

IICA
BIBLIOTECA VENEZUELA
* 12 SET. 2001 *
RECIBIDO

I Taller sobre:

DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPETITIVIDAD (DOC)

19 al 24 de febrero de 1996



1
19
233

00004412



Participantes

Participante	Unidad
Marjorie Chaves	Servicio Especializado de Capacitación, Educación y Comunicación
Alexandra Cortés	Servicio Especializado de Capacitación, Educación y Comunicación
Xinia Lépez	Servicio Especializado de Información, Documentación e Informática
Tathiana Rodríguez	Servicio Especializado de Información, Documentación e Informática
Ileana Barboza	Dirección de Planeamiento, Programación, Proyectos y Auditoría Técnica
Edwin Bolaños	Dirección de Administración
Cristina Rodríguez	Dirección de Administración
Patricia Jara	Dirección de Desarrollo Rural Sostenible
Antonieta Barrientos	Dirección de Desarrollo Rural Sostenible
Laura Ramsay	Agencia de Cooperación Técnica del IICA en Venezuela
Josefina Méndez	Agencia de Cooperación Técnica del IICA en República Dominicana
Leizer Yosil Pinto	Agencia de Cooperación Técnica del IICA en Honduras
Laura Mora	Dirección de Finanzas
Eduardo Zúñiga	Dirección de Finanzas
Geovana Badilla	Consultoría Jurídica
Arturo Hernández	Oficial de Protocolo y Eventos Especiales

Facilitadores

<u>Luis Ampuero,</u> <u>Yanko Goic</u>	<u>Planeación Estratégica</u>
<u>Jan Hurwitch,</u> <u>Silvia Delgado,</u> <u>Finn Damtoft</u>	<u>Desarrollo de Equipos</u>
<u>Jan Hurwitch,</u> <u>Eric Borbón</u>	<u>Organización Inteligente</u>
<u>Jan Hurwitch,</u> <u>Luis Flores</u>	<u>Liderazgo</u>
<u>Finn Damtoft,</u> <u>Silvia Delgado,</u> <u>Ronald Vega,</u> <u>Eric Borbón,</u> <u>Luis Flores</u>	<u>Estilos de Aprendizaje</u>
<u>Víctor del Ángel,</u> <u>Yanko Goic</u>	<u>Mercadeo Institucional</u>
<u>Brenda Kleysen,</u> <u>Ronald Vega,</u> <u>Luis Flores,</u> <u>Silvia Delgado</u>	<u>Comunicación</u>

Índice

<u>Participantes</u>	<u>i</u>
<u>Facilitadores</u>	<u>ii</u>
<u>Introducción</u>	<u>1</u>
<u>Planeación estratégica</u>	<u>2</u>
<u>Proceso de formulación de la estrategia</u>	<u>5</u>
<u>Anexo: Libro de recetas IICA</u>	<u>9</u>
<u>Anexo: Tipología de personalidad</u>	<u>10</u>
<u>El liderazgo y la construcción de organizaciones aprendices</u>	<u>11</u>
<u>Anexo: Mahatama K. Gandhi</u>	<u>16</u>
<u>Anexo: Mao Tse-Tung</u>	<u>17</u>
<u>Estilos de aprendizaje</u>	<u>18</u>
<u>Anexo: Dinámica</u>	<u>19</u>
<u>Comunicación</u>	<u>20</u>
<u>Anexo: Dinámica</u>	<u>21</u>
<u>Mercadeo Institucional</u>	<u>22</u>
<u>Anexo: Dinámica</u>	<u>24</u>

Certificado de participación.





Introducción

El personal técnico del IICA debe estar preparado para participar activamente en los procesos de transformación institucional, conducir o participar en equipos de trabajo, conocer y desarrollar diferentes estilos de liderazgo, y contribuir a los procesos de

cambio para elevar la eficiencia de sus Unidades y la capacidad competitiva del IICA.

El objetivo es lograr que un grupo de funcionarios del IICA aumenten sus capacidades para:

- ◆ Valorar la importancia del trabajo en equipo.
- ◆ Contribuir al desarrollo de las capacidades de liderazgo para facilitar el cambio organizacional.
- ◆ Analizar el entorno institucional, la posición competitiva y las ventajas estratégicas del IICA.
- ◆ Divulgación de lo aprendido.

Las temáticas desarrolladas fueron:

A. Planeación Estratégica y Mercadeo

- ◆ Estrategia competitiva.
- ◆ Mercadeo institucional.
- ◆ Fortalecimiento de la capacidad competitiva en áreas técnicas.
- ◆ El PMP 94-98 y la formulación de un plan estratégico.

- ◆ La difusión de la imagen institucional y la cooperación técnica.

B. Liderazgo y Desarrollo de Equipos

- ◆ Desarrollo de equipos.
- ◆ La organización aprendiz.
- ◆ Valores, visión y liderazgo.
- ◆ Personalidad y equipos de aprendizaje.
- ◆ Técnicas de comunicación, negociación y toma de decisiones.

Para lograr un alto impacto en los participantes se emplearon métodos altamente participativos, incluyendo exposiciones breves de los facilitadores, discusiones de grupo, sesiones plenarias, ejercicios grupales.

Los temas se desarrollaron en forma intercalada, dando mayor dinamismo y variedad al taller. A la vez, se utilizaron materiales elaborados por el IICA y otras instituciones junto con ejercicios prácticos y otros recursos como complemento. Esto con el fin de que los participantes logran desarrollar destrezas que pudieran ser aplicadas en el lugar de trabajo. □

❖ PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Las empresas deben poner su punto de mira en crear y mantener una ventaja competitiva en comparación con los mejores competidores mundiales.

Las ventajas Competitivas

1. La mejora, la innovación y el cambio: El utilizar nuevas tecnologías, nuevos métodos y formas de hacer las cosas.
2. Sistema de valor: Actividad relacionada con la creación y uso de un producto o servicio, el intercambio de opiniones con los proveedores y los canales de distribución esencial en el proceso de crear y mantener la ventaja.
3. Mejoras incesantes: Nos exponemos a presiones y estímulos externos que nos motiven y guien a la necesidad de actuar para el cambio.
4. Perfección: El tener recurso humano eficiente y capacidad técnica interna, el eliminar antiguas ventajas para crear unas nuevas.
5. Planeamiento de la estrategia: Expandir el mercado del servicio que se ofrece, aprovechar las ventajas que ofrece nuevos mercados y coordinar e integrar nuevas actividades con el objeto de obtener economías o aprendizaje.

Presiones para la innovación

Se debe buscar la presión y el reto ya que con ellos se llega a la innovación y perfección. Algunas formas de hacerlo son:

- ◆ Vender nuestros servicios a los más entendidos y exigentes ya que estos estimularán la más rápida mejora y esperan de nosotros la mejor actuación.
- ◆ Buscar los clientes con las necesidades más difíciles de satisfacer ya que imponen exigencias estrictas al servicio que se otorga. Son los que servirán para autoanalizarnos para mejorar la actuación y aplicar las características y servicios ofrecidos.
- ◆ Normas que superen barreras reguladoras a los modelos de los productos más rígidos. Usuarios que exigirán modelos de productos o servicios de primera.
- ◆ Abastecerse de los proveedores más avanzados y más internacionalizados que haya. Que posean ventaja competitiva y visión profunda.
- ◆ Empleados como colaboradores permanentes.
- ◆ El motivar al empleado como colaborador de la empresa, estimular sus ideas en bien de la productividad.
- ◆ Hacer de los competidores destacados una fuente de motivación. Seguir muy de cerca las ventajas competitivas de una empresa, como una fuente de aprendizaje para superar deficiencias internas y motivar al cambio.

El entorno competitivo nacional

Sacar todo el provecho posible del entorno nacional, trabajar activamente para mejorar su Sede Central y hacer de su nación de origen la mejor plataforma para el éxito internacional.

Que la persona se supere y sea digna de imitar por sus compañeros, logrando así una fuerza total de calidad

La Competencia

No se puede huir de las alianzas estratégicas. Por consiguiente, hay que aprender a adoptar esa idea.

