

Notas Gerenciales

Compendio Final

soluciona

Rafael A. Peña Álvarez

Índice

A seguir:

Prólogo

A manera de presentación

Misión, visión y valores	7
Comportamiento Gerencial.....	17
Actitudes.....	31
Empoderamiento.....	36
Trabajo en equipo.....	40
Sociedad del conocimiento.....	51
Reconocimiento del trabajador.....	60
Elementos de organización.....	64
Importancia de la clientela.....	68
Notas referenciales.....	71

Bibliografía seleccionada	72
Perfil del autor.....	76

Prólogo

No hay un momento en la vida de las empresas donde estas no enfrenten enormes tropiezos y obstáculos. Así mismo, el empresario que está al frente de ellas se encuentra con la tarea de sortear toda clase de retos y desafíos para echar adelante su emprendimiento, su negocio, su empresa.

Pero sobre todo, esto sucede en un ambiente donde el empresario que está detrás de ellas se encuentra normalmente muy solo “el y su empresa contra el mundo”. Ese negocio representa la “vida del empresario” donde ha depositado sus esperanzas, sus sueños y su energía; muchas veces se confunde con su vida diaria y pasa a ser como un miembro más de la familia.

La Academia es un soporte con un valor inmenso para el empresario, los conocimientos adquiridos a través de un pensum de estudio son de aplicación diaria en su vida cotidiana; pero la experiencia, y sobre todo las realidades que enfrenta todos los días van creando un capital gerencial que es “propiedad” de cada uno, tiene su marca propia y se convierte muchas veces en un activo invaluable para la empresa y para la sociedad.

Cuando se le ha preguntado a los dueños de empresas, especialmente a las pequeñas y medianas, cual es su principal problema o reto gerencial en el manejo de su negocio, la respuesta normalmente es que “tengo que organizarme”. Cumplir con el proceso de producción en una industria; entregar un buen producto con calidad y ofrecer un servicio con estándares de excelencia son la preocupación permanente de quien está al mando de una empresa, porque de ello depende la supervivencia de la misma; pero el “día a día” se convierte en una barrera fuerte de superar.

resolver al mismo tiempo asuntos estratégicos, de mercadeo, financieros y administrativos, contables, fiscales, legales, laborales, operativos, de ventas, de recursos humanos, entre muchos otros, son parte de la actividad con la cual un gerente debe enfrentarse desde que amanece hasta que se pone la tarde, y se

convierte muchas veces en el mayor porcentaje de su dedicación de tiempo. Aun cuando no es fácil o más bien muy complicado, la dedicación de tiempo debería estar dedicado a promover la productividad y la innovación en sus productos o servicios, he allí el reto.

Solucionona Integral fue creada para apoyar a la empresa en ese “día a día”, resolverle sus problemas y contribuir con su organización. Hemos acogido el lema “Organízate con Solucionona” que tiene todo el sentido de ofrecerle al empresario una asesoría de calidad en todo aquello que requiera para salir adelante con éxito.

Rafael Peña es un gerente, de larga experiencia, con ideas nuevas, con un espíritu para promover proyectos y trabajar en equipo y es esa positiva combinación la que lo ha llevado a escribir notas gerenciales. Con estos consejos para gerenciar con éxito, el autor aporta su capital gerencial para apoyar y facilitar ese día a día de otros gerentes, contribuyendo así a mejorar el ecosistema gerencial y empresarial venezolano.

Para Solucionona Integral es un honor presentar este trabajo de Rafael Peña Álvarez, el primero de una serie en temas de apoyo al que maneja una empresa, como una contribución al acervo gerencial del país.

Juan Francisco Mejía Betancourt

Presidente Solucionona Integral

A manera de presentación

Estas reflexiones útiles para gerentes y supervisores tienen su basamento en la combinación de lecturas; talleres y conferencias a las cuales he tenido la oportunidad de asistir; conversaciones con personas de mayor experiencia y sabiduría así como las vivencias compartidas con colegas y con mis supervisores, pares y supervisados a lo largo de más de 50 años de trabajo.

Las notas e ideas acumuladas comenzaron a tomar forma a raíz de la propuesta que se me hizo para escribir unas reflexiones gerenciales a razón de tres por semana en el Blog www.solucionaintegral.com.ve en agosto de 2011. De este trabajo salieron dos E Book en 2012 y 2013.

Dichas notas corregidas y reordenadas en nueve capítulos me permiten sacar a la consideración de ustedes esta publicación que deseo les sea de utilidad en su diario desempeño. Al final encontrarán una bibliografía que puede ser de utilidad para todos aquellos que deseen profundizar en estos temas.

Estas reflexiones que de seguida se presentan son fruto de haber digerido e internalizado mucha información que contrastada con la experiencia acumulada a largo de cinco Décadas de trabajo, me permitió transformarla en conocimiento que aspiro, pueda ser de provecho para todos aquellos que tengan la oportunidad de leer esta publicación, y en especial mis nietos Alejandro y Luis Felipe, quienes dentro de pocos años transitarán por el mundo del trabajo.

Caracas, Febrero de 2014

rafaelpenaalv@gmail.com

@rafapenaalvarez

Capítulo I

Misión, visión y valores:

“En el mundo de los negocios es importante hacer las cosas bien siempre de acuerdo con valores éticos”

1.- Quien dirige una empresa, cualquiera sea su tamaño y complejidad, debe transmitir a su equipo de trabajo "UNA VISIÓN" que no es otra cosa que el panorama de cómo será el negocio en el futuro si todo sale como se pensó. Es el horizonte al cual la organización hace su mejor esfuerzo por llegar. Y ese Gerente debe tener la certeza que la misma es comprendida y compartida por los integrantes de sus equipos de trabajo. Esa visión debe comunicarse de manera clara, creativa, continua, utilizando para ello palabras precisas, optimistas, realistas y proactivas.¹

2.- La visión, transmitida en forma clara y precisa, es un poderosísimo instrumento que termina siendo un verdadero catalizador de resultados. Por eso es muy importante que todos los que integran una determinada organización la comprendan, la internalicen y la utilicen como guía en su desempeño. Ello tiene la ventaja adicional, que permite trabajar el día a día pudiendo percibir también el mediano y largo plazo, para saber si estamos marchando en la dirección correcta.

3.- Para alcanzar "La Visión" toda empresa necesitará de un equipo de trabajo comprometido, alineado y sincronizado, lo que obliga a quienes la dirigen, conocerlo para captar lo que cada uno de sus integrantes es capaz de alcanzar. Si se sabe escuchar, se podrá descubrir el inmenso potencial de energía que el equipo posee. Se podrá averiguar qué es lo que los motiva. Así, se orientará al equipo hacia proyectos que siendo rentables, se correspondan con las motivaciones del trabajador y con los objetivos de la organización.

¹ El Desafío del Liderazgo. Pág 187

4.- Esa visión por alcanzar cobra sentido cuando cada integrante de la organización puede ver en forma clara la importancia de su aporte para el logro de los objetivos que se persiguen. Cada uno debe saber que es lo que se exige de su cargo. Cuando no lo tiene claro, se produce un inmenso desperdicio de energía. De allí la importancia del aprendizaje permanente. Y en ese proceso de aprendizaje creciente debe dársele mucha importancia a aprender a aprender., para poder mantenerse actualizado. Pero como aprender no es pasar un *switch*, la gerencia debe comenzar el proceso de empoderamiento con un liderazgo fuerte y preciso, derivando luego en forma gradual pero progresiva a un estilo más de apoyo y de delegación de funciones.²

5.- Con un equipo competente es mucho más fácil tener una visión compartida, donde cada uno por tener claro su rol pueda trabajar con relativa autonomía sin tener que estar verificando continuamente con su supervisor lo que está haciendo. Esa visión compartida además de ser realista, debe ser muy clara para motivar la acción y suficientemente flexible para amoldarse a los procesos de cambio que ocurren en nuestro alrededor. Y esa visión en lo posible debe ser compartida por los trabajadores; los accionistas; los vendedores; los proveedores y hasta la comunidad para hacer que la empresa sea la preferida por los clientes.

6.- Nos ha tocado vivir siendo bisagra entre un mundo empresarial que está dejando de ser y uno nuevo que está emergiendo en forma sostenida. Ese nuevo mundo requiere de gerentes/líderes que sean creíbles y cuiden permanentemente esa credibilidad. Que sean capaces de otear el futuro, siendo proactivos; entusiastas; enérgicos y altamente positivos. Deben saber mirar su entorno como si permanentemente dispusieran de un periscopio; tener visión que dé sentido a su

² Al Frente del Cambio. Pág. 123

diario quehacer y compartirlo con sus equipos de trabajo. Y eso no es fácil. Exige disposición y cambio de actitud.

7.- Un gerente como el que nos exige el momento presente promueve en su organización una cultura basada en una clara y articulada visión, en valores compartidos, lidera con el ejemplo, consciente del impacto que ello genera; da empoderamiento a quienes con él trabajan; es flexible; el estilo de su comunicación es transparente, fluido y responsable, y da mucha importancia a la calidad del bien o del servicio que su organización ofrece.

8.- Jamás debe dar consejos que se contradigan con su forma de actuar y pensar. Debe aprender a dirigir con el ejemplo, viviendo de acuerdo con lo que predica, mostrando conocimiento del negocio y una moral y ética sólida. Debe tratar de rodearse de colaboradores iguales o mejores que él, capaces de instrumentar la visión para hacerla realidad.

9.- En el mundo de los negocios es importante hacer las cosas bien y de acuerdo con valores éticos. Actuar correctamente. Tener una conciencia culpable crea desanimo. Un antídoto contra ese tipo de desanimo es actuar en la senda correcta enfocándonos en lo que podemos lograr, en tanto en cuanto esos logros se correspondan con nuestros valores.³

10.- El gerente de hoy debe comportarse de una manera que haga que su gente se sienta orgullosa de trabajar con él. Ello le obliga a desempeñarse con altos estándares éticos. Ser una referencia para sus equipos de trabajo .En su diario quehacer debe contribuir a crear un ambiente adecuado de comportamiento en la

³ A Todo Vapor. Pág. 77

organización que dirige. La experiencia me dice que en el mundo contemporáneo "los mejores" prefieren trabajar en empresas que tengan alto contenido ético en su desempeño. Y ese desempeño con valores compartidos, debe estar alineado con la búsqueda de la visión.

11.- Un gerente altamente efectivo, como el que requiere este Siglo XXI, debe facilitar el crecimiento profesional y personal de cada uno de los integrantes de sus equipos de trabajo. Dirige inspirando, con un liderazgo incluyente que impulsa ese crecimiento. Ha de estar consciente que modela, que tiene que actuar con altos estándares éticos, que debe tratar a los demás como a él le gusta ser tratado y en definitiva lograr que los recursos humanos bajo su supervisión se conviertan en "humanos con recursos".

12.- Normalmente cuando se habla sobre valores compartidos se destaca entre otros la integridad, la honestidad, el trabajo en equipo, la capacidad para aceptar los cambios, la preocupación por los trabajadores, la responsabilidad personal, social y ambiental; y la búsqueda de buenos resultados. Si a eso se le suma competencia, pasión por la excelencia y alta capacidad para facilitar el adecuado desempeño de cada uno de los integrantes de sus equipos de trabajo, tenemos sin lugar a dudas el perfil de lo que debe ser el verdadero Gerente para este Siglo XI.

13.- Desde tiempos muy remotos Seneca filosofo latino oriundo de Córdoba señalaba que " si una nave no sabe a qué puerto se dirige, todos los vientos le son contrarios". Eso era valido A.C. y sigue siendo válido D.C. y sobretodo en este Siglo XXI. De allí la importancia que toda empresa tenga su PLAN DE NEGOCIOS para que pueda establecer que es lo que debe hacer para alcanzar sus metas, desagregando en lo posible como sacar el máximo provecho de sus recursos; del

mercado; de los productos o servicios que ofrece; de su capital y su patrimonio; de la tecnología que utiliza; de la información que maneja; y de las capacidades humanas de que dispone.

14.- Un emprendedor altamente exitoso persigue que su vida tenga un propósito y un sentido. Siente pasión por lo que hace y dedica a "su proyecto vital" alma, corazón y cerebro. Permanentemente piensa en él y se compromete para alcanzarlo. Aprende a diferenciar que es lo que más le importa y ello le sirve de norte, del cual trata de no desviarse. No se conforma con ser bueno, quiere ser sobresaliente y destacarse de los demás. De sus competidores. Y en los actuales momentos, como nunca en la historia, se le exige actuar con integridad.

