

SOY GERENTE

¿y ahora qué?



FRANCISCO LEHMANN

SOY GERENTE

¿y ahora qué?

SOY GERENTE

¿y ahora qué?

Francisco Lehmann



Revisión técnica

Dra. Alma Delia Pérez Otero
Universidad Nacional Autónoma de México



Australia • Brasil • Corea • España • Estados Unidos • Japón • México • Reino Unido • Singapur

Soy gerente ¿y ahora qué?

Francisco Lehmann

**Presidente de Cengage Learning
Latinoamérica:**

Fernando Valenzuela Migoya

**Director Editorial, de Producción
y de Plataformas Digitales para
Latinoamérica:**

Ricardo H. Rodríguez

Gerente de Procesos para Latinoamérica:

Claudia Islas Licona

**Gerente de Manufactura para
Latinoamérica:**

Raúl D. Zendejas Espejel

**Gerente Editorial de Contenidos
en Español:**

Pilar Hernández Santamarina

Gerente de Proyectos Especiales:

Luciana Rabuffetti

Coordinador de Manufactura:

Rafael Pérez González

Editora:

Abril Vega Orozco

Diseño de portada:

María Luisa Martínez Passarge

**Ilustraciones de portada
y páginas interiores:**

Rafael Vela Ricalde / Escaragrapho

Composición tipográfica:

Inés Mendoza Hernández

© D.R. 2014 por Cengage Learning Editores,
S.A. de C.V., una Compañía de
Cengage Learning, Inc.
Corporativo Santa Fe
Av. Santa Fe núm. 505, piso 12
Col. Cruz Manca, Santa Fe
C.P. 05349, México, D.F.
Cengage Learning™ es una marca registrada
usada bajo permiso.

DERECHOS RESERVADOS. Ninguna parte de
este trabajo amparado por la Ley Federal del
Derecho de Autor, podrá ser reproducida,
transmitida, almacenada o utilizada en
cualquier forma o por cualquier medio, ya sea
gráfico, electrónico o mecánico, incluyendo,
pero sin limitarse a lo siguiente: fotocopiado,
reproducción, escaneo, digitalización,
grabación en audio, distribución en Internet,
distribución en redes de información o
almacenamiento y recopilación en sistemas
de información a excepción de lo permitido
en el Capítulo III, Artículo 27 de la Ley Federal
del Derecho de Autor, sin el consentimiento
por escrito de la Editorial.

Datos para catalogación bibliográfica:
Lehmann, Francisco.

Soy gerente ¿y ahora qué?

ISBN: 978-987-1954-20-9

Visite nuestro sitio en:
<http://latinoamerica.cengage.com>

Impreso en México
1 2 3 4 5 6 7 17 16 15 14

Dedico este libro

A Marcela, mi mujer y apoyo de toda la vida, quien con cariño y paciencia me ha acompañado aconsejándome sobre cómo comunicar mis experiencias a los lectores.

A Martín, el periodista de la familia y tercero de mis hijos, que leyó con dedicación y afecto los originales, corrigiendo y dándome ideas en la redacción. También a Francisco Javier, Luis María y Federico José, quienes han tenido el amor y la paciencia de compartir siempre con su padre, ideas sobre de la vida y de cómo ser buenas personas.

A Abril Vega, Learning Assets Creation Spanish Regional Specialist de Cengage Learning Latinoamérica, quien supo asesorarme con sentido del humor y profesionalidad en el complicado trabajo de editar este libro.

Contenido breve

Prólogo.....	ix
Una sencilla enseñanza gerencial	xi
Introducción	xiii
Capítulo 1 El punto de partida: ¿negocio o empresarialidad?	xviii
Capítulo 2 Vocación para dirigir	16
Capítulo 3 Soy gerente ¿y ahora qué?	34
Capítulo 4 Capitanes en acción	58
Capítulo 5 ¿Qué está haciendo para que las cosas ocurran?	80
Capítulo 6 La responsabilidad de generar acciones previsibles	110
Capítulo 7 Gente común con resultados extraordinarios.....	130
Capítulo 8 Complementariedad, cómo reinventarse para hacer valer las oportunidades	144
Capítulo 9 Delege para mejorar su eficiencia	162
Capítulo 10 Reflexiones sobre el necesario uso del poder	180
Capítulo 11 Repensando el liderazgo	190

Prólogo

El sostén, es más, la razón de ser de toda organización, incluidas las de tipo empresarial, son las personas que la conforman. Sin ellas no habría organización, ya que es el hombre el único ser que puede proponerse objetivos, fijarse metas racionales a las cuales apuntar, sugerir y obtener medios por medio de los cuales lograr los objetivos propuestos y, sobre todo, es el único ser viviente capacitado para interrelacionarse y acordar estrategias comunes en beneficio de quienes conforman el grupo o la organización. Y esto hace a la diferencia. No estaríamos planteando la necesidad de valorar, prever, predecir, si no fuera porque los seres humanos somos seres sensibles con ansia por lograr bienestar y felicidad, y por realizarnos como “personas”.

Ahora bien, si los seres humanos tomáramos conciencia real de cómo fuimos creados, si en verdad fuéramos conscientes de nuestra necesidad de dependencia mutua, de nuestra incapacidad para abordar situaciones por nuestra propia y exclusiva cuenta a expensas de los demás, quizá llegaríamos a comprender lo valioso del aprendizaje en común. En este sentido en todos los capítulos de este libro Francisco Javier Lehmann se vale de excelentes ejemplos que motivan a intentar algo de aquello que han podido lograr los personajes de los que nos habla. Porque de eso se trata. Los ejemplos son y serán el motivo para que cada quien haga los intentos a su manera, en la medida en que el medio y las circunstancias se lo propongan y se lo permitan. Más allá de que parezcan utopías o acciones realizadas por personas que hubieran sido tocadas por una especie de varita mágica, pues no hay nada de esto en los modelos que ilustran estas páginas. Por el contrario, son experiencias de vida, de hombres y mujeres comunes que han vivido circunstancias especiales y que se han transformado en ejemplo para otros —para nosotros— gracias a que cada uno pudo desarrollar todo su potencial personal en el momento en que le tocó vivir.

Como bien lo destaca nuestro autor, el liderazgo, sobre todo en el sentido moderno, es participativo, no se puede llevar a cabo solo y no solo porque estamos en la era de la globalización, de la intercomunicación, sino porque por suerte hemos tomado mayor conciencia de la importancia de la interrelación, de la complementariedad, del trabajo en equipo. Se podría hacer una extensa enumeración de situaciones en que las personas se ven obligadas a ejercer el liderazgo. Y dependerá de cada una de ellas cómo se las ingenie para —en la búsqueda interior, a través del diálogo y la confron-

tación, en el compartir las inquietudes y hasta los miedos— alcanzar los medios adecuados y eficaces para resolver las situaciones que se presentan.

Es un hecho universal que todo hombre tiende hacia lo que espera y debe ser, pero a la vez se necesita auténtico espíritu de autocrítica para saber discernir entre los momentos y los modos de actuar. Es necesario tener una actitud interior de escucha para valorar los signos que, desde todos los rincones de una organización, nos indican los posibles caminos que conducen a “lo mejor”. Los ejemplos de vida con los que Francisco ilustra sus reflexiones y propuestas resultan no solo elocuentes, sino que reflejan a fondo esta realidad del ser humano, que frente a los desafíos propios de la vida, de la profesión, sabe bucear en su frágil interioridad, escuchando la voz sencilla y suave, pero a la vez firme y evidente, que le indica el verdadero destino de sus acciones.

Podría pensarse que en los tiempos actuales en los que todo parece tener una solución preconcebida, en los que se encuentran recetas para todo lo que se desee, incluso del modo en que se desee; en estos tiempos pareciera superfluo plantear la necesidad de detenerse a pensar estratégicamente. En los tiempos del *just in time* sería contraproducente tomarse un tiempo para programar algo que tiene que ser resuelto con la mayor celeridad y prontitud, ya que lo que importa es el resultado.

Francisco pone un freno potente a esta actitud. Con toda crudeza pone en evidencia las fatales consecuencias que acarrea la imprevisión. No estamos negando el valor de la intuición ni tampoco desvalorizando a quien tiene el coraje de asumir la realidad tal como se le presenta para —desde esa posibilidad— intentar buscar las probables soluciones para el mejor resultado. De hecho, en estas situaciones es en las que se descubre al verdadero líder y a los liderantes que se animan a acompañar el proyecto. Estamos planteando que, para lograr estos resultados positivos, es necesario tener la capacidad suficiente de afrontar estratégicamente los proyectos. Lo que el autor propone precisamente, y muy sabiamente, es saber valorar y poner en práctica todas las herramientas con que cuenta un directivo, un gerente posmoderno, para llevar a cabo la toma de decisiones en la forma más correcta posible y convertirse en el líder auténtico del emprendimiento que le han confiado, o que él mismo ha soñado.

He leído a varios autores que tratan una temática semejante; Francisco lo hace con el nivel propio del especialista. Se trata de una mirada que abarca mucho, comprensiva de la realidad en que se desarrolla la gerencia empresarial posmoderna y a la vez desafiante, mirando al futuro como debe hacerlo un gerente líder que tiene claro el proyecto de su organización y lo asume como propio.

Espero haber llenado las expectativas del autor y provocar en el lector la inquietud por adentrarse en las páginas siguientes, que verdaderamente son una invitación al crecimiento, a la búsqueda simple y sincera de la mejor *performance* personal. ■

José Luis Lorenzatti

Coordinador del Departamento de Filosofía
de la Universidad del Salvador en Buenos Aires

Julio de 2013

Una sencilla enseñanza gerencial

Homenaje a Matilde



Cierta mañana de invierno se encontraba mi madre muy ocupada haciendo una selección doméstica. Buscaba una muy buena cocinera para su casa. Luego de entrevistar a varias postulantes y ya sobre aquel medio día lluvioso, estaba conversando con la última de las aspirantes acerca de sus habilidades culinarias. La suerte quiso que yo pasara por ahí y, en ese preciso instante, pudiera escuchar el siguiente diálogo, cuando la entrevista entraba en su etapa final:

—Matilde... y ¿cuánto quiere ganar usted si ingresa a esta casa?— preguntó mi madre a la entrevistada.

—Depende, señora, si usted quiere “CON PIENSE” o “SIN PIENSE”— respondió impávida la consultada.

—¿Cómo es eso, Matilde?— indagó mi madre con asombro.

—Si señora, “SIN PIENSE” yo hago todos los días lo que usted me ordene. Ahora, si usted quiere que yo aprenda qué cosas le gustan a la familia, elaboro mis propios menús, hago las compras y tengo que decidir qué habrán de comer diariamente... entonces, señora, eso es “CON PIENSE”.

Matilde tenía sentido común y simpleza al decir *¡con piense o sin piense!* Ahí está la diferencia que hace la diferencia. ¡Una manera simple de entender y diferenciar el valor del conocimiento y la capacidad para la toma de decisiones! No importa si se es gerente de una multinacional o de una pequeña empresa, o si se trata de administrar una simple cocina doméstica.

Está por demás apuntar que Matilde entró a trabajar para mi madre y supo deleitarnos por muchos años con sus exquisitos platos y su efectivo hacer. También me dejó esta sencilla enseñanza de gerencia que nunca he olvidado. ■

Introducción

¡Esto de ser gerente es un auténtico lío!

¡Con lo bien que estaba yo siendo un subordinado! Hace nueve meses que soy gerente de compras de mi empresa. Me nombraron porque entendían que cumplía con el perfil del puesto. Por lo que había mostrado ser hasta ese momento me dijeron que tenía todas las cualidades para ser un buen gerente. Por esas razones decidieron que era el directivo del futuro y me asignaron el Departamento de compras. ¿Y ahora qué? Ahora empiezo mi actividad y no paro de corregirme, no estoy contento conmigo mismo, me doy cuenta de que tengo que cambiar mis hábitos. Además de todo esto, [algo] me da vueltas en la cabeza: Si antes lo hacía tan bien, ¿por qué ahora lo hago tan mal? [Comentario de un gerente anónimo, extraído de internet.]

Cuántas personas opinan más o menos igual y se encuentran en una situación similar a la de este gerente de compras. A muchos de ellos les dicen que “deben saber anticiparse a las situaciones”, pero ¿a cuáles? Y esa es una gran pregunta. Esta es la razón del título de este libro: *Soy gerente ¿y ahora qué?* Son muchos los gerentes que se hacen este mismo cuestionamiento y no lo exteriorizan porque sienten que están formulando una pregunta cuya respuesta debiera conocerse y ser más que evidente. Pero no lo es.

Usted encontrará aquí un protocolo de acción básico para dirigir, el cual ayudará a cualquier gerente a situarse y a saber cómo enfrentar la responsabilidad de gobernar su organización. Asimismo, hallará sugerencias para organizarse con efectividad y descubrir la importancia de contar con una estrategia para no terminar siendo parte de la de otros. Podrá también advertir los beneficios que se obtienen cuando se trabaja con planes estratégicos y planes de acción. Además entenderá qué significa delegar en la práctica diaria y dilucidar si a los equipos se busca formarlos, o si son el resultado de las buenas prácticas de *management*. En suma, en este texto encontrará los protocolos básicos que cualquier gerente que se precie de serlo debe dominar para llevar a cabo una gestión exitosa.

Soy gerente ¿y ahora qué? tiene como objetivo presentar los elementos básicos necesarios para que un gerente pueda iniciar su gestión de una manera ordenada, distribuyendo responsabilidades acordes con los recursos disponibles y que, a partir de

ello, trabajando en complementariedad, se dedique a incentivar permanentemente la inteligencia de los integrantes de su equipo, sus motivaciones y la capacidad de liderazgo de cada uno.

El contenido de *Soy gerente ¿y ahora qué?* pretende que dejemos de lado, por un momento, el estado de alteración que obliga a la acción permanente. Intenta generar un momento de reflexión para recobrar la capacidad de adentrarnos en nuestros pensamientos y forjar nuevas ideas. Ojalá que este libro le resulte ameno y útil para recrear e impulsar su gestión gerencial. ■

Francisco Lehmann

www.franciscolehmann.com

Invierno de 2013.

Contenido detallado

Capítulo 1 El punto de partida: ¿negocio o empresarialidad? xviii

Hay una diferencia sustancial entre lo que significa hacer negocios, o generar empresarialidad. Hacer negocios se identifica con la intuición, la habilidad y la capacidad personal de quien lo lleva a cabo, mientras que generar empresarialidad se relaciona con forjar futuro estratégicamente a partir de una visión compartida. Son formatos que, teniendo un origen común, pueden cursar diferentes destinos y exigir distintos estilos de gestión.

Capítulo 2 Vocación para dirigir 16

Pocas son las personas que se miran en el espejo de su vocación a la hora de iniciarse en la carrera gerencial. ¿Llegan a ser gerentes porque tienen vocación para ello o porque las han nombrado como tales? En el momento de alcanzar los primeros niveles de mandos medios es cuando se hace necesario reconocer que ya no se crecerá más por el puro saber hacer, sino por el mejor saber. Conocer la vocación permite alcanzar, sin dudas, resultados diferentes.

Capítulo 3 Soy gerente ¿y ahora qué? 34

El desafío consiste en lograr hacer previsible la gestión por medio de la sistematización de los procesos y el control de los recursos, de esta manera buscar poner la mayor atención en los aspectos imprevisibles de la gestión. Es ahí, precisamente, donde se juega el futuro de las organizaciones.

Capítulo 4 Capitanes en acción 58

El capitán de un crucero, el director de una pequeña empresa o el CEO de una multinacional definen su estrategia de gestión a partir de comprender y hacerse cargo respecto a cómo se relacionarán con todas aquellas partes que hacen a que el negocio pueda crecer y desarrollarse. En este capítulo encontrará cómo abordar desde el inicio, la función de dirección general en cualquier tipo de organización.

Capítulo 5 ¿Qué está haciendo para que las cosas ocurran?	80
La ventaja competitiva que existe en la actualidad entre los empresarios que se han acostumbrado a resolver situaciones todos los días y los que tienen como estrategia hacer que las cosas ocurran, a partir de su propia planificación, es muy grande y de alto riesgo. No tener una estrategia definida abona el peligro de terminar siendo parte de la estrategia de la competencia.	
Capítulo 6 La responsabilidad de generar acciones previsibles	110
Definir una estrategia precisa en las secuencias de acciones para lograr las metas, establece la diferencia entre el éxito y el fracaso de la gestión en cualquier organización. El armado de planes de acción es un ejercicio estratégico de dirección que ayuda a definir lo que será necesario hacer para garantizar que suceda lo que se desea, y no otra cosa.	
Capítulo 7 Gente común con resultados extraordinarios.	130
Si hay una experiencia en el mundo, que ha dejado lecciones invaluable para analizar el comportamiento de las personas en grupo, es el accidente del avión uruguayo ocurrido en 1972 en la cordillera de los Andes, tragedia en la que un grupo de muchachos logró sobrevivir durante 72 días, a más de cuatro mil metros de altura, soportando fríos que superaban los 30 grados bajo cero, sin ropa adecuada y sin ningún tipo de preparación para resistir a una situación de este tipo. Sin embargo, sin saberlo, los jóvenes utilizaron técnicas de <i>management</i> con las que lograron resolver la empresa más extraordinaria que se conoce en el mundo y regresar con vida. Fue una historia que se apoyó en la visión compartida, el trabajo en equipo y un decidido estilo de liderazgo.	
Capítulo 8 Complementariedad, cómo reinventarse para hacer valer las oportunidades.	144
Ninguna persona puede llevar adelante el complejo esfuerzo de desarrollar una organización en soledad. Resulta tan variado el trabajo que hay que hacer, que sería prácticamente imposible que todo lo realice una sola persona. Este es el sencillo origen y el porqué de las organizaciones.	
Capítulo 9 Delege para mejorar su eficiencia	162
Cuando un directivo percibe que el tiempo no termina de alcanzarle o si está permanentemente ocupado con detalles operativos y técnicos, deberá tener en cuenta que estos son indicadores de que algo anda mal en su eficiencia personal. Quien delega lo hace porque necesita del apoyo de otros. Delegar es un acto de compromiso adquirido entre las partes intervinientes, con otor-	

gamientos y aceptaciones mutuas de responsabilidad para lograr metas previamente acordadas.

Capítulo 10 Reflexiones sobre el necesario uso del poder 180

El poder no es un fin en sí mismo sino un medio para buscar el bien común de las organizaciones. No solo no es malo, sino que resulta deseable y necesario. Existen formas éticamente inaceptables de obtener y utilizar el poder. El abuso o el mal uso del mismo pueden desvirtuar su esencia dependiendo de cómo se lo toma o se utiliza.

Capítulo 11 Repensando el liderazgo 190

No está en el término liderazgo el significado de sí mismo, sino en el contexto de las relaciones interpersonales dadas entre los líderes y sus seguidores. Se requiere un diseño movilizador que entusiasme a personas que estén dispuestas a trabajar en complementariedad, con uso inteligente del potencial que disponen en la búsqueda permanente de ser eficaces. Y cuando esto se obtiene no lidera solamente quien conduce sino también todos quienes se sienten comprometidos con la meta. ■

El punto de partida: ¿negocio o empresarialidad?

Hay una diferencia sustancial entre lo que significa hacer negocios y generar empresarialidad. Hacer negocios se identifica con la intuición, la habilidad y la capacidad personal de quien los lleva a cabo, mientras que generar empresarialidad se relaciona con forjar futuro estratégicamente a partir de una visión compartida. Son formatos que, teniendo un origen común, pueden cursar diferentes destinos y exigir distintos estilos de gestión.

La decisión de aplicar criterios de gestión gerencial estratégica no depende del tamaño de la empresa ni del país de origen de la misma. Su aceptación y su utilidad están directamente relacionadas con el formato de gestión que sus dueños o accionistas hayan decidido adoptar. El management y todas sus herramientas son útiles y necesarias dentro del marco de la empresarialidad.

Aprendiendo de empresarialidad con Willy

Retrasado por el terrible tránsito de la zona de Retiro, en Buenos Aires, llego al hotel Sheraton a las nueve con diez de la mañana. Pago el taxi, corro hacia el *lobby*, subo por la escalera a mi derecha —conozco de memoria el recorrido— y en la mesa de admisión me informan que recién ha comenzado la conferencia. “Tarde, siempre tarde”, me reproché.

Una simpática rubia con sonrisa comercial me entrega una voluminosa carpeta con material de la conferencia y, con gesto mecánico, me dice “¡Bienvenido!”. Todo sucede rápidamente, una cosa detrás de la otra. Acelero mi paso hacia la gran puerta de entrada del salón donde un recepcionista me fulmina con una mirada de “llegaste tarde” y abre con desgano para permitir mi ingreso. Mi sombra me abandona dejándome solo en la fría oscuridad del salón. Ahí parado, aunque sin ver demasiado, comienzo a distinguir un círculo de luz blanca que enmarca a Eduardo Sampler. Es a él a quien vine a escuchar. Camino por entre una fila de asientos hacia el objetivo. Debo llegar a mi butaca en el centro de la nada, es la única que está libre. Una serie de zapatos, rodillas y disculpas se obstinan en complicar mi llegada a destino. Por fin lo alcanzo. Me arrojo sobre la butaca, respiro aliviado, cuando una voz desde atrás me sorprende sobre mi oreja izquierda diciendo: “Si sacas las carpetas sobre las que te sentaste voy a poder ver mejor, gracias”.

“¡Basta!”, me dije, haciéndole caso a quien fuera que estuviera atrás de mí. Ahora soy uno más entre todos y pongo toda mi atención en Sampler.

La biografía de un éxito

No bien terminé de acomodarme, Sampler hizo un prolongado silencio. Pensé que había perturbado el clima, pero no. Con voz potente sentenció desde el escenario: “La estructura jurídica que rige la economía y las relaciones sindicales de países como Argentina y el resto de Latinoamérica es tan compleja que no cualquier emprendimiento productivo es viable en estas latitudes. Aun aquellos que hayan sido exitosos

en otros países y en otros momentos”. Y como quien aspira profundamente un cigarro, esperó unos segundos para que decantaran sus palabras y prosiguió:

Copiar o diseñar modelos de producción con base en los éxitos que se hayan tenido en otros países, sin verificar si son viables, es y será la causa de muchos fracasos empresariales. Después de una considerable cantidad de años de estar en los negocios debo decirles que gran parte de mis logros llegaron a buenos resultados por instinto, gracias a la intuición de percibir cosas que el conocimiento o los expertos no podían darme.

Antes de continuar con el relato, debo decirles que Eduardo Sampler es un conocido creador de marcas de ropa con las que consiguió un éxito rotundo. Hace apenas un tiempo vendió su participación a una corporación multinacional. En esta ocasión, estaba ahí presentando la biografía de su éxito. Su exposición la había programado en dos tiempos: 1) “El armado de un negocio de éxito” y 2) “Venta de mi empresa a una corporación multinacional”.

El armado de un negocio exitoso

Transcurrieron los primeros 30 minutos luego de un detallado relato con el que Sampler mostró lo complejo que fue dar cada paso en su negocio exitoso. La primera parte del programa concluyó con las siguientes palabras: “Y cuando tenía dudas, o las ideas creativas entraban en un campo de incertidumbre sobre si eran acertadas o no, el instinto me daba una mano y el empujón final para tomar decisiones. Así logré construir esta empresa. Señores, la intuición en los negocios es vital para quienes tienen la posibilidad de desarrollarla plenamente”.

Durante el intermedio aproveché para tomar algunas notas y las registré en mi libreta:

- 1) No llegar tarde, agota.
- 2) El contexto sindical y económico, ¿puede ser tan complejo como para hacer que cualquier proceso de producción sea inviable? Me parece que exagera.
- 3) Es verdad que no cualquier proceso exitoso asegura su repetición en una nueva organización, pero me parece exagerado decir que copiar los procesos pueda ser causa directa de un seguro fracaso.
- 4) El instinto, genial, ¡pero no lo es todo!

En el instante en que cerraba la libreta vi frente a mí, esperando a que terminara mi tarea, al gordo Willy Zimmermann. Un tipo muy gracioso y ex compañero de la facultad. Actualmente es director de producción de Billinper, una exitosa fábrica argen-

tina de lácteos. Nos saludamos con afecto y charlamos un buen rato. Le mostré mis apuntes y aproveché para preguntarle si me había perdido de algo importante al principio de la conferencia. Constaté que no, mientras regresábamos a nuestros asientos. Ahí acordamos encontrarnos más tarde para almorzar en la zona.

Desde alguna consola en la sala de conferencias, quien controlaba el sistema de iluminación, fue haciéndonos “desaparecer” nuevamente en la oscuridad. Así nos transformó a todos los asistentes en ordenadas siluetas de cabezas recortadas contra el único haz blanco que enmarcaba a Sampler allá arriba sobre el escenario. Desde ahí, sonriente, mientras nos disolvían a todos en esa noche ficticia, él disfrutaba del espectáculo que le brindamos con nuestro regreso.

