

100 Consejos

Para ser un buen gerente

soluciona

Índice

A seguir:

Prólogo

A manera de presentación

| | |
|---|----|
| Misión, visión y valores | 7 |
| Comportamiento gerencial..... | 13 |
| Actitudes..... | 21 |
| Empoderamiento..... | 27 |
| Trabajo en equipo..... | 31 |
| Velocidad de cambio – Sociedad de conocimiento..... | 38 |
| Reconocimiento..... | 43 |

| | |
|--|-----------|
| Elementos de organización..... | |
| Notas referenciales..... | 51 |
| Bibliografía seleccionada | 52 |
| Perfil del autor..... | 55 |

Prólogo

Las pequeñas y medianas empresas enfrentan cada día enormes retos y desafíos, pero sobre todo el empresario que está detrás de ellas. Es una persona que normalmente solo o con su familia trata de cumplir el sueño de construir un negocio para producir un bien u ofrecer un servicio.

Normalmente ese negocio es 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 uno 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 y con calidad u ofrecer un servicio con estándares de excelencia son la preocupación permanente del que está al mando de una empresa, porque de ello depende la supervivencia de la misma; pero el “día a día” se convierte en una carga enorme para ese empresario.

Resolver al mismo tiempo asuntos 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. El tiempo más valioso debería estar dedicado a promover la productividad y la innovación en sus productos o servicios.

Solucionona Integral fue creada para apoyar a la empresa en su “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 asesoría de calidad en todo aquello que requiera para salir adelante con éxito.

Rafael Peña es un Gerente, de larga experiencia, con ideas nuevas, y es esa positiva combinación la que lo ha llevado a escribir notas gerenciales. Con este E-Book “100 CONSEJOS PARA SER UN BUEN GERENTE”, 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 primer E-Book de Rafael Peña como una contribución al acervo gerencial del país.

Juan Francisco Mejía Betancourt

Presidente Solucionona Integral

A manera de presentación

Las presentes 100 recomendaciones para gerentes y supervisores tiene su origen en la combinación de una serie de lecturas hechas durante los últimos 20 años; talleres y conferencias a las cuales tuve la oportunidad de asistir; conversaciones con personas de experiencia y sabiduría y las vivencias compartidas con colegas y con mis supervisados y supervisores a lo largo de 49 años de trabajo.

Las notas e ideas acumuladas comenzaron a tomar forma a raíz de la propuesta que se me hizo de escribir unas notas gerenciales a razón de tres por semana en el Blog www.solucionaempresarial.com

Dichas notas corregidas y reordenadas en ocho capítulos permiten sacar a la consideración de ustedes este E-Book que esperamos les sea de utilidad en su diario desempeño. Al final se ofrece una bibliografía que estimamos será de interés para todos aquellos que deseen profundizar en estos temas.

Los consejos y sugerencias que acá se presentan son fruto de haber internalizado y digerido mucha información que contrastada con la experiencia obtenida en cinco décadas de trabajo, me permitió transformarla en conocimiento sistemático, que aspiro pueda ser aprovechado por todos aquellos que tengan oportunidad de leer estos “100 Consejos Para Ser Un Buen Gerente” y en especial mis nietos Alejandro y Luis Felipe Hernández Peña, quienes dentro de algunos años deberán transitar por el mundo del trabajo.

100 Píldoras Para Gerenciar

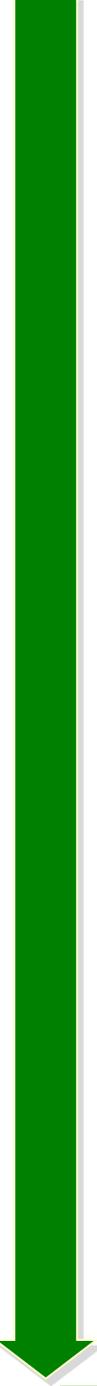
Por Rafael Peña Alvarez

El 21 de septiembre de 2011 comencé a escribir, a razón de tres por semana, unas notas gerenciales en el Blog www.solucionaintegral.com.ve. En marzo de 2012 culminé mi primer E-Book que apareció bajo el título “100 Recomendaciones Gerenciales”. En Abril de 2012 culmino este segundo E-Book que bajo el título “100 Píldoras Para Gerenciar” presento a la consideración de ustedes.

Al igual que el anterior constituye una combinación de experiencia laboral a nivel supervisorio a lo largo de 50 años; lecturas de una gama muy variada de autores, muchos de los cuales aparecen en la bibliografía recomendada; conferencias, talleres y foros a los cuales he tenido la oportunidad de asistir; y conversaciones con supervisados, supervisores y pares a lo largo de toda mi vida profesional.

