los objetivos organizacionales. En tal sentido, gerentes y directores en busca de esa armonía institucional, indagan a través del proceso de planificación como entender la interacción entre dichas variables, con el fin, de canalizar y alinear las fuerzas individuales de cada elemento hacia la consecución del fin institucional.

De lo anterior se puede inferir, como la planificación actúa como puente entre lo que se quiere (o desea ir) y se tiene (o se está). Noe y Patrick (1996) establecen que la mayoría de gerentes y directores, reconocen el proceso de planificación como ayuda al aumento de la racionalidad en las actividades organizacionales. Por su parte Chiavenato (2000) considera que las organizaciones deben planear para así poder alcanzar sus objetivos. De igual forma, clama que la planificación ayuda a la organización a adaptarse a los cambios, identificar oportunidades y predecir imprevistos.

Por su lado Münch y García (2008, p.65) establecen que la planeación “es la determinación de los objetivos, elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro”. De manera similar Chiavenato (2000) enuncia que en la planeación se determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse; así como, los planes y estrategias se deben establecer para alcanzarlos. Por otro lado, para Ponce (citado por Münch y García, 2006, p.63) la planeación “consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempo y número necesarios para su realización”.

De lo anterior se puede deducir, que la acción de planificar significa establecer y estudiar anticipadamente objetivos o acciones. La planificación sustenta los actos o actividades organizacionales, no solo en corazonadas e intuición sino en métodos, procedimientos, planes adema de la lógica; es decir, la planificación establece los objetivos de la organización definiendo los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

De igual forma, comprende escoger las tareas que deben ejecutarse para alcanzar los logros de la organización, bosquejar cómo éstas se deben ejecutar, e indicar cuándo deben ser ejecutadas.

Sin embargo es importante acotar, que tal actividad se desarrolla en un marco de incertidumbre, impredecibilidad, riesgo y cambios; por tanto el cómo planear, establecer mecanismos de acción de alcance de normas, procedimientos, planes y objetivos exige la reinvención constante de cómo el gerente estratégicamente piensa, estableciendo los senderos de acción empresarial. En consecuencia innovar cuando la intención es proyectar a la organización hacia un futuro incierto y cambiante, es esencial (Burnes, 2004).

El proceso de planeación exige continuos cambios de praxis y de ideologías estratégicas encaminadas y alineadas con las tendencias del momento.

Ahora bien, es importante resaltar que tal “temporalidad” práctica, por responder a las exigencias del mercado, no debe ser reactiva; por el contrario, debe ser activa, proactiva y generadora de cambios, solo así el proceso de planeación será realmente un elemento visualizador de oportunidades organizacionales, por medio de la planeación la organización garantiza su supervivencia en el futuro (Azuaje, 2005).

El planear exige al gerente y su gente no solo ser visionarios estratégicos, sino también, ser conocedores de la organización, así como, del medio en que ésta se desenvuelve.

Para poder proyectar o idear un futuro organizacional es fundamental estar consciente de las fuerza externas e internas empresariales determinando como estas influyen en el correcto funcionamiento de la organización.

Ceja (1999) establece que ninguna empresa puede alcanzar el éxito si no tiene una administración competente, y para esto, es necesario administrar tanto el macro como el micro ambiente organizacional. En consecuencia, es posible inferir la importancia del proceso de planificación como pilar formador del proceso gerencial.

Dicho autor, justifica su pertinencia enunciando lo siguiente:

- La eficiencia es un resultado del orden, no puede venir del acaso ni de la improvisación.
- Así como en la parte dinámica lo central es dirigir, en la parte mecánica lo básico es planear: si administrar es realizar a través de otros, se necesita primero hacer planes sobre la forma en que esa acción habrá de coordinarse.
- El objetivo sería infecundo si los planes no lo detallaran para que pueda ser realizado íntegra y eficazmente, se afina y corrige en la planeación.
- Todo control es imposible si no se compara con un plan previo. Sin plan se trabaja a ciegas.

De manera similar Münch y García (2008, p.65) establecen la importancia del proceso al establecer “la planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ella se prevén las contingencias y cambios que puede deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas”.

Lo anterior denota el ¿por qué? la planeación es componente básico del proceso gerencial de una organización. Por medio de éste el gerente ofrece y genera mayor impacto dentro de la organización mediante la fijación de los planes, metas, estrategias, políticas, visión y misiones; en otras palabras, delinean y especifican los cursos racionales de acción diseñados para lograr los objetivos empresariales.

La planeación debe ser vista como un proceso permanente, continuo, sistemático e innovador que siempre debe estar orientado hacia el futuro, buscando la racionalidad de las decisiones a través de la asignación de recursos óptimos y necesarios. “La planeación implica tomar decisiones en forma sistemática acerca de las metas y actividades que un individuo, un grupo, una unidad de trabajo o toda la organización perseguirán en lo futuro” (Bateman y Snell, 2005, p.15).

Ahora bien, de igual forma es importante señalar que la planificación como proceso tiene sus limitaciones, y un buen gerente debe administrarlas. Estas mayormente se relacionan con la cantidad y calidad de la información disponible al momento de establecer los planes de acción. En consecuencia el proceso de planificación requiere y exige de modificaciones continuas en el tiempo de aplicación lo que a su vez, demanda innovación.

Ante tal situación, Davis (2000) considera a la replanificación con una vía canalizadora de nuevas visiones dentro del propio proceso de planeación. Replanificar es tomar acciones en función a las diferencias observadas y encontradas entre lo deseado y lo planificado. Tal proceso exige en ocasiones visiones muchos más amplias e innovadoras de las que dieron origen al proceso de planificación original.

En consecuencia, el planificar no es establecer líneas rectas de acción, por el contrario es establecer caminos y alternativas flexibles que permitan y aseguren con mayor grado de certeza el buen desenvolvimiento de los demás funciones gerenciales.

De todo lo anterior se puede inferir, la importancia del proceso de planificación; ésta es en primer lugar en donde se define la razón de ser de la organización, a la par que establece la direccionalidad lógica de recursos. En segundo lugar articula los medios hacia los objetivos organizacionales, y como tal, proporciona indicadores para las acciones y decisiones institucionales. En tercer lugar, permite el empleo eficaz y racional de los recursos empresariales y en cuarto lugar, desempeña una función reguladora, siendo una actividad que permite a la empresa a adaptarse a situaciones futuras.

En tal sentido es posible decir, que la responsabilidad fundamental del gerente por medio de la planificación, es asegurar que el futuro institucional sea el resultado de un análisis continuo y con sentido racional del presente, pasado y porque no, hasta del futuro institucional.

Organización:

Una vez definido el proceso de planificación, se procede a la renovación de la organización como función administrativa, parte integrante e interactuante del proceso administrativo. De esta manera, el proceso de organización se refiere al acto de organizar, integrar, estructurar los recursos y los órganos involucrados a la administración, establecer relaciones entre ellos a los fines de asignar las atribuciones de cada uno. Organizar incluye todas las funciones administrativas orientadas a transformar las actividades planificadas en estructuras de tareas y autoridad.

Berghe (2005) establece que el proceso de organización tiene el siguiente significado:

“El gerente y los directivos de la empresa coordinen los recursos materiales y humanos con que cuenta la compañía”

Para Azuaje (2005) la organización consiste en:

“La creación de estructuras que permitan determinar las jerarquías necesaria y agrupar las actividades, con el objeto de simplificar las mismas, así como sus funciones dentro de la unidad”

De este modo las interpretaciones anteriores, conducen a determinar cómo el proceso de organización funciona como elemento integrador, armonizador de fuerzas y energías empresariales; valiéndose para ello, de estructuras, división, designación y coordinación de actividades; “Organizar es el proceso de establecer el uso ordenado de todos los recursos del sistema administrativo” (Certo, 2001).

De la misma manera que en la planificación, en el proceso de organización la innovación juega un papel protagónico, a la hora de establecer estructuras y líneas de mando. El no innovar, podría llevar al gerente, por ejemplo, al establecimiento de estructuras jerárquicas tradicionales (verticales) cargadas de burocracia e ineficiencia operativa en los tiempos modernos. El innovar o adecuar el proceso de la organización lo llevaría a establecer estructuras más verticales más que verticales, horizontales, flexibles y orientadoras, con el objeto de facilitar en mayor proporción la efectiva comunicación que existe entre los miembros de la organización.

De igual forma, ya que el proceso de organización está encaminado a obtener el fin planeado; fin que por naturaleza evoluciona; el no cambiar o reinventar el proceso de organización podría conducir a la gerencia a incrementar los esfuerzos, costos, tiempo y recursos; perdiendo el objetivo central y primordial de la gerencia:

“Optimizar los recursos por medio de la administración de estos”

Para Certo (2001), el propósito fundamental del proceso de organización es “mejorar” el alcance de las metas del sistema administrativo general. En tal sentido, el “mejorar” conduce a establecer mecanismos organizacionales novedosos, y por sobre todas las cosas acordes a las exigencias macro y micro ambientales exigidas por el medio en el que la entidad organizativa se desempeña.

Sin embargo, es importante mencionar, que el organizar implica, en su mayoría, el manejo y la administración del capital intelectual, considerando que por su naturaleza conceptual, está formado por emociones, sentimientos, hábitos y costumbres; entonces, el innovar o cambiar pudiera no ser una tarea fácil de alcanzar por el gerente. Éste tiene la labor de crear condiciones, facilitando tanto la aceptación como la adaptación a nuevos procesos; de esto, puedes considerar que una buena estrategia es la participación activa del personal.

Entonces, el gerente debe tener la convicción total de ver en los cambios, mejoras que encaminen a ser una organización más apta. Debe tener el liderazgo suficiente para transformar esa posible resistencia del equipo de trabajo, en una participación impulsada y orientada a establecer grupos de trabajos fusionados y resultantes de la suma de sus individualidades.

Dirección:

Es la encargada de operar los lineamientos establecidos en el proceso de la planificación y estructurados en la etapa de la organización. La dirección sintetiza, canaliza, los esfuerzos producidos en los pasos anteriores, de allí su importancia, así como, el rol fundamental operativo dentro de la actividad gerencial.

Para Münch y García (2008, p.160) la dirección es la etapa del proceso gerencial en donde “se ejecutan los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión”. Del mismo modo, Koontz y Weihrich (2004, p.494) citado por Luzardo y Pelekais (2007, p.37) definen a la

dirección como “el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales”.

Por su parte Bateman y Snell (2001, citado por Luzardo y Pelekais 2007, p.37) afirman que la dirección “es donde los gerentes efectivos saben conducir a otros hacia la unidad y el éxito organizacional, interviniendo en este proceso componentes esenciales tales como, liderazgo, la motivación con implicaciones para elevar el desempeño, los equipos de trabajo y la comunicación”.

Es viable notar de acuerdo con lo expuesto hasta ahora, como el proceso de dirección inyecta dinamismo y operatividad al proceso gerencial. En él, se armoniza lo planeado, lo organizado con los esfuerzos individuales o grupales de la organización, a través de la ejecución de actividades realizadas por empleados motivados, guiados y supervisados. En este sentido, el innovar es esencial a la hora de dirigir los esfuerzos organizacionales.

Es posible señalar que la dirección es una etapa trascendental, en función de los siguientes aspectos:

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- A través de ellas se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficiencia de los sistemas de control.
- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione (Münch y García 2008, p. 160).

Es posible decir que el acto de “dirigir” exige una gran habilidad e innovación gerencial, ya que se guían, motivan, lideran y administran las habilidades y esfuerzos del capital intelectual, hacia el alcance de los objetivos de la organización.

Por consiguiente, los gerentes en el momento de “dirigir” deben visionar a la organización, así como, el proceso de dirección, desde una perspectiva más humana que le permita realmente innovar, motivar, potenciar e impulsar los esfuerzos hacia el desarrollo organizacional.

Cuando a los trabajadores se les reconoce como personas dentro de la organización, se potencializa su conocimiento, motivación, habilidades, actitudes, aptitudes, autoestima, deseos, esperanzas, se les estimula para que pongan al servicio de la organización ese conjunto de facultades a la persona: conocimientos, experiencias, habilidades, valores, sentimientos, capacidad de trabajo, autoestima; en conclusión, dignifica al ser.

Azuaje (2005, p. 60) establece que:

“En todo proceso de dirección se destaca un compromiso básico del directivo, que consiste en obtener energía positiva de subordinados y orientarla hacia la obtención de las metas comunes de la organización. Esta labor del gerente para obtener resultados equilibrados y armónicos con las expectativas de la organización, se conoce como sinergia gerencial”.

Del planteamiento de Azuaje (2005) se infiere una vez más, la significancia de una dirección capaz no sólo de fusionar recursos si no, de liderar y propiciar sinergia gerencial, la cual es, un equilibrio armónico en primera instancia entre las etapas del procesos gerencial y, en segundo lugar, entre las energías emanadas de los recursos organizacionales formantes de la organización.

En tal sentido, para Pelekais y otros, 2002 (citado por Escalante 2009) la dirección exige a la organización una participación total de las personas que conforman el equipo de trabajo. El gerente, debe entonces conocer las capacidades de cada uno de sus seguidores, para así lograr fomentar relaciones humanas sólidas resultantes en el desarrollo de actividades prosperas y sanas.