El principio del cambio

Cuando el silencio dio paso al primer acceso de tos entre el público, Sampler, con total dominio del escenario, dio comienzo a la segunda parte de su exposición. Retomó la esencia de su relato inicial subrayando el éxito conseguido con su empresa a pesar de las dificultades que permanentemente lo habían acosado:

La pinza que significaba la política económica del gobierno de entonces se hacía sentir sobre la empresa. La rentabilidad se resentía ante altísimos y renovados impuestos mientras los salarios, impulsados por sindicalistas inconscientes, crecían por sobre la galopante inflación de la época. No eran tiempos fáciles. Se estaba instalando un clima enmarañado para cualquier actividad económica inserta en una sociedad industrial moderna.

Silencio. Sampler tomó el vaso que se encontraba sobre la mesita a su lado y con un calculado sorbo de agua mineral, amplificado por el micrófono corbatero, produjo el *impasse* necesario para continuar diciendo con voz grave:

La mayoría de las empresas estaban, en ese momento, asfixiadas por las circunstancias económicas que se les imponían. Cargaban sobre sus espaldas el estigma de ser mostradas como las responsables de atesorar riquezas y no compartirlas con sus trabajadores. Y así muchas de ellas comenzaron a venderse; otras, a cerrar sus puertas. Ahí estábamos nosotros, también afectados por el contexto. ¿Qué es lo que yo debía hacer? Mi experiencia me señalaba que las cosas en el país habían tomado un rumbo que hacía que la empresa se me escapara de las manos. Por primera vez sentí que perdía el control de la situación.

Ese fue el instante en que todos los presentes percibimos lo que vendría. Efectivamente, Sampler continuó: “No podía ignorar la lectura que hacía de la realidad y tam-

poco sabía cómo reaccionar cuando recibí el llamado de Peter Fox, vicepresidente de la VF Corporation, hasta ese momento un desconocido para mí”.

Venta de la empresa a la corporación

Con la mirada, Sampler parecía que intentaba atravesar la penumbra del salón buscando nuestros ojos. Carraspeó y dijo: “Nos encontramos con Peter varias veces para intercambiar información acerca de la compañía y finalmente recibí la oferta de VF Corporation. Me hicieron saber que deseaban adquirir la mayor parte del paquete accionario. Finalmente fue una muy buena oferta que decidí aceptar”.

Acto seguido, nos puso al tanto de lo difícil que resultó pulir el acuerdo y hasta el tiempo que eso le llevó. Paralelamente las circunstancias del país, nos decía Sampler, continuaban dando señales de alarma que podrían haber complicado el cierre del contrato. Afortunadamente para Sampler eso no fue así y firmaron. Luego continuó:

No bien llegué a Buenos Aires convoqué a mis colaboradores y les informé que había vendido 80 por ciento de las acciones de la compañía. No obstante, les aseguré que seguiría desempeñándome como CEO durante un determinado tiempo. Nadie podía creer que en sólo 24 horas yo hubiera cedido control absoluto de la empresa. Tampoco ellos comprendieron que, si bien la firma del acuerdo la había resuelto en menos de 24 horas, la decisión la venía madurando desde mucho tiempo atrás. Tuve que desprenderme de muchas cosas, entre ellas, del ejercicio absoluto de la patria potestad de mi empresa, de ese hijo que había creado y ayudado a crecer durante años.

Dos conceptos diferentes

Varios minutos ocupó Sampler para relatarnos con detalle que, vendida la empresa, durante el primer año VF Corporation comenzó a implementar los procedimientos de rigor que normaban la corporación en todo el mundo. Poco a poco consiguieron aplicar un sinfín de procedimientos que provenían de aquellos manuales corporativos. Y para explicarlo concluyó: “Para todo había un procedimiento previsto que debía seguirse rigurosamente, reportes frecuentes, nuevas metodologías y normativas operativas, nuevos formatos de comunicación, etcétera”.

Repentinamente Sampler apresuró el paso hacia adelante mientras el haz del reflector pegó un brinco para alcanzarlo. Así, mientras el brillo del aro luminoso volvía a hacer centro en él, Sampler daba la ilusión de que levitaba en lo alto del escenario en medio de la espesa negrura del salón. Desde ahí nos dijo:

Como hombre de negocios no puedo desconocer la importancia que tienen las formas y los procedimientos que hacen ardua la regulación y normatividad que surge

en el avance y crecimiento de las empresas. Pero también sé que cuando el eje de la atención se pone exclusivamente en las formas se puede caer en la paradoja de que esa formalidad, aplicada de manera tajante y no pragmática, anule la creatividad y dé un resultado inverso al buscado.

Y agregé inmediatamente: “No obstante, todos fuimos comprendiendo que estábamos en una nueva compañía y debíamos adaptarnos a sus normas y procedimientos. Fue un tiempo difícil y de muchas tensiones. Sentía que en mi condición de hombre de negocios no tenía mucha perspectiva de crecer y desarrollarme. Las normas corporativas no se ajustaban a mi vocación y formación”. Finalmente relató que como resultado de aquella operación, de pasar de ser una empresa para convertirse en una corporación, muchas cosas cambiaron:

Con el cambio organizacional y la aplicación de nuevas normas los empleados comenzaron a sentir que la empresa ya no les era familiar. Sentían que habían perdido el referente directo que guiaba su comportamiento y atendía sus necesidades de desarrollo en la organización. Percibían ahora que lo más importante era el puesto que se ocupaba, lo que conllevaba una lógica que tenía más que ver con la lucha de poderes, que con buscar los resultados comunes convenidos.

Así las cosas, hizo una pausa para que sus palabras se asentaran en la audiencia y luego continuó diciendo:

En la corporación lo pequeño dejó de analizarse para evaluar los grandes números. Nosotros, en cambio, teníamos claro que debíamos gastar poco y ser competitivos. Sin desearlo conscientemente la burocracia se convirtió en una máquina de impedir, transformándose en sí misma en el centro de la operación. Lo importante era el cumplimiento de las normas. Así nacieron tres bandos diferentes entre sí: el de los que se adherían a los procesos convencidos de que ese era el camino, el de los herejes que no querían aceptarlos y el de los que se acomodaron para poder sobrevivir y crecer sin que les importara si las cosas se hacían bien o mal.

Con el correr de los días, relataba Sampler, sentía que su condición de empresario no tenía perspectiva de crecer y desarrollarse en esas condiciones. Encontraba que la organización corporativa lo ahogaba con su burocracia y sus procedimientos, dejando de aprovechar las oportunidades que veía pasar ante sus ojos. Fue así como comprendió que pretender cambiar esta estructura no tenía ningún sentido, ya que superaba sus posibilidades y las de sus interlocutores. Finalmente concluyó:

Mi formación profesional siempre ha estado signada por mi carácter de emprendedor. Siempre he desarrollado mis talentos en un marco de libertad y flexibilidad. No veía que estuvieran dadas las condiciones para continuar en la nueva organización

cuya lógica interna necesita de la sumisión de quienes la conforman y la previsibilidad de sus acciones. Comprendí que ambas estructuras exigían diferentes lógicas de liderazgo.

Una hora después de la conferencia

Ya instalados en uno de los restaurantes de Puerto Madero y mientras el gordo Willy Zimermann saludaba a unos amigos que ocupaban una mesa aladaña, aproveché para hacer nuevas anotaciones en mi libreta de apuntes:

- 5) Estilo de hacer negocio *versus* estilo de generar empresariedad. ¡Ojo!
- 6) ¿Por qué no encajó Sampler en vF?
- 7) Mucho Él, como centro de toda la acción.
- 8) ¿No habrá sido él el nudo?

Siempre me ha dado muy buen resultado anotar mis primeras impresiones luego de una charla o experiencia que considere de importancia. Asistí a la conferencia de Sampler porque tiempo atrás había compartido con él una conferencia en Mendoza y en esa ocasión le escuché expresar algunos conceptos que, si los repetía en esta oportunidad, estaba seguro que me ofrecerían confirmar lo que estaba buscando. Y no me equivoqué. Estaba inmerso en ese pensamiento cuando el vozarrón de Willy se hizo oír: “Esta ciudad es de locos, a donde vayas siempre te encontrás con alguien conocido. Discúlpame que te abandoné pero son unos amigos de la ciudad de Esperanza que hace rato no veía”. Mientras decía esto desparramaba su humanidad sobre uno de los tres sillones que rodeaban la mesa.

No pude dejar de preguntarle qué hacía él en esa conferencia sobre la biografía de un éxito. Fue una coincidencia notable que me asombró. Me comentó que en realidad él había asistido porque había oído hablar de Sampler y tuvo la intuición de que en esta charla encontraría la respuesta a un tema sobre el que habíamos conversado largamente hacía tiempo atrás. La verdad es que no lo recordaba. Mirándome, entonces, me dijo:

—Todo surgió porque vos sostenías que no a todos los empresarios les interesa aplicar en sus organizaciones técnicas de gestión, ni todos los que llamamos empresarios realmente lo son. La diferencia está entre los que hacen negocios y los que generan empresariedad.¹ ¿Recordás aquella charla?

—Willy, ahora sí que me acuerdo de aquellas conversaciones —le respondí con premura— ¿cuál es tu opinión?

¹ Empresariedad (neologismo). Actitud estratégica para generar negocios comprometidos con el largo plazo orientada a generar futuro, más que a atender la oportunidad de hacer negocios puntuales. Se desarrolla a partir de una visión de complementariedad donde el *management* aporta direccionalidad y la estrategia, garantía de perdurabilidad.

—Es que yo tengo claro todo lo que hizo aquel pionero suizo, don Federico, el padre de mi suegro. Él generó, de la nada, la fábrica que hoy es una potencia. Te estoy hablando de los años treinta. ¡Otra que *management, marketing y just in time*! Don Federico siempre tuvo claro que lo suyo era una apuesta seria para generar futuro. Y así lo vivió y transmitió a sus hijos y a todos sus familiares. Él no era de hacer negocios de corto plazo. ¡Y ahí está la diferencia! Vas a ver que quienes tienen visión de empresarialidad se desviven mejorando la organización, buscando nuevas alternativas, cuidando lo que van logrando, viendo cómo pueden crecer todos los que viven y apoyan el desarrollo de la fábrica. Otros con mentalidad cortoplacista sólo miran a una cuadra de distancia buscando realizaciones de corto plazo. Y éstos son justamente a los que no les interesan las nuevas técnicas de gestión ni todo lo que éstas pueden hacer para obtener una mejora continua, concluyó con la nada de oxígeno que le quedaba en los pulmones.

—Es verdad Willy — reconocí.

—Es que desde afuera todos parecen ser iguales y no lo son. No son lo mismo aquellos que, como mi suegro y tantos más, apuntaron alto entusiasmando a otros como ellos para construir un futuro sustentable. Fueron personas que se apoyaron en las fortalezas de los que le acompañaron en el proyecto, con una visión compartida. Para mí nada tienen que ver con los que se dedican al comercio de alta velocidad aprovechando cuanta variopinta situación se presenta ante sus ojos y se convierten en capitanes de la oportunidad.

—Pero Willy, todo esto que desde ya comparto con vos, ¿qué tiene que ver con el amigo Sampler?

—Pues Francisco, todo lo que escuché durante la mañana de hoy tiene que ver. Sampler no hizo otra cosa que acercarme los detalles que le faltaban a esta hipótesis. ¿Cuál fue el modelo de Sampler? Él era de quien dependía todo lo que se hacía en la organización. A él se le ocurrían todas las ideas, él era quien empujaba a la gente, él... era todo. Era imposible aguantar tanto tiempo empujando sólo y enamorado de su propia creación. Vender su empresa en el momento en que le hicieron esa oferta fue su gran oportunidad. ¿Sabés cuántas propuestas de compra recibimos nosotros en los últimos años? Muchas. Te aseguro que a nadie en la familia le pasa por la cabeza la idea de vender la empresa. Ser empresario, generar empresarialidad, es una pasión y para ello hay que saber utilizar al máximo todas aquellas herramientas que ayudan a resolver los temas diarios de la gestión. En nuestra fábrica es lo que se hace desde 1930 y esperamos seguir haciéndolo por mucho tiempo más.

—Me dejás con la boca abierta Willy. No te conocía esta veta tan vehemente.

—Así es mi querido amigo, algunos aprendemos más despacio y otros más rápido —y sin siquiera tomar algo de aire continuó—. Y respecto al aprendizaje de hoy, creo que la corporación que le compró a Sampler la empresa le hizo el mejor favor que le podrían haber hecho en su vida. ¡No hay nada mejor que estar en el lugar justo, en el

momento oportuno! En mi opinión, él es un hombre de negocios, no es una persona que haya generado empresariedad. Es el tipo de personas que se valen de sí mismas con gran fortaleza y personalidad. Y no está mal que así sea ya que es una opción válida entre las formas de hacer negocios.

Sin casi darse respiro y llevándose un jugoso raviol a la boca, continuó:

— ...lo que me preocupa es que para mí Sampler exagera cuando habla sobre las dificultades que debe sortear quien decide generar empresas en países latinoamericanos. Con esto confunde a mucha gente, ya que hay para todos los gustos. Hay personas que se sienten cómodas haciendo negocios, y hay otras que ven que el mejor camino consiste en generar empresariedad. Las primeras se apoyan en las fortalezas personales de quien les da el impulso para conseguir resultados en el corto plazo. Sus impulsores no creen que haya técnicas que mejoren su propia *performance*. Para ellos son prácticas muy complejas, útiles quizás para empresas de altos volúmenes de producción o de países muy desarrollados. En cambio, las segundas, las que van por la generación de empresariedad, apuestan al desarrollo en el mediano y el largo plazo y crecen apoyadas en un trabajo de continua complementariedad. Es en estas últimas donde sus dueños y gerentes están ávidos de nuevas tecnologías de *management* y adoptan procesos de gestión empresarial para lograr la mayor optimización de sus recursos. La incorporación de nuevas ideas de gestión hace independientes a estas empresas de la persona que las ha creado. Trascienden en el tiempo asegurando un futuro de éxito sostenible.

Pasó más de una hora de charla. Luego del café, Willy se despidió y se fue. Yo me quedé solo un largo rato sentado en aquella mesa de restaurante anotando todo en mi libreta de apuntes. Lo último que registré en aquellas hojas fue que si las personas ponen por delante la visión que comparten:

- 9) Trabajan para satisfacer a sus clientes teniendo en cuenta los protocolos básicos de gestión.
- 10) Buscan cumplir su misión y se ocupan de aquello para lo que la empresa fue creada. Los resultados económicos vendrán como consecuencia.
- 11) Aquellas otras personas que se focalizan exclusivamente en los números como si estos fueran el fin último, no hacen empresa, hacen otra cosa.

Dos formatos muy diferentes

En la mayoría de los casos el hombre asciende primero a la clase de los hombres de negocios y después, dentro de ella, si se muestra también como hombre de negocios capaz, ascenderá con toda probabilidad exactamente hasta donde llegue su capacidad.

Joseph A. Schumpeter

Los empresarios, los dueños o los CEO de las empresas en Latinoamérica son figuras altamente pragmáticas y de carácter suficiente como para no dejarse vencer ante el primer inconveniente que se les presenta. Por lo general trabajaron arduamente en su juventud y desarrollaron un amplio conocimiento práctico de la industria en la que se encuentran. La intuición y la agilidad de reacción para adaptarse a los cambios del mercado son algunas de sus características más destacadas. Frente a esta perspectiva siempre pregunté: ¿por qué estos ejecutivos, en general, manifiestan cierto recelo para implementar planificación estratégica y diferentes técnicas probadas de gestión?

En los últimos años, mediante de casi un centenar de entrevistas realizadas a dueños y directores de pequeñas y medianas empresas latinoamericanas, llegué a la conclusión de que un porcentaje importante de ellos suele dudar de que con protocolos de gestión y *management* puedan lograr resultados sustancialmente mejores que los ya obtenidos. En una letanía casi común en la región muchos dicen:

Esto es Colombia, o es Argentina, o es México o es Perú... no es ni Japón ni Suiza. Lo que aquí vale es la velocidad de reacción de los ejecutivos frente a los constantes y profundos cambios de escenario. Lo que necesitamos en nuestras empresas es que los ejecutivos posean flexibilidad para adaptarse a los cambios frecuentes, que desarrollen relaciones que ayuden a destrabar conflictos y que posean gran intuición para reaccionar oportunamente.

Esos empresarios ponen gran énfasis en las características y habilidades propias de cada ejecutivo que ingresa, y recelan de aplicar técnicas probadas de gestión por considerarlas propias de empresas más sofisticadas que las suyas. Hay gran cantidad de emprendedores que se mueven con este criterio, que llamo de negocio, y hay otros tantos que se suscriben al formato de generar empresarialidad.

En las entrevistas realizadas lo que se percibe claramente es que aquellos que han decidido gestionar como hacedores de negocios no se encuentran especialmente interesados en introducir en sus organizaciones teorías de gestión y gerencia. Mientras que aquellos que tienen como objetivo generar empresarialidad, se preocupan constantemente por mejorar el *staff* de gerentes, e incorporan con mucho interés nuevas formas de gestión para mejorar su competitividad. Distinguir la diferencia entre uno y otro formato tiene como objetivo despejar el camino y salir de la estéril discusión sobre si la gestión estratégica, en las pequeñas y medianas empresas, agrega valor o no. Por mi parte, creo que los resultados que ofrecen las herramientas de gestión no dependen del tamaño de la empresa o la complejidad de la organización, mucho menos por el país en que se encuentre o los mercados en los que gestiona. Sí estoy convencido de que su aceptación o su rechazo están directamente relacionados con el formato de gestión adoptado; es decir, si se ha optado por el formato de negocio o

por la generación de empresariedad. Ambos formatos representan, en definitiva, el estilo personal que le impone a la gestión de quien dirige.

Diferencia que hace la diferencia

¿Cuál es la diferencia entre hacer negocio y generar empresariedad? Puesta de otra forma la pregunta: ¿una persona que hace negocios es un empresario? Para responderla, primero pongámonos de acuerdo en lo que significa cada uno de estos términos.

Es Negocio cuando se cumple la condición de que el ingreso que genera el acto comercial, en el corto plazo, es mayor que el egreso asociado. Si esto se ha cumplido hay negocio y no hay más que decir.

Este tipo de transacciones de negocios rápidos y secuenciales pueden llegar a confundirnos cuando se realizan de forma recurrente. Pero esa recurrencia sostenida no alcanza para afirmar que los sucesivos negocios constituyan empresariedad ya que el objeto de la acción, en estos casos, es lograr conformar negocios de oportunidad. Por ejemplo: Una persona le compra una vivienda a otra que tiene necesidad de venderla. Luego, sin restaurarla o agregarle valor, gana dinero al venderla en el corto plazo a un precio mayor. Esta situación podrá repetirse constantemente y de ese modo se constituye en un formato de negocio relacionado con las oportunidades que se puedan conseguir y resolver.

Generar empresariedad tiene como objetivo producir crecimiento permanente mediante una estructura independiente de la persona que la origine. Requiere visión y misión compartida de metas a lograr, con el objetivo de crear valor y generar beneficios para todos sus *stakeholders*² (empleados, clientes, accionistas, proveedores, sindicatos, entidades gubernamentales, comunidades de vecinos, etcétera).

Generar empresariedad apunta a concebir crecimiento permanente por medio de equipos de trabajo compenetrados en la búsqueda de la misión y la visión compartida que les dio origen. Por ejemplo, una organización cuyo propósito principal y habitual es comprar viviendas, ponerlas en valor y luego alquilarlas o venderlas a un precio mayor. A diferencia del formato de “negocios” planteado precedentemente, en este caso se trata de una acción continua y permanente que fue constituida para ese fin y se estableció para realizar negocios habituales y permanentes de compra, agregado de valor y venta de bienes raíces. No está orientada a atender cualquier tipo de oportunidades que puedan distraer a la organización de su misión declarada y acordada. Requiere una determinada estructura de recursos para llevarla a cabo (realiza nego-

² *Stakeholder*. Palabra del idioma inglés que aún no tiene traducción formal al español y se refiere a quienes pueden afectar, o son afectados, por las actividades de una empresa.

cios habituales y permanentes de compra, agregado de valor y venta de bienes raíces y se organiza para ello). Este es el caso de las llamadas desarrolladoras integrales.

Un hacedor de negocios puede llegar a convertirse en generador de empresarialidad cuando percibe que él solo no puede hacerlo todo, que necesita de otros y se da cuenta de ello. La clave para dar ese paso consiste en que el emprendedor no contrate a otras personas para que hagan lo que él quiere y le digan solo lo que espera escuchar. Para generar empresarialidad es condición elemental lograr una visión compartida entre quienes participan de la misión de la organización, definir qué es lo que quieren lograr, cómo y cuándo lo harán y con qué recursos obtendrán la meta perseguida.

Visión compartida, clave para generar empresarialidad

Cada persona tiene su propia forma de ver las cosas. Por ejemplo, el juicio que se forman distintas personas al observar un mismo objeto puede no necesariamente coincidir. Existe visión compartida cuando todas esas personas logran una percepción similar sobre el mismo objeto o idea expuesta, con el interés de que esa visión sea común a todos y de nadie en particular. La visión compartida impregna la organización otorgando coherencia a todas las actividades que se realizan dentro de ella. Cuando las personas que componen la organización comparten una visión por alcanzar, están vinculadas por una aspiración común, por un propósito compartido.

Así ocurre, por ejemplo, cuando quien da origen a una empresa establece primero cuál es la distancia entre su situación actual (punto A) y lo que imagina que esta puede llegar a ser en el futuro (idea X). Define su visión dando inicio así a una tensión entre la situación presente y la concepción de aquello a lo que entiende que puede llegar (**figura 1.1**).

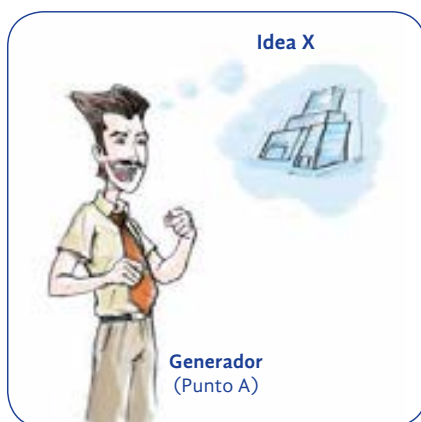


Figura 1.1

Luego, cuando percibe que debido a su complejidad él solo jamás podrá llevar a la práctica la idea X, invita a otras personas para que, compartiendo una misma visión, lo acompañen y complementen las necesidades que son requeridas para generar tracción en la gestión para alcanzar la idea X (figura 1.2).



Figura 1.2

Todo esto se lleva a cabo mediante acciones interrelacionadas y planificadas con el objetivo de completar las distintas secuencias de valor agregado para poner en práctica la idea X. Para generar empresarialidad no es condición suficiente que quien dirija la organización tenga solo buenas ideas de futuro y posea determinación para llevarlas a cabo. Es imprescindible poner en práctica la idea y que esta sea un objetivo compartido. La figura 1.3 permite visualizar que hacer negocios y generar empresarialidad son dos conceptos diferentes.

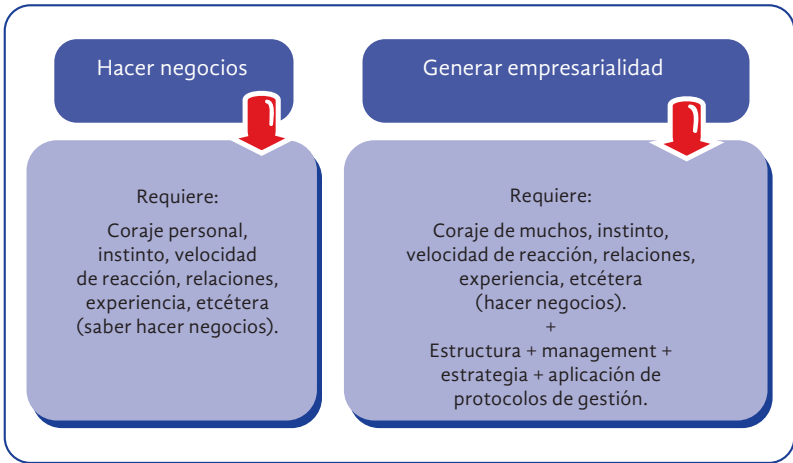


Figura 1.3

Pero ¡atención! En muchas ocasiones resulta natural que, por falta de capital propio, cualquier emprendedor en busca de los recursos necesarios de los que no dispone, se inicie tratando de hacer negocios para generar el sustento a las primeras formas de empresarialidad. En este caso, el reto para generarla consiste en convertir las oportunidades de negocios en una visión de largo plazo. Esta visión deberá ser lo suficientemente atractiva como para que un conjunto de personas reunidas en torno a una estrategia común la transformen en una realidad consistente y perdurable, con el fin de conseguir una mejor calidad de vida para todos aquellos con quienes se relacionen.