Si hubiese tratado de escribir este libro de corrida, probablemente estaría todavía a medio hacer. Al ser la consecuencia de reordenar notas gerenciales escritas a lo largo de un año, terminó siendo una tarea mucho más sencilla.

Espero sea de utilidad para todos aquellos que comienzan a transitar o transitan el mundo de la supervisión. Y al igual que el texto anterior, lo dedico a mis nietos Alejandro y Luis Felipe Hernández Peña, quienes en el futuro transitarán por esos caminos.



I. PRINCIPIOS. VISIÓN. VALORES

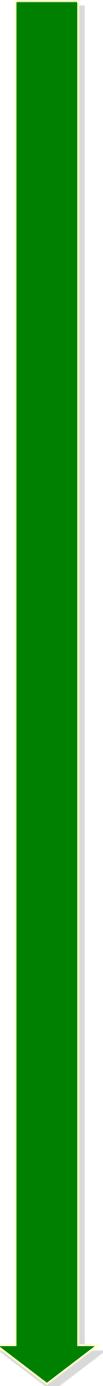
1. Es muy importante dirigir con el ejemplo. Un Gerente debe dirigir con integridad, de acuerdo con valores, estableciendo una adecuada relación con cada uno de los que integran sus equipos de trabajo, dedicándoles tiempo de calidad para poder ayudarlos a que aprendan a aprender. Eso generará sin lugar a dudas una atmósfera de reciprocidad, confianza y afecto, muy importante para poder alcanzar los objetivos que se persiguen. (1)
2. 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.
3. 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. (2)
4. 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; Stalín; Mao o cualquiera de los dictadorzuelos latinoamericanos. Esto vale igual para los denominados "Capitanes de Empresas".
5. 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. 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.
7. Que importante es dirigir con el ejemplo. Dirigir con integridad actuando con valores que exiges a quienes integran tus equipos de trabajo. Ello produce un clima de confianza que solo se da cuando se logra en el grupo coincidencias entre los valores compartidos y las conductas. Ello nos permite descubrir a tiempo que es lo que no funciona adecuadamente, para saber por donde tenemos que comenzar a mejorar. Obliga también a que como gerentes dediquemos tiempo de calidad a cada uno de nuestros supervisados para que crezcan y se desarrollen. (3)
8. 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.
9. 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.
10. 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.

11. 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. (4)
12. 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.
13. 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.
14. 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 cada uno de ellos y además ser propulsor de un ambiente de aprendizaje permanente y camaradería en la organización para la cual trabaja.
15. 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.



II. ACTITUD Y COMPORTAMIENTO GERENCIAL

16. 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. (5)

17. 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.

18. 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 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. (6)

19. 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.(7)

20. 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.
21. 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.
22. 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 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.(8)
23. 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. (9)
24. 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.

25. 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.(10)
26. 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.
27. 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.
28. Señala Patrick Lencioni defiriéndose 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.(11)
29. 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.
30. 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.

31. 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.
32. 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.
33. 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.
34. 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.
35. 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.

36. 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.



III. Aprendizaje, Supervisión y Empoderamiento

- 37.- Con base en mi experiencia de 50 años de trabajo de los cuales más de 47 han sido en labores con responsabilidades supervisorias me puse a reflexionar sobre los variados talentos con los cuales me he topado a lo largo de mi vida profesional y pude diferenciar tres grandes tipos: talentos dependientes; talentos independientes y talentos sinérgicos o Interdependientes. Soy un convencido que en la estructuración de esos tipos de talentos además de la propia personalidad del trabajador, influye la retroalimentación que de sus trabajos le dan sus primeros supervisores.
37. Los talentos DEPENDIENTES corresponden a aquellos trabajadores que requieren que les indiquen todo lo que tienen que hacer; cómo deben hacerlo y cuándo deben hacerlo. Esas personas que además tienden a verse y sentirse como subordinados, terminan desarrollando una actitud reactiva. Buscan seguridad, estabilidad y permanencia. Por ello en su diario actuar se orientan solo a cumplir con todo aquello que le encomienda.
38. Hay empresas donde se fomenta un ambiente exageradamente competitivo. Los objetivos dados al trabajador le permite muy amplia libertad de acción y de actuación, pero en términos de tiempo le exigen una entrega absoluta. Pareciera que en lugar de trabajar para vivir, viven para trabajar, dejando de lado aspectos de la vida que también son muy importantes. Esos trabajadores con talentos INDEPENDIENTES muchas de las veces desarrollan actitudes proactivas pero independientes que a veces rayan en posiciones egoístas o de poca colaboración con compañeros que puedan estar atascados. Lo importante para ellos es alcanzar las metas que le fueron señaladas.
39. Finalmente hay empresas que fomentan el desarrollo de talentos SINÉRGICOS O INTERDEPENDIENTES donde cada trabajador contribuye como parte de un equipo con lo mejor de sus saberes, su iniciativa y su creatividad en pos de los objetivos. Sienten que tienen una misión que cumplir que va mucho más allá de "simples retos". Saben trabajar en equipo retroalimentando y complementando sus habilidades, destrezas y conocimientos, haciendo que el equipo como un todo crezca y sea más eficaz. Y con el crecimiento del equipo también crecen ellos. Probablemente son los mejores para esta Sociedad del Conocimiento.
40. Todo ser humano posee un cuerpo físico y además está dotado de inteligencia racional e inteligencia emocional. La educación formal que todos hemos recibido se concentra casi

