



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

TRATADO DE LA EVOLUCIÓN ADMINISTRATIVA
UN ENFOQUE ANALÍTICO:

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

JOSÉ ARMANDO RODRÍGUEZ ANDRADE

ASESOR: DR. CARLOS MATÍAS ARMAS

CUAUTITLÁN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO 2014



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES**

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLÁN

ASUNTO: VOTO APROBATORIO

**M. en C. JORGE ALFREDO CUÉLLAR ORDAZ
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN
PRESENTE**

**ATN: M. en A. ISMAEL HERNÁNDEZ MAURICIO
JEFE DEL DEPARTAMENTO
Profesionales de la FES Cuautitlán.**

Con base en el Reglamento General de Exámenes, y la Dirección de la Facultad, nos permitimos a comunicar a usted que revisamos **LA TESIS:**

Tratado de la evolución administrativa. Un enfoque analítico.

Que presenta el pasante: **JOSÉ ARMANDO RODRÍGUEZ ANDRADE**
Con número de cuenta: **41000337-8** para obtener el Título de: **Licenciado en Administración**

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el **EXAMEN PROFESIONAL** correspondiente, otorgamos nuestro **VOTO APROBATORIO.**

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU"
Cuautitlán Izcalli, Méx. a 27 de Octubre de 2014.

PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO

	NOMBRE	FIRMA
PRESIDENTE	Dr. Carlos Matías Armas	
VOCAL	Dra. Sandra Luz González López	
SECRETARIO	M.A. Dolores Gutiérrez Flores	
1er SUPLENTE	M.A. Antonio Rangel Pineda	
2do SUPLENTE	L.A. Sergio V. Hurtado Magdaleno	

NOTA: los sinodales suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional (art. 127).

HHA/Vc



Agradecimientos

PARA MI PADRE.
QUE ES UNA DE ESAS PERSONAS,
QUE SIN IMPORTAR LAS CONDICIONES,
HACEN QUE ESTE MUNDO SIGA GIRANDO.
PARA TODOS.

PARA MI MADRE.
FUENTE PERPETUA DE ENERGÍA,
AÚN,
PARA LA EXISTENCIA MÁS AGOTADA.

PARA TODOS AQUELLOS COMODINES.
AGENTES DE CAMBIO, QUE SOBREVIVEN
ENTRE OROS, ESPADAS, COPAS Y BASTOS.



Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán



Tratado
de la

EVOLUCIÓN

Administrativa

UN ENFOQUE ANALÍTICO

PRESENTA

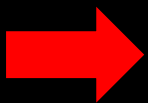
José Armando Rodríguez Andrade

No. de Cuenta:
410003378

CARRERA

Licenciatura

Administración



ASESOR: DR. CARLOS MATÍAS ARMAS

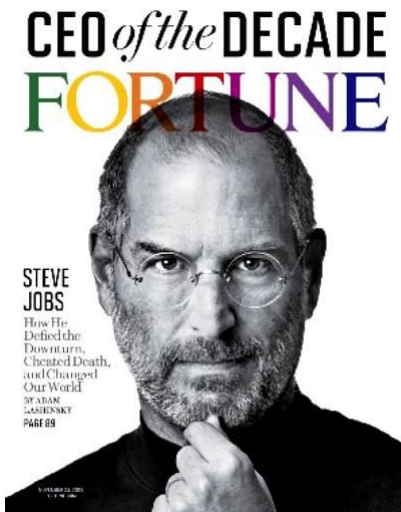




“...[La teoría no es capaz de dotar a la inteligencia de fórmulas para resolver problemas, ni de indicar la estrecha senda de la presumible solución única alzando en cada flanco una cerca de principios. En cambio es capaz de ofrecerle señales en torno a la gran masa de fenómenos y sus relaciones, y liberarla después para que se remonte a las alturas supremas de la acción. La inteligencia puede emplear ahí sus naturales talentos, concertándolos con objeto de conocer lo cierto y verdadero como si se tratase de una idea resultante de la concentración de dichos talentos; de una reacción al desafío próximo, no de un fruto de la reflexión...”

DE LA GUERRA. CARL VON CLAUSEWITZ

Índice



Planteamiento del problema.....	i
Objetivo.....	ii
Hipótesis.....	iii
Introducción.....	1

CAPÍTULO 1: NUEVO PERFIL DEL ADMINISTRADOR

1.1 Liderazgo.....	5
1.2 Aprendizaje continuo.....	5
1.3 Dale forma a tu deseo.....	8
1.4 Se flexible.....	10
1.5 Domina las emociones.....	13
1.5.1 Procter and Gamble: Motivar a las personas.....	17
1.6 Actúa en el momento.....	18
1.7 Ánimo.....	20
1.7.1 “La Pared”.....	22

CAPÍTULO 2: LA NUEVA TEORÍA ADMINISTRATIVA

2.1 Proceso.....	26
2.2 La administración según Fayol.....	30
2.2.1 Previsión.....	32
2.2.2 Organización.....	33
2.2.3 Dirección.....	34



2.2.4 Coordinación.....	35
2.2.5 Control.....	36
2.3 Las nuevas funciones del administrador.....	37
2.3.1 Conoce.....	37
2.3.1.1 ¿Por qué nos gusta tanto el iphone?.....	39
2.3.2 Adáptate.....	41
2.3.3 Crea.....	44
2.3.4 Optimiza esfuerzos.....	50
2.3.4.1 Organigrama J.A.R.A.....	53
2.3.5 Ejecuta.....	54
2.3.5.1 Enfoque J.A.R.A.....	64
2.3.6 Evalúa.....	65
2.3.6.1 Farmacia San Carlos.....	67
2.3.7 Mejora.....	78
2.3.7.1 Gerentes y Líderes ¿Son diferentes?.....	78
2.3.8 Predice.....	80

CAPÍTULO 3: PRÁCTICA



3.1 Práctica.....	86
3.2 NIKE® Una historia de éxito.....	87
3.2.1 NIKE® Conoce.....	87
3.2.2 NIKE® Se adapta.....	89
3.2.3 NIKE® Creó.....	90
3.2.4 NIKE® Optimizó esfuerzos.....	91
3.2.5 NIKE® Evaluó.....	92
3.2.6 NIKE® Mejoró.....	93
3.2.6.1 NIKE® Incursiona en la NFL.....	94
3.2.7 Predigo acerca del futuro de NIKE®.....	95

ANEXOS

Conclusión.....	99
Bibliografía.....	101
Hemeroteca.....	101
Referencias Web.....	102
Glosario de términos.....	103



Planteamiento del problema

No contar con una base teórica expresada en términos actuales, que de fundamentos, para la resolución de las interrogantes a las que se enfrentan las organizaciones hoy en día.



Objetivo

Generar una teoría organizacional, específica y analítica, que atienda las necesidades que se presentan hoy en día; coadyuvando al desarrollo de profesionales que impacten positivamente en la vida de las organizaciones.



Hipótesis

Si contamos con una base teórica que atienda las dificultades contemporáneas de la toma de decisiones, entonces lograremos desarrollar una estrategia que nos conduzca al cumplimiento de nuestras metas, y nos proporcione la ventaja sobre la competencia del mundo globalizado.

Introducción

Vivimos a un ritmo de sesenta minutos por hora, hagas lo que hagas y seas quien seas. El mundo cambia y las personas cambiamos con él. Lo que resultaba útil hace una década, hoy parece haber reducido su valía drásticamente. Tomamos decisiones hoy, como hace cincuenta años; la diferencia recae en que las consecuencias de las mismas se perciben en la inmediatez. Hoy ya no es suficiente ser experto en una sola área para tomar decisiones ganadoras, ya que la reacción de estas, seguramente, nos arrojarán hacia nuevos caminos; ajenos a nuestra especialidad y por lo tanto a nuestro conocimiento. Tenemos que ver el bosque y al mismo tiempo observar las hojas de los árboles caer. Tenemos que ser artistas de la velocidad, anticiparnos a los giros que tomara el mundo, sabiendo de antemano ¿Qué? ¿Cuándo? ¿Cómo? y ¿Dónde? sucederá. No es suficiente saber que algo cambiara; eso es un hecho, debemos ser capaces de entenderlo, de medirlo y de reaccionar en consonancia.

¿Cómo es posible que ahora entendamos procesos, que antes escapaban a nuestra razón? ¿Cuál es la mejor forma de resolver problemas y cuál es el momento más óptimo para hacerlo? ¿Cómo hemos cambiando nuestra forma de pensar y de concebir ideas? Estas interrogantes parten de un mismo principio y son resueltas con una misma respuesta: La evolución.

La evolución es un proceso paulatino de cambios; circunstanciales, adaptados y dirigidos a la formación de un nuevo ser, de un nuevo ente, de un nuevo razonamiento. Es origen de la diversidad; un largo trayecto que hemos recorrido juntos: Como especie. Un camino de vida, posibilidad energética del universo, que rige sobre un mundo de perfeccionamiento; del que surgimos, más aptos. No es sencillo. A la naturaleza le lleva centenares de años, poder moldear

organismos para su óptimo desarrollo; muchos perecen en el proceso. Se esfuman tan repentinamente como aparecen. Son un vistazo de lo que fue y de lo que será. Todo para crear al individuo que pueda heredar la historia de su principio. Seamos nuevos líderes, que escapando de las ataduras de la comodidad, entendamos al mundo que nos rodea, llevando de la mano a las organizaciones del futuro, abriendo nuestra mente a todas las posibilidades que ofrece, nunca dejando de aprender. Corroboremos que son las preguntas la cuna de la sabiduría; por lo que nunca dejemos de sorprendernos. Adelantemos nuestras capacidades a las transformaciones que llegarán; adaptemos nuestras aptitudes al ir y venir de las necesidades sociales y organizacionales, evolucionemos con el mundo; adquiriendo nuevas técnicas del naciente abanico de posibilidades. Es esta la esencia del trabajo que tiene entre sus manos; brindarle una nueva óptica de lo que ocurre en el mundo que nos rodea, y generar una mentalidad crítica que guíe sus esfuerzos en las nuevas circunstancias que se presenten.

Otrora, la predicción era considerada un arte adivinatoria, poder místico regalado a algunos pocos; pero hoy, es la más fiel compañera de los grandes líderes mundiales. Saben cómo actuar a cada paso de la competencia, a cada paso del consumidor a cada paso de la tendencia. Marcan las pautas en las que los demás deberán desenvolverse, dirigen sus esfuerzos hacia la solución que arrojará mayores dividendos; con los menores recursos y el menor tiempo posible. Si una decisión es demasiado arriesgada o su buen término se aprecia como un oasis en medio del desierto, adquirirán más y mejores conocimientos que los ubiquen a la altura de las circunstancias, cambiarán; tomarán otro camino que los acerque, o mejor aún crearan uno nuevo; pero nunca dejarán de moverse. La esencia de la vida es hacia adelante. *“Todo Fluye”*. Debemos aceptarlo, entenderlo y abrazarlo; sólo así cambiaremos con ella.

En este trabajo, estimado lector, no aspiro a dar explicación a todos los fenómenos que pueden presentarse, ni a la forma ideal de ejecutar tareas; pretendo desarrollar la capacidad analítica que permita actuar a la altura de las necesidades, generar ideas, y formar agentes de cambio. Daré un amplio panorama de cómo están sucediendo los acontecimientos, con los ejemplos más recientes a nuestro alcance y con la visión más amplia que me sea posible. Adaptaré las antiguas funciones administrativas, teórico-descriptivas, a las circunstancias del hoy;



circunstancias a las que la “*planeación*”, “*organización*”, “*dirección*” y “*control*” se entienden en un lenguaje distinto, introduciré ejemplos de estrategias organizacionales que han llevado a las empresas al crecimiento y al desarrollo. Necesitamos de una base dinámica, puntual y que contemple diferentes estilos; porque es la administración una mezcla de distintas disciplinas, de ciencias y de medios, tanto tangibles como no, objetivos y subjetivos, técnicas y métodos; pero sobre todo de interpretaciones. Es aquí donde recae el alto contenido de las innovaciones y de la carrera global. Una forma diferente de concebir la administración, una filosofía de apertura en la que cada decisión es diferente, como diferente la persona que la genera y aplica. Toda explicación surgirá del análisis y del razonamiento; y algunas veces del ingenio. Estas cualidades no son parte de unos y de otros; son capacidades inherentes al ser humano, es lo que define nuestra existencia y marcará nuestra trascendencia.

Acompañeme en este viaje estimado lector, viaje al centro de lo que somos, y de en lo que nos hemos convertido.

José Armando Rodríguez Andrade

Capítulo 1

NUEVO PERFIL DEL ADMINISTRADOR

SI NO SABES A DÓNDE VAS, ¿PARA QUÉ CAMINAS?

-CARLOS OLIVARES

1.1 Liderazgo

Dentro de este capítulo abordaremos los puntos clave que deberá desarrollar un administrador, para ser escuchado y atendido en el contexto mundialmente competitivo en el que incursionará.

“La mejor manera de mejorar tu equipo es mejorar tu mismo”

Son claves basadas en la experiencia personal y en la experiencia de otros.

John Wooden

Fragmentos de estrategias, de formidables hombres y mujeres que lograron cumplir sus cometidos. Analizaremos como tales actos iban unidos a una característica forma de pensar y de actuar.

1.2 Aprendizaje continuo.

En cada momento y circunstancia del estudio, del trabajo y de la vida misma, debes estar dispuesto a aprender. De cada acción llevar un aprendizaje, es esta la panacea del éxito. No puedes darte el lujo de pasar inadvertido por el conocimiento de otros ni del que cada actividad proporciona. Debes ser una esponja que absorba aciertos, errores e ideas. Tu *“vaso siempre deberá estar vacío”* dispuesto a llenarse a tope en cada día.

“No hay que empezar siempre por la noción primera de las cosas que se estudian, sino por aquello que puede facilitar el aprendizaje”

Esta necesidad debe de convertirse en un deseo. Mientras que sea una necesidad buscarás la forma de satisfacerla, y ese momento real o ficticio llegará; dejarás de tener hambre de aprender. Pero si es un deseo que nace de la convicción; nunca perecerá. Te acompañara en cada momento del día y en cada actividad que realices.

Aristóteles

Aristóteles decía *“Sólo es verdadero el conocimiento que surge desde adentro”*. Nosotros llamamos a este conocimiento: comprensión. Miles de palabras en clase, de ejemplos, de dinámicas, de libros, exudan



conocimiento. Todos por sí mismos importantes. ¿Pero comprendemos todo ello? Nuestra capacidad de comprender es activa; es un proceso de creación, en el que nuestra mente da forma a una “*imagen*” basada en los datos que nos han sido transmitidos. Los datos pueden ser de toda clase de tipos: Palabras, conceptos, relaciones, implicaciones, imágenes, estructuras, sonidos etc..

La comprensión en sí, es la misma en todos los casos aunque variarán los medios y los datos, la rapidez y la correcta o incorrecta interpretación, que tendremos que utilizar para llevarlo a cabo. Podremos tener cientos de conocimientos, y hasta recitarlos de memoria como en un discurso; pero si no los comprendemos; no sabremos nada. Es entonces nuestra capacidad de comprender, con nuestra razón, innata en todo ser humano (y tan imprescindible en cada uno como el mismo ser), la que marcará lo que sabemos y lo que no. Tenemos que descubrir nuestra muy particular manera de comprender. En el momento en que lo hayamos logrado, aún tenemos que buscar la manera de perfeccionarla, para hacerla más rápida y por lo tanto más productiva.

Usain Bolt, velocista jamaicano y plusmarquista mundial, nació en el seno de una familia “*acomodada*” para el contexto general que se vive en la isla. Desde niño desarrollo grandes cualidades para la velocidad que vieron sus primeros frutos en los campeonatos nacionales, que año con año reúnen a más de veinte mil espectadores en el graderío. Bolt, alto y fibroso, para su edad, no entraba en el típico biotipo de los “*sprinters*” tradicionales: musculosos y compactos; pero lo que más llamaba la atención de propios y extraños era su forma de correr. Esta particular técnica de “*volar*” sobre el tartán fue desarrollada por el mismísimo atleta, ajena a las enseñanzas de los entrenadores jamaicanos y estadounidenses que estaban para su instrucción. Desde muy temprana edad comprendió que su estilo y forma no

“Uno de los defectos de la educación superior moderna es que hace demasiado énfasis en el aprendizaje de ciertas especialidades, y demasiado poco en un ensanchamiento de la mente y el corazón por medio de un análisis imparcial del mundo”

Bertrand Russell

“En la vida como en el correr no es todo sobre el tiempo sino sobre nuestras experiencias a lo largo del camino”

Jen Rhines



se adaptaban al estándar del velocista natural. Las técnicas aprendidas por sus compañeros y entrenadores escapaban a su razón.

Él explica que las principales enseñanzas las tomó de ver a los niños descalzos correr sobre la hierba. Libres, divertidos y despreocupados. Comprendió que la mejor forma de correr no era la que dictaban los demás si no la que el mismo decidía para sus adentros. Aprendía de sí mismo observándose correr en videos y del testimonio de quien lo observaba, pulía su técnica solo con los consejos que sentía que se acomodaban a él. Desarrolló una capacidad de entender lo que le era beneficioso, más rápido que quienes lo rodeaban. "Rompió con las reglas establecidas para el velocista y con ellas varios records mundiales."

“Es necesario aprender lo que necesitamos y no únicamente lo que queremos”

Paulo Cohelo

La mejor forma de comprender las cosas es viviéndolas, experimentándolas y analizándolas desde nuestra personal perspectiva. Con nuestra razón. No existen reglas asentadas y universales para comprender. Los psicólogos y pedagogos estudian la mejor manera de transmitir los datos, de hacérselos llegar; pero la comprensión es cosa nuestra.

Entonces, aprende de todo lo que te rodea. Observa, escucha, prueba, investiga, formula preguntas y dales posibles respuestas, genera hipótesis y compruébalas. Aprende lo que hacen, hacen mal y no hacen los demás, y su respectivo porque. Para que en el momento en el que tú lo lleves al campo, tengas una idea de lo que ha pasado y generes tu propia estrategia con estos datos, lo que sirvió y no; y como lo puedes mejorar. Cada situación te dejará una enseñanza y esta nunca se ira, podrás utilizarla en cualquier momento y en cuan diversa situación te veas involucrado. Para un “*eterno aprendiz*”: Un mal maestro enseña tanto o más que uno bueno. Esta habilidad tendrás que desarrollarla de una forma proactiva, no esperando a que las realidades acontezcan y entonces actuar en consecuencia. El conocimiento real te dará el poder de lograr que los acontecimientos

“Maestro ¿Cómo puedo aprender a nadar?
-nadando”

Armando
Rodríguez



sucedan, y podrás desarrollar una manera práctica de aplicar el conocimiento en la solución de problemas y situaciones.

1.3 Dale forma a tu deseo

¿Quieres ser director de una firma multinacional?. Pues comienza a comportarte como uno.

Vístete, actúa, habla y trabaja como si estuvieras en el puesto al que aspiras. Todos y cada uno de tus movimientos deben estar entera e íntimamente dirigidos a conseguir tu meta. Tienes objetivos más pequeños e inmediatos que necesitan tu prestancia; pero no debes perder de vista tu meta principal. Está sólo llegara; al fin del cumplimiento de todos tus objetivos. No todos estos objetivos forman parte de una planeación, muchos y de vital importancia, deberán ser formulados y completados en el momento que dicten las circunstancias. A esta cualidad la llamamos: Improvisación. No se aprende, se desarrolla. Es cierto que el éxito está en la preparación, y que esta reducirá en gran manera la incertidumbre de las nuevas decisiones que tengas que tomar; pero no todo está dictado. Vivimos en un mundo en el que la única constante es el cambio. Deberás desarrollar una mente que sepa como improvisar a cada problemática que surja; es crucial que siempre tengas una idea de cómo resolver un problema, puede no ser la mejor, el tiempo lo dirá; pero en el momento te valdrá para seguir adelante.

Los generales con el paso de los años, y de las guerras, se dieron cuenta de que aunque tuvieran la mejor estrategia, planeada y bien fundamentada desde su cuartel, no garantizaba una victoria. Encontraron que era igualmente crucial poder desenvolverse en el campo de batalla y guiarse por el plan, pero aún más importante que cumplir con la estrategia, estaba cumplir con el objetivo *“por cualquier medio necesario”*. Y esto estimado lector es: Táctica. Nuestra forma de actuar en el momento justo y necesario. Los líderes mundiales son extremadamente tácticos. Saben cómo improvisar

“Para ser un líder, tienes que querer que la gente te siga, y nadie quiere seguir a alguien que no sabe dónde va”

Joe Namath

“Cuando intentáis alguna táctica sobre un adversario, si no funciona la primera vez, no obtendréis ningún beneficio precipitándoos a hacerla de nuevo. Cambiad vuestras tácticas de manera abrupta, haciendo algo completamente diferente”

Miyamoto Musashi



a la perfección, en el caso de que sea necesario; y lo mejor es que está al alcance de tu mano. Entrénate en situaciones nuevas, de todo o nada, en las que tengas que decidir sobre la marcha y que consoliden al dirigente que quieres ser.

“Podemos hacer una estimación de nuestra propia imagen observando a quienes nos rodean”

Andrew Matthews

En un mundo en el que las apariencias dictan las tendencias; no puedes descuidar un solo parámetro de la imagen que deseas proyectar. Tu lenguaje siempre deberá ser propio de tu preparación, no bajas la guardia en ningún momento y permitas que broten inseguridades en tu hablar, y en los movimientos corporales que dirijas. La formalidad, el respeto y el decoro formaran parte de tu genética expresiva. Tu forma de dirigirte a los demás y la forma en la que te desenvuelvas en los ambientes de trabajo, y aún fuera de ellos, definirá la manera en la que eres apreciado.

Busca los modelos que se encuentren en la cima de la rama industrial en la que deseas desenvolverte, ¿Qué están haciendo? ¿Por qué lo están haciendo? ¿Está dando resultados?. Realiza un “*benchmarking*” y acopla a ti mismo las variables que están dando resultado.

“Una imagen dice más que mil palabras”

Refrán popular

Es igual de importante el trabajo que realizas, como la forma en la que lo haces. El administrador es por necesidad y naturaleza un ente social. Su éxito está basado en su liderazgo, y para ejercer este necesita de un equipo de trabajo. Hombres y mujeres que piensan, actúan y viven en consonancia a las metas de la organización, y por ende a las metas del administrador.

W.C.H. Prentice, definió el liderazgo como: “El logro de una meta, mediante la dirección de colaboradores humanos”² y es que sin estos últimos ningún comienzo tendría sentido. Esta afirmación es completamente atemporal y debe considerarse la base para ejercer cualquier tipo de liderazgo, recordando siempre que se forma parte de un equipo.

“Tienes que imitar lo que quieras crear”

Georges Braque



Analiza lo que hacen los líderes empresariales: Generan una sensación de necesidad en su equipo de trabajo, tomando en cuenta las motivaciones de la gente y logrando la participación de sus empleados; convergiendo las necesidades e intereses individuales con las del grupo.

Todas estas variables forman parte de una imagen. Imagen que debemos proyectar las veinticuatro horas del día y los trescientos sesenta y cinco días del año. Puede sonar repetitivo y surgir la pregunta ¿Por qué no sólo hacerlo en horas laborales? Muy fácil. Porque cualquier “Safin zafado” fuera o dentro de tu campo laboral mermara tu imagen general. No tienes una imagen dentro y una fuera, hablamos del mismo concepto y por ende de la misma persona.

“Una imagen que no se representa en mi mente es siempre un ejercicio técnico incompleto, porque el único propósito de cualquier imagen es lograr que se la represente”

Juan Gris

1.4 Se flexible

“Nuevas investigaciones sugieren que los ejecutivos más eficaces usan una colección de estilos de liderazgo distintivos; cada uno en la medida justa, en el momento preciso. Tal flexibilidad es difícil de poner en acción, pero rinde frutos en el desempeño. Y mejor aún, se puede aprender”

Daniel Goleman, “Liderazgo que obtiene resultados”, Clásicos Harvard Business Review

Moldea tu carácter, tu forma de expresarte y tu forma de actuar según la situación lo requiera. Cada acontecimiento te pondrá a prueba de una forma distinta, y deberás dar tu máximo en cada una de ellas.

Los líderes con los mejores resultados no se apoyan en un solo estilo de liderazgo; utilizan la mayoría de ellos en una semana determinada (de forma fluida y en medidas diferentes) dependiendo de la situación de negocios. Imagina, entonces, que los estilos son como el conjunto de palos de golf en la bolsa de un jugador profesional. Durante el curso de un juego, el profesional escoge los palos según las exigencias del tiro. En ocasiones, debe ponderar su selección, pero a menudo ésta es automática. El

“Los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades. La cuestión consiste en servirse de ellos; es este un arte difícil que exige inteligencia, experiencia, decisión y mesura”

Henri Fayol



profesional siente los desafíos que tiene por delante, saca rápidamente la herramienta correcta y de forma elegante la pone a trabajar. Así es cómo también operan los líderes de alto impacto.

¿Cuáles podrían ser estos estilos de liderazgo?

“Ninguno sorprenderá a los veteranos en los lugares de trabajo ni a los profesores actualizados en las aulas. De hecho, es probable que cada estilo (ya sea sólo por su nombre y breve descripción) resuene en las mentes de cualquiera que lidere o es conducido o, como es el caso de la mayoría de nosotros, que hace ambas cosas.”³

Los *líderes coercitivos* exigen una conformidad inmediata.

