



## Mentalidad de negocios

Reglas para hacerlo correctamente, ahora y sin más

por Dave Marcum, Steve Smith y Mahan Khalsa

### RESUMEN EJECUTIVO

En términos generales, en las compañías reina una mentalidad según la cual el empleado está contratado simplemente para estar de acuerdo con el jefe: cualquier muestra de pensamiento independiente o que contradiga las ideas aceptadas es mal vista y hasta castigada.

Sin embargo, hoy en día las compañías requieren de un personal que sea capaz de proponer nuevas ideas libremente sin que ello constituya un hecho condenable en ningún sentido. Basta que los jefes admitan que no tienen respuesta para todo y que es posible que ciertas soluciones sean concebidas por los demás empleados, para que los procesos de negocios comiencen a beneficiar a la empresa y no al ego del personal.

En este texto, los autores nos presentan ocho reglas fundamentales que constituyen todo proceso de negocios. La idea es que tanto líderes como empleados aprendan a pensar en los términos más propicios para la compañía.

### Separe su ego de las decisiones que debe tomar

Muchos líderes asumen que deben tener confianza en sí mismos. Creen que pedir consejo a los demás es un signo de debilidad que debe ser evitado en lo posible. Este tipo de líderes está constantemente tratando de demostrar su astucia; pero al hacerlo, limita las posibilidades de que la organización aproveche las ideas de otras personas. Y, peor aún, este tipo de líderes pasa más tiempo buscando evidencia de que sus ideas son correctas que tratando de entender bien la situación en cuestión.

Sin embargo, no sólo se les presentan desafíos a los líderes corporativos. Hay ciertos empleados que están constantemente a prueba y que sólo compartirán aquellas ideas que consideren serán aprobadas. Prefieren obtener la aprobación del jefe que sugerir lo que honestamente consideran que sería el mejor modo de superar la situación.

Ambos problemas están relacionados con el ego. En el ámbito de los negocios, una persona que no logra controlar su ego:

1. Exagerará la importancia de cierta información.
2. Filtrará información.
3. Manipulará la información de modo que valide lo que está proponiendo.

4. Inventará información que corrobore lo que está proponiendo.

Pero la mentalidad de negocios supone otra aproximación, que favorezca el diálogo honesto y abierto, y que propicie la discusión de los errores cometidos. Esto sólo será posible en un clima en el que no sea peligroso exponer nuevas ideas.

Para crear este tipo de clima, el antídoto contra los “egos corporativos”, es la humildad: entender que uno no lo sabe todo y centrarse más en lo que el equipo puede lograr que en uno mismo.

Para propiciar la humildad dentro de una empresa:

1. Dé y reciba constante retroalimentación: las personas con problemas de ego a veces ni siquiera saben que tienen un problema. Procure contar con alguien que le dé una cruda versión de los hechos y haga usted lo mismo.
2. Neutralice los egos ajenos con el lenguaje: propicie un clima en el que los hechos puedan ser discutidos abiertamente y sin que sea necesario defenderse. Esto se logra con el lenguaje que utilizamos:
  - 2.1. “Aprecio que hayas preguntado. Pero...”
  - 2.2. “Gracias por traer esto a colación. ¿Podrías hacer lo siguiente...?”
  - 2.3. “Buen punto. Déjame responderte del siguiente modo...”
  - 2.4. “No había pensado en eso. Si te he entendido bien...”
3. Haga comparaciones: al discutir sobre algo, uno se siente poderoso; no haga aseveraciones definitivas. Por ejemplo, no diga: “Eso es demasiado complicado”; diga más bien: “Comparado con los desafíos que encaramos al desarrollar un nuevo sistema de computadoras, esto parece más sencillo”.
4. Revele todas sus creencias: a veces, la gente cree cosas que influyen sobre todo lo que hacen o dicen, como, por ejemplo: “Acá la gente nunca es recompensada por su buen desempeño”. Vaya más allá y revele todas estas creencias. Esto incrementará el nivel de comprensión.
5. Evite el pensamiento en blanco y negro: no se deje atrapar por la idea de que un asunto sólo puede ser de un modo o de otro. Reconozca que hay otras opciones y posibilidades que pueden ser consideradas.

