

A1. ¿Qué se puede aprender de Walt Disney como empresario?

El tiempo ya no tiene importancia... ha entrado en el universo de los sueños.

En este artículo se presenta la vida y obra del gran empresario que fue Walt Disney. Desde muy niño luchó incansablemente hasta lograr sus objetivos, destacó aun sin haber estudiado una profesión. Fue y sigue siendo un líder en su compañía, a pesar de no continuar en ésta, hasta la fecha se siguen sus pasos. Hoy en día es conocido como uno de los "Hombres del siglo en la economía",¹ asimismo, podemos decir que es uno de los "Hombres del siglo en la empresa".

Tres características determinaron la existencia de Walt Disney: la tenacidad, la búsqueda de la excelencia y la preocupación por el bienestar de los demás; su triunfo personal y el de su obra, que perdurará durante decenios, se debe a la conjugación de estos elementos.

A lo largo de sus 65 años Walt Disney luchó incansablemente para lograr sus sueños. Tuvo la fortuna de ver realizados la mayoría de ellos, y consiguió que su equipo siguiera soñando y trabajando en la misma línea, aun después de su fallecimiento.

Walter Elías Disney nació el 5 de diciembre de 1901, siendo el cuarto hijo de un matrimonio estadounidense de clase media, sus padres fueron Elías y Flora Disney; cuando él nació vivían en Chicago. La familia estaba compuesta por Herbert, Raymond, Roy, Walt y Ruth.

Durante su infancia fue un niño solitario, se la pasaba horas creando amigos imaginarios, viviendo con la angustia y la duda de saber si era o no hijo adoptivo, por la forma en que lo trataba su padre, motivo que lo atormentó durante toda su niñez; no era un buen alumno, pero en esos momentos de su vida la única persona que creyó en él y que lo motivó a continuar fue su profesora de sexto año de primaria (Artena Olso). Su infancia no fue placentera, pues su progenitor era muy estricto, ambicioso y temperamental, maltrataba a sus hijos y los trataba como peones, de lo que ellos ganaban no les proporcionaba un solo centavo, pues para él eran frivolidades que sus hijos comprasen caramelos, helados o una soda, y aún peor, que gastasen cinco centavos en la entrada de un cine; la única que ponía una nota agradable en sus vidas con su enorme dulzura, era su madre. Debido a la conducta de su padre sus dos hermanos mayores decidieron huir de casa.

Walt disfrutaba de la vida de campo, donde cada día descubría algo que lo impresionaba y capturaba su imaginación: el río, los árboles, las noches silenciosas, los animales... y lo que despertó en él una fascinación que duraría toda su vida: ¡el tren!; todos esos elementos los veríamos después en sus películas.

Su padre adquirió dos rutas de periódicos locales, 2,000 suscriptores debían recibir sus ejemplares en las primeras horas de la mañana y de la tarde. Roy y Walt trabajaban para él sin cobrar como repartidores; sin embargo, Walt se las ingeniaba para trabajar un poco más y guardarse algunos centavos para sus artículos personales, pero temía que su progenitor se enterara y lo golpeará, así que Roy lo enseñó a defenderse. Poco tiempo después su padre intentó golpearlo y él se defendió; aquél se quedó atónito, a partir de entonces no lo volvió a intentar. Al cumplir 10 años Walt, Roy también escapó, no pudo continuar con la vida tan agitada que llevaba y se fue.

Después de algún tiempo, debido a la salud de su padre, la familia tuvo que mudarse, sólo que en esta ocasión Walt decidió quedarse y su hermano Roy se hizo cargo de él, pero al comprender que Walt- aunque trabajaba duro para ganar un dólar- no tenía sentido del valor del dinero, decidió enseñarle una lección de responsabilidad, así que lo puso a vender dulces en los trenes, pero aun así se los comía o se gastaba el dinero, nunca lo cuidaba, así que su hermano lo dejó sin dinero por algunos días hasta que fuera lo suficientemente maduro para saber manejar y administrar lo poco que tenía.

En 1917, Estados Unidos entró a la Primera Guerra Mundial y Roy se alistó en el ejército, por lo que en apoyo a él y a su país, tratando de poner un granito de arena, a los 16 años de edad, Disney se convirtió en conductor voluntario de ambulancias de la Cruz Roja. Igualmente, hacía caricaturas para entretener a sus compañeros, para que no se les hicieran tan pesados los problemas por los que pasaban, así les proporcionaba un poco de alegría, pero sobre todo ocupaba esos dibujos animados para enviarle mensajes a su hermano. Asimismo, consiguió un trabajo en el correo, ahí hacía algunos bosquejos, pero tiempo después comenzó a darse cuenta que hacer garabatos podía convertirse en algo más que simple fantasía, ya que comenzó a cambiarlos por cortes de cabello.

En 1922 fundó la compañía "Laugh O gram", junto con Ubbe Iwerds: Walt pensó que había inventado una variación original de animación al introducir a una persona real dentro de ésta, así, en 1923 comenzó a trabajar en " Las aventuras de Alicia". Sin haber terminado decide partir a Hollywood con la intención de dirigir las grandes películas animadas, pero no le fue fácil entrar. Ahí conoció a Margaret Winkler, exitosa distribuidora de Nueva York. Walt le envió los bocetos que tenía de Alicia, y ella le hizo sugerencias y lo animó a terminarla, de tal forma que tiempo después se produjo un serie titulada "Alicia en Cartolandia". Antes de salir al aire la serie, Walt contrajo matrimonio con Lillian Bounds, una entintadora del estudio.

Casi al mismo tiempo Margaret contrajo nupcias con Charles Mintz, quienes tiempo después solicitaron a Walt que trabajaran en conjunto para crear una caricatura periódica de un conejo animado (como Félix el gato). Walt esbozó un conejo y Mintz lo bautizó como "Osvaldo, el conejo con suerte"; sin embargo, el gusto les duró muy poco, ya que en 1928 Walt prácticamente estaba borrado de la película, ante la preocupación de que su estudio desaparecería si no creaba un nuevo personaje, pensó: "Tengo un sentimiento especial hacia los ratones", y así comenzó a trabajar, el primer esbozo que hizo Walt de un ratón se parecía a él mismo, así que Ubbe trabajó con él para lograr algo bonito, ya terminado decidieron llamar al roedor "Mickey Mouse". Este suceso señaló el comienzo de la Edad de Oro en la animación.

El primer filme con Mickey fue una animación titulada "Loco por los aviones", siguiendo "El gaucho galopante", "El vapor Willie", "El cantante de jazz", primer filme que habría de cambiar la animación para siempre. En 1930 Disney se puso de moda al igual que Mickey, a tal grado que se convirtió instantáneamente en fenómeno internacional. En aquella época, como medida estratégica, publicó el libro de Mickey Mouse, del que vendió 97,938 copias el primer año. Mickey se convirtió en una celebridad. En 1932 Walt contrató a Kay Kamen para que pensara en formas de explotar el atractivo comercial de Mickey. Logro otorgarle una licencia a la Compañía Nacional de Productos Lácteos para que fabricara conos de helado Mickey Mouse, así como a las compañías RCA, General Foods, Ingersoll, Waterbury Company, la cual en 1933 vendió 2.5 millones de relojes de pulsera de Mickey en los primeros dos años.

Al ver el éxito infundado, Disney producía mensualmente una película nueva de Mickey y explotaba todas las oportunidades de negocios que se le presentaban. Su estudio fue el primero en iniciar su propia escuela, entrenando a jóvenes caricaturistas con sus propios métodos. Ese mismo año, Disney produjo un filme llamado "Flores y árboles", con música de Schubert y de Mendelssohn; fue la primera película animada producida con el nuevo proceso de technicolor y la primera en ganar uno de los 48 premios Óscar que Walt Disney obtuvo durante su vida; su alta calidad comenzó a sobresalir y fue más evidente con la nueva serie llamada "Sinfonías tontas", de la cual se tomó una serie para hacer la película "La gallinita astuta", que introdujo el segundo personaje estrella de Disney el "Pato Donald". Al comprender que podía incrementar sus utilidades comenzó a crear y patentar personajes; su reparto incluía a Donald y dos perros: Pluto y Tribilín. En 1934 Disney decidió hacer algo que nadie había hecho antes en Hollywood, un largometraje animado: "Blancanieves y los siete enanos" donde comenzó a surgir un mayor sentido de la realidad ya que contrató a una bailarina para que modelara con su traje, la filmó y luego recreó sus movimientos cuadro por cuadro dentro de los dibujos animados. Disney tenía un lema que era "dar todo por el todo"; comentaba que no podían escatimar dinero, talento ni tiempo de tal forma que el estreno de Blancanieves fue el 21 de diciembre de 1937 teniendo un gran éxito.