Según datos del Global Entrepreneurship Monitor (GEM),³ siete de cada diez argentinos consideran que generar empresarialidad es una elección. Sin embargo, muchos no llegan a concretarla porque no pueden comenzar sus proyectos por falta de fuentes de financiamiento seguras y accesibles (el 97 por ciento comienza con dinero propio o con ayuda de familia y amigos). La falta de financiamiento no solo ocurre en la primera etapa sino también en las siguientes, lo que provoca que el 70 por ciento de los emprendimientos no llegue a los dos años de existencia. Asimismo, el 30 por ciento que logra superar los 24 meses se le considera consolidado solo cuando alcanza los cinco años porque es, en esa etapa, cuando logran autosustentarse.

El formato de empresarialidad incorpora los conceptos de estrategia y prospectiva, y con ellos la acción de un *management* profesional que permite a la organización dejar de lado el azar y las habilidades individuales de quien la dirige. De esta manera, accionistas y dueños buscan la previsibilidad de los acontecimientos mediante protocolos de acción gerencial. Ponen también en práctica la utilización formal de herramientas estratégicas para conducir a la organización hacia el logro de lo que se espera que ocurra. Esto en complementariedad con todos aquellos que, con diferentes niveles de responsabilidad y participación, conforman la estructura. En el caso de que quienes participen posean cualidades de intuición, agilidad, velocidad de reacción, experiencia y relaciones para destrabar conflictos, estas particularidades serán bienvenidas, ya que se sumarán a la gestión del *management* estratégico y profesional.

Tiempo después de haber presentado el concepto de empresarialidad en el sitio web www.franciscolehmann.com, recibí una nota de José Luis Lorenzatti coordinador del Departamento de Filosofía de la Universidad del Salvador en Buenos Aires, en la que hacía un comentario que me pareció esclarecedor al respecto y quiero compartirlo aquí:

³ Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Programa de investigación sobre la iniciativa empresarial y su papel en el crecimiento económico de las naciones. Comenzó como una asociación entre la London Business School y el Babson College en 1999 con la participación de 10 países, número que en la actualidad supera el análisis de 59 economías de todo el mundo. Desde 2005 la London Business School y el Babson College, como un consorcio, establecieron una organización independiente y sin fines de lucro llamada Global Entrepreneurship Research Association (GERA) para supervisar las operaciones de GEM. La GERA es en la actualidad propietaria de la marca GEM.

Estoy en total acuerdo en cuanto a la diferencia de conceptos que existe entre hacer negocios y generar empresariedad. Una cosa es el “negocio”, hacer negocios, y otra muy distinta es tener actitud empresarial. Pienso que una de las grandes dificultades con que nos enfrentamos, no sé si en todo Latinoamérica pero sí en la República Argentina, es la falta de visión estratégica. Y esta creo que afecta a las dos cuestiones, pero más a la actitud empresarial y su correspondiente “empresariedad”. Esta falta de visión y actitud estratégica impide mirar a largo plazo y nos quita el foco de los proyectos a futuro.

Hace unos días escuchaba en una entrevista televisiva al director de orquesta Daniel Barenboim⁴ en la que le preguntaban acerca de la situación política mundial. Barenboim contestó que lo que nota en la actualidad es la falta de líderes estratégicos. Dijo entonces que los líderes de hoy son pragmáticos. Ellos se preocupan por resolver lo inmediato pero sin evaluar las consecuencias futuras. O, en todo caso, si las evalúan es a fin de resolver los propios intereses. Afirmó también que los líderes actuales están muy lejos de poder emular a un Churchill o un De Gaulle (más allá del afecto que cada quien pueda tener, o no tener, hacia estas personas en particular).

Pienso que en el ámbito empresarial sucede algo similar. Quienes tienen la responsabilidad de dirigir están tan exigidos por los resultados inmediatos que no pueden o no atinan, o la circunstancia no los deja proyectar a largo plazo, mirar hacia dónde va el negocio y mucho menos se preocupan por generar entusiasmo en quienes sin duda pueden tener más interés en involucrarse en los proyectos empresariales.

Hoy es muy difícil encontrar gente que tenga puesta “la camiseta”, como se decía años atrás.

Esta actitud frente a la vida genera diferentes maneras representativas de actuar. En los países en los que las condiciones permiten pensar en el largo plazo, donde las personas creen en la estrategia como el arte de elegir su propio destino, se facilita la empresariedad. Mientras que en aquellos donde la situación lleva a la necesidad de no dejar pasar ninguna oportunidad de hacer un negocio, los emprendedores tienden a aprovechar rápidamente tales circunstancias centrándose en acciones puntuales y apuntando a conseguir resultados en el corto plazo. De ahí el enfoque de liderazgo al que hace mención Lorenzatti cuando trae a colación el comentario de Daniel

⁴ Daniel Barenboim. Pianista y director de orquesta. Nació en Buenos Aires, Argentina, en 1942. Fue maestro titular de la Orquesta de París y director por muchos años de la Orquesta Sinfónica de Chicago. Ha recibido, en todo el mundo, honores y premios importantísimos por sus aportes a la música. En 2007 fue galardonado con la Medalla Goethe del Instituto Goethe y recibió un doctorado *Honoris Causa* en música por la Universidad de Oxford, fue nombrado comendador de la Legión de Honor por el presidente francés Jacques Chirac y recibió el *Praemium Imperiale* en Japón. La Organización de Naciones Unidas nombró a Barenboim Mensajero de la Paz, en septiembre de 2007, y ese mismo año fue galardonado con la Medalla de Oro de la Royal Philharmonic Society. En mayo de 2008 se convirtió en ciudadano ilustre de la ciudad de Buenos Aires y en febrero de 2009 fue galardonado con la Medalla de Moses Mendelssohn por su contribución a la tolerancia y la comprensión internacional.

Barenboim, en el que el afamado director expresa la falta de líderes estrategas en la actualidad.

Como ejecutivo le invito a preguntarse en qué formato de trabajo está usted ubicado o le interesa que se lo perciba como tal. Al momento de escribir este párrafo me viene a la mente aquella frase que me dijo mi amigo Octave Gelinier,⁵ en ocasión de una entrevista que le hiciera en París muchos años atrás: “La estrategia es el arte de elegir tu propio destino antes de tener que soportarlo”. No caben dudas que cualquiera de los dos formatos resulta útil para trabajar y lograr resultados. La estrategia que asuma cada uno será la que defina en cuál formato habrá de enrolarse para elegir su propio destino y no tener que soportarlo, sino disfrutarlo.

Conclusiones

Hacer negocios no es lo mismo que generar empresarialidad. La determinación de adoptar e implementar instrumentos de gestión estratégica no está directamente relacionada con el tamaño de la empresa o la complejidad de la organización; mucho menos con el país en que esta se encuentra. Su aceptación, o no, está directamente relacionada con el formato de gestión que se adopte, es decir, el formato de negocio o la generación de empresarialidad.

El *management* profesional y todas sus herramientas de gestión son útiles y prácticas dentro del marco de la generación de empresarialidad. Esta se construye mediante una adecuada planificación estratégica, con protocolos de acción que permitan una gestión perdurable por medio del *management*. Los que no suelen pensar así son los muchos hacedores de negocios que, confiados en sus propios recursos y habilidades, preocupados más que nada por el hoy y el ahora, no creen que sus virtudes personales puedan ser superadas por lo que suelen denominar despectivamente: “teorías” de gestión, propias de otras latitudes y que apuntan a resolver el mediano y largo plazo. ■

⁵ Octave Gelinier (1916-2004). Entrevista en la *Revista Panorama de Management y Gestión*, año 6, núm. 68, Buenos Aires. Ingeniero civil, destacado consultor internacional en *management* y director de Cegos en París, Francia. Autor de libros tales como *Estrategia social de la empresa*, *La nueva economía del siglo XXI*, *Ética de los negocios*, *Tareas y funciones de dirección general*.

Vocación para dirigir

Pocas son las personas que se miran en el espejo de su vocación a la hora de iniciarse en la carrera de gerencia. ¿Llegan a ser gerentes porque tienen vocación para ello o porque se les nombró como tales?

En el momento de alcanzar los primeros niveles de mandos medios es cuando se hace necesario reconocer que ya no se crecerá más por el mero saber hacer, sino por el mejor saber. Conocer la vocación permite alcanzar, sin dudas, resultados diferentes.

Una vida plena, con sentido, es aquella en la que hacemos crecer lo que está en nosotros desde siempre. Quien atiende su vocación descubre su propio sentido de ser y encuentra un modo de actuar y vincularse con quienes mejoran su vida. La vocación se podrá desoír o evitar, pero tarde o temprano reclamará lo que es suyo.

La vocación en una multinacional con más de 470 años

“Fundador sois Ignacio, General de la Compañía Real...”, así comenzaba el himno que cantábamos en el colegio de los padres jesuitas donde cursé mis estudios secundarios, en la ciudad de Santa Fe. El himno se refiere a Ignacio de Loyola, nacido en 1491 en Azpeitia, un pueblo pequeño del País Vasco, cercano a la frontera con Francia. En 1540 él y diez amigos más concibieron lo que se transformaría en una de las organizaciones transnacionales más influyentes que se conocen en la historia. En la actualidad, con algo más de 470 años de existencia y unos 21 mil ejecutivos distribuidos en dos mil filiales por todo el mundo, la Compañía de Jesús se mantiene vital y motivada por su misión: “Ayudar a las almas”. No existen demasiadas organizaciones, en la posmodernidad, que puedan mostrar semejante currículum vitae.

¿Por qué esta empresa ha logrado crecer y mantenerse viva, a pesar de enfrentar graves adversidades? Ignacio de Loyola, su CEO, definió como núcleo de existencia de la organización el ejercicio del conocimiento profundo de uno mismo. Consideró que solo la persona que sabe lo que quiere, que encuentra su vocación, es capaz de desarrollar la suficiente energía para buscar y encontrar su meta con éxito; punto de partida válido para cualquier empresa que se acometa.

Esto resulta fácil de señalar pero arduo de conseguir. Imaginemos a aquel pequeño grupo, en sus inicios, que se había propuesto como misión ¡ayudar a las almas! ¿Qué quería decir eso? ¿Cómo habrían de hacerlo? Si fuera posible que un *coach* posmoderno les hubiera formulado estas preguntas en aquel momento, no tengo dudas de que les habría resultado difícil responderlas con precisión. No obstante, suele decirse que en la semilla está el árbol. Y ahí, en el interior profundo de cada uno de aquellos emprendedores, existía ya la simiente de una definida vocación por ayudar al prójimo, desbordando en acción la serena maduración del fruto. Fue así como decidieron ir a trabajar a Tierra Santa, pasando antes por Italia, para solicitar al jefe de la Iglesia católica la aprobación de aquel proyecto.

Como suele suceder con toda decisión apresurada, Loyola y sus amigos no llegaron a ninguna parte. ¡Es que no había ahí buques que partieran en aquel momento hacia Palestina! Mucho menos quienes se aventuraran a cruzar el mar Mediterráneo

azotado por flotas turcas otomanas de gran ferocidad. Así fue como se vieron repentinamente varados en Italia, con enormes intenciones y pocas soluciones. Convencidos de su misión de “ayudar a las almas” buscaron caminos alternativos y encontraron espacio para ello en los hospitales y en las esquinas de las calles de la ciudad, predicando con cuestionables dotes oratorias. Imagine alguna esquina o pequeña plazuela por las que circulan transeúntes displicentes ocupados en lo suyo, en donde un grupo de desconocidos de dudosa procedencia se turnan para predicar en una terrible mezcla de italiano, español y latín! Cualquier consultor de empresas no habría dado un peso por el futuro de aquel emprendimiento. Debieron tener mucha seguridad en sí mismos y muy clara la meta propuesta para hacerlo de esa forma. Así fue como con convicción e insistencia llegaron a atraer la atención de diferentes personalidades y el mensaje se filtró en los corazones de muchos de quienes los escuchaban. Este fue un claro ejemplo de que no siempre las mejores formas son las que llevan a alcanzar el destino esperado. El contenido de sus mensajes fue lo que despertó el interés del Papa y el *staff* de la Iglesia católica de la época, quienes comenzaron a solicitarles sus servicios a Loyola y sus amigos en Italia, enviándolos, ejecutivos y laboriosos, a Parma, Siena y Nápoles. Piense que en aquella época el habitante promedio de los conglomerados urbanos jamás se movilizaba más allá de unos pocos kilómetros fuera de los límites de su terruño de origen. Sin embargo, la misión asumida y ejercida con ímpetu inusitado por el grupo continuó expandiéndose sin pausa durante el quinto decenio del siglo xvi, generando “filiales” en Portugal, Irlanda, Alemania, Austria, Suiza e India, en donde cumplían su misión de ayudar a las almas.

A 15 años de su fundación en 1555 estos hombres, con definida vocación por su misión, transformaron la organización en una multinacional que centuplicaba entonces el número de miembros originales. En ese entonces, mil ejecutivos con visión compartida se desplegaron por el mundo y cumplieron, con extraordinarios resultados, la misión de la Compañía en Europa, Sri Lanka, Malasia, Japón, Madagascar, la nueva América y Etiopía. Muchas compañías transnacionales se desviven hoy por imponer prácticas similares a las que aquella organización logró introducir en tan grande escala a partir del siglo xvi. Los jesuitas consiguieron reunir exitosamente personal de excelencia multinacional, realizar labores de gerencia por medio de las fronteras de un mundo desconocido hasta entonces. Implementaron las mejores prácticas de conducción corporativa consiguiendo diferenciarse de los demás mediante una entrega de calidad total en la educación y en la ayuda para el crecimiento de las almas de sus semejantes.

Destinar a la enseñanza jesuitas experimentados dio excelentes resultados. “Entraron en el nicho de la educación” porque veían que esta se hallaba en línea con su misión. A donde quiera que fueran los jesuitas florecían los colegios. Sabían que sus estudiantes se transformaban en una élite de alto nivel educativo que ejercía su influencia dentro de las respectivas comunidades, sosteniendo el avance de la corriente

protestante. La misión de la Compañía de Jesús creció impulsada por una vocación incondicional de sus ejecutivos integrantes, el heroísmo de sus actores y una incuestionable visión compartida. Es un modelo de estructura corporativa que ha quedado registrado como icono en la historia de las organizaciones.

Por supuesto que no les fue fácil a los jesuitas transformarse en una corporación. Como cualquier otra organización, ellos tuvieron serias dificultades para generar su historia. Al acercarse a su segundo centenario de existencia, ya en el siglo XVIII, fueron combatidos con tenacidad, ya que habían avanzado demasiado en la inspiración de nuevas ideas para la época y generaban inquietud en el *establishment* de la propia Iglesia católica de aquel momento. A medida que se incrementaban sus éxitos los jesuitas encontraron que seguir fieles a sus convicciones no era sencillo, sino que más bien era complejo. Tuvieron que afrontar, como cualquier compañía próspera, los retos de una nueva era. La acción para lograr la disolución de la Compañía comenzó en 1759 en Portugal y se extendió aceleradamente por todo el mundo. Fueron confiscados sus bienes y su director general fue llevado a la prisión en Roma. Así, luego de poco más de doscientos años de creciente desarrollo de su misión, todo parecía indicar la desaparición de la Compañía de Jesús.

Decidir afrontar los retos del cambio, y que sus cimientos crujan por ello, no significa el final de una organización. Reinventarse a sí misma frente a los nuevos retos es, y ha sido siempre, el desafío implacable que requieren constantemente las empresas exitosas. Ejemplos de organizaciones en esas circunstancias hay cientos en el mundo. Se ha visto que aquellas que han superado los estrechos intereses egoístas lo han logrado concentrándose en sus clientes, sus empleados y todos aquellos que les dan su razón de existir. Sumado a todo ello, en este caso particular, en aquel entonces se dio una extraña coincidencia: de un día para otro doscientos jesuitas de cuatro de los colegios de Polonia amanecieron como residentes de otro país. Fue por esas cosas de las guerras, y donde quedaron los límites territoriales después de ellas, que Catalina *la Grande* de Rusia se apropió de esas tierras y se transformó en una inesperada defensora de los jesuitas, en un lugar impensado: Rusia, el país del cual, en 1689, precisamente los jesuitas habían sido desterrados por Pedro *el Grande*, acusados de estar trabajando para sustituir a la Iglesia ortodoxa por la católica romana. Circunstancias que nada tenían que ver con aquellos sucesos, ahora daban refugio seguro a los jesuitas. Justamente desde ahí, desde aquel nuevo noviciado de Rusia, saldría la nueva simiente para reconstruir La Compañía.

La desaparición de las filiales de los jesuitas en Asia, África y América, no reveló en Europa lo que luego comenzó a sentirse en sus propios territorios cuando comenzó a verse que había colegios sin vida o mal administrados. Ante estas circunstancias muchos gobernantes descubrieron en aquellos jesuitas refugiados en Rusia una oportunidad para recomponer la situación y ejercieron sus influencias para conseguir del Papa el permiso de resurgimiento de La Compañía. Fue así como luego de treinta

años de su disolución oficial el papa Pío VII,¹ CEO de la grey católica en el mundo, expresó: “Hoy hemos resuelto hacer lo que ojalá hubiéramos hecho desde el principio”. A un año de la restauración, mil jesuitas estaban trabajando nuevamente en distintas partes del mundo. Con el tiempo, La Compañía recuperó el número de sus ejecutivos integrantes, sobrepasando por mucho el que tenían antes de la disolución. No ha de haber en la historia empresarial un ejemplo de este tipo en que una compañía, luego de cuarenta años de disolución forzada, haya resurgido con su liderazgo intacto y expedito para responder con celeridad a su misión de origen. Una vida con sentido de ser, con vocación, es aquella en la cual las personas desarrollan lo que está en sí mismas desde siempre y las lleva a convertirse en lo que son. Quien escucha su vocación, forja su ser. Las vocaciones bien atendidas, como lo fueron en el caso de la historia de La Compañía de Jesús, descubren el sentido de la vida hallando un modo de ser y de relacionarse con quienes mejoran el mundo.

¿En qué consiste la vocación?

Así como los integrantes de la Compañía de Jesús tenían la vocación de ayudar a las almas de sus semejantes, así también desempeñaban diferentes actividades o profesiones que los llevaban a lograr la misión emprendida. Es importante no confundir vocación con profesión u oficio. Vocación viene de *vocatio*, palabra en latín que significa “llamado a una elección constante de vida para convertirnos en lo que somos”, mientras que profesión es la consecuencia de la vida elegida, la forma de llevar a cabo la vocación.

Una sucesión de preguntas y respuestas permite descubrir la propia vocación, inducidos por nuestra personalidad, nuestro potencial y las exigencias del entorno. Podemos definir la vocación como la disposición natural y personal de realizar ciertas actividades y preferir determinados ambientes y contextos de actividad. Ejercerla significa ir por ella, buscarla, encontrarla, desarrollarla, modificarla y actuar en consecuencia permanentemente. La vocación es, en definitiva, un ejercicio de por vida.

Patricio Visceglie, hoy CEO de un grupo empresarial de capitales argentinos, descubrió el mundo de los negocios al poco tiempo de recibirse de abogado. Comenzó a estudiar derecho y a trabajar en los Tribunales de la República Argentina. Durante una entrevista que le realicé para este libro me contó: “Creía que el derecho era lo que más me gustaba, pero luego descubrí que mi vocación no estaba ahí”. Visceglie obtuvo el título y ya trabajando en los juzgados nacionales surgió una oportunidad: “Un amigo empresario que trabajaba en la Cámara del Calzado debía ir a China para

¹ Pío VII (1742-1823) fue hecho prisionero en Fontainebleau cuando Napoleón se apoderó del Estado Pontificio (1809). En cuanto recuperó la libertad (1814) publicó la *Sollicitudo omnium ecclesiarum* en la que expresa su arrepentimiento por no haber actuado antes respecto a los jesuitas.

comprar productos y necesitaba un abogado *junior* que pudiera viajar, que hablara inglés y que tuviera la disposición necesaria para convivir con gente de negocios”, relata Visceglie. Partió hacia el país más poblado del planeta. “Descubrí el mundo de los negocios con el que nunca antes había estado en contacto. Durante ese periodo trabajé día y noche con mucho entusiasmo y me di cuenta de que eso era lo que me gustaba”, explica.

Resulta tremendamente frustrante dedicar toda una vida a una actividad sin haber considerado nunca el grado de interés y la vocación por realizarla. No hay dinero que pague eso. Para los que trabajan en empresas es altamente gratificante encontrar que ahí, en la particular acción de ser gerente, pueden estar la vocación y el camino escogido para el progreso en la vida de cada uno.

Le aseguro que hay muchas personas que se desempeñan como gerentes y directores de reconocidas organizaciones, pero que no tienen ni un gramo de vocación para ello. Afortunadamente, para estos gerentes y muchos más, esta es una situación que puede cambiarse y transformarse en algo muy gratificante. De hecho, a través de mis años de trabajo en consultoría, he logrado ayudar a que un gran número de personas puedan cambiar así su perspectiva de vida. Y no es ningún misterio, se logra a partir de trabajar a conciencia para descubrir la vocación personal de cada quien. Recordemos que la vocación es un ejercicio de vida y se debe ir por ella. Hay que buscarla, encontrarla, desarrollarla, modificarla. Se puede actuar en consecuencia cuando uno comprende de qué se trata la responsabilidad de ser gerente, cómo se relaciona con su proyecto personal de vida y cómo todo ello se ensambla con el proyecto de la empresa en la que se desempeñe.

Dudo, luego tengo proyectos

El primer encuentro que el hombre tiene consigo mismo se produce cuando se descubre perdido. En ese instante sobreviene la *duda*, devaluada palabra que indica la suspensión transitoria de un juicio para procurar coordinar ideas y conocimientos. ¡Cuánto mejor sería si nos permitiéramos dudar con más frecuencia para así actuar respecto a nuevas realidades! Tanto usted como yo cuando dudamos nos sentimos fuera de lugar. Pero no nos quedamos ahí instalados, tiesos, paralizados. La duda se convierte entonces en un aliciente para generar nuevas circunstancias mediante la reflexión. Nuestro *ser* nos interroga permanentemente acerca de nosotros mismos, de Dios, de los hombres y del futuro, curiosidad que nos lleva a averiguar hacia dónde queremos orientarnos. Resulta oportuno citar aquella aguda frase de Ortega y Gasset,² cuando

² José Ortega y Gasset (Madrid, 1883-1955), doctor en Filosofía por la Universidad de Madrid, ocupó un lugar de privilegio en la historia del pensamiento español de las décadas centrales del siglo xx,

al respecto decía: “El hombre es una entidad extrañísima que para ser lo que es, necesita averiguarlo”. En esa necesidad de averiguar impulsamos la búsqueda para transformar una circunstancia de desorientación en horizonte con sentido para nuestra vida. Nos preguntamos entonces por nuestra vocación, por cómo trabajar en nuestro propio *ser*. Generamos así un proceso continuo de autogestión en el que vamos forjando nuestra propia identidad. En este proceso de preguntas y respuestas, inducidos por nuestra personalidad y nuestras potencialidades, además de las exigencias del entorno, vamos descubriendo nuestra *vocación*. Aristóteles³ lo decía de manera muy simple: “Ahí, donde se cruzan tus dones y las necesidades del mundo, está tu vocación”.

Al recibir la vida necesitamos asignarle un sentido. Por ello nos trazamos objetivos y generamos tensión entre dos percepciones: lo que sentimos que somos y lo que descubrimos que podemos llegar a ser. Así es como, partiendo desde lo que sentimos, emprendemos el camino hacia lo que anhelamos ser, sorteando mil obstáculos. La sola existencia o la mera satisfacción de necesidades no nos conforman. Necesitamos un *quehacer* que integre nuestras progresivas aspiraciones personales. Usted, yo, todos vamos tras algo, vamos por un “por-venir”. En ese acontecer creamos diferentes etapas de nuestro “estar siendo”, yendo por lo que anhelamos ser. Movidos por nuestra libertad vamos, curiosos, hacia varios seres posibles, buscando, encontrando y desechando. Establecemos así una dirección, orientándonos permanentemente hacia lo que creemos que podemos ser, impulsados por lo que buscamos o por aquello que nos convoca.

Esta visión del ser humano y su vocación es la que deseo rescatar aquí para que se tenga en cuenta a la hora de buscar profesionales para completar los cuadros de dirección en las organizaciones. En esa búsqueda, además de explorar qué han hecho, deberíamos indagar con mayor profundidad sobre la claridad que estas personas poseen respecto a su vocación, a su proyecto de ser y a lo que nos pueden aportar en su trayectoria para lograrlo. Debemos descubrir si la persona ha actuado en consecuencia para el logro de metas profesionales, si se ha preparado para ello y cómo estas metas encuadran con los planes estratégicos de la empresa a la que se incorporará buscando mejorarla.

maestro de varias generaciones de jóvenes intelectuales, no solo fue un brillante divulgador de ideas, sino que elaboró un discurso filosófico de notable originalidad. A partir de 1936 vivió en Francia, Holanda, Argentina y Portugal. Regresó a España en 1945 y residió en Madrid. En 1948 fundó, con su discípulo, el prestigioso Julián Marías, el Instituto de Humanidades.