Por qué colaborar? Para adquirir nuevas tecnologías o especialidades, donde se refleja el compromiso y capacidad para absorber las técnicas del otro.

El qué de la competitividad

¿Qué hace que una compañía sea más rentable que otra?, competir con base en el tiempo, inclinación por los clientes y buscar variedad de ventajas.

- ◆ Concentrar recursos en forma más eficaz en las metas estratégicas claves.
- ◆ Acumular recursos es una reserva de experiencias, el entrar en contacto con nuevos clientes, aprender más sobre sus competidora, enfrentar y resolver problemas técnicos y descubrir mejores maneras de hacer las cosas.
- ◆ Complementar recursos al mezclar diferentes tipos de recursos de manera que multipliquen el valor de cada uno. La capacidad de mezclar los recursos implica varias destrezas: integración tecnológica, integración funcional e imaginación de nuevos productos.
- ◆ Conservar Recursos, cuando más a menudo se utilice una destreza o capacidad determinada, será mayor el apalancamiento de recursos.
- ◆ Recuperar recursos entre el tiempo del gasto y su recuperación a través de los ingresos.
- ◆ Cuando más rápido sea el proceso de recuperación, más elevado será el multiplicador de recursos.

Fuerza impulsora

Proporciona un concepto o idea central a partir de los cuales puede verse el futuro de la empresa y evaluar las decisiones de productos y mercados que permitirán o impedirán alcanzarlo.

De dónde proviene la fuerza impulsora:

<i>Categoría</i>	<i>Area Estratégica</i>
1. Productos/mercados	a. Productos ofrecidos b. Necesidades de mercado
2. Capacidades	a. Tecnología b. Capacidad de producción c. Método de venta d. Método de distribución e. Recursos naturales
3. Resultados	a. Tamaño/crecimiento b. Rendimiento/utilidades

1.a. Productos ofrecidos.

Cualquier producto o servicio que se ofrece al mercado que provee y abarca su mantenimiento y apoyo.

1.b. Necesidades de mercado.

Grupo de compradores que comparten y requieren necesidades.

2.a. Tecnología.

Abarca las habilidades y conocimientos de los que ejercen determinada disciplina, ciencia o profesión; también abarca los sistemas, equipos y servicios de apoyo como laboratorios, bibliotecas y cosas similares.

2.b. Capacidad de producción.

Abarca la técnica, los procesos, sistemas y equipos que se necesitan para elaborar productos específicos, así como la capacidad de mejorar esos procesos. En una empresa de servicios, comprende los procesos y técnicas necesarias para proveer los servicios y cualquier elemento de apoyo como materiales, procedimientos, programas, etc.

2.c. Método de venta.

Es la forma inicial en que una empresa, una vez que consolide a los clientes potenciales, los incentive para que compren sus productos.

2.d. Método de distribución.

Es el medio por el cual los productos llegan al consumidor y abarca el almacenaje de campo. Comprende técnicas y equipos importantes que apoyan los métodos de distribución.

2.e. Recursos Naturales:

Es la riqueza que ofrece la naturaleza. Una empresa cuya fuerza impulsora son los recursos naturales desarrollan sus productos y mercados usando y conservando esos recursos. Se concentrarán en controlarlos para incrementar su valor.

3.a. Tamaño/crecimiento:

Define la gama de sus productos, sus mercados y su extensión geográfica según quiera llegar a ser mayor o menor.

3.b. Rendimiento/utilidad:

Puede medirse en varias formas: porcentaje de ventas, rendimiento sobre activos o rendimiento sobre capital. En empresas no lucrativas las medidas de rendimiento pueden expresarse en términos de la razón costo/beneficio, control presupuestal o en la calidad de los servicios que se ofrecen.

¿Por qué las Instituciones de servicio no rinden?

Existen tres explicaciones populares.

- ◆ Sus gerentes carecen de espíritu comercial
- ◆ Necesitan líderes mejores
- ◆ Sus objetivos y resultados son inalcanzables □

Proceso de Formulación de la Estrategia

(Este modelo de formulación de estrategia, con modificaciones menores, es igualmente aplicable a las organizaciones sin fines de lucro y a las públicas)

Paso 1: Definir el negocio

- ¿Qué clase de industria?
- ¿En qué industria se participa?

- ¿Qué segmentos estratégicos?
- ✓ Unidades
- ✓ Regiones geográficas
- ✓ Recursos
- ✓ Otros

Paso 4: Seleccionar la estrategia y planificar acciones

- ¿Dónde debemos competir?
- ✓ Cuáles productos/servicios?
- ✓ Cuáles clientes?
- ✓ Cuáles áreas geográficas?
- ¿Cómo debemos competir?
- ¿Cuáles son nuestros objetivos?
- ¿Qué cambios se requieren?
- ¿Cuáles son los resultados probables?
- ¿Cuáles son los riesgos?
- ¿Cuáles son los beneficios?

Paso 2: Evaluar el atractivo de la industria

- ✓ Intensidad competitiva: ¿Cuáles son las fuerzas de la competencia en cada segmento?

- ✓ Madurez. ¿Cuál es el potencial de crecimiento en cada segmento?

- ✓ Atractivo de la industria: ¿Puede el segmento brindar oportunidades de cooperación importante?

Paso 3: Evaluar el potencial competitivo

- ¿Qué se necesita para triunfar en esta actividad?
- ✓ Bases de la competencia
- ✓ Factores clave del éxito

- ¿Tenemos lo necesario para ser un competidor exitoso?
(Cuál es nuestra posición competitiva en esta actividad)

Paso 5: Implementar la estrategia seleccionada

- Monitorear y controlar la implementación
- ✓ Observar cambios importantes en el entorno
- ✓ Examinar sus implicaciones estratégicas
- ✓ Modificar los objetivos y/o planes de conformidad

- Efectuar cambios organizativos si es necesario
- ✓ Liderazgo
- ✓ Sistemas gerenciales

Tres bloques básicos del planeamiento

- ¿Dónde estamos hoy? → Análisis y Evaluación
- ¿A dónde queremos llegar?
¿Qué queremos ser? → Decisión
- ¿Cómo vamos a llegar? → Acción

Metodología típica del planeamiento

→	Misión
Fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas	Análisis interno y externo
¿Cuáles son las metas?	Objetivos
¿Cómo alcanzar las metas?	Estrategias
Cómo hacerlo y cuándo?	Asignación de recursos y plan de operación
¿Hay discrepancia entre los objetivos estratégicos y el plan de operación?	Revisión del plan operativo y los objetivos
Retroalimentación	Ejecución de los planes

Cinco interrogantes a considerar en el planeamiento

1. ¿Cómo podría hacerse?
Potencial y Oportunidades
 2. ¿Qué puede hacerse?
Recursos
Capacidades
Limitaciones
 3. ¿Qué quiere hacer la Administración?
Valores
Objetivos
Claves
 4. ¿Por qué debería hacerse?
Responsabilidades
 5. ¿Cuándo se hará?
Programación
- } Análisis
 y
 } Evaluación
 } Acción

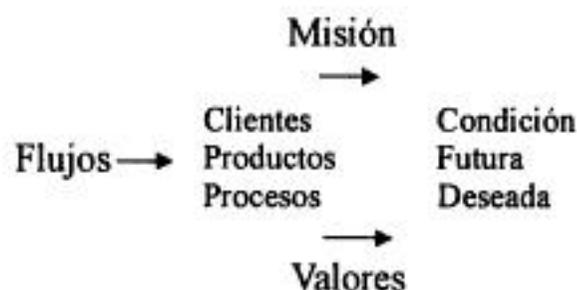
Resumen

Planeación estratégica es la actividad de modelar el futuro de la empresa, a través de un proceso ordenado, mediante la administración de las ventajas competitivas

Valores

Definición de principios que tenga por objeto clarificar grandes lineamientos éticos, no obvios, que deberán ser distintos del comportamiento de cada uno de sus integrantes