Después de terminar la película decidió comprar 20 hectáreas de terreno para construir un sofisticado estudio de animación, planeado estratégicamente, de tal forma e se creara un ambiente ideal para el trabajo con árboles, salones pequeños y mesas en lugar de escritorios, para crear la sensación general de estar en una aldea. Walt les otorgaba una gran confianza a sus empleados, apoyándolos sin llegar a ser sociable. Permitía que sus empleados creativos fueran y vinieran sin horarios fijos y les daba nuevos equipos y los mejores suministros; él mismo supervisaba de cerca el trabajo creativo. En este nuevo estudio dedicaba su atención a la creación de nuevas películas animadas - concebía a su estudio como una fábrica de ideas- hasta que logró su sueño: "ser un gran director", produciendo, entre tantas, las siguientes películas:

1937 Banca Nieves y los siete enanos.
1940 Pinocho.
1940 Fantasia (El aprendiz de Brujo).
1942 Bambi.
1945 Los tres Caballeros.
1950 La Cenicienta.
1953 Peter Pan.
1955 La dama y el Vagabundo.
1962 La espada en la piedra (La leyenda del Rey Arturo).
1964 Mary Poppins.

Pero eso no fue todo, independientemente de producir filmes animados, produjo filmes de enseñanza como "El nuevo espíritu", en el cual el Pato Donald hablaba sobre la necesidad de pagar impuestos a tiempo; asimismo, decidió producir un nuevo tipo de documental de acción como entretenimiento, "Aventuras de la vida real" introduciendo la primera serie "Isla de focas".

Cabe mencionar que todos los domingos Disney solía llevar a sus hijas al parque de diversiones, así, sentado en un banco y comiendo cacahuates, al verlas montar en el carrusel pensó que debía construirse algo, una especie de parque familiar, donde los niños y sus padres pudieran divertirse juntos, decía: ¡Caramba! ¿Por qué no puede haber un sitio mejor para llevar a los chicos, donde uno pueda divertirse con ellos? En 15 años desarrolló aquella idea.

En 1948, en un memorando describió por primera vez su proyecto de un parque de Mickey Mouse. El

Instituto de Investigaciones de Stanford se encargó de buscar y comprar el lugar, 24 hectáreas de bosque de naranjos en Anaheim, 40 kilómetros al sur de Los Ángeles, cerca de la autopista de Santa Ana; ahí invirtió los ahorros de su vida. Disney personalmente supervisó paso a paso la construcción del parque, éste se encontraba dividido en cuatro reinos, en el centro había un enorme olivo al que llamaba "El corazón de Disneylandia", desde ahí se podía entrar a los reinos: Tierra de la Fantasía, País de Nunca Jamás, Tierra de Pioneros y Tierra de la Frontera.

A mediados de los años 50 Disney se introdujo en un nuevo medio de distribución, la televisión, firmó contrato en 1954 con ABC, introduciendo el programa "Disneylandia", presentado por él, mostrando dibujos animados y documentales sobre la naturaleza, así como los programas de "El club de Disney" y "El maravilloso mundo del color". En todo lo que hacía Disney le daba al público un pedazo de su mundo de fantasía.

En 1958, buscando expandir el alcance de su imperio, comenzó a planear Disney World, en 1965 eligió el sitio y compró 10,900 hectáreas en las afueras de Orlando, Florida, parque que se inauguró en 1971. Era diferente a Disneylandia, pretendía ser un modelo de planificación urbana, con las facilidades de un centro turístico vacacional, hoteles y sobre todo EPCOT Center (Prototipo Experimental para la Comunidad del Mañana), un ambiente educativo futurista con pabellones representativos de diferentes países. Lamentablemente Walt no vivió para ver la culminación de Disney World, murió víctima de cáncer de pulmón el 15 de diciembre de 1966, a la edad de 65 años. El parque se inauguró en 1971 y en honor a Walt se llamó: "Walt Disney World".

Así terminamos la primera parte del artículo, llegando a la conclusión de que Walt Disney no sólo contaba con tres características, sino que fue un líder nato y carismático, con gran visión, que hizo lo que muchos de nosotros no hacemos u olvidamos hacer "**realizar nuestros sueños.**"

A2. La organización de la empresa del mañana.

La necesidad de afrontar los retos para tener éxito en el siglo XXI, ha llevado a "replantearse la empresa" en diferentes aspectos. Uno de los más importantes se refiere a los cambios fundamentales que se tienen que llevar a cabo en el "nuevo mundo del trabajo", y a su vez los "cambios en el factor humano". Para enfrentar con éxito los cambios y superar los retos del entorno actual, las empresas deben transformarse, deben cambiar de lo que podemos llamar la empresa tradicional a una nueva organización (la nueva empresa). Pensemos en dos enfoques opuestos para comprender las organizaciones (micro, pequeñas, medianas y grandes empresas), uno sería el modelo tradicional de empresa y otro el enfoque de la empresa como un sistema abierto.

El modelo tradicional.

Corresponde a una visión mecanicista o funcional. Considera a la empresa como una organización acabada, como una máquina, con pocos cambios cuyo único problema es que funcione eficientemente. Pertenece a un modelo estático, donde nada cambia y, por consiguiente, los resultados siempre son previsibles. Se puede planear perfectamente y organizarse de una vez y para siempre, puesto que nada cambia. En efecto, si nada cambia, los mercados permanecen estables, se puede calcular la demanda, conocer los gustos y requerimientos de los clientes, en definitiva, prever los recursos necesarios, adquirir tecnología que nunca variará, entrenar y capacitar al personal por una sola vez, que además siempre permanecerá con nosotros sin cambiar de trabajo, establecer roles, funciones y responsabilidades bien definidos, etcétera.

Este modelo fue efectivo en el pasado, donde muy pocas cosas cambiaban o lo hacían muy lentamente. El único problema era administrar los recursos eficientemente. Por muchos años así se entendió el trabajo de los directivos, vigilar que las cosas funcionaran bien. La típica organización piramidal, por funciones y jerarquizada, corresponde a este modelo de pensamiento. Fue un modelo exitoso durante muchos años, pero hay que recordar que estas empresas tenían un límite para sus ganancias, eran empresas conformistas lo cual ahora no existe, pues hoy el mercado es muy competitivo y las empresas no ponen límite a sus expectativas, además son muy ambiciosas.

La empresa como un sistema abierto en constante cambio.

Hoy la empresa debe ser vista como un sistema abierto, vivo, interactuando con los cambios del entorno, en transformación constante, que puede aprender del medio y autorregularse.

Al ser la empresa un ente dinámico en un medio de cambios constantes, es útil visualizarla conforme a la teoría de sistemas. Un sistema es un todo o conjunto unitario organizado, compuesto de partes, componentes o subsistemas que se interrelacionan, interactúan e interdependen entre sí, y que está separado por límites identificables de su ambiente o sistema superior, con el cual se relaciona al transformar los suministros que de él recibe, en productos, bienes o servicios según una finalidad específica. En la definición anterior cabe considerar varios elementos que comentamos a continuación. Es donde suelen iniciarse todos los cambios que tarde o temprano nos afectarán. De este entorno es donde la empresa toma los recursos que requiere y a él se dirigen los bienes o servicios. Su comprensión es esencial, pues todo cambio se inicia de afuera hacia adentro.

Los elementos más importantes del entorno son los clientes y los competidores. Los clientes son aquellos a quienes se dirigen los productos, bienes o servicios. La capacidad para satisfacer los requerimientos

representa hoy la ventaja competitiva más importante, pero no sólo es satisfacer la expectativa del cliente, hay que superar esa expectativa.

Los competidores son quienes interactúan en el mismo entorno para obtener recursos semejantes a los requeridos por la empresa y dirigen sus productos, bienes y servicios a la satisfacción de los requerimientos de los mismos clientes. Hoy no sólo es esto, el competidor también se puede hacer socio (alianza estratégica), son más que útiles para aplicar el Benchmarking, conocer nuestras ventajas y/o desventajas en comparación con ellos y superarlos, son un reto.

Dichos cambios afectan a todo el entorno, representan las tendencias y cambios globales. A medida que el sistema es más abierto e interrelacionado, se acentúa más este fenómeno, sobre todo porque la tendencia mundial es justamente a ampliarse más. La globalización, apertura y velocidad de comunicación hacen que los sistemas sean afectados, por lo que ocurre en otros lugares, en un plazo muy corto.

Organización interna.

Con este enfoque, la empresa, más que una serie de funciones, es un verdadero proceso de transformación, que convierte insumos del ambiente en productos o servicios dirigidos a satisfacer las necesidades del mismo ambiente. Se organiza por medio de cadenas de trabajo internas.