Se evidencia que la dirección se refiere a la forma como se establece el ambiente interno de la empresa con atención especial al uso de los recursos humanos. Abarca la fijación de incentivos para mejorar el rendimiento, el diseño de sistemas formales para utilizar la información, las habilidades que poseen los empleados, la implantación de programas para la resolución eficaz de conflictos, y la definición de las condiciones y políticas generales que ayudarán a los gerentes a dirigir a otras personas.

Control:

El último paso del proceso gerencial, según Münch y García (2006, p. 183) al establecer “si el control se estudia como última etapa del proceso administrativo, esto no significa que en la práctica suceda de la misma manera. La planificación y el control están relacionados a tal grado, que en muchas ocasiones el administrador difícilmente puede delimitar si está planeando o controlando”. De igual forma para Koontz y Weihrich (2004) el control constituye (al menos en teoría) la última fase del proceso gerencial, pero esto no le resta importancia a comparación de los pasos anteriores.

Controlar consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa (Stephen y Coulter, 2005). Por otra parte, Certo (2001) menciona que el control consiste en un esfuerzo sistemático de comparar el rendimiento de los estándares, planes u objetivos predeterminados, con la finalidad de identificar si el rendimiento va en función a ellos, de lo contrario habría que aplicar los correctivos pertinentes y/o necesarios.

Azuaje (2005) resalta la importancia del proceso declarando que es un factor primordial dentro del ciclo de la acción gerencial. Permite a la gerencia revisar y valorar el cumplimiento de las metas, normas de conducta y pautas generales, abordando a su vez, las acciones correctivas cuando así sea necesario.

Los planteamientos anteriores, permiten inferir la importancia y relevancia del proceso de control en las organizaciones. El control no solo “controla” si los procesos se están ejecutando en función a lo planeado, a su vez, generan correctivos destinados a canalizar el rendimiento organizacional al curso de acción determinado y estructurado en los pasos previos del proceso gerencial.

La finalidad del control es garantizar que los resultados de lo que se planeó, se organizó y se dirigió, se ajusten lo máximo posible a los objetivos preestablecidos. La esencia de éste radica en la verificación de si la actividad controlada está alcanzando o no, los objetivos o resultados deseados (Luzardo y Pelekais 2007).

Con el objeto de que el proceso de control se desarrolle de manera efectiva, innovadora y contemporánea a las exigencias vividas en la organización, éste debe aplicarse continuamente en

la organización, en tal sentido, la periodicidad en su aplicación puede en un determinado momento significar el éxito o no del alcance de los objetivos organizacionales.

Una vez que la organización está en marcha, el controlar los procesos y recursos, permea los demás patrones establecidos. Es importante comparar el trabajo personal, grupal, de equipos y de la organización vista como un todo, con las pautas establecidas en los diferentes planes: estratégicos, tácticos, operativos y de acciones.

Según Gonzáles (2005) la importancia del proceso del control viene dado por:

- a) establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
- b) se aplica a todas las cosas, personas y actos.
- c) determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
- d) proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes.

En consecuencia, el proceso de control mantiene las actividades de la organización alineadas según los planes y los objetivos delineados por la gerencia. El proceso de control organizacional, busca garantizar los resultados de lo planeado y organizado; en fin, el control es la actividad gerencial que guía la actividad organizacional ejecutada o por ejecutar hacia el alcance de un fin determinado.

Autores Como Coulter y Stephen (1999); George y Jones (1999); Schermerhorn(2002); Armstrong (2003); Chiavenato (2000); Black y Porter (2002); Stoner et al (1995); Noe y Parick (1996); Certo (2001); Azuaje (2005); Ceja (1999) concuerdan en establecer que tales subprocesos formantes del proceso gerencial son: planear, organizar, dirigir y controlar; esta fusión armónica forma y construye el proceso gerencial o administrativo.

7.4 Sistemas integrales de desarrollo.

La capacitación:

En el mundo organizacional se ha llegado a la conclusión de que el factor de riqueza de mayor importancia es el capital humano, que es el resultado de la educación, la salud y la alimentación.

Al mismo tiempo que la sociedad avanza de manera económica y tecnológica, se vuelve más crítica la necesidad de un mejor desempeño que incluye mayor autosatisfacción de los empleados considerados individualmente. Se descubrió que lo que es beneficioso para la organización lo es también, a largo plazo, para la gente.

7.5 Matriz de entrenamiento.

Desarrollo, Entrenamiento y Competencia del Personal

Objetivo:

Asegurar que todos los trabajadores de la empleadora y sus contratistas reciban el entrenamiento adecuado para desempeñar su trabajo de manera correcta y segura, en lo que se refiere a seguridad y salud.

Alcance:

En todas las instalaciones de la empleadora y sus contratistas.

Requisitos/Especificaciones:

Inducción General en Prevención de Riesgos

- Todos los trabajadores nuevos y contratistas que trabajarán en las instalaciones de la empresa, requieren completar una inducción general antes de iniciar cualquier actividad de trabajo. El entrenamiento se dará sobre:
 - Política de seguridad salud y medio ambiente

- Reglas generales.
 - Responsabilidades generales de los trabajadores y supervisores.
 - Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.
 - Trabajos de alto riesgo.
 - Estándares de trabajo.
- Orden y limpieza.
 - Herramientas manuales, eléctricas y portátiles.
 - Resguardos para partes móviles.
 - Manejo de materiales y cargas.
 - Otros.
 - Procedimiento seguro de trabajo.
 - Tránsito.
 - Incendios.
 - Primeros auxilios.
 - Control de materiales y químicos peligrosos.
 - Recomendaciones generales.
 - Firma de compromiso.
 - Etc.

Entrenamiento en Inducción Específica:

- Este entrenamiento será realizado y documentado por el Supervisor del área/Capataz/ de cada trabajador nuevo o transferido.
- El entrenamiento será dado antes de que el trabajador empiece a trabajar u obtenga un “fotocheck”.
- La Inducción específica para un área considera:
 - Objetivos y filosofía de cero accidentes.
 - Políticas de seguridad y salud en el trabajo.
 - Visión, misión, objetivos y metas.
 - Uso y mantenimiento de equipo de protección personal entregado
 - Uso y mantenimiento de equipos y maquinarias.

- Manipulación de materiales peligrosos.
 - Operaciones de corte y soldadura.
 - Uso y correcto llenado de los AST (análisis seguro de trabajo)
 - Derecho a decir no.
 - Aplicación y fomento de valores humanos.
 - Uso correcto de instalaciones, higiene personal, comedores.
 - Reconocimiento de las áreas de trabajo.
 - Procedimientos de autorización para realizar trabajos.
 - Permisos de trabajo.
 - Reporte de accidentes.
 - Política de alcohol y drogas.
 - Medidas disciplinarias.
 - Otros.
 - Resumen, absolución de preguntas y aclaración de dudas.
- El registro de la Inducción Específica será remitida a la unidad orgánica de SST.
 - El entrenamiento de la Inducción Específica será dado en el lugar de trabajo, y en un ambiente que asegure que el mensaje pueda ser efectivamente entregado.

Inducción en Seguridad para Visitantes:

- El responsable de la visita se asegurará que el invitado entienda el requerimiento para asistir al programa de inducción para visitantes a las instalaciones de la empleadora y que la asistencia sea antes de ingresar.
- El responsable de la visita se asegurará que el invitado tenga el equipo de protección personal apropiado y cumpla con las reglas y regulaciones de seguridad mientras dure la visita.

Entrenamiento en competencias de Seguridad y Salud en el Trabajo:

- Es un programa dirigido a trabajos de alto riesgo en la empleadora. El Módulo de “Entrenamiento de competencias consta de los siguientes tópicos”:
 - Aislamiento y bloqueo de energías peligrosas.
 - Protección contra caídas
 - Trabajo en caliente
 - Seguridad en espacios confinados.
 - Seguridad de trabajo con electricidad.
 - Excavaciones y zanjas.
 - Andamios y plataformas.
 - Manejo defensivo.
 - Primeros auxilios básicos.
 - Lucha contra incendios.
- Es responsabilidad del Supervisor identificar cuál de sus trabajadores va a efectuar un trabajo de alto riesgo
- Los Supervisores harán coordinaciones con el Unidad Orgánica de SST para llevar a cabo este entrenamiento sea en el lugar de trabajo o durante las sesiones regulares programadas.
- El Entrenamiento deberá ser proveído de acuerdo a la matriz de competencias de entrenamiento en prevención de riesgos.

Evaluación de la Competencia:

Se deben evaluar y documentar la competencia de empleados de la empleadora y de contratistas para realizar su trabajo de acuerdo a la información proporcionada en los programas de entrenamiento, mediante evaluaciones escritas y/u orales y observaciones en el trabajo.

Se debe evaluar si el entrenador/instructor es competente en las habilidades y conocimiento apropiados para entregar el material.

Evaluación de la Efectividad del Entrenamiento. La efectividad de los programas de entrenamiento deberá medirse y revisarse por medio de lo siguiente:

- Evaluando la calidad del entrenamiento impartido (ejemplo: uso de cuestionarios, evaluaciones de curso y exámenes después del entrenamiento).

Responsabilidades:

Gerentes:

- Dar la Inducción Específica a sus supervisores nuevos o transferidos, sobre sus responsabilidades administrativas de prevención de riesgos dentro de los primeros días de trabajo.
- Llenar el formato de la Inducción Específica y remitirlo a la Unidad
- Orgánica de SST dentro de las 24 horas de haber completado la inducción.
- Asistir y/o completar el entrenamiento básico en prevención de riesgos para la línea de supervisión dentro de los primeros tres meses de ser nombrado como gerente.
- Asistir al repaso anual para gerentes.

Supervisores:

- Dar la inducción específica a sus nuevos empleados o contratistas en sus áreas dentro de los tres primeros días de trabajo.
- Asegurarse que todos los trabajadores nuevos o transferidos, así como los visitantes han recibido la adecuada inducción general o de visitantes antes de comenzar a trabajar o hacer la visita.
- Llenar los registros de inducción específica y remitir una copia al departamento de prevención de riesgos en el plazo de 24 horas de completada la inducción.
- Asegurarse que las técnicas de entrenamiento de instrucción para el trabajo, son usadas cuando se asigne trabajos a personal nuevo, o cuando sean trabajos diferentes o de alto riesgo.
- Asistir y/o completar el módulo de entrenamiento básico en prevención de riesgos para la línea de supervisión dentro de los primeros tres meses de ser nombrado como supervisor.
- Asistir al repaso anual para trabajadores.

- Asegurarse que sus trabajadores asistan al entrenamiento de Repaso Anual para Trabajadores.
- Asegurarse que los trabajadores que lo requieran asistan al entrenamiento específico en seguridad de acuerdo a la Matriz de Competencias de Entrenamiento en Prevención de Riesgos. Unidad Orgánica de SST
- Diseñar y mantener el contenido técnico de los programas de entrenamiento en seguridad.
- Dar el entrenamiento de prevención de riesgos, en apoyo al área de entrenamiento.
- Asistir y/o completar el entrenamiento básico en prevención de riesgos para la línea de supervisión dentro de los primeros tres meses de ser nombrado como supervisor.
- Asistir a los diversos cursos de capacitación que se brindan, de acuerdo a la matriz de competencias de entrenamiento en prevención de riesgos.
- Mantener registros de entrenamientos.

Comité de Seguridad:

- Hacer el seguimiento en todo los niveles, sobre el cumplimiento del programa de entrenamiento en seguridad.
- Verificar que los registros se lleven adecuadamente.
- Dar recomendaciones sobre oportunidades de mejora sobre el desarrollo, entrenamiento, inducción y competencias del personal.

Trabajadores:

- Asistir a los respectivos programas de inducción y entrenamiento indicados por sus supervisores, así como cumplir con los requerimientos indicados en esas sesiones.
- Completar el entrenamiento específico de seguridad de acuerdo a la matriz de competencias de entrenamiento en prevención de riesgos.
- Asistir al repaso anual para trabajadores.

Contratistas:

- Cumplir con el total de requisitos de entrenamiento de seguridad de la empleadora mencionados anteriormente.

Entrenamiento y Conocimiento:

La Empleadora concientizará y sensibilizará al personal, mediante la elaboración y ejecución de las matrices de capacitación en SST.

Registro y Controles:

Los departamentos o áreas deben documentar e implementar procesos para asegurar la integridad. Esto deberá incluir: o Retención, archivamiento y recuperación de registros de entrenamiento o Materiales de entrenamiento y/o evaluación. Las capacitaciones e inducciones deberán ser registradas en los registros de inducción/ capacitación.

Frecuencia de inspección:

La capacitación y entrenamiento debe ser inspeccionado mensualmente en industrias y en proyectos de duración corta semanalmente La capacitación y entrenamiento deberá ser inspeccionado y actualizado cada vez que haya cambios de actividades e ingreso de personal nuevo.

Equipo de trabajo:

- Gerentes.
- Supervisores.
- Jefe de la Unidad Orgánica de SST.
- Comité de SST.
- Trabajadores.
- Contratistas.