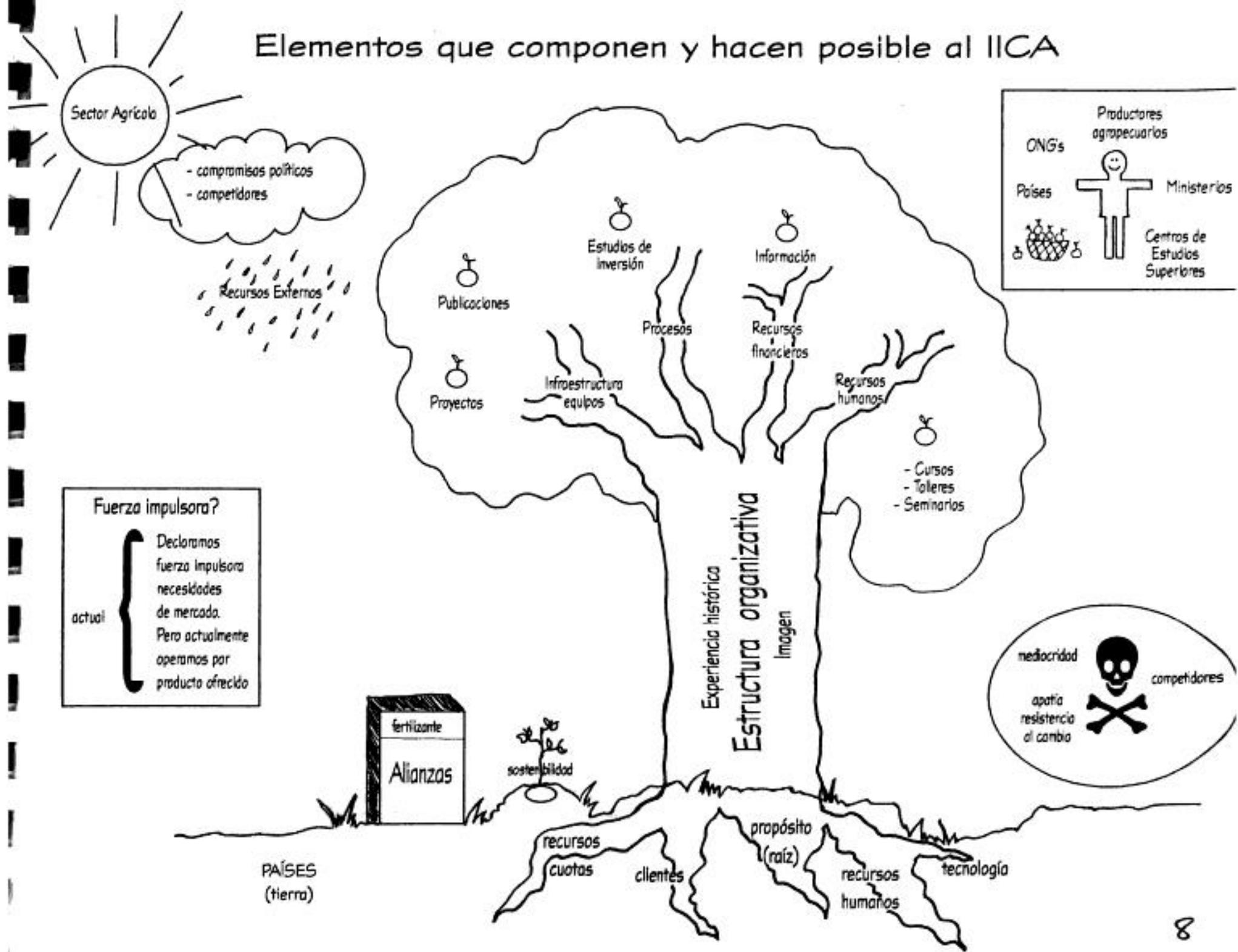
Visión - Misión



Proceso Visión - Misión Posición futura deseada

- ¿Qué servicios ofrecemos?
- ¿Qué necesidades queremos satisfacer?
- ¿A qué personas queremos servir?
- ¿En qué lugares queremos estar?
- ¿Qué tipo de servicio brindaremos?
- ¿Cuál será nuestro liderazgo?
- ¿Cuál será nuestra razón de ser?
- ¿Qué procesos utilizaremos?
- ¿Cómo controlaremos?
- ¿Qué sistemas de trabajo aplicaremos?
- ¿Cómo será el trabajo en equipo?
- ¿Cómo veremos a nuestros proveedores?
- ¿Qué tipo de capacitación brindaremos?
- ¿Cuál será la participación de nuestros afiliados?
- ¿Cómo será la innovación?

Elementos que componen y hacen posible al IICA



Fuerza impulsora?

actual { Declamamos fuerza impulsora necesidades de mercado. Pero actualmente operamos por producto ofrecido

ONG's

Productores agropecuarios

Países

Ministerios

Centros de Estudios Superiores

mediocridad

apatía

resistencia al cambio

competidores

Anexo

Libro de recetas IICA

"Para los que quieren romper su dieta rutinaria"

Plato principal

INGREDIENTES:

- Muchísimo Para quién (clientes)
- Muchísimo Cómo (plan)
- Igual cantidad de Qué (producto)

Los colocamos en un triángulo, le ponemos bastante entusiasmo y procedemos a disfrutarlo en pleno.

Cóctel "Organización Inteligente"

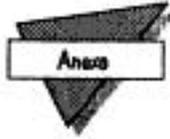
INGREDIENTES:

- 1 Tonelada de Modernidad
- 1 Tonelada de Apertura
- 1 Tonelada de Competitividad