Así, la empresa se forma de distintos subsistemas.

- **Clientes y proveedores internos.** La empresa puede ser entendida como una cadena entre proveedores y clientes internos, que mediante su trabajo van agregando valor a los bienes y servicios hasta que llegan al cliente externo.
- **Metas y valores.** Son los elementos que crean la "cultura" o estilo de ser propio de la empresa y que es exclusiva de ella.
- **Estructura y organización.** Es el soporte que coordina el trabajo y los recursos. Busca dividir tareas, integrar procesos, establecer procedimientos y reglas mediante la formalización de las posiciones de trabajo y la interrelación de las áreas.
- **Tecnología.** El conjunto de conocimientos, equipos y técnicos requeridos para realizar las tareas y simplificarlas. Las personas y los grupos, así como sus interrelaciones, conforman el "clima organizacional", la "cultura" de la empresa.
- **Políticas, normas y procedimientos.** Corresponde a la manera de dirigir la empresa, cómo se planea y se controlan los resultados, cómo se hace el trabajo.

De lo anterior se puede entonces reflexionar acerca de las siguientes preguntas: ¿Hacia dónde se están transformando las organizaciones? ¿Cuáles son las principales tendencias en juego hoy en día? ¿En qué dirección se están moviendo las empresas más exitosas? Existe un sinnúmero de respuestas a las preguntas anteriormente formuladas; sin embargo, se observa una constante en todas las respuestas que se pudieran dar "ante la modificación de las circunstancias externas, está cambiando la manera de organizar el trabajo, no sólo la estructura organizacional, sino que la cadena creada por el cambio se prolonga hasta llegar a los modelos, creencias y valores que han funcionado hasta hoy en día, donde también se hace necesaria una total reestructuración". No han bastado, por ejemplo, ahorros y reducciones drásticas en el número de trabajadores, una medida que siempre se intenta cuando se trata de aumentar la productividad. No basta porque aun reducida la empresa conserva el mismo modelo de organización piramidal, jerárquica y funcional que corresponde a un modelo en vías de superación. En realidad se trata de transformar de raíz este modelo de organización del trabajo.

Sistemas cerrado y abierto	
Cerrado	Abierto
No tiene intercambio con el entorno o es muy esporádico	Reacciona ante los cambios del entorno donde interactúa
No es capaz de transformarse	Es capaz de transformarse y adaptarse, aprender
Es regulado desde el exterior, se le imponen condiciones	Busca el equilibrio por medio de la autorregulación

Características de un sistema abierto.

1. Visión global para apreciar los cambios en el entorno.
2. Flexibilidad y capacidad de transformación interna.
3. Regula su apertura para protegerse cuando se requiere.
4. Planeación y control para equilibrarse con el ambiente.
5. Retroinformación constante para contrastar y evaluar su propio desempeño.
6. Busca la simplificación, diversificación y multidisciplina.
7. Tecnología.

La empresa tradicional y la nueva empresa.

Empresa tradicional	Nueva empresa
1. Es un sistema cerrado	1. Es un sistema abierto
2. Mecánica, organizada por funciones	2. Dinámica, organizada por procesos
3. Acabada, los cambios son un problema	3. En transformación permanente
4. Poca interacción con el ambiente	4. En interacción constante
5. Estructura administrativa piramidal, niveles jerárquicos, roles y funciones rígidas	5. Estructura administrativa horizontal, equipos de trabajo flexibles y multidisciplinarios
6. Orientada a la eficiencia funcional y al control interno	6. Orientada a la satisfacción del cliente y a superar sus expectativas
7. Tiende a aprender lo aprendido	7. Busca la competitividad por medio de procesos internos de formación, es capaz de aprender. Es decir, está en aprendizaje continuo, tiende a innovar

En el siguiente cuadro se presentan los principales cambios que, ante la necesidad de reestructuración radical de las empresas, representan el futuro, el nuevo modelo de trabajo organizacional.

Cambios fundamentales en el nuevo mundo del trabajo.

Modelo de trabajo actual	Modelo de trabajo dinámico (modelo deseable en el futuro). Modelo de internacionalización de la empresa.
Organización dividida en departamentos funcionales	Organización por procesos y equipos. Desaparición del trabajo en serie y por departamentos separados, y formación de grupos multidisciplinarios, compuestos por personas con diversas funciones, encargadas de realizar un proceso total
Personal encargado de la ejecución de tareas simples	Personal multifuncional (multihabilidades). Ante la desaparición del trabajo en serie, los equipos requieren conocimientos básicos de todo el proceso, los miembros participan y están capacitados para realizar tareas diversas, aun cuando no corresponda a su propia área
Personal controlado	Personal fortalecido. Como parte de un equipo donde todos son responsables del resultado de un proceso total, el empleado requiere cierta autoridad para tomar decisiones inmediatas y resolver el problema del cliente. Por lo que al momento de la contratación, además de evaluar los conocimientos y habilidades, una empresa reestructurada debe tomar en cuenta el carácter, la iniciativa y la autodisciplina del aspirante.
Personal entrenado	Personal preparado. Si para sacar adelante un proceso total, el empleado requiere de autoridad, también es importante que cuente con una buena educación que le permita ejercer su propio criterio, para determinar lo que debe y lo que no debe hacer. El entrenamiento aumenta la destreza y enseña al empleado el cómo de un oficio; la educación incrementa la comprensión y enseña el porqué de las cosas.
Actividades pasivas en tiempos determinados	Actividades productivas orientadas a resultados a corto plazo Aun cuando el trabajo realizado por ciertos empleados carezca de valor cuantificable, al formar parte de un equipo de procesos la empresa no olvida que esta parte del trabajo contribuye al aumento de la productividad y ganancia, por tanto, no se descuida ningún proceso, así parezca tan sencillo
Trabajo para la satisfacción del gerente o jefe	Trabajo para la satisfacción del cliente. Se trata de cambiar lo que hoy ocurre, que se trabaja más para el jefe que para el cliente. Orientar los esfuerzos realizados a la plena satisfacción del cliente ya no es suficiente, ahora hay que satisfacer y superar sus expectativas, es la meta aunque el proceso seguido no esté bajo control completo del gerente
Gerentes supervisores	Gerentes desarrolladores. En una empresa reestructurada el jefe debe dejar atrás la función de revisión del trabajo, para convertirse en un capacitador, cuyo deber es el desarrollo del personal y sus habilidades, para que los empleados sean capaces, por si mismos, de crear procesos valiosos para la institución
Niveles jerárquicos, estructura piramidal	Estructuras planas y flexibles. Cuando la responsabilidad de un proceso recae en todos los miembros de un equipo, muchos niveles de la organización pierden su razón de ser, De ahí que con la integración de equipos de procesos sea posible eliminar las jerarquías que tienden a retrasar los procesos. Aplanar la organización.
Ejecutivos poco relacionados con las operaciones	Ejecutivos líderes. En un ambiente reestructurado, los resultados dependen más de las actitudes y los esfuerzos de los empleados que de los proyectos elaborados detrás del escritorio. Por esto, ante una estructura plana, el ejecutivo tiene mayores posibilidades de acercarse a los empleados, para influir y reforzar los valores que ellos poseen en torna a la nueva estructura

Cambios del factor humano.

Cambiar el modelo de organización del trabajo de funciones a procesos, de estructuras organizacionales a planas orientadas al cliente, implica no sólo una modificación de los sistemas, sino esencialmente una modificación de las actitudes y capacidades, es decir, del factor humano.

Cuatro son los cambios que sintetizan la variación del factor humano:

- De trabajadores dirigidos y pasivos a colaboradores de alto rendimiento (facultados-empowerment) y con multihabilidades.
- De jefes y/o gerentes a líderes desarrolladores (coaching).
- De trabajo individual, en serie a trabajo en equipo y por procesos.
- Multidisciplinarios, dispuestos y creativos.

Todos los puntos que constituyen el nuevo mundo del trabajo nos muestran la enorme importancia que tiene estar preparado para formar parte de un equipo, donde a pesar de las diversas habilidades y especializaciones de sus integrantes, todos tienen como común denominador cierto grado de autoridad y la responsabilidad de lograr el éxito de un proceso completo, del cual conocen cada uno de los pasos que lo componen.

Hoy, la época del trabajo individualizado ha quedado atrás. Para el año 2000 se necesita personal creativo, abierto al cambio, dispuesto al conocimiento, con capacidad, disciplina multifuncional. Personal con expectativas sin límites, podría decirse que se necesita gente en constante desarrollo y sin fronteras, como lo sugiere el siguiente cuadro.