15.- Señala Ken Blanchard que el liderazgo es un proceso de influencia y líder puede ser cualquiera que pueda afectar a otros en sentido positivo o negativo (Ej. Gandhi / Bin Laden). Líderes existen en todos los niveles de cualquier organización. En cada nivel pueden aparecer líderes dispuestos a desarrollar a otros. Esa es la verdadera cadena de aprendizaje para el trabajo. Ello implica una altísima responsabilidad porque quien supervisa además modela.⁴

16.- Es muy importante dirigir con el ejemplo. Un Gerente debe dirigir con integridad, de acuerdo con valores, estableciendo una adecuada relación con cada uno de los que integran sus equipos de trabajo, dedicándoles tiempo de calidad para poder ayudarlos a que aprendan a aprender. Eso generará sin lugar a dudas una atmósfera de reciprocidad, confianza y afecto, muy importante para poder alcanzar los objetivos que se persiguen.⁵

⁴ Clientemanía. Pág. 14

⁵ Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo. Pág. 191

17.- El Gerente del Siglo XXI debe actuar con base en principios que le impidan tomar caminos oscuros para alcanzar sus metas. Debe poner un muy alto interés para que la organización avance, facilitando que cada integrante de sus equipos de trabajo potencialice su talento; aumente sus conocimientos y destrezas y dé cada vez un mayor valor agregado a todo aquello que realiza.

18.- Jeffrey Fox recomienda como algo de significativa importancia evitar las intrigas y los chismes. Cuantas veces son los propios ejecutivos los que en lugar de evitarlos, propician ese ambiente. Otras veces son empleados de niveles intermedios que piensan que un mecanismo para ascender consiste en descalificar a sus potenciales contendores. Cuánto daño produce esto a las organizaciones, a las personas y al propio chismoso o intrigante.⁶

19.- La ética en los negocios y en el diario comportamiento es la forma más inteligente y menos estresante de vivir y convivir. Desde nuestra temprana edad hemos oído a nuestros mayores decir que el talento sin probidad es un azote. Por eso quienes revisen la Historia dentro de unos cuantos años encontrarán que figuras como Gandhi; Teresa de Calcuta o Nelson Mandela tendrán muchísima mayor trascendencia histórica que figuras que gozaron de altísimo poder como Hitler; Stalin; Mao o cualquiera de los dictadorzuelos latinoamericanos. Esto vale igual para los denominados "Capitanes de Empresas".

20.- Hoy como nunca antes en la historia hay que dirigir con el ejemplo. Dirigir con integridad que no es otra cosa que hacerlo cómo quisieras que sean y actúen los demás. Generando confianza que es la resultante de hacer coincidir en la diaria actuación, valores y conductas. En resumen, un buen gerente debe actuar de acuerdo con los valores que pregona y exige a su equipo.

⁶ Como Llegar a Ser Gerente. Pág. 97

21.- La integridad de los altos ejecutivos cimienta la confianza y el respeto de todos en la organización. La confianza no es otra cosa que la coincidencia de los valores y las conductas. La integridad se muestra en el diario accionar cuando este se realiza en concordancia con los valores y las formas de comportamiento que se les exige a los integrantes de los equipos de trabajo.

22.- En estos días me preguntaba si es lo mismo liderazgo y gerencia y llegue a la siguiente conclusión: el liderazgo tiene que ver con "LA VISIÓN" y la gerencia tiene que ver con "El PROCESO" para alcanzar esa visión. Ambos son imprescindibles. Los líderes tienden a ver el futuro (a donde se debe estar) y transmiten entusiasmo para moverse en ese sentido. Muestran un camino. Los gerentes entienden los pasos que hay que dar para alcanzar el punto al cual se pretende llegar. Un líder no necesariamente tiene condiciones gerenciales, pero sí debe tener dosis de realismo. Un gerente requiere para su cabal desempeño, de algún grado importante de liderazgo para que sea oído y creído. Se puede ser líder y buen gerente a la vez, pero individuos así no abundan.

23.- Un viejo profesor me decía hace muchos años que dirigir no es más que un proceso para llevar a los "dirigidos" a donde debían estar. Ello implica que esos dirigidos puedan ver hacia donde deben empujar la carreta, así como los beneficios individuales y colectivos que obtendrán si se mueven hacia "donde deberían estar". Dirigir no es lo que se hace al equipo para que llegue. Es lo que se hace con el equipo para que pueda llegar.

24.-La integridad de los altos ejecutivos cimienta la confianza y el respeto de todos en la organización. La confianza no es otra cosa que la coincidencia de los valores y las conductas. La integridad se muestra en el diario accionar cuando se realiza en concordancia con valores y formas de comportamiento. Se debe vivir en concordancia con lo que se pregona.

25- Mucho se ha dicho y escrito en relación a que la actitud es lo que marca la diferencia. Eso es cierto, pero para cambiar hacia una actitud positiva no es necesario cambiar todo nuestro modo de pensar. Todas nuestras ideas. Es algo mucho más simple que eso. Basta con cambiar aquellos pensamientos recurrentes que bloquean que la actitud positiva fluya libremente. Y como cada uno de nosotros tiene la potestad de controlar su forma de pensar, en definitiva también podrá controlar su actitud, que no es otra cosa que el marco a través del cual nos vemos a nosotros mismos, vemos a los demás y vemos al mundo que nos rodea.⁷

26.- Nos dicen Lair y Eliana Ribeiro en "La Gran Oportunidad" (2005) que la persona ideal hoy en día es aquella que siente pasión por lo que necesitamos que haga, aunque en un principio no disponga de las habilidades necesarias para hacerlo. Comparto plenamente este señalamiento que debería ser norte para todos los departamentos de reclutamiento y selección de las empresas. Estimo que la aptitud puede mejorarse con aprendizaje. La actitud es más difícil de modificar.

27.- Un gerente sin adecuada madurez e inteligencia emocional siente que le es imprescindible desarrollar una imagen de "yo se de todo". Ese gerente muy rápidamente perderá credibilidad porque sus supervisados notarán sus fallas y debilidades. El debería entender que su verdadera fortaleza no consiste en saber más que c/u de los demás integrantes de su equipo. Está en tener una mayor visión de conjunto, orientar adecuadamente y lograr sinergias en el desempeño de ese equipo de trabajo.

28.- El gerente del Siglo XXI debe comportarse en el liderazgo más como servidor que como jefe. Ha de ser un buen trabajador en equipo; altamente motivador; capaz de reconocer y valorar las ideas de los demás, para así lograr lo mejor de

⁷ Lo Que Marca La Diferencia. Pág. 3

cada uno de ellos y además ser propulsor de un ambiente de aprendizaje permanente y camaradería en la organización para la cual trabaja.

29.- Si queremos que en cada una de nuestras empresas se viva con una cultura de integridad, se debe fomentar un ambiente de confianza y respeto en todos y cada uno de los niveles de la organización, teniendo muy claro que hoy como nunca antes, el trabajo creador es uno de los medios más importantes para pasar de ser individuo a ser Persona.

Capítulo II

Comportamiento gerencial:

“Como jugadores de ajedrez, los gerentes deben anticiparse a los problemas para convertirlos en oportunidades”

30.- El Gerente competente debe ser un aprendiz permanente. Ha de estar siempre abierto a todo aquello que le facilite mejorar su nivel de desempeño. Debe aprender a escuchar y así poder identificar para aumentar, los aspectos positivos de los integrantes de sus equipos de trabajo. Debe internalizar responsablemente la importancia de desarrollar a su reemplazo para poder tener libertad para movilizarse, bien ascendiendo, bien cambiando de posición, o bien a la hora del retiro. Cuántas empresas han fracasado por falta de buenos sucesores para dirigirlos.

31.- Una recomendación útil para ser exitoso como gerente es aprender de todos aquellos que ya lo son. Aprender de los mejores implica saber oír y observar. Implica no temer cambiar y entender que si queremos cambiar nuestro entorno, debemos comenzar por modificarnos nosotros mismos.

32.- Un gerente no puede pretender saber de todo, porque es imposible. Por ello debe rodearse de personas con la actitud adecuada que sean competentes, inteligentes, dispuestas a aprender permanentemente para poder tener capacidad para enfrentar los retos y avanzar en condiciones de incertidumbre, que es lo normal en esta época de cambios acelerados. Rodeado así, de gente competente podrá exigir resultados sabiendo que va a obtenerlos. Medirá su éxito personal por los resultados que su equipo obtenga. Y verá a su equipo como un grupo de empleados claves, que como saben cumplir sus compromisos lograrán que la empresa pueda alcanzar y aún superar los resultados presupuestados.

33.- Si observamos a los gerentes exitosos veremos que en general actúan en su diario quehacer con visión estratégica. Como los jugadores de ajedrez, se anticipan a los problemas para convertirlos en oportunidades. Y frente a cualquier problema se plantean opciones, seleccionando la que le parece más razonable. Y

por si acaso, se plantean también un plan de contingencia para usarlo en caso de necesidad.

34.- Un gerente eficaz logrará que quienes con él trabajan le tengan confianza por su competencia, su aptitud, su actitud y su capacidad de conectar emocionalmente. Eso contribuirá a que en la Organización se logre una mayor cohesión. Un valor agregado importante que él debe dar es la capacidad que posea para incorporar nuevas destrezas y nuevos conocimientos que garanticen mayores oportunidades de éxito en la organización para la cual labora.

35.- Debe entender que vivir los cambios no es fácil. Te obligan a salir del confort de todo aquello a lo que estabas acostumbrado y entrar en una zona de relativa incertidumbre. Pero para avanzar, para crecer, para competir en nuestros días en forma razonable, no solo basta adecuarse a los cambios. En lo posible debemos estar ojo avizor para aprovechar al máximo las oportunidades que ese entorno cambiante pueda ofrecernos y entender que las crisis generan oportunidades. En esa línea le oí a un empresario en el Oriente del país, algo que tengo siempre presente: “que en las crisis hay dos tipos de emprendedores: los que se ponen a llorar y los que toman la decisión de dedicarse a fabricar pañuelos”.

36.- Un gerente competente y responsable debe además cuidar su condición física. Mientras en mejores condiciones él se encuentre, mayor será su capacidad para desarrollar con eficacia un trabajo productivo. Descuidar su salud cuando muchos dependen de su desempeño, es poco menos que una gran irresponsabilidad,

porque su ausencia temporal o permanente puede dar al traste con el mejor de los proyectos, sobre todo si no ha desarrollado ejecutivos de relevo. Por ello una

función muy importante del liderazgo gerencial es dar muy alta prioridad a la formación de las generaciones de relevo.

37.- Un gerente competente es mucho más importante en épocas de incertidumbre que en épocas de alta estabilidad. Es importante que reúna la mayor experticia posible que no es otra cosa que haber convertido en experiencia los errores del pasado. Si así lo ha hecho podrá aplicar en su diario desempeño ese cúmulo de conocimientos adquiridos y procurará reinventarse continuamente para estar a la par con el ritmo cambiante del mundo y así poder superar a sus competidores.

38.- El momento en el cual nos ha tocado vivir requiere líderes que sean buenos gerentes. Líderes que inspiren, que motiven, que orienten, que tengan visión de futuro, que sean capaces de impulsar a las empresas u organizaciones en las que laboran a hacer cosas grandes que vayan mucho más allá de lo tradicional. Líderes que entiendan que su rol fundamental es el de ser un servidor más que un buen jefe al estilo tradicional y logren que sus equipos puedan disponer de los recursos y la motivación necesaria para alcanzar, y si posible superar, la metas que se fijaron.

39.- Un buen gerente siempre ha de perseguir ser la causa de que las cosas ocurran y no la consecuencia de las que le pueden suceder. Ello le obliga a desarrollar una visión estratégica y tener muy claro que los factores básicos para el éxito de su desempeño son: seguridad; perseverancia y una clara definición de objetivos. Y para poder verdaderamente ser la causa, tiene que definir claramente las metas, actuar en consecuencia y controlar en forma efectiva el avance de aquello que se está ejecutando.