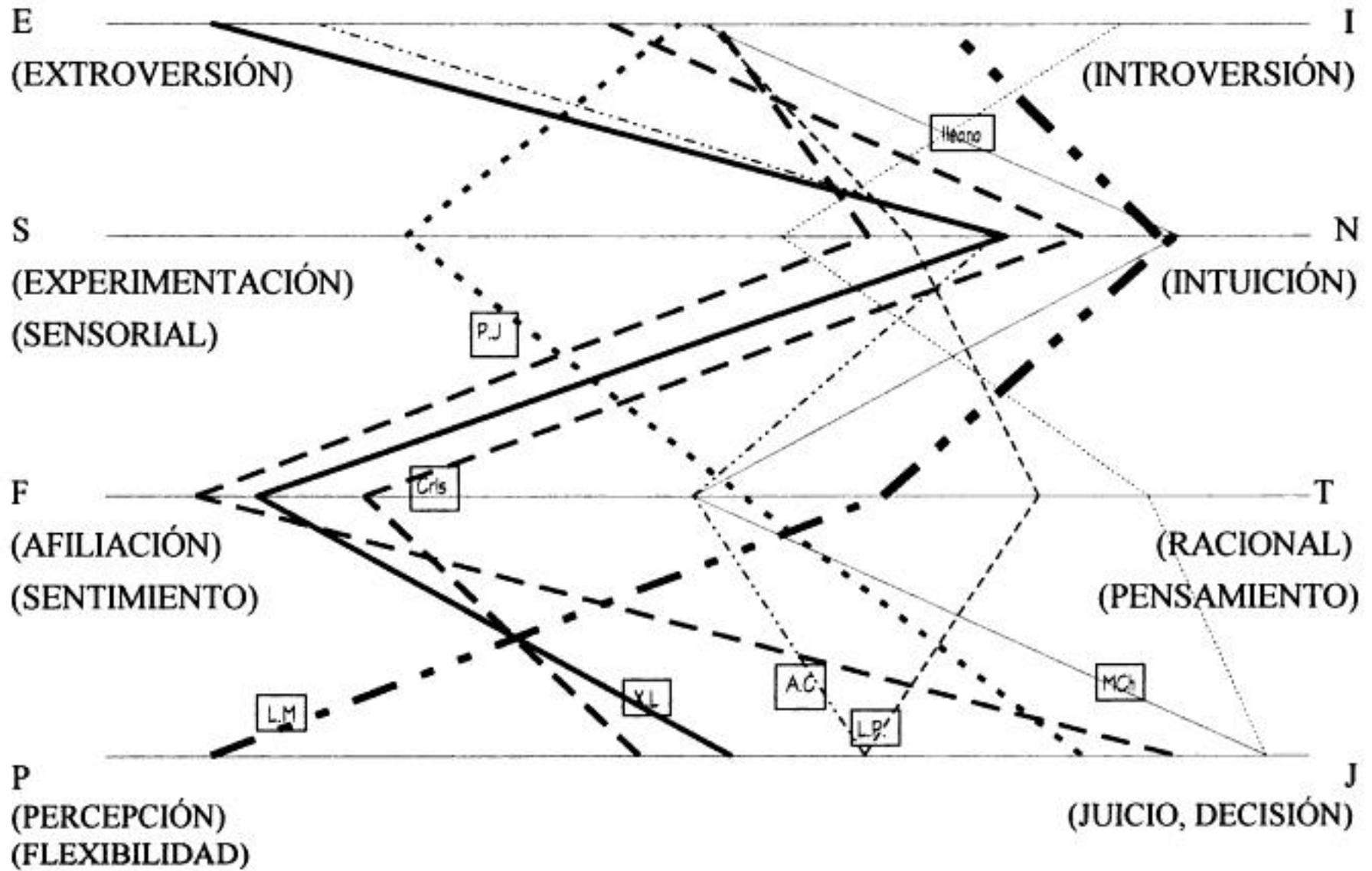


Mezclamos los ingredientes con gran calor humano, una pizca de inteligencia y listo!!!
Procedemos a embriagarnos en la buena vida hacia un mejor futuro.





TIPOLOGÍA DE PERSONALIDAD



❖ EL LIDERAZGO Y LA CONSTRUCCIÓN DE ORGANIZACIONES APRENDICES¹

El ser humano ha sido designado para aprender. Los niños vienen equipados con un insaciable deseo de explorar y experimentar. Desafortunadamente las instituciones primarias de nuestra sociedad están orientadas predominantemente hacia el control más que hacia el aprendizaje, premiando a los individuos por ejecutar un buen papel ante los otros, en vez de cultivar su curiosidad natural e impulso de aprender. El juego consiste en encontrar la respuesta correcta y eludir los errores. La motivación intrínseca, autoestima, dignidad, curiosidad por aprender y disfrutar el aprendizaje, son destruidos. Dentro de las instituciones, esta tendencia crea las condiciones para conducir las a la mediocridad.

El viejo modelo "la cúpula piensa y los locales actúan" es desplazado por una integración del pensamiento y la acción en todos los niveles. El desafío es el de aprovechar el genio colectivo de la gente.

Aprendizaje adaptativo y generativo

Las tradicionales burocracias autoritarias responden muy lento para sobrevivir a un ambiente cambiante. En los niños, el impulso de aprender es más fuerte que el deseo de responder y adaptarse más efectivamente al cambio de ambiente. El impulso de aprender es un impulso de ser generativo, de expandir nuestras capacidades. Es por eso que las organizaciones que destacan están orientadas al

¹ Basado en el artículo "The Leader's New Work: Building a Learning Organization. Peter M. Senge, MIT Sloan School of Management.

aprendizaje GENERATIVO que se relaciona con CREAR, mientras que el ADAPTATIVO se relaciona con el COPIAR.

El movimiento japonés de CALIDAD TOTAL ilustra la evolución del aprendizaje adaptativo al generativo. Con su énfasis en la experimentación continua y la retroalimentación, este movimiento ha sido la primera ola en construir organizaciones aprendices. Las firmas japonesas orientaron su visión hacia el **servicio al cliente**. En una primera etapa la calidad total se enfocó hacia "ajustarse al estándar", luego vino un enfoque hacia "ajustarse a las necesidades del cliente". Ahora, las firmas exitosas buscan entender la "necesidad latente" del cliente; o sea, aquello que los clientes podrían realmente valorar, pero, que jamás han experimentado o no pensarían en solicitar. Se requiere algo de imaginación para ver lo que el cliente podría necesitar más que una investigación del mercado.

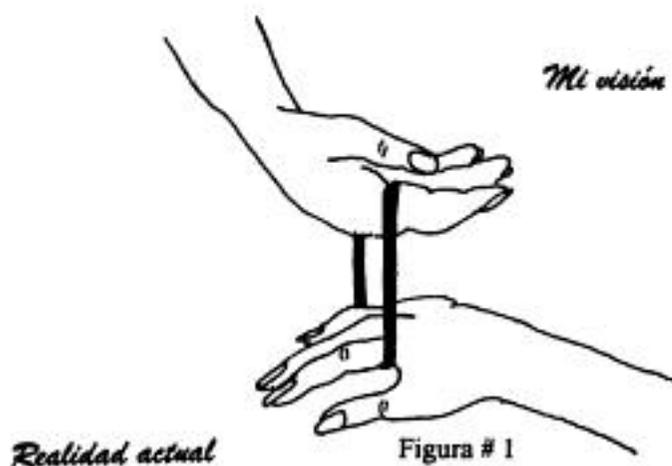
El aprendizaje generativo requiere de una nueva forma de ver el mundo, tanto para entender a los clientes como para manejar mejor un negocio. En esto, el **tiempo** es un factor clave entre los eventos y las respuestas (**acción y reacción**). El aprendizaje generativo requiere ver los sistemas que controlan los eventos o acciones. Si se encuentra la fuente sistemática de problemas se puede eliminar los síntomas y las causas subyacentes.

Tensión creativa: el principio integrador

El liderazgo en una organización aprendiz empieza con el principio de la tensión creativa. Tensión creativa viene de ver claramente dónde nosotros necesitamos estar, nuestra "**visión**", y de narrar la verdad sobre dónde estamos, nuestra "**actual realidad**". El espacio entre ambas genera una tensión natural (ver figura 1).

La tensión creativa puede ser resuelta de dos maneras básicas: elevando la actual realidad hacia la visión o bajando

la visión hacia la actual realidad. Los individuos, grupos y organizaciones que aprenden como trabajar con la tensión creativa, aprenden como usar la energía que genera el mover la realidad más confiadamente hacia sus visiones.



Sin visión no hay tensión creativa. La tensión creativa no puede ser generada solamente de la actual realidad. Todo el análisis del mundo nunca generará una visión. Los que tratan de sustituir la visión por el análisis creen que es suficiente que la gente entienda la actual realidad para motivarla al cambio. Luego se desilusionan al descubrir que la gente "resiste" el cambio personal u organizacional que se debe hacer para alterar la realidad. Lo que nunca entienden es que la energía natural para cambiar la realidad viene del tomar una fotografía de aquello que "podría ser", lo cual es más importante que lo que "actualmente es".

Pero la tensión creativa no puede ser generada sólo con la visión, demanda una fotografía de la realidad; pues, sin ella sería falsedad más que creatividad. El principio de tensión creativa enseña que *una precisa fotografía de la actual*

realidad es tan importante como una convincente fotografía del futuro deseado.

Guiarse a través de la tensión creativa es diferente de resolver problemas. En la resolución de problemas, la energía para cambiar proviene de procurar alejarse de un aspecto indeseable de la actual realidad. Con la tensión creativa, la energía para el cambio proviene de la visión de lo que necesitamos crear, yuxtapuesto con la actual realidad.

Mucha gente en las organizaciones se motivan a cambiar únicamente cuando sus problemas son suficientemente grandes para causarles un cambio. Esto funciona por un tiempo, pero el proceso de cambio se agota tan pronto los problemas que manejan el cambio se vuelven menos apremiantes. Con el problema resuelto, la motivación para el cambio es extrínseca. Esta distinción refleja la diferencia entre el aprendizaje adaptativo y el generativo.

El nuevo trabajo del líder

La respuesta de la gente hacia la organización aprendiz es muy positiva; sin embargo, nadie se atreve a crearla y esto se debe a la falta de **LIDERAZGO**. No se tiene una real comprensión del tipo de compromiso que se requiere para construir una organización semejante.

Nuestra tradicional visión de líderes -en especial la de gente que dirige, que toma decisiones claves y da energía a los grupos- está profundamente arraigada en un visión del mundo individualista y asistémica. Los líderes como **héroes** que surgen hacia adelante en tiempos de crisis, son mitos que refuerzan el enfoque sobre eventos de corto plazo y héroes carismáticos, en vez de hacerlo sobre fuerzas sistémicas y aprendizaje colectivo.