Características del líder de los 90 y del 2000.

Líder de los 90	Líder del 2000
• Educación basada en la experiencia y en la técnica, como actividad de un solo tiempo	• Conocimiento administrativo basado en estudios superiores (maestrías, doctorados, especializaciones, etcétera)
• Se hace hincapié en las destrezas técnicas, interpersonales y analíticas.	• Dominación y destreza para manejar situaciones complejas, ambiguas y conflictivas
• Expectación de continuidad de experiencias organizacionales	• Se adapta a las incongruencias en acontecimientos impredecibles
• Los procedimientos de operación estándar guían las decisiones que no sean de política	• Decisiones incrementadas por la entrada del escudriñamiento ambiental
• La percepción interna da importancia a la producción, competencia	• La percepción interna/externa incluye problemas sociales
• Relaciones bastante estables	• Relaciones mas temporales
• Supone la conducta organizacional y valores comunes	• El racionalismo visto como subjetivo de valores heterogéneos
• Se basa en la estructura formalizada para aclarar el papel	• Acepta el comportamiento emergente como condescendiente de expectativas de sus papel
• Orientación a la tarea	• Orientación a la meta
• Busca planeación de compromiso para perfeccionar procesos/productos	• Planes con contingencias para permitir el campo de especificaciones
• Estilos de directiva compartamentalizada en modos separados	• Directiva como conductas multidimensionales y situacional- individuales
• Acción orientada para mantenerse físicamente ocupados	• Cambios periódicos de reflexión con acción
• Enfoque individualista para la solución de problemas especializados	• Perspectiva de equipo interdisciplinario y con autocontrol para la solución de problemas complejos

A3. La Empresa del Siglo XXI

Cualquier empresario sabe que el camino al éxito en los negocios no es corto y que está lleno de obstáculos, de retos y desafíos. También sabe que al iniciar un negocio no existen fórmulas garantizadas, ni recetas probadas de éxito y surgen interrogantes que no se pueden contestar fácilmente.

La preocupación de los empresarios por mejorar la productividad con calidad y ser más competitivos ha sido continua desde la revolución industrial, sin embargo, han venido cambiando sus estrategias y metodologías en la medida en que han cambiado también las suposiciones básicas de la buena administración y gestión, como consecuencia del aumento de los conocimientos y la exigencia de las necesidades, estimulada por la gradualmente creciente competencia empresarial.

En el escenario mundial, los procesos de cambio son cada día más dinámicos, en donde las estructuras, las formas, los instrumentos y los medios se están renovando.

Estamos por presenciar el inicio de un nuevo siglo, con diferentes necesidades, demandas y comportamientos, en donde la economía moderna se caracteriza por estar globalizada y ser interdependiente en sus procesos de producción, comercialización, inversión, flujos financieros y desarrollo tecnológico.

- ¿Cuál es el giro adecuado?
- ¿Cuál será la mejor ubicación?
- ¿Cuál es el momento adecuado para empezar?
- ¿Cómo encontrar buenos y confiables colaboradores?
- ¿Cómo conseguir el equipo e infraestructura necesarios?
- ¿En dónde y cómo conseguir el mejor financiamiento?
- ¿Quién es el socio adecuado?
- ¿Qué contratos tienen que firmarse?
- ¿Qué trámites hay que hacer?
- ¿Cómo se elabora un plan de negocios?
- ¿Cuáles son y cómo utilizar los principios básicos de la administración?
- ¿Cómo aumentar la productividad y competitividad de la empresa?
- ¿Cuál será el camino más corto, con menos riesgo y más productivo hacia el éxito?

Las empresas tienen crecientes exigencias de productividad, las leyes del mercado las obligan a profundizar y cambiar estrategias y políticas, a planear, crear e innovar, a tener capacidad de adaptación, velocidad de respuesta y sensibilidad para anticipar necesidades futuras y poder sobrevivir y desarrollarse en el complejo mundo empresarial.

Hoy, los negocios se conciben de otra forma, las transacciones se hacen con dinero electrónico, avances espectaculares en las telecomunicaciones, las teleconferencias, las redes inalámbricas, los nuevos microprocesadores y una nueva generación de software inteligentes, por lo que las empresas deben evolucionar y mejorar constantemente, adaptándose a las circunstancias de cada momento y adelantándose con buena visión a las exigencias del mercado.

Hoy, la supervivencia y el éxito de las empresas depende de la eficiencia y la eficacia de su personal, de sus sistemas y procesos, de tener acceso a tecnologías de punta y nuevos modelos organizacionales que les permitan tener la capacidad de responder rápidamente para satisfacer a sus clientes en el presente y en el futuro.

Hay ciertos principios que deben seguirse para tener buenos resultados en cualquier empresa, de los cuales destacan **la habilidad** y el **conocimiento** para realizar negocios rentables a corto y largo plazos, con visión, misión y objetivos claramente definidos, adoptados y comprendidos por todo el personal involucrado. Para ser competitivos y tener productividad se necesitan cambios que mejoren el rendimiento de las empresas, hagan más interesante y satisfactorio el trabajo del personal y se refleje en una mejor calidad de vida para todos los participantes.

- Hay que partir de la base que la competitividad no puede ser impuesta y que para alcanzarla necesita de la participación comprometida de todos los integrantes de la empresa.
- Debe haber una ideología básica y un propósito que sea más importante que sólo ganar dinero; un conjunto de principios éticos y valores para tener una empresa con espíritu; un sueño que se quiera convertir en realidad.
- Una empresa bien administrada, con espíritu y sentido social, en donde el personal tiene un lugar preponderante y se le dé valor a su talento, generalmente será una empresa exitosa.
- En la medida que los empresarios y directivos tengan la determinación para llevar a la práctica los conocimientos y principios de la cultura empresarial y se interesen en capacitarse para estar actualizados con la última información sobre la administración de negocios, podrán aspirar a ser exitosos.
- Tener los conocimientos mínimos necesarios y aprovechar las técnicas modernas de la administración ayudan a alcanzar los objetivos más rápido y de una forma duradera.
- Hay empresarios que han tenido suerte y sentido común, ya que sin conocimientos y sistemas han logrado el éxito, pero la mayoría de los negocios no son así.
- La palabra empresa proviene del vocablo "emprender" es decir, iniciar algo; empezar un conjunto de actividades encaminadas a un fin específico y predeterminado.
- La idea de empezar una empresa se presenta fundamentalmente por la necesidad manifiesta de la comunidad por determinado producto o servicio, ya sea por su inexistencia en el mercado, o porque las empresas que existen no satisfacen la demanda actual.
- Cuando una persona decide empezar un negocio puede pensar de dos formas diferentes y de esto depende su trascendencia.

Preguntas comunes al iniciar un negocio.

¿La idea del negocio es adecuada para el mercado que se pretende entrar?

¿Es el momento adecuado para entrar en el mercado?

¿Por qué se desea entrar en ese giro?

¿Qué puedo aportar y que hay en él para mí?

¿Me gusta el tipo de clientes que voy a tener y tengo acceso a ellos?

¿Quién va a ser la competencia?

¿Qué tan grande quiero que sea la empresa?

¿Con qué rapidez quiero que crezca?

¿Cuáles van a ser mis obligaciones?

¿Cuáles son mis objetivos y metas personales?

¿Qué estilo de vida quiero tener?

¿Tengo o puedo conseguir los recursos financieros necesarios?

- ¿Puedo administrar y operar la empresa?
- ¿Tengo el tiempo suficiente para invertirlo en la empresa?
- ¿Cuál y de que tamaño es el riesgo que seto dispuesto a correr?
- ¿Cuál y de que tamaño es el beneficio que deseo obtener?
- ¿Qué porcentaje de éxito puede tener el proyecto?
- ¿Cuál es la misión que persigue la empresa?
- ¿Cuáles son los objetivos con la que será creada?

¿Ver a la empresa como una fuente de ingresos y de generar riqueza a corto plazo, en donde las decisiones y acciones son bajo el criterio de tener utilidades y ganar en cada operación, sin importar una relación a largo plazo con los clientes, proveedores y personal?

¿Ver a la empresa como un patrimonio personal y familiar, en donde se proporciona un servicio a la comunidad y las decisiones están dirigidas a la mejora continua y largo plazo, buscando tener relaciones honestas y duraderas con su personal, clientes y proveedores?