6. Evite pensar en términos absolutos: cuando alguien comienza a hablar en términos absolutos, el pensador de negocios empieza a explorar las excepciones. Esto iluminará otras posibilidades que han sido pasadas por alto.

7. Manténgase apegado a la realidad: los pensadores de negocios consideran tanto las ventajas como las desventajas de cada situación. El optimismo debe ser atemperado mediante la consideración de los posibles problemas.

### Cultivar una profunda curiosidad

Los especialistas de cualquier área (deporte, entretenimiento, negocios) son muy curiosos. Les interesa saber cómo funciona todo. Dicha curiosidad es la base de las ideas originales. Las personas curiosas formulan preguntas, exploran diversas posibilidades, toman en cuenta diversos resultados, etc.

El pensamiento creativo siempre está precedido por una intensa curiosidad. Añádale a eso un poco de pasión y los resultados pueden llegar a ser sorprendentes. El conocimiento a veces limita la curiosidad, sobre todo si consideramos que nuestras creencias yacen sobre lo que sabemos. Cuando preguntamos constantemente:

1. Pasamos más tiempo escuchando que hablando.
2. Nos enfrentamos a nuevas ideas e información.
3. Vamos más allá de lo que todo el mundo está haciendo.
4. Logramos entender mejor el asunto.
5. Mantenemos nuestras convicciones en vigor, no rígidas.
6. Evitamos la influencia de nuestro lugar de trabajo.
7. Nos distanciamos de la jerarquía corporativa y de nuestro cargo, lo que nos permite tener intuiciones interesantes.
8. Logramos pensar por nosotros mismos con mayor claridad e intensidad.

Afortunadamente, hay algunas cosas que una compañía puede hacer para despertar la curiosidad de sus empleados:

1. Abolir la jerarquía: y alentar la curiosidad a todos los niveles por todos los asuntos de la compañía.
2. Crear un campo de juego: en el que no haya retribuciones por seguir al pie de la letra lo que dice el jefe. Eso alentará la producción de ideas originales.
3. Aliente a las personas para que se concentren en el negocio: no en sus cargos o títulos.
4. Rompa la rutina tantas veces como sea posible: eso propiciará la producción de nuevas ideas.
5. Nombre un Director de Curiosidad: cuya principal tarea será inyectarle curiosidad al lugar de trabajo:
  - 5.1. Actuando como el abogado del diablo.
  - 5.2. Asumiendo un punto de vista contrario.
  - 5.3. Enseñando principios del pensamiento de negocios.
  - 5.4. Haciendo preguntas sobre todas las propuestas.

5.5. Recabando información para determinar cuándo es necesaria una nueva idea.

5.6. Ayudando a desarrollar un clima propicio para la curiosidad.

### Concéntrese en los problemas, no en las soluciones

A la gente de negocios le encantan los acontecimientos. Le gusta hacerle publicidad a una solución, en la que normalmente saldrá el jefe (o un accionista) con cara de orgullo. Por ejemplo, la gente suele sugerir:

1. Hacer una segmentación de clientes.
2. Adoptar una estrategia de precios bajos.
3. Fusionarse con otra compañía.
4. Adquirir otra compañía.
5. Convertir el negocio en un “negocio electrónico”.
6. Vender acciones públicamente.
7. Reestructurar o reorganizar el negocio.
8. Establecer una nueva alianza estratégica.

El único problema con todos estos eventos es que suelen constituir en el mejor de los casos una solución poco útil. Tratar de conseguir una solución bien desarrollada suele generar un mejor entendimiento del asunto en cuestión.

Asimismo, muchas compañías se concentran más en lo que pueden hacer que en lo que deberían hacer. Este tipo de firmas cuenta con opciones ilimitadas, pero con recursos limitados. Normalmente, dichos recursos son gastados de un modo fortuito en vez de a través de un plan bien concebido. En pocas palabras, no hay retorno alguno porque se malgastaron los recursos en demasiadas cosas a la vez.