³ Aristóteles nació en Estagira, Macedonia, el año 384 a.C. y murió en 322 a.C. Fue discípulo de Platón y maestro de Alejandro Magno. Creó su Liceo que fue tan prestigioso como la Academia de Atenas. Es reconocido como el padre fundador de la lógica y de la biología, pues si bien existen reflexiones y escritos previos sobre ambas materias, es en el trabajo de Aristóteles donde se encuentran las primeras investigaciones sistemáticas al respecto. La filosofía de Aristóteles constituye, junto a la de Platón, el legado más importante del pensamiento de la Grecia antigua.

Un nuevo foco de atención

Si revisa con detenimiento cualquier currículum vitae podrá ver algo de lo que la persona ha sido o ha producido en su vida profesional. Ese documento es la muestra más clara de lo que alguien ha sido o ha logrado, pero al mismo tiempo revela lo que ha dejado de ser, ya que “hacer el ser” es una evolución constante de ese quehacer. En realidad cuando se genera un proceso de selección para encontrar a la persona a quien se le confiará la dirección de la empresa o parte de ella, se intenta prever si esta posee las competencias necesarias para hacerse cargo de dicha responsabilidad. Por tanto, ¿cuáles son los talentos y habilidades profesionales que conviene valorar para asignar la responsabilidad de conducir la organización?

En esa línea es que propongo que, además de evaluar a los individuos en función de lo que “han dejado de ser y han hecho”, se los examine en sus capacidades para “llegar a ser y hacer” ante nuevas circunstancias, y así generen renovadas situaciones de negocios, nuevas perspectivas. No es aconsejable buscar profesionales en el intento de que repitan los mismos logros alcanzados en otras organizaciones o en circunstancias del pasado. Nadie puede garantizar un mismo resultado en condiciones y circunstancias diferentes. Es por ello que se hace necesario evaluar a las personas poniendo el foco en la proyección de su quehacer y en la evolución de su vocación por dirigir, más que en lo retrospectivo, en lo que ya han hecho y que será difícil que repitan ante circunstancias diferentes. Para que esto sea posible sugiero evaluar a los directivos en ocho perspectivas relacionadas con la visión que poseen de su vocación para dirigir y de la capacidad que demuestren para renovar y crear nuevas oportunidades. En los casos de búsquedas de niveles directivos, propongo focalizar el análisis proyectivo de cada candidato teniendo en cuenta:

- 1) Su capacidad para crear una sana situación de tensión entre “lo que es” la empresa en la actualidad, y lo que proyecta “llegar a ser” mediante su plan estratégico.
- 2) En qué etapa del camino hacia su meta profesional se encuentra.
- 3) La habilidad que posee para generar tracción y cumplir con los objetivos que tenga la organización.
- 4) Su capacidad para tomar decisiones con una visión integral y optar por aquello que resulte más adecuado para el negocio.
- 5) La pericia que demuestre para seleccionar recursos humanos y lograr acciones complementarias entre ellos, con el objetivo de generar equipos de trabajo de alta *performance*.
- 6) El nivel de resistencia y perseverancia que posea para ejercer con eficiencia las funciones de dirección.

- 7) Su habilidad creativa, es decir, en qué medida será capaz de esforzarse para crear respuestas ante escenarios inesperados.
- 8) La capacidad que posea para definir con claridad el motivo personal que le impulsa a continuar su carrera profesional desempeñándose como gerente.

¿Por qué concentrarse principalmente en esta perspectiva proyectiva de los postulantes? Es que resulta habitual que en los procesos de selección gerencial se considere con frecuencia que si la persona seleccionada ha obtenido resultados sobresalientes en otras empresas, bien podrá hacer lo mismo en la nueva organización. No estoy negando la posibilidad de que esto pueda llegar a suceder en alguna particular circunstancia, pero convengamos que ciertamente no tiene por qué ser lo habitual, ni constituirse en garantía suficiente para decidir incluirlo en la organización.

Por supuesto que es necesario estimar los logros obtenidos, y a partir de ellos aconsejar y analizar la proyección del candidato o candidata seleccionada. La clave consiste en poder evaluar qué capacidad tiene para adaptarse o para crear nuevas situaciones favorables e innovadoras para la nueva empresa.

Enrique A. Federico inició su carrera como abogado en un importante despacho jurídico de Buenos Aires. Al entrevistarle me dijo: “Ingresar en un reconocido estudio jurídico no fue una oportunidad, fue algo que busqué. Sabía que en Brons & Salas trabajaban en forma impecable los aspectos jurídicos de cada cliente, pero además conocía que los asesoraban también en el quehacer propio del negocio”.

En 1983, buscando un cambio en su crecimiento profesional, ingresó como gerente del área de Legales en Mercedes Benz Argentina. Dos años después recibió la propuesta para hacerse cargo de la dirección de Relaciones Institucionales. En 1992 tuvo a su cargo la Gerencia de Recursos Humanos que dirigió junto con las áreas de Relaciones Institucionales y Legales. En ese momento ya participaba en las reuniones del directorio. Esa experiencia le permitió comprender el mundo de los negocios multinacionales, aprendizaje que llevó al terreno de la consultoría en comunicaciones, al cual ingresó luego de 24 años en la empresa automotriz alemana. Concluye Enrique desde el sillón de su propia consultora: “En un principio nunca imaginé que llegaría a ser director de una empresa tan grande. Pero hay que saber ver las oportunidades y no ir nunca en contra de tu propia vocación”.

Tengamos en cuenta que hoy lo único permanente es el cambio y resulta innegable también que el ritmo de transformación global se ha acelerado de manera exponencial. Resulta menester entonces que las empresas cuenten hoy, más que nunca, con profesionales que estén en condiciones de manejarse en este contexto vertiginoso. Recuerde que aún no son muchas las personas que se han percatado de que la gerencia es una verdadera profesión. Profesión que supera el mero logro de un determinado nivel jerárquico dentro de la organización y que, en el contexto competitivo actual,

requiere un alto grado de especialización. Manejar una gerencia es hoy una verdadera especialidad que nada tiene que ver con el amateurismo o la facilidad innata que poseen algunas personas para desempeñar funciones de dirección. Administrar y dirigir la diversidad en la era de la inteligencia requiere una verdadera vocación y preparación. De hecho, en la actualidad, resulta poco probable alcanzar resultados de alto rendimiento si no es mediante el desempeño profesional en la conducción de las organizaciones. Es por ello que en los procesos de selección de dirigentes se está percibiendo que es muy necesario tener en cuenta la vocación de los evaluados, su disposición, su interés y sus conocimientos. Estas personas luego dirigirán a los grupos de colaboradores cuyos aportes estarán cada día más centrados en la inteligencia aplicada.

Lo invito a que haga su propia experiencia, procure participar en un proceso de selección gerencial y tómese su tiempo para hacerles, como a usted le resulte más cómodo, la siguiente pregunta a los postulantes: “¿Por qué quiere usted ser gerente en esta empresa?”. Posiblemente se sorprenda con las respuestas que reciba.

¿Qué significa ser gerente?

Ser gerente significa tener la capacidad para responder a la diversidad en el marco de lo que cada individuo puede abarcar, y lograr resultados de manera flexible. Cada vez será más difícil ocupar puestos directivos por el solo hecho de saber hacer bien las cosas o de tener habilidades innatas para las relaciones interpersonales. Por ello, resulta muy importante preguntarse si se tiene vocación para dirigir. Existen muchas personas con responsabilidades directivas muy importantes dentro de conocidas organizaciones que, presas del éxito y de todo lo que ello conlleva, desearían no llevar esa carga sobre sus espaldas. Imagine a un abogado que debe conducir complejas negociaciones, día tras día, sin tener la vocación ni la paciencia para ello. Lo mismo podríamos decir respecto a cualquier otra profesión, como la de dirigir empresas. Créalo, existen innumerables casos que, de conocerlos, le causarían una enorme sorpresa. Pero, ¿cómo puede ser esto?, se preguntará. Seré breve y responderé no desde la teoría, sino desde hechos concretos. En tantos años dedicados a la problemática empresarial me he encontrado, en diferentes oportunidades, con 15 casos concretos de gerentes generales de muy importantes corporaciones, que se hallaban en situación de lo que denomino una “trampa ejecutiva”. Todos tenían una problemática central común. De diferentes formas me hicieron saber que en realidad “esto de dirigir no era lo que más les atraía” y por lo tanto ellos debían hacer, todos los días, un enorme esfuerzo por salir adelante. En resumen, no podían claudicar. Descubrieron tardíamente que su vocación era otra y no le prestaron atención oportunamente. A esa altura de las circunstancias no había más remedio que continuar hacia adelante, ya que les resultaba mentalmente imposible pensar siquiera en dejar de lado los beneficios que sus posiciones recibían.

Podrá parecerle que es un contrasentido de la vida, pero son casos reales y de difícil —pero posible— solución mediante un trabajo de ordenamiento vocacional. No vamos a profundizar en el tema aquí, sin embargo, me interesa destacar de forma contundente la importancia de la vocación en el ejercicio de la profesión.

Definir la vocación es un acto que consolida los valores individuales de cada persona en particular. Algunas comprenden su vocación o interés más profundo y crean los momentos oportunos para acercarse a la meta profesional más elevada. En ese camino, muchas veces las condiciones no llegan a estar completamente claras. No obstante, se asumen compromisos y se toman decisiones. Este acto de arrojo les genera, en mayor o menor intensidad, sensaciones de riesgo e incertidumbre. Estas están relacionadas con el grado de conocimiento de lo que se busca alcanzar. ¡Y ahí está la diferencia que hace la diferencia! ¡Indague, investigue sobre esas capacidades! Este es el sesgo distintivo de aquellos profesionales que sobrepasan la categoría de gerentes de finanzas, operaciones o marketing para llegar a ser “gerentes de negocio”, una nueva categoría de gerentes profesionales, con visión generalista, que requieren las empresas de la posmodernidad.

¿En qué consiste el proyecto personal?

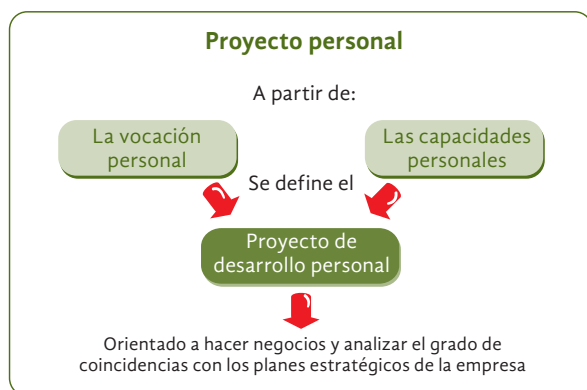


Figura 2.1

Se trata de un plan de vida que detalla cuándo, cómo, con quién y con qué recursos se alcanzará la meta personal y profesional más elevada. El proyecto personal se define en función de la vocación y de las capacidades personales que se poseen (véase **figura 2.1**).

Las capacidades personales son cualidades condicionantes en el ejercicio de la gerencia, y todos las te-

nemos en mayor o menor medida. Las encontrará detalladas con mayor profundidad en el libro *El desafío de dirigir* (Lehmann, 2004: 88-91, Homo Sapiens Ediciones). De cualquier manera nuestro trabajo como seres humanos es identificarlas y potenciarlas. Así, quien esté pensando en estudiar leyes examinará su capacidad de memoria, concepción de la justicia, etcétera. Quien analice estudiar medicina para ser cirujano considerará, entre otras cosas, su capacidad para tomar decisiones o su serenidad

ante situaciones de alta complejidad. Del mismo modo, para formarse como gerente es necesario un análisis personal respecto a las capacidades que requiere la profesión.

Quien no tenga una estrategia de vida (un proyecto personal) seguramente terminará siendo parte de la estrategia de otro. Si bien la mayoría de los dirigentes creen tener claras sus metas, un alto porcentaje de ellos en realidad está trabajando en pos de deseos más que de objetivos personales concretos. En los relevamientos de tendencias gerenciales que efectuamos durante 16 años para la revista gerencial *Management y Gestión*,⁴ observamos que en 98 por ciento de los casos, los gerentes no acostumbran formalizar por escrito sus proyectos personales. La falta de un plan de acción que responda a las clásicas preguntas: quién, cómo, dónde, cuándo y con qué recursos puede ser el origen de las trampas mentales y de mil motivos para excusarse si las metas propuestas no son alcanzadas. Nadie, salvo la propia conciencia, se enterará de ello, y así continúa escabulléndose generosamente el tiempo.

El ejercicio de elaborar y tener por escrito un proyecto personal formal le permite al gerente contrastarlo en forma práctica y efectiva con el plan estratégico de la empresa. En mayor o menor medida las coincidencias entre ambos proyectos serán esclarecedoras respecto a las probabilidades de crecimiento y potenciación de las partes. Dicho de otra forma, si los gerentes no se dan el tiempo de reflexión necesario para clarificar sus propios proyectos, corren el innecesario riesgo de quedar involucrados más adelante en un plan empresarial aparentemente interesante pero con requerimientos poco atractivos o movilizadores.

Con seguridad usted conoce personas que le han comentado que no se sienten cómodas en la empresa en la que trabajan, una de cuyas razones suelen ser: "No coincido con los valores esenciales, con los proyectos de la compañía, o con la forma en que ahí se hacen las cosas". Posiblemente una de las dos partes, empresa o persona, puede haberse equivocado al momento de la selección; también pueden haberse producido cambios en el entorno original. Sea por la razón que fuere, a esa altura de los acontecimientos, se puede decir que se ha producido un desvío respecto a lo esperado originalmente. La pregunta clave es, entonces, ¿qué esperaba cada una de las partes de la otra? En su plan estratégico las empresas organizadas tienen expresado por escrito qué es lo que quieren. Si ya ha realizado el ejercicio personal de analizar y poner también por escrito su proyecto personal, contará con referentes concretos para comparar los intereses de ambas partes y tomar decisiones objetivas, reduciendo el riesgo de sorpresas posteriores. Al expresar en forma ordenada y concreta su potencial personal y su objetivo por alcanzar se le hará relativamente simple pronosticar si la situación puede resultar conveniente dentro de la empresa en la que trabaja o a la que aspira ingresar. En definitiva, el concienzudo desarrollo de un proyecto

⁴ *Panorama de Management y Gestión*, núm. 14, año 13, 1996 (Formación gerencial en el mundo de hoy, pp. 6-7).

personal y laboral es el mejor referente para conducir su carrera profesional hacia buen puerto.

Para los profesionales la definición del proyecto personal constituye una brújula en el turbulento mar empresarial y personal, pero también resulta clave para las empresas, ya que permite comprender si las personas podrán adherirse fehacientemente a sus planes estratégicos. Se trata de una forma muy efectiva de evitar inconvenientes más adelante.

Las primeras experiencias en la gerencia

Muchas personas suelen no percatarse de que, en medio del incipiente crecimiento dentro de la organización, ya no podrán crecer más por saber hacer lo que se les indicaba llevar a cabo, sino por la mejor aplicación de sus competencias y conocimientos. Un número importante de personas que son promovidas dentro de las organizaciones llegan a ser gerentes motivados por la búsqueda de un soñado poder o por determinados beneficios, más que por la vocación de desarrollarse en una profesión. Es que ¿qué otro camino tienen en la actualidad las personas en las empresas para crecer económicamente, y hasta muchas veces socialmente, si no es por el sendero secuencial y ascendente de la carrera gerencial? Por lo general, mientras más alto se llega en las pirámides organizacionales, mejores oportunidades de desarrollo y retribución se obtienen. Como contrapartida, a medida que las estructuras piramidales se hacen más estrechas hacia el vértice superior, las posibilidades de alcanzar las posiciones más altas son menores. Por ejemplo: gerente general solo hay uno por empresa. Lo cierto es que para crecer dentro de las organizaciones empresariales en general solo hay un camino: el de la gerencia, y este se estrecha a medida que se avanza más. Ahí es donde se les puede ver a muchos interesados inquietos y ansiosos por escalar posiciones, a otros que esperan y desean llegar, también se pueden ver a los que se preparan para ello, a los que se han propuesto crecer, a los ambiciosos, a los que buscan el poder y hasta a algunos que, empujados por determinadas circunstancias, no terminan de comprender muy bien por qué se encuentran ahí, pero están. Muchos de ellos avanzan, otros se quedan en el camino o migran hacia otros lares en busca de nuevas alternativas. Es que en una organización en los niveles directivos solo hay espacio para algunos pocos. Así es “la carrera gerencial”. Entre ese concierto de intereses y esfuerzos por llegar se producen movimientos migratorios de gran cantidad de personas que, con inteligencia y experiencia disponibles, no logran culminar sus expectativas y las empresas los pierden sin poder retenerlos.

Muchos llegan a ser gerentes luego de un excelente desempeño. Es decir, haciendo cada vez mejor su trabajo logran crecer dentro de la organización optimizando sus competencias. Pero mientras recorren ese camino, muy pocos de ellos aprenden a

identificar con anticipación las distintas zonas por las cuales transitarán y lo que estas les exigirán. Y no saber reconocer dónde se encuentran dentro de la organización es como si estuvieran manejando un automóvil a alta velocidad, en una ruta desconocida, durante una noche de niebla cerrada, confiando únicamente en sus capacidades de conducción. Son los que no saben diferenciar las zonas de la organización que se habrán de recorrer y por lo tanto no se han preparado para ello. No tener en cuenta este detalle puede hacer que una carrera profesional se trunque, sin que el interesado llegue nunca a advertir cuál fue la razón de tal fracaso.

En esa carrera por ser más, por crecer, por lograr el desarrollo de su profesión, un sinnúmero de personas no percibe oportunamente los límites de las zonas de exigencia organizacional. Son muchos los que, cuando dejan atrás la “zona básica del hacer” e ingresan en la “zona política”, no se percatan de la necesidad de prepararse para afrontar los nuevos cambios y exigencias que les serán requeridos. Empleados administrativos valiosos, profesionales recién egresados, analistas y técnicos, habiendo conseguido un rotundo reconocimiento en la zona del hacer, suelen ser promovidos hacia los primeros niveles de supervisión por el único mérito de haber sabido hacer bien las cosas. A esa altura de las circunstancias, esa es una condición necesaria pero no suficiente. Sin conocimientos y preparación para moverse en la ambigüedad de la zona política se encuentran entonces en serias dificultades para desempeñarse con buen resultado en sus nuevas funciones. Como se muestra en la **figura 2.2**, la estructura de la empresa es representada por un rectángulo dividido por una línea diagonal que define dos zonas:



Figura 2.2

- El triángulo verde superior corresponde a la zona de lo político. En este caso la superficie más amplia abarca casi la totalidad del tope de la estructura y va reduciendo su espacio, gradualmente, hacia la base de la organización.
- Sobre el lado derecho, completando la figura rectangular, puede ubicar el triángulo verde inferior que conforma la zona del hacer. En este otro caso la

mayor superficie del triángulo ocupa prácticamente toda la base de la empresa, reduciendo su espacio a medida que se despliega hacia el vértice.

En lo más ancho de la zona de lo político se encuentra el gerente general, o el dueño de la empresa, como exponente del puesto más alto de la estructura. Más abajo, en la base de la zona del hacer, se hallan los mensajeros o administrativos iniciales, quienes representan los niveles básicos de la organización. Ellos (en la zona del hacer) tendrán que operar y cumplir con consignas establecidas. No serán quienes decidan en qué banco depositar los cheques recibidos por la empresa ni cuándo llevar al correo aquellas entregas urgentes. Seguramente recibirán de su supervisor consignas muy claras respecto a qué, cómo, cuándo y dónde realizar sus tareas.

En la cima (en la zona de lo político) está el gerente general, moviéndose constantemente en un amplio e incierto contexto político. En esta zona solo existen riesgos, decisiones, intuiciones, opiniones y ambigüedad. Aquí es donde se ponen a prueba las habilidades de negociación, coalición y manejo productivo de los conflictos; todo ello para ser transformado en oportunidades de negocios. En esta zona es muy importante que el gerente disponga de tiempo y visión de campo para atender tal labor política.

La **figura 2.3** es similar a la anterior, aunque en la base de la zona del hacer encontramos a Juan Cadete como representante de este nivel. Juan es decididamente una

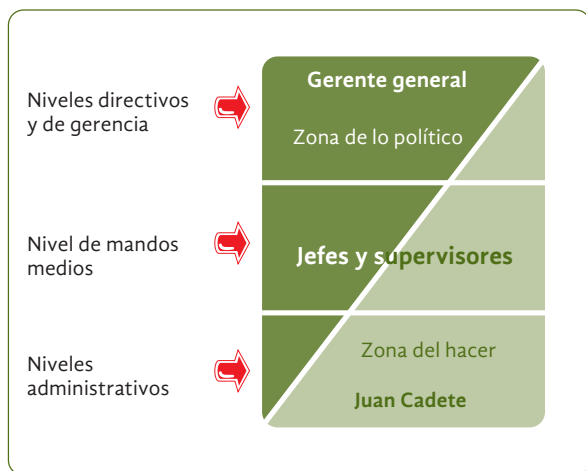


Figura 2.3

persona inteligente y capaz. Él se ha preocupado desde siempre por desarrollar sus habilidades y conocimientos, lo que le significó un adecuado soporte para ir asumiendo nuevas responsabilidades, con lo que alcanzó con el tiempo, primero un interesante puesto de analista financiero y, recientemente, la responsabilidad de supervisor de Tesorería.

Juan Supervisor tiene mucho por hacer; además de ser responsable de un grupo de siete personas,

con el que debe alcanzar sus objetivos. Así es como luego del flamante ascenso de su posición dentro de la organización Juan comienza a sentir los efectos de haber cambiado de zona. Se encuentra en uno de los estadios más confusos del crecimiento

organizacional en el que se dan, en igual proporción, situaciones propias de la zona del hacer y la ambigüedad característica de la zona política (véase **figura 2.4**).

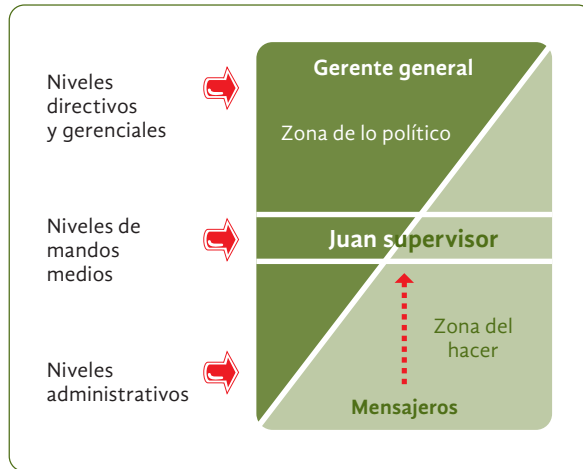


Figura 2.4

Si en esta nueva circunstancia Juan Supervisor, proveniente de la zona del hacer, no tiene en cuenta que la exigencia de respuestas es diferente que en su posición anterior, probablemente nunca entienda por qué, a pesar de hacer las cosas cada vez mejor, todo su esfuerzo no lo lleva a alcanzar los objetivos esperados en su nueva responsabilidad como supervisor. Es que a medida que se escala en los distintos niveles de la organización aumenta la ambigüedad y va desapareciendo la claridad meridiana. Muchos de los mandos medios recién llegados exteriorizan esto último diciendo algo así como "¡Pero esta empresa es un desastre, todo es confuso, todo cambia a cada rato!". Sin lugar a dudas, cuando uno asciende, se ensancha la superficie de la zona política, en la cual se exigen acciones y reacciones distintas de las de la zona anterior. En esa situación todo deja de ser claramente blanco o negro para entrar constantemente en la incertidumbre de los grises y de los "ni". La "zona intermedia", la de los mandos medios, es una de las situaciones más difíciles de comprender en principio, ya que se comienza a abandonar la zona del mero hacer y todavía no se ha ingresado de lleno a la zona de lo político. En su caso, Juan no ha dejado de ser lo que era, ¡pero tampoco es todavía lo que va a ser! Y eso no suelen explicárselo a quienes ascienden por primera vez a puestos de supervisión y luego se convierte en la razón de la mala *performance* de muchas personas con potencial. Quien tenga en cuenta la situación de las "zonas del crecimiento organizacional" puede plantearse con anticipación dónde

se encuentra y saber si está respondiendo de acuerdo con las exigencias de la responsabilidad que le fue asignada.

Conclusión

La gerencia debe ser considerada una especialidad en sí misma. La mejor forma de acceder y permanecer en ella de manera profesional es trabajar sobre la vocación de gerente. Así como no cualquiera tiene vocación para ser abogado, médico o panadero, tampoco cualquiera la tiene para ser gerente. Tratar esta vocación consiste en demostrar que, como en cualquier profesión, hay que prepararse para desempeñarla con propiedad.