Los *líderes orientativos* movilizan a las personas detrás de una visión.

Los *líderes afiliativos* crean lazos emocionales y armonía.

Los *líderes democráticos* crean consenso mediante la participación.

Los *líderes ejemplares* esperan excelencia y autonomía.

Los *líderes formativos* desarrollan a las personas para el futuro.

Desarrollar la habilidad de ser flexible, considera la decisión de cuando es conveniente fijarse en cada uno de estos estilos de liderazgo, para obtener los mejores resultados al momento; y cuando es necesario movilizarse de un estilo a otro y con qué frecuencia. Cada situación empresarial dictará el estilo a usar, no siempre es posible encajonarse en un único estilo, la mayoría de las veces deberá optar por un estilo *“híbrido”* entre dos, o en ocasiones tres, tipos de estilo. Estos son únicamente una base diligente que puede reflejar, pero es primicia que usted mismo desarrolle su propio *“catálogo de estilos”*.

Piense en las personas, cada una de ellas actúa de acuerdo a infinitas combinaciones que ha moldeado su personalidad. Y usted necesita que de esa persona surja la mejor versión posible, la forma de dirigirse, de entablar

“Para tener éxito en la vida tienen que recordar tan solo tres cosas. En primer lugar, saber lo que quieren; tener una idea clara de qué meta quieren alcanzar en cada situación. En segundo lugar, estar alerta y mantener los sentidos abiertos de forma que se den cuenta de lo que están obteniendo. En tercer lugar, tener la flexibilidad de ir cambiando su forma de actuar hasta que obtengan lo que querían”

John Grinder



conversación, de trabajar; dictará una relación condicionada de su facultad de moldearse a sí mismo de acuerdo a la tarea.

El problema que surge al dirigir un colectivo de trabajo es que, ineludiblemente, todos los miembros de este tienen su propia agenda. Tenemos que crear un estilo de mando en el que las personas no se sientan restringidas por nuestra influencia, pero que siempre sigan nuestra guía. Produce una sensación de participación democrática, pero sin caer en el pensamiento grupal. No pierdas el mando y des paso a la irracionalidad de la toma colectiva de decisiones.

Siempre ten presente que todo empieza en la cima. Lo que determina tu fracaso o tu éxito es tu estilo de liderazgo y la cadena de mando que diseñes. Si tus órdenes son vagas y frías, cuando lleguen al campo carecerán de significado. Si la gente trabaja sin supervisión (ya sea puntual u holgada), volverá a su egoísmo natural: Verá en tus órdenes lo que quiera ver, y su conducta promoverá sus propios intereses.

A menos que adaptes tu estilo de liderazgo a las debilidades de tu grupo de trabajo, y busques con ello fortalecer los eslabones débiles de la cadena y mejorar las virtudes de la misma, casi sin duda, encontraras una avería en la cadena de mando.

Ser flexible te dará la capacidad de operar a través del “mando a distancia”. Contrata personas que compartan tu visión pero puedan pensar por sí mismos y actúen de acuerdo al tipo de liderazgo que les arroja mejores dividendos. Dinamiza la organización reduciendo la burocracia, y propaga un espíritu de camaradería y eficiencia que se vigile solo. Las personas seguirán tu mando sin sentirse intimidadas.

Los miembros de tu equipo persiguen expectativas personales muy variadas, adecua tus órdenes a enaltecer la virtud del equipo sin dejar de lado las individualidades. Casi por regla general los miembros de tu equipo de trabajo buscan promoverse a sí mismos, más que ver las cosas necesarias para el

"Nadie puede ser esclavo de su identidad: cuando surge una posibilidad de cambio, hay que cambiar"

Gould, Elliot

"Teniendo en cuenta la naturaleza humana, ejercer el poder sobre el sustento de un hombre equivale a ejercer el poder sobre su voluntad"

Hamilton, Alexander



conjunto. Mientras que un individuo puede ser osado y creativo, otro se dedica a su trabajo personal y nada más. Haz de ellos uno solo.

El control es un fenómeno elusivo. Con frecuencia, cuanto más jalas a la gente, menos control tienes sobre ella. El liderazgo es más que sólo dictar ordenes, requiere sutileza para decidir cuál es la mejor forma de hacerlo.

“Ser tirano no es ser, sino dejar de ser, y hacer que dejen de ser todos”

Francisco de Quevedo

1.5 Domina las emociones

Es vital que juzgues cada situación, no sólo con la objetividad de la que eres posible, si no con la que se espera de ti. Estas en una vitrina en la que todos tus movimientos son considerados, y por lo tanto; juzgados, ve las situaciones como son; no como tus emociones las colorean. Reaccionar emocionalmente a algún hecho es un error que se paga muy caro, es una especie de enfermedad que debes curar.

“El temor te hará sobreestimar al enemigo y actuar demasiado a la defensiva. El enojo y la impaciencia te empujarán a acciones precipitadas que reducirán tus opciones. El exceso de confianza, particularmente como resultado del éxito, te obligará a ir demasiado lejos. El amor y el afecto te segarán ante las insidiosas maniobras de quienes aparentemente están de tu lado”⁴

“Cuando se pelea por el control de una espada, siempre gana quien sostiene la empuñadura”

Neal Stephenson

Este fragmento, aunque muy elusivo, revela la importancia que tienen las emociones en nuestras decisiones. Cualquiera de las escritas en el párrafo anterior, y muchas más, cambian radicalmente la perspectiva de la situación, aún las sutiles gradaciones de estas emociones pueden colorear tu manera de ver los hechos. El brote de las emociones es completamente normal, forma parte de nuestra humanidad, podríamos decir que es el “homo” del “sapiens”; pero debemos ser capaces de reconocerlo cuando aparezca, y compensarlo con la objetividad necesaria. No pelees nunca con tus emociones, es una guerra fallida, pero controlarlas, eso es otra historia.

“Mide tus deseos, pesa tus opiniones, cuenta tus palabras”

Pitágoras



“Cuando tengas éxito, sé extremadamente precavido. Cuando te enojas no emprendas ninguna acción. Cuando tengas miedo exagerarás los peligros que enfrentes”⁵

El mundo empresarial, desde el más alto nivel hasta el más bajo, demanda el máximo realismo, tanto con tus colaboradores como con la competencia, en tanto más puedas limitar o compensar tus reacciones emocionales, más te acercarás a la esencia de la situación y por ende a la verdad. Las emociones pertenecen al mundo de los sentidos por lo que la variedad de interpretaciones es ilimitada, enfócate en observar los acontecimientos con la razón.

“La razón es eterna y universal, precisamente por eso, se expresa sobre asuntos eternos y universales”

Platón

Juzga a la gente por el resultado de sus actos, ve lo que ha hecho y entonces emite una opinión, o en su caso un veredicto, pero nunca dejes que una apreciación sin fundamento te de la respuesta.

Desde un punto de vista psicológico, a esta forma objetiva de apreciar el mundo se le llama: *Autocontrol Emocional*.

El autocontrol emocional es la capacidad que nos permite gestionar de forma adecuada nuestras emociones y no permite que sean éstas, las que nos controlen a nosotros. De lo que se trata es que todas las emociones, tanto las negativas como las positivas, se experimenten y se expresen de forma adecuada.

“La habilidad para hacer una pausa y no actuar por el primer impulso se ha vuelto un aprendizaje crucial en nuestros días”

Daniel Goleman

Debemos desterrar ciertos mitos o creencias erróneas que consideran que las emociones son incontrolables por su origen espontáneo. Para cambiar ciertos estilos comportamentales, el primer paso es tomar conciencia de nuestros hábitos emocionales inapropiados y a partir de ahí “reaprender” otros nuevos.

El autocontrol emocional es un componente esencial en la inteligencia emocional. Es importante resaltar que cuando nos referimos al autocontrol, no hablamos sólo de dominar y controlar nuestras emociones, sino fundamentalmente de manifestarlas o inhibirlas de una forma correcta.



El autocontrol, afecta tanto a nuestra vida personal como laboral. Muchas veces nos vemos obligados a experimentar emociones negativas como ira, rabia, enfado... y como otras muchas emociones, son importantes. Las emociones negativas también tienen una función adaptativa. Sin embargo, si nos dejamos llevar por ellas la mayor parte del tiempo, actuaremos de forma impulsiva y podremos llegar a tener problemas para alcanzar objetivos; podremos generar sentimientos de culpa y todo ello, si no se maneja de forma adecuada, puede repercutir incluso en nuestra autoestima y en la autoestima del grupo a nuestro cargo.

Es entonces el autocontrol indispensable para realizar una actividad vital de liderazgo: La motivación.

La motivación es la principal herramienta que tiene un líder para mantener a su equipo enfocado y dando lo mejor de sí. El problema es que para motivar a un grupo no hay recetas ni manuales.

¿Cuántos artículos, libros y conferencias se han hecho con el fin de lograr que un empleado rinda al cien por ciento en su puesto de trabajo? La psicología de la motivación es tremendamente compleja, y lo que se ha podido descifrar con algún nivel de certeza es realmente poco y variable. Estas últimas son demasiadas. Existen un sinnúmero de variables que complican la tarea de motivar a un equipo: Los valores, los gustos y preferencias, la edad, el ciclo de vida, las tareas desempeñadas; es más, ¡hasta la etapa del año!. Hay que conocer al grupo y a la persona con la que se está tratando. Lograr que piense menos en sí misma y que piense más en el equipo para el que trabaja, hacerle sentir una pieza vital para el desarrollo de las labores. Tenemos que descifrar la manera de conseguir una cohesión real en el grupo, no una amalgama de diversos “grupitos” combinados. Las empresas son entes propios que se manejan como si de un cuerpo humano se tratara; todos los departamentos deben de trabajar al unísono, es por eso, que lograr una cohesión en el grupo, una unión real puede ser la forma ideal de motivar a un grupo. En un grupo unido, el ánimo y las emociones son tan contagiosas que resulta, considerablemente más

“El motivo es para mí del todo secundario; lo que quiero representar es lo que existe entre el motivo y yo”

Claude Monet

“La motivación nos impulsa a comenzar y el hábito nos permite continuar”

Jim Ryum



sencillo, propagar el ánimo entre tus filas. Más que trabajar para ti y para tu empresa has que laboren por un ideal, por un cometido grupal. Une a la gente entorno a una causa y crearás una fuerza motivada. Hablaremos más a fondo de la motivación en el capítulo dos.

*“Olvídese de alabarles,
olvídese de castigarles,
olvídese del dinero.
Haga que sus trabajos
sean más interesantes”*



1.5.1 Procter and Gamble: Motivar a las personas

Richard Nicolosi

Por cerca de 20 años, luego de su fundación en 1956, la división de productos de papel de Procter & Gamble había experimentado poca competencia en sus bienes de consumo de alta calidad, precios razonables y bien comercializados. A fines de los años 70, la posición de mercado de la división había cambiado. Nuevos empujes competitivos habían dañado seriamente a P&G. Ese año, Richard Nicolosi llegó a la división de productos como director general asociado, después de haber estado tres años en el negocio de bebidas de fantasía de P&G. Se encontró con una organización pesadamente burocrática y centralizada, demasiado preocupada de metas funcionales y proyectos internos. Prácticamente la mayor parte de la información sobre los clientes provenía de estudios de mercado altamente cuantitativos. La gente en el ámbito técnico era recompensada por los ahorros de costos, las personas de la parte comercial se enfocaba en volumen y participación de mercado, y los dos grupos estaban prácticamente en guerra.

A mediados de 1984, la alta gerencia anunció que, en octubre, Nicolosi se convertiría en la cabeza de la división de productos de papel. De inmediato, comenzó a enfatizar la necesidad de que la división se volviera más creativa y más orientada al mercado, en vez de intentar ser sólo un productor de bajo costo. "Tenía que dejar muy en claro", explicó más tarde Nicolosi, "que las reglas del juego habían cambiado". La nueva orientación incluyó un énfasis mucho mayor en el trabajo de equipo y en roles de liderazgo múltiples. Nicolosi impulsó una estrategia de usar grupos para gestionar la división y sus productos específicos. En octubre del mismo año, él y su equipo se designaron como el "consejo" de la división y comenzaron a reunirse, al principio mensualmente y luego semanalmente. En noviembre, establecieron "equipos por categoría" para gestionar sus grupos de marca principales (como pañales, pañuelos y servilletas) y comenzaron a darle responsabilidad a esos equipos. "Rehúye lo incremental", enfatizaba Nicolosi, "y busca el salto adelante". En diciembre, Nicolosi se involucró de manera más profunda en ciertas actividades. Se reunió con la agencia de publicidad y conoció a los creativos claves. Le pidió al ejecutivo de marketing de los pañales que se reportara directamente con él, eliminando un escalón en la jerarquía. Comenzó a hablar más con las personas que estaban trabajando en proyectos de desarrollo de productos nuevos.

En enero de 1985, el consejo anunció una nueva estructura que incluía no sólo equipos por categoría, sino nuevos equipos de negocios de marca. Al llegar el segundo trimestre de ese año, el consejo estaba listo para planificar un importante evento motivacional que comunicara la nueva visión de productos de papel a la mayor cantidad posible de personas. El 4 de junio de 1985, todo el personal basado en Cincinnati de la división de papel, más los ejecutivos de venta de distrito y los ejecutivos de la planta de papel, se reunieron en el Templo Masónico local. Nicolosi y los otros miembros del consejo describieron su visión de una organización, donde "cada uno de nosotros es un líder". El evento se grabó en video y una versión editada se envió a todas las oficinas de ventas y plantas, con el fin de que todos pudieran verla.

Todas estas actividades ayudaron a crear un entorno emprendedor, en el que un número importante de personas estuvieron motivados para realizar la nueva visión. La mayoría de las innovaciones provinieron de personas que manejaban nuevos productos. Ultra Pampers, introducido en febrero de 1985, llevó la participación de mercado de toda la línea de productos Pampers de 40% a 58%; y la rentabilidad, del punto de equilibrio a positivo. Y pocos meses después de la introducción de Luvs Delux, introducido en mayo de 1987, la participación de mercado de toda la marca creció en 150%.

Al finalizar 1988, los ingresos de la división de productos de papel habían crecido 40% en un período de cuatro años; las utilidades, en 68%. Y todo ello ocurrió a pesar del hecho de que la competencia seguía tornándose más dura.



1.6 Actúa en el momento

“Lo que con mayor frecuencia te oprime y acarrea desgracias, es el pasado, en forma de apegos innecesarios, repeticiones de fórmulas gastadas y el recuerdo de antiguas victorias y derrotas. Debes librar conscientemente una guerra contra el pasado y obligarte a reaccionar en el momento presente. Sé implacable contigo mismo y no repitas los métodos trillados. A veces debes forzarte a seguir nuevas direcciones, aunque estas impliquen riesgos. Lo que puedas perder en comodidad y seguridad, lo ganarás en sorpresa.”

Robert Greene , “Las 33 estrategias de la guerra”

Este es un punto que resulta vital para el líder de hoy. Actuar en el momento no significa *“pensar en el momento”* significa mirar al pasado para entender como han sucedido las cosas; pero nunca quedarse en el ayer; significa avizorar el futuro para tratar de predecir como ocurrirán los eventos, pero no soñar con el mañana, significa hacer lo justo en el momento más propicio.

Lo que alguna vez resultó puede volver a hacerlo, o puede que no, y esta realidad debe hacernos vencer la costumbre de repetir lo que hicimos en el pasado y fomentar que la creatividad surja en el momento. Nunca dejemos que la repetición reemplace a la creatividad. No des por sentado que tus éxitos continuaran en el futuro, suelta el pasado lo suficiente como para verlo de *“rejo”* y observa el presente, adaptando a cada paso tu estrategia, de acuerdo a tu competencia y a las situaciones que se te presenten. Los más grandes líderes mundiales, no sobresalen porque sean vasos llenos de conocimientos, lo hacen porque son capaces, cuando es necesario, de abandonar sus nociones preconcebidas y concentrarse intensamente en la situación que están viviendo.

Es valioso analizar que marchó mal en el pasado, pero es vital desarrollar la capacidad de pensar en el momento, así no cometerás más errores derivados del análisis. Las ideas obsesivas, las experiencias pasadas

“Por esto, cuando he conseguido una victoria, no vuelvo a emplear la misma táctica otra vez, sí no que, respondiendo a las circunstancias, vario mis métodos hasta el infinito”

Sun-Tzu



(traumas o éxitos) y las nociones preconcebidas; se asientan en la mente, la estancan y no permiten el libre y fluido brote de ideas.

Durante la crisis económica del 2008, cientos de empresas en suelo norteamericano se declararon en bancarrota, y muchas otras, remataron sus acciones por la incertidumbre que causaba el entorno económico mundial. El endeudamiento sin medida (entre otros factores) hizo tambalear a la gran potencia norteamericana y a su poderosa moneda, causando un efecto domino en las diferentes bolsas del mundo. Fue la peor crisis en décadas y los efectos reales de la misma todavía los seguimos viviendo en el momento de escribir estas líneas. En un entorno tan peligroso económicamente, en donde parece que valía más la pena atesorar el efectivo y liquidar los saldos, surgieron nuevas empresas que vieron en los problemas del mundo, una nueva oportunidad.

Inmobiliaria Sauder, surgió durante la temporada de recesión en la que se encontraba el país para finales del 2008. Vieron en la crisis la forma de adquirir bienes a precios muy competitivos. Muy por debajo de su precio real en el mercado hasta hacía pocos meses. Para realizar la inversión hubo que quedar maltrechos en estabilidad y solvencia, pero la paciencia y la tenacidad en la inversión hizo milagros para una empresa que en su inicio administraba un capital de 600,000 dólares, y que hoy ha pasado a las filas de las grandes constructoras de centros comerciales en la unión americana, validada en la increíble cifra de 11´300,000 dólares para el año 2012.

“Aprovechamos el momento. Simplemente nos arriesgamos y dejamos atrás las ideas clásicas de nuestros abuelos: De en tiempo de crisis hay que ser precavidos y tratar de reservarnos para mejores días. Sabríamos que esos días no estaban cerca y teníamos la iniciativa de romper el paradigma de la inversión. Y el resultado.... simplemente no nos arrepentimos.”⁶

“Bebe de la fuente cuando tenga agua, no cuando tengas sed”

Armando Silva

“Un choque de doctrinas no es un desastre, es una oportunidad”

Alfred North Whitehead

“La mejor manera de no retroceder, es seguir avanzando”

A.R. Lawrence



1.7 Ánimo

Con el tiempo y las dificultades, la mente tiende a perder su equilibrio. Surgen demasiadas complicaciones y variables no contempladas al mismo tiempo: Dudas, reveses inesperados y críticas, aún de tu mismo equipo de trabajo. En estos momentos se corre el riesgo de reaccionar emocionalmente, con temor, depresión o frustración. Es vital conservar la presencia de ánimo. Mantener tus facultades mentales bajo cualquier circunstancia, para permanecer fluido y poder ver las señales que en verdad importan. Resiste el impulso emocional del momento; y reemplázalo por decisión, seguridad y agresividad. Demuestra más y mejores bríos que en el comienzo, distánciate del caos y de la crisis del campo, olvídate de los demás y de la dirección de sus tendencias; tu ánimo te librerá de su influencia y te mantendrá frío y decidido.

El ánimo debe desempeñar un papel importante en tus proyectos, dominar lo inesperado, provocara que en el súbito momento en que sea requerido, tomarás la mejor decisión; aún en situaciones de máximo peligro. Con ánimo la inteligencia cultivada no necesita más que una pequeña chispa para darte las respuestas que buscas.

Que no te aterre cometer un error, y no pierdas el tiempo en preocuparte por lo que podría significar para tu proyecto, y aún para tu carrera. Ponerte a prueba constantemente bajo pesimistas te ayudara a tomar decisiones en tiempos de incertidumbre exaltada. Los momentos de vacilación representan una ruina, no des un respiro, actúa con determinación y confía en tu plan.

En los momentos de confusión e inquietud, debes forzarte a ser más determinado, reúne la energía que necesitas para vencer la cautela y la inercia del momento y de la tendencia humana que lo acompaña. Todos los errores que cometas, podrás rectificarlos, con una acción más enérgica; así todos los pequeños errores dejarán de importar y serás reconocido por las victorias que logres ante estos. El único momento en el que ser prudente debe ser tu estandarte; es en las horas de la preparación. Ahí la cautela

“Las aguas tranquilas no crean marineros”

Proverbio chino

“La apatía puede ser superada por el entusiasmo, y el entusiasmo sólo puede ser despertado por dos cosas: en primer lugar, un ideal, que la imaginación tome por asalto, y en segundo lugar, un plan inteligible para llevar a la práctica ese ideal”

Arnold Joseph Toynbee



puede servirte para idear diferentes estrategias, y no sólo concebir un plan “a”.

El ánimo, es inequívocamente un contrapeso a la fragilidad mental, a esas acciones que nos llevan a perder perspectiva en el momento más duro, y por ende, el menos indicado para hacerlo. La mayor debilidad del líder es desanimarse, dudar de sus propias capacidades y ser extremadamente cauto. Una vez decidido, vacía tu mente de dudas y el impulso que te hizo comenzar, te llevará hasta el final.

“Prefiero los errores del entusiasmo a la indiferencia de la sabiduría”

Anatole France

“Una de las razones para levantarnos cada día y luchar, no depende de las circunstancias, ni mucho menos del destino. Porque puede estar lloviendo y el cielo puede estar lleno de truenos y relámpagos, pero dentro de tí, aún brillará el sol, y eso es todo lo que necesitas”

J.A.R.A.

1.7.1 “La Pared”

La prueba reina del atletismo de fondo, la maratón, está rodeada de una serie de elementos y particularidades que la convierten, sin duda, en una distancia especial, una distancia mítica. A diferencia de otras pruebas de menor distancia, correr una maratón siempre es un reto y lleva aparejada una sensación de inseguridad, tanto en novatos como en expertos, sobre como responderá nuestro cuerpo y mente ese día; por mayor preparación que tengamos. Los pronósticos y favoritismos previos, en la mayoría de los casos, difieren finalmente del resultado esperado, y en esta incertidumbre radica precisamente el encanto que tienen los 42,195 metros para los corredores en todos los confines de la tierra. Correr una maratón siempre supone lanzarse a un desafío que *"se sabe como comienza pero no como terminará"*.

Entre los elementos que le dan carácter a la maratón destaca la existencia de un famoso "muro" o "pared", dificultad que se presenta sobre el km 32 (difiere según el atleta y su preparación) y que lleva aparejada una sensación de cansancio y fatiga. La mayoría de los corredores novatos dicen haber sentido en su cuerpo y mente sus devastadores efectos al debutar en la distancia. Otros, en cambio, con mayor experiencia, señalan que todo se trata de un mito o leyenda urbana, sin una base lógica que lo respalde. Pero existe y es de temerse. Después de un entrenamiento de 10 km diarios durante cuatro meses, una dieta estricta diseñada para el máximo rendimiento, masajes reconstructores, descanso adecuado, carga de carbohidratos tres días antes, calentamientos sin fin y música motivadora para las largas cuatro horas que te deparan; podría parecer que todas las variables están contempladas, y se está preparado para mermar cualquier contingencia; pero esta última aparece y entonces ¿Qué sucede?

Comienza con un acumulado cansancio, seguido de dolores musculares y una *"quemazón"* que para ese momento parece insoportable. Después comienzan los pensamientos de: ¿Para que hago esto?, Ya corri más de 30 km. ¡Es suficiente!. ¿Me detengo a descansar?. ¿Hecho por la borda mi preparación?. ¿Qué más da si no la completo? Las piernas pesan, más y más, inseguridades llenan la mente y resuenan en nuestros oídos a cada doloroso paso que damos. Es el momento decisivo en el que muchos se detienen y abandonan, en el que muchos olvidan la



competencia y bajan el ritmo, es el momento en el que muchos deciden rendirse. ¿Qué hace la diferencia entre los que se rinden y los que no?: Ánimo. Es esta actitud la que lleva al hombre a superar hasta el más grande de los retos, cuando todo parece perdido, las contingencias surgen una tras otra, es el ánimo el que nos mantiene de pie y nos impulsa a darlo todo. El ánimo es esa fuerza mental que nos mantiene en la carrera, que nos hace superar esos instantes que hacen la diferencia, en el deporte y en el campo laboral, el ánimo es la piedra fundamental que culmina toda una vida de preparación, y que sin ella nuestra convicción no tendría alimento. Es por eso que el ánimo, debe ser una de nuestras más importantes armas, y esta habita completamente en nuestra psique.

“Los sentidos dejan impresa en la inteligencia una huella más profunda que el pensamiento sistematizado, incluso quien tuvo a su cargo la planeación de la operación y atestigua su desarrollo, podría dejar de confiar en sus criterios previos. El escenario de la guerra contiene habitualmente burdos decorados de espantosas apariciones. Pero en cuanto el panorama se despeja, y se aclara el horizonte, los hechos tienden a corroborar las pasadas certezas de dicho individuo. Está es una de las principales lagunas entre la planeación y la ejecución”

-Carl Von Clausewitz, “Sobre la Guerra”

“No importa que tan grande sea el reto, ahora sé que mi mente esta lista para alcanzarlo, y que mi cuerpo la seguirá”

J.A.R.A.



¹ GIB, GIBSON, "*The Best athletes of the decade*", ESPN Magazine, Diciembre 2013.

² W.C.H. PRENTICE, "*Liderazgo*".Harvard Businnes Review, 1969.

³ GOLEMAN, DANIEL, "*Liderazgo que obtiene resultados*", Harvard Businnes Review, Noviembre 2012.