El liderazgo en las organizaciones aprendices se centra en un trabajo más importante. Los líderes son diseñadores, maes-

tros y organizadores. Estos papeles requieren nuevas habilidades: la capacidad de construir una visión compartida, de traer a la superficie y desafiar los modelos mentales prevalecientes y de fomentar más patrones sistémicos de pensamiento. Los líderes son responsables de construir organizaciones donde la gente continuamente expanda su capacidad de moldear su futuro, o sea, los líderes son responsables del aprendizaje.

El líder como diseñador

Las funciones de diseño, o de "arquitectura social" son raramente visibles, toman lugar fuera de escena. Aquellos que aspiran a guiarse por el deseo de control, ganar fama o simplemente ser el centro de acción, encontrarán poco atractivo el quieto trabajo de diseño del liderazgo.

Pero qué, específicamente, involucra el diseño organizacional? La primera tarea del diseño organizacional consiste en diseñar las ideas gobernantes del propósito, visión y valores medulares con los cuales la gente va a vivir. Pocos actos del liderazgo tienen más impacto sobre una organización que construir la fundación de un propósito y valores medulares.

La segunda tarea involucra las políticas (normas que guían las decisiones), estrategias y estructuras que trasladan las ideas guías a las decisiones de negocios.

La tercera tarea son los efectivos procesos de aprendizaje. Su creación es la tercera llave y deben ser promovidos continuamente.

El líder como maestro

El líder no es el experto autoritario cuyo trabajo es el enseñar a la gente la "correcta" visión de la realidad. Más

bien se trata de ayudar a otros, incluyendo él mismo, a ganar más visiones intuitivas de la actual realidad. Esto es líderes en la línea de entrenadores, guías y facilitadores. En las organizaciones aprendices, este papel se desarrolla por la atención a los modelos mentales de la gente y por la influencia de la perspectiva de los sistemas. Nadie carga en su cabeza una organización, un mercado o un estado de tecnología. Lo que cargamos son suposiciones. Esas figuras mentales de cómo funciona el mundo tienen una influencia significativa sobre como percibimos los problemas y las oportunidades, identificando cursos de acción y realizando elecciones.

Pero trabajar con los modelos mentales va más allá, al revelar las suposiciones escondidas. La realidad percibida por mucha gente en las organizaciones, significa presiones que tienen que nacer, crisis ante las que se tiene que reaccionar y limitaciones que tienen que aceptarse. Los líderes como maestros ayudan a la gente a **reestructurar sus visiones de la realidad** para mirar más allá de las condiciones superficiales y eventos, dentro de las causas subyacentes de los problemas y luego el ver nuevas posibilidades de moldear el futuro.

Específicamente, los líderes pueden influenciar a la gente para mirar la realidad desde tres distintos niveles: eventos (**enfoque reactivo**), patrones de conducta (**enfoque sensitivo**) y estructura sistémica (**enfoque generativo**).

El enfoque reactivo refuerza la atención a corto plazo y a eventos dramáticos, es una estancia reactiva hacia el cambio -quién hizo qué a quién-

El enfoque sensitivo identifica comportamientos a largo plazo y valora sus implicaciones.

El enfoque generativo es el más poderoso; pues, se pregunta "¿Qué causa los patrones de conducta?". En él se direcciona

nan las causas subyacentes de comportamiento al nivel que los patrones de conducta pueden ser cambiados.

En las organizaciones aprendices, los líderes ponen atención a los tres niveles; pero, enfocan especialmente la estructura sistémica.

El líder como administrador

Es el papel menos temido, pues la administración ha sido el aspecto más reconocido del liderazgo, aunque su fuente aún no es ampliamente entendida. El líder servidor es primero servidor. Es el natural sentimiento de que uno necesita servir para **primero servir**. Es diferente de aquel que es primero líder por la necesidad de satisfacer un inusual poder de manejar o de adquirir posesiones materiales.

Nuevas habilidades

El nuevo liderazgo requiere nuevas habilidades que sólo pueden ser desarrolladas con una dedicación duradera. Nos es suficiente para uno o dos individuos, se tiene que distribuir por toda la organización. Kouzes y Posner¹ describen en forma clara estas habilidades:

1. Desafiar el proceso

- 1.1 Experimente y tómesese riesgos aún cuando pueda fallar.
- 1.2 Pregunte "¿Qué podemos aprender?", cuando las cosas no caminan como se espera.
- 1.3 Busque siempre formas para mejorar e innovar

2. Habilitar a otros para actuar

- 2.1 Involucre a otros en la planificación de las acciones que les afectan a ellos.

² Kouzes, James M.; Posner, Barry Z. "The Leadership Challenge: How to get extraordinary things done in organizations". 1987.

- 2.2 Dele a la gente la libertad para tomar sus propias decisiones.

- 2.3 Desarrolle una atmósfera de respeto mutuo y confianza.

3. Servir de ejemplo

- 3.1 Aclare sus valores y creencias.
- 3.2 Asegúrese que la gente está de acuerdo con esos valores.
- 3.3 Sea consistente en la práctica de lo que practica.

4. Inspira una visión compartida

- 4.1 Describir a otros la clase de futuro que pueden crear juntos.
- 4.2 Muestre a los otros cómo sus intereses pueden ser satisfechos por una visión compartida.
- 4.3 Comunique claramente un panorama positivo y esperanzador.

5. Potencializar el corazón

- 5.1 Elogie a su gente por los trabajos realizados.
- 5.2 Celebre los éxitos de sus proyectos.
- 5.3 Vincule los reconocimientos y logros.

Percepción y visión de equipo

La importancia de integrar todos estos conceptos a nuestro diario quehacer en el IICA, motivó a los participantes del Taller sobre Desarrollo Organizacional para la Competitividad (DOC) a expresar su percepción de la realidad institucional, así como a generar una visión sobre su futuro:

Nuestra realidad

- ◆ Tratamos de hacer lo mejor, pero, falta el efecto multiplicador.

- ◆ Podemos dar más al IICA en la medida en que nos retroalimentemos como personas.
- ◆ Debemos reflexionar sobre la importancia de ser positivos.
- ◆ Tenemos que estar satisfechos con nosotros mismos para poder apoyar al IICA.
- ◆ Debemos asumir riesgos.
- ◆ La falta de visión produce frustración y desmotivación
- ◆ Sin visión y motivación es difícil trabajar.
- ◆ La visión da entusiasmo para canalizar recursos.
- ◆ La visión debe acompañarse de planeamiento estratégico:
¿Qué? ¿Cómo? ¿Para quién? ¿Para qué?
- ◆ Debemos compartir éxitos y logros. (El IICA no es una sola persona, es de todos, y solo juntos lograremos la visión futura positiva hacia adelante)

Nuestra visión

El trabajo en equipos produjo cuatro sociodramas sobre la posible fusión IICA-FAO y cada uno de ellos enmarcado dentro de la visión de un reconocido líder (Mahatma K. Gandhi, Franklin D. Roosevelt, Mao Tse-tung y Nicola Machiavelli).

La visión individual fue expresada por cada participante y dos de ellos la plasmaron de la siguiente manera:

VISIÓN PERSONAL

"Estamos en el año 2011. Los gobernantes del mundo han aprobado la creación de la OIA (Organización Internacional Agroalimentaria), con una oficina central itinerante y pequeñas unidades en cada país. La misión del organismo es brindar información en apoyo a las acciones de los gobiernos para lograr en 50 años que menos del 50% de la población habite en zonas rurales y produzca alimentos para el

autoconsumo. El organismo se autofinancia mediante la venta de información agrícola por satélite a entidades públicas y privadas. En su Comité Directivo hay tres hombres y tres mujeres (una soy yo)".

IICA: VISIÓN SIGLO XXI

"Una institución generadora de conciencia hemisférica, capaz de liberar e integrar el potencial económico, técnico y humano, necesario para la consolidación de una identidad Latinoamericana comprometida con su propio desarrollo".

EQUILIBRIO

"Felices son aquellos que sueñan sueños y están preparados a pagar el precio para realizarlos" L.J. CARDINAL SUENENS.