MATRIZ DE COMPETENCIAS NQS	1.7	3.1	3.3	3.4	3.5	4.1	4.2	4.3	4.5	4.6	4.7	4.8	4.9	4.10	4.11	4.12	4.13	4.15	4.16
	Indicadores de Calidad y costos de calidad	Preveedores	Máquinas primas	Materiales de empaque y auxiliares	Monitoreo del sistema de distribución	Bases prácticas de fabricación	Análisis de riesgos en puntos críticos de control	Monitoreo de patógenos del ambiente de producción	Condiciones de fabricación	Esquema de monitoreo de la	Métodos estadísticos	Calibración de instrumentos	Control de estado	Sistemas de liberación	Práctica abierta y manejo de la salud	Preservación, identificación de lote y codificación	Monitoreo de control de	Evaluación sensorial	Vida útil y ensayos de conservación
HORNERO LINEA 5						X		X	X	X				X	X	X	X		
HORNERO LINEA 6 GALLETERIA						X		X	X	X				X	X	X	X		
HORNERO WAFER						X		X	X	X				X	X	X	X		
MAQUINISTA LINEA 1 GALLETERIA						X		X	X									X	
MAQUINISTA LINEA 2						X		X	X									X	
MAQUINISTA LINEA 4 GALLETERIA						X		X	X									X	
MAQUINISTA LINEA 5						X		X	X									X	
MAQUINISTA LINEA 6 GALLETERIA						X		X	X									X	
MEZCLADOR GALLETERIA			X			X		X	X				X	X	X	X	X	X	
MEZCLADOR LINEA 5			X			X		X	X				X	X	X	X	X	X	
MEZCLADOR WAFER			X			X		X	X				X	X	X	X	X	X	
OPERADOR COCINA MOGUL			X			X		X	X	X			X	X	X	X	X	X	
OPERADOR CREMADORA CORTADORA WAFER			X			X		X	X	X			X	X	X	X	X	X	
OPERADOR CREMADORA PETER GALLETERIA			X			X		X	X										X
OPERADOR DE CUBRIDOR CHOCOLATERIA			X			X		X	X	X					X	X	X	X	
OPERADOR MAQUINA EMPAQUE			X			X		X	X										X
OPERADOR MOLINO RECORTE			X			X		X	X			X	X		X				
OPERADOR PLANTA MIEL INVERTIDO		X				X		X	X				X	X					
OPERADOR PULVERIZADOR AZUCAR GALLETERIA			X			X		X	X				X	X					
OPERADOR REBOINADORA			X			X		X	X				X	X					X
PESADOR FORMULAS DOSIMETRIA GALLETERIA		X				X		X	X				X	X	X	X	X		

Figura 6. Matriz de habilidades y competencias por cargo en procesos ambientales de fabricación.

MATRIZ DE ENTRENAMIENTOS MEDIO AMBIENTE	1.1 IDENTIFICACION Y EVALUACION DE ASPECTOS DE IMPACTOS AMBIENTALES	1.2 CORRECTO ALMACENAMIENTO Y MANIPULACION DE QUIMICOS	1.3 MANEJO ADECUADO DE RESIDUOS	1.4 CONSUMO ADECUADO DEL AGUA	1.5 CONSUMO O ADECUADO DE ENERGIA	1.6 MANEJO DE RESIDUOS PELIGROSOS	1.7 RESPUESTA A EMERGENCIAS AMBIENTALES	1.8 MANEJO DE TINTAS, SOLVENTES Y ACEITES
DOSIFICADOR ESENCIAS Y COLORANTES	X	X	X	X				
HORNERO LINEA 1 GALLETERIA	X		X		X			
HORNERO LINEA 2 GALLETERIA	X		X		X			
HORNERO LINEA 4 GALLETERIA	X		X		X			
HORNERO LINEA 5 GALLETERIA	X		X		X			
HORNERO LINEA 6 GALLETERIA	X		X		X			
HORNERO WAFER CHOCOLATERIA	X		X		X			
MAQUINISTA LINEA 1 GALLETERIA	X		X		X			
MAQUINISTA LINEA 2 GALLETERIA	X		X		X			
MAQUINISTA LINEA 4 GALLETERIA	X		X		X			
MAQUINISTA LINEA 5 GALLETERIA	X		X		X			
MAQUINISTA LINEA 6 GALLETERIA	X		X		X			
MEZCLADOR GALLETERIA	X		X		X			
MEZCLADOR LINEA 5 GALLETERIA	X		X		X			
MEZCLADOR OKA CHOCOLATERIA	X		X		X			
MEZCLADOR WAFER CHOCOLATERIA	X		X		X			
OPERADOR COCINA MOGUL	X		X		X		X	
OPERADOR CREMADORA CORTADORA WAFER	X		X		X			
OPERADOR CREMADORA PETER GALLETERIA	X		X		X			X
OPERADOR DE CUBRIDOR CHOCOLATERIA	X		X		X		X	
OPERADOR EMA 40	X		X		X		X	
OPERADOR MAQUINA EMPAQUE	X		X		X			X
OPERADOR MOLINO RECORTE	X		X		X			
OPERADOR PLANTA MIEL INVERTIDO	X	X	X		X		X	
OPERADOR PULVERIZADOR AZUCAR GALLETERIA	X		X		X			
OPERADOR REBOINADORA	X		X		X	X		X
PESADOR FORMULAS DOSIMETRIA GALLETERIA	X	X	X		X	X		
TECNICO ESPECIALISTA PRODUCCION	X	X	X		X	X	X	X

Véase Anexo 2.

CAPITULO 8. CONVIERTENDO LOS PREJUICIOS EN VIRTUDES

8.1 Ambiente laboral.

Ambiente:

- Se modifica el ambiente de manera natural como resultado de la reorientación de la subjetividad.
- las personas perciben el mundo de manera más amplia y comprensible.

8.2 Cambio en las conductas.

- **Los patrones conductuales se adaptan hacia la armonización:**
 - Los reglamentos se simplifican.
 - Las políticas son reajustadas.
 - Disminuyen los conflictos laborales.
 - Se revalora a los empleados.
 - Se mejoran las relaciones interpersonales.
 - Las conductas colectivas se rigen por la Conciencia Organizacional y el Modelo de Empresa.
- **las personas erradican sus malos hábitos y los sustituyen por otros naturalmente orientados:**
 - La percepción de los empleados sobre el resto de las personas es de valoración y aceptación.
 - Se pasa de desacuerdos a colaboración.
 - Las acciones individuales tienden hacia el modelo de empresa.
 - El empleado evalúa anticipadamente los efectos de sus acciones.
 - El empleado actúa en beneficio de la colectividad.

8.3 Cambio en las habilidades y capacidades:

- **Se incrementarán las habilidades y capacidades de manera general:**
 - Se incrementa la efectividad organizacional.
 - Mejor relación entre gerencia y subordinados.
 - Reafirmación de los objetivos empresariales en la conciencia colectiva.
 - Se reducen los errores por la disminución del estrés.
 - Se reducen las complejidades de las gestiones.
 - Existe mayor armonía en las relaciones interpersonales.
- **Los empleados aprenden sobre sus procesos de aprendizaje:**
 - Las personas incrementan el conocimiento de sí mismos al tener control sobre su subjetividad.
 - Desarrollan nuevas formas de aprendizaje.
 - Tienen mayor control sobre sus estados.
 - Se auto motivan.
 - Se instalan recursos para el logro de objetivos.
 - Ayudan a otros a desarrollarse.
 - Desarrollan procesos de pensamiento con calidad virtuosa.

8.4 Cambio en las creencias y los valores:

- **Productos que generan valor.**
- **Se generaran ahorros al reducirse:**
 - Los tiempos para lograr resultados en trabajos de equipo.
 - Se asume la responsabilidad relacional del trabajo, que anticipa las consecuencias.
- **Se elevarán los niveles de satisfacción de los empleados:**
 - Mayor grado de compromiso en los empleados de manera natural.
 - El personal está conectado con un propósito común empresarial.
 - Reafirmación del ME en las mentes de los empleados.

- **Se crean las conciencias grupales:**
 - Se generalizan los procesos de pensamiento virtuoso.
 - Se genera un estándar en la calidad de pensamiento del personal.
- **Valores que desarrollan las personas:**
 - Los empleados amplifican en sí mismos la conciencia individual en relación con la empresa.
 - Se refuerzan los valores de pertenencia, compromiso, calidad de vida y trabajo.
 - Las creencias sobre la organización se fortalecen.
 - Se instala la percepción de futuro promisorio (trascendencia).

8.5 Cambios en la identidad:

- **Se genera la conciencia organizacional como entidad total:**
 - Se conceptúa el sentido de unidad.
- **El empleado se integra a la colectividad organizacional:**
 - Se identifica como parte de un todo.
 - Se asume la misión de la empresa como propia.

8.6 Cambios en la interacción con el entorno:

- **La empresa armoniza con su entorno de manera virtuosa y ecológica:**
 - Se reorienta la Misión de la empresa.
 - Se refleja la calidad en servicios, productos y en su personal.
 - Se revalora la percepción social sobre la empresa.
 - La expansión en el mercado parecería que se genera sola al existir reciprocidad de la sociedad.

- **Las personas del exterior:**

- Perciben la empresa como ejemplo a seguir.
- La gente opina sobre sus productos que tienen calidad y garantía confiables.
- A las personas les ilusiona trabajar en la empresa.

De esta manera cabe destacar que estos objetivos es solo una forma más de lograr un entorno productivo eficiente y estable enfocado a una cultura de liderazgo organizacional, la programación neurolingüística solo nos proporciona la información necesaria para poderse complementar con algunas otras técnicas y filosofías.

CAPITULO 9. RECONCEPTUALIZANDO LA EMPRESA

¿Qué es un concepto? Un concepto es una idea que concibe o forma el entendimiento, o sea un pensamiento expresado con palabras. Se lo define también como una opinión o juicio. Los empresarios, directivos y el personal de las empresas tienen un montón de opiniones, juicios e ideas de lo que son los negocios, de lo que es una empresa, de lo que son los procesos, de lo que representa la calidad de los productos y servicios, de lo que es la satisfacción del cliente, y así muchos más conceptos referentes a los distintos aspectos vinculados a la actividad económica, los negocios y el mercado.

En una era de muy rápidos cambios los conceptos ayer adquiridos, hoy ya no sirven, nos han dejado de ser útiles. Si la imprenta de Gutenberg constituyó un hecho revolucionario al reducir los costos de publicación y por lo tanto permitió a un mayor número de personas adquirir conocimientos, hoy Internet permite con un costo bajísimo y a nivel global hacer llegar nuevas ideas, conceptos, productos y servicios. La conjunción de la computación y las comunicaciones han revolucionado la esfera del conocimiento, ampliando con ello los límites de la acción. Por lo tanto ha llegado la hora de no atenerse a los límites, sino trabajar con ellos a través de la imaginación.

La imaginación es el arma más poderosa que posee el hombre. La imaginación sumada al esfuerzo ha permitido a estos logros impresionantes. Ahora bien, ese enorme caudal de energía puede volcarse para el bien o para el mal. La imaginación del hombre superando todos los límites, inclusive los límites morales hizo factible tanto las fábricas de la muerte durante la Segunda Guerra Mundial, con procesos y actividades analizados minuciosamente en cuanto a eficacia y eficiencia destinada a la destrucción masiva y estandarizada de seres humanos, como también dio lugar a comienzos de éste nuevo siglo a la destrucción en minutos de las Torres Gemelas el 11 de Septiembre utilizando para ello aviones comerciales.

La imaginación y la creatividad pueden ser utilizados para el bien o para el mal, de lo que se trata acá es de utilizar las mismas para mejorar día a día la calidad de vida del hombre, por medio de un uso más equitativo y productivo de los recursos, aumentando la producción sin destruir el

medioambiente, permitiendo el desarrollo de los individuos en el trabajo y capacitando a la sociedad para ir continuamente en busca de nuevos logros que la enriquezcan no sólo en lo material, sino además en lo espiritual.

Cuando antes se afirmo acerca de no atenerse a los límites, sino a trabajar con ellos, se hacia claramente referencia a la creatividad puesta en acción para dar solución a problemas que nuestros actuales esquemas mentales no han sabido o podido dar solución. No se quiere con ello hacer afirmaciones en torno a los límites morales que deben ser la base firme sobre la cual puedan desarrollarse el crecimiento tecnológico. La cuestión entonces es saber, cuáles son esos límites morales, algo de lo cual trataremos en el desarrollo posterior.

Sí podemos afirmar desde ya que el sólo manejo o conocimientos técnicos y científicos, no implica hacer el mejor uso de los recursos, ni adoptar las mejores decisiones que beneficien a la sociedad en su conjunto.

Retomando el contenido inicial en torno a los conceptos, cabe hacerse la pregunta de que conceptos deben ser reevaluados y por lo tanto vueltos a concebir, y las razones que originan esa necesidad.

Estas ideas o conceptos que poseemos acerca del mundo, y de los negocios en particular, son como las lentes a través de la cual percibimos el entorno y nuestro propio ser. Somos en gran medida lo que pensamos, y pensamos en función de lo que somos y sentimos.

Tomar conciencia de ello, y a partir de allí adoptar una actitud sistemática de poner a prueba cada concepto que tengamos individual y grupalmente en materia de negocios, administración, procesos, sistemas, productos, calidad y diseños entre otros, dando con ello lugar a la posibilidad de nuevas realidades es el objetivo fundamental de este desarrollo.

Descartes dio lugar a éste sistema de pensamiento que dudando de todo pretendía con ello ahondar en las causas y razones de cada hecho o circunstancia, así pues concebida como una

metodología de indagación se utilizó como forma de comprender y reestructurar filosóficamente al hombre y al cosmos.