⁴ GREENE, ROBERT, "*Las 33 estrategias de la guerra*", Océano, Primera Edición, México, 2006, Pág. 133.

⁵ GREENE, ROBERT, "*Las 33 estrategias de la guerra*", Océano, Primera Edición, México, 2006. Pág. 250.

⁶ PANKAJ, GHEEMAWAT, "*El riesgo de no invertir*", Harvard Businnes Review, Marzo 2010.

Capítulo 2

LA NUEVA TEORÍA ADMINISTRATIVA

“QUIÉN VOLVIENDO A HACER EL CAMINO VIEJO APRENDE EL NUEVO,
PUEDE CONSIDERARSE UN MAESTRO”

-CONFUCIO

2.1 Proceso

El “proceso administrativo”⁷, es un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración. Mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Disciplina

“Capacidad de actuar ordenada y perseverantemente para conseguir un bien: Mantén tu disciplina en el trabajo y progresarás rápido”

D.R.A.E.

Este “proceso” ha sido objeto de múltiples cambios, a lo largo de los años, muchos y muy variados autores le han dado diversos nombres y conceptos a cada una de las etapas, siendo la esencia inicial; la misma.

Primeramente, resulta necesario aclarar la definición de “proceso”, ya que esta sencilla palabra ha dado lugar a diversos debates, sobre las ideas de los modelos del “proceso” administrativo.

De acuerdo con el diccionario de la Lengua, de la Real Academia Española, significa: “Acción de ir hacia adelante. 2. Transcurso del tiempo... 4. Conjunto de fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial...”

Aplicando esta definición resulta claro que: Un “proceso administrativo”; sería un conjunto de fases sucesivas para ejercer la administración. ¿Qué acaso una receta para hacer panques, no es también un proceso?. ¿Es esta tarea de cocina similar, al meollo que reconoce ser la administración?. Es decir, aplicando esta sencilla *técnica* ¿Lograríamos ejecutar una compleja función, como es, la administración?

“El error obliga a rehacer el camino y eso enseña muchas cosas. La duda, no. Entre el error y la duda, opto siempre por el primero”

Juan Benet

Es evidente que no. Entonces ¿Cuál es el problema con este “modelo técnico-prescriptivo”⁸? Jorge Ríos Szalay, Investigador de la División de Investigación de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, lo expone de la siguiente manera:



“La razón principal en que nos basamos es que considerar al proceso administrativo como una secuencia de etapas o pasos a seguir para administrar, en lugar de un instrumento meramente conceptual, es un reduccionismo extremo, pues significa reducir la realización de una función compleja, la administración, a la simple aplicación de una receta que prescribe de cuatro a seis pasos a seguir. Esto implica que bastaría dominar la asignatura de proceso administrativo, que suele incluirse en alguno de los dos primeros semestres de las licenciaturas en administración y en contaduría, para saberlo todo de cómo administrar.”

“El debate permanente es el único antídoto contra la manipulación de la opinión”

Albert Jacquard

Por ende, para el presente trabajo, es vital modificar la percepción que se tiene de este modelo técnico-prescriptivo, incorrecto (principalmente iniciado por autores mexicanos, en los que destacan: Reyes Ponce y Fernández Arena) por un modelo que sirva como instrumento teórico, denominándolo “*modelo teórico-descriptivo*”, y que cambiaría el concepto de “*Proceso Administrativo*”, por: “*Funciones del Administrador*”.

Para ahondar más en la diferencia que existe entre estos dos tipos de modelos, vuelvo a citar a Ríos Szalay:

*“Con base en el análisis de los principales estudiosos de este (el modelo del proceso administrativo), se identifican dos grandes grupos, que implican dos modelos mutuamente excluyentes: 1) aquellos que dividen dicho proceso en funciones de los administradores, no en etapas, y con fines preponderantemente teóricos, a los cuales se nombra aquí grupo del **proceso administrativo teórico-descriptivo**, 2) los que interpretan el proceso como una serie prescriptiva de etapas, a los que se llama grupo del **proceso administrativo técnico-prescriptivo**. Asimismo se concluye que este segundo modelo es completamente equivocado y se argumenta que el modelo original, propuesto por Fayol y el primer grupo de autores citado, fue erróneamente interpretado por los miembros del segundo grupo (todos*

“Es un gran riesgo hablar, pero hay quien lo hace y gracias a eso está habiendo un debate. Y aunque hace falta tiempo, el debate tiende a encontrar un equilibrio”

Mohsin Hamid



mexicanos), dando lugar a la bifurcación en los modelos mencionados y sembrando una confusión importante en México debido a la amplia divulgación de tales autores nacionales...”⁹

En las “fases” (término utilizado por el modelo técnico-prescriptivo) del proceso, es necesario que se dé consecutivamente la planeación, seguida de la organización, la dirección y por último el control; es decir la administración integral de una empresa o de una de los departamentos de la misma, se da o se puede dar conforme a un proceso único que consiste en, primero planearla (ya sea a la organización entera o a la unidad organizacional), luego organizarla, enseguida dirigirla y así sucesivamente, lo cual en el campo, y más aun contemporáneamente, es irreal. Puesto que un administrador (desde el director general, hasta el jefe de algún departamento) al ejercer su función cotidianamente tiene que involucrar a la vez, múltiples planes y objetivos, que se encuentran en distintos grados de realización, o en diferentes “etapas”, por ello pasan de largo, fácilmente de una función a otra sin que necesariamente haya concluido una antes, es más en ocasiones sin que allá comenzado, y con más frecuencia aún, realizan simultáneamente varias funciones administrativas, o “etapas”, erróneamente llamadas, porque al llevarse a cabo simultáneamente, descartando alguna, o llevándola a cabo en un orden diferente: deja de ser un proceso y por ende dejan de ser etapas, para convertirse en posibles funciones. Por ejemplo:

“Un jefe puede estar supervisando, o sea, **controlando**, el cumplimiento de ciertos planes por parte de sus subordinados en una junta, al mismo tiempo que, precisamente a través de ese control, los **dirige** hacia el alcance de sus objetivos; en seguida como medida correctiva para un mejor logro de los planes sobre cuyo cumplimiento acaban de informarle, puede reasignarles algunas tareas y responsabilidades, con lo cual estará **controlando** nuevamente a la vez que **organizando**; además, dicha reasignación de

“La verdadera locura quizá no sea otra cosa que la sabiduría misma que, cansada de descubrir las vergüenzas del mundo, ha tomado la inteligente resolución de volverse loca”

Heinrich Heine

“Cada vez que cometo un error me parece descubrir una verdad que no conocía”

Maurice Maeterlinck



tareas y responsabilidades, implica tomar la decisión de hacerla, por lo que toda vez que la toma de decisiones es una actividad de **planeación**, aunque para algunos pensadores lo es de **dirección**, a las funciones de **control y organización** que realiza simultáneamente el administrador de mi ejemplo habría que agregarle por lo menos la de **planeación** o la de **dirección** con lo cual tendríamos que estaría realizando tres funciones al mismo tiempo. Ahora bien si nuestro administrador encomienda nuevos objetivos y proyectos a sus sub-alternos, y para ello les distribuye nuevas funciones, autoridades y responsabilidades, estará simultáneamente **planeando y organizando**. De la misma manera este jefe, puede en medio de la junta, dar a otros sub-alternos indicaciones por teléfono (o con alguna tecnología de la información) que impliquen labores de dirección, de control o de cualquier otra función administrativa, por lo que, los demás jefes también estarán pasando fácilmente de una a otra o realizando varias de ellas al unísono¹⁰.

Ante tal afirmación se podría debatir. ¿Pero que acaso, un arquitecto no diseña un edificio antes de llevarlo a cabo?. ¿Qué plan estaría controlando si no existiera ninguno?

La única excepción es el principio de temporalidad que existe entre la planeación y el control, ya que la función de organización implica realización simultánea de una función de planeación, de una de control etc., y de aquí las funciones no llevan ningún orden o sucesión, como lo vimos en el ejemplo, o se llevan a cabo simultáneamente por lo que echan por tierra la utilización de un proceso como técnica puntual para ejercer la administración. En todo caso sería la excepción que viniera a confirmar la regla, y en otro aún menos lógico el modelo constaría de dos fases y dos funciones, por lo que dejaría, de cualquier forma, de ser un proceso.

“El propósito de trabajar sobre el problema no es “llegar a la respuesta correcta” sino tratar de captar el conflicto entre las diferentes maneras de pensar del problema: por ejemplo, entre dos modos intuitivos de pensar o entre un análisis intuitivo y uno formal.

Cuando uno reconoce el conflicto, el siguiente paso es elaborarlo hasta sentirse más cómodo”

Seymour Papert



En este trabajo no abordaremos a los distintos autores que han aportado “*volumen*” a las funciones básicas de la administración, nos interesa analizar directamente nuestro personal modelo de las funciones administrativas y ponerlas en marcha. Como cimiento para nuestro futuro análisis estudiaremos la “*Teoría Clásica*” del ingeniero Henri Fayol. Para así devolver una herramienta, más actual y precisa, de lo que considero, serían unas funciones administrativas que impacten en las situaciones contemporáneas.

“Los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades. La cuestión consiste en servirse de ellos; es este un arte difícil que exige inteligencia, experiencia, decisión y medida”

Henri Fayol

2.2 La administración según Fayol

Henri Fayol (1841-1925) creador de la Teoría clásica de la administración, nació en Constantinopla (hoy Estambul), y falleció en París. Vivió las consecuencias de la Revolución Industrial y, más tarde, la Primera Guerra Mundial. Se graduó en ingeniería de minas e ingresó en una empresa metalúrgica y carbonífera, donde desarrolló toda su carrera. Fayol expuso su teoría de la Administración en su famoso libro “*Administration Industrielle et Générale*”¹, publicado en 1916.

Fayol demandó una ciencia que, independientemente., fuese aplicada a la necesidad de crear buenos jefes, que también guiara los senderos de todo aquello que funciona con objetivos: Iglesia, escuelas, instituciones lucrativas y civiles, el hogar y el individuo mismo.

“Quién sabe del pasado sabe del porvenir”

Ramón María del Valle Inclán

Contar con una doctrina era imprescindible, ya que su ausencia daba rienda suelta al libre albedrío de los dirigentes, y causaba ciertas ineficiencias e injusticias. Se solicitaban buenos jefes en todos los órdenes de actividad social, y su definición fue tarea preponderante.

Fayol enfatizaba la importancia de su doctrina administrativa, calificándola no como un privilegio exclusivo, ni una carga personal del jefe o de los directivos de la empresa; sino como una función que se reparte, como las otras funciones esenciales, entre la cabeza y los miembros del cuerpo

social. Sus principios marcan no sólo un concepto de estructura, sino también buscan un concepto de humanismo y de coordinación de recursos en la organización y, sobre todo, un concepto de universalidad en su implantación.

El “Fayolismo” (como se le llamó tiempo después en honor a su creador) es la marca francesa del nuevo pensamiento administrativo. Abrió las puertas al desarrollo de la escuela funcional y trajo claridad a los confusos pensamientos sobre la naturaleza de la alta gerencia. Fayol empleó sus últimos años de vida en la tarea de demostrar que con previsión científica y métodos adecuados de gerencia los resultados satisfactorios eran inevitables.

Fayol define el acto de administrar como *planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar*. Las funciones administrativas abarcan los elementos de la administración, es decir, las funciones del administrador.

1. Previsión	Avizorar el futuro y trazar el programa de acción.
2. Organización	Construir las estructuras material y social de la empresa.
3. Dirección	Guiar y orientar al personal.
4. Coordinación	Enlazar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.
5. Control	Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Es importante mencionar que esta serie de funciones no son concebidas para su seguimiento sistemático y puntual. “Si no se llevan los pasos como son planteados la organización no funcionaría adecuadamente”, esta no era la primicia de Fayol; quien en ningún momento estableció que estos eran pasos a seguir. Es aquí donde la atemporalidad de esta teoría queda de manifiesto; ya que las organizaciones de hoy en día difícilmente realizan una coordinación y después un control. Saltan de la dirección a la planeación, y

“El trabajo del maestro no consiste tanto en enseñar todo lo aprendible, como en producir en el alumno amor y estima por el conocimiento”

John Locke

“La vida sería imposible si todo se recordase. El secreto está en saber elegir lo que debe olvidarse”

Roger Martin du Gard



el control lo hacen dentro de esta primera etapa. Las empresas de hoy en día son dinámicas y fluidas, la burocracia de su esquema no perjudica a las decisiones tomadas, ya que es adecuada en los momentos requeridos y así, las funciones administrativas toman nuevas dimensiones.

Si necesitáramos declarar una base atemporal en la que todos nuestros recursos intelectuales tuvieran sustento, tendría que ser la del “*método científico*” surgido en el renacimiento. La observación, experiencia y experimentación, son y serán las actividades básicas de todo aquel que desea demostrar una idea, una hipótesis, y aún, una ley asentada. En el capítulo siguiente abordaremos el proceso administrativo clásico, comparándolo posteriormente con nuestra nueva teoría administrativa.

2.2.1 Previsión

Prever significa, para Fayol, calcular el porvenir y prepararlo; prever ya es obrar. Se manifiesta a través de un programa de acción, o sea la línea de conducta a seguir, los medios que se han de emplear. Es una especie de cuadro hacia el futuro en el que los acontecimientos próximos están vislumbrados con cierta claridad. Este programa de acción se encuentra asegurado en primera instancia con la definición del objetivo.

El programa de acción se basa en:

- a) Los recursos de la empresa.
- b) La naturaleza e importancia de las operaciones en curso.
- c) Las posibilidades futuras; y, en parte, de las condiciones técnicas, comerciales y financieras.

El programa de acción es indispensable; los hay simples o complejos, de corta o larga duración. Existen algunas características generales para elaborar un buen programa de acción; por ejemplo, la unidad de programa,

“¿Qué somos nosotros, qué es nuestro carácter sino la condensación de la historia que hemos vivido desde nuestro nacimiento, antes de nuestro nacimiento incluso, dado que llevamos con nosotros disposiciones prenatales? Sin duda no pensamos más que con una pequeña parte de nuestro pasado; pero es con nuestro pasado todo entero, incluida nuestra curvatura de alma original, como deseamos, queremos, actuamos”

Henri Bergson



esto significa que no se puede aplicar más que un programa a la vez. La acción directiva debe ser continua; el programa debe ser bastante flexible y preciso. (Ahora: Predice, Conoce y Adáptate)

“La medida, hecha de tacto y experiencia, es una de las principales cualidades del administrador”

2.2.2 Organización

Henri Fayol

Esta etapa del proceso administrativo proporciona todas las cosas útiles al funcionamiento de la empresa y puede ser dividida en organización material y organización social.

Construye una estructura dual (material y humana) para conseguir los objetivos generales. Analiza y estudia cada uno de los niveles jerárquicos, su función y su método de trabajo. Define que un buen gobernante es un buen administrador; por lo tanto, un buen jefe debe ser un administrador. (Ahora: Crea)

“La organización es adictiva y necesaria, el que carece de esta, la busca inconscientemente para mantener un equilibrio interno, y el que la tiene en sus principios, la aplica por el resto de su vida”

Según Fayol, la persona o grupo que se encarga de la organización tiene 15 responsabilidades, las cuales mencionamos a continuación.

1. Cuidar que el programa de acción esté maduramente preparado y firmemente ejecutado.
2. Cuidar que el organismo social y el material se encuentren en relación con el objeto, los recursos y las necesidades de la empresa.
3. Establecer una dirección única y competente.
4. Concertar las acciones, coordinar los esfuerzos.
5. Formular decisiones claras y precisas.
6. Contribuir a un buen reclutamiento de personal.
7. Definir claramente las funciones.
8. Fomentar la iniciativa y la responsabilidad.

Agustín Ulivarri
Rodi



9. Remunerar equitativamente.
10. Imponer sanciones contra faltas y errores.
11. Observancia de la disciplina.
12. Cuidar que los intereses particulares estén subordinados al interés de la empresa.
13. Poner especial atención a la unidad de mando.
14. Vigilar el orden material y el orden social (supervisión).
15. Tener todo bajo control.

Las cualidades y conocimientos deseables en todos los grandes jefes de empresa son los siguientes (Ahora nuevo perfil del Administrador):

1. Salud y vigor físico.
2. Inteligencia y vigor intelectual.
3. Cualidades morales: Voluntad reflexiva, firme, perseverante; actividad, energía y, si hay lugar a ello, audacia y valor para las responsabilidades; sentimiento del deber; preocupación por el interés general.
4. Sólida cultura general.
5. Capacidad administrativa: Habilidad para articular programas de acción, parte de manejo de hombres, armonía de actos, nociones generales de todas las funciones esenciales.

2.2.3 Dirección

Conduce la organización a funcionar. Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados en el interés de los aspectos globales. Encauza todos los esfuerzos de los subordinados hacia el objetivo en

“Debido a nuestra actitud, decidimos leer o no leer. Por nuestra actitud, decidimos intentar o darnos por vencidos. Por nuestra actitud, nos culpamos a nosotros mismos por nuestros errores, o culpamos tontamente a otros. Nuestra actitud determina si amamos u odiamos, decimos la verdad o mentimos, actuamos o posponemos, avanzamos o retrocedemos; y por nuestra propia actitud, nosotros, y sólo nosotros, decidimos si tendremos éxito o fallaremos”

Jim Rohn

“Ser poderoso es como ser mujer. Si le tienes que decir a la gente que lo eres, entonces no lo eres”

Margaret Thatcher



común. Subordina los intereses del grupo de trabajadores a los intereses de la empresa. (Ahora: Optimiza Esfuerzos)

El arte de dirigir se basa en ciertas cualidades personales y en el conocimiento de los principios generales de la administración. Se manifiesta tanto en las pequeñas como en las grandes empresas.

El jefe encargado de una dirección debe:

1. Conocer a fondo su personal.
2. Eliminar a los incapaces.
3. Estar bien informado en cuanto a los acuerdos que obligan al negocio y a sus empleados.
4. Dar un buen ejemplo.
5. Conducir inspecciones periódicas del cuerpo social ayudándose con cuadros sinópticos (cartas organizacionales).
6. Reunir a sus principales colaboradores en conferencias en que se prepare la unidad de dirección y la convergencia de esfuerzos.
7. No dejarse absorber por los detalles.
8. Promover en el personal la iniciativa y el empeño.

“Con el transcurso del tiempo y debido al crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, así como a la necesidad de aumentar eficiencia y competitividad en las organizaciones, se desarrollaron técnicas, principios y teorías que transformaron la función de supervisión de una práctica empírica a una labor técnica y especializada”

Armando Silva

2.2.4 Coordinación

Armoniza todas las actividades del negocio, facilita el trabajo y sus resultados. Sincroniza cosas y acciones en las proporciones adecuadas y adapta los medios a los fines. La coordinación de los servicios de cada uno de los departamentos implica ver a éstos como clientes internos y, por lo tanto, responsabilizarse por sus acciones para no crear ineficiencias en todos los niveles. Es importante generar juntas periódicas (semanales o quincenales) con el fin de no simplemente utilizarlas como un medio de crear

los planes de trabajo, sino de escuchar y resaltar todo lo bueno y malo que sucede dentro de la empresa. (Ahora: Ejecuta)

2.2.5 Control

Consiste en una verificación para comprobar si todas las cosas ocurren de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos. Su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición. Se aplica a todo: a las cosas, a las personas, a los actos.

*“Tus acciones
resuenan tan fuerte
en mis oídos, que no
me dejan escuchar lo
que dices”*

A las personas que llevan a cabo esta tarea se les llama verificadores o inspectores. El buen verificador debe ser competente e imparcial. El ser competente no necesita demostración, ya que tiene un don para juzgar acerca de la calidad de un objeto, del valor de un procedimiento de fabricación, de la claridad de los escritos, etc. Para ser imparcial debe contarse con una conciencia recta, además debe existir una completa independencia del interventor respecto al intervenido. El control es sospechoso cuando el interventor depende en un grado cualquiera del intervenido. (Ahora: Evalúa, Mejora y Predice).

J.A.R.A.



2.3 Las nuevas funciones del administrador

Ahora abordaremos lo que serán las nuevas funciones del administrador, mismas que ya se están llevando a cabo; pero que no han sido sujeto de análisis. Estas parten de acciones y actitudes; logrando ser fundamento teórico para los administradores contemporáneos.

“Todo Fluye.
Nadie puede
descender dos
veces al mismo río,
porque la segunda
vez que lo intente, ni
el río, ni él, serán los
mismos”

Heráclito

2.3.1 Conoce

El acto de conocer no es una acción individual, es un acto global y continuo. El acto de conocer conlleva una visión y un proceso, que en una primera instancia surge de la problemática elemental a la que nos veamos afectados, y de este punto sigue y se adapta al momento, pero nunca se detiene.

Pensemos en un director de mercadotecnia que por primera vez gusta de realizar una campaña de publicidad para una firma de zapatos deportivos. No es suficiente su saber acerca del producto, tenemos que ser expertos en la materia y para ello necesitamos involucrarnos en el contexto. No será suficiente en tanto hacer una campaña vistosa y colorida de lo que ve en unos zapatos de “*running*” habrá que hacer *running* para entender el producto y más importante la imagen del producto que desea ser proyectada.

“¿Debería basarse el
progreso de la
ciencia en la
coordinación casual
de los trabajos de
científicos con
talento guiados por
su intuición, o en el
trabajo en equipo de
investigadores que se
ayudan entre sí y
combinan su trabajo
conforme a un plan
preconcebido, pero
flexible?”

Jhon Desmond
Bernal

Tendrá que inscribirse a un grupo de corredores en el que, desde diferentes perspectivas humanas, contemple las zapatillas de correr desde el “*campo de batalla*” y que es lo que busca el corredor en ellas, que encuentra satisfactorio y que no. Tendrá que conocer cuál es la tecnología utilizada en cada una de los productos y cuál es la ventaja o el punto a remarcar en las nuevas zapatillas de la firma. Analizará cuales son los productos punteros en el mercado y las firmas que los comercializan y su forma de hacerlo. Habrá que probarlos. Se percatará de reacciones, descontentos e ideologías establecidas en un producto, que en un principio sólo concebía como “unos



tennis para correr”, entenderá que ya no sólo es un producto y una imagen a vender; es una filosofía. Entenderá que en la dinámica social, nada está asentado, podría estar haciéndose algo que minúsculamente guste y funcionar de maravilla; ¿Cuál es el potencial de algo que llene completamente la vida de las personas?

Usted podrá preguntarse ¿es que no hacemos un plan para conocer?. ¿Qué todos los procesos mencionados en el ejemplo, no fueron parte de un plan del director? La respuesta es: No. El accionar que debemos utilizar para inmiscuirnos hasta el más recóndito callejón de la materia; es inmediato, una circunstancia nos llevará a la otra y esta, a su vez, a otra más, únicamente habrá que dejarnos llevar por el flujo en el momento. Reaccionaremos en el justo instante en el que haya que hacerlo. No podemos tener planes para ello. Es tan simple, y complicado, como *“dejarnos llevar”*. Ya no son suficientes los conocimientos especializados que tengamos en el área, toda la cultura, los hechos y las tendencias que nos rodean tendrán que entrar en nuestra mente; como si de ondas de radio para una antena se tratara. Conoce, involúcrate y conoce un poco más. (Ver figura 1.1)

A partir de ese momento podrá darse una idea de cuál pudiera ser el plan a seguir; pero alto atento lector, todavía no es hora de establecer un plan; porque en un mundo cambiante la competencia ya habrá hecho su jugada, nos percatemos o no, y habrá que entender el ritmo al que juegan las demás empresas, es tiempo de entrar a la carrera.

“Es por la lógica que demostramos pero por la intuición que descubrimos”

Henri Poincaré

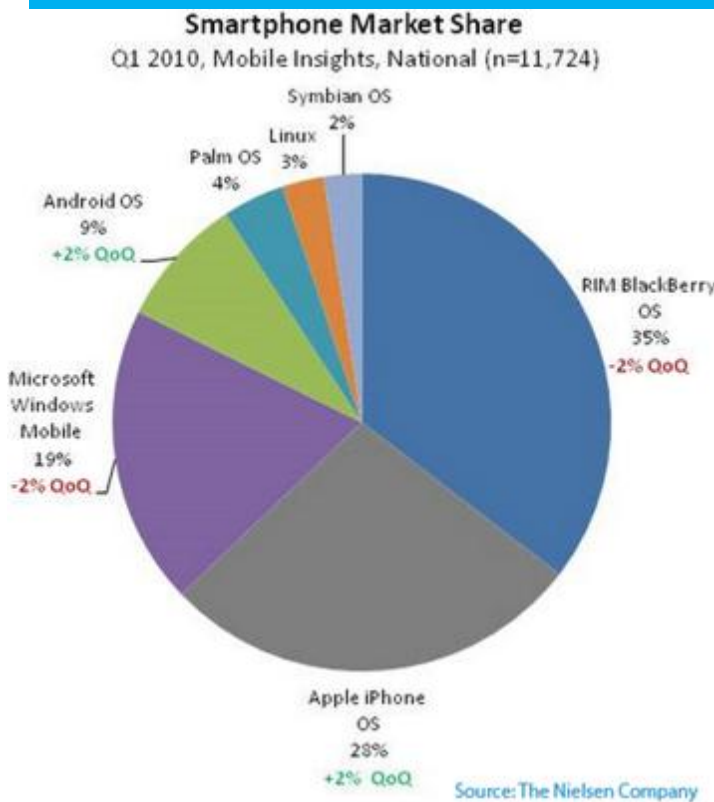
2.3.1.1 ¿Por qué nos gusta tanto el iPhone?