Una larga tradición hace que actualmente se llegue a un puesto de gerente por constancia, por habilidad y por el deseo de obtener los beneficios económicos que otorga el cargo, más que por preparación para ser un profesional de la gerencia. Alcanzar este profesionalismo requiere, desde lo estratégico, responder y conocer “¿cuál es su vocación y cuál su proyecto personal?”. Desde ahí se deben analizar las alternativas para ejercer la profesión, observando cómo se alinean las cualidades personales con las exigencias y condiciones del plan de negocios de la empresa en la que ya se encuentra o en la que esté buscando insertarse. Con todos estos elementos debe llegar a la definición de un proyecto personal concreto. El siguiente paso será conocer, ordenar y sistematizar todos los elementos que puedan ayudarle a abordar, con criterios comunes y profesionales, las situaciones que normalmente se presentan en el trabajo diario de dirección. Estos procedimientos denominados protocolos de acción favorecerán, sin duda, su estilo de llevar a cabo la gerencia. ■



Soy gerente ¿y ahora qué?

El desafío consiste en lograr hacer previsible la gestión mediante la sistematización de los procesos y el control de los recursos, y de esta manera poner la mayor atención en los aspectos imprevisibles de la gestión. Es ahí, precisamente, donde se juega el futuro de las organizaciones.

Para resolver el desafío que plantea a las organizaciones el cambio permanente y la búsqueda de previsibilidad con rendimientos superiores a la competencia, es necesario innovar en las formas de gestión.

¿Dónde está la innovación de gestión? Está en la habilidad que se adquiera con el uso de la inteligencia disponible para transformar constantemente lo imprevisible en previsible.

Y en esto presta una valiosa ayuda el Protocolo de Acción para Dirigir (PAD) que facilita el gobierno de la gestión directiva.

Un cambio de profesión para aprender a dirigir

Allá por el año de 1972, mientras trabajaba en el área de Recursos Humanos de Ford Motor Argentina, la compañía me envió a un entrenamiento especial al *World Head Quarter* en Dearborn, en Estados Unidos. Dada la duración de la estancia, combiné los tiempos para asistir a un posgrado en Recursos Humanos en la Universidad de Michigan. El primer día, luego de las presentaciones de rigor, supe que 19 de los 20 participantes no tenían nada que ver con el área de Recursos Humanos. Mis compañeros eran ingenieros, especialistas en sistemas, economistas y abogados. ¿Qué estaban haciendo ahí? pues desestructurándose, aprendiendo algo nuevo y necesario para dirigir personas, ya que no habían estudiado nada de eso en sus especialidades profesionales.

Ha pasado mucho tiempo desde aquel momento y no sé cuántos de los participantes del posgrado fueron exitosos en sus carreras gerenciales. Cuántos de ellos tenían realmente vocación por esa nueva actividad que iban a emprender y cuántos otros no tenían más alternativa que continuar su crecimiento en la organización. Lo que sí sé es que cada uno de los asistentes a aquel posgrado en Michigan tuvimos la oportunidad de prepararnos y formarnos para iniciarnos en la profesión de dirigir.

¿Por qué hacerlo?

Varios años después comencé a trabajar en la compañía Exxon, en el área de Relaciones Laborales. En cierta ocasión llevábamos varios días reunidos en el Ministerio de Trabajo, representantes de compañías petroleras, miembros del sindicato y un grupo de funcionarios del propio Ministerio discutiendo las nuevas cláusulas del convenio. Eran las cuatro de la tarde y afuera reinaba un calor sofocante. Los siempre presentes transeúntes de la zona y hasta las palomas habían desaparecido del lugar. Adentro, con el aire acondicionado descompuesto, la situación por la que estábamos ahí reunidos no lograba otra cosa sino aumentar la densidad en el ambiente. Afortunadamente, a alguien se le ocurrió proponer un cuarto intermedio. Fue el primer acuerdo común

que logramos aquella tarde y lo aprovechamos para distendernos y vaciar el contenido de varias jarras de agua. Había café, pero a nadie se le ocurrió probarlo.

En esas circunstancias tuve la oportunidad de conversar a solas con Carlos. Desde hacía muchos años era funcionario del Ministerio de Trabajo de la nación. Vestía un traje gris formal y su mirada pícaro revelaba que conocía de antemano todo lo que volvería a ocurrir entre aquellas cuatro paredes de la sala. Carlos era mucho mayor que yo y el hecho de que me acercara a conversar con él, en esas circunstancias, creo que estableció una corriente de simpatía que pronto sentí y descubrí que sería mutua. Se generó entre ambos esa típica relación de tío experimentado y sobrino interesado en aprender. Confesó tener sesenta y pico de años de edad, con lo que doblaba cómodamente la mía. Aún recuerdo en detalle aquella parte de la conversación en la que me preguntó:

—¿Nuevo en esto, no?

—Sí, apenas un año en Relaciones Laborales —respondí, queriendo entrar en conversación.

—¡Un año! Pero eso es nada. ¡Todo lo que te falta ver y escuchar!

—Seguramente, pero me gusta esto —repliqué casi sin pensar, y pregunté—: ¿Cuánto lleva aquí Carlos?

—Para que te hagas una idea, toda mi vida trabajé en el Ministerio. Hice de todo, hasta comencé a estudiar abogacía, pero no pude concluir —respondió como quien dice algo sin querer, pero con ganas de que lo escuchen. Y continuó—: No había otra alternativa cuando llegué a Buenos Aires, tenía que trabajar para ayudar en casa. Vinimos con mi familia desde Catamarca apenas terminé el secundario. A mí me gustaba la música, pero aquí era imposible siquiera pensarlo... son esas cosas de la vida...

Sin querer, interrumpí: —¿Cómo fue eso Carlos, ¿nunca pudo dedicarle algo de tiempo a algún instrumento o cantar...?

—Imposible, muchacho... —respondió mientras su mirada se perdía más lejos de donde nos encontrábamos y prosiguió—: Bueno, todo llega. En un mes más me jubilo. Son tantos años que trabajo aquí y siempre con lo mismo... Estoy contando los días que me faltan para poder dedicarme a lo que siempre me fascinó. Me voy a poder dedicar todo el día a tocar el violín. ¡Eso fue lo que más quise en la vida...!

Si me preguntan cómo siguió todo aquello de la reunión en el Ministerio, puedo decirles que no me acuerdo demasiado, además de que continuó por varios días más. Lo que sí les confieso es que jamás pude olvidar aquella frase de Carlos: “Estoy contando los días que me faltan para poder dedicarme a lo que siempre me fascinó”. Desde entonces me obsesiona pensar cómo puede ser que una persona espere tanto tiempo para lograr dedicarse a lo que es su deseo real. Pasó el tiempo y he vivido lo suficiente para comprender que muchas veces prevalecen situaciones ajenas a la propia voluntad (necesidades de trabajo), voces externas (la familia, mandatos sobre tal o cual profesión) que imponen rumbos distintos de los de la vocación profunda.

O puede ser también que uno dude de su propia voz interior y no le crea. Así es como a menudo se trastoca el proceso de convertirnos en lo que deseamos ser, aunque la vocación permanentemente nos reclame lo que es suyo. Y este no es un tema menor, tiene que ver con la calidad de vida de uno y la de todos los que nos rodean. Es por esta razón que insisto en preguntarles a las personas con las que trabajo “¿Por qué quieres ser gerente?”.

Así como gracias a la vocación uno se da cuenta de que puede llevar su vida y completarse a través de una profesión afín a ella, con la gerencia debería suceder lo mismo. Lo que ocurre es que con la gerencia no hemos tomado real conciencia de que es una profesión como cualquier otra. Se piensa, en forma errónea, que esta corresponde exclusivamente a un nivel que se obtiene dentro de los posibles ascensos en las organizaciones empresariales. Esto significa otorgar una enorme ventaja a la gestión de la competencia. Es sabido que no consiguen el mismo resultado quienes ven en la gerencia una profesión que complementa su horizonte y quienes solo ven en ella una oportunidad para su crecimiento económico. Dirigir empresas se ha constituido en una profesión que no puede quedar solo en manos de personas hábiles y astutas. Los gerentes se deben formar, como ocurre con los ingenieros, los médicos y tantos otros profesionales. Las nuevas realidades de un mundo sacudido por los cambios nos están mostrando la necesidad de atender aquello de “zapatero a tus zapatos”.

¿Cómo hacerlo?

Sabemos que por lo general se llega a ser directivo debido al título otorgado en la organización ante las habilidades mostradas para conseguir resultados. Y ese título parece tener que ver más con la representatividad de una jerarquía, que por lo logrado en la formación específica como gerente. Es decir, que ese título es algo que pertenece a la empresa, y esta tiene la facultad de otorgarlo. Tan es así que, si prestamos atención podremos notar que cuando un ejecutivo abandona una organización pierde su título de gerente e *ipso facto* se transforma en el señor o la señora tal, o el licenciado o el ingeniero mengano deja de ser fulano de la empresa tal o cual. ¿Qué es entonces la gerencia, un título o una profesión? Ya di respuesta a esta pregunta en mi libro anterior, *El desafío de dirigir*,¹ y no es esta la oportunidad para tratar el tema aquí, pero sí es la ocasión conveniente para reflexionar acerca de cómo hacerlo.

Sin ánimo de parecer apocalíptico creo que las nuevas realidades globales, no importa en qué parte del mundo nos encontremos, nos están mostrando que ya no hay espacio para tantas empresas dedicadas al mismo quehacer. Muchos empresarios no parecen percibir esto con objetividad y piensan que podrán seguir compitiendo de la

¹ Francisco Lehmann, *El desafío de dirigir*, Homo Sapiens Ediciones, Argentina, 2004, pág. 74.

misma forma en que lo han hecho hasta ahora, basados en la aplicación de habilidades personales, y eso no es posible. El mundo posmoderno exige decisiones profesionales veloces además de estructuras acordes con agilidad de adaptación para lograr los mejores resultados. Sin embargo, debemos reconocerlo también, tampoco otorga muchos espacios de reflexión para madurar las mejores decisiones. ¿Cómo se resuelve entonces este galimatías de velocidad de reacción y precisión en los resultados? La solución consiste en reemplazar el tiempo de análisis tradicional por una estrategia de respuesta en dos pasos:

- Primer paso. Respuesta que obedece a probados protocolos de gestión. Puesto que “las empresas no son, sino que están en permanente evolución” insertas en un mercado que requiere contestaciones inmediatas y adecuadas, se reduce el tiempo de respuesta apelando a procesos y recursos que se han planificado y probado para tales circunstancias. Esto ocurre, por ejemplo, en los casos de cirugías cardiovasculares complejas en las que el profesional asegura el resultado interviniendo al paciente, cumpliendo con protocolos de acción experimentados y aprobados. Bajo ninguna circunstancia un cirujano experimentará con otras alternativas (esto le garantiza abordar la solución con velocidad y seguridad en la reacción).
- Segundo paso. La posibilidad de responder a lo previsto con protocolos probados aumenta el “espacio de neuronas libres” para vigilar las situaciones no previstas que se puedan presentar y tratarlas inteligentemente para incorporar las alternativas de mejoras y creación de futuro. Así es como lo hace el cirujano del ejemplo anterior cuando, iniciada la operación con las garantías mencionadas, inmediatamente pone en juego sus conocimientos y capacidad de adaptación a la fluctuación de las circunstancias que puedan presentarse en el quirófano. Por ejemplo, en la toma de decisiones durante una intervención quirúrgica si se llegara a presentar alguna diferencia de diagnóstico visualizada *in situ*, respecto a los estudios efectuados al paciente con anterioridad. Este es el momento de verdad donde se juega el éxito de la gestión. Así, en todas las profesiones se abordan los casos mediante la garantía de determinados y probados protocolos² de acción. Luego, frente a lo que acontece durante la acción, el profesional pone en juego su capacidad de adaptación a la fluctuación de circunstancias aprovechándolas al máximo. En cuestiones de *management* los protocolos de acción surgen de probadas experiencias que

² Protocolos de acción. Conjunto de reglas y procedimientos predeterminados que deben respetarse para resolver ciertos acontecimientos o sucesos. Se puede decir que constituyen la sistematización de las mejores experiencias logradas para resolver determinados temas. Ejemplos: protocolos sociales, protocolos de cirugía, protocolos de sistemas, protocolos de gestión.

aseguran una respuesta rápida y adecuada. Los más conocidos son los de delegación, de *empowerment*, de organización, de toma de decisiones, de manejo del tiempo, de *benchmarking*,³ de gestión por competencias, de gestión de calidad, de planeamiento estratégico, de planes de acción, de gobierno de la organización, etcétera.

El concepto es siempre el mismo: sistematizar todas las operaciones y los recursos disponibles al máximo protocolizando todo aquello que sea posible a manera de no malgastar el uso de la inteligencia en cuestiones que no lo ameritan. De este modo se acelera y garantiza la capacidad de reacción y se logra un “mayor espacio” para resolver con inteligencia y conocimiento los aspectos por ajustar de la gestión. Los gerentes saben que las oportunidades siempre están presentes y hay que saber detectarlas. Poder observar las pistas de un nuevo mercado o generar una nueva oportunidad no es cuestión de adivinar, sino de saber por dónde y cómo mirar, ya que el futuro se crea a partir de lo existente. Otro ejemplo de esta dinámica la tenemos entre los músicos que conforman una orquesta sinfónica. El proceso que va desde el primer ensayo de la orquesta hasta el debut conforma la analogía más acabada de cómo se dirige una empresa. En el momento en que se reúnen por primera vez, ni el director ni los ejecutantes pierden tiempo analizando cómo se distribuirán los músicos y sus instrumentos en el escenario, pues para ello ya existe un protocolo que indica dónde y cómo se deben ubicar los vientos, las cuerdas, la percusión y, si las hubiera, las diferentes voces para obtener el mejor efecto de conjunto. Facilitada la distribución y el ordenamiento básico del grupo, cada músico queda en condiciones óptimas para asumir su función y, desde ahí, aportar valor creciente a la ejecución hasta transformarla en melodía. Desde los primeros ensayos el director habrá intercambiado opiniones con cada músico acerca de las distintas alternativas para cada instrumento en las diferentes partituras a ejecutar. Una vez alcanzados los acuerdos queda especificado un plan de acción que se deberá cumplir. El momento de la verdad se desarrolla a partir del preciso instante en que comienza la ejecución de la sinfonía (plan de acción). Durante el concierto el director, ubicado estratégicamente entre la orquesta y el público, será el único responsable de que cada nota producida por los instrumentos, a partir de la habilidad de los ejecutantes, vaya alcanzando su tiempo justo y el brío necesario. La función del director será entonces buscar constantemente el mayor grado de complementariedad dentro del plan concebido para lograr el resultado esperado: la armonía.

³ *Benchmarking* (anglismo). Alude a un proceso por el cual una empresa compara, en determinadas situaciones, su desempeño con otra. Se lleva a cabo mediante una medición continua y análisis por el que se que comparan las mejores prácticas, procesos o metodologías propias de la organización, con las de otras.



Figura 3.1

Aquella por la que el público presente en la sala pagó cuando decidió asistir al concierto y luego, al reconocerla, aplaude con satisfacción (ver [figura 3.1](#)). Cada uno de los integrantes de la orquesta trabajó arduamente para llegar a formar parte de ella. Si ellos no hubiesen tenido especial interés y una sólida vocación, seguramente nunca habrían tenido la disposición necesaria para prepararse, estudiar, ensayar e integrar la orquesta. Los ejecutantes conocen los proyectos que tiene el director para la orquesta y si ellos están ahí es porque coinciden con sus planes personales de desarrollo. Lo mismo ocurre con el director. El buen resultado es aquel que contempla todas las partes.

Aplicar los protocolos de acción tiene como objetivo consolidar como rutina todo aquello que es previsible, sistematizándolo. La ventaja de normalizar aquello que puede transformarse en rutina probada, es que genera espacio para poner la inteligencia al servicio del porvenir y transformarlo en futuro útil. De esta forma, buscando permanentemente una complementariedad dinámica se dispone del máximo potencial de conocimientos y habilidades para resolver las situaciones más complejas y creativas de la gestión.

El protocolo básico para dirigir

El Protocolo de Acción para Dirigir (PAD) es el referente que le da a quien dirige las coordenadas para ubicarse en el sitio justo respecto a los demás integrantes del equipo.

Desde ahí puede indicarles, mediante la relación interpersonal, el grado necesario de complementariedad para lograr los resultados que se han acordado. Es lo mismo que hace el director de la orquesta cuando se apresta para influenciar a los músicos desde la ejecución de las primeras notas, sea que tengan que sonar duras o suaves. Para el gerente consiste en proyectar, desde el principio, claridad absoluta respecto hacia dónde se dirige y conduce a sus subordinados manteniendo siempre la correspondiente coherencia con los procesos de la cadena de valor, el potencial de las personas y todos los recursos de que dispone.

Tiempo atrás, cuando finalizaba un seminario sobre temas gerenciales para la Cámara de Comerciantes de Ushuaia, y mientras exponía el ejemplo de la orquesta y su relación como figura aplicada al *management*, recibí una pregunta muy directa de parte de un joven participante: “Vayamos a lo práctico, ¿qué es lo que usted sugiere que debe conocer concretamente o dominar, desde el primer día, un gerente? Se lo pregunto porque este es un caso de necesidad real. Hoy he sido nombrado gerente de [...]”. Pasada la sorpresa todos nos reímos un rato festejando la forma en que Pedro hizo su pregunta. En lo que a mí respecta, de él no me olvido más. Pedro sentía una imperiosa necesidad y fue directo al punto, sabía que si lograba tener claro cuál era el camino por recorrer todo le resultaría más sencillo, por lo menos al comienzo. Aquella pregunta que en el momento sonó algo rústica me enseñó que muchas personas no llegan a hacerse el planteamiento de Pedro. Y desde entonces, gracias a él, he adoptado una frase que, dependiendo en qué momento de la charla resulta más conveniente hacerla, la utilizo invariablemente para entrar directo al punto: “Imagínemos que usted ha sido nombrado gerente por primera vez y se hace responsable de determinado sector de la compañía. ¿Qué elementos cree que debe dominar desde el primer día en que tiene a su cargo esa responsabilidad?”. La respuesta a esta pregunta abarca todo el ámbito de lo que es la gerencia. Y el PAD se constituye en el punto de partida para ordenar, desde el inicio, una eficiente administración de la gerencia.

Los gerentes que han trabajado este modelo de gestión empiezan evaluando la situación en la que se hallan, identificando cinco puntos básicos que luego tendrán que dominar en la práctica:

1. Los procesos con agregado de valor de las áreas que manejan y todos aquellos que se relacionan con ellas.
2. Los recursos con los que realmente cuentan para lograr los objetivos acordados.
3. El manejo de las relaciones interpersonales. Un análisis de la capacidad que tienen para usar adecuadamente las relaciones interpersonales y obtener resultados con las mismas.
4. La idoneidad y la habilidad que poseen para lograr complementariedad dinámica.
5. El conocimiento y la experiencia que han adquirido de los demás protocolos de dirección.

1. Los procesos con agregado de valor. La primera acción consiste en revisar y optimizar, junto con el personal a cargo, los distintos procesos teniendo en cuenta que son ellos quienes, organizados secuencialmente, componen la cadena de valor que permite entregar, en tiempo y forma, los productos o servicios comprometidos (véase figura 3.2).



Figura 3.2

Tanto el gerente como su personal no deben olvidar que la cadena de valor es un proceso secuencial, por lo que solo el cumplimiento del 100 por ciento de los compromisos adquiridos, por cada una de las áreas de la organización relacionadas entre sí, garantiza el éxito esperado del negocio. Esto significa que donde se produzca un problema, no importa en qué área sea, este compromete el 100 por ciento del resultado. Por ejemplo, un caso frecuente es el que se produce con el arquitecto que dirige una obra. Este ha logrado que su gente trabaje horas extras y termine el encofrado de la losa que se está construyendo. El esfuerzo se debe a que el contratista se ha comprometido a enviar a la mañana siguiente, muy temprano, el camión proveedor de la mezcla de hormigón. Los operarios trabajan a destajo y cumplen en tiempo y forma con el armado del encofrado, pero durante la mañana el arquitecto recibe el llamado de la empresa contratista informándole que, debido a un desperfecto en el camión, el envío se hará al día siguiente. El profesional no puede decirle a su cliente que el plan de obras se atrasará porque ocurrió tal o cual problema con un tercero. Su compromiso es terminar la obra en los tiempos acordados. En este caso se puede percibir cómo un eslabón de la secuencia trazada afectó el total de la operación. Todos trabajaron y solo uno incumplió afectando el todo. De la misma forma los procesos son flujos de actividades secuenciales que agregan valor desde el inicio y en cada acción sucesiva hasta el final, satisfaciendo los objetivos de la organización y los requerimientos del cliente. Analizar y trabajar para optimizar los procesos significa generar

circuitos que aporten previsibilidad y alternativas de solución que impidan afectar la operación y la economía de la empresa.

En la **figura 3.3** se visualiza el concepto básico lineal de una secuencia de producción de automóviles donde cada acción ejecutada agrega su justo valor a la cadena, en cada paso, hasta llegar al producto final totalmente ensamblado.

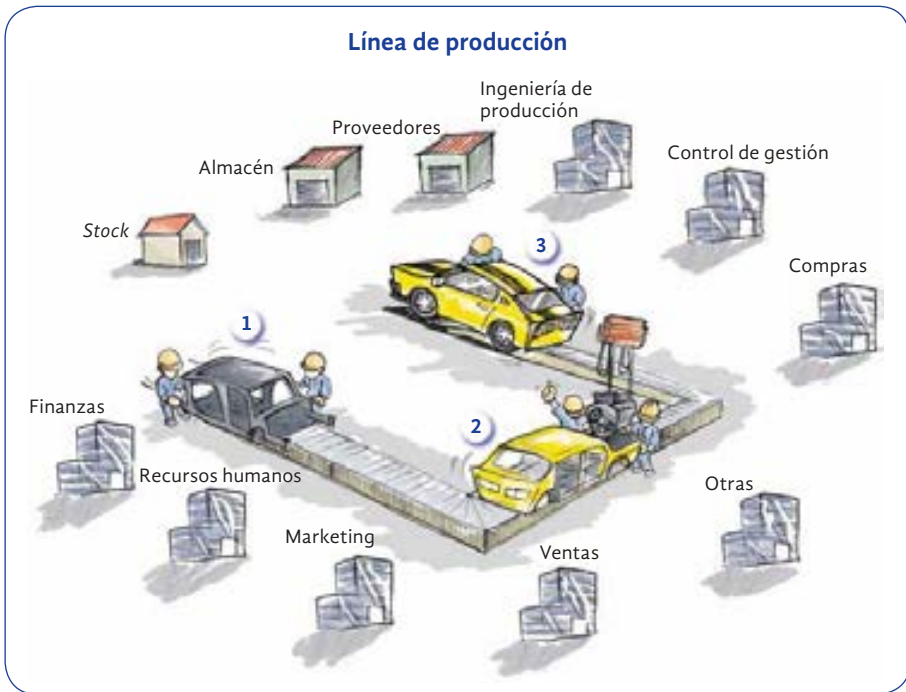


Figura 3.3

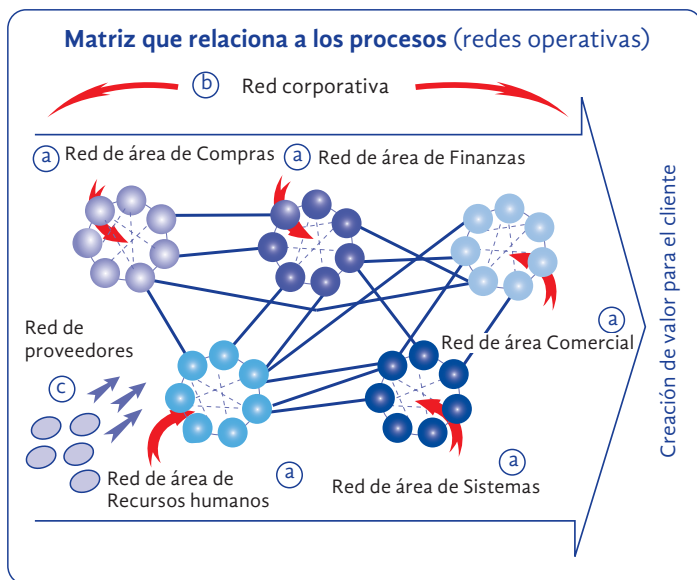
Este ejemplo tiene como único propósito dar una idea de movimiento y participación de los innumerables y diferentes procesos que confluyen en la organización para llegar al ensamblado final de cualquier tipo de producto o servicio. En este caso los diferentes materiales e insumos son provistos desde el almacén en tiempo y forma durante las distintas secuencias del flujo de producción. Lo mismo ocurre con la información suministrada para el armado por Ingeniería de procesos, los operarios capacitados por Recursos Humanos, la gestión del área de Compras con los proveedores para surtir el stock de materiales, etcétera. En la realidad estos procesos son complejos entramados de flujos de comunicación y provisión de diversos elementos en el que simultáneamente participan todas las áreas de la organización. Es por ello que a los diferentes procesos se les clasifica de acuerdo con lo que atienden y por el tipo de

redes que conforman, pueden ser operativos, administrativos y de planificación y control. Veamos cada uno:

a) Procesos operativos. Son aquellos que sistematizan las operaciones de compra (su coordinación y la recepción de insumos), los procesos de producción (distribución física del personal, *ubicación* de maquinaria y robots de ensamble y fabricación), los procesos de ingeniería y aplicación de flujos de operaciones (*secuencia* óptima de la línea de armado y disponibilidad, en tiempo y forma, de materiales e insumos). En líneas generales son aquellos que resuelven la coordinación, la *distribución* y la logística de objetos y personas físicas, considerando la economía de los costos, la eficacia de los movimientos y la calidad del resultado.

b) **Procesos administrativos.** Son los procesos de facturación, contabilidad, control de *stock*, logística y distribución, ventas, marketing y producción. Son arterias de la organización por las cuales fluye la información y de las que dependen la coordinación de la administración y el control de gestión.

c) Procesos de planificación y control. Tienen que ver con la planificación estratégica y con los presupuestos, con el desarrollo de la organización (políticas de selección de personal, estructura organizacional y de remuneraciones), con la planificación de las necesidades del personal (planes de carrera, capacitación y desarrollo) y los sistemas de control de gestión (tableros de comando, auditoría) que son de naturaleza estratégica y ordenan y ayudan al control del desarrollo de la empresa. Por el modo en que se interconectan, conformando diferentes tipos de redes, (véase **figura 3.4**) se clasifican en tres tipos:



- **Redes de áreas.** Son aquellas que entrelazan los procesos propios del área de trabajo, generando valor dentro del sector mismo (finanzas, tesorería, recursos humanos, ingeniería, etcétera).
- **Redes corporativas.** Son las que cruzan transversalmente la organización completando la secuencia de la cadena de valor entre las distintas áreas (por ejemplo: Finanzas le aporta el presupuesto a Recursos Humanos para que contrate el personal necesario para Producción. A su vez Compras coordina el requerimiento de materiales para que estén en tiempo y forma en la línea de Producción y que así Ventas pueda cumplir con lo comprometido a sus clientes).
- **Redes de proveedores.** Son aquellas que hasta hace poco tiempo eran consideradas “externas” porque producían elementos fuera del circuito formal de la organización. Prefiero denominarlas “redes de asociados”, ya que forman parte de la responsabilidad de la empresa que contrata los servicios y, por tal razón, deben trabajar en íntima relación de calidad completando la misión de la empresa.

