

ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS - I

Contamos con tres recursos humanos que están íntimamente relacionados en la operatoria de una empresa o gestión gastronómica:

- PROVEEDORES
- PERSONAL DE LA EMPRESA
- CLIENTES

PROVEEDORES

CONCEPTO DE PROVEEDOR

Proveedor es la persona o empresa que abastece con algo a otra empresa o a una comunidad. El término procede del verbo proveer, que hace referencia a suministrar lo necesario para un fin. Son proveedores aquellos que proveen o abastecen, o sea que entregan bienes o servicios a otros.

BASE PARA DESARROLLO DE PROVEEDORES

Los proveedores que posea una empresa determinarán en gran medida el éxito de ésta. El contar con buenos proveedores no sólo significa contar con insumos de calidad y, por tanto, poder ofrecer productos de calidad, sino también la posibilidad de tener bajos costos, o la seguridad de contar siempre con los mismos productos cada vez que se requieran. Por lo que cada vez que tengamos que elegir a nuestros proveedores, debemos tomarnos nuestro tiempo y evaluar bien las diferentes alternativas que existan. Lo primero que se fija una empresa al momento de evaluar un proveedor es el precio y localidad de sus productos o servicios; sin embargo, existen otros criterios o factores además del precio y la calidad, que se deben tomar en cuenta al momento de decidirse por un determinado proveedor. Veamos cuáles son:

Precio

Siempre debemos procurar proveedores con precios razonables, que sean acordes a la calidad del producto o servicio que ofrecen, y a los precios promedio del mercado. Al evaluar el precio del producto, debemos tener en cuenta también los gastos que podrían adicionarse a éste, tales como los gastos de transporte, seguros, embalaje, etc. Asimismo, al momento de evaluar el factor precio, debemos considerar los posibles descuentos que el proveedor nos pueda otorgar, tales como descuentos por volumen de compra, descuentos por pronto pago, etc.

Calidad

De nada sirve tener un proveedor con bajos precios, si la calidad de sus productos o servicios es mala. La calidad es otro de los principales criterios a tomar en cuenta al momento de evaluar un proveedor. Siempre que nos sea posible debemos procurar proveedores que ofrezcan insumos, productos

o servicios de muy buena calidad o, en todo caso, que la calidad de éstos sea acorde con los precios que tienen. Al evaluar la calidad del producto, debemos tomar en cuenta los materiales o componentes del producto, sus características, sus atributos, su durabilidad, etc.

Pago

En el criterio del pago evaluamos las formas de pago que ofrece el proveedor, por ejemplo, si ofrece la posibilidad de hacer pagos vía transferencia bancaria, o vía Internet. Y también evaluamos las condiciones o el plazo del pago, por ejemplo, si nos piden pagar al contado, o nos dan la posibilidad de pagar a 30 días, pagar un 50% a 60 días, etc. Siempre debemos buscar las mejores condiciones de pago, es decir, que el financiamiento o plazo del crédito otorgado sea el mayor posible, sin que ello implique recargo alguno. Mientras mejores condiciones de pago, mayor liquidez para nosotros.

ANÁLISIS DE LOS PROVEEDORES DE ALIMENTOS

Son varios los proveedores contratados para suministrar las materias primas utilizadas en la elaboración de cualquier oferta gastronómica, sin embargo el análisis de cada uno de ellos puede ser lo bastante útil para determinar si es un suministrador eficiente y con el que podamos tener un intercambio sin mayores discrepancias. Algunos de los elementos a evaluar durante el desempeño de cada proveedor pueden ser los siguientes:

Estabilidad en las entregas, según fechas y horarios pactados.

La gestión de compra es uno de los factores que contribuyen a que se creen situaciones apesuradas dentro de una instalación de restauración en cuanto a la disponibilidad de algún producto para la marcha de las elaboraciones, y es por ello que los pedidos se realizan siguiendo los procedimientos adecuados para garantizar un stock de productos siempre disponible pero con una rotación estable y de acuerdo a su género. Sin embargo nada de esto funcionaría lo suficiente si los proveedores no cumplen con las fechas y horarios de entrega según lo pactado por el centro en su gestión de compra, la inestabilidad de las entregas por deficiencias de cualquier índole en el suministrador afecta de forma directa a la instalación creándose en ocasiones caos y sustitución de productos en la confección de platos, lo que influye en la seriedad de trabajo y la credibilidad ante los clientes, según lo que se les ofrece en menú.

Estado, actualización y completamiento de la documentación a entregar por su parte una vez que llega la mercancía.

La documentación muestra la legalidad y cumplimiento de lo establecido por la empresa suministradora, aumentando la seriedad en su trabajo. Además de la documentación que refleja cantidades, precios, etc. del punto de vista económico, también se hace necesario

exigir la documentación que avala la inocuidad de los productos, su aptitud para el consumo y su calidad de producción certificada en muchas de las ocasiones, por lo que los certificados de concordancia o de calidad, las certificaciones sanitarias y otras establecidas por la legislación de cada país o zona deberán ser también una prioridad durante la recepción de las mercancías.

En este punto también pueden incluirse información y/o notificación del suministrador para cualquier cambio pertinente en su producto, ya sea cambio de precio o calidad de su mercancía, cambio en la formulación o preparación por alguna razón, siempre con antelación a la compra y nunca en el momento de la recepción de una mercancía ya pedida. La constante comunicación entre suministrador y cliente facilita el entendimiento y mejora las relaciones entre ambos. .

Concordancia de los productos, condiciones y cantidades en peso o unidades pedidas, de acuerdo con la compra.

Los suministradores de alimentos tratan de mostrar su mejor cara cuando desean cerrar un negocio y vender sus productos, por lo que inicialmente sus mercancías suelen ser por lo general excelentes, luego de esto y paulatinamente la calidad de sus productos puede comenzar a decrecer e incluso se mezclan calidades diferentes de productos, etc. Una de las mayores fugas que tienen las áreas de cocina en la actualidad es la pérdida de peso en algunas mercancías, por sustitución de peso en agua sobre todo en productos congelados como las carnes, lo que quiere decir que hay que estudiar los productos de cada suministrador para evaluar pérdidas de peso según su formato comercial, ya que bajo adulteraciones pueden experimentarse fugas importantes después del proceso de descongelación. Por otra parte se hace significativo examinar la calidad del alimento, verificando siempre que sea posible que esté acorde con nuestras exigencias y siempre hacerle saber a nuestro proveedor la disposición de devolver o no aceptar la mercancía bajo alguna irregularidad detectada.

Condiciones en la que es transportada la mercancía para las entregas, y estado técnico de la transportación.

Sobre todo para los alimentos perecederos, no todos los vehículos son apropiados para el transporte de estos, a fin de mantener la temperatura establecida para conservar el alimento en condiciones inocuas y aptas para su consumo. En algunas normativas según cada región, se define la tipología de los principales vehículos de transporte de alimentos, en este documento se toma como referencia la Norma Cubana NC 454:2006 en la cual se menciona de forma general las características fundamentales de cada uno de ellos:

- a) **Vehículo isotermo**: vehículo cuya caja está construida con paredes aislantes, incluidos las puertas, el suelo y el techo, que limita el intercambio de calor entre el interior y el exterior.
- b) **Vehículo frigorífico**: vehículo isotermo que incorpora un dispositivo de producción de frío, y permite, con una temperatura media exterior de 30°C, reducir la temperatura del interior de la caja vacía y de mantenerla de forma permanente entre 12 °C y -20 °C, dependiendo de la clase de vehículo para esta categoría.

Los vehículos utilizados por los suministradores deben revisarse y chequearse para comprobar el cumplimiento de las buenas prácticas en la transportación, evaluando estado técnico, condiciones e higiene de los transportes utilizados.

En cuanto a las principales temperaturas exigidas para cada producto durante la transportación según su género se reflejan a continuación de forma general:

1. Productos ultra congelados y congelados (carnes y productos cárnicos congelados, pescados, mariscos): -18 °C o menos.
2.
 2. Mantequilla: 2 °C.
 3. Productos preparados a base de carne: 5 °C / 2 °C
 4. Yogurt y queso fresco: 4 °C.
 5. Helados: -20 °C.
 6. Huevos: 6 °C

Estas y otras especificaciones tales como: aspecto externo, características físico-químicas y microbiológicas, temperatura de llegada al centro, entre otras deben ser pactadas por la entidad y el productor o comercializador, y se basan en todos aquellos elementos referidos a garantizar una óptima calidad del producto recibido. Cada uno de estos elementos debe estar incluido dentro del contrato que se firmará de mutuo acuerdo por ambas partes para la compra-venta del producto en cuestión.

De forma general la mayoría de los contratos de compra-venta de alimentos sólo contienen en sus preformas cláusulas referidas a la calidad de sus productos de forma muy general, sin embargo, existen muchas mercancías para los que deben pactarse de antemano elementos específicos sobre todo de la temperatura a la cual será decepcionada y por la cual deberá responder el proveedor. Si a esto se le suma la posible contratación con empresas comercializadoras mayoristas, que no son las que confeccionan el producto y que en muchas ocasiones desconocen los cuidados de alimentos que requieren condiciones de control específicas, entonces deben ser estudiados todos aquellos factores que impliquen riesgos a través de la participación de un equipo multidisciplinario para que se incluyan dentro de las cláusulas del contrato y el

producto llegue con la calidad deseada a la instalación, garantizando un producto adecuado con las exigencias del sector gastronómico de nuestros días

Evaluación de lotes de productos de forma aleatoria para determinar el estado de la mercancía.