En plena crisis económica y vemos como hay cientos o miles personas que hacen cola toda una noche para ser los primeros en comprar un teléfono móvil que no destaca precisamente por su reducido precio. ¿Qué tiene el iPhone para ser capaz de conseguir estos masivos cantos de sirena al consumismo?

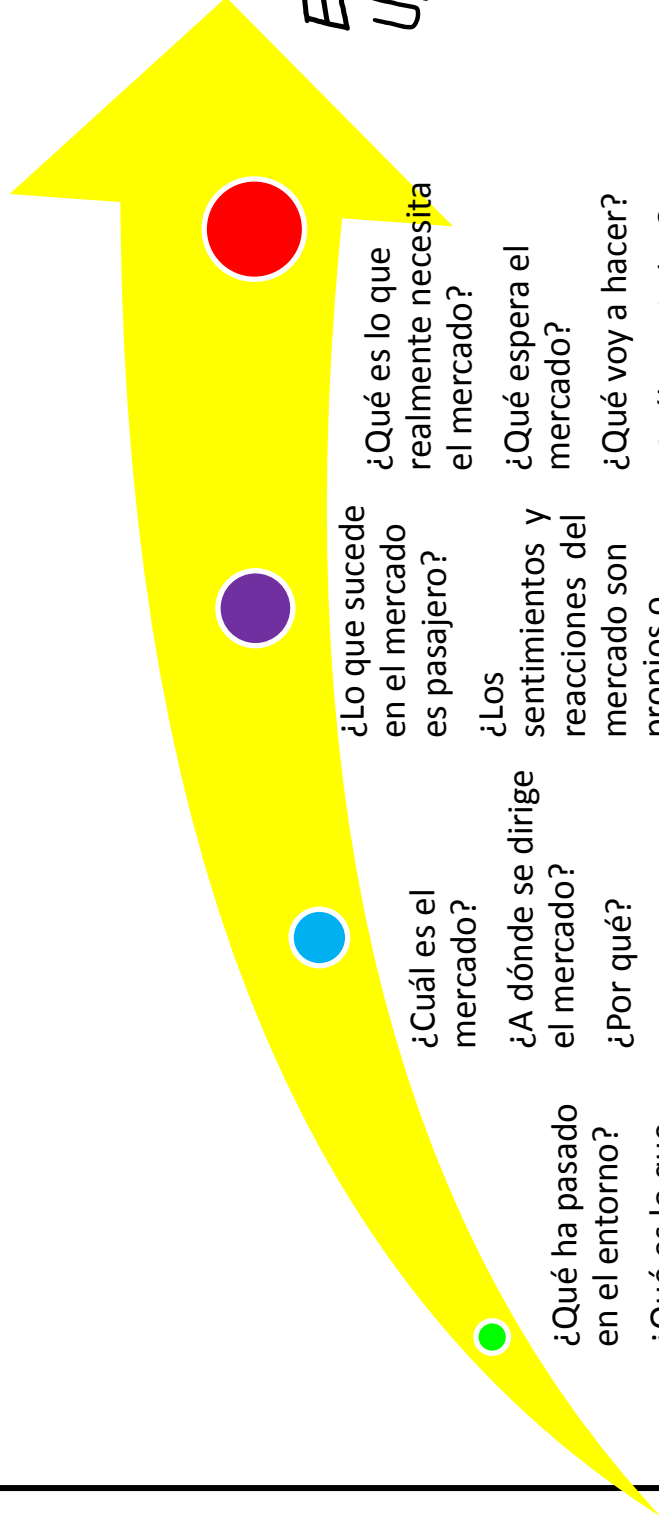
Lo 'único' que Apple ha tenido que hacer es escuchar a los clientes de los Smartphones, para saber que la gente no quiere teléfonos que se queden colgados. Al margen de eso, el iPhone es diseño, diseño y más diseño. Un ejemplo de ello es el movimiento de los menús de forma horizontal en lugar de los clásicos menús verticales de Windows Mobile o Blackberry. ¿Y donde está la ventaja de ese cambio?, se preguntarán algunos. Pues en algo tan simple que molesta no haberlo descubierto antes: El movimiento horizontal del dedo pulgar es mucho más natural, amplio, rápido y preciso que el mismo movimiento para Como sería de esperar, una elevada notoriedad en el mercado y un índice de satisfacción de usuario elevado (más del 80% de los usuarios de iPhone dicen que éste será también su próximo smartphone) implican una cuota de mercado relevante y en alza.

Escuchar y analizar aquello que los clientes dicen que no les gusta (y lo que sí), cuestionarlo todo, absolutamente todo, y no tener miedo a proponer nuevas soluciones. No es una mala propuesta. La imagen corporativa de Apple bien podría ser un patio de colegio con ingenieros con cara un tanto infantil y una mente abierta y sin prejuicios, con unas orejas muy grandes para escuchar todas las conversaciones de sus clientes, posibilitando con ello la verdadera innovación.

Ese es el secreto de iPhone, la innovación: Hacer cosas que hasta entonces nadie se había atrevido ni tan siquiera a plantear.



Apple ha sido capaz de revolucionar el segmento de los teléfonos inteligentes para hacerse un hueco, un enorme hueco, en un mercado con un enorme potencial de crecimiento.



**EXPERTO CON
UNA IDEA DE LO
QUE PUEDE
FUNCIONAR**

- ¿Qué es lo que realmente necesita el mercado?
- ¿Lo que sucede en el mercado es pasajero?
- ¿Qué es el mercado?
- ¿A dónde se dirige el mercado?
- ¿Qué ha pasado en el entorno?
- ¿Qué es lo que esta pasando en el entorno?
- ¿Cómo puedo adentrarme en el imaginario colectivo?
- ¿Qué espera el mercado?
- ¿Qué voy a hacer?
- ¿Cuál es mi plan?
- ¿Los sentimientos y reacciones del mercado son propios o inducidos?
- ¿Por qué?
- ¿Cómo puedo satisfacer esos sentimientos?

Figura 1

2.3.2 Adáptate

Cuando hayas conocido todos los aspectos inherentes a la materia en cuestión, te darás cuenta que ya existe un flujo de ideas en el mercado y competidores en el campo. Es en este momento en él que la idea que en un principio te parecía novedosa y fundamentalmente nueva (por lo tanto poderosa), podría perder su valor, o aumentarlo aún más. Es por eso que un plan creado antes de este punto, sería una pérdida de tiempo y de energía. Las modificaciones que tendrás que llevar a cabo sobre la idea inicial serán minuciosas y siempre contemplando el panorama que se presenta ya estando en la partida. Podría cambiar el plan radicalmente y crear nuevas ideas, surgidas de la observación de la situación, y en este momento la solidez de la nueva respuesta, estrategia o idea, sería mucho más real y en consecuencia más factible.

¿Qué está haciendo la competencia?. ¿Qué le está funcionando?. ¿Qué está dejando de hacer?. Para conocer las respuestas a estas interrogantes proponemos los siguientes puntos:

1. Investiga quiénes son tus competidores.

Esto parece elemental, pero en la práctica muchos líderes de negocios y administrativos cometen una serie de errores. Por ejemplo, si tienes una tienda de ventas al menudeo, lógicamente que tu competencia son otros minoristas que venden mercancía similar. Sin embargo, eso no es todo, ya que también compites con otros actores clave:

- Los negocios que cubren las necesidades de tus clientes con artículos que tú no ofreces y que ni siquiera has pensado en integrar.
- Aquellas empresas que cuentan con una oferta novedosa y que hacen parecer obsoletos a tus productos o servicios.

“Si conoces a tu enemigo, te conoces a tí mismo”

Sun Tzu

"No sé si tu mujer es hermosa o fea, pero escucha bien. Si es hermosa no se lo digas pues es inútil, ya que lo sabe antes que tú. Dile en cambio: "Eres muy inteligente." Y ella lo creerá porque lo espera. Si, en cambio, es fea entonces debes decirle frecuentemente: "Oh, qué hermosa eres," y ella pensará: "Me he casado con un alma de artista"

Croisset, Francis



Por lo tanto, identifica quiénes son “todos” tus competidores; recuerda que tienes que incluir, además de los que parecen “obvios”, a todos los que aparezcan en tu radar. Recuerda que en una visión exageradamente amplia: “*La competencia es todo aquel, con el que el cliente te compare*” te ayudará a mantener tu enfoque.

“La competencia es todo aquel, con el que el cliente te compare”

Walt Disney

2. Averigua todo lo que puedas acerca de la competencia.

Pon atención a todo lo que hace cada uno de tus competidores. Para ello, crea archivos de inteligencia individuales, en donde incluyas artículos que hablen acerca de ellos en publicaciones de negocios, diarios y revistas. También analiza sus páginas de Internet.

Para facilitar tu investigación, utiliza herramientas como las Alertas de Google, que se envían por correo electrónico cuando aparecen artículos de noticias en línea que coinciden con los temas que especifiques. O bien, si quieres ir más allá, envía a alguien de confianza a la tienda u oficina de tu competidor para que observe cómo opera; esta acción es la que hoy en día conocemos como “*mystery shoppers*”.¹²

“Por mucho que sepamos, siempre habrá una pregunta sin responder. Y ese espacio de misterio inevitablemente invitará a cierto misticismo”

3. Desarrolla vínculos.

Una vez que hayas investigado, el siguiente paso es “acercarte”. ¿Cómo hacerlo?. Para empezar, inscríbete en las asociaciones y participa en las actividades organizadas por las cámaras empresariales de la industria en donde te desenvuelves. El objetivo es conocer e interactuar con los dueños y directivos que trabajan para las compañías que constituyen tu competencia.

Lee Smolin

4. Deja que te conozcan mejor.

Cuando un competidor te lleve la delantera, haz lo posible por averiguar cuál es la razón; pero no lo uses como una excusa para reconocer la derrota. Una vez que entiendas qué es aquello que el otro está haciendo para que los clientes lo prefieran, o alcance los objetivos que habías considerado; descubre qué podrías cambiar para volverte más atractivo. No se trata sólo



de copiar todo lo que hagan los demás, más bien de tomar sus mejores ideas, probar su efectividad y perfeccionarlas.

5. Mantente siempre alerta.

La competencia justa es genial: Obliga a todos a dar lo mejor. Pero no todos los participantes juegan limpio. En ocasiones, hay gente que cree que la mejor manera de construir su compañía es destruyendo a los demás; o con trampas. Cuando eso sucede, se requiere de una respuesta a la medida. Estos factores siempre serán condicionantes y en numerosas situaciones son los que marcan diferencias; aunque la ley nos protege, cualquier cambio irregular siempre tendrá consecuencias inmediatas a lo que deberás tener respuestas inmediatas.

6. Investiga.

La investigación de mercados te ayudará a resolver los problemas que surjan y aclarar las nuevas tendencias; en este caso asociadas con tus competidores. La Asociación Estadounidense de Mercadotecnia define la Investigación de Mercados como “la función que enlaza a una organización con su mercado mediante la recopilación de información.”¹³ En ese momento información es lo único que necesitas.

El flujo empresarial es constante y su ritmo vertiginoso; porque en un ámbito en el que la idea es “*ganar, ganar*” no importa mucho si cedes un poco, para ganar aún más. Analizar estos avances, estancamientos, y planeados retrocesos; es adaptarte al mercado. Por ende a la competencia, al producto y al cliente; y es en este momento en el que resulta factible elaborar un plan a seguir.

“Cuando tu atención te traslada al ahora, estás alerta. Es como si despertases de un sueño: el sueño del pensamiento, el sueño del pasado y del futuro. Hay claridad, simplicidad. No queda sitio para fabricarse problemas. Simplemente este momento es como es”

Eckhart Tolle



2.3.3 Crea

La creación de un plan a partir de este punto resulta completamente sustancial y hasta recreativo. Dar estructura a los cimientos que tienen forma en nuestra mente, y concebir nuestra visión hecha un programa de acción dará nuevos bríos a nuestro actuar. Hoy en día, a la creación de la planeación se le atribuye, la realización de partes más pequeñas del todo, a estas las llamamos estrategias.

¿Qué es una estrategia?

Una **estrategia** es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. Literalmente significa “*guía de los ejércitos*” y dado el hecho, de que lo que comandamos en una empresa, como en un ejército, son personas, viene como anillo al dedo en administración.

Y ¿Planeación estratégica?

“Estrategia es la determinación de los objetivos a largo plazo, la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos”

A. Chandler

La planeación estratégica se puede definir como “el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones inter-funcionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos.”¹⁴

Es muy importante no confundir las estrategias, con los objetivos estratégicos. Las estrategias son los planteamientos que nos servirán para cumplir la misión. Los objetivos estratégicos son los pasos a lograr para cumplir la estrategia y siempre son de largo plazo.

- La estrategia y la táctica son los únicos caminos por los cuales la organización genera valor.
- Menos del 10% de los planes estratégicos tienen éxito.
- En el 70% de los casos, el problema se debe a una mala estrategia o a una mala ejecución.
- Las estrategias pueden variar pero no las herramientas para su medición.
- ¡Se estima que el equipo gerencial ocupa menos de una hora al mes a la estrategia!

1) **Formulación de las Estrategias:** Incluye el desarrollo de la misión del negocio, la identificación de las oportunidades y amenazas externas a la organización, la determinación de las fuerzas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la generación de estrategias alternativas, y la selección de estrategias específicas a llevarse a cabo. (Figura 2)

2) **Implantación de Estrategias:** Requiere establecer objetivos anuales, proyectar políticas, motivar empleados, y asignar recursos de manera que las estrategias formuladas se puedan llevar a cabo; incluye el

“El camino fácil es siempre tan atractivo.
¿Entonces por qué prefiero el camino duro? En el camino fácil tomamos las cosas por dadas. Nos volvemos perezosos y aburridos. Ésta es una fórmula para perder y hacer surgir los problemas. Cuando tomamos el camino difícil, sabemos que no podemos bajar la guardia en ningún momento. Tenemos que permanecer alerta para estar a la altura del reto. Solucionar problemas vuelve nuestra mente más aguda y fortalece nuestro carácter. ¡Éste es el logro!
¡Ésta es la verdadera ganancia!”

Han Shan

desarrollo de una cultura que soporte las estrategias, la creación de una estructura organizacional efectiva, mercadotecnia, presupuestos, sistemas de información y motivación a la acción.

“Estrategia es la dialéctica de la empresa con su entorno”

3) Evaluación de Estrategias:

- a) Revisar los factores internos y externos que fundamentan las estrategias actuales
- b) Medir el desempeño
- c) Tomar acciones correctivas. Todas las estrategias están sujetas a cambio.

H. Ansoff

La estrategia en todos y cada uno de sus puntos debe de ser clara y concisa; no debe someterse a interpretación alguna; por lo que será necesario ser estrictamente específicos en su realización. Así podremos obtener beneficios. Para su análisis los hemos diferenciado en dos clasificaciones:

“Hay tres clases de mentiras: las mentiras, las malditas mentiras y las estadísticas”

Beneficios Financieros

- Las organizaciones que utilizan conceptos de planeación estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan.
- Generalmente las empresas que tienen altos rendimientos reflejan una orientación más estratégica y enfoque a largo plazo.

Mark Twain

Beneficios No Financieros

- Mayor entendimiento de las amenazas externas, un mejor entendimiento de las estrategias de los competidores, incremento en la productividad de los empleados, menor resistencia al cambio, y un entendimiento más claro de la relación existente entre el desempeño y los resultados.

- Aumenta la capacidad de prevención de problemas.
- Permite la identificación, jerarquización y aprovechamiento de oportunidades.
- Provee una visión objetiva de los problemas gerenciales.
- Permite asignar más efectivamente los recursos a las oportunidades identificadas. Ayuda a integrar el comportamiento de individuos en un esfuerzo común.
- Provee las bases para clarificar las responsabilidades individuales.
- Disciplina y formaliza la administración.

“Encontraremos un camino o haremos uno nuevo”

Hannibal

“Un mal plan es el que no puede ser alterado”

Siro

El Plan Estratégico

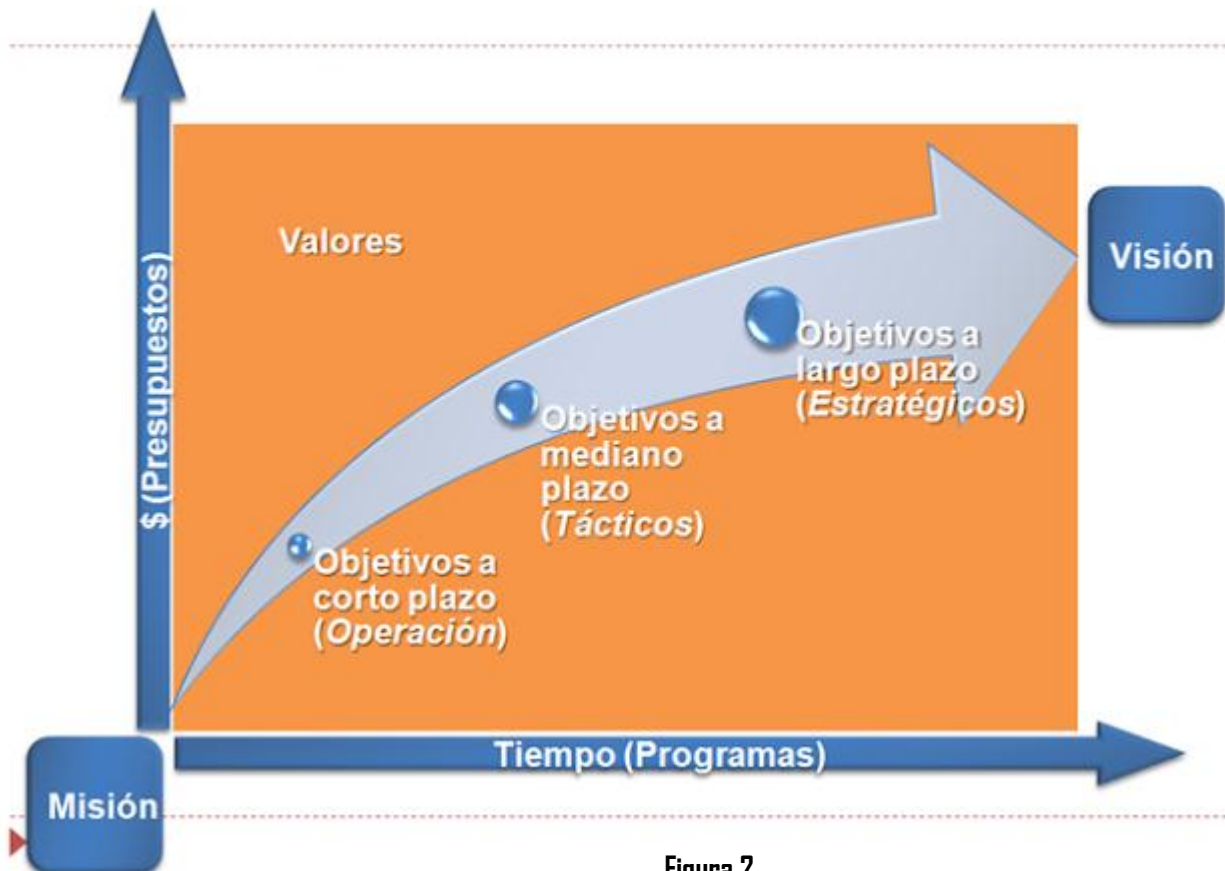


Figura 2



Las estrategias deben satisfacer la misión empresarial, y nunca perder de foco la visión de la misma, ya que esta última; resulta en ser el fin que justifique los medios.

“Sólo hay dos opciones en cuanto al compromiso: O estás dentro, o estás fuera. No hay término medio”

Visión:

Es el futuro relativamente remoto donde la empresa se desarrolla en las mejores condiciones posibles, de acuerdo a los sueños y esperanzas del propietario o director ejecutivo. ¿Dónde se quiere llegar?. Es la idealización del objetivo o razón de ser.

Pat Riley

Responde a la pregunta:

¿A dónde queremos llegar, en dónde nos vemos en el futuro?

Nos da la amplitud del marco de referencia empresarial en el cual nos vamos a desarrollar y se puede enfocar desde dos sentidos:

*“Las ideas nacen dos veces, cuando las pensamos y cuando las hacemos”,
así es la visión.*

*Es lo primero que se piensa y lo último que se consigue en un plan
estratégico.*

“Nadie debería ser nombrado para una posición directiva si su visión se enfoca sobre las debilidades, en vez de sobre las fortalezas de las personas”

Misión:

Es concebida como una oportunidad para hacer negocios que una compañía identifica dentro de un contexto de necesidades:

Peter Drucker

¿Cómo estamos? y ¿Cuál es la razón de ser de nuestra empresa?. ¿Para qué hemos creado a la empresa?

Responde a la pregunta: ¿Cuál es la razón de ser de la empresa?

La ruta a la estrategia

Para establecer una estrategia de forma fácil y práctica, podemos utilizar lo que denominamos: “*La ruta de la estrategia*”, que nos ofrece una base y una dirección visual del lugar de salida y una meta; que será la conclusión de la estrategia para lograr consumir la visión misma. (Figura 3).



Figura 3

2.3.4 Optimiza esfuerzos

Todo administrador es la cabeza de un cuerpo. Es sólo una de las partes (necesariamente una de las más visibles) de un todo. Estamos inmersos en una sociedad de trabajo plenamente identificable, en la que los papeles y roles son consecuentes; se necesitan unos de otros. Así es nuestra organización, un conjunto de seres humanos dirigidos, motivados y encaminados hacia la consecución de objetivos y metas. Se ha hablado ya en muchas ocasiones, y en distintas bibliografías, que es el capital humano la parte más importante de las empresas, un capital seleccionado, capacitado, motivado y dirigido a la consecución del éxito, tanto del “todo”, como de la parte más individual del que está formado. En este punto daremos forma a la organización, analizaremos personas, psiques, necesidades y aspiraciones. Seremos maestros y educandos, porque aunque nuestro plan parezca a prueba de fallos, son las personas bajo nuestra dirección quienes pondrán las acciones, opiniones e ideales para cada actividad diaria.

“Tú puedes tener brillantes ideas, ser capaz de inventar estrategias invencibles, pero si el grupo que diriges, y del que dependes para ejecutar tus planes, es indiferente y poco creativo, y si sus miembros siempre ponen primero su agenda personal, tus ideas no significarán nada. Debes aprender la lección de la guerra: La estructura del ejército (la cadena de mando y la relación de las partes con el todo) es lo que dará fuerza a tus estrategias”¹⁵

La meta primaria es formar al equipo que crees, podrá llevar a cabo la misión a ti encomendada, introduce rapidez y movilidad en tu equipo de trabajo, ten una única dirección (la tuya) para evitar la vacilación y las dudas que genera el liderazgo dividido. Tienes que saber elegir a cada miembro como la vital pieza de ingeniería que es. Conocer las capacidades, atributos y debilidades, te hará optimizar a las personas para las actividades, circunstancias y aportaciones para las que sean más aptos.

“Para tener éxito en la vida tienen que recordar tan sólo tres cosas. En primer lugar, saber lo que quieren; tener una idea clara de qué meta quieren alcanzar en cada situación. En segundo lugar, estar alerta y mantener los sentidos abiertos de forma que se den cuenta de lo que están obteniendo. En tercer lugar, tener la flexibilidad de ir cambiando su forma de actuar hasta que obtengan lo que querían “

John Grinder



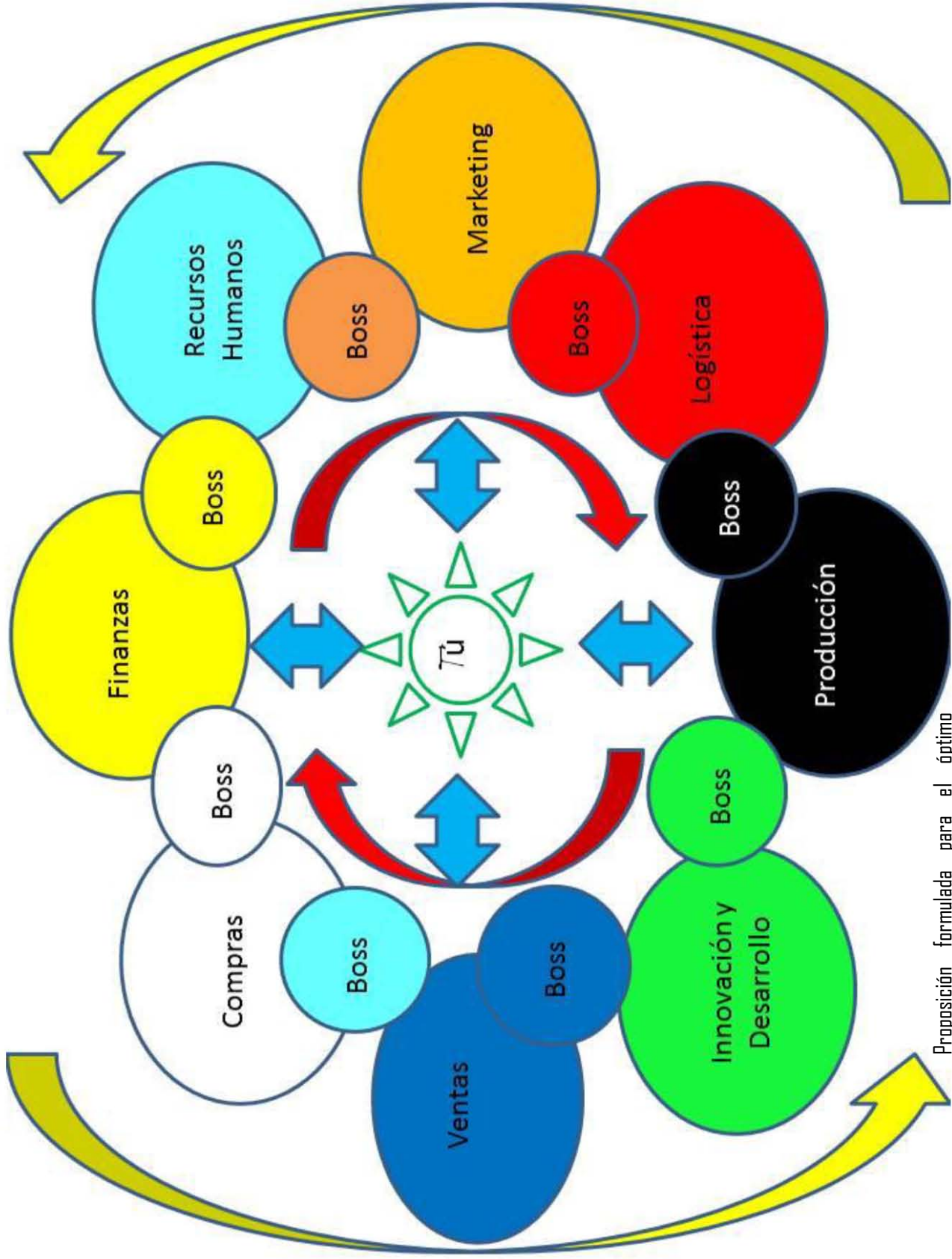
Puedes considerar a tu empresa como una gran caja de herramientas, y a ti como el hábil artesano. Esta contendrá martillos, cinceles, llaves inglesas, clavos etc.. cada una con fines específicos, no pondrás a un martillo a hacer el trabajo de una delicada llave y viceversa, el tosco martillo no podrá hacer el trabajo de un pequeño cincel. El trabajo de cada uno debe de ser puntual, porque es cierto que todos podemos hacer todo, pero hay quienes lo hacen mejor.