Hoy el incesante avance tecnológico, científico y cultural con los efectos que ellos tienen en el mundo de los negocios hace necesario crear un método sistema destinado a re-conceptualizar y recrear nuestra visión de los mismos. Los paradigmas (conjunto de juicios e ideas a través de las cuales concebimos y juzgamos la realidad) que sirvieron para tomar decisiones y resolver problemas en una época, ya no son útiles en esta nueva era signados por nuevas realidades en los procesos y técnicas de producción, y en las necesidades individuales y sociales.

El recrear implica crear nuevamente nuestra visión y forma de hacer las cosas, o sea dar lugar a nuevas forma de realizar y desarrollar la forma de administrar, producir, vender, dirigir, motivar, planificar, diseñar y generar valor en la actividad empresarial.

¿Quiénes serán los vencedores en el nuevo mercado global signado por la ultra-competencia?

Serán aquellos que tengan la capacidad y osadía a través de una actitud revolucionaria de concebir y generar nuevas realidades. Más que una actitud preventiva, se requiere de actitudes proactivas, más que adelantarse a los hechos, se requiere generar las nuevas realidades. Es aquí donde toma forma la necesidad de trabajar con los límites. En un mundo donde los productos poseen ciclos de vida cada día más cortos se requerirán de una revolución permanente. Lo que hoy es una gran innovación dejará de ser tal cosa no en 10 o 20 años como ocurría hasta hace un tiempo, sino en un año, en meses y en algunos casos hasta en semanas.

9.1 La labor de los líderes.

De igual modo que en el terreno de la política, ante determinadas circunstancias en el desarrollo de las realidades surgen la necesidad de nuevas ideas y conceptos que se adapten mejor a los nuevos tiempos y a los cambios que estos requieren. Así pues las condiciones están dadas, pero se requiere de individuos que lideren el cambio.

Producidos dichos cambios los individuos que las generaron se enamoran de sus propias ideas, se desentienden de los procesos dialécticos, no reconocen que la única realidad permanente es el continuo cambio, y pretenden vitar cambio algunos esclavos de sus ideas y temerosos al cambio, o sea pasaron de ser revolucionarios a ser conservadores. Los nuevos líderes que requieren las empresas y organizaciones en el siglo XXI son aquellos involucrados con la revolución permanente.

Aquellos dispuestos a destruir sus propios conceptos para generar otros nuevos y más poderosos. Los líderes deben privilegiar el pragmatismo por sobre los dogmatismos que los llevarán a ellos y a sus empresas a la desaparición. Así las misiones y valores de las empresas deben reconsiderarse continuamente a la luz de las nuevas realidades. La misión que en otro momento pudo llevar a una empresa a los primeros lugares, hoy puede significar llevarla al sepulcro.

El líder debe tener la capacidad de crear y recrear constantemente las ideas y conceptos que guían a la empresa. Un individuo no puede contentarse con ser un creativo en una etapa de su vida. La realidad actual requiere de una creatividad constante, y si ya no posee esa fuerza deberá dar lugar a otros creativos para que continúen con el proceso pasando él a un puesto de consejero o asesor. De tal modo la empresa conservará la fuerza de crear, pero además mantendrá dentro suya la rica experiencia de los anteriores líderes.

El líder moderno no sólo debe sobresalir por su creatividad, sino que además debe fomentar y apoyar la creatividad de sus subordinados.

9.2 Innovación. La creatividad puesta en práctica.

Innovar implica introducir algo nuevo, lo que significa crear nuevos conceptos e ideas, en este caso en el mundo de los negocios, que originen nuevos procesos, productos, servicios y estrategias en el campo empresarial. De tal forma la innovación es la creatividad puesta en práctica, o sea crear nuevas ideas y llevar éstas al campo de la producción. Lo que hasta ese momento era un esbozo, un plano, una fórmula, un programa, pasa a desarrollarse en el terreno material. La idea del escultor pasa a estar plasmada en el mármol, deja de ser sólo una idea para ser una escultura. Dicho en términos aristotélicos, lo que la idea representaba como potencia, paso a ser un acto como escultura.

¿Qué implicancia tiene ello en el mundo de los negocios? Los líderes y estrategas deben comprender que mientras sólo se posea una idea, por más buena que ésta sea, representa tan sólo una potencialidad. La labor del líder es hacerse de los recursos y administrarlos eficazmente para transformar esas ideas en negocios concretos. Pensemos en cualquier campo de la alta tecnología, desde la farmacéutica a la informática, tener la mejor idea y no pasarla rápidamente a la práctica puede ser quedarse sólo con papeles, pues en el mundo actual súper informatizado e híper comunicado, muchos investigadores y empresas trabajan con ideas semejantes al mismo tiempo. De ello tenemos una nueva e importante regla: no sólo se debe ser creativo sino que además las ideas generadas deben ponerse rápidamente a rodar en el campo de los negocios.

Vivimos en una época en la cual ya se mide el tiempo en nanosegundos, mostrando aún más lo valioso del mismo y de su medición. En un mundo totalmente intercomunicado el tiempo tiene un gran valor, y mucho más si tomamos en consideración que a partir del año 2000 los conocimientos se han de duplicar cada diez años.

9.3 Las nuevas realidades.

A nuevos entornos, corresponden nuevas ideas y paradigmas. Tratar de seguir viendo, analizando y tomando decisiones a la luz de conceptos que correspondieron a otras circunstancias, es no poseer la suficiente flexibilidad ni capacidad mental para adaptarse a las nuevas realidades. El mundo cambió, cambia y cambiará constantemente, razón por la cual debemos reactualizar continuamente nuestros conceptos. Pero como antes dijimos nuestra capacidad competitiva serán mucho mayores si somos nosotros los generadores de esa nueva realidad, o sea en lugar de reaccionar o anticiparnos a los cambios del entorno, tenemos que tener la imaginación y la capacidad creativa de provocar el cambio con nuevos conceptos e ideas.

Debemos aceptar pues que todo cambia. Como dijo el filósofo griego Heráclito "la existencia es la corriente de un río, en el cual no podemos bañarnos dos veces en las mismas aguas". Pero si bien el cambio siempre existió, hay fases de la historia en la cual dichos cambios se aceleran, y actualmente estamos atravesando por uno de esos momentos de fuerte aceleración.

Cuales son aquellos cambios radicales a los cuales debemos reacomodar nuestras formas de pensar, y por lo tanto la manera de establecer las estrategias? Si hasta ayer nuestras estrategias se acomodaban a determinadas reglas de juego, hoy al cambiar estas reglas debemos cambiar sí o sí las estrategias a emplear.

En primer lugar tenemos la caída de lo que por mucho tiempo se consideró como algo inexpugnable, que fue la caída del sistema comunista. Ello trajo consigo importantes movimientos poblacionales, en la aparición de nuevos competidores tanto a la hora de ofrecer productos y servicios, como a la hora de recibir inversiones, en la ampliación de los mercados, en la aparición de dos enormes colosos en los mercados como lo son la China Continental y Rusia. Al mismo tiempo numerosos países disgregados tanto del bloque comunista como del soviético pasan a formar parte de la Unión Europea con lo que ello significa para el poderío económico del mismo.

La caída del comunismo también significó la terminación de luchas ideológicas, dando lugar a un fuerte crecimiento industrial y comercial del Sudeste Asiático. Así pues hoy acompañan a Corea del Sur, Hong Kong, Singapur y Taiwán el fuerte crecimiento de Indonesia, Filipinas, Malasia, Tailandia, e inclusive Vietnam. Si a éstos países, se le agrega China Continental, más el despertar de la India (país cuya proyecciones apuntan a superar en número de habitantes a la mismísima China para dentro de 15 años) tenemos la aparición de nuevos supermercados, tanto a la hora de colocar productos, como a la hora de competir.

Países que carecen de una historia sindical que los limiten en materia reglamentaria, países con fuertes necesidades de crecimiento y desarrollo para alimentar a una gran masa humana, nos ofrecen la capacidad de generar bienes con un muy bajo costo de mano de obra.

A lo anterior debe agregarse la fenomenal caída en los costos tanto del transporte como de las comunicaciones, producto de las nuevas tecnologías. Debemos sumar a ello la aparición de nuevos materiales surgidos de la ingeniería de materiales, los cuales reemplazan a productos naturales como minerales básicos y productos derivados de animales. No menos auspicioso es el avance de la aplicación de la genética y de las biotecnologías al desarrollo agrícola, lo cual genera mayores rendimientos productivos por hectárea, además de la posibilidad de producir en climas y tipo de suelo hasta este momento no apto o de escasos rendimientos.

Otro aspecto fundamental es la revolución informática que permite rápidas y amplias comunicaciones a un bajo costo, y de una manera cada vez más eficaz. Además la teleinformática ha permitido dar lugar tanto al surgimiento de las empresas virtuales, como así también al teletrabajo (llamado también trabajo a distancia). El trabajo a distancia hace factible que profesionales, empresas de servicios e individuos en general puedan producir servicios desde su lugar de residencia y comercializarlos en lugares muy distantes. Hoy día ya se están efectuando operaciones quirúrgicas a control remoto, o bien se procesan informaciones en un país y se transfieren los resultados a un país distante, entre muchísimas más alternativas que están teniendo hoy lugar.

El reconocimiento de estos profundos cambios implica la necesidad no sólo de modificaciones profundas en las estrategias nacionales, sino además en las de las empresas.

Uno de los grandes cambios a producirse gira en torno a la generación de energía en base a hidrógeno, por medio de la separación de las moléculas que componen el agua. De igual forma ya hay importantes avances no sólo en el plano científico, sino además técnico y comercial para la desalinización del agua. De tal forma aquellos países que hasta ahora obtienen fuertes ingresos de la renta petrolera verán caer en gran forma sus recursos financieros. Para muchos de estos países hoy poseedores de extensas zonas desérticas la estrategia estaría dada por la utilización de su actual renta petrolera en el proceso de desarrollo de las plantas desalinizadoras que permitan la producción agrícola que de sustento a sus poblaciones.

Sumado a todo lo descrito, está la caída de las barreras aduaneras y el surgimiento de un gigantesco mercado internacional de capitales, de los cuales participan además de los países centrales los llamados países emergentes, ello facilitado por los modernos sistemas de información, lo cual genera enormes desplazamientos de capitales entre países, como así también la aparición de fuertes crisis monetarias y cambiarias (México, Brasil, Sudeste Asiático, Rusia, Argentina).

Así tenemos que estos grandes cambios a nivel mundial que semejan a grandes movimientos y desplazamientos continentales, generan la fuerte necesidad de repensar las estrategias de la empresa vinculadas tanto al marketing, las finanzas, los costos y la producción, como también a la investigación y desarrollo. Hoy ya no sólo se compite con los inventores, creadores e innovadores de Europa, Japón, Estados Unidos y Canadá, sino también con los millones de creativos de China, India, Corea, Brasil y el Sudeste Asiático. Basta con pensar en marcas de automotores y productos electrónicos de la India y Corea del Sur hasta hace poco impensadas en Occidentes y hoy hechas realidad. Hoy la capacidad competitiva de una nación ya no está dada por sus recursos naturales, sino por sus conocimientos, y su capacidad de generar nuevas ideas comercializables en los mercados.

Las empresas se ven así en la necesidad imperiosa de agregar cada día nuevos valores a sus productos y servicios para diferenciarlos de los competidores. Las diferencias estarán dadas por mejores niveles de calidad, menores costos, velocidad de atención, capacidad de respuesta, satisfacción total del cliente y capacidad de diversificación (adaptación a segmentos particulares en lugar de estándares generales).

9.4 Imaginar el futuro.

Imaginar es representar o crear idealmente algo. Así es como deberán pensar y repensar el futuro cercano y distante aquellos líderes que pretendan lograr el éxito de sus compañías.

Pensar y repensar, crear y recrear constantemente el presente y futuro de las empresas es el deber que tienen los gerentes. Pensar que repitiendo lo que antes llevó al triunfo volverá a generarlo en el presente y en el futuro es un gravísimo error. Continuar administrando la empresa con los conceptos que correspondían a otras realidades políticas, sociales, económicas, tecnológicas, y científicas constituye un enorme y grave error. Un gerente errado no puede dirigir una empresa, es como una brújula que no funciona, conduce irremediamente a la corporación a un desfiladero. No es posible resolver problemas importantes en el mismo nivel de pensamiento en que esos problemas han surgido. Para resolver un problema que parece no tener solución, es preciso ante todo cambiar el nivel de pensamiento, es decir, variar de paradigma. A cada nuevo problema, corresponde una nueva visión del mundo, o sea un nuevo paradigma. Ello trae a colación otro hecho importante: "al cambiar de paradigma, el conocimiento anterior no sirve de nada".

El nuevo líder, el líder para esta nueva era de los negocios globalizados, necesita no sólo capacidad de razonamiento y de análisis lógico-cuantitativo, sino además deberá tener la capacidad de imaginación e intuición suficiente para generar nuevas ideas, impulsar la innovación y resolver creativa y eficazmente los problemas generados por las nuevas realidades. Un nuevo entorno dará origen a nuevos problemas, problemas cuya misma existencia, y por lo tanto soluciones, no fueron vistas ni en la universidad, ni en su anterior experiencia.