Si realmente se quiere trascender en el mundo de los negocios en el siglo XXI, la única opción viable es la segunda. La mayoría de los nuevos emprendedores o empresarios con experiencia inician una empresa por las siguientes razones:

- Tienen la posibilidad de introducir un concepto o producto que tenga éxito en otras ciudades similares.
- Tienen un nuevo producto, con tecnología de punta, que cubre una necesidad específica.
- Tienen una nueva idea o producto con mucha creatividad.
- El mercado tiene un abastecimiento deficiente y de poca calidad.
- No hay o es muy poca la competencia en la zona de influencia.
- Existe una población con poder adquisitivo y perfil adecuado para el tipo de productos y servicios que ofrece la empresa.

Hay muchos empresarios que han fracasado porque no visualizan el riesgo de empezar un nuevo negocio. Se puede perder todo lo que se invierte, inclusive todo lo que se tiene, si no se está bien preparado y se sabe lo que uno quiere.

Algunas personas han empezado sólo un negocio y han tenido éxito y mucho dinero, otras, han iniciado uno tras otro y han fracasado en varios y en otros han logrado el éxito y ahora tienen muchos negocios. Lo importante es volver a intentarlo hasta lograrlo, Eso es ser emprendedor.

Un negocio propio da independencia, libertad de decidir la hora a la que llega a su empresa a laborar y cuándo se retira de ésta, cómo usa el tiempo y en qué proyectos lo invierte. Es conveniente hacer un estimado realista del tiempo disponible para empezar un nuevo negocio, ya que normalmente se requiere de mucho tiempo y esfuerzo al inicio de una nueva empresa. Hay que considerar que pocas empresas pueden generar dinero desde el primer día de apertura y puede ser que pase un tiempo largo para que se pueda disponer de recursos para los gastos familiares y personales.

Los ejecutivos que han renunciado o perdido su trabajo y que quieren empezar un negocio deben considerar recortar inmediatamente los gastos personales y familiares y ver cuáles son las posibilidades más viables para empezar una nueva empresa, buscando concentrarse en una sola idea que sea congruente con su economía y conocimientos.

La compra de una empresa en funciones es una decisión que requiere de un análisis profundo para dimensionar objetivamente el tamaño del riesgo que se corre. Las probabilidades de éxito son mayores cuando se compra un negocio dentro del giro que uno ya conoce y tiene experiencia. Es más arriesgado comprar una empresa en donde no se conoce el mercado o los detalles de la operación.

Las variables más importantes que se deben considerar para tomar la decisión de comprar una empresa en funciones son las siguientes:

- Capital y flujo de efectivo necesarios (cantidad y tiempo).
- Condiciones de los contratos de arrendamiento y contratos especiales.
- Condiciones de los inmuebles y de los activos fijos en general.
- Fortalezas y debilidades de la empresa.
- La calidad y experiencia del personal.
- La eficiencia en la operación (productividad y situación de la maquinaria y equipo).
- La imagen de la empresa con los clientes y la sociedad en general.
- La reputación de la empresa con los empresarios del ramo.
- Las ventas anuales y la participación en el mercado.
- Margen de utilidad con el que ha estado operando los últimos cinco años.
- Oportunidades de crecimiento.
- ¿Por qué se está vendiendo?
- Quién es y cómo está la competencia.
- Quién está vendiendo y cuál es su historial.
- Situación del crédito comercial.
- Situación e imagen con los proveedores importantes.
- Situación financiera, fiscal, laboral y jurídica en general.
- Valor en el mercado de lo que se está pretendiendo comprar.
- Veracidad y congruencia de la información en general.

Razones por las que se compra una empresa.

- Ampliar la cobertura geográfica o la ubicación.
- Extender los canales de distribución.
- Aumentar la cartera de clientes.
- Complementar productos y servicios.
- Perfeccionar los sistemas de administración, operación y comercialización.
- Beneficios que pueden obtenerse por su situación fiscal.
- Entrar a un nuevo mercado.
- Incrementar la participación en el mercado.
- Integrar a algún competidor que está afectando el mercado.
- Realizar ahorros en costos y gastos de administración, operación y comercialización.
- Adquirir desarrollos tecnológicos de punta para ser más competitivos.
- Tener mejores equipos e instalaciones.

Definir el valor real de una empresa no es fácil. Hay muchas variables que es necesario analizar profundamente, ya que la forma de manejar la administración y la contabilidad de cada empresario es diferente.

Por lo anterior, los estados financieros u otros reportes pueden proporcionar información inexacta. Hay que tener mucho cuidado y consultar a expertos en adquisición de empresas para

poder tener un valor real de lo que se pretende adquirir y su rentabilidad.

Es indispensable analizar con los expertos la contabilidad, la administración y la operación de la empresa para saber con certeza lo que se está comprando. Fundamentar económica y técnicamente la compra de una empresa es vital para poder tomar una decisión correcta.

Antes de cerrar la compra es necesario revisar y validar la información, conocer al personal e inspeccionar la empresa, para verificar exactamente lo que se está comprando.

En algunas ocasiones es preferible no comprar la sociedad por su situación fiscal o laboral y solamente adquirir los activos, las instalaciones y las ubicaciones.

También es conveniente, antes de comprar, tener una estrategia de qué se hará con el negocio, cómo se va administrar y operar, qué se va a cambiar y qué se pretende hacer para tener mejores resultados, hacerla más competitiva, rentable y exitosa.

Cuando se realiza la compra es aconsejable dejar que la empresa funcione como siempre por un tiempo determinado, para aprender su funcionamiento interno y conocer las características y actividades del personal.

Es recomendable conservar por un periodo al personal que labora en la empresa, para evaluar su eficiencia y productividad, aprovechar su experiencia, no perder la inercia de la operación, aprender los secretos de éste y tener tiempo para capacitar al nuevo personal.

Conceptos en donde puede haber diferencias o anomalías en la forma de administrar, operar y registrar operaciones contables.

Compras ficticias Adquisiciones sin comprobantes La forma de controlar los inventarios La manera de pagar los impuestos Mermas ficticias Pagos de sueldos por fuera de la nómina formal prestaciones al personal Ventas sin comprobantes

Es conveniente realizar entrevistas y reuniones de trabajo con el personal clave de la empresa los primeros días después de la adquisición, con el propósito de conocer cómo se sienten con la nueva administración, qué recomendaciones les gustaría hacer y cuáles son sus funciones principales, pues esto es de vital importancia. Hay que considerar que comprar una empresa tiene ventajas y desventajas. Algunas de las ventajas de comprar una empresa funcionando pueden ser:

- El personal conoce sus funciones y tiene experiencia.
- Generalmente una empresa funcionando aumenta las posibilidades de éxito para el nuevo propietario.
- Las instalaciones ya están adecuadas a las necesidades de la operación.
- Se conoce el éxito de la ubicación.
- Se obtienen utilidades con mayor rapidez.
- Se tienen los proveedores adecuados.
- Tiene una clientela recurrente.

Hay que verificar que las ventajas sean realistas y congruentes con la situación administrativa, operativa y contable de la empresa que se piensa comprar.

Algunas de las desventajas para el nuevo propietario pueden ser:

- Cambios de leyes y regulaciones en la zona que afecten a la empresa.
- La existencia de problemas desconocidos con la comunidad de la zona.
- La imagen y prestigio del propietario anterior.
- Que exista tecnología de punta, que ponga en peligro el sistema que tiene la empresa, lo haga obsoleto y poco competitivo.
- Que la competencia tenga planes muy agresivos que no conozca el nuevo propietario.
- Que la empresa esté en la etapa en que su imagen y prestigio empiezan a decaer.
- Que la información que proporcione el propietario anterior esté falseada y no se detecte hasta después de la compra.
- Que los contratos de arrendamiento tengan problemas para su renovación.
- Que se hereden relaciones conflictivas con proveedores, clientes, personal, banqueros, autoridades y otros.
- Una posible actitud negativa del personal, cuando se implanten nuevas políticas y procedimientos.

Investigar profundamente los puntos anteriores, antes de cerrar una compra, evita tener sorpresas desagradables. Hay empresarios o ejecutivos que creen que pueden entrar a cualquier negocio y ser exitosos, y esto no siempre es cierto.

A4. Jack Welch: un líder contemporáneo fuera de serie.

Probablemente algunos de ustedes habrán escuchado este nombre, el cual se ha convertido en un mito en el ámbito empresarial: Jack Welch, el de la organización General Electric (GE).

Jack Welch vivió su niñez en Salem, Estados Unidos, en un suburbio de clase media, donde las casas se caracterizan por ser construcciones más bien antiguas, y curiosamente la suya se encontraba en un área rodeada de cementerios. Para Welch, estos vecinos resultaban ser más silenciosos que los que comúnmente tenemos. Nació cuando sus padres tenían alrededor de 40 años, fue hijo único. Tuvo en su madre a una estupenda guía y ejemplo en tres aspectos que han resultado claves en su vida: le impartió una gran cantidad de lecciones para que aprendiese a comunicarse cándidamente, a encarar la realidad y a tener control de su propio destino.