EL FUTURO DEL LIDERAZGO

"El dominio de los líderes es el futuro. La herencia especial del líder es la creación de instituciones valiosas que sobreviven a los tiempos. Las contribuciones más significativas que hacen los líderes no son las ganancias de hoy, sino el desarrollo a largo plazo de las personas e instituciones que crecen y prosperan. Como el desarrollo del liderazgo es finalmente el autodesarrollo, el reto del liderazgo es un reto personal" (Kouzes y Posner. The Leadership Challenge).

Conclusión

Tanto la visión individual como la de equipo, nos llevan a reflexionar sobre la importancia de convertirnos en personas y grupos **generativos**, dónde el hilo conductor sea la creatividad que forjará nuestro futuro sobre una base de equilibrio entre nuestra realidad y nuestros sueños. □

Anexo

Mahatama K. Gandhi

Un líder gana batallas con valentía, pero para ganar la guerra se requiere un espíritu indomable.

Es el espíritu indomable del líder lo que da a los otros la confianza de que vencerán.

No podemos alcanzar un mayor nivel de liderazgo, si no reconocemos que el cumplir con nuestras responsabilidades debe ser una forma de vida, no una forma de obtener premios.

La observación personal y el compromiso con la verdad permiten al líder ver las cosas tal como son: entender las verdaderas necesidades de las gentes.

Es posible ejercer el poder a través del control o a través del servicio. El control motiva a la gente a través de vínculos. El servicio motiva a la gente a través de su sentido de obligación personal y moral.



Anexo

Mao Tse-Tung

Para unirse con las masas se tiene que actuar de acuerdo con las necesidades y los deseos de las masas.

En esto hay dos principios: Uno son las **necesidades** reales de las masas (no lo que nosotros pensamos que ellos necesitan) y el otro son los **deseos** de las masas.

Las masas deben definir sus propios propósitos en vez de que nosotros hagamos las definiciones por ellos.

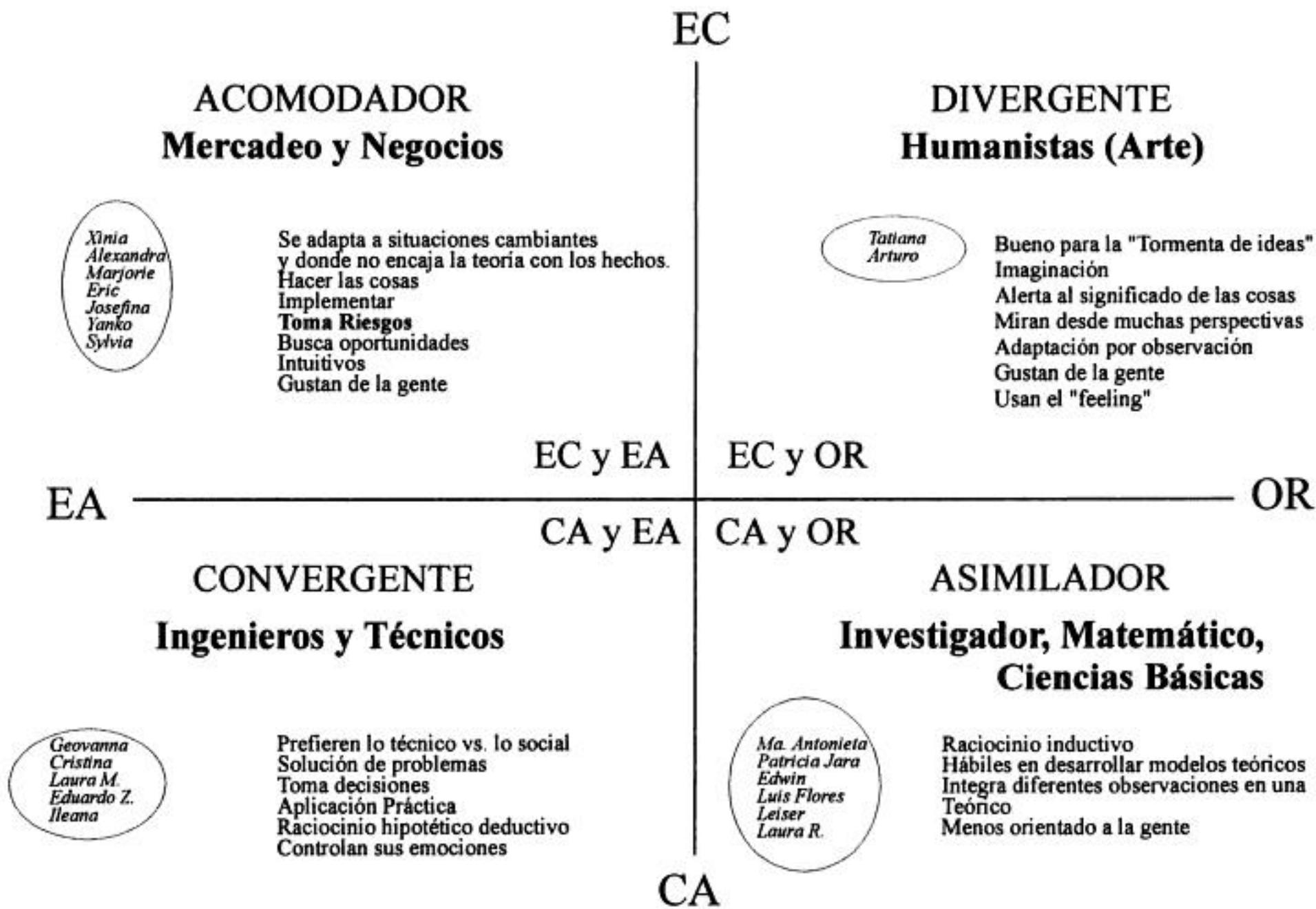
Debemos poner mucha atención

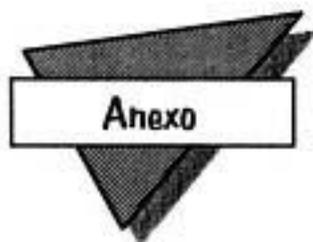
en el bienestar de las masas; desde los problemas de la tierra y el empleo, hasta los del combustible, el arroz, el aceite y la sal; y debemos ayudarlos a avanzar de estas cosas hacia la comprensión de las tareas más elevadas que nos hemos propuesto.

Ese es el método básico del liderazgo. □



Estilos de Aprendizaje





1. Hola compañeros, vamos a ver, todos los relajos que hicimos ayer.
2. Un segundo para consultar, pues en mi memoria no he de confiar.
 1. Juntos caminando por senderos, cantando y bailando como raperos.
 2. Llegué a una cascada de lo más elegante, y le dije a mi compañero ponte desodorante.
 1. Después de un rato no sé por qué, baldes de agua yo suspiré.
 2. Formamos dos grupos para compartir y muchas pirafias evadir.
 1. Me pregunto yo qué hago aquí, y un plan estratégico yo elegí.
 2. Metas, liderazgo y planificación, circunstancias imprevistas, pero mucha unión.
 1. Riesgos tuvimos que no evaluamos, con panzasos y culazos acabamos.
 2. Fuimos premiados como chiquitos: coca-cola, panecillos y muchos palitos.
 1. Ya agotados y con calor, de medio tronco probé mi valor
 2. Al aire y sin pensarlo, yo me lancé, pues en mi gran equipo yo confié.
 1. A pruebas de destreza yo me enfrenté, en tela de araña me enredé.
 2. Riesgos tuvimos que no evaluamos, pues una columna casi quebramos.

1. Al caer la tarde continuamos y estilos de aprendizaje evaluamos.
2. Divergente, convergente y asimilador, ¿dónde putas meto al acomodador?.
 1. Ahora en el desierto nos encontramos y sin saber nos estrellamos.
 2. A gritos, pellizcos y empujones, algunos olvidamos nuestras lecciones.
 1. En estos casos de supervivencia, nuestra enemiga es la violencia.
 2. Un mensaje a nuestro grupo queremos dejar, que bastante bueno es tolerar.
 1. Y si me pregunto cuál fue la lección, que formemos juntos un grupo de acción.
 2. Y antes de montarnos en otro avión, estos raperos piden aventón. □



❖ COMUNICACIÓN

Observe, Escuche y Aprenda

La Comunicación, este polifacético término estuvo rodeándonos desde el comienzo del DOC y no simplemente por recaer en él la tarea de la interrelación personal.