Para la comprobación del cumplimiento en lo establecido por ambas partes en cuanto a los parámetros de recepción de productos más vulnerables y lo referido en la documentación, se debe realizar al menos cada ciertos periodos de tiempo chequeos de diferentes lotes de productos y de forma aleatoria, donde se pueda comprobar las temperaturas internas del producto u otros parámetros de control que sean de interés por parte de la empresa.

Los proveedores deben estar convencidos y seguros que cada uno de los productos que se reciban serán bien examinados y a fondo, según los requerimientos de calidad deseados, también de ser posible pueden visitarse las instalaciones de los suministradores para corroborar su forma de trabajo y cumplimiento de las regulaciones establecidas, ya que solo así se podrá desde los inicios establecer las reglas una relación proveedor-cliente sólida y efectiva.

PERSONAL DE LA EMPRESA

Son las personas o grupos de personas que trabajan en una organización y se relacionan entre sí, aportando su esfuerzo físico e intelectual, así como sus valores, ideas y conocimientos.

Es el esfuerzo humano que se utiliza para convertir la materia prima en un producto terminado.

La remuneración de quienes participaran de esta transformación se considera costo indirecto de fabricación.

La mano de obra reacciona de distintas maneras frente a los cambios en el nivel de actividad, según sea la forma que se haya definido para remunerar a los trabajadores.

No solo es fundamental reconocer en el personal lo que por ley le corresponde ganar por su trabajo, sino también hay otros puntos que son sumamente importantes a la hora de lograr tener un personal satisfecho y contento con sus tareas. Estas son:

RECURSOS HUMANOS EN GASTRONOMIA

El perfil de cada puesto laboral dentro de restaurantes y bares.

¿Cómo nace la idea de fundar esta división de recursos humanos?

Hace varios años que somos muy activos en la Bolsa de trabajo y en la oferta de pasantías a nuestros alumnos. Hemos entendido que hay una enorme necesidad en la industria de proveer un servicio de recursos humanos profesionalizado, dado que el tamaño en general de las operaciones gastronómicas no permite que tengan estructuras de recursos humanos internas (estructuras que puedan resolver el proceso de selección y definición de los perfiles y las competencias necesarias para llenar los puestos). Por eso, comenzamos hace un año y medio a trabajar en una propuesta de reclutamiento y generamos esta consultoría para abastecer esta área que está carente.

¿Cómo está organizada la división?

Está conformada por un gerente reclutador, dos psicólogos y un proceso de análisis de personal que incluye la prueba específica tomada por un cocinero si es para cocina, por un pastelero si es pastelería, por un maître si se trata de camareros. Es un equipo de 5 que hacen el proceso de reclutamiento y el proceso de consultoría en la elaboración de descripciones de puestos y análisis por competencias está formado por dos psicólogos y un experto en la materia.

¿Cuáles son los servicios que brinda?

Los servicios consisten en análisis y definición de puestos y perfil de competencias, reclutamiento, capacitación y "reubicación de la persona".

Podríamos definir 3 grandes áreas dentro de la gastronomía: la cocina (área de producción), el servicio de salón (atención al cliente) y la Administración (Gestión del negocio).

¿Cuál es el perfil de profesionales para cada una de ellas?

El perfil de los profesionales que trabajan en estas tres áreas es bien diferenciado. El cocinero debe ser una persona estable, medida, creativa, eso independientemente de que por supuesto debe saber cocinar muy bien. El administrador tiene que ser racional y organizado. El camarero se debe caracterizar por ser gentil, amable y con vocación de servicio. Estas características son las que se tienen principalmente en cuenta a la hora de seleccionar a la persona adecuada para cada puesto.

¿Cuáles son las aptitudes indispensables con las que debe contar un profesional gastronómico?

Idoneidad, conocimiento de la profesión, amabilidad en el trato, capacidad para trabajar en equipo y una altísima vocación de servicio.

Brindan también servicio de capacitación: ¿qué rol juega la capacitación del candidato contratado dentro del proceso de selección?

Juega un rol muy importante porque un candidato que es capacitado, se siente contento y con mucho más sentido de pertenencia al lugar de trabajo (ya sea un hotel o restaurante). Además, la capacitación es siempre buena en sí misma porque la persona se forma en lo que va a tener que hacer y de esta forma puede desempeñarse mejor.

¿Cuáles son las mayores virtudes y las deficiencias que como seleccionadores de personal detectan en los profesionales formados en nuestro país?

La mayor virtud tiene que ver con el nivel de formación en general de los chef argentinos. Algunas de las instituciones formadoras en nuestro país son muy buenas y ello hace que haya profesionales con una excelente educación, unos buenos niveles culturales y especializados en rubros diversos como la cocina francesa, asiática etc. Ello les permite desempeñarse y competir en casi cualquier cocina del mundo.

Ello se evidencia en que hay varios de nuestros alumnos que han sido reconocidos y han logrado éxitos enormes tanto acá en el país como así también en el extranjero. En cuanto a las deficiencias, considero que algunos no saben valorar lo suficiente la necesidad de adquirir nuevas y mayores competencias y no siempre saben encarar el trabajo en equipo, que es fundamental en esta profesión.

¿Cómo gestionar los Recursos Humanos en la empresa gastronómica?

En un restaurante o bar, el alma del negocio la constituyen los empleados. Una buena comida y ambiente agradable pueden convertirse en aserrín en la boca si es servida por un personal arrogante o desmotivado.

La expresión “gestión de los recursos humanos” genera un conjunto de interrogantes de gran relevancia para el mundo empresarial. A diferencia de otras funciones empresariales como la financiera o la comercial, ésta es un área cuestionada por gerentes, directores y propietarios de las empresas. La dirección de personas es un área muy joven y extremadamente compleja, en la que hay pocos modelos universalmente generalizables. Su objeto de gestión -las personas- han venido jugando un papel cambiante dentro de las organizaciones a lo largo del siglo pasado.

El ritmo de cambio más acelerado requerido por la tecnología, la globalización, el crecimiento rentable y las exigencias de los clientes coloca en el centro de la escena la competencia de la fuerza laboral y las capacidades de la organización. Muchas iniciativas se han vuelto críticas para el éxito de las firmas: calidad, reingeniería, mejora de procesos, competencia en cuestiones centrales, aprendizaje, disciplina de mercado y conducción principista, entre otras. En la base de estas iniciativas está la manera en que las organizaciones hacen las cosas – sus capacidades – y cómo tratan a su gente. Comprender, acrecentar y crear capacidades y habilidades conducirá a organizaciones prósperas y líderes exitosos.

La conducción debe hacer centro en el funcionamiento en equipo y debe ser compartida, en vez de estar en manos de un solo individuo.

¿Cuáles son los desafíos que deberíamos plantearnos como gerentes, empresarios o directores de empresas gastronómicas respecto a los recursos humanos en nuestras organizaciones? algunos de los desafíos que deberíamos afrontar son:

Hacer centro en las capacidades: ¿Qué capacidades existen actualmente en la empresa? ¿Qué capacidades se requerirán para el éxito futuro de la empresa? ¿Cómo podemos poner las capacidades a tono con las estrategias de la empresa? ¿Cómo podemos diseñar las prácticas de recursos humanos para crear las capacidades requeridas? ¿Cómo podemos medir el logro de las capacidades requeridas?

El cambio: ¿Cómo desaprendemos lo que hemos aprendido? ¿Cómo alentaremos, sin poner en peligro la empresa, que se corran los riesgos que sean necesarios para el cambio? ¿Cómo cambiaremos y aprenderemos más rápido?

Atraer, retener y medir la competencia y el capital intelectual: Encontrar y retener talento se convierte en el campo de batalla competitivo. Las empresas que triunfen serán aquellas más capaces de atraer, formar y retener individuos con capacidad, perspectiva y experiencia suficiente para conducir un negocio global.

Los Recursos Humanos en la empresa gastronómica

El cuerpo y alma de un negocio como un restaurante, bar, fast-food o cafetería lo constituyen sus empleados. La comida más gustosa, servida en el más adorable ambiente, puede convertirse en aserrín en la boca si es servida por un personal arrogante o desmotivado. Pero un empleado motivado, alegre, amistoso, con una gran sonrisa puede seducir al cliente con una disculpa y una sonrisa para que tolere pequeñas demoras, o no se sienta mal si se ha cometido un error con su pedido.

Para una adecuada gestión de recursos humanos en la empresa gastronómica se deberían formar mozos, chef, encargados y gerentes que se involucren de tal forma que aporten su talento, conocimientos, competencias en pos del crecimiento de la empresa, que se conviertan en socios estratégicos, agentes de cambio, expertos en sus acciones.

Dependiendo del tamaño de la empresa, los responsables de determinar las políticas de recursos humanos puede ser responsabilidad de:

- Un departamento de recursos humanos
- Un profesional
- El propietario de la empresa
- Un supervisor regional del área de operaciones

- Un gerente, encargado o jefe responsable del negocio

No obstante, la responsabilidad de asegurar que las políticas de recursos humanos se ejecuten en cada una de las sucursales “siempre” es del área de operaciones.