Da al equipo de trabajo nociones de la meta general por cumplir, y el margen necesario para emprender acciones a fin de alcanzar esa meta. Siempre, y bajo cualquier circunstancia, ten en mente que colaboras con personas; ninguna es un autómata a tus designios, darles una cierta libertad de acción rendirá frutos en cualquier aspecto, como equipo y de manera individual.

La mejor manera de seleccionar un organigrama institucional es formar el propio. Basarse en ideas asentadas puede dar frutos pero con el tiempo lo que funcionó en una ocasión puede o no volver a hacerlo; por eso ser flexible, en este punto es la clave. Propongo un tipo de organigrama ágil en el que cada puesto y departamento está involucrado en la naturaleza de la organización. (Ver figura 4).

“La especialización permite que cada hombre desarrolle su mejor habilidad, y hace posible que cada región desarrolle sus propios y particulares recursos naturales”

Murray Rothbard



Proposición formulada para el óptimo rendimiento de la empresa: Sport City. Grupo Martí.

Figura 4

2.3.4.1 Organigrama J.A.R.A.

Cada elipse representa un departamento en particular. En mayor o menor medida, la división concierne al tamaño de la empresa y al grado de especialización que necesite (este número podrá variar, agrupando funciones o especializándose aún más). Estos departamentos están en constante movimiento, empapándose del flujo de información del entorno y generando conocimientos verdaderos para la entidad. Es importante mencionar que la forma de los departamentos son elipses, ya que en ellos actúan dos fuerzas:

1. La misión y el éxito del equipo como un todo.
2. La necesidad de autorrealización individual de los integrantes del equipo.

Estas fuerzas pueden variar en diversos puntos de la vida organizacional y de la vida de las personas. En muchas ocasiones irán de la mano; pero en muchas otras serán fuerzas en sentido contrario. Razón por la que constarán de una supervisión y dirección dinámica, “*coaches*” que vayan de departamento en departamento con una sede de especialidad. Encargados de:

1. Dirigir acciones.
2. Conocer a los diferentes equipos de trabajo.
3. Conocer ideas y formas de desempeñarse e insertarlas a su vez en los demás grupos.
4. Hacer posible que las fuerzas que actúan sobre sus subordinados vayan siempre en dirección favorable de la organización y en equilibrio con sus necesidades personales.
5. Conocer a los subordinados, evaluarlos y motivarlos.
6. Transmitir tus ideas.
7. Lograr la pronta adaptación a los cambios.

Estos llamados coaches, serán “*clones*” de ti mismo, habrán trabajado contigo, conocerán tu forma de pensar y manera de hacer las cosas; pero sobre todo sabrán cómo haces que las cosas sucedan, así seguirán tu camino con sus personales percepciones. Su formación es muy importante porque debe de ir de la mano con la tuya; para que siempre actúen como tú lo harías en todas y determinadas circunstancias. Giraran por los departamentos recopilando toda la información necesaria para comunicártela, y el hecho de que vayan de departamento en departamento, te dará un visión periférica del estado de la entidad. Tú, como líder, tendrás una gran cantidad de información desde fuentes que actuarían como tú, y la comunicación que tendrán será constante, por lo que cada cambio puede ser llevado a cabo en la inmediatez. Tu dirección será total y precisa.

2.3.5 Ejecuta

Ha llegado el momento de poner manos a la obra. Acciones y reacciones a nuestro conjunto de estrategias e ideas estructuradas, asentadas y funcionales. Para el administrador, la acción de ejecutar es el arte de dirigir. Nuestro equipo está formado y nuestro plan es claro y preciso; podría resultar muy sencillo exponerlo a nuestro equipo y señalar todos y cada uno de los puntos, para después esperar resultados. ¿Qué no es nuestro equipo una extensión de nosotros, y nuestro plan una receta?. No. Tenemos que estar en el frente, afinando detalles y provocando la excelencia. Trabajamos con seres humanos infinitamente complejos, razones y circunstancias nos atañen; estas rigen nuestro pensar y actuar. La naturaleza humana es compleja y entenderla, al menos en el comportamiento dentro de la organización es vital.

Cognición humana.

La cognición es la manera en que una persona se percibe e interpreta a si misma y a su medio externo. La cognición es el filtro personal a través del cual la persona ve, siente y percibe el mundo a su alrededor. Así mismo es lo que establece la creencia y la opinión personal respecto a uno mismo o al mundo exterior. “Para comprender la conducta de las personas en el ámbito de esta exposición, existen dos teorías importantes.”¹⁶

Teoría de Campo de Lewin.

Asegura que la conducta humana depende de dos factores fundamentales:

1. La conducta se deriva de la totalidad de factores y eventos coexistentes en determinada situación. Las personas se comportan de acuerdo con una situación total (*Gestalt*), que comprende hechos y eventos que constituyen su ambiente.

Factores
internos de la
conducta

Personalidad

Aprendizaje

Motivación

Percepción

Valores

Gustos

2. Esos hechos y eventos tienen la característica de un campo dinámico de fuerzas, en el que cada uno tiene una interrelación dinámica con los demás, que influye o recibe influencia de los otros. Este campo dinámico produce el denominado campo psicológico personal, que es un patrón organizado de las percepciones de cada individuo y que determina su manera de ver o de percibir las cosas en su ambiente.

“El campo psicológico es el espacio vital en el que se encuentra la persona y su ambiente psicológico.”¹⁷ El ambiente psicológico o conductual es lo que la persona percibe e interpreta en relación con su ambiente externo. Es el ambiente el que se relaciona con sus necesidades actuales. En el ambiente psicológico, los objetos, las personas y las situaciones pueden adquirir valores que determinan un campo dinámico de fuerzas psicológicas. El valor es positivo cuando los objetos, las personas y las situaciones pueden satisfacer las necesidades presentes del individuo y es negativo cuando pueden o prometen causar un perjuicio o daño. La tendencia de estas variables positivas es atraer al individuo, mientras que las negativas es causarle aversión o huida. La atracción es una fuerza o vector dirigida hacia el objeto, la persona o la situación, mientras que la aversión es una fuerza que lo lleva a apartarse de la situación. Una fuerza siempre tiende a producir un movimiento en cierta dirección. Cuando dos o más vectores actúan al mismo tiempo sobre una persona, el movimiento es una especie de fuerza resultante. Algunas veces el movimiento producido por los vectores puede ser impedido o bloqueado completamente por una barrera. En general el movimiento puede ser de aproximación o de alejamiento.

“El modelo conductual humano, según la teoría de campo, puede representarse matemáticamente por la ecuación:

$$C=f(P,M)$$

Factores
externos

Ambiente
Organizacional

Reglas y
reglamentos

Cultura Política

Métodos y
Procedimientos

Recompensas y
Sanciones

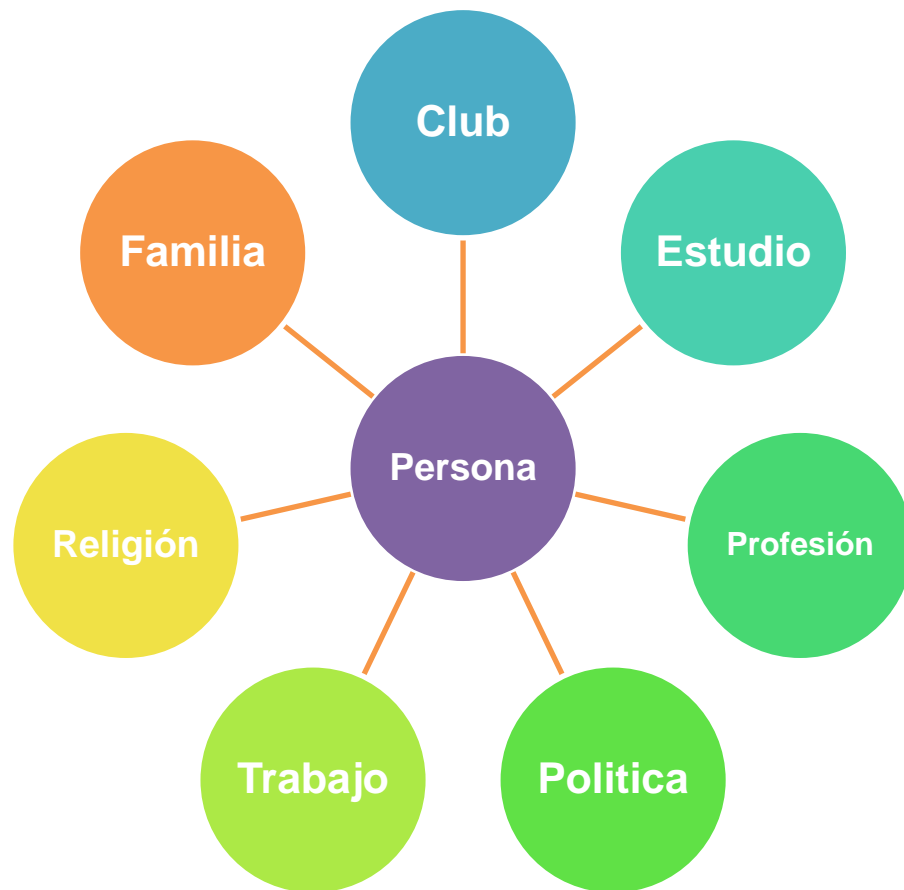
Grado de
Confianza

Donde la C (Conducta) es el resultado o f (función) de la interacción entre la P (Persona) y su M (ambiente). En esta ecuación la Persona (P) está determinada por las características genéticas y por las adquiridas por el aprendizaje a través de su contacto con el medio.”¹⁸

Esta teoría explica porque un mismo objeto, situación o persona, pueden ser percibidos e interpretados de manera diferente por cada individuo.

“Aunque la verdad de los hechos resplandezca, siempre se batirán los hombres en la trinchera sutil de las interpretaciones”

Gregorio Marañón





Teoría de la disonancia cognitiva.

¿Has experimentado la sensación de pensar una cosa y hacer otra, sin darte cuenta de que mantienes dos ideas incompatibles?. ¿Te generan estas situaciones tensión o malestar?. Se llama disonancia cognitiva.

¿Qué es la disonancia cognitiva?

En Psicología, la disonancia cognitiva se conoce como la tensión o incomodidad que percibimos cuando mantenemos dos ideas contradictorias o incompatibles, o cuando nuestras creencias no están en armonía con lo que hacemos.

¿Y qué hacemos ante la disonancia cognitiva?

Cuando experimentamos tensión o incomodidad por la existencia de dos ideas incompatibles, trataremos de eliminarla o de evitar la situación e informaciones que puedan aumentarla. Es decir, intentaremos reducir la disonancia. Para reducirla podemos hacerlo de varias maneras como cambiar la conducta, alterar el ambiente o añadir nuevas informaciones y conocimientos. Así, podemos encontrar que casi todos hemos caído en disonancias cognitivas. Por ejemplo, cuando no vamos al gimnasio aunque sea nuestro objetivo de la semana, comemos chocolate cuando estamos haciendo una dieta, deseamos algo y no lo podemos obtener, nos fumamos un cigarro cuando nos lo ha prohibido el médico o cuando lo que acabamos de comprarnos no responde a nuestras expectativas. En el caso de no ir al gimnasio, va en contra de nuestras creencias de “querer perder unos kilos” o “llevar una vida saludable”. Ya no fuimos al gimnasio, por lo tanto, ¿Qué es más fácil, cambiar algo que hicimos en el pasado, un hábito o cambiar nuestras creencias?

La opción más fácil suele ser la última. Así que tenemos que añadir nuevas creencias, cambiamos las que tenemos o quitamos importancia a las creencias incompatibles para eliminar la incoherencia. “Ir al gimnasio es algo

“Cuando la situación es adversa y la esperanza poca, las determinaciones drásticas son las más seguras”

Tito Lívio

“El hombre que pretende verlo todo con claridad antes de decidir; nunca decide”

Henry F. Amiel



que se nota a largo plazo, no pasa nada porque no haya ido”, “Por un día no se notara mucho”, “ya iré la semana que viene”. Podemos cambiar las creencias de muchas maneras pero manteniendo nuestro objetivo final que sería dar más valor a la opción elegida, y restarlo a la alternativa no seleccionada. Cuando no obtenemos algo que queremos, podemos criticarlo y restarle valor, como: *“En realidad no lo necesito”, “Ahora que lo veo mejor no es tan genial”*. Y así sucede con el resto de los ejemplos.

Como vemos, la disonancia cognitiva explica nuestra tendencia a la auto justificación. La ansiedad o tensión que conlleva la posibilidad de que hemos tomado una decisión equivocada o de que hayamos hecho algo incorrecto, nos puede llevar a inventar nuevas razones o justificaciones para apoyar nuestra decisión o acto. No soportamos al mismo tiempo dos pensamientos contradictorios o incompatibles, y justificamos dicha contradicción aunque sea con nuevas ideas absurdas. Es importante señalar que la disonancia cognitiva sólo se produce cuando los sujetos tienen libertad de elección al realizar la conducta. Si nos obligan a hacer algo en contra de nuestra voluntad, no se produce esta tensión. Aunque convencernos de que nos obligaron también puede servir como auto justificación para reducir el malestar.

Pero ¿Es malo que reduzcamos la disonancia?

En principio no, ya que es un mecanismo que utilizamos para nuestro bienestar. Lo importante es ser conscientes de cuando lo utilizamos para no caer en el autoengaño. Cuando interiormente sentimos dolor y nos cuesta admitirlo, incluso en personas que tienen baja autoestima también podemos observarlo, ya que son personas que se quieren poco a ellas mismas, y se intentan mentir para esconder lo que consideran debilidades, creando corazas y máscaras que esconden lo que realmente sienten. ¿Y qué sucede? Pues que las personas las tratan como piensan que son, es decir,

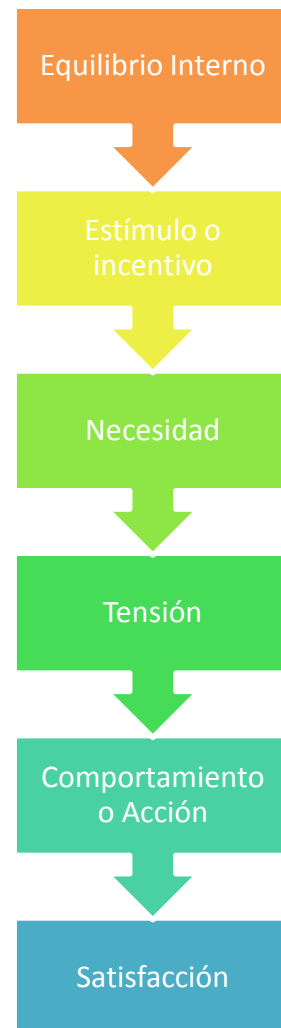
“Nosotros exigimos que nuestros hombres hagan lo que se les diga. Nuestra organización es tan especializada y todas sus partes dependen de las otras de tal modo que es imposible pensar en dejar a nuestros obreros hacer lo que quieran. Sin la más rigurosa disciplina llegaríamos a la confusión más extrema.”

Henry Ford

según la cara que les muestren, en cambio en su interior se sienten incomprendidas

En función de la teoría de campo y de la teoría de la disonancia cognitiva, surgen tres enfoques para el estudio de la conducta de las personas:

1. *La persona como un ser transaccional.*- Que no sólo recibe insumos del ambiente y reacciona a ellos, sino que también asume una posición proactiva, al anticiparse y muchas veces al provocar modificaciones en su ambiente.
2. *La persona con un comportamiento dirigido hacia un objetivo,* la persona es capaz de tener objetivos, haciendo esfuerzos por alcanzarlos. Estos objetivos estarán formulados por las necesidades, gustos y aspiraciones de la persona.
3. *La persona como un modelo de sistema abierto,* dirigido a objetivos, interdependiente con el medio físico y social, activamente involucrada en transacciones con ese medio en la medida que persigue sus objetivos. Esto exige que la persona desarrolle capacidades mentales: Razonar, decidir, interpretar, etc. y que adquiera informaciones y creencias que le permitan conocer a las personas y a las cosas en su ambiente, así como enfrentarse a ellas. Resulta importante conocer las percepciones de las personas, y cómo estas elaboran una especie de sistema de filtros, mediante los cuales conciben su realidad ambiental.



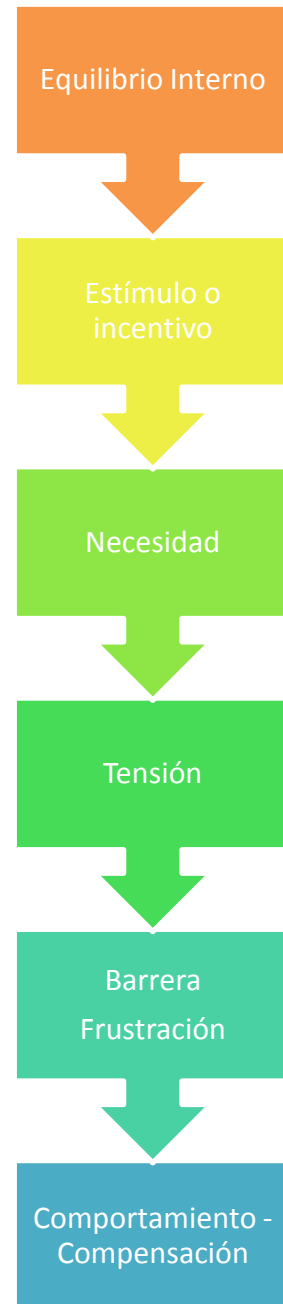
Motivación.

De los factores internos que influyen en la conducta humana la motivación es vital, es la clave de un equipo ganador. De manera general, “motivo, es

todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera, o que da origen por lo menos a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento”¹⁹. Ese impulso a la acción puede estar provocado por un estímulo externo (proveniente del ambiente) y también puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo. En ese aspecto la motivación está relacionada con el proceso de cognición.

Para motivar a tu equipo es necesario, que este piense más en el conjunto que en sí mismos individualmente. Puedes tratar diestramente de elogiar a las personas, ofreciéndole la posibilidad de premios y prestaciones, sólo para más adelante, descubrir que la has viciado, reforzando su egoísmo. Ahora los premios y prestaciones son “obligatorios” y los excedentes de energía y espíritu de equipo se han perdido en la monotonía. Puedes probar los castigos y la disciplina, sólo para volverla rencorosa y siempre a la defensiva. Enciendes a tu equipo con discursos y actividades grupales, pero hoy en día la gente es cínica, desconfiará de ti y los tomará como una pérdida de su tiempo. El problema no es lo que haces, estas estrategias dan resultados para personas y momentos puntuales, el problema es el momento en el que llegan. Empezaste a pensar en la moral cuando esta es baja, cuando se convirtió en un problema, y no antes. Tu reacción es meramente reactiva. El medio para lograr que los empleados den el 100 % todos los días y bajo cualquier circunstancia, es hacerlos sentir parte de un equipo y que este trabaja por una causa valiosa, que cada uno desempeña una parte crucial, dales trabajos que los llenen de retos. Eso los distrae de su egoísmo y los hace sentir parte de algo más grande que ellos mismos. Pronto comenzaran a asociar el éxito del grupo con el propio, sus intereses y los intereses generales coincidirán.

Robert Green en su best-seller: “Las 33 estrategias de la guerra” enumera ocho puntos para lograr elevar la motivación de las personas²⁰, puntos que puedes usar para tu fin; pero recuerda que la adaptación con tu capacidad personal son siempre la clave.





- 1. Une a tus tropas entorno a una causa. Haz que luchen por una idea.** Ahora más que nunca, la gente está ansiosa de creer en algo. Siente un vacío, que, abandonada a sus recursos, podría tratar de llenar con modas espirituales. Tú puedes canalizar eso, hacia una causa por la que la convenzas que vale la pena luchar. Une a la gente entorno a una causa y crearas una fuerza motivada. Esa causa puede ser cualquiera, pero debes representarla como progresista; va con la época, apunta al futuro, así que está destinada al éxito. Si es necesario dale un toque de espiritualidad. Es conveniente tener un enemigo al cual odiar; un enemigo puede ayudar a un grupo a definirse por oposición. Ignora este paso y tendrás un ejército de mercenarios. Luchan por la paga.
- 2. Mantén lleno su estómago.** La gente no puede permanecer motivada si sus necesidades materiales no son satisfechas. Si se siente explotada en cualquier forma, su egoísmo natural aflorara, y empezara a desprenderse del grupo. Usa una causa (algo abstracto o espiritual) para unirla, pero satisface sus necesidades materiales. No tienes que mimarla pagándole de más; una sensación paternalista, de que se cuida de ella, de que piensas en su bienestar; es más importante. Atender sus necesidades físicas facilitará pedir más de ella cuando llegue el momento.
- 3. Ponte al frente.** El entusiasmo con el que la gente se une a una causa decae inevitablemente. Algo que acelera esa pérdida y produce descontento, es la sensación de que los líderes no practican lo que predicán. Desde el principio, tus tropas deben verte dirigiendo al frente, compartiendo sus peligros y sacrificios, tomando la causa tan en serio como ellas. En vez de empujarlas desde atrás, haz que corran para seguirte el paso.

“Es que, cuando los hombres llevan en la mente un mismo ideal, nada puede incomunicarlos, ni las paredes de una cárcel, ni la tierra de los cementerios, porque un mismo recuerdo, una misma alma, una misma idea, una misma conciencia y dignidad: Los alienta a todos”

Fidel Castro



4. Concentra su Ch'i. Hay una creencia china en una energía, llamada ch'i, la cual habita en todos los seres vivos. Todos los grupos tienen su propio nivel de ch'i, físico y psicológico. Un líder debe conocer esta energía y saber cómo manipularla. El ocio tiene un terrible efecto en el ch'i. Cuando los soldados no trabajan su temple disminuye. Se cuelan entonces las dudas y los intereses egoístas. De igual forma, estar a la defensiva siempre esperando y reaccionando a lo que el enemigo hace, también reducirá el ch'i. Así pues, mantén ocupados a tus soldados actuando por un propósito, moviéndose en una dirección. No los hagas esperar al siguiente ataque; propulsarlos los estimulará y les dará hambre de batalla. La acción agresiva concentra el ch'i, y el ch'i concentrado está lleno de energía latente.

“Para reducir lo infinito a lo finito, lo inasequible a lo humanamente real, no hay más que un camino: la concentración”

Théophile Gautier

5. Pon en juego sus emociones. La mejor manera de motivar a la gente no es mediante la razón, sino mediante la emoción. Los seres humanos, sin embargo, somos naturalmente defensivos, y si tu empiezas apelando a sus emociones (con una arenga histriónica) te consideraran manipulador y se replegarán. Una apelación a las emociones necesita preparación: Baja sus defensas (y hazlos unir como grupo) montando un espectáculo, entreteniéndolos, contándoles una historia. Tendrán entonces menos control sobre sus emociones y podrás abordarlos de forma más directa, moviéndolos fácilmente de la risa, al enojo o al odio. Los maestros del manejo del soldado poseen un sentido dramático: Saben cuándo y cómo darles a sus tropas en lo más profundo.

“La fuerza principal de Lenin estaba en comprender la lógica interna del movimiento y en dirigir su política de acuerdo con ella. No imponía sus planes a las masas, sino que ayudaba a éstas a tener conciencia de sus propios planes y a realizarlos.