Cuando las compañías se preocupan demasiado por los acontecimientos o tratan de hacer muchas cosas a la vez:

1. Los recursos son malgastados.
2. Nada recibe la suficiente atención como para tener éxito.
3. Los problemas se mantienen y todos viven con ellos.
4. Los costos aumentan pues surgen problemas no previstos.
5. El tiempo y la atención son derrochados.
6. Los asuntos más importantes continúan ignorados.
7. Todo el mundo queda atrapado en “lo posible”.
8. Aparecen nuevos problemas no previstos.

Además, la gente de negocios suele atribuir diferentes significados a las mismas palabras. Todo el mundo comienza utilizando palabras como “visión”, “marca” o “solución”, que tiene distinto significado para cada persona. Todos terminan preguntándose qué era lo que había querido decir la otra persona.

Para superar estos problemas, es preciso clarificar las definiciones. Ante nada, es preciso definir bien qué se entiende por “solución”. El mejor modo de hacerlo es:

1. Deje de pensar en la solución y haga una lista de los asuntos del negocio que se supone resolverá la solución.
2. Piense en profundidad. ¿La lista está completa o hay aún otros elementos que añadirle?
3. Jerarquice los elementos de la lista. Asegúrese de que la lista ataca los problemas en el orden correcto.
4. Identifique los criterios para medir el éxito; y el método para determinar si este se alcanzó.

Por ejemplo, un colega podría decir: “Creo que deberíamos crear una buena ciberpágina de comercio electrónico antes de que la competencia nos supere en esa área”. Pero, en vez de evaluar de buenas a primeras la solución propuesta, uno puede decir: “Esa parece una buena idea. Pero antes de considerarla, quisiera clarificar algunos puntos. ¿Cuáles son los asuntos fundamentales que solucionaremos con la creación de una ciberpágina? ¿Cómo mediremos el éxito de dicha iniciativa?”

Sin embargo, muchas veces la solución será sugerida desde arriba y nos la veremos con el desafío de implementar una mala solución. En ese caso, no habrá más remedio que tratar por todos los medios de que la solución tenga éxito. En todo caso, es preciso demostrar aquí que el fracaso no es el resultado de una mala implementación de nuestra parte; simplemente, era una mala solución.

### Recabar evidencia del problema

Los constructores tiene un dicho muy útil: “Medir dos veces y cortar una”. Sin embargo, muchas compañías entran en acción apenas ven una oportunidad. Para ellas, el dicho se convierte en: “Medir una vez, recortar 27 veces”. Pero del otro lado están las compañías que sufren de indecisión. Este tipo de empresas se paraliza ante el más mínimo signo de ambigüedad.

Lo mejor es no apurarse mucho antes de haber encontrado la solución correcta. Independientemente de la celeridad con que nos sea preciso actuar, sólo avanzaremos si conseguimos la solución adecuada. Así pues, reemplace su impulso natural a actuar por un deseo intenso de recabar suficiente evidencia que demuestre que el plan está bien orientado.

La evidencia comercial suele aparecer más como conocimiento que como evidencia física. Hay dos niveles básicos de evidencia para un negocio:

1. **Evidencia débil:** conocimiento descriptivo, anecdótico o completamente subjetivo.
2. **Evidencia dura:** información precisa y estadística que ha sido medida y convalidada por técnicas matemáticas.

En la mayoría de las situaciones será más fácil encontrar evidencia débil. Sin embargo, la clave para tomar buenas decisiones está en la evidencia dura y en evitar la tentación de actuar sobre la base de evidencia débil.

El hecho de que la evidencia dura es más difícil de encontrar que la evidencia débil es un punto a nuestro favor. En cierto

sentido, la evidencia débil debe servir como un primer filtro. Si la solución propuesta no pasa este primer filtro, no será necesario invertir tiempo y esfuerzo en conseguir evidencia dura.