¿Qué acciones específicas se pueden implementar independientemente del tamaño de la empresa gastronómica? Cada una de las acciones que se detallan puede ser perfectamente aplicable:

- Definir la misión, visión y valores de la empresa
- Definir la estrategia de la empresa
- Definir las estrategias de recursos humanos
- Definir objetivos para el negocio en general
- Definir objetivos para cada uno los puestos en particular
- Definir el perfil de empleado que quiero tener para cada uno de los puestos de mi empresa
- Profesionalizar el reclutamiento y selección de recursos humanos
- Involucrar a todos los empleados en el funcionamiento del negocio (pedir sugerencias)
- Trabajar con convenios de pasantías con escuelas de gastronomía
- Trabajar con programas de motivación y reconocimiento (ejemplo: becas en escuelas de gastronomía para empleados sobresalientes, hacer acuerdos con empresas de otros rubros como para entregar beneficios a empleados de buen desempeño)
- Evaluaciones de desempeño trimestrales en base a objetivos cuantitativos y cualitativos específicos
- Desarrollar planes de carrera
- Realizar por lo menos una encuesta de clima laboral anual
- Tener descripciones de puesto para cada empleado
- Tener programas de formación para empleados
- Tener un programa de comunicación eficaz con todos los empleados (reuniones mensuales para comunicar el cumplimiento de los objetivos, cartelera interna con novedades sobre promociones, precios, etc.)

Por supuesto que debemos utilizar indicadores de gestión que nos permitan medir cómo estamos gestionando los recursos humanos.

Tanto en términos de productividad como de calidad del trabajo, la maximización del rendimiento de los recursos humanos es vital. Si las personas no están rindiendo suficiente, ya sea por ineficiencia o por incertidumbre, la productividad sufrirá y los resultados pueden retraerse o peligrar. Es importante que las personas sean mayormente autosuficientes, capaces de tomar buenas decisiones por sí mismas y mantener los objetivos encaminados.

- **Administración de Recursos Humanos interno**

La administración de los recursos humanos es consubstancial al elemento de integración principal de la sociedad actual: la organización, están conformadas por personas, las mismas que son la parte fundamental de la organización, quienes permiten el desarrollo continuo para lograr los objetivos organizativos propuestos, que ayudarán a la consecución de las metas planteadas.

La actividad del departamento de Recursos Humanos se basa en la información disponible respecto a los puestos de trabajo, estos constituyen la esencia misma de la productividad

FUNCIONES De LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

La importancia se deriva de las funciones laborales o administración de personal desde los siguientes puntos de vista:

- **Ambiente**
- **Armonía en las relaciones laborales**
- **Niveles de producción**
- **Derechos y obligaciones**
- **Concatenar esfuerzos**
- **Satisfacer el capital menos el trabajo.**
- **Competencias**
- **Condiciones de vida**
- **Servicio.**

El propósito de la administración de personal es el mejoramiento de la contribución productiva del personal a la organización, en un marco de acciones éticas y socialmente responsables.

- **Importancia de la administración de Recursos Humanos interno**

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de la planta son recursos necesarios para la organización, los empleados "EL TALENTO HUMANO" tienen una importancia sumamente considerable.

El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir

los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización.

Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director del talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



TOMA DE PERSONAL O RECLUTAMIENTO

Exigencias:

- **EL CURRICULUM VITAE:**

El camino hacia un trabajo está lleno de búsquedas continuas y lecturas de anuncios; como consecuencia, de esa búsqueda, viene luego la confección y el envío del propio Curriculum.

El Curriculum es un documento cuyo objetivo es poner en evidencia las cualidades profesionales y personales, de modo tal de provocar la atención de quien lo lee. El objetivo del envío del CV. Es conquistar la convocatoria a una entrevista. Por lo tanto, armar un buen Curriculum significa, también, estar preparado para hacer frente a un buen

coloquio de trabajo. Es el primer elemento que tiene el profesional o la persona que hace la búsqueda y por lo tanto DEBE ser interesante.

La selección del postulante comienza con el análisis del Curriculum, de manera que éste debe concebirse como una tarjeta de presentación, como una fotografía de la propia personalidad, que tenga efectos directos en quien lo lee: prestarle la atención requerida.

Dado que los puestos disponibles son siempre menos que el número de candidatos que se presentan, es necesario hacerse notar, o bien conocer algunas tácticas para no pasar inadvertidos. Los seleccionadores de personal son profesionales habituados a leer centenares de Curriculum y a descartar automáticamente aquellos que no correspondan a las exigencias requeridas.

No existe un CV. Que pueda considerarse un modelo universal, pero en todos es necesario no olvidarse de colocar algunos datos para evitar caer en grandes errores.

Un buen Curriculum debe organizarse en puntos ordenados, con el fin de poner en evidencia los elementos más importantes.

Una estrategia aconsejada por muchos expertos es seguir un orden cronológico inverso con respecto al estudio y a la experiencia laboral, con el objetivo de resaltar las actividades más recientes, que, presumiblemente, son las más interesantes.

En qué ocasiones se puede presentar el Curriculum?

- Para responder a un anuncio publicado en un periódico.
- Para enviar a una empresa particularmente interesada.
- Para presentar a las consultoras de selección de personal y a las universidades donde estudian los postulantes.

Un Curriculum eficaz debe...

- Evitar terminar en el cesto de papeles.
- Crear una primera impresión favorable.
- Estimular el interés hacia el candidato y concentrar la atención sobre sus recursos.
- Ser atrayente a la vista y correcto en la forma.
- Ser convincente acerca de que el postulante representa la solución para el problema de la empresa.

Reglas para el contenido del CV:

Debe ser sintético: ser conciso en las palabras y rico en los hechos (un seleccionar tarda alrededor de 20 segundos en leer un Curriculum). Debe ser preciso y concreto, no dar ideas confusas ni dejar cosas en el aire.

Debe ser completo: brindar todas las informaciones esenciales para la evaluación del candidato. El objetivo es demostrar que el postulante se acerca lo más posible al perfil de la posición solicitada.

Debe ser original: personalizar las formas y los contenidos para capturar la atención del lector. Hay que tener equilibrio y sentido de la medida, pero también demostrar agrado y simpatía.

Debe ser sincero: no hacer trampas sobre la información referidas; las mentiras tienen patas cortas.

La Presentación: debe ser prolija y organizada. No se aconseja utilizar excesiva cantidad de expresiones extranjeras ni la sobreabundancia de datos así como tampoco sobredimensionar el CV con datos que no son reales. Es importante darle especial cuidado a la ortografía, tanto en español como en otro idioma. Si se tiene que enviar un CV en otro idioma, hacer revisar la redacción por alguien que domine el idioma correspondiente.

No mentir ninguna circunstancia, el Curriculum es una foto y tiene que ser la foto de la persona que lo presenta, no la de otros.

Algunos consejos adicionales:

- No usar en forma excesiva superlativos (Ej.: soy el mejor líder de proyectos del mercado), ni para describirse ni para describir a la empresas en las que se ha trabajado.
- Evitar el pronombre personal (yo) para la redacción del CV. Se presume de antemano que todo lo que dice es sobre el que escribe. Siempre es mejor utilizar la tercera persona o un lenguaje impersonal.
- Utilizar frases cortas y puntos. Muchas personas se pierden en frases sin puntos y esto dificulta la lectura; las frases cortas son siempre más contundentes.
- Redactar con un castellano simple, no elegir lenguajes rimbombantes, un lenguaje sencillo y directo simplifica la lectura.
- En cuanto al tipo de letra, se sugiere un estilo discreto, sin estridencias. La letra tipo Arial, Times New Román, o similares son adecuadas. No hay que mezclar tipos de letras.
- En cuanto a incluir o no los objetivos en el Curriculum, puede ser un arma de doble filo. Se puede tener un objetivo solo si se está dispuesto a correr el riesgo de seguir solo lo que se pone allí.
- Es conveniente fechar el C. V., ya que le otorga una referencia en el tiempo.
- Nunca se firma un C. V. ya que la firma va en la Carta de Presentación.
- No hay que confeccionar una carátula para el C. V.
- El papel debe ser preferiblemente blanco y sin texturas.
- Incluir un FOTO actualizada.
- Es aconsejable usar de una a tres carillas solamente. No es necesario armar un CV extremadamente extenso.
- Esquema a seguir para el Contenido:
- Comenzar por los datos personales: nombre, apellido, edad, DNI, teléfonos, mails, estado civil, etc.
- Luego hay que detallar la educación: mencionar primero el título más alto que hayan alcanzado y la institución de dónde se egresó. Incluir también los cursos realizados, conferencias, jornadas en forma breve.
- Respecto del idioma, interesan los conocimientos, no los cursos realizados. Si poseen un punto fuerte en el manejo de un idioma extranjero, indíquelo.

- Para darle un hilo conductor al relato, es conveniente ordenar la información en forma descendente, comenzando por el trabajo actual o último. Esto tiene cierta ventaja respecto del modelo de Curriculum ascendente; en primer lugar el lector rápidamente se hace una idea sobre el candidato, enfatizando el presente o los últimos años. En general son estos los más relevantes de la carrera de una persona. Hay que indicar el nombre de la empresa, fechas de ingreso y egreso, posición ocupada y principales funciones o logros, o ambos según sea más oportuno para el caso.
- Se puede incluir también un renglón con otros datos de interés: hobbies, deportes, disponibilidad para viajar, reconocimientos obtenidos, etc. Esto es optativo y se debe tener en cuenta quién es el RECEPTOR del CV.
- Por último, puestos a los que aspira, áreas de interés, fortalezas personales (sólo en caso que no se acompañe con una carta de presentación).
- Referencias Personales: nombres y teléfonos de aquellas personas que puedan acreditar la experiencia laboral mencionada.

Algunas respuestas a preguntas comunes:

- Pregunta: hay que incluir o no fotocopias de certificados o diplomas?
- Respuesta: NO, a menos que los soliciten.