40.- En el mundo de los negocios pocas son las casualidades y muchas las causalidades. Es importante saber ubicarse en el lugar adecuado en el momento

apropiado. Lo que sucede en buena parte depende en cómo te aproximas al logro de las metas que persigues. Un porcentaje muy importante del "puedo" depende de que estés convencido que puedes. Debemos entender que siempre hay múltiples oportunidades que normalmente giran en nuestro entorno, y si al perseguir una de ellas nos equivocamos, lo importante es convertir esa equivocación en una nueva fuente de aprendizaje. En una nueva oportunidad.

41.- Es necesario tener claro que la calidad no es algo diferente a prestar atención a los pequeños detalles del trabajo cotidiano. Operar con un enfoque que se centra en los clientes y en el mercado. Practicar regularmente el benchmarking y estimular el uso de las mejores prácticas. Buscar permanentemente los nichos de mercado en los cuales la empresa puede ser más competitiva. Para ello es necesario dedicar un importante esfuerzo para organizar, seleccionar, motivar y dirigir, procurando marcar una visible diferencia en relación con la competencia.

42.- Debemos como gerentes tener claro que como seres perfectibles que somos, siempre podemos perfeccionarnos y crecer. Y creceremos más en la medida en que tengamos claras cuáles son nuestras prioridades. Pero esa claridad debe ser dinámica. Necesita reajustes, porque el entorno en el cual nos desenvolvemos cambia, y nosotros también debemos cambiar. Y para cambiar cada vez hacia mejor, debemos aprovechar el tiempo en la forma más racional, porque es el recurso más importante del cual disponemos, y también el más despilfarrado. Por no utilizar agenda lo malgastamos, y el tiempo que pasó es como el agua de un río. No lo podemos retroceder. En el fondo no es otra cosa que jerarquía de valores. Siempre tendremos tiempo para lo urgente y algunas veces para lo importante. Pero en la medida en que nos organicemos con una agenda, en esa medida el tiempo nos será más productivo y nos alcanzará para mayor cantidad de cosas. Nos rendirá más.

43.- Lo que en general los trabajadores admiran de un buen gerente es su capacidad de interpretar el presente y visualizar el futuro. Además le exigen que sea honesto, progresista, competente, entusiasta, positivo, inspirador, justo, inteligente, con valores éticos, capacidad para escuchar y que brinde apoyo para alcanzar las metas.

44.- Algunas veces en la búsqueda de metas concretas podemos tener fracasos. Pero si a consecuencia de analizarlos nos aparecen múltiples ideas que nos ayuden a superarlos, terminaremos con nuevas experiencias que nos facilitaran crecer. Al buscar salidas, comenzaremos a visualizar opciones que nos permitirán alcanzar nuevas metas, en algunos casos de orden superior, porque los errores nos enseñan a operar en forma diferente y muy probablemente más asertiva.

45.- La diferencia entre los gerentes exitosos y los del montón estriba en la predisposición que tienen para afrontar los fracasos, transformarlos y avanzar con nuevas perspectivas para lograr resultados positivos. Un buen gerente puede equivocarse y debe aprender a sacar provecho de esa equivocación. Nunca debe permitir que una equivocación lo derrote, teniendo siempre presente que su actitud lo levantará o lo hundirá. Si es exageradamente perfeccionista, su perfeccionismo lo limitará. En cambio, si es bueno o muy bueno, avanzará porque siempre, y sin temor, ira en búsqueda de nuevos niveles de éxito.

46.- Un buen gerente debe saber hablar y comunicarse en forma adecuada. Nunca debe hacerlo sin pensar. Antes de emitir una opinión debe meditarla, observar, sondear y, en esa línea es muy importante que aprenda a escuchar a los clientes, a los proveedores, a los supervisores, a sus supervisados, a los vendedores y hasta a

los competidores. En ese saber escuchar, aprenderá mucho, logrará empatía y podrá mostrarse como alguien que posee sensatez, sabiduría e inteligencia.

47.- Debemos tener claro que en materia gerencial hay una enorme diferencia entre quienes son competentes resolviendo problemas y aquellos que saben aprovechar las nuevas oportunidades. Una combinación de ambos, si es posible en una misma persona sería lo ideal. Hay los de mentalidad muy emprendedora que permanentemente están oteando el horizonte y cuando la oportunidad se presenta, se lanzan a aprovecharla. Saben filtrar la nueva información convirtiéndola en conocimiento y en inspiración productiva. Buscan, y normalmente logran que los empleados se sientan orgullosos de la empresa a la cual pertenecen, que normalmente será innovadora. Requieren de equipos capaces de implementar y desarrollar las nuevas ideas.

48.- Nos dice John Maxwell que la actitud matiza todos los aspectos de la vida. Es la biblioteca de nuestro pasado; la oradora del presente y la profeta del futuro. Personalmente comparto lo que dice. Pienso que como uno se ve, tiene un impacto determinante en como actúa. Una gran ventaja es que el cambio de actitud es una decisión personal. Depende de uno mismo. Si lo decidimos, podemos tener el control. Y si queremos cambiar nuestro entorno debemos comenzar por cambiar nosotros mismos.⁸

49.- La actitud marca una enorme diferencia en cómo un gerente afronta los desafíos. Algunos ven al desafío como una oportunidad. Otros como una amenaza. Ello porque nuestra actitud tiene una enorme influencia en como percibimos al mundo; en como nos vemos a nosotros mismos y como vemos nuestro trabajo y

⁸ Lo Que Marca La Diferencia. Pág. 3

nuestro entorno inmediato. Por eso es importante enfocarnos y concentrar nuestros esfuerzos en lo que podemos lograr, no en lo que no podemos, porque los logros son el más eficaz antídoto contra el pesimismo y el desánimo y una extraordinaria catapulta para el éxito. No hay nada más exitoso que el éxito mismo.

50.- La forma como uno se ve a sí mismo tiene un enorme impacto en la actitud, la cual tiene una relación directa en cómo se enfrentan los desafíos; en como vemos al mundo que nos rodea; en como vemos la vida; en como afrontamos los retos para convertirlos en oportunidades. Porque la actitud es el cristal a través del cual nos vemos a nosotros mismos; vemos a los demás y vemos lo que nos ocurre y ocurre en nuestro alrededor.

51.- El trabajo es un valiosísimo medio para nuestra realización personal. Debemos tratar que nuestro trabajo en lo posible se corresponda con lo que nos gusta hacer. De allí la importancia de lograr que en nuestro primer empleo el supervisor sepa entendernos y orientarnos. Esto es tan relevante, que un día oí decir a un amigo muy destacado en el ámbito internacional que él recomendaba a sus hijos que no buscaran un buen empleo. Que buscaran un buen supervisor.

52.- Debemos tener claro que el verdadero liderazgo empresarial no lo da el cargo ni se desarrolla en un día. Requiere saber controlar el rumbo; aprender de los errores para cometerlos solo una vez; viviendo en concordancia con principios y valores; sabiendo encontrar razones para ser optimista; teniendo claro que es lo que no se sabe para poder crecer; avanzar ayudando a los demás a avanzar. Un ejecutivo ha de tener claro para ser efectivo, que su actitud debe impactar favorablemente la atmósfera de su sitio de trabajo.

53.- Un buen gerente debe ser ante todo un servidor. Un facilitador del trabajo de los demás que apoya a su equipo y ayuda a su adecuado desempeño. Alguien que tiene muy claro la importancia de los clientes satisfechos, del nivel de participación de su empresa en el mercado y de la importancia del crecimiento de la utilidad.

54.- Una manera importante de motivar a los equipos de trabajo es que quienes los integren tengan claro el camino que deben transitar. Sus metas deben estar diáfananamente definidas y cada uno debe conocer la clase de desempeño que de él se espera.

55.- Saber escuchar es un medio excelente para aprender. Debemos aprender a concentrarnos en la conversación del interlocutor para exprimir de ella todo aquello que nos ayude a crecer y a resolver problemas concretos. Una efectiva manera de aprendizaje consiste en aprender de los mejores. Hoy a través de las facilidades que nos brinda Internet, esto hace posible a nivel global y a muy bajo costo. No importa donde estemos situados, si así lo queremos, podemos obtener información de las mentes más lúcidas del planeta.⁹

56.- Cuando tú como gerente tomas la actitud de crecer y de desarrollar un estilo de mejoría constante, veras que al poco tiempo eso se vuelve en ti algo normal, parecido a lo que le ocurre al que comienza a trotar. Al comienzo le cuesta un poco; luego se le hace normal y al final el cuerpo se lo pide. El ser humano es perfectible y uno como gerente también lo es. Si así lo decidimos, siempre podremos mejorar a través de toda la vida.

57.- El liderazgo del Siglo XXI es mucho más desempeño que posición. El viejo arquetipo de la estructura militar sirve solo para los cuarteles, o en el mundo civil cuando los supervisados son de muy bajo nivel educativo. En las empresas de alto desempeño que se corresponden con la sociedad

⁹ El Secreto. Pág.8

del conocimiento en la cual vivimos, se requiere de una visión compartida, empoderamiento, comunidad de valores, cultura organizacional sana y preactiva, pasión por la calidad, adecuadas estrategias para la competitividad y trabajo en equipo. Eso nos plantea una nueva forma de gerenciar participativa e incluyente.¹⁰

58.- Nos señala Jeffrey Fox que es muy importante manejar la habilidad para detenerse, mirar, escuchar y dominar la capacidad para hacerlo. Afirma que escuchar es difícil, especialmente para personas dinámicas y enérgicas. Pero concluye diciendo que saber escuchar en forma adecuada equivale a tener sabiduría e inteligencia. Me pregunto: cuánto esfuerzo gerencial se pierde, se despilfarra, o resulta insuficiente simplemente porque todos los que ocupamos cargos de dirección sabemos hablar, pero no todos somos capaces de escuchar.

59.- La experiencia solo se obtiene con la práctica. Vale para los deportes; para el bel canto; para el piano; para muchas otras actividades y para el buen desempeño gerencial. Por ello es necesario hacer un esfuerzo consciente para dominar bien aquello que realizamos. Y esa experiencia que adquirimos corrigiendo errores para no volverlos a cometer, lleva aparejada la madurez que es lo que nos permitirá mantener la "cabeza fría" en situaciones difíciles y poder transmitir esa calma a los integrantes de nuestros equipos de trabajo en esas circunstancias. Un buen gerente se sobrepone a sus emociones para poder irradiar la calma necesaria a quienes con él trabajan.

60.- Un buen líder gerencial debe tener siempre presente dos cosas: hacer que la empresa avance y se posicione cada vez mejor y generar un ambiente de trabajo en el cual cada uno de los integrantes de la organización pueda realizar sus sueños profesionales, desarrollarse como Persona e incrementar su talento y experticia.

61.- Nos dice R. G. Carbonell que planificar el desenvolvimiento personal es "prever y distribuir en el papel, agenda o sistema informático o electrónico propicio, de forma ordenada, cuánto hay que

¹⁰ Liderazgo Para El Siglo XXI. Pág. 55

hacer cada día, asignando a cada actividad su tiempo". Si eso lo hacemos así porque llevamos agenda, el tiempo nos rendirá mucho más y podremos utilizarlo racionalmente en función de prioridades. Llevar una agenda es clave para el éxito. El tiempo es para un buen gerente, un elemento escaso.¹¹

62.- Nos dicen Spencer y Constance Johnson en que la mejor manera de mantener el rumbo es vigilar muy de cerca nuestra conducta para poder corregir cuanto antes los errores que se estén cometiendo por pequeños que ellos sean. Pienso que si esta regla la aplicamos a nuestra vida cotidiana y a nuestro comportamiento en el trabajo, muy de seguro que haremos las cosas como deben ser. Ello nos permitirá destacarnos más que nuestros competidores.¹²

63.- Soy un convencido que si analizamos a la gente exitosa y aprendemos de ella, lograremos tener una actitud positiva que es esencial para que en circunstancias adversas o de incertidumbre no nos invada el desánimo. Aprenderemos así a buscar los aspectos positivos en cualquier circunstancia y lograremos convivir con lo negativo, neutralizando o minimizando su impacto. Por ello es importante que no nos concentremos en lo que no podemos lograr. Enfoquemos nuestros esfuerzos hacia todo aquello que podemos alcanzar.