exclusivamente en todo lo concerniente con la inteligencia racional, dejando de lado la emocional. En nuestras empresas, si queremos trabajadores de alto desempeño, debemos ayudarles a que desarrollen plenamente las dos inteligencias antes señaladas.

41. 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.
42. 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.
43. 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.(12)
44. 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.
45. 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

altamente exitoso y equilibrado es que sepa mantener los buenos modales aún en situaciones conflictivas de alto estrés. (13)

46. 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.
47. 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.
48. Si las personas se sienten satisfechas con su trabajo estarán dispuestas a dar lo mejor de sí 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.
49. A medida que vamos creciendo como ejecutivos debemos convertirnos en más de lo que ya somos, a escala superior. De allí la importancia de identificar nuestras fortalezas para potencializarlas y nuestras 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.
50. 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.

51. 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.
52. 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.
53. 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.
54. 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 magníficas 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. (14)
55. 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.
56. Empoderar a la gente constituye una tarea de alta relevancia para el Gerente del Siglo XXI. Para lograrlo es muy importante generar las condiciones objetivas de trabajo que faciliten a las personas desarrollar su autoestima. Y esa autoestima crecerá cuando cada uno sienta que tiene algo importante que decir y aportar para mejorar su empresa.



IV. TRABAJO EN EQUIPO PARA EL SIGLO XXI

57. Alguna vez oí a alguien decir que escuchar bien puede ser un mecanismo de comunicación con el cliente tan efectivo, o más, que hablar bien. Recordemos la célebre novela "Desde El Jardín" donde el personaje central con un IQ muy bajo, pero que aparentaba saber oír, termina siendo candidato a la VP de los Estados Unidos luego de cargar de cabeza al FBI, a la KGB y a la CIA. Creo en la importancia de saber escuchar. Pienso que ello facilita que la otra o las otras personas se abran contigo y comenten cosas que usualmente mantienen en reserva. Facilita además la empatía, elemento clave en cualquier relación efectiva. En este mundo moderno en el cual vivimos, cuánta energía no se despilfarra con aquellas personas propensas a hablar y hablar, pero poco dispuestos a escuchar. Ejemplos abundan.
58. 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 buscasen un buen empleo. Que buscasen un buen supervisor.
59. 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.
60. 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.
61. 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.

62. Si eres un ejecutivo de primera clase trataras de rodearte de personas con potencial igual o mejor que el tuyo. Eso permitirá al equipo como un todo y a quien lo dirige, visualizar hacia donde deben dirigirse en el futuro; ver que está haciendo la competencia; seleccionar las mejores prácticas; establecer prioridades y actuar apuntando a la excelencia.(15)
63. Cuando un supervisor dirige un equipo no puede conformarse solo con obtener buenos resultados. Es muy importante que logre que verdaderamente el equipo se comprometa con los objetivos de la organización.
64. Si queremos tener en nuestras empresas equipos de alto desempeño, tenemos que lograr en la búsqueda de los objetivos que se planteen, que todos empujen parejo cual remeros en competencia. Si alguien se rezaga por flojera, por incapacidad, por irresponsabilidad o por desidia termina afectando al equipo como un todo y hasta puede condenarlo al fracaso.
65. Un gerente eficaz logra un ambiente de trabajo que facilita que en su equipo cada uno de sus integrantes dé lo mejor de sí mismo porque tienen clara la VISIÓN y quien los dirige les contagio en el compromiso de hacer las cosas como debe ser, para alcanzar los objetivos que se han propuesto.