- Pregunta: es necesario acompañar el CV. con una Carta de Presentación?
- Respuesta: Sí, es aconsejable una Carta que sintetice las coincidencias entre los antecedentes personales y el perfil buscado por la empresa.

• LA CARTA DE PRESENTACIÓN

La carta de presentación acompaña al Curriculum vitae y lo enriquece dándole un tono más sincero y personal. Es la publicidad que hace el postulante de sí mismo.

¿Por qué escribir una carta de presentación?

El principal objetivo es transmitir el interés del candidato por la empresa o el puesto ofrecido. Se trata de una tarea difícil, si se considera que se cuenta con pocos renglones para manifestarse. Por lo tanto, es necesario encontrar un justo equilibrio entre la parte referencial y el componente personal.

¿Qué elementos debe contener una carta de presentación?

La carta de presentación puede ser la respuesta a un anuncio leído en un diario, pero también puede estar motivada por una candidatura espontánea. En el primer caso, es importante especificar la referencia de la inserción y el diario en donde apareció. En el segundo, es necesario ser preciso con respecto a las motivaciones que han inducido al postulante a presentarse ante la empresa, cómo la ha conocido y por qué se considera apto para el puesto.

Ante todo, tratándose de una carta, es necesario saber cómo redactar el encabezamiento: los datos personales se escriben en el sector superior izquierdo, mientras que el nombre y el domicilio del interlocutor deben estar un poco más abajo, a la derecha.

El texto de la carta de presentación está compuesto por ciertos aspectos principales:
La referencia al aviso que se responde, o bien, en el caso de una candidatura espontánea, el motivo por el cual se está interesado en esa empresa determinada.
Las cualidades personales y la experiencia en virtud de las que se presenta como candidato.
Luego de los saludos finales, la carta siempre se firma.

La capacidad de síntesis es el componente esencial para demostrar la propia profesionalidad. Las frases deben ser cortas y los verbos tienen que usarse en indicativo.

La regla llamada del vosotros, yo, nosotros es otro de los instrumentos que se deben utilizar. Aconsejada por todos los expertos, esta regla se basa en una especie de juego de las partes:

- Vosotros: se atribuye a la empresa, a la cual el postulante se dirige en un modo directo.
- Yo: es la presentación de uno mismo y de sus capacidades.
- Nosotros: es el resultado del vosotros y del yo, es decir, qué cosas es posible hacer juntos.

• **LA ENTREVISTA PERSONAL**

Una vez que consiguió la entrevista, el postulante deberá prepararse para aprovechar, en menos de una hora, la oportunidad que se le da. Existen diversas metodologías en práctica para la selección de personal, pero las empresas suelen adoptar algunas bastante estandarizadas:

- Entrevista con el experto de selección de la empresa o un consultor externo a quien se encarga la búsqueda.
- Discusiones o simulaciones efectuadas entre grupos de candidatos, siempre con la presencia del experto.
- Test lógico-actitudinales escritos a mano o en la computadora.

La entrevista personal es la "reina" de las pruebas de selección. Es el momento de la verdad, cuando se compara a las personas integralmente, en sus competencias, en sus personalidades y en sus estilos de relacionarse.

También se trata de una prueba imprevisible en su desenvolvimiento y en su éxito: cada persona ve la realidad a la luz de esquemas, opiniones y prejuicios propios, sobre todo en lo que se refiere a un tema tan subjetivo como la evaluación de las personas.

Por lo tanto, sin dejar de ser uno mismo, durante las entrevistas de selección, hay que tener presente que aquello que se cree decir y manifestar, es lo que será percibido por el interlocutor, y que ambas cosas no son necesariamente iguales.

A menudo sucede que se sale de una entrevista convencido de haber dado la impresión de ser sociable y extrovertido, mientras que el seleccionador anotará "ingenuo y voluble",

o de haber parecido ser serio y medido, y, sin embargo, ser catalogado como "rígido e introvertido".

Pasos a seguir antes de la entrevista:

- Asegurarse de la fecha, hora y lugar de la entrevista.
- Acordarse de escribir en un papel las informaciones que se reciben.
- Estar seguro del nombre de la persona con quien se debe hablar. Causa mala impresión no conocer algunos datos generales del entrevistador.
- Saber cómo ir al lugar de la entrevista, para evitar llegar tarde, lo cual sería una desventaja. Lo ideal es llegar a la entrevista algunos minutos antes.
- Tener información sobre la empresa y sobre el perfil requerido. Generalmente, causa buena impresión demostrar que se está informado.
- Presentarse vestido en un modo ordenado, no excesivamente elegante, pero no desalineado.
- Preparar una buena auto presentación: hacer un balance de las experiencias formativas y laborales, las características personales y la capacidad, valorizando todo aquello que puede parecer apto para el trabajo en general y para éste en particular.
- Prepararse a responder las preguntas más frecuentes:
 - ✓ ¿Por qué ha elegido la universidad o academia en donde estudia?
 - ✓ ¿Por qué le interesa este trabajo?
 - ✓ ¿Por qué debería ser elegido?
 - ✓ ¿Cuál es el sueño de su vida?
 - ✓ ¿Cuáles son sus puntos fuertes? Y los débiles?
 - ✓ ¿Su mayor logro?
 - ✓ ¿Logra llevarse bien con otras personas?
 - ✓ ¿Qué hobbies tiene?
 - ✓ ¿Cuáles son sus objetivos a largo plazo?
 - ✓ ¿Cuál es su retribución mensual actual?
 - ✓ Para usted, ¿qué es lo más importante del trabajo?
 - ✓ ¿Cuál es la característica que más le interesa de la función para la cual se postula?
 - ✓ ¿Puede comentar sus experiencias laborales anteriores?

- ✓ ¿Tiene preguntas para hacer?

Se sabe que una buena entrevista es aquella en la que el postulante logra salir como es realmente, como lo ven sus amigos y aquellos que lo quieren.

No es una buena entrevista aquella en la que se logra engañar, escondiendo espacios importantes, aunque inoportunos del profesional.

¿Qué quiere llegar a saber la empresa a través de la entrevista personal?

- Si el postulante tiene los conocimientos técnicos y la capacidad necesaria para cubrir esa posición.
- Si las características particulares de la persona se adaptarían a la posición específica.
- Sus posibilidades de desenvolvimiento.
- Si hay problemas que se puedan predecir.

EL DECÁLOGO DE UNA BUENA ENTREVISTA

1. Causar una buena impresión

Como dicen los americanos (Nunca tendrás una segunda oportunidad para causar una primera impresión). Esta afirmación es dramáticamente verdadera. La primera impresión que el postulante genera en su interlocutor será la que siempre permanecerá pegada a él.

La entrevista se desarrolla en cuatro etapas:

- La introducción
- El examen del candidato,
- El contra examen por parte del candidato,
- La clausura.

La introducción puede durar de 2 a 3 minutos; el examen, 20; el contra examen, 10; y la clausura, 4 a 5. Los 2 o 3 minutos de la introducción influyen enormemente en las siguientes etapas de la entrevista. En general, un entrevistador avezado ya habrá clasificado al candidato; sólo en algunos casos, dará marcha atrás en su evaluación analítica.

Para realizar una buena introducción, el postulante debe mostrarse tranquilo, curioso y confiado, pero también debe tratar de establecer un interés personal con el seleccionador. Una sonrisa sincera, un movimiento, una observación que relaje las tensiones son

siempre agradables: si el candidato está tensionado y el seleccionador no se relaja, no se disfruta de la entrevista. Bastan pocas palabras para demostrar que una persona es abierta y bien dispuesta. Las demostraciones deben ser breves, porque de otra forma, el entrevistador pensará que el postulante es un charlatán.

2. Prepararse para los puntos débiles

La segunda parte del coloquio es un verdadero examen. Las competencias y la personalidad del postulante serán sondeadas a fondo con el fin de evidenciar eventuales carencias. Así como nadie es perfecto, cualquier cosa desagradable aflorará, sin que la persona se dé cuenta. El problema es qué hacer para que el seleccionador no lo clasifique dentro de los puntos débiles.

La respuesta es, aparentemente, simple: jugar por anticipado, reconociendo las eventuales debilidades, encuadrándolas dentro de las verdaderas fortalezas, y demostrando cómo se logrará compensarlas. Nunca hay que negar la existencia de puntos débiles.

En fin, para no hacerse etiquetar en base a los puntos débiles, es necesario:

- Saber que tal vez se requiera hablar de ese tema.
- Admitir serenamente la existencia.
- Demostrar cómo, siendo consciente, el postulante mismo ha individualizado el antídoto a los potenciales riesgos que esto representa

Cuando el entrevistador se ha hecho una idea bastante precisa de cómo es el entrevistado, y de cuáles son sus motivaciones, seguramente dará fin a esta parte de la reunión preguntando: ¿Quiere hacer alguna consulta?

El mejor modo de arruinar una entrevista es decir: "No tengo ninguna pregunta en mente". El seleccionador, en mente mandará al postulante al infierno, pensando: no tiene personalidad.

Hay algunas preguntas que el entrevistado puede hacer, tanto como para obtener informaciones útiles que contribuyan a construir una imagen positiva de él.

Es preciso recordar que uno de los objetivos en la entrevista es derribar las distancias que hay entre el postulante y el seleccionador, además de deshacerse de la imagen "de estudiante inexperto".

3. Tranquilos y sonrientes

El postulante no debe preocuparse si está un tanto nervioso antes de la entrevista. Un buen seleccionador sabrá instaurar un clima distendido, pero también es importante contribuir a ello: una sonrisa y una postura serena demuestran que el entrevistado sabe manejar el stress.