León Trotsky

6. Combina severidad con benevolencia. La clave del manejo del soldado es un equilibrio entre castigo y premio. Demasiados premios viciarán a tus soldados y harán que te den por descontado, demasiados castigos destruirán su moral. Debes hallar el equilibrio correcto. Haz rara tu benevolencia, y aún un ocasional comentario



cordial o acto generoso será poderosamente significativo. Enojo y castigo deben ser igualmente raros; tu severidad debe adoptar en cambio la forma de fijación de normas muy altas que pocos puedan alcanzar. Haz que tus soldados compitan por agradarte. Hazlos esforzarse por ver menos severidad y más benevolencia.

- 7. Crea el mito del grupo.** Los ejércitos con la moral más alta son los probados en batalla. Los soldados que han combatido uno junto a otro en varias campañas, forjan una especie de mito grupal basado en sus victorias pasadas. Hacer honor a la tradición y fama del grupo se vuelve cuestión de orgullo; quien la denigre se sentirá avergonzado. Para generar este mito, lanza a tus tropas a tantas campañas como puedas. Es prudente comenzar por batallas fáciles que puedan ganar, lo que afianzará su seguridad en sí mismos. El mero éxito ayudará a unir al grupo. Crea símbolos y lemas acordes con el mito. Tus soldados querrán tener sentido de pertenencia.

- 8. Se implacable con los quejumbrosos.** Permite cualquier margen a los quejumbrosos y los crónicamente desafectados, y esparcirán inquietud, y hasta pánico, en todo el grupo. Aíslalos y deshazte de ellos tan pronto como puedas. Todos los grupos contienen núcleo de personas más motivadas y disciplinadas que el resto, tus mejores soldados. Reconócelos, cultiva su buena disposición y ponlos como ejemplo. Estas personas servirán como contrapeso natural a los desafectados y los espantadizos.”

Puedes usar estas estrategias para mantener a tu equipo motivado y listo para emprender cualquier acción que decidas. Leerlas te hace receptivo a las circunstancias y te da la preparación para actuar, por el mejor camino posible.

“La unidad de doctrina hace que cada hombre vea los problemas, los comprenda y los aprecie de una misma manera. Y de una misma manera de percibir y de apreciar resulta una misma manera de proceder. Eso lleva a la unidad de acción”

Juan Domingo Perón

“Donde hay una empresa de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente”

Peter Drucker

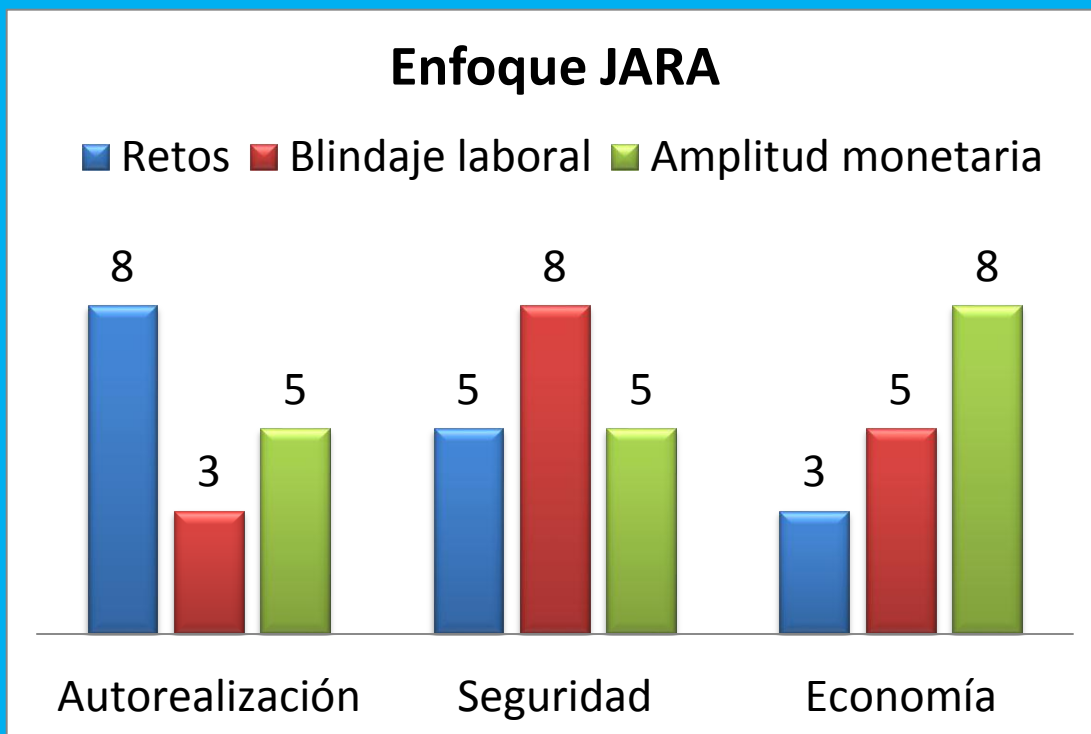
Es cierto que las prestaciones sirven de motivación para los empleados, pero llega el punto, al igual que la remuneración, que se sienten cotidianas. Presento una forma de establecer las prestaciones que demostrara su éxito.

2.3.5.1 Enfoque J.A.R.A.

Agrupemos a tus empleados en tres rubros:

- Los que buscan crecimiento económico.
- Los que buscan estabilidad laboral.
- Los que buscan autorrealización.

Cada uno encontrara la motivación, con el estímulo externo adecuado. Esta diferenciación está plenamente dirigida con la edad (claro con sus excepciones). Los más jóvenes buscarán la autorrealización. Su juventud está llena de ambición y necesidad de sobresalir. A ellos, enfoca sus prestaciones, en actividades que ensalcen su capacidad. Capacitaciones, actividades personales importantes, subir de puesto, etc. Hazlos sentir realizados. Los de mediana edad (30-50), buscarán la estabilidad laboral que les permita construir una vida fuera de la empresa, tienes que hacerlos sentir seguros de que su puesto está blindado y que se interesa por su núcleo exterior: su familia. Así, crea una forma de ahorro con intereses, gastos médicos mayores en clínicas de renombre, recuerda las fechas importantes de su familia (cumpleaños, aniversarios, etc.) y presenta tus felicitaciones, brinda mayores vacaciones y realiza actividades que reúnan a sus familiares con la empresa. Los mayores y fuente de experiencia en tu empresa, aliados de diversas campañas y que han probado su valía (50+), generalmente persiguen la forma de atesorar la mayor parte de ingresos, su puesto ha sido llenado en toda plenitud y sólo buscan ver los frutos de su trabajo. Aumentos de sueldo, mayores primas vacacionales, aguinaldos más jugosos y créditos bancarios los harán leales y enseñaran con el ejemplo. Recuerda que debes de hacer énfasis en estas clasificaciones, no negarles las demás, sólo aumentar en el rubro que es necesario.





2.3.6 Evalúa

¿Has cumplido tu meta?. ¿Fueron los resultados que esperabas?. ¿Cómo luce ahora el panorama?. ¿Porque crees que no la has cumplido?. ¿Fue un plan equivocado?. ¿Tú y tu equipo no estuvieron a la altura?. ¿Sobrepasaron los presupuesto?. ¿Fueron los detalles los que condicionaron el éxito o el fracaso?

Estas y muchas otras interrogantes, tienen que fluir al término de cualquier ciclo. Mucho antes si el ciclo fue negativo o de estancamiento; y un poco después si tuvo éxito. La medición es la forma que tiene el ser humano de controlar.

La medición surge de la necesidad de responder cuantas cosas y en qué cantidad salieron bien y cuántas salieron mal. A estas respuestas, le agregaremos la importante interrogante ¿Por qué?; Y así descubriremos cual es el camino por el que hemos transitado y donde debemos apuntalar esfuerzos.

Una medición personal difícilmente será todo lo objetiva que necesitamos, influirán sentimientos y percepciones que nublan nuestro panorama, es por eso que la opción más viable es la auditoría administrativa externa. El costo rendirá frutos, y no es necesario hacerla en todo comienzo o fin de un ciclo, nosotros mismos intuiremos cuando es el momento necesario; porque vivimos el proceso, vibramos con el y lo llevamos a término. Un equipo de auditoría no necesariamente tiene que ser contratado. Puede ser personal de tu misma empresa que diagnostique áreas distintas, un equipo de tus mejores hombres.

“Los Líderes de excelencia saben que poseen el más valioso de todos los maestros dentro de ellos mismos y están conscientes que "Nadie puede dar lo que no posee", y cumplen con una premisa fundamental en el arte de dirigir "jamás pedir a un subordinado lo que ellos mismos no son capaces de hacer", manejan una atención consciente de cada una de sus acciones y son los más exigentes con ellos mismos.”

Miguel Ángel
Cornejo



Auditoría Administrativa.

En los siguientes párrafos encontraremos un caso práctico de auditoría, que evalúa el comportamiento de una organización, usted podrá adecuar esta breve síntesis al tamaño, versión, ámbito y niveles de desempeño de la empresa que desee analizar; por lo que el trabajo de auditoría presentado, no comprende un formato rígido y establecido en su contenido.

Usted, estimado lector, encontrará una variopinta amalgama de formatos que le ayudarán a establecer un método propio y el uso de diferentes tipos de herramientas para realizar un examen objetivo, claro y, sobre todo, útil, para la empresa que necesite de su orientación y evaluación.

“Un buen ejemplo es mejor que un buen precepto”

*Dwight Lyman
Moody*

Cabe destacar que la auditoría presentada fue realizada a una empresa real, en algún momento de su ciclo de vida organizacional, por lo que presentan diferentes retos y soluciones planteadas, todo en un margen de contemporaneidad, que resuelve así, diferentes incógnitas de la vida empresarial.

2.3.6.1 Farmacia San Carlos

1) Antecedentes

En 1957, dos hermanos con deseo de triunfo obtuvieron un crédito que les permitió incursionar en el negocio farmacéutico. Fundaron en la ciudad de Aguascalientes la “Farmacia San Carlos”, con el propósito de brindar un servicio a la comunidad y constituirse con el tiempo en una de las mejores farmacias de la ciudad.

En 1960, la farmacia formaliza una alianza con Kimberly Clark y lanza al mercado una línea muy amplia de productos desechables convirtiéndose en el único distribuidor de este tipo de productos en la zona.

En 1965, firma un importante contrato de distribución con los laboratorios *CDROSA*, lo cual le permite introducir todo tipo de aceites y químicos. Luego firma otro contrato con *Henna* e ingresa al mercado de mayoreo y menudeo en gran parte de la zona centro del país.

En 1975, formaliza una alianza con *Colgate-Palmolive*. Sus ventas se incrementan de tal modo que se ve en la necesidad de duplicar la capacidad de sus instalaciones. En 1980, era tal su éxito que abrió una sucursal con el nombre de *Farmacia Laurel*, la cual no tuvo el mismo éxito en la venta de mayoreo, pero sí en la venta de medicinas.

Debido a la creciente demanda y posicionamiento de las farmacias, en 1982 el consejo de administración decidió constituir Comercializadora San Carlos, la cual se consolidó al implementar de manera congruente sus economías de alcance, ubicación y enfoque en el manejo de pedidos de mayoreo. Al mismo tiempo descentralizó las cargas de trabajo y optimizó el tiempo de atención a sus clientes.

Esta estructura le permitió operar con eficiencia por varios años más. Sin embargo, en 1999, debido a la muerte de uno de los fundadores, comienzan a surgir ciertas diferencias en el proceso de toma de decisiones, que

ocasionan conflictos administrativos y problemas financieros, los cuales, al cabo de dos años, provocan la venta de la empresa.

De esta manera, en 2001, bajo la dirección de un nuevo equipo de trabajo y otro estilo de administración, se puso en marcha un proceso de reestructuración en el que se replantearon estrategias, objetivos, metas y programas de acción.

Como consecuencia de esta iniciativa, a partir de 2002, el nuevo consejo de administración opta por concentrar sus actividades en una sola sede, pero de manera diversificada. Para tal efecto, se decide fortalecer el giro original a través de una diversificación relacionada, vinculando sus acciones con negocios comunes en uno o más componentes de la cadena de valor de cada actividad.

En la actualidad, la farmacia ha logrado recuperar prestigio y clientes, así como un margen de utilidad aceptable, con una expectativa de crecimiento de su ingreso anual promedio de 20%.

El estado de Aguascalientes es una entidad federativa que cuenta con 6771 empresas, de las cuales 4492, es decir, 66%, corresponden al sector comercio, como se puede apreciar en la estadística que se muestra a continuación:

Empresas				Empresas por ciudades y municipios	
	Industria	Comercio	Servicios		
Micro	631	4390	1124	Pabellón de Arteaga	33
Pequeña	216	78	112	Jesús María	104
Mediana	115	18	16	Cosío	2
Grande	61	6	4	San Francisco de los Romo	1
Total	1023	4492	1256	Calvillo	7
				El Llano	1
				Asientos	3
				Tepezala	6
				Aguascalientes	6517
				San José de Gracia	97
				Total	6771

Ubicar su contexto por ciudad y municipio de manera específica es relevante para poder precisar el peso que tienen por área geográfica, producto de la concentración de población e infraestructura de servicio. En el caso de la ciudad de Aguascalientes también influye su condición de capital del estado.

La representación gráfica de la distribución por tipo de empresa y por industria se presenta en el siguiente cuadro:

Farmacias por ciudades y municipios (Farmacias, boticas y perfumerías)	
Pabellón de Arteaga	1
Jesús María	2
Cosío	0
San Francisco de los Romo	0
Calvillo	0
El Llano	1
Asientos	0
Tepezala	0
Aguascalientes	135
San José de Gracia	8
Total	147

Cabe destacar que en el giro en que se desempeña la farmacia San Carlos, en la ciudad de Aguascalientes se localizan 135 comercios similares equivalentes a 92% del total de empresas de esta naturaleza. Asimismo, es significativo que del total de empresas en el estado, sólo 2.2% corresponde al giro.

De acuerdo con la estadística de empresas en el estado de Aguascalientes, en particular con el número de farmacias, la oportunidad de negocio para San Carlos radica en que consolide una ventaja competitiva basada en bajos costos, productos y servicios de calidad, velocidad de respuesta e innovación.

2) Justificación de la auditoría administrativa

Con base en los resultados obtenidos y en el tipo de competencia que enfrenta la empresa, el consejo de administración autorizó la aplicación de una auditoría administrativa para identificar las oportunidades de mejora que

le permitan ofrecer un mejor servicio a sus clientes y contar con condiciones de trabajo estables para su personal.

Es conveniente señalar que la iniciativa de introducir la auditoría administrativa obedece a la necesidad de establecer una infraestructura técnica para mejorar sustancialmente el desempeño de la empresa, garantizar un crecimiento y disponer de toda una gama de posibilidades para hacer frente de manera congruente a las demandantes condiciones del mercado.

Es conveniente anotar que el marco de actuación para implementar la auditoría administrativa en la empresa, que ha servido para sustentar sus acciones, es el siguiente:

Visión

Ser la mejor empresa en el ramo farmacéutico y en el abastecimiento de productos de primera necesidad de toda la región.

Misión

Incrementar el bienestar de la sociedad a través de un servicio competitivo que permita satisfacer las necesidades de sus clientes mediante el suministro de medicamentos y productos de alta calidad.

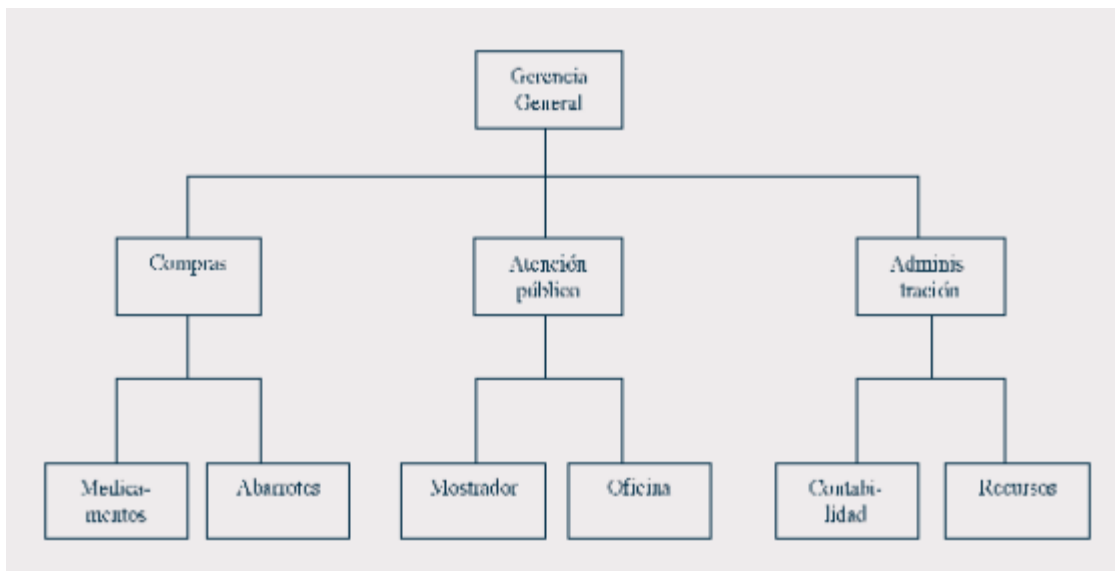
Valores

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Servicio
- ✓ Honestidad
- ✓ Rapidez
- ✓ Amabilidad

Filosofía

Procurar la satisfacción de la sociedad mediante la venta de productos farmacéuticos y de primera necesidad y alta calidad a precios accesibles, con una atención ágil, amable y personalizada.

Estructura organizacional



3) Elementos analizados

El proyecto de auditoría se concentró en las siguientes etapas y funciones de proceso:

Planeación

Propósito estratégico: Definir el marco de actuación de la organización.

- Visión
 - Misión
 - Objetivos
 - Estrategias/tácticas

Dirección

Propósito estratégico: Tomar las decisiones pertinentes para regular la gestión de la organización.

- ✓ Liderazgo
- ✓ Comunicación
- ✓ Motivación
- ✓ Toma de decisiones

Control

Propósito estratégico: Medir el progreso de las acciones en función del desempeño.

- ✓ Naturaleza
- ✓ Niveles
- ✓ Proceso

4) Conclusiones generales de la auditoría

Planeación

- La visión de la empresa debe traducirse y transmitirse de manera tangible a los empleados, quienes no la identifican y aprecian plenamente.
- El enunciado de misión no ha logrado influir en la cultura organizacional.
- La medición de los objetivos es sólo cuantitativa.
- Las estrategias y tácticas no descienden hasta los niveles operativos.

Organización

- La estructura organizacional es funcional y cumple con su propósito.
- La división y distribución de funciones es congruente con la estructura y el flujo de actividades, aunque no están documentadas de manera puntual las funciones y los procedimientos.
- La cultura organizacional que prevalece deteriora de manera paulatina las condiciones de trabajo.

Dirección

- La dirección de la farmacia recae en la gerencia general la cual es reconocida por el ejercicio de su cargo, no por su liderazgo.
- La comunicación formal es adecuada pero existe una gran dosis de rumor.
- La motivación se fundamenta en la evaluación del desempeño más que en el trato personal, lo que frena la creatividad y la innovación.
- El proceso de toma de decisiones reside en los dos niveles superiores del organigrama.

Control

- La naturaleza del control de las acciones se concentra en la retroalimentación.
- Los controles operacionales prevalecen por encima de los estratégicos y tácticos.
- El proceso de control contiene un gran número de acciones correctivas basadas en las normas aprobadas.

5) Interrogantes resultas

¿Cuáles son las competencias centrales de la farmacia?



Las competencias centrales son la credibilidad y arraigo que la farmacia tiene por ser una de las primeras que se estableció en la ciudad de Aguascalientes.

Aunado a esto, su prestigio, capacidad instalada, calidad de sus productos y servicio, ubicación física, distribución única, facilidad para formar alianzas estratégicas y enfoque a clientes.

¿En qué forma afecta la sucesión no programada del director de una empresa como la farmacia?

La falta de una sucesión programada es uno de los factores que inciden en la pérdida de oportunidades de negocio y, en muchos casos en su desaparición, por lo que es fundamental que la gerencia general tome las providencias necesarias para perfilar un sucesor. Esta transición debe realizarse de manera sistémica y ordenada, para facilitar la preparación progresiva del sucesor y la adaptación del personal de la empresa a las nuevas condiciones de operación.

¿Qué representa para la farmacia la decisión de aplicar una auditoría administrativa?

El camino para identificar las oportunidades de mejora que le permitan ofrecer un mejor servicio a sus clientes y contar con condiciones de trabajo estables para su personal. Asimismo, para establecer una infraestructura para mejorar sustancialmente el desempeño de la farmacia, garantizar su crecimiento y disponer de toda una gama de posibilidades para hacer frente de manera congruente a las demandantes condiciones del mercado.

¿Qué acciones deben tomarse para que los empleados de la farmacia identifiquen y acepten los enunciados de visión y misión?

Llevar a cabo un evento fuera de las instalaciones de la farmacia, de preferencia un fin de semana, en que los integrantes convivan entre sí y destinen un tiempo para revisar los enunciados de visión y misión. Esta



iniciativa debe permitir fortalecer los enunciados o, en su caso, redefinirlos conforme al consenso del grupo. Bajo esta óptica, los integrantes de la farmacia compartirán y harán suyos los enunciados, lo que posibilitará un compromiso mayor y más auténtico de todos.

¿De qué manera puede la farmacia afrontar el reto de que sus estrategias y tácticas sean comprendidas por todos los niveles que la componen?

Formando un equipo de trabajo que vincule a la gerencia general con sus mandos medios y operativos, el cual guíe sus acciones mediante una agenda de trabajo que incluya el análisis estratégico funcional y de negocio por nivel jerárquico y de conjunto; traducirlo en tácticas específicas y asociarlo con objetivos y metas.

¿Cómo se puede mejorar la cultura organizacional de la farmacia?

Alineando creencias, actitudes, valores, hábitos, costumbres, supuestos y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de la farmacia, fomentando el aprendizaje por medio de anécdotas, rituales, ceremonias, símbolos, lenguaje y actos diarios. Asimismo, amalgamando de manera paulatina la cultura burocrática prevaleciente basada en la formalidad, racionalidad y orden, con una cultura de clan sustentada en la equidad, cooperación y consideración. La conjunción de estos elementos privilegia el auge de un contexto cultural alto con una comunicación y relaciones personales más sólidas.

¿Por qué hay un vacío de liderazgo?

La propia dinámica y crecimiento de la farmacia ha propiciado que la dirección de sus acciones se centre más en el cumplimiento de funciones que en la capacidad de convocatoria. De esta manera, el poder, la influencia y la negociación se han desarrollado de manera formal y conforme a una reglamentación más que a una apertura, empatía, inclusión y colaboración. De acuerdo con lo anotado, es fundamental que la gerencia general enfoque

su atención en soluciones en lugar de que lo haga en problemas, afirme el sentido de logro en el personal y articule un sistema de valores para ganar y mantener su confianza.

¿Qué haría usted para fortalecer el proceso de toma de decisiones en la farmacia?

Invitar a los integrantes de la farmacia, en particular a los mandos de decisión, a analizar la forma de afrontar el proceso de toma de decisiones para identificar y resolver problemas. La identificación puede llevarse a cabo mediante un monitoreo de las condiciones en que opera la farmacia y su entorno, para determinar si el desempeño es satisfactorio y diagnosticar la causa de las anomalías. La solución de problemas es viable a través de la ponderación de cursos alternativos de acción para seleccionar y poner en práctica el idóneo. También, agilizar las decisiones programadas, en las que existe una certidumbre relativa de que la alternativa elegida será exitosa y, encarar el reto de las decisiones no programadas, mediante un enfoque racional, enfatizando la necesidad de un análisis sistemático de los problemas, seguido de la elección e implementación de una alternativa con una secuencia lógica y gradual.

¿Qué mecanismos de control requiere la farmacia para elevar su desempeño?

La farmacia requiere controles que permitan anticipar o, por lo menos, resolver los problemas en tiempo real, sin descuidar los valores culturales y la promoción de un autocontrol por parte del personal. De igual manera, implementar controles que retroalimenten su funcionamiento, como la evaluación del desempeño y la asistencia y monitoreo del personal, así como equilibrar el control basado en normas y el cifrado en la igualdad. Esta práctica tiende a fomentar la objetividad, flexibilidad, el ajuste a la cultura organizacional y el señalamiento de excepciones en puntos críticos para justificar su costo.

6) **Conclusión**

Es innegable que el buen funcionamiento y el logro de positivos están fuertemente unidos, no sólo con la forma de operar de las empresas, sino con su capacidad para evaluar sus acciones de manera puntual.

De hecho, en la medida en que una empresa dispone de mecanismos de control acordes con sus posición competitiva, giro industrial y sector de actividad, mayor es la probabilidad de lograr una exitosa incursión en el mercado en que participa.

La Auditoría Administrativa es, entonces, una alternativa idónea para provocar y promover un alto rendimiento, a la luz de una disciplina sólida en su concepto y flexible en su comprensión, para impulsar a las empresas en el camino a un desempeño superior.

Extracto del libro “Auditoría Administrativa”²¹, revisado en clase y sobre el cuál obtuve el análisis que responde a las interrogantes formuladas.