De joven Jack practicó diferentes deportes, particularmente el hockey, que le enseñó a detestar los chismes y las habladurías; en alguna ocasión Jack declaró: "Las historias son insanas". Detengámonos un poco a reflexionar el grado en que afectan a una organización los chismes y los rumores. Algunos de los efectos que este tipo de actitudes generan en las organizaciones son los siguientes:

- Pérdida de comunicación eficaz.
- Pérdida de confianza entre los miembros de la organización.
- Distorsión de los hechos.
- Decisiones emocionales.
- Disputas estériles.
- Ataques personales entre los miembros del equipo.
- Pérdida de elementos que, siendo útiles para el equipo de trabajo, terminan por renunciar.

Estudió la carrera de ingeniería química en la Universidad de Massachusetts, convirtiéndose en la primera persona de su familia en estudiar una carrera. Como otros que hemos estudiado química, simplemente se enamoró de ella.

Inició su carrera en GE en 1960; su trabajo consistió por varios años en realizar labores de tipo técnico. En 1968, a los 33 años, se convirtió en gerente general de uno de los negocios de GE productor plástico. Existían pocas aplicaciones de plásticos hasta que Welch les mostró que se podían hacer mamilas para bebés, aplicaciones en automóviles más baratas, más ligeras y más durables que los materiales que tradicionalmente se venían usando. La pasión por estas ideas lo llevó al atrevimiento de proponer un tostador de plástico.

A los 37 años fue nombrado director de una parte del grupo. Una de las prácticas que decidió fue instalar una línea de teléfono especial en su oficina, ésta servía para que los compradores que habían tenido éxito lo comunicaran directamente al director del Grupo de Materiales y Componentes. Inmediatamente recibían una nota personal de Welch.

El éxito de Welch para ese entonces ya era anormal, dada la cultura de lento desarrollo del grupo General Electric. Poco tiempo después fue nombrado vicepresidente de productos al consumidor y sector servicios. Corría el año de 1977 cuando vino la competencia por la presidencia de GE. En 1980, Welch se convirtió en el octavo presidente de GE en 92 años.

¿Por qué Jack Welch lo logró?

Existen muchas razones, algunas de ellas son las siguientes:

- Respeto por su organización y por sus jefes.
- Ser Siempre institucional en sus decisiones, primero la institución y luego sus intereses.
- Saber que las grandes y buenas cosas que hay que hacer, por lo menos hay que intentarlas.
- Jack Welch ha dicho: "No me gusta este trabajo. Amo este trabajo. No hay nada como trabajar con personas que demuestran entusiasmo y brillantez en lo que hacen. Amo al equipo, hemos hecho cosas juntos sin interrupción, con éxito. Son mis amigos.
- Dedicación al trabajo, tantas horas como resulten suficientes.

Son aspectos para la reflexión personal. ¿Cuántos gerentes y dueños de negocios lograrán un verdadero respeto por su organización? Entiendo por este valor el darle su sitio y el no violentar sus derechos que como ente social adquiere una empresa, conste que esto aplica igual al gerente que es colaborador como al gerente que es el empresario, en ambos casos se adquiere un compromiso por respetar a la organización. Conjugando respetar en primera persona. Considero que hay muchas formas de faltarle al respeto a una organización.

Respetar a los jefes. Si hay algo que distingue nuestra cultura es que al jefe se le hace caso mientras está físicamente presente o bien mientras no se da cuenta de lo que hacemos. Es importante aprender a respetar a los jefes, así como darles su lugar sin engrandecerlos, pero tampoco menospreciando su posición. A los auténticos jefes hay que seguirlos, hay que hacerles caso, hay que aprender de ellos.

Ser institucional. Citamos la palabra institucional, porque es una de las debilidades de las empresas mexicanas, particularmente de la mediana y de la pequeña. Ser institucional implica dar a la empresa una estructura congruente consigo misma, no importa quién esté ahí, primero la institución, luego nosotros. Los roles que se desempeñan en las organizaciones exigen de los ejecutivos cambiar y ajustarse a las condiciones que se presentan, no a ellos, a la empresa. Ser institucional, implica sacrificio y humildad, esta última como un reconocimiento de la verdad. Significa dar el brazo a torcer sin pasar por encima de otros.

Las grandes metas, las grandes conquistas, tienen un origen, alguien se atrevió. Las ideas son grandes porque alguien las hizo realidad, otros se quedaron viendo, otros ni siquiera lo vieron, otros más no entienden lo que ocurre a su alrededor, pero detrás de una buena idea siempre hubo alguien que se atrevió.

Welch ha sido un atrevido, alguien que corrió riesgos, pero más que correr riesgos, no le importó exponer la que pensaba en muchos momentos de su vida, y seguramente para muchos, en su momento, fue un tipo que estaba fuera de sus casillas. No obstante, se atrevió. Sería pertinente preguntarnos, los seres normales y mundanos...

¿Cuántos atrevimientos nos hemos tomado en los últimos tres años de nuestra vida? Uno de los pensamientos que al respecto Jack Welch ha expresado, es el siguiente: "Una de las cosas del liderazgo es que como tal no puedes ser moderado, balanceado, un articulador cuidadoso de la política (estrategia). Tienes que ser un lunático en la gestión."

¿De qué sirve que usted se detenga a realizar un gran análisis de una idea, cuya aceptación finalmente se va a enfrentar a la resistencia de los demás?

Es más eficaz lograr inspirar a los demás con visiones claras de cómo las cosas se pueden hacer mejor, o simplemente de cómo deberán hacerse.

La historia de Welch.

Nos aporta también una parte emotiva. Un hombre que creció junto a su madre, con un reducido ámbito social, cuyos vecinos yacían en cementerios. ¿Qué habrá entendido este líder de la vida desde entonces para afirmar que el trabajo no le gusta, lo ama? Retomar el amor en este campo, en el de las empresas, no es un tema nuevo, el inolvidable maestro Issac Guzmán Valdivia, ya lo planteaba en la década de los 60, como el gran vacío que existía entre las relaciones laborales y en las decisiones gerenciales. Y, ¿cómo entender el amor hacia el trabajo? Consideremos que el amor al ser humano y que exige de nosotros paciencia, dedicación, generosidad, humildad, sin envidias, sin conflictos irreversibles. Amar al trabajo debería tomar en cuenta también el gran cuidado que necesita aquello que amamos. El amor no es temporal en la perspectiva de nuestra propia vida terrenal. El amor no es egoísta, bien lo señala el apóstol Pablo en una de sus cartas, quien sugiere entregar lo que está de nuestra parte en beneficio de los demás, sin esperar una respuesta, sin importar para dónde va a rebotar la pelota.

Las grandes obras de la humanidad no han sido resultado de un chiripazo, son producto de muchas horas de trabajo, esfuerzo y dedicación, es decir, de un genuino amor hacia el trabajo. Cada vez es menos probable que demos golpes de suerte gratuitos; observe el pasado de su organización y podrá convencerse que nada fue gratuito, todo tuvo alguna causa: el trabajo, la dedicación, etcétera.

Welch ha declarado: "Creo firmemente que mi trabajo hoy en día consiste en andar por ahí con una jarra de agua en una mano y una lata de fertilizante en la otra, y hacer que las cosas florezcan."

En nuestra opinión, el amor es una planta que hay que cultivar; Welch lo ha hecho, ha cultivado lo que ha encontrado a su paso, por ello está rodeado de un gran equipo que lo respalda y lo sigue. Porque tanto a su trabajo como a su equipo los ha cultivado y hecho crecer junto con él.

Según Welch, algunas de las características que debe tener un líder son las siguientes:

- **Honestidad ante todo.** Hay que hablarle con la verdad a la gente, de cualquier manera ellos la conocen o la conocerán.
- **Un temperamento optimista.** Hay que ver el vaso medio lleno, las cosas sí se pueden hacer. Esto no implica tomar decisiones intempestivas, significa llevar a cabo análisis cuidadosos antes de tomar una decisión, o sea es preferible hacerlo que renunciar a una idea por considerarla fuera de lugar.
- **La victoria.** Competir, para Welch no es sólo un episodio que debe ser enfrentado para lograr el éxito, es un estado permanente. Competir es excitante y gratificante, es ser un ganador. La victoria no es fácil, exige trabajo, mucho trabajo.
- **Tener buen humor.** La personalidad de un líder debe presentar este aspecto, que siempre le dará un toque distintivo.