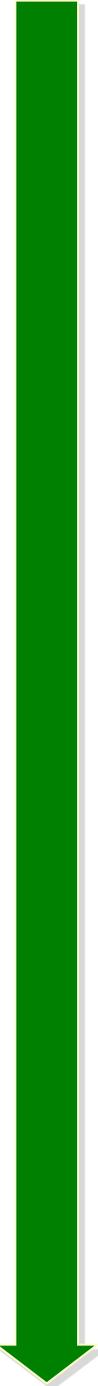


V. VIVIENDO EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

66. 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.
67. 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 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.
68. 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.
69. 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.

70. 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.
71. 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.
72. 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.(16)
73. 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.
74. 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 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.

75. 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.
76. 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.
77. 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. (17)
78. 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.
79. 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.



VI. EL VALOR DE LA CLIENTELA

80. 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.(18)
81. 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.
82. 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.
83. 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 quitarán.
84. 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.
85. 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.

86. Permítame el lector hacer algunas preguntas: ¿En su empresa se estimula a los trabajadores para que expongan sus ideas y estas se discutan en equipo?; ¿Cómo son recibidas las nuevas ideas?; ¿Quién recibe y canaliza las nuevas ideas?; ¿Cuál fue la última idea creativa?; ¿Se puso en práctica? Esto vale desde las agencias de publicidad donde la creatividad es lo cotidiano hasta empresas mucho menos flexibles como pueden ser las fábricas de acero, porque son las nuevas ideas las que permiten innovar, y como decía Schumpeter, el verdadero empresario es el empresario innovador.
87. En una empresa moderna se deben integrar en el área de Recursos Humanos cuatro sistemas: Reclutamiento y Selección; Capacitación y Desarrollo; Administración del Desempeño y Planificación de Carrera. Si se hace así, de seguro que el clima organizacional será bueno así como el adecuado desempeño de cada uno de los departamentos que la componen, en tanto en cuanto trabajen en forma coordinada y sincronizada.
88. Edward Gubman plantea que el diseño de una determinada organización va mucho más allá del simple organigrama. Implica su más amplia manera de pensar acerca de cómo se va a atraer el talento humano a la empresa; como se va a conservar; que resultados y comportamiento se espera de ellos y como se va a estructurar la empresa para obtener los mayores resultados de la mejor manera posible. Yo agregaría: y en la forma más eficaz.(19)
89. Hoy como nunca antes el área de RRHH de cualquier empresa tiene un rol de relevancia creciente. Seleccionar al personal adecuado, en el momento adecuado para desempeñar funciones complejas se hace cada vez más complicado por la competencia que existe para contratar a los mejores. Y esa búsqueda de talentos tiene una razón específica: el trabajo que hoy se nos exige requiere equipos cohesionados; compenetrados; bien coordinados y capaces de trabajar en ambientes que requieren sincronización. Buscar cohesión con gente incompetente es poco menos que un imposible.
90. Es imposible que una empresa pueda operar eficientemente si no dispone de procedimientos y normas adecuadas, plasmadas en un manual que debe actualizarse de forma periódica. La empresa debe disponer además de un cuadro de control que le permita evaluar diariamente cuatro importantes áreas: clientes; personal; ventas y utilidades. Si así lo hace se anticipara a muchos problemas que podrá resolver a menor costo en tiempo y dinero.

91. Como integrante de la alta dirección de una empresa, un buen ejecutivo debe ayudar a desarrollarse a quienes tienen o van a tener hacia futuro mayores responsabilidades, ayudándolos a descubrir sus fortalezas profesionales; a minimizar sus debilidades y a elaborar su plan de acción. Adicionalmente debe por tiempo prudencial, hacerle seguimiento a dicho plan y orientarlos para que mantengan el rumbo predefinido.
92. Una empresa crecerá y obtendrá buenos resultados solo si cuenta con supervisores competentes en todos y cada uno de los niveles de la organización, capaces de escuchar bien a sus supervisados y de lograr que todos como equipo trabajen adecuadamente para siempre mejorar las cosas. Esos supervisores deberán ser verdaderos líderes "próximos" a sus supervisados y reconocidos por el grupo porque poseen verdadero ascendiente profesional y ético.
93. Cuando alguien confía en nosotros y nos da medios y oportunidad para crecer, muy probablemente lo recordaremos a lo largo de nuestra vida, sobre todo si en su labor supervisora facilitó que potenciásemos nuestras fortalezas y minimizásemos nuestras debilidades. Cuando una organización tiene supervisores de ese tipo, muy seguramente sus niveles de rotación de personal serán bajos y el ambiente de trabajo permitirá crecer como profesionales y como personas a quienes allí laboran.
94. Cuando una empresa desarrolla valores compartidos como integridad, honestidad, empoderamiento, trabajo en equipo, respeto por los compañeros, innovación, responsabilidad, y apertura al cambio, le será más fácil establecer estándares de excelencia en todos y cada uno de sus procesos.
95. Uno como supervisor debe tener claro que cuando una persona hace algo en forma correcta y eficaz, al recibir un estímulo positivo, eleva su autoestima y muy probablemente tratará de continuar en el futuro esmerándose por hacer las cosas bien. Sentirá que aporta, y que su aporte es apreciado y reconocido.