¿Cómo se recolecta evidencia débil?:

1. Haga preguntas “cómo”, que permitan descubrir las ideas de los demás y alentar el intercambio de información:
  - 1.1. ¿Cómo sabremos si esta idea...?
  - 1.2. ¿Cómo reconoceremos si habrá necesidad de...?
  - 1.3. ¿Cómo mediremos...?
2. Haga preguntas “qué”, para que los demás nos brinden sus conocimientos y perspectivas:
  - 2.1. ¿Qué nos dirá si estamos teniendo éxito?
  - 2.2. ¿Qué nos dirá si tenemos un problema en dicha área?
  - 2.3. ¿Qué nos hará concluir que...?
  - 2.4. ¿Qué entenderemos por “éxito”?
  - 2.5. ¿Qué indicadores nos permitirán saber si...?
3. Hacer preguntas “demasiado o muy poco”, para que la gente cuente con un marco de referencia que estimule su pensamiento:
  - 3.1. ¿Qué haya muy poco de esto sugiere que...?
  - 3.2. ¿Qué está ocurriendo demasiado?
  - 3.3. ¿Qué queja de los clientes oyen con frecuencia?

Contraintuitivamente, las personas más exitosas en el negocio suelen ser las que hacen las preguntas más obvias.

Invariablemente, la evidencia débil aparecerá en forma de opinión, historia, experiencia personal, aseveraciones e incluso filosofía personal. La evidencia débil proveerá un contexto y una serie de problemas; pero para poder tomar una decisión, es preciso contar con evidencia dura. Sin esta última, seremos incapaces de decirle a los demás lo que estos quieren oír: cuál será el retorno económico.

¿Cuál es el mejor medio de recolectar evidencia dura?:

1. Empiece por identificar los beneficios que se obtendrán al aplicar la solución:
  - 1.1. En el mejor de los casos...
  - 1.2. Las mejoras que estamos buscando son...
  - 1.3. Estamos tratando de lograr...
  - 1.4. Esto aumentará las ganancias en...
2. Luego, identifique los problemas que serán eliminados:
  - 2.1. Y, luego, ¿qué pasará?
  - 2.2. ¿Cuál será el efecto?
  - 2.3. Si no cambiamos esto, ¿que ocurrirá?
3. Siga investigando hasta que obtenga un evento que pueda ser medido en términos monetarios:

- 3.1. Costos de aumentar el personal.
- 3.2. Sobretiempos requerido.
- 3.3. Habilidad de la competencia para incrementar su cuota del mercado.
- 3.4. El número de quejas de los clientes.
- 3.5. El retorno económico.

### Calcular los resultados

Pocas personas se sienten cómodas con los análisis financieros demasiado complicados; así que la clave es hacer que las cosas sean sencillas. Para calcular el resultado, es preciso tomar la evidencia dura y responder las siguientes interrogantes:

1. ¿Cómo medimos esto?
2. ¿Qué es actualmente?
3. ¿Qué será si se aplica la solución propuesta?
4. ¿Cuáles son las posibles ganancias?
5. ¿En cuánto tiempo esperamos obtener las ganancias?

Recuerde que es importante presentar toda esta información de un modo simple. También es buena idea ser lo más conservador posible. Si le parece necesario, presente tanto el mejor como el peor escenario, de modo que los resultados se den en un término medio.

Hasta los analistas financieros más sofisticados utilizan métodos matemáticos complicados, así que no se sienta inferior por el hecho de presentar las cosas de un modo simple. Es posible que el especialista requiera de mayor información, pero al final sus resultados no serán muy diferentes a los nuestros.

La clave acá es conseguir un balance entre los costos y los beneficios esperados. Eso determinará si una propuesta es buena o no. Además, le permitirá tomar decisiones más objetivas.

### Explore los efectos colaterales

Muy poca gente considera los efectos colaterales cuando toma decisiones. Según recientes estudios, sólo 7% de la gente de negocios habla con sus colegas o considera las prioridades a largo plazo cuando toma decisiones. Un buen pensador de negocios se detendrá siempre a pensar quién más se verá afectado por sus decisiones.

En la era moderna de los negocios, la mayoría de las personas desarrolla funciones e intereses especiales. Hay la impresión de que alguien más se ocupará del negocio en general. La gente tiende a promover sus intereses funcionales asumiendo que todo el mundo está haciendo lo mismo.

Los resultados de mantener una perspectiva demasiado funcional son:

1. Las soluciones implementadas pueden ayudar a una parte de la empresa, pero obstaculizar el buen desempeño de otra.
2. Resulta difícil armonizar múltiples iniciativas dentro de

- las operaciones generales de la compañía.
3. Resulta difícil establecer las prioridades.
4. Nunca se entiende el verdadero impacto de los posibles cambios.
5. Cada grupo trata de resolver problemas que en realidad no son tan importantes.