Desde el inicio de sus funciones la primera tarea en la que un gerente debe concentrarse es en ordenar, junto con su equipo de colaboradores, los procesos propios del área a su cargo. Involucrará así a su gente en esta tarea teniendo en cuenta sus experiencias y conocimientos. Revisará todos los procesos incluyendo los aportados por servicios externos. Considerará también cada una de las secuencias internas y los diferentes puntos de contacto que se necesitarán de la red corporativa para concretar los compromisos adquiridos en el total de la cadena de valor. Es posible que en el camino se encuentren vicios históricos, tiempos ociosos, espacios vacíos y nodos⁴ que no aportan valor y son producto de una cierta “manera en la que siempre se han hecho las cosas”. Habrá que resolver estas situaciones ya que seguramente serán costos ocultos que entorpecen y encarecen la operación. En síntesis, lo primero que un gerente debe conseguir al inicio de su gestión, es el control sobre todos los procesos de la organización revisando que las secuencias operativas sean completadas, fluidas y sin que haya superposición de funciones. El objetivo es que todo aquello que pueda sistematizarse se lleve a cabo, de forma tal que se genere previsibilidad en la gestión y, a su vez, amplíe el espacio de análisis para que la gerencia se ocupe de crear futuro sostenible. Es ahí justamente donde está el aporte mayor que un gerente puede darle a la organización de su empresa.

⁴ Nodos. Se ha tomado la acepción utilizada en informática, donde un nodo es considerado punto de intersección o unión entre varios elementos que confluyen en el mismo lugar. Por ejemplo, en una red de computadoras cada una de estas es un nodo y, si la red es internet, cada servidor constituye también un nodo.

2. Los recursos disponibles. Luego de sistematizar las rutinas operativas es imprescindible conocer con qué recursos se cuenta para alcanzar las metas previstas. Para ello, el gerente debe considerar como recursos el conjunto de bienes productivos, financieros, tecnológicos, humanos y de innovación de que dispone para producir aquello que corresponde a su competencia. Veamos qué tipos de recursos encontramos en las organizaciones:

a) Recursos productivos. Son aquellos que sirven para generar bienes o servicios (oficinas, fábricas, depósitos, maquinaria, materias primas, sistemas de producción, patentes y fórmulas, entre otros).

b) Recursos financieros. Son aquellos relacionados con el dinero en cualquiera de sus formas con los que cuenta la empresa para su funcionamiento y desarrollo, pudiendo ser recursos propios (dinero en efectivo, acciones, utilidades, etcétera) o no propios (préstamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios o privados, emisiones de valores).

c) Recursos tecnológicos. Son los que sirven para optimizar la información y apoyar la toma de decisiones (hardware en red, software específico, sistemas de comunicación, etcétera).

d) Recursos humanos. Son las personas que intervienen en todo el proceso productivo de la empresa, sin importar el nivel que ocupen en la estructura organizacional. Cuando se habla de recursos humanos en las empresas hay quienes me preguntan: ¿Por qué se refiere a ellos como si fueran “meros recursos”? Sin duda existe cierto prurito para aceptar que las personas, indistintamente del nivel que ocupen, constituyen uno de los recursos que tienen las organizaciones para alcanzar sus metas. Debemos reconocer que, desde el punto de vista empresarial, cada persona que trabaja en una organización asume una doble condición: la de ser humano (en el más profundo y cálido de sus significados) y la de recurso productivo (en el más frío y objetivo de los análisis). En el más equilibrado tratamiento de esta ecuación surge el respeto que se le otorga a las personas en la organización y la respuesta exitosa a los requerimientos del acto empresarial.

e) Recursos de innovación. Son aquellos que ayudan a comprender que las empresas se renuevan día a día y para eso no hay descanso ni tregua alguna. La práctica habitual de la llamada “destrucción creativa”⁵ para generar futuro, significa replantear

⁵ Destrucción creativa. Cuando las empresas alcanzan el éxito se suele caer en el engaño de creer que se ha llegado a la cima sin tener en cuenta que, mientras uno disfruta del resultado, los otros es-

constantemente el negocio y para ello existen protocolos específicos que ayudan a hacerlo constantemente.

Al evaluar la relación entre los procesos y los recursos disponibles (véase **figura 3.5**) el gerente dispone de una cabal idea del potencial y de la capacidad de respuesta con las que cuenta para atender y resolver los compromisos que habrá de asumir.

3. Las relaciones interpersonales.

Así como los procesos constituyen el punto de partida para actuar y los recursos son potencia en espera de ser utilizada, nada sucedería si estos no llegaran a ser motorizados por la dinámica de las relaciones interpersonales (véase **figura 3.6**, punto 3). Cada directivo deberá constituirse en un profesional de la comunicación puesto que este es el centro neurálgico

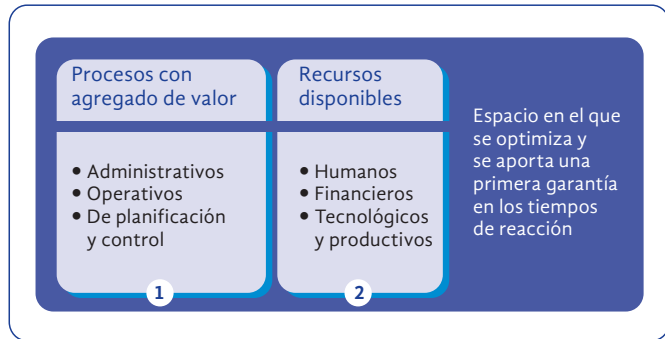


Figura 3.5



Figura 3.6

tán trabajando para superarlo. La destrucción creativa consiste en aprender a reconocer cómo y cuándo dejar de lado lo conocido para dar espacio a las nuevas posibilidades de crecimiento y desarrollo. Se trata de un concepto planteado en sus orígenes por el sociólogo y economista alemán Werner Sombart (1863-1941) y popularizado por el economista austriaco Joseph Schumpeter (1883-1950) en su libro *Capitalismo, socialismo y democracia* (1942). Describe el proceso de innovación que tiene lugar en una economía de mercado en que los nuevos productos destruyen viejas empresas y modelos de negocio. Para Schumpeter las innovaciones de los emprendedores son la fuerza detrás de un crecimiento económico sostenido a largo plazo.

de la responsabilidad gerencial por el cual se movilizan las voluntades. Dirigir significa comprender los diferentes sesgos motivacionales que activan a las personas, con el objeto de obtener su adhesión y compromiso para alcanzar las metas acordadas.

El ámbito de las relaciones interpersonales como generadoras de acción y resultados en la empresa es más amplio de lo que suele considerarse *a priori*; comprende el compromiso del conjunto de voluntades de todos y cada uno de los miembros de la organización y va más allá de los estrictos límites del área a la que se dirija. Lo común es pensar que el gerente conduce al personal a su cargo y esto es solo una parte. Lo que muchos no tienen en cuenta es que también se debe “dirigir al jefe” buscando acuerdos con la persona de quien se depende. A su vez, el gerente también debe dirigir horizontalmente a sus pares, exigiéndoles que cumplan con los resultados comprometidos en los planes de acción acordados oportunamente para completar entre todos la cadena de agregado de valor. En la actualidad, la manera de conseguir los mejores resultados de negocio es mediante una interacción global gestionando en tres dimensiones:

a) Gestión del personal a cargo. Es la relación del jefe con quienes le acompañan para conseguir los objetivos consensuados. La clave consiste en saber potenciar los conocimientos y actitudes del personal y esto se consigue a partir de saber cómo escucharlos. La comunicación en ambos sentidos (el diálogo) compromete a ambas partes y potencia la función de equipo. Sabemos que el gerente se vuelve más poderoso mientras más se fortalece el poder de quienes dependen de él.

b) Dirigir al jefe. Requiere conocimiento e información de su parte para poner en práctica unos cuantos “hay que” y solo algunos pocos “no hay que”. El principal “hay que” consiste en verificar que su jefe sea tan eficaz como sea posible, lo cual se logra consiguiendo que los conocimientos y competencias de él sean efectivos y sus debilidades irrelevantes. Para ello deberá asegurarse de que su jefe defina con claridad en qué concentrará sus esfuerzos y dónde pondrá usted los suyos. Como verá más adelante, en el capítulo 8, estas son las bases de la eficiencia que se consigue cuando se trabaja en un entorno de complementariedad.

Dirigir al jefe en todos los niveles de la organización genera un estilo de relaciones interpersonales que propicia un estilo de liderazgo que aporta ventajas competitivas a la empresa.

c) Dirigir a los pares. El concepto de dirigir horizontalmente nace a partir de reconocer que los resultados que puede lograr cada gerente requiere de la colaboración de sus otros pares. Todos se necesitan mutuamente para armar las cadenas secuenciales de agregado de valor y controlar los posibles costos ocultos que suelen darse en las empresas cuando no hay criterios comunes de acción. Para ello, son necesarios los

acuerdos previos entre todos los gerentes que participan en el gobierno de las empresas. No existen las empresas que son salvadas milagrosamente por un visionario solitario o por un gerente extraordinario. Todos los que dan direccionalidad a la empresa necesitan avanzar en forma coordinada y acompasada hacia los objetivos, cumpliendo con todas las responsabilidades acordadas oportunamente cuando convinieron los planes de acción.

Algunas habilidades necesarias para manejar las relaciones interpersonales

Usted sabe que no hay dos gerentes que actúen exactamente igual. Sí es posible que pueda encontrar cualidades comunes que tienen que ver con la optimización en el manejo de las relaciones interpersonales. En este aspecto hay una serie de habilidades básicas que pueden ser de gran ayuda para saber dónde y cómo poner el foco de atención en el ejercicio de las relaciones interpersonales.

- *Habilidad para comunicarse y relacionarse.* El acto de relacionarse es elemental para cualquier gerente que se precie de serlo. Pasó aquella vieja época en que las cosas se solucionaban con “cara de perro”. La habilidad para comunicarse (de ida y vuelta) es uno de los principales activos con los que debe contar usted en esta profesión para generar acciones controladas y progresivas con los procesos y los recursos. Es una comunicación que debe volverse fluida en las tres dimensiones que ya le mencioné algunas líneas arriba. Se requiere gran capacidad para escuchar y apertura para percibir lo que sucede, punto por punto, en el hacer de la empresa. También se debe tener claro que cada persona es un ser individual y único, como lo son sus motivaciones. Se requiere igualmente actitud, inteligencia emocional y conocimiento de los estilos para relacionarse.
- *Habilidad funcional.* Puede definirse como aquella habilidad necesaria para actuar efectivamente bajo cualquier circunstancia. Conjugaba actitud, experiencia, inteligencia emocional, capacidad para comunicarse, destreza en el análisis de problemas y toma de decisiones. Por ejemplo, cuando los esquemas previstos no llegan a cumplirse, o los empleados se ausentan inesperadamente, las provisiones no llegan a tiempo y los conflictos proliferan; es cuando el gerente debe demostrar su habilidad funcional poniendo en práctica la complementariedad dinámica (véase capítulo 8).
- *Habilidad de planeamiento.* Es aquella habilidad por la cual el gerente logra que los recursos humanos, tecnológicos y financieros se ordenen en dirección a las metas. El planeamiento cuidadoso transforma los propósitos en planes de acción que garantizan el alcance de los objetivos. Planificar acertadamente exige

del gerente saber cómo generar ciertas negociaciones y acuerdos entre las personas; requiere capacidad de análisis, inteligencia emocional y condiciones para incentivar relaciones productivas.

- *Habilidad de control progresivo.* Esta habilidad significa controlar los resultados. Lleva a la certeza de que los resultados son los que se planificaron y acordaron y que, por tanto, todos van generando valor progresivo de acuerdo con las metas establecidas. Relaciona actitud, conocimiento sobre planeamiento y desarrollo de planes de acción, liderazgo, constancia y conocimiento de los procesos.
- *Habilidad para tomar decisiones.* El principal obstáculo para tomar decisiones suele ser el temor. Siempre aparece la pregunta “¿Qué ocurrirá si la decisión tomada no es la adecuada?”. Usted sabe que el temor es algo sano si se lo considera una voz de alerta. Pero no se puede vivir en una permanente nube de temor que le impida tomar decisiones por miedo a que estas sean incorrectas. A gran cantidad de gerentes les cuesta pensar que su territorio de acción está siempre fluctuando entre los diferentes matices del gris, y tienen razón. En los negocios nada suele ser blanco o negro. Desarrollar habilidad para tomar decisiones requiere conocimiento y un constante ejercicio de alguno de los sistemas de análisis de problemas para la toma de decisiones, además de usar permanentemente el sentido común.
- *Habilidad para hacer que las cosas sucedan.* Un gerente tiene como responsabilidad esencial hacer que las cosas sucedan de acuerdo con lo planificado. No puede esperar que las cosas ocurran por sí mismas, por tanto, se requiere claridad en el conocimiento de planeamiento estratégico y capacidad para tomar decisiones con las que consiga correcciones eficaces y oportunas.
- *Habilidad para ser flexible.* Para un gerente que cree estar haciendo lo correcto y es firme en sus convicciones siempre le resulta complejo escuchar otras opiniones. Si lo hace, se dice que tiene flexibilidad para atender otras opciones. Ser flexible no es sinónimo de falta de carácter, sobre todo si el gerente ha procurado reunir los mejores recursos humanos y respeta sus opiniones profesionales. La primera condición que exige la flexibilidad es ser receptivo, a partir de ahí existen sistemas de análisis para la toma de decisiones que le ayudarán a mantener o corregir el rumbo.

Para mirarse al espejo

En la **figura 3.7** (en la siguiente página), encontrará un modelo de procedimiento simple que uso siempre y con buenos resultados, para que los gerentes “se miren en el espejo” y hagan su propio análisis de las capacidades de relacionamiento que poseen.

Por supuesto que se pueden agregar otras de acuerdo con las que considere importantes para usted y la empresa.

Habilidades	Nivel de desarrollo personal			Importancia para la empresa		
	Fuerte	Medio	Débil	Mucha	Media	Poca
<ul style="list-style-type: none">• Para comunicarse• Funcional (complementariedad)• Planeamiento• Control progresivo• Toma de decisiones• Hacer que las cosas sucedan• Flexibilidad• Otras						

Figura 3.7

En la primera columna se listan las habilidades necesarias para llevar adelante las relaciones interpersonales. Usted podrá evaluar cómo se ve ante cada una de ellas considerándolas como: fuerte, medio o débil. En seguida, en la segunda columna, podrá comparar su clasificación con los valores de importancia que le otorga la empresa a cada una de dichas habilidades gerenciales. A partir de este análisis usted podrá definir un programa de desarrollo personal para alcanzar la mejor coordinación de habilidades que estime conveniente. Estos enfoques simples pero contundentes son los que han ayudado a muchos gerentes a encauzar sus esfuerzos de desarrollo para obtener rápidamente resultados eficaces.

Cuando se consiguen poner bajo control los procesos y además se ha encontrado el camino para lograr la actualización y la formación permanente de los recursos humanos, entonces el gerente puede concentrarse en una de sus principales obligaciones: movilizar voluntades mediante las relaciones interpersonales para que se cumplan los acuerdos convenidos, estar dispuesto a cumplir con los propios y exigir a los demás, para alcanzar los objetivos programados.

4. Complementariedad dinámica

Lograr complementariedad de los recursos por medio de las relaciones interpersonales no es otra cosa que poner en práctica el concepto de que “las empresas no son,

sino que están siendo”. En otras palabras, la complementariedad consiste en adaptarse a la fluctuación de diferentes circunstancias buscando aprovecharlas al máximo. A quienes les gusta el fútbol saben que en cada partido las reglas y el campo de juego son similares, pero también conocen que el director técnico no plantará a ninguno de sus jugadores de la misma manera frente a distintos contrincantes. Seguramente la selección de Argentina no utilizará la misma formación para jugar contra la selección de Brasil que cuando juega contra algún equipo asiático de poca tradición futbolística. Participarán los mismos jugadores, pero serán ubicados en diferentes posiciones aprovechando las mejores contribuciones que puedan aportar de acuerdo con el adversario con el que le corresponda jugar. Esta es la esencia de la complementariedad dinámica (véase la **figura 3.8**, punto 4).



Figura 3.8

La clave consiste en que usted pueda identificar y desarrollar de la mejor manera posible la versatilidad de las competencias de cada uno de los integrantes de su equipo. El desafío consiste en estar permanentemente preparados para que, ante cambios circunstanciales, tengan la capacidad de adaptarse ágilmente al juego y obtener así el mejor resultado, atendiendo a las reglas de medida en la economía de costos.

A esto se refiere el eximio director y pianista internacional Daniel Barenboim en su autobiografía, *Mi vida en la música*, al expresar:

Quando el director es bueno, el contacto musical puede ser tan intenso que los músicos reaccionan al más mínimo movimiento de su mano, su dedo, sus ojos o su cuerpo. Cuando la orquesta se identifica con el director, toca de forma diferente según él esté erguido, se eche hacia delante, hacia un lado o hacia atrás. Les afecta cada uno de sus movimientos. Además, el gesto preparatorio del director influye en el primer sonido. Si ese gesto no tiene autoridad, el sonido está muerto. Si no pueden o no quieren tocar para él, porque tienen la sensación de que no les transmite nada, se limitarán a interpretar la sinfonía de Beethoven como la han tocado mil veces antes; en cambio, si lo respetan, lo acompañarán desde el gesto preparatorio, que ejerce una influencia directa sobre la primera nota, ya sea que tenga que sonar dura o suave, sobre la manera en que se sostiene y en qué medida debe vibrar. Un buen director prescinde de marcar cada compás o tiempo y trata de que la orquesta y el público olviden que estos existen.

Siempre se puede contar con la suma de conocimientos y habilidades de quienes participan para alcanzar los resultados óptimos necesarios. Y esta es la esencia del juego de la complementariedad. Más adelante, en el capítulo 8, me ocuparé específicamente del tema.

5. Otros conocidos protocolos de acción gerencial

Cuando usted y sus colegas gerentes son invitados a participar en seminarios de *management*, ¿cuántas veces han pensado: “¡Otra vez con eso de delegación, liderazgo, programación neurolingüística, *empowerment*, gerencia de proyectos, etcétera!”.

Esto es lo que comentaba un joven gerente de planta después de pasar por muchos de estos seminarios ya que de vuelta en su lugar de trabajo, poco es lo que podía aplicar en su vida empresarial de todos los días. Considere que no resulta lógico tampoco pensar que alguien pueda decir que ya es un eximio mecánico solo por tener las mejores herramientas colgadas en un panel. De la misma manera nadie puede decir que ya es gerente si tiene una extraordinaria colección de libros de *management* en los anaqueles de la biblioteca y no la usa. Tampoco por asistir a numerosos seminarios usted se transformará en un destacado profesional. No cabe duda que el camino lógico está en aprender y practicar, errar y corregir. Una forma de facilitar esa tarea de aprendizaje y error la brindan los protocolos de acción.

En *management*, los protocolos de acción, como en cualquier otra profesión, son herramientas probadas y de suma utilidad que dan garantía a los procesos de gestión.

En este caso aseguran cómo abordar con seguridad la gestión gerencial (véase figura 3.9, punto 5).



Figura 3.9

Usted conoce bien los protocolos de delegación, *empowerment*,⁶ de organización, de toma de decisiones, de gestión por competencias, de planeamiento estratégico, etcétera. Estos garantizan líneas de acción esenciales para abordar con éxito las situaciones más complejas, por ejemplo, ¿alguien podría objetar que delegar es una excelente decisión para resolver situaciones cuando se le ha transferido la responsabilidad al más apto? Lo que sí debe objetarse es cuando quien ha recibido la delegación no tiene el conocimiento de lo que ello implica, o cuando no utiliza correctamente los

⁶ *Empowerment* (anglismo). Se refiere al otorgamiento de poder a quienes tienen capacidad de dar respuesta y mayor grado de compromiso.

protocolos probados de delegación. El principio de la delegación se ajusta al simple hecho de que quien delega lo hace porque no puede hacer por sí mismo todo lo que debe hacer. Por tanto al requerir la participación de otras personas debe encontrar a quienes sean responsables y posean las capacidades suficientes de hacerse cargo y garanticen el logro de lo esperado.

Delegar es entonces un acto de otorgamiento de representación. Por ejemplo, en un quirófano el cirujano delega en sus ayudantes determinadas responsabilidades porque no puede abarcar todas las acciones que corresponden al acto quirúrgico. Los instrumentos que exigen las circunstancias son alcanzados en tiempo y forma por la instrumentista que se ha formado para ello. Lo mismo habrá ocurrido con el médico anestesista y los demás profesionales que le acompañan, con los que se podrá alcanzar el objetivo de resolver exitosamente la cirugía en cuestión. Una delegación efectiva requiere acuerdos previos muy específicos. Se delega, responsablemente, en quienes poseen las capacidades y habilidades suficientes que garanticen el recorrido de ese amplio espacio de acción. He querido hacer esta breve introducción al tema para demostrar la importancia y utilidad de cada protocolo, cuando es aplicado con propiedad. El tema del protocolo de delegación se desarrolla en detalle en el capítulo 9.

Tres condiciones que completan el Protocolo de Acción para Dirigir (PAD)

Hasta aquí he comentado los conceptos básicos que integran el Protocolo de Acción para Dirigir. Para completarlo agrego las siguientes tres condiciones que sugiero tener en cuenta para obtener todo su potencial:

1. Criterio de oportunidad. Al tomar una decisión no es suficiente estar en lo correcto, sino que es conveniente también ponerla en práctica en el momento justo. Los gerentes se mueven básicamente en la zona política de la organización asumiendo riesgos al tomar decisiones. Quienes conforman su entorno observan y juzgan críticamente sus capacidades para resolver situaciones y negociar acuerdos en tiempo y forma. Lo ideal es generar un estilo de gestión suficientemente predecible de forma tal que se planteen propuestas y acciones en su justo momento, con criterio de oportunidad. Quien logra esto es gratamente reconocido y respetado por sus subordinados y superiores.

2. Condición docente. Es la capacidad y voluntad de dialogar con los demás para compartir criterios y conocimientos. Para llegar a formar equipos de alta productividad, cuyos éxitos de gestión se extiendan y mantengan en el tiempo, resulta imprescindible que los gerentes compartan con el personal sus propios criterios de administración mediante una constante acción docente. El objetivo consiste en incrementar los conocimientos de todos los integrantes del equipo y lograr compartir, antes de entrar en la acción, criterios comunes que se transformen en operaciones acordadas y por

tanto previsible. Actitudes mezquinas en la acción docente por parte de quien dirige llevan a muchos empleados a no comprender hacia dónde va su jefe y, desconcertados, pierden poco a poco el rumbo y el sentido de compromiso con su trabajo.