Welch ha propiciado el desarrollo de líderes dentro de GE, dice lo siguiente: "El mundo de los 90, le habrá de pertenecer, no a los gerentes que manejan números (de éstos ya hay muchos), sino a los líderes apasionados que dirijan la conducta, líderes que no sólo tengan una gran cantidad de energía, también la capacidad de energizar a los demás."

La misma falta de educación hace que muchos renuncien cuando ya se les ha habilitado.

La interpretación de este pensamiento, es que no sólo los líderes deberán influir en los colaboradores, los líderes del presente y del futuro tienen el reto no sólo de hacer que las cosas

ocurran con base en el trabajo de su equipo, sino también tener la capacidad de influir en el medio ambiente, en los proveedores, clientes asociados, competidores, gobierno o instituciones financieras. No es suficiente saber hacer las cosas, es preciso convocar y lograr la participación de todos aquellos que de una u otra manera contribuyen al logro de los proyectos organizacionales.

Agregaríamos, para concluir este artículo, que los que son líderes en una organización en México, tienen además que aprender muchas de las prácticas que este personaje del ámbito empresarial nos ofrece en las distintas entrevistas que se han publicado de sus pensamientos y experiencias, es decir, el empresario tiene que desarrollar a su personal, pero en serio, enseñarle realmente como hacer las cosas, a entender el porqué de una cosa y de otra, a dominar lo que hacen, no a cumplir órdenes por cumplir, que realmente aprendan, que de verdad crezcan, siendo más capaces, más útiles, ganando más dinero, siendo seres felices que consideren a su trabajo, no una chamba, sino una parte fundamental de su realización como seres humanos, para que, al mismo tiempo, cuenten con la capacidad de hacer felices a sus familias. Sabemos que la misma falta de educación hace que muchos renuncien cuando ya se les ha habilitado, no renuncie.

No es nuevo reconocer que el principal problema, que no fue atacado con firmeza en los últimos 70 años, es la educación; además, los impuestos no serán suficientes para cumplir el antiguo sueño de educación gratuita para todos. Tampoco es nuevo que la alta rotación de personal que observamos en el país se debe también, entre otras cosas, a la falta de educación.

Si usted, que invierte unos minutos de su tiempo en leer este artículo y espera algún consejo de nuestra revista, es uno de estos líderes de hoy, de los que nuestro México necesita, más preparados para serlo, no importa en qué trinchera de liderazgo se encuentre; si es usted empresario o gerente, jefe, supervisor, etcétera, tiene en sus manos -y sólo depende de usted- la posibilidad de enseñar a sus colaboradores a trabajar con amor y conocimiento. Puede recurrir a los capacitadores, sin duda ellos son una estupenda ayuda porque aportarán, en el mejor de los casos, conocimientos, pero también podrían desarrollar habilidades en su personal, sin embargo, está en sus manos que su personal crezca.

... ¿y sabe qué?

Si su personal crece, usted crece y evidentemente también su empresa lo hará.

A5. Liderazgo e inteligencia Emocional.

Uno de los mayores impedimentos para una eficiente toma de decisiones es que toda la literatura y todos los consultores recomiendan excluir la emoción y la pasión de la administración. Creen que la estrategia es una cuestión puramente analítica. C.K. Parlad.

Su deber como líder es crear una atmósfera que transforme los antagonismos en energía creadora. John Kao.

Técnica y tecnología son importantes, pero agregar confianza es la cuestión de estos tiempos. Tom Peters.

En el interior de todos nosotros, cualesquiera que sean nuestras imperfecciones, hay un pulso silencioso, un complejo de ondas y resonancias que son absolutamente individuales y únicas, y que sin embargo nos conectan con todo lo demás en el universo. George Leonard.

En los artículos sobre liderazgo publicados en esta misma revista en los meses de enero ("Los nuevos paradigmas del conocimiento y el desarrollo humano") y mayo de 2000 ("Liderazgo visionario centrado en valores") hemos abordado el tema desde diferentes perspectivas. En esta ocasión hablaremos acerca de sus dimensiones y su vínculo con un tema que ha estado en boca de muchas personas, sobre todo en el ámbito empresarial: la inteligencia emocional, ya que ante tantos cambios paradigmáticos que estamos sufriendo en todas las áreas de desarrollo del ser humano, su importancia se vuelve fundamental para la sobrevivencia de las empresas.

En la última ocasión mencionamos los ámbitos de influencia del liderazgo: micro, macro y metaliderazgo. Un verdadero líder, para ser tal, aparte de tener claro cuáles son esos ámbitos, también tiene que desarrollar tres dimensiones, sin las cuales no podría ser considerado así. ¿Cuáles son las tres dimensiones que hacen a un líder?

- *Autoridad.* Ésta puede basarse en una posición oficial o formal en una jerarquía o autoridad natural basada en las otras dos dimensiones.
- *Conocimiento.* Se refiere a lo que sabe la persona en un contexto y con un grupo de personas determinado.
- *Ejemplo.* Se refiere a sus acciones, comportamientos y su forma de ser en sí, que por la forma de realizarlos inspira
- a otros a querer seguirlo. Debe existir congruencia entre lo que se piensa, se dice y se hace.

Peter Senge en su libro *La quinta disciplina* menciona cuales son las cinco disciplinas cruciales y esenciales de las organizaciones en aprendizaje (las que sobrevivirán a los cambios actuales y futuros):

1. La primera se refiere a la creación de una visión **compartida**: habilidad de crear un propósito y una identidad de la organización (pública o privada), que sean capaces de inspirar la consecución de las metas propuestas.
2. La segunda consiste en el aprendizaje en equipo: sentar las bases para que los equipos de trabajo sean eficaces.

3. La tercera disciplina se refiere a los **modelos mentales**: las creencias subconscientes de los integrantes de la organización que son el sustento de nuestros comportamientos y de porqué tomamos determinadas resoluciones. Las decisiones de los directivos, de los emprendedores, están fincadas tanto por las emociones y las creencias como por la lógica y la razón de cada uno de ellos. Entonces, esta disciplina nos permite sacar a la superficie estas creencias, en muchísimas ocasiones limitadoras, para transformarlas o convertirlas en otras del mismo tipo pero potenciadoras, que nos conduzcan a una mejor toma de decisiones y de acciones.
4. La cuarta disciplina se refiere a la maestría personal: Su enfoque está centrado en la maestría, en el sentido del artesano que dedica su vida a mejorar sus habilidades, en el de la motivación y en la satisfacción que nace de nuestro interior.
5. Finalmente, el **pensamiento sistémico**: es muy distinto del pensamiento lineal, muy característico del hemisferio izquierdo de nuestro cerebro. Pensar sistemáticamente en cualquier ámbito, ya sea como emprendedores, directivos gobernantes, jefes de familia, etcétera, implica estar atento a las conexiones que existen entre todas las partes, entendiéndolas como un proceso de desarrollo más que como una serie de instantáneas aisladas. Viéndolo bajo esta perspectiva, muchos de los problemas que aquejan en diferentes niveles de algunas organizaciones deben su origen a la visión tan limitada que tienen de los diversos problemas que enfrentan.

Ahora bien, ¿dónde encaja la **inteligencia emocional** en todo este contexto? Muchos de nosotros podemos recordar la historia de algún emprendedor o directivo dotado de grandes habilidades e inteligencia (coeficiente intelectual [IQ]), que en alguna ocasión fue promovido a una posición de liderazgo importante para luego fracasar en ella.

Por el contrario, también habremos escuchado historias de alguna persona que en apariencia no era alguien muy destacado, sólo tenía buenas bases técnicas y un nivel de IQ normal, pero que se desempeñó de tal forma que obtuvo un gran éxito. ¿Cuál es la diferencia entre ambos?, quizá los dos tenían el mismo o similar nivel de IQ. Después de diversas investigaciones, se ha descubierto que el factor fundamental radica en un mayor nivel de inteligencia emocional (EQ), más que en un alto IQ. Si el IQ fuera determinante, la mayoría de los académicos serían personas de un gran éxito, pero sabemos que no es el caso.

Ahora, surge otra cuestión ¿Y de qué está compuesta la inteligencia emocional? De acuerdo con Daniel Goleman, la inteligencia emocional tiene cinco componentes básicos:

1. *Autoconciencia*. Es la habilidad de reconocer y entender nuestras emociones, estado de ánimo e impulsos, así como su efecto en los demás y se distingue por la confianza en sí mismo, una autoevaluación realista y un sentido del humor autocrítico.
2. *Autocontrol*. Es la habilidad para controlar o redirigir nuestros impulsos y estados de ánimo, donde tendemos a eliminar los juicios, pensando antes de actuar. Se distingue por la integridad y la confiabilidad que transmitamos a los demás y por una gran apertura al cambio.
3. *Motivación*. Se refiere a esa energía interna que se convierte en pasión para trabajar por razones que van más allá del dinero y la posición social. Existe una gran propensión a conseguir logros y metas con energía, persistencia y, a veces, terquedad. Existe un fuerte impulso hacia la consecución de logros, optimismo incluso frente al fracaso, donde éste se

convierte en aprendizaje, en información. Existe un gran compromiso organizacional. En este punto son importantes tanto la motivación que tiene su origen en alejarnos de aquello que no queremos (desesperación), como la que nos impulsa a conseguir logros, es decir, aquella que nos acerca a lo que sí queremos (inspiración).