9.5 Reeducar a los directivos y al personal.

Nuestro cerebro está compuesto de dos hemisferios: el izquierdo y el derecho. Por regla general, la educación que nos dan en la escuela privilegia el desarrollo del hemisferio izquierdo, que es la parte lógica y analítica del cerebro. El hemisferio derecho, donde residen la intuición y la creatividad, queda en segundo plano en el desarrollo intelectual del alumno. ¿Resultado? Aprendemos a pensar sólo con un lado del cerebro, y no aprovechamos plenamente la capacidad de nuestro cerebro.

En tanto el lado izquierdo del cerebro se concentra en: el detalle, la mecánica, la sustancia, en blanco y negro, el lenguaje, es lógico, cerrado, cauteloso, escéptico, repetitivo, verbal, analítico y memorioso, el lado derecho se concentra en: la amplitud, la creatividad, la esencia, los colores, es receptivo, artístico, abierto, aventurero, innovador, intuitivo, sintético, espacial y meditativo.

El hemisferio izquierdo y el derecho tienen funciones totalmente distintas, procesan la información de forma diferente, pero son complementarios. Tener éxito depende de que los dos hemisferios cerebrales trabajen en equilibrio y armonía. Así como el ser humano necesita de dos piernas en perfectas condiciones para andar y correr, con el cerebro ocurre algo parecido. Por lo tanto no sólo debe repensarse los contenidos de la educación primaria, secundaria y universitaria, sino que es fundamental mientras tanto reeducar a nuestros directivos y al personal. Entre dos empresas, aquella que posea personal con mayor capacidad intuitiva y creativa tendrá el plus de obtener una ventaja en los mercados.

9.6 Creando nuevos paradigmas.

Si los directivos y gerentes no están preparados para identificar y aprovechar una oportunidad, con toda seguridad otro lo hará por ellos: alguien mejor preparado, que me más allá cuando los demás simplemente miran, alguien que ha tenido éxito en cambiar su paradigma.

El paradigma nos explica cómo es el mundo, y con ello, nos ayuda a predecir su comportamiento. El paradigma es para el ser humano lo que el agua es para el pez, que no sabe que vive dentro de ella hasta que lo sacan fuera. La educación y la sociedad hacen que veamos el mundo de una forma masificada, estándar. La moda nos dice cómo vestir; la publicidad, qué consumir.

El mundo influye en nuestra manera de pensar, creando y fortaleciendo paradigmas en nuestra mente. El empresario y directivo que consigue cambiar este estado de cosas y modificar sus paradigmas, empezará a ver lo que los demás no ven, y entonces surgirán las oportunidades para alcanzar el éxito.

Conocer los paradigmas es fundamental para los negocios. Suiza es un país conocido por sus relojes. En 1970, Suiza controlaba el 90% del mercado mundial de relojes. Un día un técnico de una de las mayores empresas de relojería mostró a sus jefes un nuevo modelo que acababa de inventar. Se trataba de un reloj electrónico de cuarzo. Su superior observó el prototipo y le dijo:

"Esto no es un reloj. No tiene resortes ni rubíes", y no dio ninguna importancia al descubrimiento. Pero los japoneses y los estadounidenses sí se la dieron. Y el mundo entero también. Pusieron a la venta el reloj de cuarzo, y en 1982, el 90% del mercado que controlaban los suizos, se redujo al 15%. Perdieron el liderazgo y cincuenta mil puestos de trabajo por culpa de la nueva tecnología, ¡inventada por un suizo! El problema es que cuando se cambia de tecnología –en el caso suizo, de relojes mecánicos a electrónicos-, la tecnología anterior, adquirida a lo largo de años de esfuerzos e investigaciones, se convierte en humo. Es preciso empezar de nuevo, y por eso es tan difícil cambiar. Pero el mercado mundial es extraordinariamente competitivo. Una empresa que tarda en cambiar de paradigma, pierde mercado a favor de otra que cambia más deprisa. El mundo está en permanente transformación, o las empresas cambian con él, o tienden a quedarse atrás.

Para las empresas, tanto como para los directivos y profesionales es mucho más fácil continuar con la vieja visión del mundo, haciendo lo que siempre se ha hecho, que adoptar una nueva y hacer lo que todavía no se ha aprendido. El problema es que la gente vive inmersa en su propio paradigma y no se da cuenta de ello.

Otra forma de explicar los paradigmas es considerándolos como mapas. Todos sabemos que "el mapa no es el territorio". Un mapa es simplemente una explicación de ciertos aspectos de un territorio. Un paradigma es exactamente eso. Es una teoría, una explicación o un modelo de alguna otra cosa. Todos tenemos muchos mapas en la cabeza, que pueden clasificarse en dos categorías principales: mapas del modo en que son las cosas, o realidades, y mapas del modo en que deberían ser, o valores. Con esos mapas mentales interpretamos todo lo que experimentamos. Pocas veces cuestionamos su exactitud; por lo general ni siquiera tenemos conciencia de que existen. Simplemente damos por sentado que el modo en que vemos las cosas corresponden a lo que realmente son o a lo que deberían ser. Estos supuestos dan origen a nuestras actitudes y a nuestra conducta. El modo en que vemos las cosas es la fuente del modo en que pensamos y del modo en que actuamos.

Todos tendemos a pensar que vemos las cosas como son, que somos objetivos. Pero no es así. Vemos el mundo, no como es, sino como somos nosotros, o como se nos ha condicionado para que lo veamos. Así pues, cuanto más conciencia tengamos de nuestros paradigmas, mapas o supuestos básicos, y de la medida en que nos ha influido nuestra experiencia, en mayor grado podremos asumir la responsabilidad de tales paradigmas, examinarlos, someterlos a la prueba de la realidad, escuchar a otros y estar abiertos a sus percepciones, como lo cual lograremos un cuadro más amplio y una modalidad de visión mucho más objetiva.

En cierto sentido, un paradigma indica la existencia de un juego, en qué consiste y cómo jugar con éxito. La idea del juego es una metáfora muy apropiada para los paradigmas puesto que refleja la necesidad de límites y de instrucciones sobre cómo actuar correctamente. Un paradigma indica cómo jugar de acuerdo con las reglas establecidas. Un cambio paradigmático es, por tanto, un cambio hacia un nuevo juego, un nuevo conjunto de reglas.

9.7 El Efecto Fosbury.

Durante muchos años la forma más común de realizar el salto de altura era el "salto de rodillo": el atleta corría hasta la barra y se lanzaba hacia delante efectuando un movimiento de rodillo.

Durante los juegos celebrados en México durante 1968, el atleta Dick Fosbury sorprendió al mundo al establecer una nueva marca olímpica y ganar la medalla de oro con una nueva técnica en la que había trabajado durante varios años: el "salto Fosbury" consistente en correr hacia la barra y sobrepasarla lanzándose de espalda. Fosbury "cambió el modelo" en el salto de altura, substituyó un modelo por otro nuevo en su totalidad. Aplicando estos conceptos al área de la producción, administración y dirección de empresas ello implica que es menester adoptar las nuevas técnicas si se quiere mantener a la empresa en competencia, ya no sirve perfeccionar los viejos métodos.

En estos tiempos el mayor peligro es la posibilidad de que un competidor cambie las reglas básicas del juego en la industria en la cual está insertada la empresa. Si la empresa sigue jugando conforme a las viejas reglas (paradigmas), la fuente de su ventaja competitiva podría desaparecer.

Ahora veamos un caso a nivel industrial. El precio de los tubos de imagen para los televisores siguió el modelo de la curva de experiencia desde la introducción de la televisión a finales de la década de 1940 hasta 1963. El precio unitario promedio cayó en ese entonces de U\$S 34 a U\$S 8 (precio del dólar en 1958). La llegada de la televisión en colores interrumpió la curva de experiencia. La fabricación de tubos de imagen para los aparatos en color necesitó una nueva tecnología de fabricación, y el precio de estos tubos se elevó a U\$S 51 en 1966. Luego, la curva de experiencia se reafirmó por sí misma, El precio bajó a U\$S 48 en 1968, a U\$S 37 en 1970 y a U\$S 36 en 1972.

En resumen, el cambio tecnológico puede alterar las reglas del juego, al exigir que las antiguas compañías de bajo costo emprendan medidas con el fin de restablecer su ventaja competitiva.

9.8 La capacidad de cambio permanente.

La vida es un río, y cada día todos tenemos que tomar una decisión acerca de cómo navegaremos en él. La forma en que el río corre está cambiando. En el pasado el río por lo general era tranquilo, bastante predecible y moderadamente manejable. Pero el río del futuro es más turbulento, generalmente impredecible, y mucho menos manejable. Nuestra corriente fluvial está cambiando, y también debía cambiar nuestra navegación; porque la vida en ese nuevo río significa que tenemos que aprender, no sólo a esperar los cambios y responder a ellos, sino también imaginarlos y crearlos.

Esta nueva forma de analizar y tomar decisiones se denomina Incertidumbre Positiva para tiempos de cambios. La incertidumbre representa la condición del río de la vida de hoy. Quien toma las decisiones con éxito al navegar por esa corriente, necesita ser comprensivo, aceptante y positivo acerca de esa incertidumbre.

El mundo moderno, al igual que el río de hoy, cambia constantemente. El tomador de decisiones de ésta nueva era, debe ser capaz de cambiar, igual que lo hace el medio ambiente. Sabemos cómo tomar decisiones racionales, lineales, para un río tranquilo y predecible, pero ¿sabemos cómo manejar las partes extraordinariamente complicadas y al azar de un río turbulento? Necesitamos algunas estrategias que no sean racionales, que no sean lineales. Requerimos de tácticas decisivas tanto para la estabilidad como para lo inesperado; necesitamos los conocimientos y actitudes para manejar tanto el orden como el caos, la estabilidad como la inconsistencia.

Necesitamos flexibilidad y equilibrio:

El mundo es cada día más turbulento, y debemos aprender rápidamente a manejarnos en él. En un mundo con nuevas reglas de juego, quién no modifique sus estrategias de juego a estas nuevas circunstancias dejará de ser competitivo, pasará a un segundo plano, y correrá el riesgo de desaparecer.

9.9 La ética y la moral.

Ante un mundo en constante cambio, los paradigmas éticos y morales cambian como resultado de las nuevas visiones y valores que el hombre va adoptando. Por otra parte lo que resulta una conducta moral para determinada civilización o cultura en un momento dado puede resultar inmoral en otra civilización o momento. Ello es de fundamental importancia en la economía globalizada, pues los directivos en la constante interrelación con agentes de otras naciones o países deberán ser capaces de reconocer las diferencias de paradigmas a los efectos de mejorar sus relaciones de negocios.

En cuanto al cambio en las reglas, un empresario o directivo puede cambiar las reglas relativas a las formas de ver o comercializar un producto, o la manera de procesarlo o diseñarlo. Pero no puede modificar el sentir interno de los consumidores, clientes, empleados y la comunidad en su conjunto. Deberá estar siempre alerta tratando de evitar entrar en choque con el pensamiento social en cuanto a valores morales, respetando la libertad de conciencia. Debe tener en cuenta que la ética en los negocios está pasando a ser cada día un componente de mayor trascendencia, por la importancia que tiene en materia de respeto al medio ambiente, como por la rapidez con que las malas conductas son dadas a conocer por medio de los actuales sistemas de información.

9.10 El cambio de paradigma como estrategia.

La revisión constante de nuestros paradigmas, analizando que tanto concuerdan con la realidad, con los cambios del entorno, y con nuestras posibilidades de subsistencia, pasan a ser un metodología fundamental a la hora de planear las estrategias competitivas. Recordemos los casos antes comentados en torno al televisor color o a los relojes de cuarzo. Sólo bastaría con mencionar al señor Fosbury cuando en lugar de efectuar en salto de altura con el método de rodillo (paradigma existente en ese momento) decidió cambiarlo saltando de espalda. Sus competidores no estaban preparados para algo así, el reglamento no prohibía tal tipo de salto, conclusión Fosbury no sólo se quedó con la presea dorada, sino que además batió un nuevo record olímpico y fijo un nuevo estándar.

Piense usted como empresario, directivo o profesional de que otra forma puede realizar un proceso, producto o servicio, o bien imagine que nuevo producto o servicio puede ofrecer. Piense en aquellas reglas que usted sigue pero que no está obligado a respetar, a aquellas otras formas en que puede diseñar sus negocios. En ello encontrará la ventaja competitiva total. Tendrá en sus manos la posibilidad de fijar las nuevas reglas, en lugar de atenerse a las reglas ya fijadas. Piense la forma en que puede ejecutar o realizar un negocio en función de sus fortalezas y de las debilidades de los contrarios.

9.11 Modelos de negocio de la PNL.

La Programación Neurolingüística (PNL) es el estudio de los factores que influyen sobre nuestra forma de pensar, de comunicarnos y comportarnos. Es un modo de codificar y reproducir la excelencia y nos permite obtener de manera consistente los resultados que deseamos en nuestra vida, trabajo o empresa.

El mundo de los negocios está cambiando a pasos tan acelerados que la demanda de especialización se ha visto reemplazada por la de aprendizaje y diferenciación. Cada día hay más entidades interesadas en crear una organización discente: una organización capaz de aprender, en la que los individuos que la componen gestionen su propio desarrollo, aprendan a desplegar sus habilidades y exploten su potencial al máximo. Sin embargo, esto no puede lograrse con métodos del pasado.