3. Dimensión del tiempo. Se trata de los tiempos de respuesta efectiva frente a la velocidad de los cambios. En la actualidad el tiempo dado entre la toma de decisión y el logro del objetivo se torna cada vez más breve. Por ejemplo, en la industria automotriz la enorme competitividad global hace que los cambios en el diseño y la presentación de los nuevos modelos de automóviles ocurran cada vez con mayor rapidez. Los fabricantes saben que este es uno de sus puntos débiles y, sin embargo, muy pocos han logrado mejorar sus tiempos de respuesta. La gerencia en la posmodernidad reclama resultados cada día más exigentes, es una responsabilidad inherente a quienes dirigen el negocio. Por lo cual ser gerente implica, por un lado, poner atención en la administración de un presente con éxito y, por otro, simultáneamente, hacerse responsable de la perdurabilidad de la empresa a la velocidad de los cambios que exigen las nuevas realidades. La administración del tiempo conjuntamente con el criterio de oportunidad abre una dimensión singular en la acción de dirigir que llega a comprometer, de manera muy particular, hasta las más acertadas decisiones.

Conclusión

Si a cinco años de iniciado el negocio un empresario posmoderno no se acomoda a los cambios del mercado, seguramente estará corriendo el riesgo de desaparecer. La velocidad del cambio es tan vertiginosa en la actualidad que para poder continuar vigente no queda otro camino que adaptar los modelos de gestión a las nuevas realidades. Los ensayos y errores de la administración empresarial de antaño ya no tienen cabida en este mundo altamente competitivo. La gestión actual no admite ensayos extraños ni demasiados errores, ya que pueden dar al traste con la empresa.

El uso de protocolos minimiza el riesgo de cometer errores en las operaciones habituales. La ventaja de normalizar todo aquello que pueda transformarse en rutina probada, es que acrecienta el espacio para el uso de la inteligencia puesta al servicio del porvenir, transformándolo en futuro útil. De esta forma se dispone del máximo potencial de conocimientos y habilidades centrados en resolver las situaciones menos previsible que son las que demandan respuestas más complejas y creativas de la gestión. Aquellas que le permitirán *surfear* con propiedad en la dimensión de este nuevo tiempo que nos toca vivir. El Protocolo de Acción para Dirigir (PAD) economiza los tiempos de respuesta y se constituye en un modelo de gestión inteligente que garantiza la eficacia de la gerencia y, a su vez, le da soporte al uso eficiente de los demás protocolos de acción ejecutiva. ■



Capitanes en acción

El capitán de un crucero, el director de una pequeña empresa o el CEO de una multinacional definen su estrategia de gestión a partir de comprender y hacerse cargo respecto a cómo se relacionarán con sus clientes, con los directores y accionistas, con los empleados, con el medio ambiente y con todas aquellas partes que hacen que el negocio pueda crecer y desarrollarse. En otras palabras, tienen en cuenta a todos los que en su gestión podrán ser impactados con sus decisiones y acciones.

En este capítulo encontrará cómo abordar, desde el inicio, la función de dirección general en cualquier tipo de organización.

Capitanes y empresarios de ultramar

La noche del viernes 13 de enero de 2012 la silueta del moderno crucero *Costa Concordia*, con sus luces encendidas, se recortaba rauda en el horizonte para quienes la observaban desde el poblado de la pequeña isla de Giglio, sobre el mar Tirreno en Italia. En algunas oportunidades estos enormes colosos suelen desviar intrépidamente su curso para acercarse a la costa y saludar por su paso a los vecinos y luego retomar su camino. Ese fue el caso del *Costa Concordia* que, a cargo del capitán Francesco Schettino y fuera de todo protocolo, puso rumbo hacia la costa de la isla esa noche. Eran las 21:44 horas y en el interior del buque reinaba la algarabía propia de los grupos de turistas que disfrutaban sus días de crucero en el mar. El *Costa Concordia*, con 4754 personas en su interior, era una mole que se desplazaba en ese momento a unos 16 nudos de velocidad. ¡Imagine un edificio de 17 pisos con algo así como tres cuadras de largo y un peso equivalente a más de dos mil ballenas australes juntas acercándose, todo iluminado, a la escarpada orilla! Era una presencia gigantesca que se imponía frente a la pequeña isla. Tan solo un minuto después, mientras muchos de los pasajeros se encontraban cenando y conversando animadamente en los cinco restaurantes del crucero, el capitán Schettino daba comienzo a una historia de pesadilla que se convertiría rápidamente en catástrofe.

Pese al moderno instrumental que posee el *Costa Concordia* el capitán no advirtió el agudo arrecife que desgarraría en segundos las entrañas del casco bajo su línea de flotación. En ese instante, agitada y curiosa, el agua entró por la colosal herida, invadiendo las sentinas a su paso. Fue entonces cuando el *Costa Concordia*, vencido, comenzó a recostarse sobre las rocas y el mar, para hundir parcialmente su banda de babor a pocos metros de la costa.

Los pasajeros, atónitos, sintieron al momento el tremendo golpe y repentinamente la pérdida de horizontalidad bajo sus pies. Gente, mesas y todo tipo de elementos patinaban caóticamente sobre las cubiertas del gigante mal herido. Casi una hora de caos e incertidumbre tuvieron que vivir sus ocupantes hasta que el capitán Schettino, presionado por el comando de tierra, tomó la decisión de abandonar el buque. Muchos de los pasajeros fueron evacuados, otros lo hicieron por sus propios medios na-

dando hacia la costa. Desesperación, caos y catástrofe era lo que se vivía en aquel oscuro momento. La tardanza en la toma de decisiones y una inexplicable inoperancia del capitán, significó que 32 personas perdieran la vida y que muchas otras desaparecieran. El accidente del crucero *Costa Concordia* fue un terrible desastre.

Quien gobierna una organización itinerante de tal volumen tiene una misión inexcusable: llevar a destino la nave y a todos sus pasajeros con seguridad y destreza. Debe, además, asegurarse del rendimiento de los recursos a su cargo y atender el impacto de su uso en el medio ambiente. Que quede muy claro, conducir con destreza un buque de este tipo no es solo llegar al puerto de destino; conducirlo con pericia es llevar a cabo el derrotero acordado, pero considerando también que en él viajan más de cuatro mil personas. Efectivamente, en el caso del *Costa Concordia*, Francesco Schettino era el CEO de toda aquella compleja organización que se desplazaba por el mar con más de mil tripulantes atendiendo a unos tres mil clientes alojados en más de 1 400 cabinas. Schettino era también responsable del correcto servicio de los cinco restaurantes de la nave y 13 bares. A lo que se le sumaba un teatro de tres pisos más el casino, la discoteca y un *shopping center*. Aquel crucero era una exótica y enorme empresa móvil perteneciente a una corporación con más de 60 años en el negocio naviero.

¿Qué le ocurrió al CEO Schettino? Según los primeros comunicados de la corporación dueña del crucero los antecedentes disponibles del capitán eran impecables. Este parecía tener más de 25 años de experiencia en la profesión y un sinnúmero de cualidades profesionales que lo hacían merecedor de la responsabilidad asignada. ¿Qué pudo haber ocurrido aquella noche para que el responsable de tan fantástica nave, surcando a unos 16 nudos fuera de su ruta, cometiera tantos errores en tan pocos minutos? Para intentar alguna respuesta calificada consulté al capitán de fragata de la Armada argentina Guillermo Tarapow. Él respondió: “No tengo dudas de que el capitán Schettino es un oficial altamente capacitado para comandar una nave como el *Costa Concordia*. Este tipo de buques exige no menos de 25 años de experiencia y una gran preparación. ¿Qué le ha pasado a él? No lo sé. Este desafortunado capitán hasta 10 días antes del desgraciado accidente, habría sido capaz de escribir un libro perfecto acerca de cómo proceder ante una emergencia”. Tarapow es el oficial que la noche del 10 de abril de 2007 comandaba el rompehielos *Comandante Irizar*, cuando un voraz incendio se apoderó del buque en el momento en que se encontraba a unas pocas millas al este de Puerto Madryn. El *Irizar* quedó totalmente inutilizable. Fue Tarapow quien en una arriesgada acción, como marino y responsable competente de su nave, protegió de inmediato a los casi 300 tripulantes y pasajeros, salvando sus vidas en los botes de emergencia y sin que se registraran víctimas fatales. Ese fue un caso de correcta conducción y apropiadas decisiones.

Es interesante hacer una analogía entre lo ocurrido con el capitán Schettino y actitudes similares de algunos gerentes que en ciertos momentos hacen que nos preguntemos “¿Qué pasa con fulano? Siempre ha sido un tipo razonable y ¡mira lo que ha

hecho en esta ocasión!”. Justamente encontré una columna escrita en el diario *El País de Madrid* que ofrecía una terminante pero justa respuesta a tal interrogante. La nota es de Arturo Pérez-Reverte,¹ miembro de la Real Academia Española, cuya opinión sobre el tema vale la pena leerla pensando en el paralelismo que tiene el caso Schettino con el de cualquier gerente que se encuentra en el puente de mando de su empresa. Escribió Pérez-Reverte:

Tengo una impresión personal sobre esto. Con el auge de las comunicaciones fáciles mediante internet y telefonía móvil, la responsabilidad de un marino se diluye en aspectos ajenos al mar y sus problemas inmediatos. El oficial del *Costa Concordia* que fue a comprobar cuánta agua entraba en la sala de máquinas informó repetidas veces al puente y no obtuvo respuesta porque el capitán estaba ocupado con el teléfono. De hecho, buena parte de los 45 minutos transcurridos entre el momento de la varada (21:58 horas), las mentiras a la autoridad marítima de Livorno (22:10 horas) y la confesión final de que había una vía de agua (22:43 horas), así como el cuarto de hora siguiente hasta que sonaron las siete pitadas cortas y una larga para abandonar el buque (22:58 horas), Schettino los pasó hablando por teléfono con el director marítimo de Costa Crociere. Dicho de otra forma: en vez de ocuparse del salvamento de pasajeros y tripulantes, el capitán del *Costa Concordia* estuvo con el móvil pegado a la oreja, pidiendo instrucciones a su empresa.

Arturo Pérez-Reverte concluye respecto al comportamiento del capitán Schettino:

No ejercía el mando de su barco aquella noche. Cuando llamó a su armador dejó de ser un capitán y se convirtió en un pobre hombre que pedía instrucciones. Y es que las modernas comunicaciones hacen ya imposible la iniciativa de quienes están sobre el terreno, incluso en cuestiones de urgencia. Ni siquiera un militar que tenga en el punto de mira a un talibán que le dispara, o a un pirata somalí con rehenes, se atreverá a apretar el gatillo hasta que no reciba el visto bueno de un ministro de Defensa que está en un despacho a miles de kilómetros. El capitán Schettino era patéticamente consciente, aquella noche, de que esos tiempos en que los marinos tomaban decisiones y asumían la responsabilidad se había extinguido hacía mucho y de que las cosas ya no dependían de él, sino de innumerables cautelas empresariales: cuidado con no alarmar al pasaje, ojo con la reacción de las aseguradoras, con el departamento de relaciones públicas, con el director o el consejero no localizables esa noche. Mientras tanto seguía entrando agua y lo que en marinos de otro temple habría sido un “váyanse al diablo, voy a ocuparme de mi barco”, en el caso del capitán sumiso, propio de estos tiempos hipercomunicados, no fue sino indecisión y

¹ Arturo Pérez-Reverte (1951) ingresó a la Real Academia Española el 12 de junio de 2003. Se dedica en exclusiva a la literatura, luego de haber sido durante 21 años (1973-1994) reportero de prensa, radio y televisión, cubriendo conflictos internacionales. Trabajó 12 años como reportero en el diario *Pueblo* y nueve en los servicios informativos de Televisión Española (TVE) como especialista en conflictos armados.

vileza. Además de que era un cobarde, Schettino abandonó su barco porque ya no era suyo. En realidad, no lo había sido nunca.

Sin duda que el caso del hundimiento del *Costa Concordia* ha sido una experiencia terriblemente extrema. Resulta patético recordarlo y da para pensar, por lo profundo de sus palabras, cuando Pérez-Reverte dice que “el capitán era consciente de que esos tiempos en que los marinos tomaban decisiones y asumían la responsabilidad se había extinguido hacía mucho y de que las cosas ya no dependían de él, sino de innumerables cautelas empresariales”. Haga usted la prueba de remplazar en esa aseveración solo dos palabras para que la frase sea también válida para el caso de cualquier otra organización: “el ‘director’ era consciente de que esos tiempos en que los marinos tomaban decisiones y asumían la responsabilidad se habían extinguido hacía mucho y de que las cosas ya no dependían de él, sino de innumerables cautelas empresariales”.

Cierto es que las organizaciones empresariales se han convertido en algo muy complejo y no importa si son grandes o pequeñas. El caso del *Costa Concordia* nos enseña que las organizaciones requieren una conducción profesional en lo que hace a las habilidades y conocimientos técnicos del negocio, como también un adecuado enfoque situacional del ejecutivo respecto a las responsabilidades asumidas. Como al parecer no sucedió en el fatídico caso del capitán Schettino, todo ejecutivo debe propiciar acuerdos anticipados y planificados de gestión con la dirección de la empresa. El capitán de una organización flotante, el CEO de una multinacional o el gerente de una PYME, podrán ejercer plenamente su capacidad de dirigir según hayan planteado y acordado con el directorio o los accionistas de la empresa cuáles son sus objetivos a lograr y cómo los habrán de alcanzar. Sin esos acuerdos previos, quien dirige queda sujeto a su propia suerte, ya que de no existir parámetros de acción previstos y acordados tras un plan estratégico, cualquier dirección puede resultar buena o mala según sea el momento en que se analicen las circunstancias. Estos acuerdos deben ser compromisos de acción concretos que definan el alcance de la responsabilidad de cada ejecutivo. Esto le permite a “hombres de otro temple” decir “váyanse al diablo, voy a ocuparme de mi barco”. Y yo agrego: “... mientras, cada uno en el marco de una visión compartida se ocupa de lo previsto para alcanzar la meta acordada”. Tal fue el caso de lo ocurrido en enero de 2005, cuando recibí la propuesta de Hernán B., recién nombrado CEO de una gran corporación internacional, para que colaborara con él a plantear ante los accionistas cuáles serían sus compromisos y márgenes de acción para alcanzar las metas que debía acordar desde su nueva función.

Un capitán de empresa en acción

Corría el mes de enero cuando recibí el llamado de Hernán. Hacía más de cuatro años que no nos veíamos, puesto que él había partido de Argentina para asumir una impor-

tante posición en una empresa con oficinas en Sao Paulo, Brasil. Nos habíamos conocido y habíamos trabajado juntos cuando él era CEO de una organización española en Argentina. El intercambio frecuente de algunos *mails* nos mantenía al tanto de nuestras vidas. Aquel día Hernán me sorprendió con su llamada telefónica. En ese momento me enteré de que estaba nuevamente en Buenos Aires, en una nueva corporación y esta vez a cargo del grupo de empresas de la región latinoamericana. Me alegró mucho conocer aquella novedad. Debo reconocer que siempre he pensado que Hernán es un ingeniero peculiar; uno de esos tipos a los que le interesa realmente el *management* más que la ingeniería y ha sido siempre persistente en esa línea aplicando estos conceptos con buenos resultados.

Acordamos encontrarnos a los pocos días. Fue en un restaurante del microcentro porteño donde Hernán me contó con detalles que había aceptado este nuevo desafío. Se estaba haciendo cargo de las cinco empresas que conformaban el grupo corporativo de Latinoamérica ocupando la posición de CEO, consciente de que otros ejecutivos, con varios años en la organización, también deseaban y sentían que estaban habilitados para ser elegidos. Él no se encontraba entonces entre aquellos aspirantes ya que aún no pertenecía a la corporación. Recibió el llamado de un *head hunter* y finalmente, luego de un prolongado proceso, le ofrecieron la posición. Se había desempeñado antes en puestos de similar nivel aunque en empresas de menor escala en cuanto a facturación y complejidad del negocio. Cuando lo llamaron desde Europa como parte final del proceso de decisión, él sabía que podía responder con solvencia la responsabilidad que le ofrecían y no dudó en aceptarla. Como eran muchos los flancos que Hernán debía abordar simultáneamente, me pidió si podía acompañarlo también en esta oportunidad. Tiempo atrás habíamos trabajado juntos en otra empresa y con buenos resultados en temas de características muy similares.

Dado que todo modelo de negocios está formado por un conjunto de hipótesis acerca de cómo funcionan las cosas, nos dispusimos a trabajar. Comenzamos por hacer el análisis de quién era cada quién en la corporación y en este negocio. También tuvimos en cuenta cómo pensaba Hernán que las cosas debieran funcionar para lograr los objetivos que debía terminar de acordar con los directivos en Europa. Ambos sabíamos que debíamos hacer un análisis minucioso de la situación, teniendo en cuenta cómo se conformaba el mapa de aquellos con quienes tendría que relacionarse para llevar adelante su nueva gestión.

En el mundo de los negocios los “clientes directos” (los que compran) no son los únicos a quienes hay que satisfacer. En realidad, dentro de las organizaciones también son muchos los que participan en el contexto de la gestión, donde cada uno aporta su valor singular e impacta con sus decisiones. Coordinar racionalmente cada uno de esos aportes para que contribuyan a lograr la meta de la empresa es la principal misión del director, del CEO o del gerente, cada uno en su nivel de responsabilidad. Esto es tan importante para tener en cuenta que los empresarios anglosajones

utilizan un término específico para referirse a “esos otros clientes relacionados con la empresa”, los llaman *stakeholders*² y, dicho sea de paso, resulta curioso que los latinos no los tengamos en consideración como tales. Resulta sintomático que en español no haya aún una palabra específica para referirse a ellos, pues los *stakeholders* existen hasta en las pequeñas y medianas empresas. Me refiero a las personas u organizaciones que pueden afectar a las empresas, o que pueden verse afectadas por las decisiones de aquellas que son de su interés; los accionistas lo harán en términos de aportes de capital y requerimientos de resultados, los empleados lo harán en términos de aportes de valor por medio de sus conocimientos y habilidades a cambio de una remuneración, satisfacción en el trabajo, estatus, etcétera. Los proveedores lo harán mediante sus servicios o producción de bienes complementarios por el pago en término y con acuerdo a lo convenido, buscando relaciones de largo plazo. Y así otros, como los sindicatos, el gobierno, los vecinos, etcétera (véase **figura 4.1**). El desafío del CEO, o quien



Figura 4.1

² *Stakeholder* (del inglés *stake*, “apuesta”, y *holder*, “poseedor”) o público interesado. Ed Freeman utiliza por primera vez este término en su libro *Strategic Management. A Stakeholder Approach* (Pitman, Boston, 1984) para referirse a “quienes pueden afectar una empresa o verse afectados por las actividades de esta”.

sea que dirija la organización, consiste en asegurar que cada uno de los participantes agregue valor y logre satisfacción dentro del ciclo de evolución económico de la empresa. Esto es lo que actualmente significa “crear valor con responsabilidad social”.

El CEO y los *stakeholders*

Para que esta declaración de principios vaya más allá, Hernán decidió trabajar para generar estrategias orientadas a resolver qué posición asumiría el negocio en Latinoamérica respecto a los *stakeholders*. Lo primero que hizo fue distinguir a los “internos” de los “externos” a la organización. En la planilla de la **figura 4.2** se puede observar cómo completó Hernán el listado ordenándolo de acuerdo a su opinión.



Figura 4.2

Cuando analizamos la columna de los internos le pregunté a Hernán por qué había incluido a los proveedores en ella. Su respuesta fue contundente: “Es uno de mis objetivos transformar a los proveedores externos en asociados estratégicos que estén comprendidos dentro del universo de creación de valor”. Quiero que seamos todos conscientes de ello y agregó “En la actualidad puede ser que estén fuera, pero

quiero que desde ahora se sientan asociados a mi gestión”. No pude menos que estar de acuerdo con su opinión. Las implicaciones de esta interdependencia es tan profunda que al gestionar ahora las empresas, más allá de las nuevas fronteras de la propia organización, el ciclo productivo sigue siendo uno solo. Y ese ciclo está compuesto por todos los eslabones del cosmos de valor, ya sea que se encuentren dentro o fuera de los límites físicos convencionales de la estructura organizacional. El desafío es integrarlos en una sola calidad que le sirva al cliente.

Sin pretender que sea una lista exhaustiva, la que Hernán utilizó es una buena pista para buscar e identificar *stakeholders*. Hay que identificarlos considerando que siempre será dinámica la relación que cada grupo tenga con la empresa y viceversa. Por tanto, esta será una tarea constante de cualquier director. Es esencial para toda gestión definir y conocer quiénes son aquellos que pueden verse afectados por las acciones de la organización o quiénes por sus decisiones pueden impactar a la empresa.

Acuerdos del CEO con los diferentes *stakeholders*

Cuando Hernán se refería a la relación con ellos sabía que estaba pensando en una relación eficaz que tuviera que ver con hacer las cosas adecuadas, es decir, aquellas que son valoradas por ambas partes y que tienen como fin establecer acuerdos productivos para obtener:

1. **Rentabilidad.** Que se vea reflejada en las cuentas de resultado. Allí están comprendidos los objetivos de ventas, de rentabilidad, de capital, etcétera.
2. **Productividad.** Para que cambie positivamente el presente de la empresa, mejorándolo. Obtener el mejoramiento de los procesos en sus plantas o en la producción, la optimización de los sistemas disponibles, el replanteamiento de los costos, etcétera.
3. **Optimización de los recursos humanos.** Aquellos referidos a la inversión en personal. Involucra todo lo concerniente a atraer, seleccionar, desarrollar y retener a las personas más convenientes para el desarrollo de la empresa.
4. **Optimización del desarrollo.** Con acciones referidas a los planes de crecimiento de la organización que indiquen la posición que, en determinado momento, espera lograr el CEO. Son las que están incluidas en el plan estratégico de la empresa.
5. **Optimización en la innovación.** Con planes que incentiven el cambio y la creatividad tales como los programas de sugerencias, los gabinetes de investigación, el análisis de nuevos materiales y nuevos productos, investigación y desarrollo, etcétera.

En estos términos es que armamos con Hernán los mapas de relación definiendo la correspondencia que él, como CEO, tendrá con su directorio en Europa; luego, su relación con los gerentes generales de las empresas en cada país. Acto seguido, nos ocupamos de la relación productiva de Hernán con sus pares y la correspondiente a los proveedores externos que Hernán definió en su mapa, lisa y llanamente, como asociados estratégicos.

El CEO y el directorio

La **figura 4.3** muestra la relación organizacional establecida entre el CEO y el directorio. Hernán trabajó en esta analizando cada uno de los objetivos acordados entre ellos al momento de su ingreso y su correlación con los objetivos de rentabilidad, productividad, recursos humanos, desarrollo e innovación que guían la relación productiva.



Figura 4.3

Así fue que cada uno de estos objetivos acordados fue clasificado por Hernán en función de qué rentabilidad o productividad debía obtener; cómo lograr la optimización de los recursos humanos, de las metas de desarrollo o de innovación, o el resultado de una combinación de ellos. Este ejercicio ayudó a poner en orden las cosas y definir qué tipo de acuerdos debía conseguir Hernán con cada gerencia general de las empresas de la región. Acuerdos para establecer secuencialmente otras alianzas en pos de los resultados comprometidos con el directorio. Atención, este análisis de la relación productiva con los accionistas, el directorio o los dueños es imprescindible para todo tipo de empresas, sean estas pequeñas o grandes. Este acuerdo expresa los resultados de inversión esperados por quienes controlan la empresa (sean estos accionistas, directores o dueños). Por tanto, la guía de objetivos acordados (**figura 4.4**)

Guía de objetivos acordados y su relación productiva con las gerencias de cada país				
Rentabilidad	Productividad	Recursos humanos	Desarrollo	Innovación
Incrementar la competitividad	Implementar nuevo Software ERP	Definir el plantel de Recursos clave en función del Plan estratégico	Diseño de programa de análisis de riesgo estandarizado para contribuir a su prevención	Analizar centralización de servicios de ingeniería en la región
Revisar rentabilidad del nuevo Plan de negocios regional	Reposicionar la marca de la empresa	Asegurar los procesos de promoción e incorporación de nuevos profesionales con potencial	Desarrollar las unidades de negocios de ingeniería civil en Chile y Brasil de acuerdo con objetivos especificados en el nuevo plan de negocios	
Establecer las ventas en 800 millones	Bajar 7% los costos operativos de región	Disponer de cuadros de sucesión para todo el personal por medio de planes de capacitación y desarrollo.		
	Establecer uniformidad de procesos y prácticas en todas las empresas de la región			
	Concientizar al personal sobre el programa <i>Cero defecto</i>			

Figura 4.4

representa los compromisos de resultados a lograr por el CEO, director, gerente general o como quiera que se le denomine.

Sobre la base de los acuerdos que el CEO haya concretado con el directorio, se habrán de ordenar y comprometer los objetivos y el accionar de los diferentes gerentes a cargo de las empresas en cada país. En el caso de Hernán, este delineó el organigrama que se muestra en la **figura 4.5** donde ubicó su relación organizacional con cada una de las gerencias generales de cada país.