El papel de la comunicación dentro de una institución tan rica en culturas y en diversidad de personalidades es uno de los pilares más importantes para el buen entendimiento y camaradería. Esto a su vez da paso a una excelencia laboral.

Definir el término comunicación para un Organismo que engloba tantos y tan variados programas y proyectos como el IICA nos era imposible, entonces lo que hicimos junto con los facilitadores fue dar un rápido vistazo, en tan sólo una tarde, a las grandes áreas de la comunicación:

Comunicación Interna

1. Se enfatizó la necesidad de *ESCUCHAR* (que no es lo mismo que oír).
2. La camaradería entre los compañeros (todos somos igualmente importantes y merecemos el tiempo del otro)
3. La tolerancia es uno de los valores que ayudan a una buena interrelación personal.
4. El conocernos e interesarnos en quiénes somos y qué estamos haciendo.

Comunicación Externa

1. Cada uno de los funcionarios de la institución somos la comunicación externa.

2. Se recalcó la importancia de una mayor propagación de los programas y proyectos que tiene el IICA, para darse más a conocer.

Dentro del material de apoyo que los facilitadores utilizaron como referencia estuvo la Propuesta elaborada en el marco de la Comisión para el Análisis, reformas y Desarrollo Institucional (COARDI) de diciembre del 94.

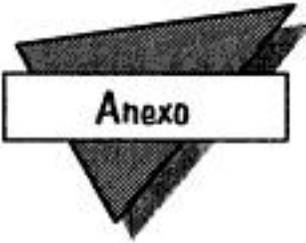
También como lo vimos y vivimos en el DOC con algunos de los trabajos en equipo sin una adecuada comunicación pueden suscitarse innumerables de mal entendidos, mal entendidos como el caso entre Bing y Hart. Ellos fueron los protagonistas de la lectura: "La Pericia del Administrador".

Aquí se pone de nuevo en práctica otra de las lecturas que entre leímos avanzada la noche y el sueño en el boletín Desarrollo Institucional: En Acción: "Escuchar es percibir el significado de situaciones en que se emplea la palabra hablada" Thomas E. Anastasi Jr.

Recuadro de sugerencias para escuchar mejor

- ◆ No interrumpa
- ◆ Escuche atentamente para captar las ideas principales
- ◆ Concéntrese en los asuntos de fondo, no de forma
- ◆ No se fastidie
- ◆ Permita que los otros hablen primero
- ◆ Enfátice
- ◆ No juzgue
- ◆ Reacciones al mensaje no al mensajero
- ◆ Perciba los sentimientos detrás de las palabras
- ◆ Haga preguntas

Phillip L. Hunsaker y Anthony J. Alessandra, en "The Art of Managing People". □



Anexo

Y al ser las 15:30 p.m. este campeonato está por comenzar.

El clamor de las masas proyecta globalmente creativas y participativas porras a sus equipos. El estadio IICA está totalmente repleto... aquí no cabe ni un objetivo más.

Y ahí están. Si, si! Ambos equipos salen al campo de la batalla competitiva.

Al lado izquierdo están los competidores y aquellos de uniforme verde-amarillento es el equipo de casa... equipo IICA.

Las masas se entusiasman ante estos dinámicos, logísticos y balanceados equipos.

Y... si, ya salió, ya viene, ya está en el árbitro líder azulino con su uniforme blanquecino.

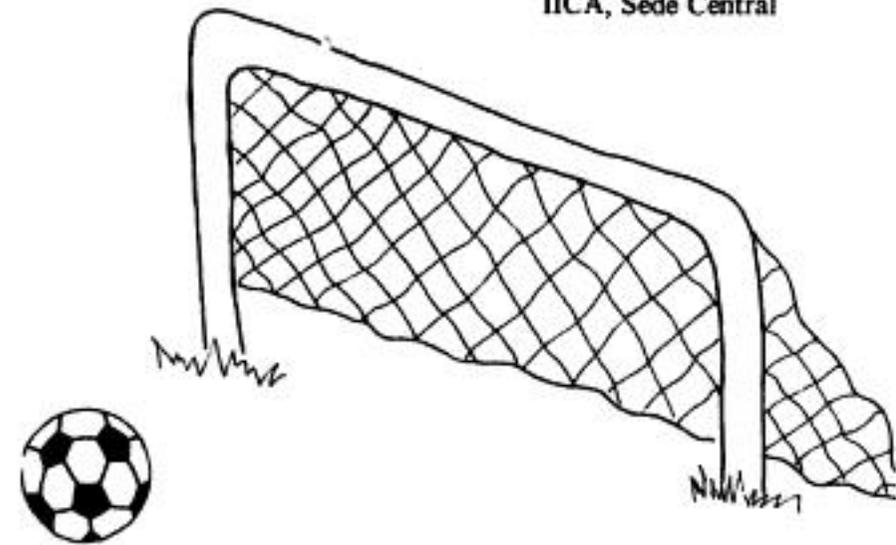
Líder azulino pide la propuesta estratégica, si la bola, la pelota, la bola.

Líder lleva su flexible silbato a la boca y...

El equipo amarillo-verdoso tiene la propuesta, digo la bola. Marjorie a Josefina, Josefina a Arturo, Arturo, Arturo pasa la bola, Arturo a Xinia, Xinia cuidado. Xinia da un paso largo a Tatiana y y... cuidado, cuidado, el portero sale y... saque de línea.

Silvia se prepara y se la pasa Cristina, cuidado con el riesgo FODA.

Ahora el competidor lleva la bola.



Centralismo a inflexible, inflexible a inflexible falla.

Leizer viene con fuerza y retoma la propuesta estratégica. Todo el equipo apunta a la visión: el marco.

Y ahí van Laura a Laura, Laura a Eduardo, Eduardo a Antonieta. Corre, corre tiene su visión bien puesta.

Pide la bola Ileana, Ileana vaya Ileana se baila ricamente a todo el equipo de competidores.

La meta está cerca. Ahora el riesgo es el portero. Pero ahí más adelante está María Antonieta, avanza, avanza y Marjorie, Alexandra, Arturo, Patricia, Tatiana Xinia, Laura al cuadrado, Cristina, Leizer, Leizer Leizer, Josefina, Eduardo, Johanna enfrente del marco busca la mejor ventaja competitiva y... Edwin pide la propuesta, digo la bola, mira de reojo el marco o visión y... GOOOOOOL.

Las masas se exaltan y ahora...

NOTA: Cuántos goles vamos a meter, a partir de la próxima semana. □

❖ MERCADEO INSTITUCIONAL

Estrategia de Mercadeo

La estrategia de mercadeo de la empresa debe adaptarse y ser apropiada a los recursos de la empresa, a sus estrategias en las áreas principales de su negocio¹ y también debe contemplar las limitaciones existentes.

En términos generales podemos distinguir algunos elementos básicos para la elaboración de una estrategia de mercadotecnia, entre los cuales se encuentran la selección del mercado, el planeamiento del producto², la fijación del precio, las comunicaciones y los sistemas de distribución.

- ✓ Selección de la estrategia
- ✓ Planeamiento del producto
- ✓ Fijación de precios
- ✓ Comunicaciones
- ✓ Sistemas de distribución



Estrategia
de
Mercadeo

Antes de iniciar cualquier proceso que nos ayude a impulsar nuestro producto en el mercado, de cómo mantenerlo estable, etc. debemos determinar cuál es nuestro producto y en qué mercado lo vamos a negociar. Aquí debemos realizar algunos procesos como segmentar o dividir el mercado,

¹ Entendemos por negocio a cualquier actividad que se dedique una compañía, institución, etc. Lucrativo o no.

² Nos referiremos a producto entendiendo por éste, bienes o servicios ofrecidos.

a fin de encontrar en porciones más pequeñas los mercados potenciales a nuestro producto o bien de nuestro interés. Una vez dado este paso podremos definir en una forma más precisa cuál será nuestro mercado de acción.