64.- Roberto Carbonell nos recomienda dividir el tiempo futuro en muy corto, corto, mediano y largo plazo y disponer de una relación de los objetivos que se pretenden alcanzar en cada uno de ellos. Cuantas veces nosotros en nuestro quehacer gerencial actuamos como aquella novela de "como va viniendo vamos viendo" y luego nos quejamos porque las cosas no nos salen bien. Necesitamos reorganizar nuestras mentes y nuestro diario desempeño. En esa línea dedicar 15 minutos a una reflexión introspectiva, de posible al comienzo de cada mañana y el uso de una agenda nos ayudarán en muy alto grado.¹³

¹¹ Aprender a Aprender. Pág. 54

¹² El Profesor Al Minuto. Pág. 57

¹³ Aprender a Aprender. Pág. 51

65.- Soy un convencido que una buena porción del tiempo de trabajo de un ejecutivo de alto nivel consiste en transmitir a su equipo en forma clara la visión; en mostrar el camino a transitar para poder alcanzar las metas que se persiguen y motivar para que cada uno esté en disposición de dar lo mejor de sí mismo, así como facilitar que todos los trabajadores crezcan en lo personal y en lo profesional.

66.- Para ser exitoso como emprendedor no necesariamente hay que tener lo mejor de todo aunque es bueno apuntar a ello. Más importante es poder sacar el mejor provecho de todo aquello que se tiene. Para lograrlo es determinante que tu actitud como gerente permita liberar todo tu potencial y el de tu equipo de trabajo.

67.- Señala Patrick Lencioni definiéndose a los gerentes " que los que son verdaderamente grandes hacen dos cosas: reconocen sus fallas y no se dan por vencidos ante ellas. Como consecuencia de esas dos características, aprenden a superar sus fallas permanentemente y logran experimentar el éxito" Comparto totalmente este planteamiento.¹⁴

68.- Un Gerente dirige en forma eficaz cuando logra llevar a todos los integrantes de su equipo a donde deberían estar, de acuerdo con sus potencialidades. Si lo logra se ganara el respeto y la confianza de sus empleados. Se habrá producido en todos ellos una coincidencia de valores y de conductas. Una cultura organizacional compartida.

69.- Un buen Gerente trabaja con su gente brindándoles su apoyo para que realicen un trabajo efectivo y se comprometan con todo aquello que ejecutan. De esa forma lograra que cada uno de ellos se involucre en la creación de un propósito y una visión común. Trabajaran en forma alineada. Compartirán experiencias. Se apoyaran unos con otros. Discutirán los temas de trabajo de forma abierta pero constructiva. Y crecerán como Personas que son y como equipo.

¹⁴ Las Cinco Tentaciones De Un Gerente. Pág. 63

70.- No basta que operativamente una compañía logre productos excelentes. La adecuada y oportuna atención a clientes y a proveedores también tiene que ser excelente. De allí la necesidad de seleccionar y preparar muy bien al personal que atiende a la clientela (front office). En ello no importa el cargo que la persona ocupe. Si vamos a un restaurante a cenar y el parquero, el portero o el mesonero nos atiende en forma inadecuada, a menos que la comida sea de altísima calidad, a ese sitio no volveremos. Por el contrario, si somos bien atendidos, a ese sitio aunque no sea un tres estrellas Michelin, volveremos con frecuencia.

71.- Como gerentes debemos darnos cuenta que en el mundo contemporáneo todo está cada vez más interrelacionado. Cada vez dependemos más los unos de los otros. Ello nos obliga a cambiar la forma de entender cómo debemos interactuar en todos los niveles intra y extra empresa. Se hace necesario desarrollar modelos de conexión y sincronización efectiva, que nos ayude a unos y a otros a crecer y desarrollarnos para ser cada vez más efectivos.

72.- Quien sabe escuchar aprende a captar y a mantener una conversación centrada en el otro. Es importante que uno sepa autoevaluarse en ese sentido para incrementar su capacidad de escuchar atentamente, mejorar su nivel de empatía y concentrarse adecuadamente en los temas que el otro trae a colación.

73.- Si sabemos prestar verdadera atención a nuestro interlocutor le haremos sentir lo importante que es para nosotros. Así no solo obtendremos de él información de la cual podemos aprender. Muy probablemente obtendremos también su buena voluntad. En esa línea debemos tener siempre presente que de acuerdo con especialistas que en términos generales menos del 10% de toda comunicación es verbal. El resto que es mucho, tiene que ver con el lenguaje corporal, el tono de la voz y la expresión facial. Es importante que como ejecutivos desarrollemos habilidades que nos faciliten comunicarnos adecuadamente.

74.- Todo supervisor debe tener muy claro que algunos empleados van a requerir mayor dedicación que otros hasta que maduren en conocimiento y en experiencia. Y una gran responsabilidad social de quien supervisa es prestar mucha atención a quien por primera vez entra al mercado de trabajo. Si lo asesora adecuadamente probablemente va a lograr que él sea excelente trabajador a lo largo de toda su vida. Es una de las mayores contribuciones a la sociedad y al país.

75.- A lo largo de mi vida profesional y académica he tenido alumnos y supervisados dotados de una gran inteligencia y creatividad. También los he tenido con menor IQ de inteligencia pero con inmensa constancia. La situación ideal son aquellos que siendo talentosos y creativos, combinan esto con una adecuada dosis de perseverancia. La experiencia me indica que en el mediano-largo plazo la constancia termina ganándole al solo talento creativo que sin constancia termina siendo disperso e inestable.

Capítulo III

Actitudes:

“Debemos empujarnos sobre nosotros mismos y mirar siempre al futuro con entusiasmo y mente positiva”

76.- Si aspiras ser un buen gerente tienes que decidir qué quieres ser y que debes hacer para lograrlo. La forma más lógica es que te lo preguntes a ti mismo. Cuando tengas clara la respuesta deberás establecer las prioridades. Y si sabes quién eres, que quieres y pones tu mejor empeño en los mecanismos para lograrlo, tendrás sin lugar a dudas una altísima posibilidad de ser exitoso. Y si además puedes alinear lo que quieres ser con lo que te gusta hacer, tu vida de trabajo será una gran sumatoria de oportunidades gratas y alegres que en su desempeño te ayudaran a crecer como emprendedor y como ser humano.

77.- Uno de los rasgos que más definen a un líder y a un gerente, es su capacidad de empujarse sobre sí mismo y mirar al futuro con entusiasmo, con mente positiva. Por ello es necesario que sea creíble y cuide con esmero su credibilidad. Eso le permitirá motivar a otros en la búsqueda de objetivos comunes. Y en esa línea debe tener siempre presente que su liderazgo como gerente está muy ligado a la simplificación de procesos, a la incorporación e implementación de nuevas ideas y a la búsqueda de soluciones efectivas y rentables.

78.- Algunos ejecutivos modernos tienen muchísimo temor a equivocarse. Por eso esperan hasta el final para estar seguros antes de tomar una decisión. Necesitan controlar todas las variables. Eso les limita para exigir responsabilidades a sus subordinados, porque ellos " no tienen sino al final las cosas claras". El buen gerente debe atreverse a tomar decisiones usando parcialmente su intuición y experiencia como complemento de la información de la cual dispone, teniendo claro que sus mejores instrumentos para la toma de decisiones adecuadas pasan por conocer y evaluar las opiniones de su equipo. De allí la importancia de expresarse en forma clara y saber escuchar.

79.- Para ser un empresario exitoso se necesita además de la disposición y habilidad, pasión y determinación, apuntando a sobresalir en lo que se hace. Y para ello no basta solo con tener muy buenas ideas. Hay que saber ponerlas en práctica sin asustarnos por eventuales fracasos, que si ocurren deben convertirse en fuente de retroalimentación para no repetir errores. Recordemos que lo que para los perdedores estructurales es un fracaso, para los triunfadores es un nuevo aprendizaje. Entendamos que la experiencia acumulada no es otra cosa que una gran sumatoria de ensayos, errores y aciertos.

80.- La diferencia entre ser bueno y ser sobresaliente es abismal. Buenos hay muchos. Sobresalientes hay muy pocos. Pocos son los Pavarotis; Carreras o Domingos en el Bel Canto, o los Vizquel, Cabreras o Riveras en el beisbol de Grandes Ligas. ¿Cuál ha sido la diferencia que los ha llevado al estrellato? Sin duda alguna que su pasión por el éxito. No se conformaron con ser uno más del montón de buenos, apuntaron a ser excelentes y para ello dedicaron muchas horas de preparación. Y pudieron hacerlo entre otras cosas, porque teniendo ventajas naturales, además estaban enamorados de lo que realizaban y desarrollaron ventajas competitivas. Lo mismo se exige de los buenos gerentes.

81.- Si como gerente tienes que escoger para incorporar a tu equipo de trabajo entre dos personas, una con mucha aptitud y baja actitud, y la otra con baja aptitud pero con buena actitud, te recomiendo que escojas la segunda y trabajes duro con ella dándole oportunidades para que aprenda. En el mediano plazo muy probablemente te estará dando mejores resultados; se integrará más fácilmente al equipo y si logras transmitirle desde su inicio en forma clara la visión, los valores y las metas claves de la organización, rápidamente tendrás un empleado contento, eficiente y eficaz.

82.- Todo ser humano y en especial los gerentes modernos y los emprendedores viven una intensa contradicción. Por una parte tienen un inmenso deseo de cambio y por la otra desarrollan inconscientemente una resistencia y miedo al cambio. De allí la importancia de prepararnos para que el temor no nos paralice. Por ello es necesario acumular experiencias que nos permitan convertirnos en esa persona que podemos llegar a ser. Ello nos obliga a identificar aquellas modificaciones que debemos internalizar en nuestra forma de actuar hasta convertirlas en hábitos normales. Aprendamos a potencializar nuestros puntos fuertes, nuestras ventajas comparativas y competitivas, para hacer prácticamente irrelevantes nuestros puntos débiles. (Veamos en eso el ejemplo de Messi que a pesar de su baja estatura, en el BARSA es una estrella)

83.- Debemos tener siempre presente que nuestros pensamientos moldean nuestras vidas. Si pensamos mal de nuestros socios, de nuestros compañeros de trabajo, de nuestros clientes o de nuestros proveedores, eso marcará nuestra actitud para con ellos. Y la actitud es lo que marca la diferencia. Ella ejerce una influencia enorme en como vemos al mundo y a quienes nos rodean. Marcará una diferencia en como enfrentamos los desafíos. Y nuestra actitud viene de dentro de nosotros mismos. Pongámosla a tono con las circunstancias y actuemos con la convicción que vamos a ser exitosos.

84.- Los gerentes de éxito normalmente son tenaces, no se rinden fácilmente, tienden a ver más los objetivos que los obstáculos, escapan de los problemas resolviéndolos, no dejan que un fracaso los derrote y se enfocan en aquello que pueden lograr. Jamás los veras dándose cabezazos contra el muro de lo imposible. Si se topan con él, simplemente lo brincan.

85.- Tenemos que alejar de nuestra mente los temas que recurrentemente nos angustian. Ello nos permitirá incubar nuevas ideas que mejoren nuestro desempeño gerencial. Debemos dedicar a la reflexión al menos unos 20 minutos cada día, si posible con libreta a mano para anotar ideas que de seguro fluirán. Ese tiempo de encuentro con nosotros mismos nos motivará y ayudará a reorientar nuestra propia conducta. Esos momentos de reflexión terminaran siendo sembradores de ideas y catapultas de la imaginación.

86.- En estos días leía un interesante trabajo titulado "BE THE BALL - A GOLF INSTRUCTION BOOK FOR THE MIND". Allí se resalta la importancia de programar la mente para ser exitoso en el objetivo que se pretende alcanzar. Recomienda concentrarse en lo que se está haciendo y aprender a evitar la dispersión. Señala que ese es un proceso gradual pero progresivo, como el ejercitar del maratonista que busca automatizar la musculatura para alcanzar los 41 kilómetros del recorrido. Expertos señalan que algo similar sucede con la mente.