¡Si continuas haciendo lo de siempre, acabarás igual que siempre! La clave del futuro descansa en los individuos. La capacidad para gestionar sus pensamientos, resolver conflictos y percibir experiencias será, en última instancia, lo que marque la diferencia entre aquellos individuos y organizaciones que se abran paso hacia un nuevo futuro, interesante, creativo y cooperativo, y los que se queden en la estacada.

En la actualidad, muchos de los libros dedicados al futuro de los negocios inciden en que las empresas necesitan realizar una extensiva labor de reestructuración. Pero el secreto no reside en

renovar la estructura de la organización, sino en volver a programar la forma de pensar y las actitudes de los individuos que la integran. La cultura de una organización es la expresión de las personas que la componen, especialmente de aquellos que la dirigen. La forma de pensar de un líder se convertirá inevitablemente en las pautas de la organización de la que forma parte.

Las creencias o paradigmas son puntos de vista que las personas mantienen acerca de sus personas, los demás o el mundo que las rodea, y que determinan las decisiones que toman y cómo se comportan en cada situación. La magia de la PNL (Programación Neurolingüística) consiste en que les permite a las personas modificar sus paradigmas y adoptar otras que apoyen la forma de ser que quieren. Existen varias formas en que la PNL puede ayudar a las personas a modificar sus creencias.

Uno de ellos consiste en que la persona asuma que posee esas creencias, que pese a ser nuevas, son más acordes con la forma de ser que quieres. Otra técnica consiste en permitir a las personas volver a escribir sus historias personales. Dado que el inconsciente no conoce la diferencia entre lo real y lo imaginario, es posible imaginar el pasado que les hubiere gustado tener y reajustar sus recuerdos.

CAPITULO 10. IMPORTANCIA DE LA PNL EN LA SELECCIÓN DEL PERSONAL

10.1 Perfil y descripción de puesto.

Definición de perfil: conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión.

Los perfiles profesionales evolucionan y cambian según la demanda ocupacional y el mercado de trabajo, por tanto son dinámicos. Deben considerar la demanda social es decir, las necesidades sociales de los grupos que son objeto de la intervención. Son analíticos, pues posibilitan orientar y promover el comportamiento futuro e identifican espacios y condiciones disponibles para desarrollar determinadas estrategias y acciones. Y obedecen a la racionalidad esbozada por el currículo del plan de estudios.

La primera tarea del diseño de las futuras titulaciones consistirá en definir el perfil profesional del egresado y determinar las competencias que dicho perfil integra. Una vez fijadas las competencias del perfil profesional se elaborará el plan de estudios con las asignaturas que comprende y el reparto de los créditos totales entre las asignaturas que integra el plan de estudios.

Los contenidos de los programas tienen que estar orientados a garantizar el desarrollo de las competencias propias de un primer nivel de profesionalización, a nivel de grado. El postgrado permitirá un nivel mayor de profundización, especialización y dominio de las competencias profesionales exigidas por los perfiles académicos y profesionales de los egresados de las titulaciones. Las competencias pertinentes al perfil profesional se determinarán según los criterios de los académicos, los empleadores y los graduados.

Entendemos que el perfil profesional ha de ser una descripción detallada que muestre los rasgos más característicos de una persona. Cuando hablamos del perfil profesional, nos referimos al conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona, para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de su profesión.

O, decirlo de una otra manera, definir el perfil profesional significa definir las funciones, las atribuciones, los ámbitos de actuación y las competencias profesionales.

Descripción del puesto: Existen varias formas de hacer una descripción y análisis del puesto, entre ellas: La observación directa del trabajador ejecutando la labor, Los cuestionarios a trabajadores y sus jefes directos, La entrevista directa al empleado o la combinación de algunos de los anteriores.

La descripción de puestos es importante, ya que trata temas clave (qué, cómo, cuándo y por qué), estas claves dan las bases para la limitación de un cargo, permiten delimitar obligaciones y todas las tareas y atribuciones que son los elementos que conforman un trabajo y que debe cumplir el ocupante.

Se hace de alta importancia el análisis de puestos, debido a que de estos análisis se deduce, analiza y desarrolla datos ocupacionales relativos a los puestos y características del ocupante, que sirven de base para la orientación profesional, la evaluación de salarios, la utilización de trabajadores y otras prácticas de personal. Estudia puestos desempeñados en industrias, comercios y otras organizaciones, y produce descripciones de elementos de los puestos y de los requisitos físicos e intelectuales que debe cumplir el ocupante. Define, clasifica y correlaciona datos ocupacionales; desarrolla medios de orientación para trabajadores inexpertos o que deseen cambiar de cargo, también prepara para desarrollar sistemas de evaluación de salarios y recomienda cambios en la clasificación de puestos; desarrolla organigramas, elabora monografías (por medio de la descripción de patrones y tendencias industriales); diseña pruebas para medir conocimientos ocupacionales y habilidades de los trabajadores y realiza la búsqueda ocupacional relacionada.

10.2 La entrevista de trabajo.

Se puede definir como una comunicación formalizada de interacción por medio del lenguaje, generalmente entre dos personas, donde se genera un intercambio de información a través de preguntas, demostraciones, simulaciones, o cualquier otro tipo de técnica que permita evaluar al candidato en función de la relación con el puesto.

Una definición más informal para el concepto de entrevista sería el siguiente: es el encuentro cara a cara con el seleccionador. Servirá para que dicho seleccionador pueda evaluar la idoneidad del solicitante para el trabajo ofrecido, y se analizarán las aptitudes y la experiencia del trabajador tratando con él. El trabajador, por su parte, intentará demostrar que él es el candidato idóneo para el puesto. El entrevistador evaluará los conocimientos del candidato, y también su experiencia profesional, sus competencias, su motivación, y probablemente pida al futuro empleado una evaluación personal sobre sus puntos débiles y sus puntos fuertes, comprobando su sinceridad y seguridad.

- El único y principal objetivo del entrevistador es seleccionar a la persona más adecuada para el puesto solicitado.
- Sirve para obtener detalles sobre la persona que no son posibles valorar en los papeles y documentos otorgados por los candidatos.
- La entrevista proporciona al seleccionador la cantidad de información necesaria de los futuros empleados en cuanto a cualidades personales y profesionales para ver si éstos serán los candidatos idóneos para el puesto de trabajo.
- Por lo tanto, tiene la misma importancia que el CV.
- Valorarán la personalidad, la capacidad profesional y las habilidades sociales de los candidatos. Dentro de las habilidades sociales evaluarán la capacidad de comunicación y la capacidad de relación.
- Preguntarán sobre los intereses y aspiraciones de los candidatos, además de los objetivos de éste en la empresa y su disponibilidad para realizar tareas y funciones dentro de la empresa.

- En definitiva, se trata de:
 - Averiguar si se es el adecuado o idóneo para el puesto.
 - Descubrir si se puede, se sabe o se quiere ocupar el puesto.
 - Predecir el futuro rendimiento en ese puesto de trabajo solicitado.

Tipos de entrevista:

- En función del momento de realización de la entrevista:
 - Entrevista preliminar
 - Entrevista en profundidad
- En función del número de personas que intervienen en las entrevistas:
 - Entrevista individual
 - Entrevista en panel
 - Entrevista en grupo
- En función de la estructuración:
 - Entrevista directiva o cerrada
 - Entrevista no directiva o abierta
 - Entrevista mixta
- En función del grado de tensión:
 - Entrevista normal
 - Entrevista de choque o tensión
- En función del número de entrevistas.
 - Entrevista inicial o preliminar
 - Entrevista de selección en sí
 - Entrevista final
- Entrevista por competencias:
 - Si es el primer empleo
 - Si además se requiere experiencia
- Entrevista en función de la causa del envío del CV:

- Entrevista por anuncio
- Entrevista espontánea
- Entrevista por teléfono
- Entrevista virtual

Antes de la entrevista:

1. Hay que conocerse uno mismo, y esto implica saberse el currículum muy bien, que no se nos olvide nada de lo que hemos puesto. Por eso no se debe mentir, porque es probable que de lo que no hayamos dicho la verdad, nos olvidemos. Hemos de repasar y analizar, pues, nuestro CV, ya que nos preguntarán sobre los aspectos que en él se encuentran, que son nuestros conocimientos, nuestra experiencia profesional, competencias, motivación y nuestra autoevaluación. Esta autoevaluación implica analizarse uno mismo en cuestiones como nuestras cualidades, capacidades y objetivos profesionales, si verdaderamente encaja con el puesto y si éste se corresponde con las aspiraciones que tenemos. Es como una auto-entrevista que uno mismo se hace.
2. Informarse sobre la empresa. Los aspectos sobre los que tenemos que tener conocimiento son los siguientes:
 - Sector de la actividad de la empresa, plantilla, directivos, implantación nacional y en el extranjero, planes de expansión sus productos y marcas, su capital, su cultura, volumen de negocio, competidores, campañas publicitarias y sus mayores éxitos de venta.
3. La imagen y la apariencia. Hay que sentirse cómodo con lo que se lleva, pero hay que anteponer el hecho de que se ha de llevar una ropa adecuada dependiendo de la empresa en la que se aspira trabajar.
4. Si se es citado por escrito, es necesario confirmar la asistencia, o bien por teléfono, o bien con el envío de un e-mail. Hemos de dar todas las facilidades que están en nuestras manos para la fijación de hora y fecha.
5. Se debe ser puntual; la puntualidad es, seguramente, el aspecto más importante a la hora de realizar la entrevista. Se ha de llegar, más o menos, 10 minutos antes; ni más tarde, pues no nos daremos tiempo a quitar los posibles nervios antes de la cita. Y tampoco

mucho antes, porque podemos mostrar signos de impaciencia que nos serán perjudiciales a la hora de que nos evalúen los entrevistadores. La puntualidad da una imagen de seriedad y responsabilidad de la persona.

6. Acudir a la entrevista sin más compañía que la de uno mismo, para así confiar en nosotros mismos, sin la necesidad de ningún apoyo y confiado de nuestras posibilidades.
7. Ni masticar chicle, ni fumar.

Durante la entrevista:

Se saludará a la persona que te entrevistará de una forma convencional, es decir, el típico “buenas tardes, Sr. ó Sra.”. No debemos extender la mano hasta que no nos las extienda él o ella, y una vez que la extienda, nuestra forma de dar la mano ha de ser ni muy fuerte, ni muy blando, y siempre mirando a los ojos y sonriendo.

Una vez que nos hayamos saludado mutuamente, llegará el momento de sentarnos. No debemos hacerlo hasta que el entrevistador no nos lo diga.

Nos sentaremos derechos, no nos pondremos ni al borde ni al final de la silla, ya que la primera postura muestra inseguridad y la segunda podría dar la impresión de falta de respeto.

La conversación tiene que ser dirigida por el entrevistador, es decir, que lleve él la iniciativa. No debemos interrumpir a la persona que entrevista, ni hablar ni mucho ni poco, sino lo justo, cuidando nuestro lenguaje y no tutearlo si no se ha advertido de ello.

Las respuestas deben ser claras y breves, sin dudar de las respuestas, no se contestará con evasivas o dudas, ni mucho menos monosílabos, ya que siempre debemos explicar todo, no contestar con un “sí” o un “no”.

No usar tampoco muletillas, del tipo “bueno” o el más común “o sea”.

No hay que esperar a contestar, es decir, no dejar transcurrir el tiempo desde la pregunta hasta la posterior después, porque esto puede ser tomado como sinónimo de distracción.

Una cosa también muy importante es el hecho de decir siempre la verdad, no mentir nunca.

No hay que hablar mal de las empresas en las que se ha trabajado, ya que esto puede ser señal de que no se es una persona capaz de trabajar en equipo o de que se es un trabajador problemático. Siempre decir que se intenta cambiar de trabajo por buscar nuevas responsabilidades o mayores responsabilidades, oportunidades o un cambio.

No hay que parecer desesperado por querer el trabajo, procurando estar siempre tranquilo y evitar expresiones del tipo “necesito el trabajo”.

Hay que saber venderse de una manera adecuada, sin exageraciones ni arrogancias, destacar los rasgos más importantes que uno mismo tiene, pero no sobrecargarlos. De ser posible, intentar ser creativo y original en las respuestas, no reconocer nunca que no se poseen determinados conocimientos y enfrentarlo a la capacidad de aprendizaje de cada uno.

No sacar temas personales en la entrevista, y si te preguntan por ellos, intentar evitarlos de una manera correcta y sin agresividad, como por ejemplo, responder que una u otra pregunta no es relevante para el puesto de trabajo que se ofrece.

Como candidato debes preguntar sobre el puesto que se te ofrece, en que departamento trabajarás, personas de las que dependerás y que dependen de ti, las posibilidades de promoción, si se va a trabajar de forma autónoma o en equipo, y sobre la política de formación de la empresa.

Ya por último, y antes de la despedida, se suele hablar de las condiciones de trabajo que se tendrán en caso de que se contrate a esa persona, como es, sobre todo, el sueldo.

Hemos de evitar sacar el tema, dejando al entrevistador, que será quien lo saque, salvo que nuestro único motivo de cambio de trabajo sea el económico. Lo mismo se hará con el tema de horarios y vacaciones, siempre que tome la iniciativa la persona que realiza la entrevista.

Volviendo al tema del salario, se ha de estar preparado para pedir una cantidad o un tramo dentro del cual negociar. Si no se es flexible, es mejor no ofrecer un salario bajo.

Te deberás basar en los salarios del sector si no tienes idea de lo que se cobra en la empresa en la que puedes trabajar en el futuro.