Posteriormente podremos dirigirnos a planear nuestro producto, que no solo quiere decir qué es el bien o servicio que vamos a ofrecer, sino que surge la incógnita de con qué beneficios o “llamativos” lo vamos a acompañar para ofrecerlo a nuestro comprador, ya que es fundamentalmente la opinión y el valor que el comprador le dé a nuestro producto.

Seguidamente debemos fijar el precio al cual nuestro producto será ofrecido en el mercado y lo más importante es que debe fijarse de acuerdo al valor que nuestro cliente le otorgue. Para la fijación de precios podemos utilizar algunas técnicas o procedimientos como lo son la discriminación de precios o diferenciación de precios según el cliente, precios de penetración, etc.

Una vez establecido el o los precios debemos enfocarnos en cómo vamos a distribuir nuestro producto a través de diferentes sistemas de distribución, como ventas directas o indirectas, ya sea dando a otros nuestro producto para que lo comercialicen o bien nosotros nos encargamos de la comercialización.

Finalmente hay un elemento fundamental que es la comunicación, ya que aquí es donde informamos a las personas sobre nuestro producto, sus ventajas, etc., a fin de motivarlos para que lo adquieran. Para lograr que la comunicación entre nuestro cliente y nosotros sea efectiva debemos saber que existe un proceso por el que el compra-

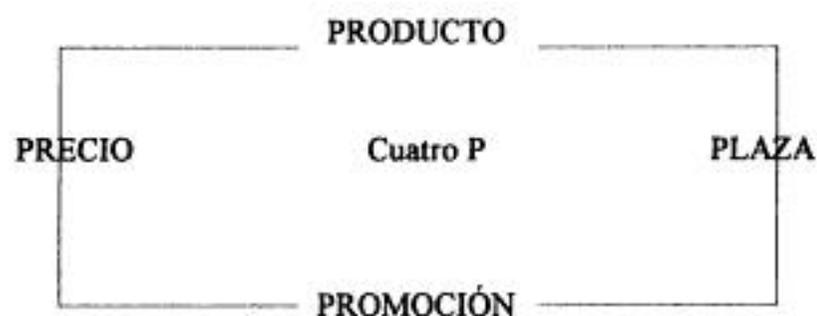
El cliente debe tomar su decisión de comprar. Nuestro cliente debe reconocer cuáles son sus necesidades, luego debe identificar ante qué opciones de compra se encuentra, es probable que nuestro cliente busque información y así seleccione su compra.

Debemos tener presente que aunque todos los elementos para la elaboración de una estrategia de mercadeo se apliquen de acuerdo a la naturaleza del producto, todos los elementos anteriormente citados están estrechamente interrelacionados.

La mezcla de la mercadotecnia

Así como existen elementos básicos para la elaboración de una estrategia de mercadeo, existen cuatro elementos que bien combinados nos permiten crear una mezcla ideal en el proceso de mercadeo de cualquier empresa. Estos se conocen comúnmente como "las cuatro P", y corresponden al producto, el precio, la plaza y la promoción.

Mezcla de Mercadeo



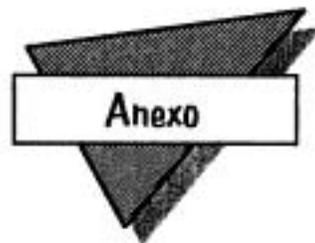
Estos cuatro elementos interactúan directamente en la estrategia de mercadeo que vamos a elaborar.

Respecto a producto, precio y plaza, ya adelantamos algunos conceptos al definir los elementos de la estrategia de mercadeo. En cuanto a la promoción, cabe aclarar que no solo se refiere al concepto de publicidad, podemos resaltar que nos permite crear, entre otros, una imagen de prestigio, posicionar el producto en la mente del consumidor, etc.

El IICA en el marco de una estrategia de mercadeo y la opinión del DOC I

De acuerdo al material que obtuvimos, existe un documento que podríamos decir, contempla *grosso modo* una estrategia de mercadeo específicamente para el IICA. Este documento llamado "Proyección Institucional, una tarea de todos - Estrategia de Imagen Institucional", es una propuesta elaborada por la Comisión para el Análisis, Reforma y Desarrollo Institucional (COARDI), elaborado en diciembre de 1994.

Este documento en nuestra opinión describe las fortalezas del Instituto, muestra objetivos externos e internos, cita un plan estratégico, señala mercados potenciales, y otros elementos que posiblemente ningún otro documento los mencione y que pueden servir de insumo para entrar realmente en un proceso de mercadeo institucional y la elaboración de la estrategia adecuada.



J. ¡Hola Mencha!
 X. Diay Finita... ¿Cómo te va?
 J. Bien mi amor, pero ¿dónde vas?
 X. Al mercado de compras.
 J. Mirá, ¿y cómo está el rico de tu hijo?
 X. ¿Cuál de todos?

J. Eduardillo, el cumiche

X. Yo creo que se está volviendo loquito, seguro de tanto estudiar. Fijate que acaba de llegar cursiado y andaba con la Toñilla, ¿te acordás? la 'Barrientos'.

J. ¡Ay! qué asco, ¿cómo así cursiado?

X. Pues mujer, que fue a un curso, un tal DOC y ahora dice que va a salir a la ciudad para ir a la Universidad, para estudiar algo así como ir al mercado para aprender quién compra y quién vende... y yo para ir al mercado a comprar nunca he necesitado estudiar!

J. Qué pecado... tanto esfuerzo de ustedes para nada!

X. Y fijate que dice que hablará con Edwin y que así tal vez le den una beca en la 'TIERRA'. (EARTH)

J. Pero sí que está loco! si en la tierra siempre ha estado.

X. Ahora yo lo dudo, porque creo que siempre ha estado en la luna.

J. Bueno, ¿y por qué no le preguntás al señor Químico del pueblo, tal vez él pueda preguntarle a las Lauras y a



Alexandra, si le pueden contar alguna experiencia vivida por ellas con locos de ese tipo?

X. Vieras que sólo decir que el mundo necesita hacer 'CLICK' y yo no sé si es que le va a prender fuego a planeta.

J. Te recomiendo que busques a Cris, porque yo me enteré que ella leyó un libro que se llama "Las mujeres son de Marte y los hombres son de Venus".

X. No mujer! Que querés que me comunique, que ya no se va a la ciudad sino a la Vía Láctea.

J. Si, tenés razón, entonces yo diría que hicieras lo que hace Marjorie, no habléis para que no te metás en problemas, aunque también podés tratar de comprenderlo porque no olvidés que la comunicación es la base de la comprensión.

X. No, lo que voy a hacer es lo que me aconsejó Geovana, no sentirme mal aunque no lo haya escuchado de verdad.

J. Pero deberías tratar de escucharlo bien como lo hace Tati, que hasta un curso llevó, así lo entendés.

X. No mujer, con suerte y me dice que yo no sé escuchar y que vuelve más tarde cuando me pase la chicha... es que es Virgo.

J. Ay! ¡no me lo digás! ¡Qué pecado!, yo podría resolverte ese asunto.

X. Bueno te dejo, nos veremos luego. □



El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

Otorga el siguiente

CERTIFICADO

a:

Marjorie Chaves
Alexandra Cortés
Xinia Lépiz
Tathiana Rodríguez
Ileana Barboza
Edwin Bolaños
Cristina Rodríguez
Patricia Jara

Antonieta Barrientos
Laura Ramsay
Josefina Méndez
Leizer Yosil Pinto
Laura Mora
Eduardo Zúñiga
Geovanna Badilla
Arturo Hernández

Por haber participado en el **I Taller sobre Desarrollo Organizacional para la Competitividad (DOC)**, ofrecido por el Servicio Especializado de Capacitación, Educación y Comunicación y la Asesoría Especial de la Dirección General para Asuntos de Desarrollo Institucional, del 18 al 24 de febrero de 1996, con una duración de 64 horas.

Santa Bárbara, Heredia, 24 de febrero de 1996.

Jaime A. Viñas-Román
Director Servicio Especializado I:
Capacitación, Comunicación
y Educación

Jan Hurwitch
Asesora Especial para
Asuntos de Desarrollo
Institucional