Capítulo IV

Empoderamiento:

“El liderazgo basado en empoderamiento libera muchas capacidades y energías que tiene la gente”

87.- Mucho se habla del "Empowerment" (empoderamiento / estar facultado). Para lograrlo lo primero que debe cambiar es el modo de pensar de la Gerencia, que debe

comprender que su función básica consiste en coordinar esfuerzos, lograr los recursos necesarios, elaborar la planificación estratégica, trabajar con los clientes, entrenar al personal y compartir información relevante con todo el equipo para que cada uno actúe con responsabilidad. Por otra parte, los integrantes del equipo tienen que aprender nuevas maneras de pensar y de trabajar, para que su energía creadora pueda tener direccionalidad y efectividad. Cada uno debe tener claro el papel que le toca jugar para alcanzar la visión que la organización persigue. Así todos empujaran la carreta en el mismo sentido.

88.- El liderazgo basado en el empoderamiento libera capacidades y energías que tiene la gente. Gente que trabajará entonces con un nivel de compromiso que en el modelo tradicional no desplegaría. Ese liderazgo terminara siendo un camino bidireccional donde el líder distribuye el poder y quienes lo reciben deben responder por su propio éxito y por el éxito de la organización como un todo.

89.- El modelo de liderazgo para el empoderamiento (empowerment) transita del "poder de la posición" al "poder de la gente" porque todas las personas en su respectivo nivel deben asumir roles de liderazgo y contribuir con lo mejor de sus capacidades para el logro de las metas. Permite además que la alta gerencia pueda concentrar más su tiempo y su esfuerzo en actividades claves como son la formulación de nuevas estrategias; nuevas prioridades y afinamiento de la Visión y de la Misión de forma que la empresa pueda tomar ventajas en un entorno cada vez más cambiante.¹⁵

90.- La Gerencia que da empoderamiento debe tener claro que deberá desprenderse de dosis importantes de poder, pero no de responsabilidad, ya que

¹⁵ Liderazgo para el Siglo XXI. Pág.64

esta no es delegable. Todo esto implica un cambio de cultura y de enfoque. Es a lo que apuntan las exigencias del presente.

91.- Un verdadero líder empresarial gana poder delegándolo y compartiéndolo, facilitando a cada persona que pueda desarrollar sus mejores talentos y consiga elevar su nivel de autoestima porque tiene algo que aportar y decir sobre el destino de la organización para la cual trabaja.

92.- El estar empoderado (facultado) significa que uno como integrante de un equipo de trabajo tiene libertad para actuar en un ámbito predeterminado, pero significa también que uno es responsable por los resultados. Por ello es indispensable un proceso continuo y progresivo de adquisición de nuevos conocimientos, destrezas y habilidades que faciliten que las cosas se hagan cada vez mejor. Y en esa línea el que no este en disposición de crecer no debe tener cabida en la organización.

93.- En cualquier empresa y en especial en las medianas y grandes, las decisiones que toma la alta gerencia o cualquiera de sus trabajadores puede agregar valor económico a la gestión, o quitárselo. De allí la razonable conveniencia de seleccionar personas con alto potencial para crecer, adecuada actitud y con valores que se correspondan con los de la organización. Una inadecuada gestión en materia de RRHH no solo le resta valor a la empresa. También puede contaminar el ambiente de trabajo. Conviene atraer nuevos empleados que con el necesario entrenamiento sean capaces, utilizando las tecnologías más adecuadas, de lograr más con el uso de menor cantidad de recursos, menor costo, menor desajuste operativo y menor desgaste. Empleados que internalicen a corto plazo la cultura organizacional y se integren a los equipos de trabajo.

94.- El área de RRHH junto con la alta gerencia debe establecer los indicadores claves de desempeño que permitan medir en forma clara la contribución de cada puesto de trabajo para el logro de los objetivos. Por ello es conveniente, dada la dinámica en la cual se vive, lograr periódicamente de cada posición una definición de los procedimientos que estimen más convenientes para la obtención de mejores resultados. Y eso es válido para todos los niveles de la organización. Recuerdo un caso en el cual la opinión de un parquero del estacionamiento de la empresa que yo presido presentó la solución a un severo problema de congestionamiento que teníamos los martes y los jueves. El tenía clara la solución pero no tenía poder para implementarla, y los que teníamos poder, no veíamos la solución, que de paso era muy simple. Cualquier empleado puede hacer aportes significativos para lograr el éxito de una empresa.

Capítulo V

Trabajo en equipo:

“Lograr sinergia en su equipo de trabajo debe ser una meta del gerente del siglo XXI”

95.- Si un equipo sabe hacia dónde se dirige (hacia donde se debe empujar la carreta) y la gerencia contribuye a potencializar las fortalezas de cada uno de sus integrantes para hacer irrelevantes sus debilidades y aprovechar la sinergia del

conjunto, ese equipo crecerá y se comprometerá cada vez más con los objetivos de la organización. Se generará una cultura de aprendizaje permanente que permitirá aprovechar al máximo las capacidades existentes, y desarrollar aquellas de las que se carece y son necesarias.

96.- Lograr sinergia en su equipo de trabajo es una meta a la cual debe avanzar un gerente del siglo XXI. Cuando cada uno de sus integrantes piense más como "nosotros" que como "yo", se está avanzando en el sentido adecuado, y hacia eso se debe apuntar. Se logra entonces un muy importante cambio de enfoque, porque cambia también el tipo de relación entre los integrantes de ese equipo, lo cual va a permitir en un mundo de acelerado cambio, que podamos acercarnos con mayor seguridad a situaciones que hoy nos son desconocidas. Nos permite estar mucho más preparados para asumir e impulsar el reto del cambio acelerado.

97.- Los mejores gerentes del presente y de los años por venir tienen que ser referencia y ejemplo para el trabajo en equipo y tener el respeto de todos porque son capaces de escuchar, de valorar las ideas de los demás, de motivar y sobre todo, porque aprendieron a aprender y pueden vivir un proceso creciente de mejoramiento que les facilita mejorar a todos aquellos que le rodean. Además no temen que los integrantes de su equipo al crecer, le superen. Por el contrario, se sienten orgullosos de ello.

98.- En 2011 Stephen Covey publicó "The 3rd Alternative" donde destaca la importancia de la SINERGIA en el trabajo; el hogar; la escuela; la sociedad; el mundo; la Ley y la vida en general. Señala que para resolver nuestros problemas más difíciles debemos cambiar radicalmente nuestro modo de pensar y de enfocar las cosas. Plantea que el mapa mental con el cual vemos lo que nos rodea

determina lo que hacemos y los resultados que obtenemos. Aboga por una tercera alternativa que denomina sinergia, que es lo que sucede cuando dos o más se combinan en la búsqueda de un objetivo común de orden superior, y esa combinación los potencializa porque lo que persiguen deja de ser "mi camino" o "el tuyo" para convertirse en "nuestro camino". El todo termina siendo superior a la suma de las partes.

99.- En la vida cotidiana tenemos muy buenos ejemplos de Sinergia. Es lo que Dudamel logra cuando dirige una orquesta sinfónica y hace que los diferentes sonidos individuales de cada instrumento, se conviertan en una melodía de orden superior. Es lo que sucede con la combinación de metales para producir vigas de aceros especiales cada vez más resistentes con menos peso, o lo que nuestras madres lograban combinando huevos, azúcar, etc. para producir un sabroso quesillo. En el plano de lo humano, la sinergia nos potencializa. Va mucho más allá de la simple empatía, que es cuando tratamos de entender al otro. La sinergia nos lleva mucho más allá y nos prepara para afrontar como equipo, el reto de los cambios por venir.

100.- La confianza es determinante en un equipo de trabajo. Cuando sus integrantes se tienen confianza entre sí, no se preocupan por ocultar sus opiniones. Dicen lo que piensan sin cortapisas, y de ese intercambio deben surgir ideas muy convenientes para la empresa. Probablemente aparecerán algunos conflictos, pero seguro que la mayoría de ellos serán conflictos productivos. Un buen gerente nunca debe temer que sus subalternos cuestionen sus propias ideas, porque seguramente de ese intercambio de opiniones surgirán ideas mejores. Si teme es porque le falta seguridad en sí mismo.

101.- El Gerente para el Siglo XXI es aquel que pone lo mejor de su esfuerzo en crear un clima que estimule a todos los que con él trabajan a desarrollar al máximo sus potencialidades y capacidades, para que cada uno al incrementar sus competencias sea más productivo; más innovador y más creativo porque siente que en su trabajo, él se realiza como Persona Humana, contribuyendo también al crecimiento de sus compañeros de equipo. Tengamos presente que hoy en día en cualquier gran ciudad, donde se pierde mucho tiempo en el tráfico, el ambiente de trabajo en el cual estamos más de ocho horas diarias, sustituye al vecindario en el cual crecimos en los cincuenta, sesenta, setenta...

102.- Las sanas discusiones en los equipos de trabajo nos permitirá muy probablemente obtener buenos resultados. Pero sobretodo nos permitirá que todos se interesen por los resultados de la empresa. Eso nos obliga en nuestra gestión como gerentes a anteponer la claridad a la precisión, arriesgándonos a cometer errores, y si los cometemos, analizarlos y convertirlos en experiencia, entendiendo que como seres humanos somos vulnerables. Y esa sumatoria de experiencias acumuladas y adecuadamente analizadas, es lo que marca la diferencia entre los novatos y los veteranos.

103.- En el mundo gerencial saber comunicarse es clave de éxito. El Gerente del Siglo XXI tiene que saber comunicarse, utilizando para ello además de un lenguaje preciso que no dé lugar a equívocos, todos aquellos medios modernos que están a su alcance. La comunicación debe ser exacta, comprensible en su totalidad y completa. En lo posible debe ser corta y precisa. (Si la comunicación es escrita, es conveniente preparar un borrador, dejarlo descansar al menos un par de horas, corregirlo y luego enviarlo. Estoy seguro que saldrá mucho mejor). Quien gerencia tiene que saber expresarse adecuadamente con su lenguaje corporal; en forma

escrita o en forma oral. Señalan expertos que un gesto puede impactar positiva o negativamente más que 1000 palabras.¹⁶

104.- El gerente eficaz debe tratar de conocer a sus empleados tan bien como conoce a los miembros cercanos de su familia, lo cual le permitirá disponer de elementos suficientes para motivarlos y presentarles desafíos importantes, pero posibles de alcanzar. Ha de tener presente que en el éxito de la empresa son determinantes los clientes, y que estos se acercan básicamente por dos razones: para sentirse satisfechos o para resolver problemas concretos, teniendo muy claro que a un cliente no se le vende un producto o un servicio. Se le vende lo que el obtendrá con ese producto o ese servicio. (Uno no compra una puerta multilock; uno compra seguridad). Y eso debe tenerlo claro quién vende.¹⁷

105.- Un buen gerente debe tener siempre presente que el poder pasa por él. No emana de él. Sus supervisados le seguirán porque creen en él. Porque le respetan. Porque le aprecian. No porque le teman. Y le seguirán porque ven que tiene capacidad para convertir el sitio de trabajo en un lugar donde valga la pena trabajar. Donde el trabajador siente que puede crecer como profesional y como ser humano. Y en la medida en que crezca, su contribución será mayor para que su empresa pueda ser más eficiente, más eficaz y más rentable.

106.- Daniel Coleman plantea que cuando los trabajadores se sienten a gusto comprenden mejor la información que se les trasmite; utilizan en forma más eficaz las normas y los procedimientos establecidos por lo que terminan aportando mucho más al esfuerzo colectivo. Y quienes supervisamos tenemos siempre la capacidad

¹⁶ Lo Bueno de Ser Bueno. Pág. 95

¹⁷ Winner. Pág. 34

de lograr que un supervisado se sienta bien. Prestémosles atención y actuemos con empatía. Al aceptar aquellas sugerencias que sean viables ellos verán que participan y se elevará su autoestima y rendimiento.¹⁸

107.- El gerente exitoso normalmente es tenaz en el esfuerzo; nunca se rinde; no siente que fracasa sino que adquiere experiencia; aprende de los mejores, de sus propios errores y de los errores de los demás; está consciente que la mejor forma de salir de los problemas es resolviéndolos. Y como buena parte de la posibilidad de resolver descansa en las competencias de su equipo, sabe que debe promover la creación de un clima que estimule las iniciativas; la sana discusión; las nuevas ideas; el interés por el aprendizaje permanente, a fin de incrementar las competencias del grupo para mejorar la capacidad de respuesta a los retos que regularmente se van a presentar. Es consciente que para lograr lo mejor de c/u debe saber oír; trabajar en equipo; valorar las buenas ideas, reconociendo a quien las aporta y motivando al grupo de trabajo en forma sostenida.