Hay que tener cuidado, porque la tensión es también un mecanismo de defensa indispensable, que permite movilizar y explotar al máximo todos los recursos propios. Una postura muy relajada demuestra escasa capacidad y, generalmente, se termina cometiendo errores. Estar sereno no significa perder el control constante de la situación.

4. Ni ingenuos, ni agrandados

El postulante no está conversando ni haciendo confidencias, está hablando con un objetivo preciso y con una persona que lo juzgará, también, por el modo en que trata de alcanzar ese objetivo. Por lo tanto, sin distorsionar los hechos, la entrevista es una buena ocasión para que el postulante hable de sí mismo, demuestre que sabe aprovechar y dominar las complejidades reales, y ponga en evidencia que puede analizar e interpretar los hechos con realismo y sentido de la oportunidad. Quien se sabe vender a sí mismo sabrá vender bien a la empresa donde trabaja.

Es importante, sobre todo, no tomar una postura de lo que no se es. Una persona que tiene una actitud de gerente a los 24 años, que quiere representar un rol más grande de sí mismo, quiere impresionar al seleccionador, y éste creará que se ha extralimitado. Además, es una buena norma no emitir juicios o afirmaciones drásticas, extremistas o demasiado originales.

Tal vez no sea lo correcto, pero las empresas aprecian más los tonos esfumados que los muy deslumbrantes, el equilibrio que la provocación, aunque ésta sea genial. Por lo tanto, hay que controlar los superlativos, los puntos exclamativos y los ademanes.

5. Pensar en positivo, creativo, concreto

¿Cuáles son las características más importantes que una empresa busca en sus colaboradores? ¿Qué imagen de uno mismo hay que dar?

Sin duda, cada posición a cubrir, cada empresa y cada seleccionador tiene su preferencia subjetiva: pero existe un requisito absolutamente universal: para el trabajo se necesita gente que hable poco y que trabaje mucho.

Todos los jefes quieren tener a su lado a personas concretas, positivas y activas, que piensen cómo resolver los problemas, y no en comentarlos o complicarlos. Es mejor una persona simple pero confiable que un intelectual vago. Por eso, en la entrevista hay que evitar parecer quejoso, teórico y pasivo; nunca hay que culpar a otros de los fracasos, ni hacer comentarios fatalistas o manifestarse egoístas o burocráticos. La generosidad en una empresa nunca se premia, pero siempre se solicita.

6. Hable, por favor

Hay que tener cuidado cuando la entrevista se torna un interrogatorio, con un seleccionador progresivamente más nervioso que hace las preguntas, y un entrevistado cada vez más asustado que responde con monosílabos. En la fase de examen la entrevista tampoco tiene un camino preestablecido. Es bueno recoger algunas informaciones indispensables; al seleccionador le interesará, sobre todo, hacer hablar al postulante para comprender cómo razona, cómo polemiza, cómo interactúa, qué opinión tiene de sí mismo y de lo que lo circunda, cuáles son sus aspiraciones y cómo quiere alcanzarlas.

Si el entrevistado no habla, **si contesta como en un interrogatorio, si no toma la iniciativa del discurso, el entrevistador se formará una opinión mediocre o, lo que es peor, ninguna opinión.** Por lo tanto, es fundamental motivarse, desarrollar las propias respuestas y aclarar aquellas que parezcan ambiguas, antes de que se lo pregunten.

Hablar bien quiere decir, también, no hablar mucho: la síntesis es una de las virtudes más apreciadas en una empresa, porque transmite el mayor número de informaciones en el menor tiempo posible.

7. Cuidado con el lenguaje

El seleccionador a veces olvida que tiene frente a sí a una persona que sabe poco o nada de una empresa, mientras que el candidato en ocasiones da una imagen de sí mismo más inmadura de lo necesario, porque permanece ligado a un modo de expresarse puramente académico y juvenil.

Hablar de los exámenes realizados o de los profesores aleja psicológicamente a quien habla del seleccionador que escucha.

Es importante ir a la entrevista teniendo un vocabulario empresarial esencial y estar en posición de comprender más o menos de qué se trata, si esos términos pertenecen al campo de acción o no. Por ejemplo, un ingeniero en informática puede ignorar de qué se ocupa la tesorería, pero no qué es el lenguaje C, y viceversa para un licenciado en economía.

8. Tener presente quién está enfrente

El seleccionador está tan interesado como el postulante en el éxito de la entrevista: debe encontrar a alguien para el puesto y, si usted fuese el elegido, ya habría terminado la búsqueda. Por lo tanto, es más un aliado que un enemigo.

Si el entrevistador plantea preguntas difíciles, el postulante debe permanecer tranquilo porque, en línea de máxima, esto significa que la entrevista está marchando bien. El entrevistador hace las entrevistas más duras y agresivas con las personas que le interesan, mientras que deja las rápidas y corteses para "liquidar" a quien le parece inadecuado para la posición requerida.

9. La comunicación no verbal: los vestidos, los gestos, la voz y la mirada

En una entrevista no sólo cuentan las palabras: todo el cuerpo comunica. El interlocutor escucha también con la vista y con el tacto (y, a lo mejor, también con el olfato).

Los gestos, miradas y el tono de voz confirman, integran o desmienten las afirmaciones del postulante. El modo en que el candidato viste, saluda o se sienta puede contribuir de manera determinante a la formación de un juicio sobre él. La comunicación no verbal es menos controlable que la verbal, porque es más intuitiva.

A continuación, algunas destrezas para no complicarse la vida.

10. Cómo vestirse

Para la entrevista, es importante acertar también en el look, dar una sensación de confianza y seriedad. La fantasía y la originalidad son, en este caso, opciones de riesgo.

No es bueno vestirse casual, porque se da la impresión de inmadurez, y también es bueno evitar accesorios, maquillaje o colores muy vistosos. Aunque tampoco es oportuno envejecerse mucho llevando ropa de personas mayores.

A las mujeres se le concede más libertad, y siempre se aprecia una cierta elegancia, mientras que los varones se vinculan más al saco y a la corbata. También es bueno no tener un aspecto demasiado perfecto (que parece ser antipático), salvo que la entrevista sea muy importante.

11. Cómo habla el cuerpo

La comunicación interpersonal es un fenómeno muy complejo, y no es fácil mejorar la propia eficacia de comunicación rápidamente. Pero hay que tener presente que existen algunas posturas clave que todo seleccionador notará.

La tensión podrá transparentarse en un tono agrandado, arrebatado o de una posición rígida en la silla. Por eso hay que controlar esos fenómenos y, al darse cuenta de que se están enviando señales de tensión, respirar profundamente y relajarse, aun a costo de distraerse un momento.

Actitudes de defensa, es decir, de clausura, de rigidez y de mal humor, pueden percibirse al tener los brazos cruzados, la cara contraída, la mirada tensa. La afirmación de que el postulante no tiene problema en la relación con las personas queda desmentida mientras la pronuncia.

Gesticular mucho da idea de escaso autocontrol, pero un poco de movimiento físico, no exagerado, es oportuno, porque demuestra espontaneidad y soltura.

La mirada debe estar dirigida a los ojos del seleccionador, pero no de un modo obsesivo ni penetrante.

Darse la mano con firmeza al comenzar el coloquio puede ser banal, pero es sumamente importante. El problema no es que el seleccionador sienta la mano sudada o caliente, porque puede comprenderlo, pero sí que no perciba un mínimo de energía vital.

En lo que se refiere a la voz, antes que no se escuche, es mejor que sea unos decibeles más alta que el tono normal. También es importante variar un poco el tono, ser cálido y no metálico, con el fin de hacer agradable lo que se dice. Esto no es fácil de improvisar, **pero si el postulante logra ser él mismo, y si no se cohibe, lo logrará sin esfuerzo.**

Para concluir, un pequeño truco que permite entrar en sintonía con el seleccionador (se enseña en programación neurolingüística): ensayar frente al espejo y repetir todos los movimientos.

- **CONSEJOS ÚTILES PARA LA ENTREVISTA**

SI

- Informarse sobre los objetivos y problemas de la empresa.

- Evidenciar la contribución que se puede aportar.
- Vestirse de un modo adecuado a la ocasión.
- Tener una actitud positiva.
- Escuchar con atención las preguntas, y responder con precisión y síntesis.
- Valorizar la propia capacidad, conocimiento y experiencia de trabajo.

NO

- Llegar tarde.
- Monopolizar la conversación.
- Llevar el discurso a cuestiones personales.
- Ser reticente, no querer dar informaciones de sí mismo.
- Tener las ideas poco claras.
- Ser pasivo o, al contrario, ser agresivo.
- Mostrar rápidamente mucho interés en la retribución.

ADMINISTRACION DE PUESTOS DE TRABAJO

- **Encontrar los líderes o guías de los grupos de trabajo:**

Un empresario, director, gerente o encargado, debe tener características de Líder innato, intuitivo, conocedor del negocio, cuidadoso de sus propias Ideas y administrador de los recursos.

Si hablamos de **liderazgo**, cualidad que también debe estar en quienes secundan al empresario, podemos decir:

¿Qué es ser líder?

El liderazgo es la facultad de actuar sobre el comportamiento y las acciones de otros, en circunstancias que pueden ser formales o informales.