2.3.7 Mejora

“La esencia de la vida es hacia adelante.” Esta máxima es vital para cualquier líder. Un líder no puede dormirse en sus laureles después de una gloriosa victoria, no puede regodearse con sus sublimes acciones y la de su equipo. No puede vivir ni un segundo en el pasado. Deberá tomarse el tiempo justo para disfrutar de su victoria; e inmediatamente después, analizar los resultados de la evaluación para: Lograr siempre más. ¿Qué tan pronto debe tomar esta iniciativa?. Mañana por la mañana.

Para mejorar no requerimos un proceso distinto, que para comenzar un plan. Es el mismo pero llevado a la perfección. El ser humano es perfectible, y las organizaciones son núcleo de la vida laboral del ser por lo que son igual de perfectibles.

El sentido de mejoramiento está arraigado en la psique de cualquier líder, fue, es y será parte fundamental de su desarrollo. No existe un líder que no quiera mejorar. Es por ello que el mejoramiento vive todo el día y todos los días con el líder. Líder es a mejorar como mejorar es a líder.

“Mejorar no es otra cosa que repetir actos positivos, buenos, esforzándose, yendo contracorriente, negando el capricho del momento o lo que apetece. Hacer esto cuesta, pero así se va fraguando la persona sólida, en la adquisición de hábitos que buscan lo mejor, aunque eso implique la renuncia y la negación”

Enrique Rojas

2.3.7.1 Gerentes y Líderes ¿Son diferentes? ²²

por Abraham Zaleznik

La personalidad del gerente vs la del líder

Una cultura gerencial enfatiza la racionalidad y el control. Ya sea que sus energías se orienten hacia metas, recursos, estructuras de la organización o personas, un gerente es una persona que resuelve problemas. El gerente pregunta:

¿Cuáles son los problemas que hay que resolver y cuáles son las mejores formas de lograr resultados para que la gente siga contribuyendo a esta organización?. Desde esta perspectiva, el liderazgo es simplemente un

esfuerzo práctico para encaminar los asuntos; y para cumplir con su cometido, un gerente necesita que muchas personas operen eficientemente en sus distintos niveles jerárquicos. Ser gerente no requiere genio ni heroísmo, sino más bien, perseverancia, determinación, trabajo duro, inteligencia, capacidad analítica, y quizás lo más importante, tolerancia y buena voluntad.

Otra concepción de liderazgo, sin embargo, asigna creencias casi místicas al líder, y supone que sólo las personas extraordinarias merecen participar en el drama del poder y la política. Aquí, el liderazgo es un psicodrama en el que una persona brillante y solitaria debe lograr controlarse a sí misma como condición previa para controlar a los demás. Esta expectativa del liderazgo ¿Contrasta fuertemente con la concepción cotidiana, en aspiraciones y metas más amplias?

Si es cierto que los problemas demandan grandeza, entonces a juzgar por el desempeño previo, la selección y el desarrollo de líderes quedan expuestos al azar. No existen formas preestablecidas para formar “grandes” líderes. También, más allá de lo que queda al azar, existe un asunto más de fondo entre la necesidad por gerentes competentes y el anhelo por tener grandes líderes.

Lo que se necesita para garantizar un flujo de personas que asuman una responsabilidad práctica puede inhibir el desarrollo de grandes líderes. Por otra parte, la presencia de éstos puede socavar el desarrollo de los gerentes, quienes se suelen poner muy ansiosos ante el desorden relativo que parecen generar los líderes. Aunque necesitemos nuevos líderes o crear líderes a expensas de los gerentes, es muy fácil argumentar que lo que se necesita son personas que puedan desempeñar ambos papeles. Gerentes y líderes son personas muy distintas. Difieren en cuanto a su motivación, su historia personal, y también, en su modo de pensar y actuar.

“Nos encontramos en los comienzos mismos de la era de la raza humana. No es irrazonable que tengamos o que tropecemos con problemas. Pero hay decenas de miles de años en el futuro. Es responsabilidad nuestra hacerlo que podamos, aprender lo que podamos, mejorar las soluciones, y transmitirlas a nuestros sucesores. Es responsabilidad nuestra dejar las manos libres a las gentes futuras.”

Richard Phillips
Feynman

2.3.8 Predice

“Predecir es Pronosticar con Éxito”

La predicción es un arte, que se forja con el tiempo y con la visión del mundo. Responde tan subjetivamente como a un instinto; y tan objetivamente como a un análisis. En el mundo empresarial, nada puede darse por sentado, las variables se mueven en todas direcciones; porque es un mundo quien las controla, quien pueda ver los puntos de dirección y divergencia, será quien consiga la ventaja.

La predicción empresarial, contempla un gran número de factores a tener en cuenta, un método de probabilidad y estadística; y un plan de acción/reacción bien fundamentado. La realidad muestra que aunque las estadísticas sirven como referencia, es el instinto empresarial el que lleva la batuta. Un CEO siempre tendrá una idea de lo que podría o no suceder, y la decisión de actuar de tal o cual manera siempre será su responsabilidad.

Principios básicos

Antes de realizar cualquier predicción es importante tener claro una serie de cosas:

- Cuál o cuáles son las variables sobre las que se quiere realizar la predicción. Por ejemplo, podemos querer hacer una predicción de las ventas de una compañía o de la cuota de mercado. Pero, dentro de la cuota de mercado están las propias ventas, por lo que puede ser un modelo predictivo mixto.
- Cuál es el horizonte temporal sobre el que se va a hacer la predicción. No es lo mismo predecir un mes de una variable que doce meses, donde posiblemente haya que tener en cuenta variables de tipo económico cuyo efecto se puede notar en el largo plazo.

“La mejor forma de predecir el futuro: es inventarlo”

Steve Jobs

“El futuro tiene muchos nombres. Para los débiles es lo inalcanzable. Para los temerosos, lo desconocido. Para los valientes es la oportunidad”

Victor Hugo

- Conocer bien de qué información disponemos y que calidad tiene esta. Podemos tener una Base de Datos muy rica pero, de una poco fiable procedencia, o por el contrario, muy pobre y que impida poder hacer una predicción en condiciones.
- Estar dispuestos a hacer una predicción “limpia”, independiente. La predicción debe estar exenta de intereses políticos o empresariales.
- Existen muchos métodos de predicción, discriminados principalmente por el periodo para el que se va a hacer la predicción. En la siguiente tabla podemos ver cuáles son los más utilizados en cada caso (Ver figura 5) (marcados en verde).

“El político debe ser capaz de predecir lo que va a pasar mañana, el mes próximo y el año que viene; y de explicar después por qué fue que no ocurrió lo que el predijo”

Winston Churchill

	Corto plazo < 3 meses	Medio plazo 4 mes.-2 años	Largo plazo >2 años
Cualitativos			
Expertos que dan su opinión			
Opinión Fuerza de Ventas			
Opinión Consumidor			
Cuantitativos			
Medias Móviles			
Suavizado Exponencial			
Regresión			
Análisis de Tendencia			
Simulación			
Análisis de Ciclo de Vida			
Descomposición			
Series Temporales			
Sistemas Expertos			
Redes Neuronales			

Figura 5

Las predicciones más frecuentes son las que se realizan para el medio plazo.

- En el caso de los Departamentos de Marketing, es muy frecuente hacer predicciones que cubren lo que resta del año actual más el año siguiente completo.
- Las mejores predicciones suelen ser las de corto plazo. Por eso muchas veces lo correcto es hacer predicciones de medio o largo plazo e ir “retocándolas” en base a las de corto plazo.

Por encima o por debajo

Llegado el caso de varios escenarios de predicción posible, el analista (muchas veces también el experto de mercado) tiene que decidir si es mejor sobre-estimar o infra-estimar la predicción. Esto va a depender mucho de cuál sea la variable que se esté prediciendo y del objetivo de la predicción. Por ejemplo, imaginemos que estamos prediciendo Ventas al Consumidor.

Si hacemos una predicción demasiado alta, esto llevará a que se tomen una serie de decisiones como puede ser aumentar las ventas al canal de distribución. Si posteriormente las ventas no son tan altas como dijimos tendremos demasiado stock en las tiendas y esto puede generar una serie de problemas. Además, la noticia siempre será mala: Se vendió menos de lo que se dijo que se iba a vender. Muchas veces, el analista se va a cubrir según lo que sea “más peligroso” si se equivoca.

Según Sanders y Manrodt (2004):

- El 70,4% de los analistas prefieren infra-predecir.
- El 14,6% de los analistas prefieren sobre-predecir.
- El 9,8% de los analistas no tienen una preferencia determinada.

“La historia no puede darnos predicciones, pero puede darnos una mayor comprensión de nosotros mismos, y de nuestra humanidad común, a fin de poder afrontar mejor el futuro”

Robert Penn Warren

“No podré cambiar la dirección del viento, pero sí ajustar mis velas para llegar siempre a mi destino”

JARA

La predicción llevará a una empresa a tener el control del mercado, es una variable que día con día gana mayor valor; y en las que las empresas enfocan sus esfuerzos para tomar la mejor decisión. Es por ello que necesariamente un líder debe contar con una intuición innata.

“El participante,
espera divertirse,
espera disfrutar y
espera terminar;
El competidor
nunca espero, por
eso ganó”

JARA



- ⁷ CHIAVENATO, IDALBERTO, "Introducción a la Teoría General de la Administración", McGraw Hill, Séptima Edición, 2006, México. Pág. 71.
- ⁸ RÍOS, SZALAY, JORGE, "En torno a los modelos de "proceso" administrativo teórico-descriptivo y técnico-prescriptivo: réplica a la crítica de Arias Galicia", Revista Contaduría y Administración, No. 196, enero-marzo 2000, Pág. 15.
- ⁹ RÍOS, SZALAY, JORGE, "En torno a los modelos de "proceso" administrativo teórico-descriptivo y técnico-prescriptivo: réplica a la crítica de Arias Galicia", Revista Contaduría y Administración, No. 196, enero-marzo 2000, Pág. 15.
- ¹⁰ RÍOS, SZALAY, JORGE, "En torno a los modelos de "proceso" administrativo teórico-descriptivo y técnico-prescriptivo: réplica a la crítica de Arias Galicia", Revista Contaduría y Administración, No. 196, enero-marzo 2000, Págs. 25-26.
- ¹¹ CHIAVENATO, IDALBERTO, "Introducción a la Teoría General de la Administración", McGraw Hill, Séptima Edición, 2006, México. Pág. 137.
- ¹² JK, HARRIS, "7 formas de conocer a la competencia", 29 De Marzo Del 2010, <http://www.soyentrepreneur.com/7-tips-para-conocer-a-tu-competencia.html>
- ¹³ HAIR, BUSH, ORTINAU, "Investigación de Mercados: En un ambiente de información digital", McGraw Hill, Cuarta Edición, México, 2009. Pág. 4.
- ¹⁴ FRED, R, DAVID "Conceptos de administración estratégica", Edit. Pearson Educación, 2003, México. Pág. 61,
- ¹⁵ GREENE, ROBERT, "Las 48 leyes del poder", Océano, Primera Edición, México, 2005. Pág. 102.
- ¹⁶ CHIAVENATO, IDALBERTO, "Administración de los Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones", McGraw Hill , Octava Edición, 2011, México. Pág. 45.
- ¹⁷ LEWIN, KURT, "Principles of topological psychology", Nueva York, McGraw Hill, 1936. Pág 17.
- ¹⁸ CHIAVENATO, IDALBERTO, "Administración de los Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones", Mc Graw Hill , Octava Edición, 2011, México. Pág. 46.
- ¹⁹ KAST, FREMON, "Organization and management: a system approach", Tokyo, McGraw Hill Kogakusha, 1970. Pág 99.
- ²⁰ GREENE, ROBERT, "Las 33 estrategias de la Guerra", Océano, Primera Edición, México, 2006. Pág. 36.
- ²¹ BENJAMIN, FRANKLIN, "Auditoría Administrativa: Gestión estratégica del cambio", PEARSON, Educación, Segunda Edición, México, 2007. Págs. 66-72.
- ²² ZALEZNIK, ABRAHAM, "Gerents y Lieders", Harvard Business Review 2010, México.

Capítulo 3

PRÁCTICA

"AQUELLA TEORÍA QUE NO ENCUENTRE APLICACIÓN PRÁCTICA EN LA VIDA, ES UNA ACROBACIA DEL PENSAMIENTO" SWAMI VIVEKANANDA



3.1 Práctica

Hemos llegado al capítulo final de este postulado, donde un avance del pensamiento es siempre un reconfortante sitio para acudir. En la práctica pondremos la razón; todo aquel conocimiento que fue procesado dentro de nuestro ser y ahora, bajo la tutela de la comprensión: busca rendir frutos.

A lo largo de cada palabra y cada oración, seguramente atento lector, se percató de que la aplicación para esta teoría encuentra sus límites en la imaginación humana. Es plena conciencia que encontrar un campo donde se sustente esta teoría no es un trabajo titánico; ya que desde su concepción la teoría estaba siendo aplicada. Al unísono en el que se escribían estas letras, acciones concurrían en el mismo sentido.

El caso que presento a continuación representa un escenario hipotético de conclusión para el presente postulado; sustentado en acontecimientos reales, que tuvieron lugar en el mundo empresarial. Está regido en todo momento por las directrices que usted analizó en el presente trabajo; por lo que se encontrara plenamente identificado. Empecemos, y descubramos así, un ejemplo de cómo puede tomarse curso en la historia.



“No esperes ganar en un juego en el que todavía no empiezas a competir.”

JARA

“Es mucho mejor atreverse a cosas grandes, cosechar triunfos gloriosos aún marcados por el fracaso, que aliarse con esos pobres espíritus que ni mucho ganan ni mucho sufren porque habitan en la penumbra donde ni la victoria ni la derrota se conocen”

Theodore Roosevelt



3.2 NIKE® Una historia de éxito

La mundialmente reconocida empresa NIKE®, por su incremental venta de artículos deportivos, en todas las áreas del deporte, representa el ejemplo más directo de lo que hablamos en líneas anteriores.

¿No era NIKE® una empresa que vendía zapatillas deportivas a finales de los setenta?, pues sí, y es ahora el más grande emporio deportivo del mundo.

Debe su éxito al indomable deseo de sus creadores, a su extraordinaria publicidad y a su calidad e innovación.

¿Qué ha hecho NIKE® para ser la más fiel representante del deporte en todas sus versiones?

Analicémoslo bajo la óptica de este trabajo.

3.2.1 NIKE® Conoce

Nadie depara mayor tiempo y energía en conocer que NIKE®. Esta empresa está presente en todos los deportes practicados de forma profesional y amateur a lo largo del globo. No se ha conformado con especializarse en un solo deporte. Cuenta con productos para cada actividad y aún para cada época del año. NIKE® ha enviado a sus agentes a sumergirse dentro del nuevo ámbito deportivo que quiera conocer. Paga cientos de miles a expertos de las ramas, para que den su apreciación; de la cuál esta firma pueda partir a elaborar productos que sirvan, y aún más, que gusten. Se involucra en todos los eventos deportivos que se llevan a cabo en diferentes países, como promotor, patrocinador o como simple espectador; hay agentes de NIKE® presentes, observando, analizando y preguntando.

A finales de la década del 2010, un deporte ha crecido a pasos agigantados y de forma paulatina: Las artes marciales mixtas. Una actividad que en

“Si alguna vez ven saltar por la ventana a un banquero suízo, salte detrás. Seguro que hay algo que ganar”

Voltaire

“Si corres lo que te piden serás bueno, si corres el doble serás el mejor”

Scott Jurek



otrora fuera considerada brutal y que no contaba con formas de expansión visibles, es hoy uno de los deportes más gustados para su apreciación y para su práctica.

Sin duda las MMA (Mixed Martial Arts) son el deporte de más crecimiento a nivel mundial. Las MMA siempre han estado presentes, pero ¿Quién sabía de ellas?. Comparemos la actual acogida de la UFC (Ultimate Fighting Championship, empresa número uno en organización de eventos y combates) con la del boxeo. Poco a poco, el pugilismo ha sido desplazado por este deporte que evidentemente es más completo.

La mayor organización y a donde todos los deportistas quieren llegar es la UFC. Solo la élite de este deporte alcanza llegar a pelear dentro de esta empresa, que actualmente es la organización deportiva con mayor crecimiento mundial; por los millones de dólares que mueve en venta de entradas, derechos de televisión, publicidad y la marca en sí. Desde hace dieciocho años la UFC revolucionó este deporte y seguramente seguirá creciendo.

En México el crecimiento de esta disciplina es grande. Podemos evidenciarlo en el aumento de gimnasios en los que se entrenan artes marciales. Hace 10 años, solamente 3 tenían permiso para funcionar en la Ciudad de México, actualmente hay más de 20 y todos tienen una fuerte demanda.

En fin, este es un hermoso deporte en el que la mente y el cuerpo se conjugan para lograr una armonía. No es un deporte violento, si bien es de contacto, es un deporte de caballeros en el que los dos competidores aceptan las reglas del juego.

¿Qué hizo NIKE® para involucrarse en esta oportunidad de crecimiento?

Un equipo de analistas, científicos e ingenieros dedicaron sus investigaciones a la forma en que los atletas entrenaban, como lo hacían y que necesitaban para ello. La presencia de NIKE® no fue inmediata. Sus

“Es mejor cojear por el camino que avanzar a grandes pasos fuera de él. Pues quien cojea en el camino, aunque avance poco, se acerca a la meta, mientras que quien va fuera de él, cuanto más corre, más se aleja”

San Agustín

“El segundo es el primer perdedor”

Ayrton Senna



especialistas estaban ahí, pero de la firma no se sabía nada. Estaban esperando el momento indicado.

“Tu margen es mi oportunidad”

Jeff Bezos

3.2.2 NIKE® Se adapta

Es una empresa camaleónica. Se adapta a las tendencias, se adapta al imaginario colectivo, se adapta a la imagen pública, se adapta a los cambios tecnológicos y se adapta a la forma en la que el deporte es apreciado.

Como mencionábamos en el apartado anterior, las MMA al ser un deporte que ya se venía practicando con anterioridad, tenía sus bases, productos, patrocinadores y atletas bien establecidos. NIKE® al darse cuenta de este crecimiento empezó a conocer, pero espero el momento adecuado para lanzar su primer campaña de ventas en este nuevo, pero ya no desconocido, deporte.

“Una mala estrategia de juego, es mejor que no saber cómo debes de jugar”

Frank Marshall

NIKE® esperó. ¿Por qué?

Primeramente las MMA eran consideradas una actividad brutal que combinaba diversos estilos de pelear; y que resultaban en una carnicería. Fueron prohibidas en la unión americana en un principio. No había reglas fijas, ligas de organización ni control. NIKE® además de conocer los deportes, conoce el entorno. ¿Qué se diría de la marca, si lanzaba productos para propiciar este tipo de actividad?. Sus más añejos seguidores y su reputación se verían mermados. El deporte fue evolucionando pero el ser, fue evolucionando con él. Me explico. En un principio a quien viera o gustará de esta actividad, era considerada una persona sádica y violenta. A la primera inmersión de las personas, aún la mera contemplación de los combates resultaban difíciles de ver. ¿Por qué?. La sociedad aún no estaba lista para ver esta clase de deporte como lo hace con el tenis, el futbol o el box. Pero como todo. Evolucionamos, para bien o para mal, somos más violentos y la contemplación de esta actividad gusta, y ya no sólo a unos

“La paciencia es un árbol de raíz amarga pero de frutos muy dulces”

Proverbio persa



cuantos, ahora los aficionados del box son fieles seguidores de las MMA. Banqueros, oficinistas, maestros, estudiantes, ingenieros, abogados, etc., salen los fines de semana para contemplar estos eventos que son presentados en restaurantes, bares y gimnasios. Por diversas televisoras y por diversos medios. Las MMA eran desconocidas. Más allá de sus fieles seguidores; el deportista común, y aún las personas ajenas al medio, difícilmente habían oído hablar de él. Pero hoy las cadenas televisivas, al menos en México, se disputan la emisión de estos eventos. Un nuevo deporte había renacido y NIKE® estaba listo para hacerlo con él.

En segundo lugar. Entendió que debía encontrar una imagen digna de su marca, porque es la publicidad uno de los eslabones vitales del éxito de NIKE®. Necesitaba de una joven promesa, que naciera con el nuevo auge del mismo. No quería una estrella consolidada, de otros tiempos del deporte, que hubiera sido patrocinada, vista y dirigida por otras marcas; necesitaba alguien con quien pudiera adaptarse, a esta carrera ya comenzada.

Necesitaba contar con toda la infraestructura necesaria, las campañas de publicidad y el diseño tecnológico de sus productos para dar una estocada rápida y profunda en este nuevo entorno. Quería hacerlo con fuerza. El momento había llegado.

3.2.3 NIKE® Creó

Creo toda una línea de ropa, calzado y componentes para adentrarse en el deporte. Su línea



NIKE® Pro Combat, está enteramente dirigida a proporcionar a cada deportista lo necesario para la práctica y para la competencia del mismo. Consta de guantes, protectores bucales, vendas elásticas, calzado

“Hemos llegado al punto de la historia biológica donde somos ya responsables de nuestra propia evolución. Nos hemos convertido en auto-evolucionadores. La evolución significa seleccionar y, por tanto, escoger y decidir, y eso significa valorar”

Abraham Maslow

“Concentra todos tus pensamientos en la misión que tienes enfrente. Los rayos del sol no queman hasta que se enfocan”

Lenny Wilkens



multidireccional, pants, playeras y sudaderas de comprensión, en fin; un sinnúmero de nuevos productos que estaban siendo diseñados en el momento que NIKE® estaba conociendo y adaptándose al medio. Aquí observamos una de las primicias de este nuevo postulado. No tiene un orden ascendente o descendente, no es rígido en sus apartados, no necesita una fase terminar primero, para después comenzar la siguiente. Los apartados se llevan a cabo y resultan de una guía ideal; en este caso NIKE® creaba a la par que conocía y se adaptaba al medio.



Patrocinó a un joven en ascenso, con cualidades innatas en la pelea. Jon Jones un deportista que hoy es el campeón mundial semi-completo de la UFC, con 15 peleas ganadas y sólo una derrota. Hace tres años su nombre ni siquiera era conocido, en estos momentos es la contratación

más redituable de la UFC y fiel embajador de NIKE® en el mundo.

NIKE® creó y ejecutó su plan a la perfección. Para una empresa como NIKE®, con años en la industria y en el imaginario colectivo, tenía enemigos acerca de esta idea no sólo en los medios, si no aún dentro de su esquema organizacional. Enemigos internos del cambio.

“Jordan me enseñó a vivir el momento. Nunca habló del futuro, sí era el segundo cuarto en Miami, Jordan estaba en el segundo cuarto. Estaba en el ahora. El juego de la siguiente semana se resolverá por sí mismo”

BJ Armstrong

3.2.4 NIKE® Optimizó esfuerzos

Mark Parker, director ejecutivo de NIKE® y “El CEO más creativo del mundo” por la revista *Time*, tuvo que lidiar con la inflexibilidad de su junta directiva, al querer impulsar un deporte hasta entonces incomprendido como eran las MMA. Su Equipo basado en deportistas y publicistas que habían llevado a NIKE® a proponerse como la principal competidora de la infranqueable “adidas” en el mundo del soccer; no veían con buenos ojos la idea de



incursionar en nuevos deportes y más aún, en uno que era considerado una vorágine de violencia sin control. Mark llevo de la mano a su equipo, no sólo demostrando, que su idea era creativa y factible; si no convenciendo que las artes marciales mixtas eran la evolución necesaria del boxeo. Tuvo que modificar su equipo para que en el momento preciso aceptaran el cambio. No es como quitarles el puesto a tus compañeros; es tener un equipo para cada situación. Y así el nuevo equipo de Mark logró direccionar el éxito de NIKE®, para que en otro momento dado, los genios y responsables del éxito de NIKE® en otros deportes y sectores de la sociedad, hicieran lo mismo en este nuevo nicho de mercado.

3.2.5 NIKE® Evaluó

El éxito de NIKE® no apareció de la noche a la mañana, fue creciendo con el deporte mismo. Los eventos televisados fueron la chispa que encendió la hoguera. En un principio eran transmitidos en pago por evento alrededor de la unión americana. Los peleadores aún con nacionalidades diferentes eran desconocidos para el mundo. Esto cambio en el momento que la cadena televisiva FOX decidió transmitir bajo su señal los encuentros, entre estos gladiadores modernos en todo el mundo. Los gimnasios empezaron a aparecer, los boxeadores, karatecas, luchadores, judocas y entusiastas del fitness vieron como todos los atributos que buscaban encontrar en otros medios se habían consolidado en uno sólo. Jon Jones ganó el cetro mundial semi-pesado y con él, la firma de Parker comenzó su ascenso. A los practicantes ya no les bastaba con poseer equipo para el combate, ahora querían un equipo NIKE®; como sucede en los demás deportes en los que la marca está presente.

Nike Inc. ® reportó un alza de sus ganancias trimestrales apoyada en fuertes avances de las ventas en América del Norte y Europa.

“Debieron de haber cobrado la entrada por cada entrenamiento de los Bulls, porque hay veías más a Jordan que en los partidos. No importaba si jugábamos cinco partidos en ocho días. Jordan entrenaba como si fuera su último día vistiendo el uniforme. No pudo existir una forma mejor de motivarnos. Lo hacía sin palabras”

Ed Nealy, Toros de Chicago



Además, el fabricante de calzado y vestuario deportivo dijo que sus pedidos mundiales para entrega este año aumentaron un 8% y un 7% más para su nueva división *Pro Combat*.

La empresa ganó 780 millones de dólares, o 86 centavos por acción, en su primer trimestre fiscal que terminó el 31 de agosto. El resultado se compara con un beneficio de 567 millones de dólares, o 63 centavos por título, del mismo período del año pasado.