108.- A veces en las organizaciones se estructuran "feudos de poder" que son importante detectar a tiempo y desmantelarlos. La pelea por mejor posicionamiento debe darse en el mercado, con los competidores. No adentro, con los compañeros de trabajo. Por eso es necesario que exista un clima laboral que favorezca y estimule el trabajo en equipo. Eso permitirá a la organización administrar los cambios y lograr que el "creo que no se puede" actitudinalmente se sustituya por "vamos a intentarlo". De allí la importancia que tiene una adecuada gestión del conocimiento para incrementar en los equipos de trabajo la seguridad y la capacidad. Así obtendrán mejores resultados.

¹⁸ Primal Leadership. Pág. 112

109.- Señala Riaz Khadem que cuando las personas trabajan con un propósito común y líneas integradas de acción, ESTÁN ALINEADAS. Cuando trabajan con propósitos encontrados, no lo están. Sostengo que en la empresa moderna no basta tener equipos alineados. Se requiere además que estén sincronizados.¹⁹

110.- El éxito es un proceso y el fracaso también. Para ser exitoso es muy importante saber lo que se quiere alcanzar en la vida. En esa línea es imprescindible potencializar al máximo las competencias naturales o adquiridas que se tengan. No basta con tener deseos. Hace falta tener propósitos definidos para poder convertirlos en realidades. Eso es lo que define a los verdaderos emprendedores.

111.- En cualquier empresa, si no ayudamos a crecer a los que vienen detrás de nosotros, la empresa no crecerá o crecerá muy poco. Es muy importante además, prestar especial atención a los que tienen su primer empleo, porque su supervisor lo moldeará y lo marcará hacia futuro, lo cual implica una gran responsabilidad. Además debemos lograr que todos internalicemos que debemos tratar a nuestros compañeros de trabajo, a nuestros clientes y a nuestros proveedores, como nosotros quisiéramos ser tratados.

112.- Si quieres gerenciar adecuadamente debes entender que tu capacidad para dirigir es una sumatoria de destrezas que interactúan funcionalmente. Y todas esas destrezas que tú posees son aprendidas a lo largo de tu vida, pero siempre podrás mejorarlas. Y esa capacidad que tengas para adquirir nuevas destrezas y desarrollarlas es lo que marcará la diferencia en tu cotidiano desempeño. El ser humano como perfectible que es, siempre podrá perfeccionarse a todo lo largo de su existencia.

¹⁹ Alineación Total. Pág. 15

113.- Señalan Linda Kaplanthaler y Robín Koval en "Lo Bueno de Ser Bueno" (2007) que se ha descubierto que la empatía es la habilidad más importante para triunfar en la vida. Comentan que las personas empáticas son magnificas a la hora de reconocer y satisfacer las necesidades de sus clientes o de sus subordinados. Tienden a escuchar con profunda atención y logran captar lo que le preocupa a quienes con ellos interactúan, respondiéndoles en forma adecuada. Cuán importante es esto también en el desempeño de nuestras vidas.²⁰

114.- Suelo decir a mis alumnos que saber escuchar va a ser para ellos una importante herramienta de desempeño a lo largo de toda su vida profesional. Les explico que a escuchar se aprende. Implica interesarnos en lo que se nos dice. Quien escucha debe tratar de comprender en sus justos términos lo que se le quiere decir.

115.- El verdadero liderazgo en una empresa es algo que va mucho más allá de lo que quienes supervisan dicen o hacen. Tiene que ver mucho más con la calidad del desempeño que con la posición jerárquica. Esto debe ser entendido y comprendido por la alta dirección.

116.- Un buen ejecutivo siempre debe contribuir con su organización en tres grandes aspectos: en la búsqueda de mejorar resultados, en facilitar la internalización de los valores organizacionales en cada uno de los integrantes de la empresa y en el desarrollo del RRHH para que sea capaz no solo de atender las necesidades del presente, sino también las exigencias del mañana. Debe tener muy claro que buena parte de ello lo logrará con el ejemplo.

²⁰ Liderazgo para el Siglo XXI. Pág. 73

117.-Si las personas se sienten satisfechas con su trabajo estarán dispuestas a dar lo mejor de si mismas. En la medida que se les reconozca que el aporte de lo que realizan vale la pena, trataran de hacerlo lo mejor posible. Y lo harán aún mejor si tienen equilibrio interior; calma; tranquilidad y la convicción de que como Persona Humana están realizando un trabajo creador, útil y necesario.

118.- A medida que vamos creciendo como ejecutivos debemos convertimos en más de lo que ya somos, a escala superior. De allí la importancia de identificar nuestras fortalezas para potencializarlas y nuestra debilidades para tratar de minimizarlas. Y si conocemos nuestras ventajas comparativas y competitivas, podremos alcanzar nichos de oportunidad donde aprovechar esas ventajas. Tengamos siempre presente que podremos crecer más y más fácil en todos aquellos campos donde nuestras fortalezas sean más fuertes.

119.- Si bien la escuela juega un rol de significativa importancia, el papel de la familia en el ámbito de la educación y de la formación básica es insustituible. Si queremos tener en el futuro gerentes de muy alta competencia, requerimos que a nivel familiar se generen condiciones que ayuden al individuo desde muy temprana edad a moldear el carácter y el interés adecuado para que una vez adulto tenga la actitud y desarrolle las aptitudes que le permitan ser exitoso en un entorno que será cada vez más competitivo.

120.- La capacidad para desarrollar destrezas y visión de conjunto es lo que marca en mayor grado la diferencia entre un Gerente Competente y su equipo de trabajo. El siempre debe sentir que puede incrementar sus conocimientos y que no debe temer mostrar que no domina algún tema específico. Aunque tenga talento natural,

en este mundo de cambios acelerados debe estar consciente de su necesidad de prepararse y actualizarse en forma continua, y de facilitar que cada uno de los integrantes del equipo se especialice para que pueda incrementar su aporte al todo.

121.- Un buen gerente entiende que su capacidad de liderazgo proviene en una buena medida de una combinación de destrezas que en su mayoría pueden ser aprendidas y perfeccionadas en el diario quehacer. Por ello es muy importante que actitudinalmente se sienta que permanentemente puede aprender y perfeccionar ese aprendizaje para ser altamente exitoso. Y una forma efectiva de aprender es ayudar a que otros aprendan.

122.- Cuando deba reprenderse a un supervisado por un comportamiento inadecuado nunca lo haga en público. En conversación privada indíquele con precisión cuál fue la falla cometida y oriéntelo en relación a cómo debe actuar en forma correcta. Trate además de entender las presiones que afectan a los equipos de trabajo, para que pueda darles el apoyo que requieran.²¹

123.- Hoy en día los trabajadores no se intimidan como en el pasado por aquellos líderes empresariales cuya autoridad le viene solo de la posición. Hoy tienden a conocer a los que valen y su propio valor por el aporte que hacen al resultado final. Ello es aún más relevante en las empresas de alto desempeño donde tiende a no existir ni la jerarquía rígida ni el aislamiento del liderazgo, porque en esas organizaciones todos deben ser líderes en su nivel y campo específico de trabajo. Saben cómo manejar adecuadamente los problemas que se le presentan, muchas veces mejor que sus supervisores.

²¹ 13 Errores Fatales en los que Incurren Los Gerentes. Pág. 204

124.- Si logras que en tu empresa los trabajadores tengan una alta autoestima, muy probablemente será una empresa exitosa. Y eso se alcanza cuando el nivel supervisorio no excluye, sino por el contrario estimula el desarrollo personal y colectivo. La clave está en tratar a los demás de la manera como cada uno de ellos esperaría ser tratado. Por eso algo que marca un ejecutivo

Capítulo IV

Sociedad del conocimiento:

“Para adquirir nuevos saberes hay que saber
previamente”

125.- El cambio es el elemento más estable de nuestro tiempo. Todo cambia y cambia en forma cada vez más acelerada. De allí la necesidad para quienes gerenciamos, de prepararnos para afrontar los cambios teniendo claro que aunque

hay resistencia natural a ellos. Nunca podremos avanzar y quedarnos simultáneamente en el mismo sitio. Por eso es necesario flexibilizarnos mentalmente para adaptarnos a los "cambios por venir". Y la actitud que tengamos frente la vida es determinante. Si somos racionalmente optimistas, generaremos optimismo en nuestro entorno. Pero si nos dejamos arrastrar por el pesimismo, contagiaremos de pesimismo a quienes nos rodean. De cada uno de nosotros depende la opción a utilizar.

126.- El Gerente del Siglo XXI al analizar las fortalezas y debilidades de su entorno debe saber orientarse y moverse con rapidez y con un alto grado de flexibilidad porque todo está cambiando a un ritmo muy acelerado. Ello le obliga a desarrollar una cultura de aprendizaje permanente, entendiendo que esta nueva sociedad que está emergiendo a verdadero paso de vencedores, está cambiando la forma de trabajar; al trabajador; a las formas de enseñanza y de aprendizaje y a las formas de relacionarnos. La clave no es cuanto sabemos hoy sino que capacidad tenemos para aprender lo que se nos exigirá en un futuro altamente competitivo que cada vez es más cercano.

127.- Kouzes y Posner señalan que el conocimiento es la nueva moneda que desplazó a la tierra, al trabajo y al capital como factores de producción. Y no solo eso. El conocimiento no se hereda. Requiere del personal esfuerzo de cada uno de nosotros para adquirirlo e incrementarlo. Y hoy en día muchas empresas se basan en el nivel de conocimiento de quienes en ellas trabajan. Me pregunto entonces y les pregunto: ¿p.e. en una empresa productora de software quienes son los dueños de los medios de producción? No cambia esto las teorías que se manejaban hasta finales del Siglo XIX y en especial la teoría marxista.

128.- Para adquirir nuevos saberes hay que saber previamente. Si yo como Economista me siento a conversar con un buen Economista, seguro que aprendo mucho. Si por el contrario me siento con el último Premio Nobel de Física o de Química, seguro que de sus comentarios, si son especializados, aprenderé muy poco porque no dispongo de una base conceptual que me permita expresar sus conocimientos y digerirlos. Y como vivimos en una sociedad con múltiples redes, con gente que domina multiplicidad de experticias, estar conectado y con capacidad para seleccionar lo que nos es útil es tan importante como en el pasado era tener autonomía de acción.²²

129.- Hoy en día las nuevas tecnologías informáticas y telemáticas ponen a disposición de un gerente el saber disponible en el mundo entero. Pero ese saber implica digerir la información por lo que el gerente debe tener claro que un exceso de información puede convertirse en desinformación. Esa riqueza de información puede producir pobreza de atención. El conocimiento a partir de la información se logra por la reflexión que sobre la misma hagamos.

130.- Como gerentes debemos aprovechar racionalmente las herramientas modernas y lograr que quienes con nosotros trabajan sepan también utilizarlas. Hoy en día Internet nos ofrece inmensas oportunidades de educación formal y de educación informal pero sistemática. Es un medio extraordinario para el aprendizaje permanente. Estoy seguro que en un futuro cercano surgirán otras nuevas autopistas de información cada vez más sencillas de utilizar, traducidas a muy variados idiomas y dialectos.

²² Dirigir en Tiempos de Incertidumbre. Pág. 125

131.- Para poder disponer de equipos capaces de ser altamente exitosos en procesos de cambio acelerado, es importante conseguir integrantes con actitudes y competencias adecuadas, y esa debe entenderse como una tarea de muy alta prioridad. Buena parte del éxito de las Universidades más prestigiosas del mundo radica en que los mejores estudiantes quieren ir a ellas. Por eso es importante crear en nuestras empresas un ambiente de excelencia que atraiga a los mejores. En esa línea estoy seguro que al Barsa, a los Yankees de N.Y o al Real Madrid le es más fácil reclutar jugadores de alto potencial, que a equipos del montón.

132.- Adelantarse para crear nuevas ventajas competitivas frente a la competencia, cada vez más se va a convertir en la verdadera posibilidad de expansión de una empresa. El Gerente del Siglo XXI debe tener presente que es poco menos que imposible sostener en exclusiva una misma ventaja competitiva durante mucho tiempo. Veamos como ejemplo lo que sucede en el mundo de los PC; las tablas o los teléfonos celulares. En ello lo que hoy es novedad, en pocos meses es parte de la prehistoria. Y eso hoy vale con casi todo. Por ello seleccionar trabajadores que aprendieron a aprender, permitirá a las empresas poder innovar y adaptarse a los cambios por venir. Es también un inmenso reto para los sistemas formales de educación y para la educación informal pero sistemática.