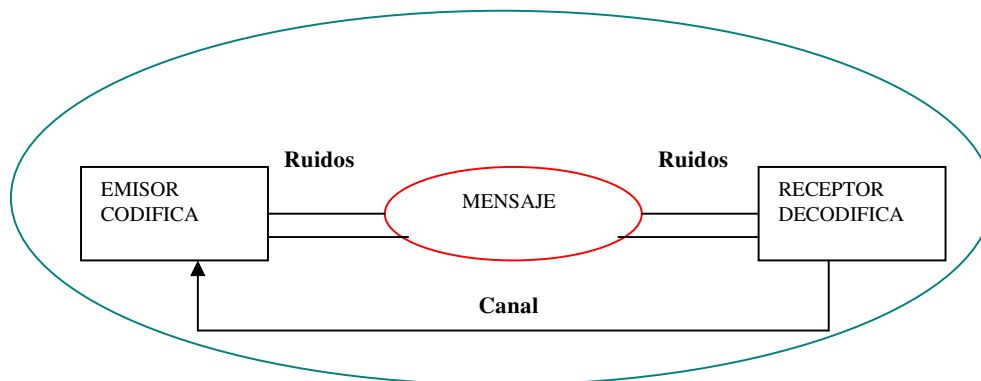
Siempre que alguien influye sobre otro para cumplir un objetivo está liderando. Para que se genere la relación de liderazgo, tiene que existir identificación de intereses entre líder y liderados.

El líder debe ser considerado como tal por sus seguidores. Tiene que ser reconocido, aceptado y respetado como tal.

¿Cómo se ha de comunicar un líder con el personal a cargo?

La comunicación consiste en un intercambio de mensajes. Se trata de sistemas a través de los cuales se trasmite y se recibe información. Es un hecho social.

Grafico del proceso de comunicación:



Retroalimentación o feedback

Retroalimentación: También se llama feedback, es la transmisión de la reacción del receptor ante el mensaje. La retroalimentación es decodificada por el emisor.

La comunicación debe ser:

- Clara
- Verdadera
- Adecuada
- Evaluable
- Protegida
- Completa.

Es fundamental una buena comunicación para que las ordenes y lineamientos sean acatados correctamente y permita la optimización de la tarea encomendada.

Los líderes son frecuentemente “gente común” quienes toman una postura sobre un tema y a partir de esto se vuelven líderes.

Toda transformación comienza a partir de transformaciones individuales.

Un buen líder es:

- a. Eficiente.
- b. Eficaz
- c. Tiene control de sí mismo y de la situación.
- d. Creativo
- e. Delega
- f. Coordina

- g. Conduce
- h. Estandariza
- i. Es una unidad de referencia.

¿Dónde nos ubicamos?

LIDER: Aquellos que hacen que las cosas pasen.

SEGUIDORES: Aquellos que observan que cosas pasan y tratan de copiarlas.

PERDEDORES: Aquellos que se asombran de lo que pasa.

LIDERES

Es deber del líder liberar energía al equipo.

Un líder maneja tres aspectos en su persona los cuales debe dominar.

Para entenderlos los vamos a dividir en tres agendas:

- 1- **Intelectual / estrategia.** ¿Qué debo hacer?
- 2- **Actitudinal** ¿Cómo lo hago?
- 3- **Emocional/ propósito.** ¿Por qué lo hago?

1- Agenda intelectual:

- Comenzar por entender al cliente.
- Evaluar sus comportamientos y certezas
- Adquirir una perspectiva externa.
- Incluir diferentes ideas o visiones.
- Generar nuevas ideas dentro de la empresa.
- Preguntar "que puede hacer nuestro competidor para Dañarnos y hacer esto primero.

Inteligencia es lo que se requiere para vivir una vida exitosa.

Las tres agendas necesitan para ser integradas que la gente tenga una verdadera perspectiva de la visión.

Un líder debe:

- Recompensar riesgos

- Acentuar rapidez
- Alentar experimentaciones
- Desafiar las certezas
- Construir e innovar fuentes de información.

Para ser un buen líder debe entenderse así mismo. Como hace esto:

- Formarse una imagen precisa de uno mismo.
- Utilizarla para operar efectivamente
- Tener acceso a los propios sentimientos
- Utilizarlos para guiar el comportamiento.
- Conocer sus emociones y manejarlas o dominarlas
- Motivarse así mismo
- Reconocer emociones en los otros
- Manejar las relaciones.

La **competencia intelectual** está relacionada con tan solo el 4% del éxito en el mundo real, en cambio la competencia emocional puede estar relacionada con un 90%.

La **competencia emocional** es la capacidad que una persona tiene para percibir, comprender y aplicar efectivamente el poder y la sabiduría de las emociones como fuente de energía humana información, conexión e influencia.

Es fundamental entender a los demás, trabajar cooperativamente con ellos y discernir y respetar sus estados de ánimo, temperamentos, motivaciones y deseos.

La CE es fundamental, se trata de utilizarla para influenciar sin manipular.

La CE nos motiva para desarrollar nuestro potencial singular, nuestros valores y aspiraciones más profundos que van desde las ideas a la acción.

La CE nos hace conocernos, permitiendo controlarnos.

Controlar el enojo, preguntándose la verdadera razón del mismo, redefiniendo el problema, tomándose un descanso, evitando las desviaciones dañinas y manejando bien los tiempo, contribuyen al éxito de la gestión de un líder.

CARACTERÍSTICAS DE LAS PERSONAS

Personas Reactivas

Eligen dejar que sus sentimientos, humor y comportamiento estén controlados por un estímulo externo.

Culpan a todos los demás por sus faltas de éxitos.

Piensan que algo o alguien en su entorno son responsable de su situación.

Parecen estar condicionados a responder de una manera en particular.

Personas Proactivas

Son responsables de sus propias vidas.

Sus comportamientos son el resultado de su propia elección consciente.

No culpan a las circunstancias, condiciones o condicionamientos por su comportamiento o situación.

Las personas Proactivas actúan, en cambio las reactivas, sufren los efectos de las acciones.

- NUESTRO MAYOR PODER ES NUESTRA LIBERTAD PARA ELEGIR NUESTRA RESPUESTA.
- LA MANERA EN QUE VEMOS LOS PROBLEMAS ES EL PROBLEMA.

Reconocer las emociones en otros, es **EMPATIA, ESCUCHAR MÁS ALLA DE LAS PALABRAS.**

EMPATIA: Las personas empáticas tienen una comprensión razonable y precisa de los sentimientos de otras personas al tiempo que mantiene una cierta distancia de la persona.

También se asegura de que la otra persona se sienta aceptada y comprendida y escuchada.

Cinco niveles de escucha

- 1- Ignorar, no escuchar en absoluto.
- 2- Fingir que estamos escuchando
- 3- Escucha selectiva
- 4- Escuchar con atención
- 5- Escuchar empático.

“La confianza es la base para las buenas relaciones.”

2- Agenda Actitudinal:

Gran parte de la marca se basa en la actitud.

El comportamiento es la marca:

- Generar ventaja desde lo personal como así también una ventaja de producto.
- Desarrollar un clima de negocios donde la conducta que convencerá a nuestros clientes de tratar con nosotros no sea un evento especial sino una presencia constante.
- Verificar la consistencia entre el mensaje corporativo al cliente y lo que ellos perciben.

El líder ha de tener en cuenta estos puntos para poder desarrollarse en el ámbito que le toca gerenciar.

Es fundamental integrar el:

SABER-----HACER-----SER

Consiste en: **“LO QUE DIGO LO HAGO”**

MODELO R.A.R.E

- RELIABILITY (CREDIBILIDAD, FIABILIDAD)
- ASSURENCE (CONFIANZA)
- RESPONSIVENESS (SENSIBILIDAD)
- EMPATHY (EMPATIA)

Credibilidad:

- ser consistente
- cumplir
- dar mensajes simples
- apoyar
- respetar
- ser la cara visible en todo emprendimiento.

Confianza:

- respaldo
- involucrarse
- reconocer
- asesorar
- dar confianza

- ayudar
- aceptar a los demás

Sensibilidad:

- Feedback, dos vías
- Responder rápido
- Conocer al otro
- Decidir - informar
- Permanecer abierto, hacerse tiempo
- Dialogar.

Empatía:

- Escuchar
- Play back, reflejar, chequear lo entendido.
- Respetar el tiempo de los demás.
- Tolerar un impasse, sin rendimiento.
- Prestar atención a las señales suaves.

Los líderes son responsables del clima del lugar: Exigencia, Confianza, Apoyo y Disciplina.

“LA GENTE NO ESCUCHA LO QUE UD. DICE, ELLOS MIRAN LO QUE UD. HACE”

3- Agenda Emocional:

No hay comportamiento intencionado si no hay una finalidad.

La finalidad es la fotografía de la idea:

El propósito es como una emoción.

La reacción sola no es (siempre) suficiente para impactar la conducta por un tiempo largo. El propósito apunta a liberar la energía de las personas en el trabajo.

Emoción es lo que nos mueve a nosotros a alcanzar nuestras metas. Son el combustible de nuestra motivación y nuestros motivos, en cambio, conducen nuestras percepciones y formas de accionar.

El líder necesita tener ideas muy claras sobre el enfoque continuo de la actividad que tiene a cargo y en particular deben ser muy conscientes de las directrices comerciales que se crean importantes.

Los mercados son exigentes. Los objetivos de los clientes y sus actitudes y gustos están cambiando. Sin embargo aunque las culturas e idiomas de nuestros clientes sean diferentes sus necesidades son básicamente las mismas.