Es recomendable hacer las siguientes preguntas durante la entrevista:

- 1) ¿Cuál es la principal prioridad de su empresa en los próximos 6 meses?
- 2) ¿Cómo puedo yo ayudar a ello?
- 3) ¿Cómo es un día normal en su empresa?
- 4) ¿Cuáles son las características que se esperan de un candidato?
- 5) ¿Encajo con lo que se busca?
- 6) ¿Cuál es mi posición respecto a los demás candidatos?

Lenguaje no verbal:

- Acariciarse el mentón – Esto significa que se está tomando una decisión.
- Dedos entrelazados – Muestra autoridad y también voluntad de entendimiento.
- Tocarse el pelo, morderse las uñas y tirarse de los oídos – Síntoma de inseguridad.
- Frotarse las manos y chocar los dedos – Impaciencia.
- Apretarse la nariz – Evaluación negativa.
- Mirada hacia el suelo, hacia abajo – No nos creemos lo que se nos está diciendo.
- Agarrarnos la cabeza por detrás – Es signo de superioridad y signo también de seguridad.
- Inclinar levemente la cabeza y hacia delante – Muestra de interés.
- Manos en la cabeza – Signo de aburrimiento.
- Mostrar las palmas de las manos abiertas – Símbolo de sinceridad, franqueza, inocencia.
- Tener los tobillos unidos – Signo de aprensión.
- Manos a la espalda – Muestra de ira y frustración.
- Brazos cruzados – Símbolo de defensa, tensión.
- Piernas cruzadas moviendo el pie – Aburrimiento.
- Frotarse los ojos – Dudas.
- Piernas abiertas – Relajación, pero si se hace de forma exagerada puede dar la impresión de mala educación y desinterés.
- Movimiento de afirmación con la cabeza – Bueno para hacer saber a la persona que nos está hablando que la estamos entendiendo. Pero hacerlo en exceso puede dar lugar a que se piense que queremos que acabe la entrevista, por aburrimiento, por ejemplo.

- Tocar el brazo del entrevistador – Es un signo de compromiso hacia el entrevistador, pero puede haber peligro de intromisión, ya que se puede ver en peligro el espacio propio de la persona que entrevista.
- Mantener continuamente la mirada al entrevistador – Tiene un doble sentido totalmente contrario; o bien mostrarse desafiante o bien muestra de interés.
- Si desviamos la mirada mientras se nos habla – Desinterés.
- Si desviamos la mirada antes de hablar – Signo de que lo que vamos a decir está preparado, o bien que es fruto de una reflexión.

Preguntas típicas de una entrevista:

1. Explíqueme algo sobre usted.
2. ¿Qué le hace a usted mejor que el resto de candidatos?
3. ¿Por qué quiere trabajar con nosotros?
4. ¿Por qué quiere cambiar de empresa?
5. ¿Cuáles son sus expectativas económicas?
6. Preguntas personales o íntimas (Si se está casado, si se piensa en tener hijos)
7. ¿Cuál es su proyecto de futuro a 3 o 5 años vista?
8. ¿Cuáles son sus mayores defectos?
9. ¿Qué hace en su tiempo libre?
10. ¿Qué significa para usted el trabajo?
11. ¿Tiene alguna pregunta?
12. ¿Cómo te definirías? Dime 5 cualidades que tengas y describe el por qué de ellas
13. ¿Qué opinión tiene tus amigos de ti? ¿Y tus últimos compañeros?
14. Enumera tu escala de valores
15. ¿Sabes acabar lo que empiezas?
16. ¿Cuál ha sido la decisión más importante que has adoptado a lo largo de tu vida?
17. ¿Cómo resolviste la situación más comprometida que tuviste?
18. ¿Cuáles son tus aficiones?
19. ¿Acostumbra a leer? ¿Cuál es tu libro preferido? ¿Último libro que leíste?
20. ¿Con qué tipo de persona no te gusta trabajar?

21. ¿Qué tipo de persona te gusta más?
22. ¿Has trabajado en equipo?
23. ¿Te gusta trabajar en equipo?
24. ¿Tuviste algún problema trabajando en equipo? ¿Cómo lo resolviste?
25. ¿Por qué estudiaste esta carrera?
26. ¿Qué sabes de nuestra empresa?

Tipos de errores en la entrevista:

1. Exceso de palabrería (36%).
2. Falta de conocimiento de la empresa o sobre el puesto (20%).
3. Exceso de autoestima (16%).
4. Exceso de autoconfianza (9%).

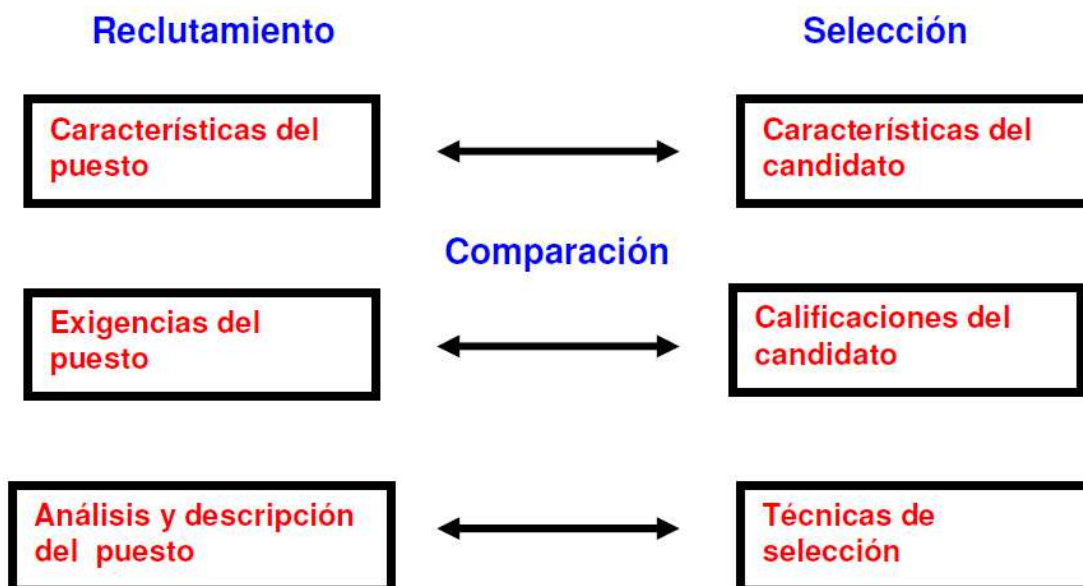
10.3 ¿Qué personas queremos que laboren en nuestra empresa?

En esta parte abordaremos lo que es la selección del personal, dándole comienzo con una pequeña definición: “Es el proceso de determinar cuáles de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos del puesto”.

La selección del personal es un proceso de previsión que procura anticiparse a ver cuáles solicitantes tendrán éxito si se les contrata; al mismo tiempo una comparación y una elección. Para que la selección sea científica, necesita basarse en lo que el cargo disponible exige de su futuro ocupante (refiriéndose a las exigencias del cargo y/o descripción del puesto). Así, el primer cuidado que se debe tener al hacer la selección, es conocer las exigencias del cargo que será ocupado.

La selección del personal se refiere a hacer una comparación entre las cualidades y habilidades de cada candidato con las exigencias del cargo, y es una elección entre los candidatos comparados.

Figura 7. Reclutamiento vs Selección.



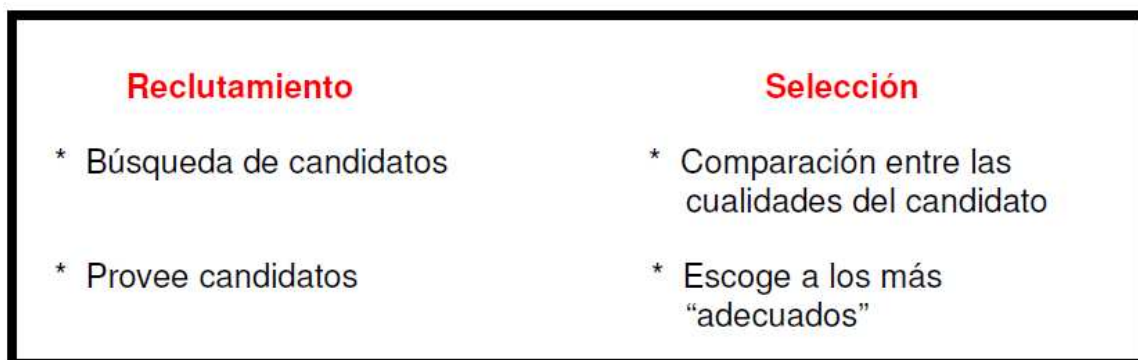
En este sentido, la selección del personal es una responsabilidad de línea o una función de staff.

Función de staff. El organismo de reclutamiento y selección presta este servicio a los diversos organismos de la empresa, recomendando candidatos al jefe de organismo solicitante.

Responsabilidad de línea. Al departamento de admisión y empleo le corresponde la función de selección.

La decisión final de los candidatos recomendados corresponde al jefe del organismo solicitante.

Figura 8. Diferencias entre reclutamiento y selección.



La finalidad de la selección de la selección del personal es escoger a los candidatos más adecuados para el cargo de la empresa y no siempre el candidato más adecuado es aquel que desempeñara el cargo vacante.

La selección del personal cumple con su objetivo cuando coloca en los cargos de la empresa a los ocupantes con adecuados a sus necesidades y que pueden, a medida que adquieren mayores conocimientos y habilidades, ser promovidos a cargos más elevados y por consecuente de más responsabilidades y obligaciones que exigen aún más conocimientos y habilidades.

Desde la antigüedad la selección ha sido una práctica común, por ejemplo:

- Los espartanos seleccionaban hombres de mayor talla para la milicia.
- Esclavos de color, fueron seleccionados para trabajos duros.
- Jóvenes apacibles y tranquilas, fueron seleccionadas durante la edad para damas de compañía.

Antiguamente la selección se basaba en:

- Observaciones.
- Datos subjetivos (utilizando la técnica de que al patrón le agradaba el candidato).
- Forma intuitiva.
- Forma emotiva.

La importancia de este proceso para una empresa es:

- Proveer a la empresa de personas con las calificaciones adecuadas para su funcionamiento.
- A las personas les ayuda a colocarse en el cargo adecuado, según sus características personales.

10.4 Test de personalidad.

Existen 2 tipos de test de personalidad (Véase Anexo 1), así como:

- Test de rendimiento óptimo:
 - De habilidades.
 - De capacidades y habilidades.
- Test de rendimiento típico:
 - De personalidad.
 - De actitudes.
 - De intereses.
- Según su modo de administración:
 - Individual.
 - En grupo.
 - Informatizada.

Las clasificaciones de los ítems son:

- Ítems de respuesta cerrada:
 - Opción múltiple.
 - Emparejamiento.
 - True or false (verdadero o falso).
- Ítems de respuesta abierta:
 - Ensayo.
 - Respuesta corta.
 - Rellenar espacios en blanco.
- Test de rendimiento típico:
 - Test objetivos:
 - Valoración de afirmaciones.
 - Elección múltiple.
 - True or false (verdadero o falso).
 - Escalas tipo LIKERT (escala psicométrica).
 - Escalas continuas.

10.5 Herramientas complementarias.

1. Entrevista estructurada: Se caracteriza porque el entrevistador cuenta con un formulario de preguntas específicas que planteará a los distintos candidatos para obtener información de todas las áreas a evaluar.

El entrevistado deberá responder de modo concreto y centrándose en la cuestión que se le haya planteado; es decir, no se recomienda extenderse en las exposiciones ni divagar sobre la materia de que se trate.

El fin que se persigue con la realización de este tipo de entrevista es la obtención de datos referidos a los mismos aspectos en cada uno de los candidatos.

2. En este caso, el seleccionador plantea al candidato las cuestiones de modo general, dejando así que sea éste quien centre su respuesta en la información que crea conveniente destacar; así, las intervenciones del entrevistador son mínimas, dando lugar a que el entrevistado se exprese libremente.

Aunque con este modo de hacer se logra la apariencia de una charla informal, en realidad se trata de una estrategia bien definida, ya que la entrevista va siendo dirigida en función de las respuestas que el candidato va dando, lo que permite la obtención de datos más subjetivos sobre determinadas áreas de la personalidad del entrevistado y sus habilidades que serían difíciles de conseguir a través de un cuestionario: capacidad de argumentación, paciencia, persuasión, etc.

En la realización de esta entrevista el aspirante puede extenderse en su argumentación, pero debe siempre centrarse en los aspectos de su candidatura que más le interese destacar.

3. Se caracteriza por ser una mezcla de las dos anteriores, de manera que se alternan las preguntas dirigidas, cuando se trata de obtener una información concreta u objetiva, con preguntas abiertas orientadas a conocer determinados aspectos de la personalidad del candidato.

Este tipo de entrevista es el más comúnmente utilizado y en él el candidato deberá ir respondiendo, según si la pregunta que se le formule es específica o general, de acuerdo con las directrices expresadas arriba.

- Según el momento en el que se realiza
 - Cuando en un proceso de selección se realizan varias entrevistas, cada una de éstas cumple una función. Según el momento en el que éstas se llevan a cabo, se denominan de diferente modo:
 - Entrevista preliminar.
 - Entrevista de selección propiamente dicha.
- Según el grado de tensión
 - Entrevista normal.
 - Entrevista de choque o tensión
- Según el número de personas que intervienen
 - Entrevista individual.
 - Entrevista grupal.
 - Entrevista de panel.