“Las ventas totales subieron un 7.7% a 6,970 millones de dólares.”²³

3.2.6 NIKE® Mejoró.

No hablamos de una mejora tecnológica (aunque también es el caso), hablamos de ampliar completamente la visión, para observar un panorama completo y visualizar las oportunidades. Mejorando, lo que parecía inmejorable.

El plan de NIKE® dio resultado, su línea *Pro Combat* se vendía como pan caliente, su atractivo diseño y calidad en los materiales utilizados, la llevaron a ser favorita entre los practicantes de MMA. Pero eso no era todo. Estas prendas comenzaron a utilizarse como sustitutos de *baselayers* (capa inferior de ropa) entre los practicantes y jugadores profesionales de la NFL. Esta variable ni siquiera había sido contemplada en un principio: “*Estaba sentado frente al televisor, dentro de mi casa de Miami, para observar un vikingos-49’s, y ¡entonces lo vi! Adrian Peterson corredor de Minnessota llevaba puesto un baselayer de mi marca, la cámara lo enfoco mejor, ¡Y así era! Fue el comienzo de algo sorprendente*”²⁴

Mark nunca ha dejado de aprender es la nueva raza de CEO’s. Después de este momento emprendió una nueva campaña publicitaria acerca del uso de las prendas de NIKE® *Pro Combat*, como sustituto de ropa interior en los practicantes de futbol americano. Las características eran similares, la

“El concepto de lo mejor es un resultado natural de la evolución misma. La vida tiende naturalmente a perfeccionarse”

José Ingenieros

“La paz viene como necesaria consecuencia del trabajo: pero el trabajo no se alimenta cuando no puede tener la esperanza de realizar y mejorar sus productos”

José Martí



tecnología era la misma; sólo necesitaba de unos pequeños añadidos. Nuevamente entraba a una carrera en la que los puestos ya estaban tomados, tendría que enfrentarse a la poderosa Underarmour, la marca favorita entre estos atletas y con años fabricando este tipo de prendas. Contrató a Adrian Peterson, para diversos comerciales de T.V. diseñó modelos más específicos y con el característico estilo de NIKE®, pero sobre todo no dejó de aprender del entorno, y de la competencia.

Primeramente estaba entre el gusto de los atletas y sus prestaciones eran similares, y en algunos casos, mejores que los de la competencia. Pero faltaba algo. Consolidación.

NIKE® estaba entrando a la NFL por la puerta de atrás. La poderosa Reebok-Adidas, ni siquiera daba importancia a las ganancias de Nike en este nuevo mercado.²⁵ Su respuesta, fue lenta y pasiva, únicamente para aumentar la diversificación de productos. Pero Nike no se iba a detener, y para cuando Adidas se diera cuenta de ello sería demasiado tarde.

“La publicidad y la promoción por sí sola no van a sostener un mal producto o un producto que no es el adecuado para la época”

Akio Morita



3.2.6.1 NIKE® incursiona en la NFL

La NFL presentó este martes 3 de abril (2012) sus nuevos uniformes de los 32 diferentes equipos diseñados por la empresa Nike, quien arranca así sus cinco años de contrato que ha firmado con la liga.

Los cambios en los nuevos uniformes varía dependiendo del equipo, los cuales saldrán a la venta a final de abril al precio de \$100 USD. La NFL y Nike mostraron la nueva imagen con gran estilo este martes, con una especie de desfile de modas en un emparillado dentro de un estudio cinematográfico de Brooklyn. El comisionado de la NFL, Roger Goodell, estaba presente junto con el receptor de los New York Giants, Víctor Cruz. Nike es el nuevo socio de la NFL, y se hace cargo de los uniformes y la ropa que antes era diseñada por Reebok. El nuevo uniforme de los Seattle Seahawks es el que mayores cambios muestra.

Venta de camisetas en esta primavera y verano es crítico para el éxito de Nike con la NFL y sus jugadores. La compañía de prendas deportivas ha pagado \$ 1.1 billones de USD para el derecho de ser el proveedor oficial de la NFL para los próximos cinco años, sustituyendo a la coalición Adidas-Reebok que tenía el contrato por la última década.

Los términos del acuerdo entre Nike y la NFL no han sido revelados, pero Adidas ha dicho que la pérdida de la licencia dará lugar a una pérdida de ingresos a Reebok estimada entre \$200 y \$250 millones de USD al año.

Para Nike, el acuerdo reforzará aún más la actividad de la empresa de prendas de vestir, que al igual que los negocios de la empresa de calzado y equipo, ha llevado a cabo muy recientemente. Para los primeros nueve meses del año fiscal que terminó el 29 de febrero del 2012, las ventas de Nike de prendas de vestir aumentó de un 16% a \$4.74 billones de USD.



Una jugada maestra. NIKE® posicionó sus piezas de tal forma que el acceder a un contrato billonario con la NFL, resultara reactivo y casi transitorio. Es hoy, por este movimiento, la marca de ropa deportiva más grande del mundo. El plan de Nike no sólo ganó en el ámbito esperado, mejoró, y ganó en un campo en el que en otros años se pensara impensable.

3.2.7 Predigo acerca del futuro de NIKE®

Crossfit es la palabra. Surgió como una metodología de entrenamiento para los SEALS de la marina Norteamericana, y rápidamente se convirtió en el deporte del momento. Miles de seguidores en la unión americana, y cientos de miles alrededor del mundo lo confirman. Estos atletas se toman el ejercicio en serio, se ha convertido en una filosofía de vida para muchos. Es una actividad que combina ejercicios multi-articulares, como dominadas, flexiones, carreras cortas y un sinnúmero de movimientos que llevan al cuerpo al límite. De eso se trata: de alcanzar el límite. Es esta la nueva frontera para NIKE®.

El deporte está totalmente monopolizado por Reebok, hasta el punto de vincular la concepción del mismo con la firma. Ha organizado los juegos nacionales de Crossfit y abierto gimnasios, no sólo en los Estados Unidos, hoy Dubái, Italia, Brasil, México, Argentina, Chile y Canadá se suman a la lista. Reebok lleva la batuta en todos los sentidos, despliega una estrategia impresionante de marketing y está plenamente reconocida por los practicantes. Es un panorama difícil, pero no desconocido para Nike. Es ciertamente el ambiente donde se desenvuelve mejor: Con la presión de una competencia formidable y un anhelo de superarlo.

Es ahí donde veremos la siguiente etapa del crecimiento de la firma. En los otros nichos, no menos importantes, conoce el mercado y su innovación, publicidad y calidad son plenamente reconocidos. Son departamentos

“El ex entrenador asistente de los Bulls, Jhon Bach, tenía un término para la eterna voluntad de Jordan: “Ambición acorazada”, le llamaba él, y a lo que se refería, a que todos los años Jordan dedicaba el tiempo fuera de temporada a mejorar partes de su juego que sentía deficientes, de modo que pudiera vencer el cansancio, el dolor y la enfermedad. Mejoró su manejo del balón. Mejoró sus tiros, practicaba hasta tarde, retaba a los tiradores de distancia hasta que él fue lo suficientemente bueno para participar en el concurso de triples del All Star Game. Cuando descubrió que Scottie Pipens, podía meter mates con la izquierda aprendió a hacerlo.”



aparte, donde seguramente Mark Parker tiene a miembros probados que pueden seguir con el gran trabajo de ahora. NIKE® ha triunfado con sus estrategias, pero seguramente en el momento de escribir estas líneas ya ha concebido más planes de acción, y es sólo cuestión de tiempo para que veamos a NIKE® en nuevos horizontes.

“Para el logro del triunfo siempre ha sido indispensable pasar por la senda de los sacrificios”

Simón Bolívar

El no saber, suele ser una fase en el camino hacia nuevos conocimientos.



²³ MARTINEZ, JOSÉ, MANUEL “Dispuesto a Todo”, CNN Expansión, Agosto 2013.

²⁴ MANSUETO, JOE, “El CEO más creativo del mundo”, Fast Company, Newsweek, Marzo 2010, E.U.A.

²⁵ SÁNCHEZ PANDO JOSÉ LUIS, “Nike presenta los nuevos uniformes de la NFL”, Marzo 2012
<http://www.vivelohoy.com/deportes/8082746/nike-presenta-los-nuevos-uniformes-de-la-nfl#image/1>

ANEXOS

"LAS COSAS PEQUEÑAS, SI SE PONEN JUNTAS, SON MÁS GRANDES
QUE LAS GRANDES"

HENRI BARBUSSE

Conclusión

Es el hombre como especie; no cómo género, un ser de hábitos, de costumbres y de ideas preconcebidas. Nos incorporamos al flujo social sin una certera noción del porqué y sin saber muy bien el cómo. Utilizamos una de las más grandes cualidades de nuestra humanidad; la adaptación, para surgir plenos, en un mundo no dictado por nosotros mismos. Nos adaptamos en un principio; más por necesidad que por convicción, y después dejamos de darnos estímulos que nos lleven, de nueva cuenta, a necesitar de esta armonía de cambios y por ende, dejamos de crecer; de evolucionar. La contingencia llega y nos envuelve, con un manto de inseguridades e indecisión, en forma de una crisis, de un déficit económico personal, de un cese de empleo, de un fin de resultados, de un cambio de sede, de un cambio de vida. Es el instante en el que nos reconocemos poco aptos para la circunstancia y para el momento; por lo que perdemos, y perdemos en demasía. Nos dejamos absorber por las mismas necesidades, pero ahora con rostros distintos; más peligrosos, más violentos. Es en este periodo de debilidad, cuando le quitamos el polvo a nuestra valiosa capacidad de adaptación, y nos hacemos fuertes; por y mediante ella. Razón por la que en este trabajo recurro extenuantemente a nuestra creatividad y a nuestra imaginación; para nunca dejar de sorprendernos. Hagámoslo con recreaciones que tengan su fuente en nuestra razón y no cuando están por arrollarnos en la realidad. Probémosnos a nosotros mismos en diferentes circunstancias que requieran más de nuestra inteligencia y pericia, errando y acertando; pero nunca dejando de intentar. Es esta la esencia de las hojas que tiene entre sus manos, haber sembrado en usted la semilla de la innovación, del debate y de la lucha contra la comodidad; como lo hizo en mí la universidad. Viví lo que un profesor llamó como *“la explosión mental”*, salí, me atreví a cuestionar el mundo y a ver los hechos desde múltiples ópticas, absorbí ideas y arrojé millares de conjeturas, muchas escuchadas otras no, que felizmente agotaban mi intelecto, obligándolo a adaptarse; a evolucionar. Es esa la capacidad que agradezco haber podido pulir en este recinto; y es esa la capacidad, que con mis palabras traté de que despertara entre estas líneas. Lo intenté estimado lector, y como Licenciado en Administración lo volveré a intentar; por el simple hecho de que estoy firmemente convencido; que el hombre nunca debe dejar de crecer. Es hora de que nos marchemos, no sin antes confirmar, con un cierto tono de satisfacción, que nuestra hipótesis: *“Si contamos con una base teórica que atienda las dificultades contemporáneas de la toma de decisiones, entonces*



lograremos desarrollar una estrategia que nos conduzca al cumplimiento de nuestras metas, y nos proporcione la ventaja sobre la competencia del mundo globalizado”, se ha visto comprobada a lo largo de las hojas que hemos descifrado con pericia y atención, por lo que apremio en demasía las horas que ha dedicado al estudio de esta tesis, porque ¿Qué sería de estas letras, y de este escritor, si no existiera un lector que les diera lectura? Sólo pedantería y quimeras.

Espero que haya disfrutado leyendo, como yo escribiendo, y que en algún momento, estas letras sean la chispa que hagan brotar un fuego creador; porque amigo, en la administración como en la vida; no hay nada asentado.

“Una rana en un pozo no puede concebir como es el océano.”

Bibliografía

1. BENJAMÍN, FRANKLIN, “Auditoría Administrativa: Gestión estratégica del cambio”, Pearson, Educación, Segunda Edición, México, 2007.
2. CHIAVENATO, IDALBERTO, “Administración de los Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones”, McGraw Hill , Octava Edición, 2011, México.
3. CHIAVENATO, IDALBERTO, “Introducción a la Teoría General de la Administración”, McGraw Hill, Séptima Edición, 2006, México.
4. FISCHER, LAURA, “Mercadotecnia”, McGraw Hill, Cuarta Edición, México, 2011.
5. FRED, R, DAVID “Conceptos de administración estratégica, Edit. Pearson Educación, México, 2003.
6. GREENE, ROBERT, “Las 33 estrategias de la guerra”, Océano, Primera Edición, México, 2006.
7. GREENE, ROBERT, “Las 48 leyes del poder”, Océano, Primera Edición, México, 2005.
8. HAIR, BUSH, ORTINAU, “Investigación de Mercados: En un ambiente de información digital”, Mc Graw Hill, Cuarta Edición, México, 2009.
9. KAST, FREMON, “Organization and management: a system approach”, Tokyo, McGraw Hill Kogakusha, 1970.
10. LEWIN, KURT, “Principles of topological psychology”, Nueva York, McGraw Hill, 1936.
11. SAMUELSON, PAULA A. NORDHAUS, WILLIAM D. “Macroeconomía con aplicaciones a Latinoamérica”, McGraw Hill, Decimonovena Edición, México, 2010.
12. Diccionario de la Real Academia Española, Vigésima primera edición, 2001.

Hemeroteca

13. “El CEO más creativo del mundo”, Fast Company, Newsweek, Marzo 2010, E.U.A.
14. BRYNJOLFSSON, ERIK “Los grandes ascensos y caídas de Las 500”, CNN Expansión, Agosto 2013, México, 2013.
15. GIB, GIBSON, “The Best athletes of the decade”, ESPN Magazine, Diciembre 2013.

16. GOLEMAN, DANIEL, “Liderazgo que obtiene resultados”, Harvard Business Review, Noviembre 2012.
17. PANKAJ, GHEEMAWAT, “El riesgo de no invertir”, Harvard Business Review, Marzo 2010.
18. RÍOS, SZALAY, JORGE, “En torno a los modelos de “proceso” administrativo teórico-descriptivo y técnico-prescriptivo: réplica a la crítica de Arias Galicia”, Revista Contaduría y Administración, No. 196, enero-marzo 2000.
19. W.C.H. PRENTICE, “Liderazgo”. Harvard Business Review, 1969.
20. ZALEZNIK, ABRAHAM, “Gerents y Lieders”, Harvard Business Review 2010, México.

Referencias Web

21. JK, HARRIS, “7 formas de conocer a la competencia”, 29 De Marzo Del 2010, <http://www.soyentrepreneur.com/7-tips-para-conocer-a-tu-competencia.html>
22. SÁNCHEZ PANDO JOSÉ LUIS, “Nike presenta los nuevos uniformes de la NFL”, Marzo 2012 <http://www.vivelohoy.com/deportes/8082746/nike-presenta-los-nuevos-uniformes-de-la-nfl#image/1>

Glosario de términos

adidas. (estilizado *adidas*). Compañía multinacional fabricante de calzado y ropa deportiva, cuya sede central se encuentra en Herzogenaurach, Alemania. Tiene su significado: “Adi” es el diminutivo de Adolf . “Das” es el principio de Dassler. Adolf Dassler fué el fundador de adidas.

afiliar. (Del lat. **affiliāre*). tr. Incorporar o inscribir a alguien en una organización o en un grupo.

asentado, da. (Del part. de *asentar*). adj. **sentado** (ll juicioso). || **2.** Estable, permanente.

autómata. (Del lat. *automāta*, t. f. de *-tus*, y este del gr. αὐτόματος, espontáneo). m. Instrumento o aparato que encierra dentro de sí el mecanismo que le imprime determinados movimientos. || **2.** Máquina que imita la figura y los movimientos de un ser animado. || **3. coloq.** Persona estúpida o excesivamente débil, que se deja dirigir por otra.

benchmarking .Es un anglicismo que, en las ciencias de la administración de empresas, puede definirse como un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones. Consiste en tomar "comparadores" o benchmarks a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación.

biotipo. (De *bio-* y el gr. τύπος, tipo). m. *Biol.* Forma típica de animal o planta que puede considerarse modelo de su especie, variedad o raza.

burocracia. (Del fr. *bureaucratie*, y este de *bureau*, oficina, escritorio, y *-cratie*, *-cracia*). f. Organización regulada por normas que establecen un orden racional para distribuir y gestionar los asuntos que le son propios.

CEO. *Abreviatura* (= *Chief Executive Officer*) tr. Comercio dirigente masculino , ejecutivo(-a) masculino (femenino)

estrategia. (Del lat. *strategia*, y este del gr. στρατηγία). f. Arte de dirigir las operaciones militares. || **2.** Arte, traza para dirigir un asunto. || **3. Mat.** En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

exudar. (Del lat. *exsudāre*). tr. Dejar que salga por sus poros o sus grietas.

ficticio, cia. (Del lat. *fictitiŭs*). adj. Fingido, imaginario o falso. *Entusiasmo ficticio.* || **2.** Convencional, que resulta de una convención. *El valor del papel moneda es ficticio.*

flexible. (Del lat. *flexibilis*). adj. Que no se sujeta a normas estrictas, a dogmas o a trabas.

genético, ca. (Del gr. γεννητικός). adj. Perteneciente o relativo a la génesis u origen de las cosas.

gestionar. (De *gestión*). tr. Hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

graderío. m. Gradería, especialmente en los campos de deporte y en las plazas de toros. || **2.** Público que lo ocupa.

habilidad. (Del lat. *habilitas, -ātis*). f. Capacidad y disposición para algo. || **2.** Gracia y destreza en ejecutar algo que sirve de adorno a la persona, como bailar, montar a caballo, etc.

híbrido, da. (Del lat. *hybrīda*). Se dice de todo lo que es producto de elementos de distinta naturaleza.

hipótesis. (Del lat. *hypothesis*, y este del gr. ὑπόθεσις). f. Suposición de algo posible o imposible para sacar de ello una consecuencia. || ~ **de trabajo.** f. La que se establece provisionalmente como base de una investigación que puede confirmar o negar la validez de aquella.

improvisar. (De *improviso*). tr. Hacer algo de pronto, de acuerdo a la circunstancia.

inherente. (Del lat. *inhaerens*, *-entis*, part. act. de *inhaerēre*, estar unido). **adj.** Que por su naturaleza está de tal manera unido a algo, que no se puede separar de ello.

intemporal. (Del lat. *intemporālis*). **adj.** Que está fuera del tiempo o lo trasciende.

interpretar. (Del lat. *interpretāri*). **tr.** Explicar o declarar el sentido de algo, y principalmente el de un texto **2.** Explicar acciones, dichos o sucesos que pueden ser entendidos de diferentes modos. || **3.** Concebir, ordenar o expresar de un modo personal la realidad.

mesura. (Del lat. *mensūra*, medida). **f.** Moderación, comedimiento.

meta. (Del lat. *meta*) **f.** Término señalado a una carrera. **2.** Fin a que se dirigen las acciones o deseos de alguien.

mma. (conocidas frecuentemente por sus siglas en inglés, MMA o Mixed Martial Arts). Son un deporte de combate de pleno contacto que incorpora golpes, patadas, llaves y técnicas de una gran variedad de otras disciplinas de combate como box, lucha y sipalki entre otras. Las raíces de las modernas artes marciales mixtas llegan hasta los antiguos Juegos Olímpicos, donde uno de los sistemas de combate más antiguos documentados era el pankration. Su origen como tal es difuso, partiendo de varias competiciones llevadas a cabo en Europa, Japón y Estados Unidos durante los comienzos del siglo XX. El concepto de las artes marciales mixtas suele considerarse erróneamente como sinónimo del “vale tudo” de Brasil, así como de otros deportes de combate como el full contact y el kickboxing, que le antecedieron; estas disciplinas, aunque poseedoras de diferentes tácticas y normas, contribuyeron a formar la imagen moderna de las artes marciales mixtas.

nike. (Nike Inc.). **f.** Es una empresa multinacional estadounidense dedicada al diseño, desarrollo, fabricación y comercialización de calzado, ropa, equipo, accesorios y otros artículos deportivos. Adquiere su nombre de la diosa griega de la victoria, representada en la famosa estatua Victoria alada de Samotracia. La marca fue creada en 1972 por Phil Knight y Bill Bowerman. Su símbolo está inspirado en un ala de la diosa.



noción. (Del lat. *notiō*, *-ōnis*). f. Conocimiento o idea que se tiene de algo. || **2.** Conocimiento elemental.

objetivo, va. adj. Perteneciente o relativo al objeto en sí mismo, con independencia de la propia manera de pensar o de sentir. || **2.** Desinteresado, desapasionado. || **3. Fil.** Que existe realmente, fuera del sujeto que lo conoce.

optimizar. tr. Buscar la mejor manera de realizar una actividad.

panacea. (Del lat. *panacēa*, y este del gr. *πανάκεια*). f. Medicamento a que se atribuye eficacia para curar diversas enfermedades. || **2.** Remedio o solución general para cualquier mal.

parámetro. (De *para-* y *-metro*). m. Dato o factor que se toma como necesario para analizar o valorar una situación. **2. Mat.** Variable que, en una familia de elementos, sirve para identificar cada uno de ellos mediante su valor numérico.

pedagogo, ga. (Del lat. *paedagōgus*, y este del gr. *παιδαγωγός*). m. y f. Persona que tiene como profesión educar. || **2.** Persona versada en pedagogía o de grandes cualidades como maestro.

plusmarquista. com. Persona que ostenta la mejor marca en una especialidad atlética.

ponderar. (Del lat. *ponderāre*). tr. Determinar el peso de algo. || **2.** Examinar con cuidado algún asunto.

preconcebido, da. adj. Dicho de una idea, de una teoría, etc.: Formadas sin juicio crítico y sin tener en cuenta los datos de la experiencia.

prestancia. (Del lat. *praestantiā*). f. Excelencia o calidad superior entre los de su clase. || **2.** Aspecto de distinción.

presupuesto. (Del part. irreg. de *presuponer*). *m.* Cómputo anticipado del coste de una obra o de los gastos y rentas de una corporación.

primicia. (Del lat. *primitiāe, -arum, primicias*). *f.* Noticia, hecho que se da a conocer por primera vez. || **2.** Principios o primeros frutos que produce cualquier cosa no material.

pro actividad. Es una actitud en la que el sujeto u organización asume el pleno control de su conducta de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias del contexto. La pro actividad no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer.

productividad. *f.* Cualidad de productivo. || **2.** Relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc.

propicio, cia. (Del lat. *propitiūs*). *adj.* Favorable, inclinado a hacer un bien. *Muéstrate propicio a nosotros. Hombre propicio al perdón.* || **2.** Favorable para que algo se logre. *Ocasión propicia. Momento propicio.*

pugilato, pugilismo (Del lat. *pugilātus*). *m.* Contienda o pelea a puñetazos entre dos o más personas. || **2.** Disputa en que se extrema la porfía

psique. (Del gr. *ψυχή*). *f.* Alma humana.

reebok. (Reebok International Limited) *trd.* Es una productora de zapatillas deportivas, ropa, y accesorios. La sede central global se encuentra en Canton, Massachusetts (Estados Unidos), y tiene oficinas regionales en Ámsterdam (EMEA), Montreal (Canadá), Hong Kong (Asia Pacífico) y Panamá (Latinoamérica). El nombre proviene de la palabra afrikáans rhebok, un tipo de antílope africano.

recesión. (Del lat. *recessio*, *-ōnis*) *Econ.* Depresión de las actividades económicas en general que tiende a ser pasajera.

rentable. *adj.* Que produce renta suficiente o remuneradora.

running. *ers.* *Traducción* (= *Corriendo, corredores*) *tr.* Salir a correr, mundo de los que practican la carrera como deporte y estilo de vida

solvencia. (Del lat. *solvens*, *-entis*, *solvente*). Carencia de deudas. || Capacidad de satisfacerlas.

sprinter. deporte esprintero masculino y femenino , velocista masculino y femenino

táctico, ca. (Del gr. *τακτικός*, *der. de τάσσειν*, *poner en orden*). *adj.* Perteneiente o relativo a la táctica || **2. f.** Arte que enseña a poner en orden las cosas. || **4.** Método o sistema para ejecutar o conseguir algo. || **5.** Habilidad o tacto para aplicar este sistema. || **6. Mil.** Arte de disponer, mover y emplear la fuerza bélica para el combate.

tartán. (*Marca reg.*). *m.* Material formado por una mezcla de goma y asfalto, muy resistente y deslizante, que se emplea como superficie de pistas de atletismo.

tendencia. (De *tender*, *propender*). *f.* Propensión o inclinación en los hombres y en las cosas hacia determinados fines. || **2.** Fuerza por la cual un cuerpo se inclina hacia otro o hacia alguna cosa. || **3.** Idea religiosa, económica, política, artística, etc., que se orienta en determinada dirección.

tratado. (Del lat. *tractātus*). *m.* Ajuste o conclusión de un negocio o materia, después de haberse conferido y hablado sobre ella. || **2.** Documento en que consta. || **3.** Escrito o discurso de una materia determinada.

trillado, da. (Del part. de *trillar*). *adj.* Común y sabido.



under armour (trd. *Under: Debajo, Armour: Armadura*). Es una empresa de ropa deportiva y calzado deportivo, con sede en Baltimore, Maryland, Estados Unidos. Fue fundada el 29 de enero de 1990 por Kevin Plank.

unísono, na. (Del lat. *unisōnus*). *adj.* Que tiene el mismo tono o sonido que otra cosa.