Trabajando sobre bases que nos proporcionen el éxito, no debemos dudar en afrontar cuestiones que nos puedan frenar en el logro de nuestros objetivos. Tan solo entonces podremos ofrecer un servicio mejor a nuestros clientes, aumentar nuestros beneficios, creando mayores dividendos para la empresa a la cual prestamos servicio y mejorando las oportunidades para todo nuestro personal.

¿Cómo gerenciar o dirigir mejor?

Aprender a compartir habilidades y experiencias de otros de manera que pueda mejorar el rendimiento de mi área y contribuir a la performance de la empresa, es una buena forma de empezar.

Lo que limita al hombre no es tanto la falta de herramientas como su visión.

Se tiene que mejorar por encima del promedio el rendimiento en todas nuestras áreas.

¿Cómo hacer esto?

- 1- Construyendo la cultura del grupo de trabajo de manera de incrementar la confianza y colaboración entre las divisiones, negocios unidades e individuos.
- 2- Proveer de estudios prácticos, herramientas y habilidades que soporten una mejora en la práctica.
- 3- Proveer un contexto desafiante y oportuno para la reflexión sobre "nuestras ideas que puedan adicionar un valor económico".

Dado el contexto global que nos exige el mundo en que vivimos, nos debemos crecer y generar ganancias superiores al promedio, en mercados tan cambiantes como los nuestros, para ello tenemos que tener en cuenta tres puntos claves que nos llevarán al éxito:

- 1- Todos los líderes o gerentes de áreas deben estar alineados con los objetivos a lograr, los cuales deben ser claros y concretos para que pueden ser llevados a la práctica por el personal que se tiene a cargo.
- 2- El liderazgo debe ser flexible y sensible hacia los innegables cambios que se viven.
- 3- La habilidad de compartir, intercambiar conocimientos ha de ser la piedra angular del éxito de toda empresa.

Edificar sobre el compartir **REACTIVA, SENSIBILIZA Y CREA NUEVAS FORMAS DE TRABAJO, ADECUADAS AL MERCADO ACTUAL, EL CUAL EXIGE UNA RENOVACIÓN CONSTANTE.**

Alineando cuatro principios de liderazgo será más sencillo y eficaz realizar nuestro gerenciamiento:

- a- TRABAJAR A TRAVEZ DE LA GENTE (nuestro personal)
- b- TENER UNA VISION CLARA DE LA SITUACIÓN
- c- TOMAR DECISIONES EN TIEMPO Y FORMA.
- d- CONDUCIR LOS RESULTADOS (empresa rentable, responsable con excelencia de servicio.)

¿Cuál es la pregunta correcta que nos debemos hacer para darnos cuenta de que estamos haciendo?

2- ¿Estamos haciendo **bien** lo que hacemos?

3- ¿Estamos haciendo **lo** que hay que hacer?

ADMINISTRADORES

La administración consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirle para alcanzar sus metas, llamados Gerente, administradores etc.

Gerente

Un Gerente es una persona responsable de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas. La medida de la eficiencia y la eficacia de un Gerente, es el grado en que determine y alcance los objetivos apropiados.

· Los Gerentes actúan mediante relaciones que son vías de dos sentidos; una de las partes está sujeta a la otra.

· Los gerentes actúan mediante relaciones que tienen repercusiones que involucran a otras personas, para bien o para mal.

Administradores

Son individuos en una organización que dirigen las actividades de otros. Estos también

podrán tener algunas responsabilidades operativas. Se pueden dividir en dos grupos:

- Los operativos son personas que trabajan directamente en un puesto o actividad y no tienen responsabilidad de supervisar el trabajo de otros empleados.
- Los administradores dirigen las actividades de otras gentes.

Los administradores convierten un conjunto de recursos humanos, materiales, técnicos, monetarios, de tiempo y espacio en una empresa útil y efectiva.

Estos tienen la responsabilidad de realizar acciones que permitan que las personas hagan sus mejores aportes a los objetivos del grupo.

Los administradores se clasifican en:

- **Los administradores de primera línea por lo general lo llamamos gerentes.**
- Los de **mandos medios** pueden ostentar títulos como **de jefe de departamentos** o de oficina, **líder del proyecto, jefe de unidad, gerente de distrito, decano, obispo o gerente divisional.**

Los administradores por lo común ostentan títulos de vicepresidente, presidente, canciller, director administrativo, director general etc.

Las principales funciones del administrador

Es importante si de alguna empresa o institución nos quisiéramos referir, que independientemente de la importancia que tendrá el establecimiento o aplicación de un modelo como en este caso lo es el proceso administrativo, debemos también referirnos, al papel que como administradores tenemos en una organización, llamada de bienes o de servicios.

El número de departamentos varía según las necesidades de la misma empresa, dependiendo del departamento en que se encuentre el administrador, este realiza funciones como:

Producción: Considerado tradicionalmente como uno de los departamentos clave, ya que se encarga del óptimo aprovechamiento y de la adecuada introducción de infraestructura en un organismo o empresa.

Mercadotecnia: De suma importancia, dada su especialidad que hoy en día representa, y que sostiene en la empresa la responsabilidad de elaborar métodos eficientes en el

manejo y coordinación de los sistemas de venta que la empresa ofrece a un mercado específico.

Finanzas: Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer de los medios económicos necesarios para cada uno de los demás departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.

Recursos humanos: Departamento de vital importancia, ya que mediante el uso adecuado de programas de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo, se allega para la empresa del personal adecuado y afín a los objetivos de la misma.

El papel del administrador

La profesión de administrador es muy variada dependiendo del nivel en que se sitúe el administrador, deberá vivir con la rutina y con la incertidumbre diaria del nivel operacional o con la planeación, organización, dirección y control de las actividades de su departamento o división en el nivel intermedio, o incluso con el proceso decisorio en el nivel institucional, orientado hacia un ambiente externo que la empresa pretende servir.

Cuanto más se preocupe el administrador para saber o aprender cómo se ejecutan las tareas, más preparado estará para actuar en el nivel operacional de la empresa. Cuanto más se preocupe por desarrollar conceptos más preparado estará para actuar en el nivel institucional de la empresa. Un administrador debe conocer cómo se prepara un presupuesto de gastos o una previsión de ventas, como se construye un organigrama o flujo grama, como se interpreta un balance, como se elabora la planeación y el control de producción, etc. ya que estos conocimientos son valiosos para la administración, sin embargo lo más importante y fundamental es saber cómo utilizarlos y en qué circunstancias aplicarlos de manera adecuada.

¿Quiénes administran?

Son aquellos que tienen la capacidad de solucionar problemas, deciden de qué forma se aplican los recursos, coordinan los recursos humanos y diagnostican.

Tienen cualidades técnicas, humanas, conceptuales y analíticas.

Técnicas: es la habilidad para usar los conocimientos, métodos, para realizar trabajos.

Humanas: es la capacidad para tratar con las personas y la habilidad de comunicación, del ser líder.

Conceptuales: es la capacidad de pensar, de definir, de diagnosticar, de proponer soluciones, etc.

Analíticas: es la capacidad de comprensión de problemas y desarrollar planes de acción.

¿Quiénes pueden administrar?

Los puestos jerárquicos son quienes tendrían la autoridad y la capacidad para administrar, como ser:

Cuadro cargos, responsabilidades y capacidades

ADMINISTRADORES	RESPONSABILIDADES	CAPACIDADES
Director	<ul style="list-style-type: none"> • Se responsabiliza por la marcha de la empresa. • Pueden ser propietarios o responder a las órdenes de estos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptual. • Analítica • Toma de decisiones
Jefe de departamento O de área.	<ul style="list-style-type: none"> • Planifican, organizan, dirigen y controlan la actividad. • Están sujetos a la supervisión de la dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> • Humanas • Analíticas • Toma de decisiones
Supervisor	<ul style="list-style-type: none"> • Controlan la marcha de las gestiones a cargo y el trabajo de los responsables de las mismas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de controles. • Humanas. • Analíticas • Toma de decisiones
Responsable de Gestión.	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar el trabajo de las personas a cargo. • Responsables de la rentabilidad de la gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Humanas • Técnicas de controles. • Analíticas. • Toma de decisiones

	encomendada.	
Chef o Jefe de Cocina	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar el trabajo del personal a cargo • Rendir cuentas al responsable de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Humanas • Técnicas de controles • Toma de decisiones en su sector.
Encargado de Turno	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar el trabajo del personal a cargo • Rendir cuentas al responsable de Gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Humanas • Técnicas de controles • Toma de decisiones en su turno, consultadas con el encargado de Gestión.
Responsable de Sector	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar el sector a cargo • Rendir cuentas al responsable de gestión o de turno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de control • Toma de decisiones en su sector.

DIRECCION

Es el proceso de influencia que se ejerce para armonizar los objetivos individuales con los de la empresa.

En este proceso la activación y la motivación son fundamentales porque se trata de actividades administrativas que van a promover el desarrollo de la actividad, el espíritu emprendedor, la innovación el incremento de la productividad, etc., es decir orientar hacia la acción para que el recurso humano realice su trabajo con eficiencia y eficacia.

Es importante que quien esté a cargo de tareas de dirección tenga la cualidad de LIDER.

Hay diferentes niveles de dirección:

- Dirección.
- Gerencia General
- Gerencias intermedias o subgerencias
- Niveles de supervisión y auditoria.

La dirección define las políticas y es la responsable de la planificación estratégica. En una S.A. (Sociedad Anónima) el responsable es el director, en una SRL (Sociedad de Responsabilidad Limitada) los responsables son la asamblea de socios y en una empresa unipersonal el responsable es el propietario.