CONCLUSIONES

Un dirigente empresarial que no sienta que la tierra se mueve bajo sus pies, está viviendo en el pasado y no está preparado para el futuro. Actualmente estamos experimentando diferencias dinámicas en todos los aspectos de la empresa comercial, diferencias que afectan la permanencia de nuestras empresas y nuestras posiciones dentro de ellas. A medida que pasa el tiempo, estas diferencias aumentan en frecuencia e intensidad hasta obtener proporciones casi sísmicas.

La evidencia del cambio en el sector comercial nos rodea a cada uno de nosotros, independientemente de nuestra industria o del papel que jugamos en ella. Vemos cambios tecnológicos impresionantes que han ocurrido gracias a las microfichas, el rayo láser, la ingeniería genética y la industrialización del espacio. Los cambios sociales abundan, incluyendo la disolución del núcleo familiar, los papeles cambiantes que está jugando la mujer, el envejecimiento de la población en los países centrales, la revolución de la buena salud y la descentralización de las instituciones.

En la faz productiva nuevos procesos y bienes han surgido, y en el caso de éstos últimos sujetos a ciclos de vidas cada vez más acelerados. Analizar y adoptar decisiones en función de paradigmas o conceptos que no corresponden a las nuevas necesidades del mercado, a las nuevas maneras de procesar los bienes y servicios, que no concuerdan con las actuales necesidades de los consumidores en cuanto a valor agregado, que no permiten tomar eficaces decisiones en materia económica y financiera, es administrar erróneamente la empresa. Para ello los directivos no sólo deben readaptar sus conceptos, sino que deben revisar éstos de forma continua para no sólo estar al día con los paradigmas, sino además adoptar actitudes proactivas que le permitan generar las nuevas reglas que dominarán al mercado.

Los técnicos, profesionales, directivos y líderes, no sólo deben poseer el más actualizado y profundo conocimiento técnico, sino además poseer conocimientos que marquen la diferencia con sus rivales y competidores. Deberán adquirir conocimientos en materia de Programación Neurolingüística, Pensamiento Lateral, Creatividad, Imaginación, Innovación, Pensamiento Sistémico, Administración Quántica, Inteligencia Emocional, e Intuición. Los que piensen que en

el siglo XXI puede administrarse usando sólo un lado del cerebro están desperdiciando el gran potencial diferenciador del lado derecho del cerebro. Los japoneses al desperdicio lo llaman muda, cabría preguntarse qué tanto desperdicia Usted y su empresa las capacidades intuitivas, creativas, imaginativas e innovadoras, y que tanto se preocupa en desarrollarlas y darles cabida en sus planes y estrategias de negocios.

BIBLIOGRAFÍA

- Innovación en el proceso organizacional, clave del éxito gerencial Roman, Wilmer 2009
- Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM (Vol. 10, N° 19, Lima, julio 2007).
- Guía de entrenamiento para el personal operativo de la planta de producción de comestibles La Rosa S.A. en Dosquebradas Risaralda, Ifiatum Nieto Ramírez, Universidad Tecnológica de Pereira, Facultad de Ingeniería Industrial, Pereira Marzo 2007.
- PNL – La nueva ciencia de la excelencia personal – Alder, Harry – EDAF – 1996
- La toma creativa de decisiones – Gelatt, H. B. – Editorial Iberoamérica – 1991
- Los 7 hábitos de la gente eficaz – Covey, Stephen R. – Piados – 1989
- La estrategia del cambio – Gilbreath, Robert D. – McGraw Hill – 1987
- La PNL en el trabajo – Knight, Sue – Editorial Sirio – 1995
- Creación de Modelos con PNL – Dilts, Robert B. – Editorial Urano – 1999
- La mente del estratega – Ohmae, Kenichi – McGraw Hill – 1982
- Paradigmas – Barker, Joel Arthur – McGraw Hill – 2000
- La Quinta Disciplina – Senge, Peter M. – Granica – 1996
- La estructura de la magia I – (Richard Bandler y John Grinder, 1975).
- La estructura de la magia II – (Richard Bandler y John Grinder, 1976).
- De sapos a príncipes – (Richard Bandler y John Grinder, 1979).
- Use su cabeza para variar – (Richard Bandler, 1988).
- Corazón de la mente – (Connirae Andreas y Steve Andreas, 1990).
- Introducción a la pnl – (Joseph O'Connor y John Seymour, 1990).
- Identificación y cambio de creencias – (Robert Dilts, Tim Hallbom y Suzi Smith 1990).
- Liderazgo creativo – (Robert Dilts, 1996).

ANEXOS

Anexo 1.- Test de personalidad.

	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo
1. Me pong nervioso fácilmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. No me siento fácilmente avergonzado por otros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Tiendo a ser muy entusiasta acerca de cosas nuevas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Mis propios pensamientos y sentimientos a veces me asustan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Tiendo a trabajar demasiado tiempo y duro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo
6. Soy una persona muy productiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Prefiero cenar en un restaurante que en casa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Estoy cómodo interactuando con extraños.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Quiero que mis hijos hablen Inglés.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Es difícil para mí sentir pena por la gente menos afortunada que yo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo
11. Estoy buscando a alguien para sólo ser amigos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Básicamente soy una persona feliz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Yo puedo resistir la tentación fácilmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Mi religión es muy importante para mí.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Me gusta cuidar todos los detalles al hacer las cosas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo
16. A veces me resulta difícil acostumbrarme a los cambios en mi vida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Mis opiniones políticas son muy importantes para mí.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Es importante que mi pareja romántica sea del agrado de mis amigos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Estoy buscando a alguien para empezar, posiblemente, una relación duradera.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. A menudo digo o hago cosas que luego lamento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo
21. Creo altamente sobre mí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Me gustaría tener hijos en un futuro próximo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Tengo altos estándares para mí.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. No experimento emociones fuertes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Me encanta todo tipo de música.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo
26. Me encantaría pasar un feriado de mochilero en otro país.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Mis vacaciones ideales serían en una isla tropical.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Soy una persona muy confiable.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Me gusta cocinar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Prefiero trabajar solo que en grupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<hr/>				
31. Es importante que me case pronto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Hablo más que la mayoría de la gente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Me gusta resolver crucigramas y juegos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Soy muy abierto a probar nuevas comidas y culturas diferentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. A menudo me enoja acerca de cómo me tratan los demás.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<hr/>				
	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo
36. Me siento más cómodo como seguidor que ser un líder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. Me encanta tener emoción en mi vida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. Soy una persona muy trabajadora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. No expreso mis sentimientos con facilidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. No me gustan las películas de terror.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<hr/>				
	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo
41. Me siento más cómodo cuando los demás hacen la mayor parte de la conversación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42. La gente probablemente piensa que soy terco.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43. Me siento muy cómodo en grupos grandes de personas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44. Creo que hay más de una manera de hacer algo correctamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45. Mi relación con mis amigos es muy importante para mí.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<hr/>				
	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo
46. Estoy buscando a alguien con quien salir en citas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47. Soy sensible a los sentimientos de otras personas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48. Rara vez me molesto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<hr/>				
	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo
49. Nunca he dicho una mentira para evitar consecuencias negativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50. A veces me siento resentido cuando yo no me salgo con la mía.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
51. Tiendo a evitar preguntas sobre mi vida personal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
52. Nunca he olvidado el nombre de nadie, cuando esto era importante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
53. Las mentiras piadosas, como fingir un orgasmo, son perfectamente normales en el mantenimiento de una relación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo
54. Mi patrón de relaciones se describe mejor como la monogamia en serie - me voy de una relación a otra sin mucho de un respiro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
55. Yo a veces trato de ponerme a la par en vez de perdonar y olvidar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
56. Cuando empiezo una nueva relación, a veces soy culpable de hablar mal de relaciones pasadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
57. Soy muy persuasivo para conseguir lo que quiero de la gente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
58. Cuando estoy en una relación, puedo ser crítico con mi pareja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo
59. No puedo llegar a conocer todo acerca de un interés romántico lo suficientemente rápido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
60. Han habido ocasiones en las que me he aprovechado de una pareja romántica.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
61. El dinero es una cosa muy importante en mi vida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
62. A veces, lo que adoro en una pareja es también lo que termina volviéndome loco de ella.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
63. Mis relaciones tienden a ser muy intensas con gran rapidez.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo
64. Me desarrollo fuera de las relaciones románticas en donde recibo gran cantidad de admiración y alabanza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
65. Realmente no hay ninguna situación de la cual no pueda encontrar la manera de salir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
66. Tengo una personalidad completamente diferente cuando estoy en línea que cuando estoy con mi familia y amigos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
67. Mis amigos y familia dirían que soy muy bueno administrando mi dinero.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
68. La mayoría de mis ex-parejas me tomarían de vuelta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo
69. Me siento atraído a otros por sus fortalezas, especialmente aquellas que no poseo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
70. Me parece que puedo ser realmente yo mismo sólo cuando estoy en línea.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
71. Cuando no estoy en línea, a menudo pienso acerca del Internet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
72. Pocas personas me quieren fuera de los que conozco en línea.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
73. La gente que me conoce mejor a menudo se queja de que uso el Internet demasiado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo 2.- Matriz de Habilidades.

Matriz de habilidades área de calidad:

Matriz de competencias NQS	1.7	3.1	3.3	3.4	3.5	4.1	4.2	4.3	4.5	4.6	4.7	4.7	4.9	4.10	4.11	4.12	4.13	4.15	4.16
	Indicaciones de calidad y costos de fabricación	Proveedores	Materias primas	Materiales de empaque y auxiliares	Materiales del sistema de distribución	Buenas prácticas de fabricación	Análisis de riesgos de puntos críticos de control	Monitoreo de patógenos del ambiente de producción	Condiciones de fabricación	Esquema de monitoreo de la producción	Métodos estadísticos	Calibración de instrumentos	Control de estado	Sistema de liberación	Fecha abierta y manejo de la vida útil	Trazabilidad, identificación de lote y codificación	Control de contenido neto	Evaluación sensorial	Vida útil y ensayos de conservación
Homero línea 5						x			x	x	x				x	x	x	x	
Homero línea 6 galleteria						x			x	x	x				x	x	x	x	
Homero wafer						x			x	x	x				x	x	x	x	
Maquinista línea 1 galleteria						x			x	x								x	
Maquinista línea 2						x			x	x								x	
Maquinista línea 4 galleteria						x			x	x								x	
Maquinista línea 5						x			x	x								x	
Maquinista línea 6 galleteria						x			x	x								x	
Mezclador galleteria		x				x			x	x			x	x	x			x	
Mezclador línea 5		x				x			x	x			x	x	x			x	
Mezclador wafer		x				x			x	x			x	x	x			x	
Operador cocina mogul		x				x		x	x	x			x		x		x	x	
Operador cremadora cortadora wafer		x				x		x	x	x			x	x	x		x	x	
Operador cremadora peter galleteria						x			x	x									x
Operador de cubridor chocolater-a						x		x	x	x					x		x	x	
Operador máquina de empaque						x			x										x
Operador molino recorte						x			x			x	x		x				
Operador planta miel invertido		x				x			x	x					x				
Operador pulverizador azúcar galleteria						x			x				x		x				
Operador rebobinadora			x			x			x				x		x				x
Pesador formulas dosimetria galleteria		x				x			x				x		x		x	x	

Matriz de habilidades ambiente de fabricación:

Matriz de entrenamientos Medio ambiente	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8
	Identificación y evaluación de aspectos e impactos ambientales	Correcto almacenamiento y manipulación de químicos	Manejo adecuado de residuos	Consumo adecuado del agua	Consumo adecuado de energía	Manejo de residuos peligrosos	Manejo a emergencias ambientales	Manejo de tintas, solventes y aceites
Dosificador esencias y colorantes	X	X	X					
Hornero línea 1 galletería	X		X		X			
Hornero línea 2 galletería	X		X		X			
Hornero línea 4 galletería	X		X		X			
Hornero línea 5 galletería	X		X		X			
Hornero línea 6 galletería	X		X		X			
Hornero wafer chocolatería	X		X		X			
Maquinista línea 1 galletería	X		X		X			
Maquinista línea 2 galletería	X		X		X			
Maquinista línea 4 galletería	X		X		X			
Maquinista línea 5 galletería	X		X		X			
Maquinista línea 6 galletería	X		X		X			
Mezclador galletería				X				
Mezclador línea 5 galletería				X				
Mezclador OKA chocolatería	X		X	X	X			
Mezclador wafer chocolatería	X		X	X	X			
Mezclador wafer chocolatería	X		X	X	X			
Operador cocina mogul	X		X	X	X		X	
Operador cremadora wafer	X		X		X			
Operador cremadora peter galletería	X		X		X			X
Operador de cubridor chocolatería	X		X		X		X	
Operador EMA 40	X		X		X		X	
Operador máquina de empaque	X		X		X			X
Operador molino recorte	X		X		X			
Operador planta miel invertido	X	X	X	X	X		X	
Operador pulverizador azúcar galletería	X		X		X			
Operador rebobinadora	X		X		X	X		X
Pesador formulas dosimetria galletería	X	X	X	X		X		
Técnico especialista producción	X	X	X	X	X	X	X	X