133.- Vivimos a nivel global en medio de un Capitalismo Mutante que permanentemente se reinventa buscando adaptarse a los cambios en proceso. El llamado Capitalismo Consciente, hoy en boga en el mundo industrializado dista mucho de la concepción que tenía Milton Friedman, que tuvo Keynes o Von Mises o los dueños del capital en la Inglaterra Victoriana. La riqueza monetaria más importante hoy en día, destinada a inversión, es la que poseen millones de pequeños ahorristas/inversionistas que a través de Internet analizan la información

especializada que se produce en los diferentes mercados monetarios del mundo. El gerente del siglo XXI no puede estar al margen de esta realidad y debe prepararse para aprovechar las inmensas oportunidades que ella ofrece.

134.- Nos plantea Peter Drucker en "Managing the next society" que en un equipo tradicional de trabajadores el individuo está al servicio del sistema, pero en un equipo de trabajadores del conocimiento el sistema debe estar al servicio del trabajador. Esto constituye a mi juicio una tendencia irreversible y se ve muy claro con las redes sociales donde cada uno de quienes las integramos pasa a ser el centro. Cada uno juega un papel clave en pos del objetivo que se persigue. Para ilustrar lo que señalo permítaseme utilizar un ejemplo: una media de nylon para damas está constituida por miles de puntos de intersección. ¿Cuál es el más importante?: TODOS. Porque si uno de ellos se rompe, la media deja de servir al propósito para el cual fue hecha. En la sociedad del conocimiento c/u de quienes integramos equipos de trabajo debemos jugar un rol que es relevante.²³

135.- Señalan algunos entendidos que el primer ordenador empresarial del mundo data de 1951 y fue utilizado por una compañía británica de catering. En 1975 apareció el primer ordenador personal de producción masiva. En 1978 aparecieron los primeros programas de hojas de cálculo y el correo electrónico comenzó a navegar por Internet en 1989. Todas estas innovaciones que han ocurrido y siguen ocurriendo a gran velocidad han producido a nivel gerencial un importante cambio de mentalidad y cambios en los criterios de gestión, en un corto periodo de tiempo.

136.- Una ventaja para quienes gerenciamos la constituye el hecho de que a medida que la tecnología avanza, el rendimiento de las versiones menos costosas es capaz

²³ Managing The Next Society. Pág. 78

de satisfacer las necesidades de la mayoría de los usuarios. Esto permite que los PCs; las tabletas y los portátiles estén prácticamente al alcance de todos. Si sabemos asesorarnos bien podremos adquirir lo que realmente necesitamos a precios razonables.

137.- Pienso que las organizaciones en los años por venir y sobre todo las que utilizan el conocimiento como materia prima- estarán integradas por tres grupos de trabajadores: los que crean valor agregado (que serán la mayoría); los que facilitan que esa mayoría haga bien su trabajo y un pequeño grupo que será responsable de la dirección de esas empresas. En esos tres niveles se requerirá que sus integrantes puedan aprender en forma continua nuevas técnicas; nuevos procesos; nuevas formas de integrarse y de hacer su trabajo, y podrán hacerlo porque previamente aprendieron a aprender.

138.- A fines de la primera mitad del Siglo XX Joseph Schumpeter, un Economista profesor de la Universidad de Harvard destacó la importancia del "empresario innovador". Era una época en la cual la velocidad de los cambios era mucho más lenta que en el presente. Ese conjunto de innovaciones; ese progreso continuo que ocurre en el mundo contemporáneo obliga a quienes gerenciamos, a trabajar con base en una visión estratégica que nos permita incorporar en forma racional y efectiva las innovaciones útiles que estén a nuestro alcance.

139.- Como empresarios tenemos que aprender a vivir en situaciones de incertidumbre que pareciera van a ser cada vez más lo cotidiano. Todo cambia y cambia a veces en forma desarticulada. Las organizaciones y las instituciones públicas y privadas no se modifican en forma coherente y mucho menos sincronizada. Tampoco ello ocurre con el ordenamiento legal. De allí la importancia

de ser flexibles no solo para adaptarnos a los cambios en proceso, sino para poder aprovecharlos para que sean una catapulta para el éxito y no lastre en nuestra gestión.

140.- Si tu eres optimista veras con mucha mayor rapidez el lado bueno que ofrecen la mayoría de los cambios, sobre todo si te dedicas a crecer desarrollando un estilo de vida de mejoría creciente. Debemos tener presente que si queremos cambiar nuestro entorno, debemos comenzar por cambiar nosotros mismos. Eso sin duda alguna nos hará más eficientes y más efectivos.

141.- Si podemos organizar la información para dirigirla en forma racional, realmente estaremos en condiciones de aprovechar todo aquello que producen o almacenan los intermediarios de la misma sean estos Bibliotecas; Investigadores; Tesis Doctorales; Informes Periódicos; Prensa; Revistas Especializadas etc. Esa información, transformada en conocimiento nos permitirá generar ideas que muy seguramente serán de utilidad o de respaldo para las labores que realizamos.²⁴

142.- Como gerentes debemos propulsar que las empresas a nuestro cargo se reinventen continuamente para aprovechar los cambios en el entorno y para competir adecuadamente con nuestros pares. Ello obliga a que la estructura organizativa sea flexible y que quienes la integren estén abiertos a cualquier aprendizaje o entrenamiento que ayude a mejorar su nivel de desempeño.

143.- Vivimos en un mundo de cambios acelerados y cada vez más globalizado, que simultáneamente es sobreabundante y carente, el cual además de mostrar una inmensa opulencia material, también nos muestra una significativa anorexia

²⁴ Dirigir en Tiempos de Incertidumbre. Pág. 39

espiritual. El gerente contemporáneo debe estar claro con esta situación y tiene que impulsar en su empresa proyectos de inversión social dando énfasis a aquellos que eleven el nivel profesional, intelectual, espiritual y humano del personal.

144.- Debemos tener claro que hoy los recursos más importantes no los extraemos de la tierra. Proviene de nuestras mentes. Son nuestras ideas y la información que manejamos convertida en conocimiento. Por ello un gerente que persiga en su organización altos estándares de desempeño, debe disponer de una fuerza de trabajo inteligente, capaz de habilitarse en todo aquello que le permita maximizar su talento, su creatividad y sus destrezas en el manejo de las nuevas tecnologías de información.

145.- Un alimentador para las nuevas ideas son las fuentes de información. Ellas han de utilizarse con racional cuidado porque hoy en día los medios informáticos y telemáticos nos ofrecen demasiadas oportunidades para obtener en tiempo real la más variada gama de información. Personalmente soy un convencido que un exceso de información se transforma en desinformación. De allí la importancia de saber seleccionar tanto la fuente como el contenido.

146.- Chuck Martín nos plantea que en el presente el aprendizaje se lleva en tiempo real a través de densas redes de relaciones. Además que existen salones de clases ubicados en cientos de localidades distintas y se puede aprender en cualquier momento del día y en cualquier lugar. ¿Cuál es la clave?: estimo que estar altamente motivado y tener las bases mínimas que nos permitan el aprendizaje a distancia. Indudablemente que hacia allá va la tendencia y debemos saber montarnos en esa ola.²⁵

²⁵ Las 7 Cibertendencias del Siglo XXI. Pág. 83

147.- Hoy aprender es mucho más importante que en épocas pasadas. Antes bastaba con que alguien fuera leal, honesto, puntual y responsable. Hoy la única forma de permanecer en una organización es mantenerse al día en lo que a conocimientos respecta. Debemos actualizarnos permanentemente. Para ello existen muy variadas opciones, algunas gratuitas o de muy bajo costo.

148.- La comunicación efectiva está cambiando de la palabra a lo visual a un ritmo muy acelerado. Por eso es muy importante que los gerentes aprendan ese nuevo lenguaje para que puedan interactuar en forma efectiva en el ámbito que les corresponda. La "narración visual" cada vez cobra mayor importancia. De allí la conveniencia de aprender a visualizar datos que además puedan ser fácilmente transmitidos en forma efectiva a través de las redes sociales.

Capítulo VII

Reconocimiento del trabajador:

“Reconocerle a un empleado sus buenos logros debe ser una actividad primordial para un gerente”

149.- Señala Cindy Ventrice (2004) que es necesario buscar distintas maneras de dar reconocimiento en las interacciones con los empleados, porque el reconocimiento potencia con fuerza la moral y la productividad. Y para que ese reconocimiento sea eficaz debe combinar por lo menos dos de los siguientes elementos: elogio, agradecimiento, oportunidad y respeto. Como mejorarían los ambientes de trabajo si esto se aplicase con frecuencia en todas las empresas.

150.- Una forma significativa de reconocer el valor que un empleado tiene para la organización consiste en darle oportunidades para que aprenda y crezca profesionalmente y como Persona. Las organizaciones que facilitan el desarrollo de sus empleados para que dejen de ser simples recursos humanos y se conviertan en humanos con recursos, por lo general son más exitosas y su rotación de personal es más baja.

151.- Reconocerle a un empleado sus logros debe ser una actividad de muy alta prioridad para un buen gerente. Ese reconocimiento potencia la autoestima del que lo recibe; incrementa su nivel de compromiso con la empresa y mejora su productividad. Pero ese reconocimiento además de ser sincero, debe ser oportuno. Y en organizaciones donde eso constituye una política de empresa, los trabajadores por lo general se sentirán orgullosos de ser parte de ella.

152.- Para que el reconocimiento pueda ser efectivo es necesaria una buena relación entre quien lo da y quien lo recibe. Quien está en mejor posición para reconocer la valía de un empleado es su supervisor inmediato, porque entre otras cosas puede observar día a día su desempeño. Conviene destacar que para un empleado de base, su supervisor inmediato es quien mejor representa a la organización para la cual trabaja.

153.- El trabajador normalmente desea que además del reconocimiento que se le hace por su desempeño, en el día a día se le reconozca como persona. Cuando se le reconoce explícitamente el valor que él tiene para la organización, se le estimula a seguir creciendo, a seguir dando lo mejor de sí mismo, a seguir aportando el mejor

de sus esfuerzos. Le impulsará también a ayudar a formar a todos aquellos que con él interactúan, porque siente que es un ejemplo a seguir. Que es referencia.

154.- Un gerente que respeta a su personal, elogia los logros de cada uno de los integrantes del equipo; en forma oportuna agradece los aportes individuales para la consecución de las metas y da oportunidades para el crecimiento personal, lo cual sin lugar a dudas le permitirá disponer de equipos más comprometidos. Si además como política apunta a contratar a los mejores, tendrá humanos con recursos que harán que su organización o empresa destaque frente a sus competidores.

155.- Todo empleado desea ser reconocido por sus logros, pero también quiere ser valorado como ser humano. Quiere que se le respete por lo que hace y por lo que es. De allí la importancia en toda empresa de dar oportunidad para aprender y para crecer. Y quien ocupa nivel gerencial es quien tiene la mejor posición para otorgar un reconocimiento coherente, sincero y significativo al empleado. En ello, el feedback instantáneo es muy importante. El reconocer servirá además, para que ese estilo tenga efecto demostración y baje en cascada a todos los niveles de la empresa. Y los empleados con alta autoestima y alegres, muy probablemente harán adecuadamente su trabajo y atenderán mejor a clientes, proveedores y relacionados.²⁶

156.- Hay que tener siempre presente que decir con sinceridad cosas agradables hace que la gente se sienta a gusto. Para ello es realmente imprescindible ser verdaderamente sincero. Un por favor, gracias, aprecio lo que usted ha hecho, su trabajo estuvo muy bueno, estoy muy contento de que trabaje con nosotros, lo felicito, son expresiones que no implican costo alguno para la empresa, pero elevan

²⁶ La Remuneración No es Todo. Pág. 55

significativamente la autoestima de los trabajadores, modelan y hacen que quienes trabajan en la organización valoren en mayor grado lo que hacen y en definitiva, realicen mucho mejor su trabajo.