Tomar en cuenta los efectos colaterales le permitirá determinar el impacto de diversas soluciones.

### Por qué nadie lo ha intentado antes

La esencia de la Mentalidad de Negocios es que uno lidia con la situación real, no con la situación que uno quisiera que fuera real. Cuando una propuesta promete un gran retorno económico, el impulso natural es implementarla de inmediato. Pero, a veces, esto puede ser un grave error, pues se comprometen recursos que podrían ser utilizados en otra área.

Por lo general, el personal se mostrará incómodo con ciertas propuestas. Esto debe ser tomado en cuenta y considerado como una advertencia. Algunas señales de que la gente no se siente cómoda con una propuesta son expresadas en las siguientes frases:

1. “Este asunto me preocupa un poco”.
2. “Me parece que esta idea suena bien en principio, pero podría tener graves consecuencias”.
3. “Estoy confundido”.

Cuando oigamos este tipo de declaraciones, lo mejor es tomarlas en cuenta. Asegúrese de que estas “luces amarillas no cambien a rojo”. Es posible que haya otros obstáculos que deban ser eliminados antes.

Si la propuesta supone hacer algo diferente, revise si alguien lo ha hecho antes. Si la respuesta es afirmativa, pregúntese: “¿qué es diferente esta vez?” Si nada es diferente, por qué esperamos obtener un resultado diferente.

### Asegúrese de eliminar la causa, no el síntoma

Antes de implementar una solución, tómese el tiempo de determinar por qué surgió el problema. Este es el único modo de analizar racionalmente si la solución planteada elimina las causas del problema o sólo los síntomas. De no hacer esto:

1. Podríamos estar adoptando una solución incorrecta.
2. Podríamos causar problemas imprevistos.
3. Podríamos crear la expectativa de que el problema desaparecerá sin ser cierto.
4. Podríamos estar malgastando tiempo y recursos.

El mejor modo de determinar el “por qué” es:

1. Volver a la lista que habíamos ya hecho.
2. Enumerar las causas de cada uno de los puntos de la lista.

3. Por cada causa, identificar los “por qué”.
4. Continúe hasta que logre identificar la causa general que está produciendo el problema.

Una vez que hemos identificado la verdadera causa, tendremos la certeza de que la solución propuesta es la correcta. Al final del proceso, nos sentiremos tentados a pensar que no hay más nada que hacer. Pero antes de celebrar, mantengamos en mente los siguientes consejos:

### 1. La compañía a prueba de dudas

En ciertas organizaciones, todo el mundo parece estar paralizado y ser incapaz de tomar decisiones. O las decisiones tienen que ser aprobadas por tantas personas que es casi imposible ponerlas en práctica. O las prioridades cambian con tanta frecuencia que todo el mundo está confundido.

Tome en cuenta que el objetivo del Pensamiento de Negocios es ayudar a la gente a tomar decisiones. No se trata de un ejercicio abstracto. Lo importante es que todo el mundo se comprometa a tomar decisiones independientemente de que estas sean aceptables o no. Es preciso concentrarse en lo que es mejor para la compañía.

No hay tendencias internas en el Pensamiento de Negocios: es perfectamente aceptable terminar un proceso sin una respuesta siempre y cuando esto sea lo mejor para la compañía. En otras palabras, no debemos fundamentar nuestro éxito en el hecho de que recibamos un “sí”. Lo importante es que no haya dudas en la compañía.

### 2. Establezca una tabla de tareas

Con el fin de organizar el proceso, es conveniente especificar quién hará cada tarea y cuándo. El mejor modo de hacer esto es colocando una tabla que todo el mundo pueda ver:

Paso	Decisión	Cuándo	Quién	Cómo

De este modo, evitamos confusiones, establecemos responsabilidades e identificamos los criterios a partir de los cuales tomaremos una decisión. Con una tabla la gente no tiene que suponer nada.

Este Resumen ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital en Latinoamérica

**Título original:** Business Think

**Editorial:** Wiley

**Publicado el:** abril de 2002

¿Le gustó el Resumen? Compre el libro en:

<http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=322>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.