4. *Empatia*. Es la capacidad para entender la apariencia emocional de los demás. Es la habilidad para saber cómo influir a las personas, entrando en su mundo, desacuerdo con sus reacciones emocionales. Se desarrolla la capacidad para fomentar y retener el talento. Se tiene una gran sensibilidad intercultural y su atención está dirigida al servicio al cliente (interno y externo) y a los consumidores.
5. *Habilidades para Relacionarse*. Es la pericia en el manejo y la construcción de redes relacionales. Se desarrolla la habilidad para encontrar un espacio común y construir simpatía, rapport con los demás. Se establecen relaciones fácilmente con diversas personas en diferentes lugares, que más adelante servirán para resolver cualquier contratiempo, por lo tanto, se influye positivamente en los demás, se lidera y construyen equipos de trabajo verdaderamente participativos.

Reflexionando brevemente sobre estos cinco puntos, podremos observar que mucho tienen que ver con las cinco disciplinas de Peter Senge. Hasta aquí todo está muy bien, y sabemos lo importante que es conocer todos estos conceptos, pues son el **qué**. Pero ¿y el **cómo**? Si ya tenemos desarrolladas estas habilidades personales en nosotros, en nuestra fisiología, no hay ningún problema, probablemente nuestras empresas u organizaciones serán un ejemplo a seguir. Pero ¿si no fuera el caso?, ¿qué puedo hacer para aprender estas habilidades fundamentales para mi desarrollo como líder, como emprendedor, como directivo?, ¿cómo desarrollar esa maestría personal?, ¿en qué consiste ésta?

La respuesta nos la da una disciplina que existe dentro de la psicología, conocida como Programación Neurolingüística (PNL). Lo anterior nos da las herramientas necesarias para poder desarrollar estas y otras capacidades y habilidades que nos permitirán ampliar nuestra visión, para obtener mejores resultados de la gente que está a nuestro alrededor, pero sobre todo, nos ayudará a conocernos mejor a nosotros mismos. Esta disciplina, también conocida como la Ciencia del Éxito, ha hecho grandes aportaciones al desarrollo humano (salud, educación, liderazgo, ventas, desarrollo personal, relaciones interpersonales, etcétera) en los últimos 25 años. Algunos de sus descubrimientos rayan en lo increíble, por ejemplo, en el ámbito de la salud y la psiquiatría, por ejemplo, antes la mayoría de las fobias se podían curar acudiendo a meses de sesiones con un psicoterapeuta, ahora, en sólo unos minutos es posible erradicarlas.

Por otro lado, en el área de la educación y la enseñanza, también se sabe que todos tenemos una forma predilecta (regularmente inconsciente) para aprender, para asimilar nueva información: algunos aprendemos mejor por medio de lo que vemos (visuales), otros por medio de lo que escuchamos (auditivos) y algunos más por lo que sentimos o hacemos (kinestésicos).

Este descubrimiento es fundamental para el proceso comunicativo, ya que, si tenemos como líderes la responsabilidad de dirigir a las personas, conocemos cuál es su canal preferente y lo utilizamos conscientemente a la hora de dar alguna enseñanza, orden o instrucción, nuestro poder comunicativo aumentará exponencialmente. Literalmente podremos hablar el lenguaje de la otra persona, influyendo positivamente en ella.

Por ejemplo, ya en la práctica, las personas que son predominantemente visuales, su mirada tiende a dirigirse ligeramente hacia arriba y las palabras que usa en su proceso comunicativo lo demuestran ya que dirán cosas como: "Veo lo que quieres decir", "Ahora lo veo claro", "La situación está clara", etcétera. Si la persona piensa en términos auditivos, dirá frases como: "Me suena bien", "Sí, te escucho", "Háblame claro", etcétera. Si fuera kinestésica (sensaciones, sentimientos, emociones), sus predicados verbales serían de este tipo: "Tuvo un fuerte impacto en mí", "Esto no me late", etcétera. Ahora, la frase "los ojos son las ventanas del alma" es más cierta que nunca, pues se ha descubierto que por medio de ellos es posible saber qué tipo de pensamientos tienen las personas en un momento determinado.

Los movimientos de los ojos suelen organizarse de la siguiente manera: Este esquema es como si viéramos a la persona frente a nosotros.

- Arriba y a la derecha para crear o inventar imágenes en nuestra mente.
- Arriba y a la izquierda, para recordar imágenes ya instaladas en nuestro cerebro.
- En horizontal, a la altura de nuestra nariz y hacia la derecha para crear sonidos en nuestra mente.
- En horizontal, a la altura de nuestra nariz y hacia la izquierda para recordar sonidos en nuestra mente.
- Hacia abajo y a la derecha, para sensaciones y emociones internas.
- Hacia abajo y a la izquierda para el diálogo interior.

Adicionalmente, de acuerdo a los estudios del doctor Chris Argyris, se descubrió que en el proceso comunicativo están presentes tres elementos: la palabra, el tono de voz y el lenguaje corporal. El porcentaje de influencia de cada uno de ellos en el proceso comunicativo es bastante elocuente acerca de lo que, como líderes, debemos conocer y desarrollar para poder desempeñar cada vez mejor nuestros diferentes roles. Veamos:

Elementos del proceso comunicativo: Palabra: 7%, Tono de Voz: 38%, Lenguaje Corporal: 55%. Como podrá observar, amigo lector, "Las palabras por sí solas no tienen tanto peso a la hora de transmitir un mensaje, pero sí el tono de voz y sobre todo el lenguaje corporal que se está utilizando en ese preciso momento. Por eso, en muchas ocasiones, cuando alguien nos dice algo y no le creemos, podría ser porque su tono de voz o su lenguaje corporal, o ambos, no son congruentes con las palabras expresadas. Ahora ya sabe por qué.,

Todos estos descubrimientos y algunos aún más impactantes que no mencionaremos en este artículo, forman parte del nuevo paradigma comunicativo que toda persona que pretende dirigir o liderar a las personas de una manera ecológica debe conocer y dominar. Estas habilidades se pueden aprender, son el cómo de la inteligencia emocional.

Entonces, para concluir, como líderes que somos, es fundamental y básico para nuestra permanencia profesional y supervivencia empresarial el mantenernos en una constante capacitación. Independientemente del puesto o el área en la que nos desenvolvemos, no basta con la actualización profesional. Ahora ya lo sabe: conoce el que (inteligencia emocional) y el cómo (programación neurolingüística) Le invito a que aprenda a desarrollar aún más estas capacidades comunicativas que ya posee, pero que puede mejorar. Estamos convencidos que la inteligencia emocional se vuelve un factor que puede ser la diferencia entre el éxito y el fracaso, entre trascender en nuestra actividad como líderes o convertirnos en uno más del montón. De usted depende tomar las riendas de su crecimiento como emprendedor. La decisión es solamente suya.

El ser humano es parte de un todo que llamamos el universo. Se siente a sí mismo, sus ideas y sentimientos, como algo separado del resto- una especie de ilusión óptica de su conciencia. Esta ilusión es como una prisión que nos limita a nuestros deseos personales y a querer solo a unas personas íntimas. Nuestra tarea debe ser libertarnos de esta prisión ampliando nuestro círculo de afectos para abarcar a todas las criaturas vivas y toda la hermosura de la naturaleza. Albert Einstein.

En los grandes equipos el conflicto se vuelve productivo. El libre flujo de ideas y sentimientos conflictivos es crítico para el pensamiento creativo, para descubrir nuevas soluciones a las que ningún ejecutivo habría llegado por sí solo. Peter Senge.

Suprimir los límites de lo que una persona puede alcanzar puede ser una perversa invitación a agotarse. Es estimulante verse estirado al máximo de sus posibilidades, pero después de un tiempo, si no se afloja, revienta. Michael Hammer.

Nuestro más profundo temor no es que seamos insuficientes. Nuestro temor más grande es que somos poderosos más allá de lo que podamos imaginar. Es nuestra luz y no nuestra oscuridad, lo que más nos asusta. Nelson Mandela.