157.- Se dice, y yo creo en ello, que el mayor recurso de toda organización es su capital humano. Por ello es necesario utilizando al fútbol como analogía, que quienes fungen de alta gerencia deban verse más en el rol de entrenadores que en el de centro delanteros. Permanentemente deben estar orientando e induciendo al equipo de trabajo a actuar en la forma más apropiada, teniendo siempre presente que la fortaleza de ese equipo la determina su eslabón más débil. Por ello es necesario mantener procesos de aprendizaje permanente que permitan elevar las competencias individuales y de grupo. Y aquel que teniendo las oportunidades que se le brinden para crecer no quiera o no pueda hacerlo, mejor que se vaya a trabajar a la competencia.

Capítulo VIII

Elementos de organización:

“En cualquier organización es importante que los empleados sientan orgullo de pertenecer a ella”

158.- En este mundo que cambia día a día, la estructura organizativa de las empresas debe ser flexible y fluida para que puedan aprovecharse las modificaciones que ocurren en su entorno. Y si quiere ser una empresa de alto desempeño debe poseer Visión y Valores compartidos por todos los que en ella laboran. Debe tener además una adecuada estrategia para ser competitiva, rentable y disponer de personal con altas competencias.

159.- Ese viejo arquetipo de una estructura organizacional “tipo militar” rígidamente jerarquizada fue en el pasado muy efectiva sobretodo en empresas cuyos trabajadores por tener bajo nivel de preparación tenían que operar bajo órdenes muy precisas. En las empresas modernas que interactúan en la “Sociedad del Conocimiento” y requieren gente preparada, se hace necesario en los equipos de trabajo abrir la discusión para obtener suficientes elementos de juicio para la toma de decisiones. En estas empresas el verdadero liderazgo lo da más el desempeño adecuado que la posición que se detente.²⁷

160.- En cualquier organización es sumamente importante que cada uno de los empleados sienta el orgullo de pertenecer a ella. Por eso a las empresas que representan marcas reconocidas les es más fácil atraer a los mejores talentos. Yankees de Nueva York o Medias Rojas de Boston en las Grandes Ligas; cualquier restaurant tres estrellas Michelin; la Orquesta Filarmónica de Berlín son ejemplo de donde cualquier profesional del ramo quisiese estar ubicado. Por ello cada empresa con consistencia; metas claras; ambiente de trabajo adecuado y resultados exitosos puede ser en su entorno un punto de referencia para personas con talento que buscan empleo. Si queremos tener altas metas de desempeño, debemos atraer a los mejores. A personas que tengan deseo permanente de superación; de luchar y de ser exitosos.

²⁷ Liderazgo para el Siglo XXI. Pág. 53

161.- El Gerente del Siglo XXI no podrá dirigir solo por carisma y por su intuición. Deberá reflexionar a fondo, alimentándose de información externa e interna para la toma de las decisiones fundamentales, de forma tal que sus equipos puedan trabajar de manera productiva con la direccionalidad adecuada.

162.- También debe poder detectar a tiempo cuando en las organizaciones las rutinas se vuelven disfuncionales, convirtiéndose en obstáculos severos para los procesos de innovación y para el advenimiento de ideas novedosas y la búsqueda de soluciones efectivas y eficientes. Entender los procedimientos como un fin y no como un medio puede anquilosar una organización otrora exitosa. Ejemplos abundan.

163.- Es muy grande la tentación de gerenciar solo para el corto plazo. Eso puede llevar a la ruina de la empresa. De allí la importancia de equilibrar en nuestras estrategias el corto con el mediano y el largo plazo. Es importante cosechar en el presente, pero sin descuidar sembrar para el futuro. De allí la importancia de disponer de PLANES DE NEGOCIOS que permanentemente nos señalen la ruta correcta.

164.- El Plan de Negocios solo no basta para alcanzar el éxito. Se requiere además un buen diseño organizacional, donde este reflejado en forma clara la responsabilidad que cada posición tiene en el proceso y las competencias que son requeridas para alcanzar con éxito los resultados que se persiguen por parte de quienes detentan las diferentes posiciones. También disponer de indicadores claves de desempeño que midan en forma clara y precisa la contribución que cada puesto debe dar al resultado final. Se debe tener también, y esto es muy importante, una cultura organizacional que no es otra cosa que una expresión internalizada por cada trabajador de todos aquellos valores que predominan en la organización.

165.- Linda Kaplanthaler y Robin Kovac plantean que las impresiones positivas se plantan y uno se olvida de ello, pero van creciendo y aumentando bajo tierra, con frecuencia en forma exponencial. Señalan que los elementos positivos en el lugar de trabajo hacen que los empleados se comporten de una manera más ética y colaboren mejor en el trabajo en equipo. Comentan que investigaciones sobre el humor demuestran que los chistes y las risas en el lugar de trabajo estimulan la creatividad de los empleados y mejoran la comunicación.²⁸

²⁸ Lo Bueno de Ser Bueno. Pág. 22

Capítulo IX

La importancia de la clientela:

“Los clientes son quienes pueden convertir la inversión, los costos operativos y todo esfuerzo productivo de una empresa en ganancias”

166.- Nos señala Ken Blanchard que "el primer paso para que el personal dé el paso extra para crear clientes incondicionales es reclutar y contratar a las personas adecuadas para formar su equipo. Esto significa buscar a personas que tengan tanto la competencia como el carácter" Cuanta verdad encierra este planteamiento, sobre todo en lo que respecta a la necesidad de disponer de personal con la aptitud y la actitud acorde con los verdaderos requerimientos de la organización y de su clientela.

167.- Los clientes incondicionales se logran cuando la empresa presta a cada uno de ellos una atención que consideren superior a la que les presta la competencia. Así de simple. Y siempre será más fácil y menos costoso lograr la persistencia de un cliente que captar uno nuevo.

168.-Un cliente es el único que puede convertir la inversión, los costos operativos y todo el esfuerzo productivo de una empresa en ganancias. Por ello es muy importante como se le atiende. Un sí dicho de mal talante produce un mayor efecto negativo que un no adecuadamente razonado y expresado con buenos modales. Cuantos negocios se han perdido por culpa de empleados que descargan sus problemas personales, familiares o de trabajo en un cliente o proveedor que aspira ser atendido como se merece.

169.- Soy un convencido de la importancia que tienen clientes y supervisados para un gerente. Por ello es imprescindible invertir una buena parte de su tiempo gerencial con ellos para que de verdad puedan sentir que lo son. Podrá así descubrir que es lo que los motiva para que den lo mejor de sí. Tengamos además presente que si no nos ocupamos de nuestros clientes y supervisados, alguien lo hará y nos los quitaran.

170.-Un buen gerente debe ser ante todo un servidor. Un facilitador del trabajo de los demás, que apoya a su equipo y facilita su adecuado desempeño. Alguien que tiene muy

claro la importancia de los clientes satisfechos; del nivel de participación de su empresa en el mercado y de la importancia del crecimiento de la utilidad.

171.- Hay quienes sostienen que el resultado de los negocios es determinado en buena parte por el clima de trabajo de la empresa. De allí la importancia para un buen gerente de asignarle muy alta prioridad a atender este aspecto, que no solo es relevante para que la gente se sienta bien. Es determinante para la consecución de resultados cada vez más rentables y clientes cada vez más alineados con la empresa.

BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

1.- Kim Kouzes y Barry Posner “El Desafío del Liderazgo”

Ediciones Granica 1997

2.- Arnie Warren “La Gran Conexión

Editorial Empresas Ectivas 2003

3.- Jeffrey Fox “Como llegar a ser Gerente”

Editorial Norma 1999

4.- Ken Blanchard “El Secreto”

Grupo Editorial Norma 2005

5.- Jeffrey Fox “Winner”

Ediciones Martínez Roca 2001

6.- Steven Brown “13 Errores Fatales en lo que Incurren los Gerentes”

Grupo Editorial Norma 2002

7.- John C Maxwel “Lo que Marca la Diferencia”

Editorial Grupo Nelson 2006

8.- Lynne Joy Mc Farland y otros “Liderazgo para el Siglo XXI

Mc Graw Hill 1996

9.- Ken Blanchard y Marc Muchriek “La Píldora del Liderazgo”

Panamericana de Formas e Impresos Bogotá 1996

10.- Guido Stein “Dirigir en Tiempos de Incertidumbre”

Ediciones Gestión 2000. Barcelona 2002. España

11.- John C Maxwell “El Lado Positivo del Fracaso”

Editorial Caribe 2007 (18 impresión)

12.- M. Buckingham “No se Detenga. Ponga a Funcionar sus Fortalezas”

Grupo Editorial Norma

13.- Ken Blanchard “El Corazón de un Líder”

Editorial Mc Graw Hill

14. - Ken Blanchard “Empowerment”

Grupo Editorial Norma 2007

15.- Patrick Lencione “Las 5 Tentaciones de un Gerente”

Grupo Editorial Norma 2008

16.- John Naisbith “11 Mentalidades para Prever el Futuro”

Grupo Editorial Norma

17.- Cindy Ventrice “La Remuneración no es Todo”

Ediciones Urano S.A. Barcelona 2004

18.- Ken Blanchard “Clientemania”

Grupo Editorial Norma 2005

19.- Linda Kaplenthaler y Robin Koval “Lo Bueno de Ser Bueno”

Alianza Editorial Barcelona 2008

20.- Peter Drucker “La Gerencia en la Sociedad Futura”

Grupo Editorial Norma 2008

21. - Peter F Drucker “The Effective Executive”

Harper Business 1993

22.- John P Kotter “Al Frente del Cambio”

Ediciones Urano S.A. Barcelona 2007

23.- Jim Steffen “Pensamiento Alineado”

Grupo Editorial Norma 2006

24.- Ken Blanchard “A Todo Vapor”

Grupo Editorial Norma Bogotá 2007

25.- Rodolfo González “Creando Valor con la Gente”

Grupo Editorial Norma 2005

26.- Mark Fisher “El Millonario Instantáneo”

Ediciones Urano. Barcelona

27.-John P. Kotter “Al Frente Del Cambio”

Ed. Empresa Activa 2007

28.-Nelson Campos “Como Desarrollar Una Actitud Positiva”

Tipografía Selecta. Caracas 2003

29.- Ken Blanchard "A Todo Vapor"

Editorial Norma. Bogotá 2004

30.- Pablo Cardona "Las Claves del Talento"

Editorial Empresa Activa.Com 2002

31.- Jon Gordon "El Bus de la Energía"

Editorial Empresa Activa.Com 2011

32.-Francisco Roca "De Jefe a Líder"

Editorial Aguilar. Buenos Aires 2004

33.- Gay Hendricks y Kate Ludeman "La Nueva Mística Empresarial"

Editorial Empresa Activa.com 1999

34.- Edward L Gubman "El Talento Como Solución"

Mc Graw Hill 2000

35.- Spencer Johnson y Constance Johnson "El Profesor al Minuto"

Grupo Editorial Random House Mondadori 2003

36.- Robert H Frank y Phillip J Cook "El Mundo de los Triunfadores"

Javier Vergara Editor 1996

PERFIL DEL AUTOR

Rafael Peña Álvarez nació en Caracas en Mayo de 1943. Se gradúa de Bachiller en Humanidades en el Colegio “San Ignacio de Loyola” en 1960 y de Economista en la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) en 1965. Realizó un Máster en Educación con énfasis en Administración, Planificación y Política Social en la Universidad de Harvard en 1977/78.



Trabajó para el Sector Público en la Corporación Venezolana de Guayana desde 1970 hasta 1995, desempeñando diversos cargos entre los que se incluyen los de Gerente de Proyectos Especiales, Gerente General de Desarrollo Regional, Vicepresidente de Promoción Industrial y Vicepresidente del Sector Hierro y Acero. También fue Director General de Cordiplan, Viceministro de Fomento y Presidente del Banco Industrial de Venezuela. Fue Director de varias empresas del Grupo CVG entre las que destacan: Sidor, Ferrominera Orinoco, Fesilven, Alcasa, Venalum, Interalumina y Minerven.

En el Sector Privado fue Director de Fior de Venezuela (Grupo Sivensa), Instaelectric Guayana y Sulforca (Grupo Orinoco). Actualmente es Presidente de Seguros Nuevo Mundo y Socio Director de Solucion Integral C.A.

Es Profesor de Historia de las Doctrinas Económicas en la Universidad Metropolitana de Caracas, Director de la Cámara de Aseguradores de Venezuela y de Fedecámaras en representación del Sector Seguros.