La dirección ha de tener en cuenta:

La motivación de las personas que tiene personal a cargo debe ser:

- Activa
- Estimulante
- Inductiva
- Motivadora

El responsable debe ejercer su cargo con:

- Responsabilidad
- Libertad
- Reconocimiento
- Progreso

Los factores que afectan a la desmotivación e incumplimiento son:

- Salarios
- Relaciones personales
- Condiciones físicas del trabajo.

Son factores del entorno laboral, que Herzberg llama factores higiénicos, refiriéndose a que si bien un entorno adecuado facilita una predisposición positiva hacia el trabajo, sin embargo no activa, no entusiasma, no induce ni motiva.

La gestión directiva.

- 1- Delegación de facultades en niveles cercanos al cliente.

Y al mismo tiempo.

- 2- Alineación de las actividades en torno a un eje y control central.
- 3- Estimular la innovación y la creatividad.

Y al mismo tiempo.

- 4- Reforzar la eficacia y la estandarización.

El desafío es como construir una organización que pueda responder a las particularidades locales del negocio y los clientes. Se alinee y nutra de las experiencias del grupo de trabajo. Genere más valor para los clientes, accionistas y empleados.

- 5- Ajustar el tamaño y los recursos de las operaciones.

Y al mismo tiempo.

- 6- Manejar el crecimiento y la rápida capacidad de respuesta ante aperturas e incrementos de dotación.

- 7- Estimular el cambio y la adaptación constante al entorno.

Y al mismo tiempo.

- 8- Asegurar la previsibilidad y la estabilidad.
9- Gerenciar desde las realidades locales e individuales.

Y al mismo tiempo

- 10- Coexistir con estándares comunes nacionales e internacionales.

Saber gerenciar es:

- SATISFACER AL CLIENTE
- LIDERAR EL MERCADO
- CONSIDERARSE EL MEJOR EMPLEADOR
- SER OPERATIVO
- TENER GESTIONES ESTABLES Y RENTABLES.

Para lograr esto hay que tener en cuenta:

- CONCENTRARSE EN EL DESARROLLO ORGANICO DE LA ACTIVIDAD ELEGIDA.
- SER INNOVADOR EN LAS RESPUESTA QUE SE DA AL MERCADO.
- DIRIGIR LAS ACTIVIDADES EN FORMA EFICAZ.
- TENER IDEAS MUY CLARAS SOBRE LA FORMA DE TRABAJO EN CONJUNTO. (actuar a nivel personal y pensar a nivel global, compartiendo las mejores prácticas y creando centros de excelencia.

RELACIONES INTERNAS

La Motivación del Personal

Algunos solamente piden y otros lo hacen por medio de gratificaciones económicas.

¿Cómo instalar el motor del movimiento, la motivación, en el interior de los individuos?

Los factores que generan satisfacción en el trabajo no son los mismos factores que generan insatisfacción.

Para motivar es fundamental por un lado evitar el dolor, el hambre y consecuentemente, la necesidad de ganarse la vida con un salario. Por otro lado una necesidad exclusivamente humana, el sentirse realizado a través de ello la necesidad de poder crecer como individuo.

Los factores inherentes al propio trabajo, conducen a la realización personal, a la satisfacción, y son motores que encienden la motivación dentro del individuo.

El entorno del trabajo, las relaciones con los compañeros, el salario, el status, la seguridad, la supervisión, las políticas administrativas de la empresa, todos estos factores que son externos al contenido del trabajo, en sí, generan insatisfacción en los individuos y son motores muy débiles para encender la motivación en las personas.

Como levantar los ánimos:

- 1-El responsable tiene que tener una actitud de estar involucrado en todos los aspectos del servicio.
- 2-Hay que escuchar atentamente las quejas. El personal se debe sentir contenido, escuchado.
- 3-Hay que pensar en los cambios que se han de introducir para mejorar las condiciones laborales.
- 4-Hay que proporcionar buenas herramientas de trabajo que le permitan al empleado realizarse personalmente y logre que el cliente se sienta satisfecho.
- 5-Reconocer el buen trabajo del personal, premiándolo.

2- CLIENTES

EL CLIENTING

Es el modo de hacer negocios, en el que se integran: **MARQUETING ESTRATEGICO, VENTAS Y SERVICIOS**. Esto engloba la relación con el cliente antes y después de la venta o concertación de servicio.

Comprende todas las acciones que una empresa debe tener en cuenta antes de iniciar toda negociación:

- 1- **Antes de la venta se debe segmentar al cliente.**
- 2- **En la venta se debe personalizar y humanizar el proceso.**
- 3- **El servicio Post Venta debe satisfacer y fidelizar a los mejores clientes.**
- 4- **Ayuda a potenciar las actitudes de servicio del personal en general y en forma especial a los directivos de una empresa.**

Puntos a tener en cuenta para desarrollar el Clienting

Nuevas Economías para hacer negocios:

Los negocios o empresas con volúmenes bajos de producción, no solo se han de central en economías de escalas.

- 1- **Economía de escala**: Diluye los gastos y costos fijos, los reparte entre todos los productos que se poseen. A menor imputación de gastos fijos, mayor ventaja en costos.
- 2- **La economía de la variedad**: Permite diluir la inversión en la captación de clientes. Las empresas intensivas en gastos comerciales y en personal son sensibles a este tipo de economía. La gestión clientes-personal, ha de ser un capítulo estratégico.
- 3- **Economía de escala y variedad**: **Segmentar**: Consiste en agrupar para discriminar. Evita asignar en forma incorrecta los recursos para los clientes. **El mejor Cliente**: Es aquel que la relación costo / beneficio de la inversión, satisfacción y fidelización, sea mayor.

Los recursos que se invierten en el seguimiento al cliente tendrían que ser superiores a los que se destinan para la captación de nuevos. Solo se justifica en mercados de alto crecimiento.

1- Análisis de clientes:

Solo se puede saber si se tiene buenos o malos clientes si se hace seguimiento y esto es lo que permite el Clienting.

Mejor Cliente:

- volumen
- rentabilidad
- potencial
- cautividad.

Los clientes son buenos o malos en función de la capacidad de respuesta. El proceso más crítico del Clienting es la elección de las variables y su ponderación.

El CLIENTING juega a dar más o los mejores clientes, para recibir más de ellos y captar los comportamientos y perfiles de los mismos.

Captar al Cliente:

La venta de un producto no es la estación de destino en el proceso comercial sino parte del camino que termina con la satisfacción y fidelización del cliente.

El Clienting permite personalizar y humanizar el proceso de venta.

2- El Clienting y seguimiento al cliente

- potencia la satisfacción de los clientes post-venta, a través del marketing y la labor comercial.
- permite monitorear y medir la satisfacción del cliente.
- La forma más eficiente de fidelizar a un cliente es dando una respuesta clara y rápida a los imprevistos y peticiones.
- Se concentrarse en la necesidad del cliente y no en la tecnología solamente ya que ésta cambia constantemente.
- A mayor Calidad de servicio, mayor captación de clientes.
- Pone en marcha iniciativas que impacten al cliente antes y después de la venta.
- Las iniciativas deben ser eficientes desde el punto de vista costo /beneficios.
- Permite la segmentación, para saber si lo que va a adquirir es rentable y si lo que se tiene lo sigue siendo.

3- Implementación de estrategias.

Una estrategia es buena cuando se puede poner en práctica.

Se debe analizar cada una de las estrategias que una corporación posee e intentar ponerlas en práctica para ver si las mismas son viables o no, de no ser así, se tendrá que reformular hasta que se encuentre la forma de aplicación.

4- Evaluación de los resultados

Nos tenemos que preguntar:

- ¿Qué tan efectivas han sido nuestras estrategias?
- ¿Se lograron alcanzar los objetivos programados?
- ¿Qué ajustes son necesarios?

La **PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA** no es solo para las grandes empresas, cuidado porque todos, chicos, medianos y grandes estamos jugando en la misma cancha, en el mismo mercado compitiendo por los mismos clientes.

La misma se basa en desarrollar la estrategia que su negocio va a seguir durante un periodo de tiempo, diseñada para un área específica, como por ejemplo: planificar estrategias de Marketing.

La estrategia fija **LA DIRECCIÓN** hacia donde ira nuestra empresa, es la **BRUJULA** que nos intentara guiar hacia buen puerto y a lograr nuestros objetivos.

Es una herramienta que tiende a eliminar la improvisación, disminuir la incertidumbre, alinear los recurso para lograr mejores resultados, ahorrar dinero, tiempo y esfuerzo.

En general apunta a resolver preguntas como:

- ¿Dónde quiero llegar con mi empresa?
- ¿Cuáles son los caminos por los cuales puedo hacerlo?
- ¿Qué necesitare para lograrlo?
- ¿Para qué lo hacemos?
- ¿Qué objetivos quiero lograr?

- ¿Estos objetivos como podrían cuantificarse?
- ¿Para lograrlos que recursos y actividades debo realizar?
- ¿Los tiempos que demoraremos en cada paso u objetivo menor para llegar a mis metas?
- ¿Quiénes lo van a hacer?
- ¿Con las personas y capacidades actuales me alcanza?
- ¿Necesito desarrollar otras capacidades?

“UNO NO PUEDE TOMAR DECISIONES PARA EL FUTURO; LAS DECISIONES SON COMPROMISOS CON LA ACCION Y LAS ACCIONES SE DAN SIEMPRE EN EL PRESENTE Y SOLO EN EL PRESENTE. SIN EMBARGO, LAS ACCIONES EN EL PRESENTE TAMBIEN SON LA UNICA FORMA DE HACER FUTURO”