96. Un buen supervisor ante todo es esencialmente un coordinador eficiente y eficaz. Debe tratar de conocer lo mejor posible a sus supervisados: sus gustos; su familia; su ambiente de vida; sus objetivos; sus aficiones etc. Debe tratar además que los integrantes del equipo que dirige hagan verdadera amistad para que puedan atreverse a opinar sin reservas, porque hay confianza, y entiendan que los errores bien analizados dan experiencia; amplían el radio de visión y generan mayores oportunidades. Ese supervisor debe facilitar que cada miembro de su equipo sugiera iniciativas y todos tengan verdadero interés por la mejora continua de sí mismos; del equipo y de la organización a la cual pertenecen.
97. Un buen ejecutivo, y sobre todo si es de comercialización, tiene que aprender a escuchar a la gente y a distinguir todo aquello que digan verbal o corporalmente. Debe saber comunicarse adecuadamente en los diferentes niveles culturales y sociales usando para cada caso el vocabulario y postura más adecuada que le facilite hablar directamente en forma clara y comprensible. Debe además actuar con empatía.
98. Muchas veces me pregunto cómo lograr que talentos sobresalientes actúen dando lo mejor de sí como partes integrantes de un equipo y no como "estrellas individuales". La respuesta no es sencilla y la solución debe fabricarse a la medida. Estimo que en estos casos los gerentes con experiencia y con autoridad profesional y moral deben asesorarlos adecuadamente. Caso contrario se corre el peligro de desaprovechar el potencial que tienen y que la organización los perciba como personas autosuficientes y un tanto pedantes.
99. Un buen gerente acepta los aportes de su gente, pide sus opiniones y logra que se comprometan con el proyecto que se adelanta. Y eso sucede porque se eleva el nivel de compromiso a través de un proceso de participación activa donde cada trabajador puede sentirse coprotagonista de lo que se está haciendo. Sin duda eso es una catapulta hacia el éxito.
100. 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 lograr lo mejor de cada uno de ellos y ser propulsor de un ambiente de aprendizaje permanente en la organización para la cual trabaja.

NOTAS REFERENCIALES

- 1.- Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo pag 191
- 2.- Como Llegar a ser Gerente pag 97
- 3.- Liderazgo para el Siglo XXI pag 158
- 4.- Lo Que Marca La Diferencia pag 33
- 5.- El Secreto Pag 8
- 6.- Liderazgo Para el Siglo XXI pag 55
- 7.- Como Llegar a Ser Gerente pag 66
- 8.- Aprender a Aprender pag 54
- 9.- El profesor al Minuto pag 57
- 10- Aprender a Aprender pag 51
- 11- Las Cinco Tentaciones de Un Gerente pag 63
- 12- 13 Errores Fatales en los que Incurren los Gerentes pag 204
- 13- Lo Bueno de Ser Bueno pag 112
- 14- Liderazgo para el Siglo XXI pag 73
- 15- La Remuneración no es Todo pag 281
- 16- Dirigir en Tiempos de Incertidumbre pag 39
- 17- Las 7 Ciber tendencias del Siglo XXI pag 83
- 18- Clientemanía pag 115
- 19.- El Talento Como Solución pag xib y 153

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 Instantaneo”

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, Director de Soluciona Integral y de Sal Marina Caribe S.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.

Índice

A seguir:

| | |
|--|----|
| Prólogo..... | |
| Principios. Visión. Valores..... | |
| Actitud y Comportamiento Gerencial..... | 5 |
| Aprendizaje, Supervisión y Empoderamiento..... | 11 |
| Trabajo en equipo para el siglo XXI..... | 16 |
| Viviendo en la sociedad del conocimiento..... | 19 |
| El valor de la clientela..... | 23 |
| Notas referenciales..... | 28 |
| Bibliografía seleccionada..... | 29 |
| Perfil del autor..... | 33 |