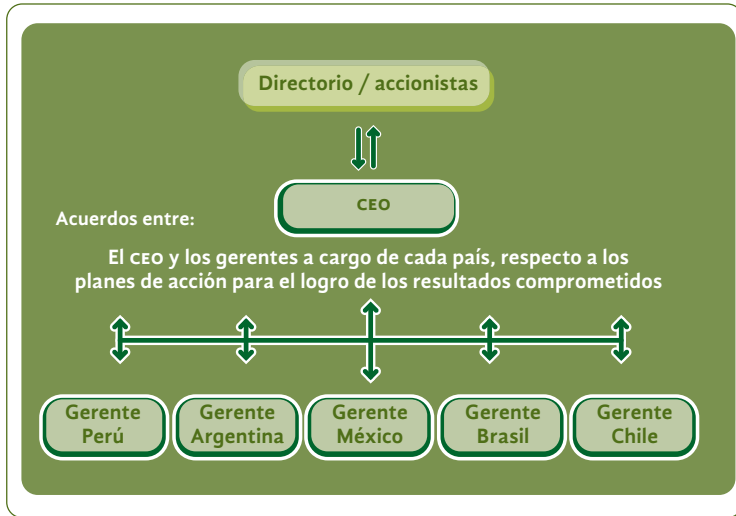


Figura 4.5

Luego, y de igual forma que en el caso de su relación con el directorio, Hernán trabajó con cada gerencia general de los diversos países que componen la región de Latinoamérica a su cargo, definiendo y ordenando con ellos una guía específica de objetivos acordados y su relación productiva. Para ello utilizó la misma planilla ("Guía de objetivos acordados y su relación productiva", **figura 4.6**) definiendo qué respon-



Figura 4.6

sabilidades de obtención de objetivos correspondían a cada quien. Más adelante podrá ver que esta misma información servirá de base para el armado de la planificación estratégica corporativa.

En el caso de las corporaciones cuyos CEO's tienen a cargo una región, o un cierto número de empresas bajo su responsabilidad, les resultará significativo revisar los acuerdos comprometidos con el directorio. Como así también buscar acuerdos de complementariedad con los CEO's corporativos pares ubicados en otras áreas geográficas que puedan resultarle útiles por la experiencia adquirida. Para este caso en particular Hernán estableció su relacionamiento con los CEO's a cargo de otras regiones del globo en el organigrama de la **figura 4.7**.

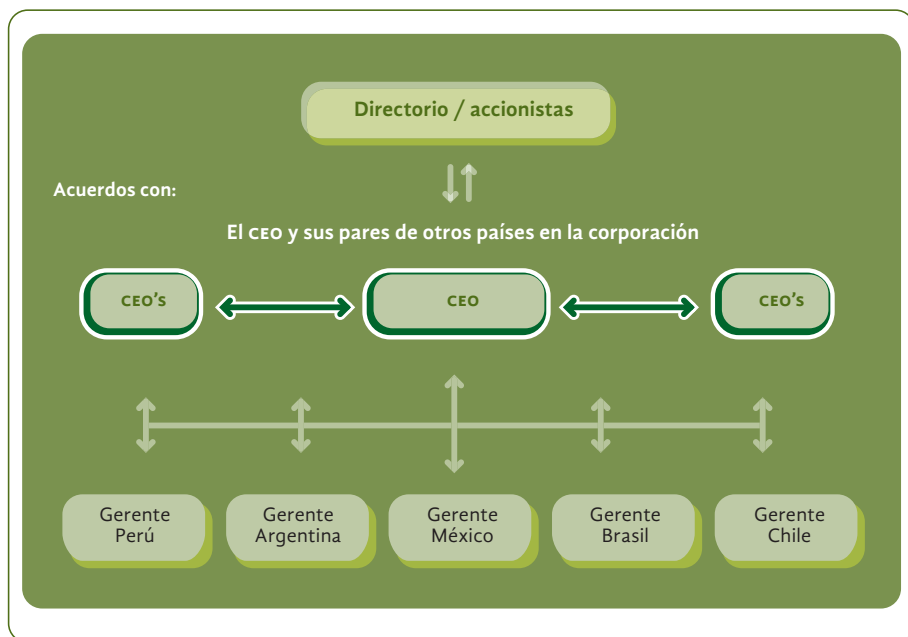


Figura 4.7

Igualmente Hernán buscó acuerdos productivos con los proveedores con el fin de mejorar el cosmos de valor agregado (**figura 4.8**, en la siguiente página); armó una estrategia formal de apertura gradual de las fronteras de la organización regional para integrarlos como socios estratégicos en la cadena de valor.

En este ejercicio a los *stakeholders* se les clasifica por su alto o bajo nivel de impacto en la organización y por su poder y dinámica. A su vez, dentro de cada una de esas variables, se les ordena dentro de cuatro alternativas posibles de acuerdo con la característica del *stakeholder* (figura 4.9). El ejercicio que realizó Hernán consistió en definir a los “actores” y su estilo de relacionarse con la empresa para establecer la estrategia que más le conviniera.

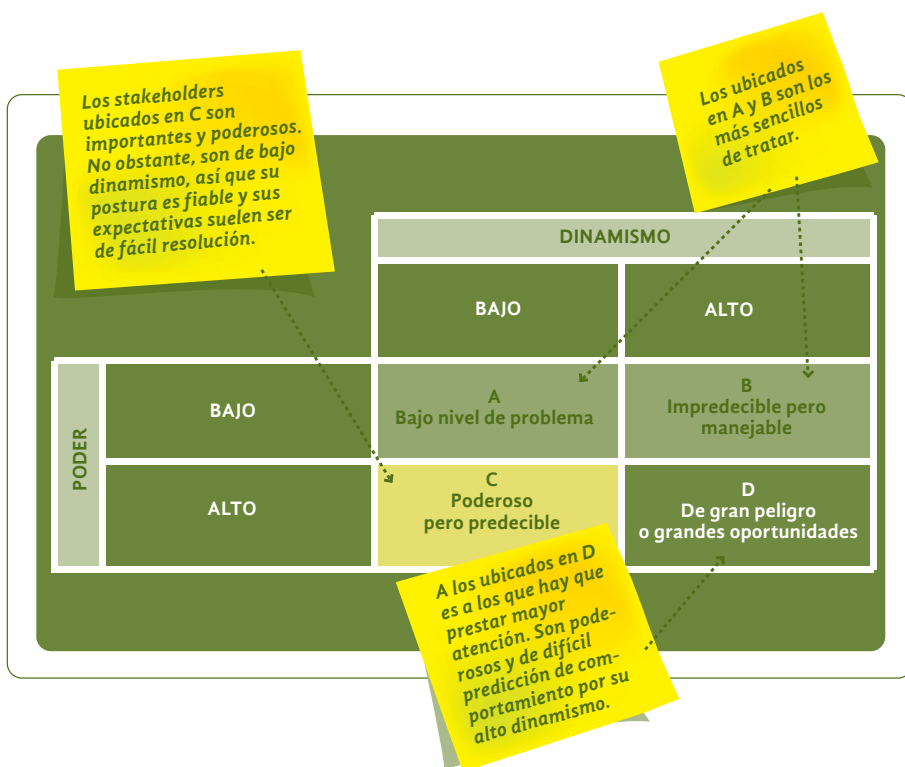


Figura 4.9

Otro de los ejercicios de mapeo se orientó a clasificar a los *stakeholders* de acuerdo con las variables de “poder que poseen y el grado de interés que demuestran por las estrategias de su empresa” (figura 4.10, en la siguiente página). Se denomina matriz de poder/interés (o de influencia/interés) y se la utiliza para indicar qué tipo de relación debe desarrollar la empresa con cada uno de esos grupos.

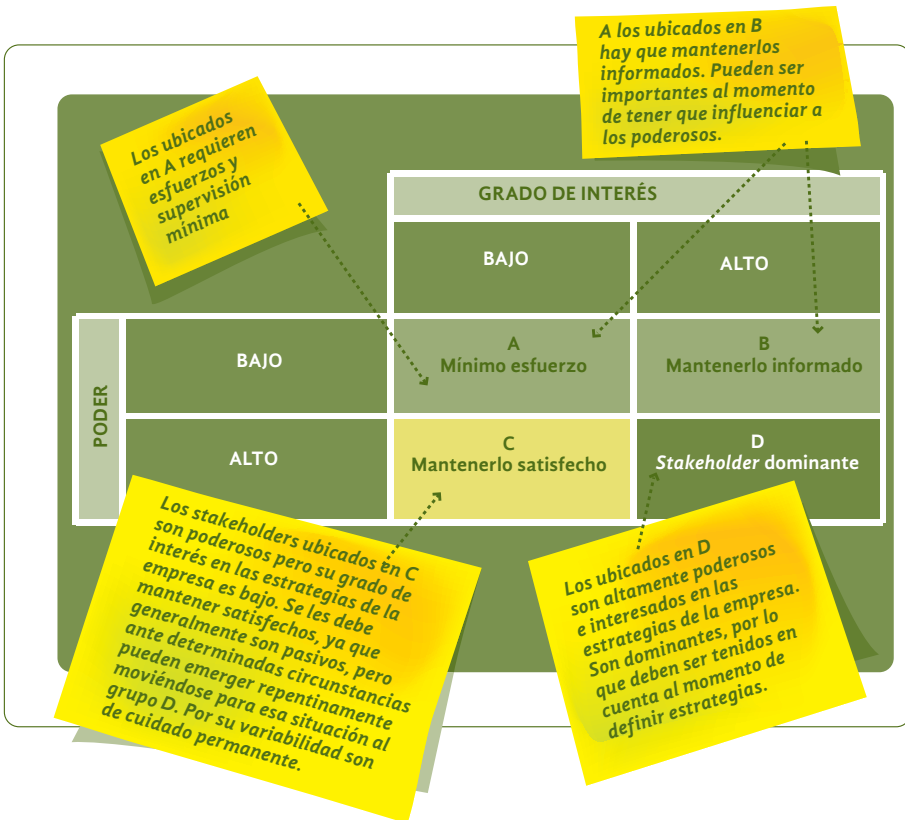


Figura 4.10

Estas dos matrices son algunas de las que pueden ayudarle a definir estrategias específicas para relacionarse con sus *stakeholders* ya que:

- Dan una buena base para la toma de decisiones.
- Se obtiene información necesaria para adoptar la mejor estrategia de acuerdo con el tipo de *stakeholder*.
- Se consigue mejor relación con los *stakeholders* cuando se tiene claridad sobre la importancia de los posibles impactos de estos en el funcionamiento de la empresa, las prioridades que tiene cada uno de ellos y las áreas de riesgos asociados.

Confieso que cuando comenzamos con este análisis a Hernán le resultó demasiado sofisticada esta metodología para analizar el impacto que tendría en sus resultados la figura de los *stakeholders*. Esta sensación inicial es casi una constante cuando se invierte tiempo en la estrategia por encima de la percepción de urgencia en la acción. En la actualidad Hernán es un fanático de este tipo de análisis para formalizar acuerdos de acción. Conocer a quienes participan en el juego y tener la mayor información posible sobre ellos otorga una ventaja competitiva esencial a la hora de negociar y de tomar decisiones.

En paralelo con toda esa tarea de análisis llegó también la hora de poner atención en lo inmediato: Hernán recién había ingresado a la compañía y su presencia había cambiado el *statu quo ante bellum* (“el estado antes de la guerra”). Los accionistas, luego de tres años de trabajo, constituyeron el grupo de Latinoamérica comprando empresas de la región. Diversas circunstancias los llevó a cambiar la composición del directorio local y ese fue el momento en el que Hernán arribó como nuevo CEO corporativo. Dicen los que saben que, tal como los navegantes experimentados, los buenos ejecutivos deben tener la capacidad de otear con un ojo el horizonte y con el otro no perder de vista la situación actual. Viven simultáneamente en dos zonas del tiempo, ya que ellos son responsables del largo plazo y también de lo inmediato a resolver.

Qué hacer para atender las tensiones del cambio en lo inmediato

Recuerdo que en aquel momento nos preguntamos si Hernán podría hacer algo respecto a la inquietud que este profundo cambio generó en la corporación. Hubo dos respuestas a este cuestionamiento:

Respuesta 1. “Hernán poco puede hacer.” Poco es lo que puede hacer cualquier nuevo director respecto a los temores personales que cada individuo pueda sentir. La percepción del temor corresponde a la historia personal de cada quien. En el caso de Hernán todos sabían que él haría lo que creyera más conveniente para llevar a cabo en forma exitosa su gestión y esto iba a significar algún cambio (no es razonable pensar en resultados diferentes, si se hace siempre lo mismo). Eran momentos de incertidumbre, lo que se conocía ya había pasado y lo por conocer todavía estaba por llegar. Se había creado una nueva circunstancia, y en esos casos los temores personales generalmente surgen de dos preguntas que todos se hacen. La primera: “Los que hoy estamos ¿continuaremos siendo de la partida?”; la segunda: “¿Cambiarán las cuotas de poder conseguidas?”.

Respuesta 2. “Mucho es lo que Hernán debía hacer.” Es mucho lo que debía hacer para poner claridad respecto a cómo sería su gestión. Hernán debía definir hacia dónde

iría y qué fortalezas y disponibilidades necesitaría de su gente para alcanzar los objetivos. Con ello debía conformar un mapa de necesidades que podía llegar a coincidir con el de la gestión del director anterior. Esto podría generar en su gente situaciones de sosiego y tranquilidad, o que sus requerimientos fueran diferentes a los del director anterior, con lo que podría generar una situación de tensión o angustia. Ante esta última alternativa, en los distintos niveles jerárquicos podrían inferir que el nuevo jefe “pondrá el odómetro de la historia en cero” y que, a partir de ese instante, todos por igual quedarían alineados en el mismo punto de partida. Lo que se conocía pasó y ahora comienza una nueva obra. Ante esta nueva situación deberían tener que adaptarse a nuevos libretos, nuevas relaciones y quizá también a nuevos protagonistas. En mayor o menor grado eso es lo que siempre sucede ante circunstancias similares de cambios internos.

También trabajamos un plan de acción para abordar una situación conflictiva que surgió del análisis de los *stakeholders* internos: tres ejecutivos que se encontraban en Buenos Aires y que habían entendido que formaban parte de los elegibles en la carrera para llegar a CEO antes de la designación de Hernán. Se decidió tomar el camino directo y, dando la situación como un hecho consumado, Hernán mantuvo personalmente varias reuniones con cada uno de ellos. De los tres, uno decidió dejar la compañía luego de un mes. Los otros dos aún se encuentran trabajando codo a codo en la nueva gestión.

Cómo generar bases para la acción

Una de las acepciones que registra el diccionario de la Real Academia Española (RAE) para la palabra *sabiduría* es “Conducta prudente [cuerdo] en la vida o en los negocios”. Y en esas circunstancias en que todo se renueva, es de persona prudente apelar a la cuerda reflexión. Esta evita el impulso que confunde el pensamiento cuando solo se consideran válidos los resultados de la acción. En estas circunstancias se hace necesario recogerse interiormente —más allá de las urgencias propias de la situación— para generar posibilidades de crecimiento y desde ahí dar respuesta a cada una de las siguientes preguntas:

1. ¿Qué estrategia adoptar frente a los objetivos acordados con los accionistas? (análisis de fortalezas y debilidades).
2. ¿Qué se espera alcanzar? (determinación de los objetivos).
3. ¿Quiénes habrán de liderar cada una de las acciones? (complementariedad de fortalezas y habilidades necesarias).
4. ¿Cuál será la meta de cada uno? (definición de lo que cada uno habrá de lograr).

5. ¿Cuándo se llevará a cabo cada acción programada? (programación del momento en el que cada uno deberá actuar).
6. ¿Cómo habrá de llevarse a cabo cada acción? (acuerdos de adhesión).
7. ¿Con qué recursos se llevarán a cabo las acciones? (disponibilidad programada de los diferentes recursos).

Explicitar con absoluta claridad cuál será la estrategia del nuevo CEO, director o gerente, es la primera y más importante tarea que tiene un ejecutivo al iniciar su gestión. No importa si se trata de una pequeña o gran empresa. Luego deberá *comenzar a hacer* para que los demás se adhieran a **la idea**. Pero esto requiere tiempos de maduración en un contexto en el que, por lo general, las medianas organizaciones latinoamericanas no suelen dársele. Este es un momento crítico y por ello es que se aconseja darse ese tiempo para definir una estrategia donde se identifiquen tres fases de acción concretas y secuenciales. En el caso particular de Hernán consideramos las siguientes:

Primera fase. *La de acompañamiento a la gestión recibida y análisis de la situación.*

Es un tiempo de sensibilización en el que se busca comprender quién es quién, de qué potencial de recursos humanos se dispone y en qué situación se encuentran. Desde el punto de vista de la estrategia militar esto significa evaluar recursos disponibles y condiciones del ambiente interno. Es el momento en el que el uso de las ya comentadas matrices de análisis como la de “dinamismo y poder”, o la de “poder e interés”, son de gran ayuda para definir el mapa de situación y considerar las primeras decisiones. Es aconsejable que ese tiempo sea el más breve posible. No existe ninguna norma inequívoca, pero la experiencia indica que cuatro meses suele ser un periodo aceptable. Mes más, mes menos, este es el tiempo promedio que suele reconocer cualquier organización para que un nuevo gerente logre el conocimiento necesario y se haga cargo de la situación.

Segunda fase. *Es la de toma de decisiones para las primeras acciones.* El director muestra el perfil definitivo del camino que ha de emprender al establecer el plan de negocios. Es un momento que requiere exactitud y claridad en la comunicación de la estrategia, además de contar con la seguridad de que la misma fue comprendida por todos. Esto definirá la adhesión y el reconocimiento de quienes serán parte y darán vida a la gestión.

Quienes logren sentirse motivados por esa estrategia y sus posteriores planes de acción conformarán un “equipo en espera de operar”. Podrá no tener aún la consistencia y el ejercicio de un equipo sólido y experimentado pero, habiendo interés y compromiso, estarán dadas las condiciones para comenzar a andar nuevamente. Los detalles de estos temas tan vitales en el *management* los veremos más adelante. Es

recomendable que este tiempo de aproximación a la comprensión de la estrategia, como soporte de la acción, sea planificado con máxima precisión y no ocupe un lapso demasiado prolongado.

Tercera fase. Es el momento de las acciones definitivas. Este es el momento del armado del plan estratégico del negocio. Sintetiza “el gran acuerdo final para el abordaje de la gestión”, luego de negociar y ponerse de acuerdo internamente para definir cuáles habrán de ser las prioridades y la dirección del negocio. Las decisiones finales que ahí se toman están directa y estrechamente relacionadas con los compromisos y acuerdos de gestión productiva a los que el nuevo CEO se compromete.

La hora de las decisiones

Trabajamos duro para armar los mapas de gestión que le serían útiles a Hernán. Durante ese tiempo mi amigo me decía que para él la realidad de la gestión le había demostrado que es muy difícil tomar decisiones, con una base de información suficiente, frente a la premura que exigen los casos en la realidad y lograr los resultados esperados. Y he observado que la mayoría de los gerentes, con buenos resultados en su gestión, expresan una opinión similar a la de Hernán. Admiten que lo ideal es contar con toda la información del mundo, pero también reconocen que si se tuvieran la posibilidad de acceder a todas las hipótesis posibles, el momento de la toma de decisión no dejaría de ser un momento mágico de impulso y audacia. Un momento equivalente a arrojarse al océano con la fe de haber escogido la mejor alternativa, habiendo desarrollado la capacidad de “anticiparse y prever la actualidad ya modificada”. ¡Pavada de visión! “¡Qué decidido que es Fulano!” decía Zutano, mientras Fulano pensaba “¡Qué decidido ni qué decidido, no tengo más alternativa que definir esta situación!”. Cuando se tiene que tomar una decisión no queda otro camino que hacerlo y esto no es otra cosa que decidir lo que se debe decidir.

Todos sabemos que decidir es un acto que requiere razonabilidad, y esto es verdad. Pero también requiere de la audacia de arrojarse a la creación de un hecho inexistente que desencadenará una nueva situación. Decidir es crear una nueva perspectiva frente a la situación imperante intentando modificarla. Y para eso hay que creer. Y para creer no alcanza solo la razón. Se necesita corazón, sentimiento y percepción. Póngale el nombre que quiera. Lo que sí sé es que toda decisión no es un acto solamente racional del cual emerge una señal pura e indubitable. Tiene mucho que ver con una fórmula parecida a “cincuenta por ciento de razón + cincuenta por ciento de corazón”. Este tema lo he tratado extensamente con médicos que realizan cirugías de alta complejidad y me han dicho que viven constantemente frente a la necesidad de tomar decisiones, en milésimas de segundo, por las que deben llevar a

cabo cambios trascendentales frente a los procedimientos planificados originalmente. De todas maneras consienten que eso sea así, que es el riesgo para el que deben prepararse, ya que estos son “los momentos de verdad” en la que una toma de decisión puede decidir la vida o la muerte de un paciente. Es el momento “en que el corazón da su opinión”. Así lo expresan los profesionales consultados durante las entrevistas, no sin un cierto dejo de incomodidad. No ven que haya una explicación racional posible.

Mucho se ha hablado y escrito sobre “la toma de decisiones”; siempre como una secuencia ordenada del pensamiento. Y esto es verdad. Pero también es verdad que toda toma de decisión entraña una inquietante aventura en la que uno sabe que se modificará lo realmente conocido, a sabiendas de que de esa nueva circunstancia también habrá que hacerse cargo. Consiste en transformar el temor o la inseguridad en un impulso de creatividad, considerando que siempre existirá la duda hasta que la decisión que se haya tomado confirme lo que antes fue percepción. En definitiva, decidir es animarse a “la destrucción creativa”, teniendo fe en que la modificación de lo existente vale la pena vivirla, y así sucesivamente. ¿Por qué sucesivamente? Porque la nueva circunstancia que se construye es el resultado de una decisión personal que luego derramará su efecto en la forma de razonar de la organización y sus asociados. Así se producen renovadas circunstancias que imponen el surgimiento de decisiones originales. Es sabio reconocer que todos los días se debe aprender a dejar de saber. A algunas personas esto les inquieta; a otras, como a Hernán, parece incentivarlas para ordenar el paso hacia el planeamiento estratégico, paso que será el que genere resultados por propia decisión. Y de esto se trata ser gerente, hacer que la incertidumbre se transforme en situaciones manejables. Esta es la razón por la que digo que “las empresas no son, sino que están permanentemente haciéndose”.

Conclusión

No es recomendable dirigir una empresa si no se desarrolla una estrategia coherente que dé soporte a las acciones posteriores. Los fundamentos de esta estrategia se hallan en las definiciones de “en qué negocio se desarrollará la empresa” y “cómo habrá de relacionarse con sus diferentes *stakeholders*”. Tener respuesta a estas dos premisas pone en condiciones a la empresa para generar: *a)* un plan estratégico acordado que defina el norte a alcanzar, marcando con propiedad los objetivos que se desea lograr, y *b)* planes de acción que especifiquen las operaciones propias para alcanzar dichos objetivos. No importa si se trata de una PYME o de una corporación internacional de gran porte, esto es elemental para cualquier tipo de empresa.

Un gerente debe tener siempre en cuenta que necesitará de un gran impulso que le haga perder temor a la destrucción creativa. Quien tiene vocación de dirigir sabe

que debe tener fe en que vale la pena vivir la constante modificación de lo existente si se va por un norte definido. Porque las empresas no son, sino que se forjan día a día con 50 por ciento de planificación coherente y 50 por ciento de corazón. Usted y yo conocemos que las decisiones no son actos puramente racionales de los que emergen señales indubitables. Sabemos que en ellas siempre estarán presentes la razón, el riesgo y la pasión. La clave de las decisiones exitosas está en procurar acotar los riesgos con el fundamento de la razón pero poniendo toda la pasión. ■

¿Qué está haciendo para que las cosas ocurran?

Definir su propia estrategia y luego actuar en consecuencia, garantiza el camino hacia su meta y evita el riesgo de terminar formando parte de la estrategia de otros.

Ejemplos que van desde la mitología griega hasta los más grandes emprendimientos de nuestros días, testifican las ventajas que obtienen quienes asumen la estrategia de hacer que las cosas ocurran. Para llevar a cabo la planificación estratégica existen protocolos de gestión probados que aportan certeras pistas para generar empresas con futuro.

El protocolo de planificación estratégica, desarrollado en este capítulo, sintetiza la filosofía y el compromiso de acción de los equipos que acuerdan hacer que las cosas sucedan y alcancen las metas previstas.

La odisea de planificar resultados

Según nos cuenta *La Ilíada*,¹ el Caballo de Troya respondió a un plan sagazmente perpetrado por Ulises.² Este era un comandante griego conocido como “el astuto” por su prodigalidad de ideas en la guerra contra los troyanos. Hartos de batallar por la toma de la ciudad amurallada, los griegos construyeron un enorme caballo de madera hueco y lo dejaron en las puertas de la ciudad de Troya, luego fingieron marcharse en sus naves. Los troyanos, pensando que aquel era un trofeo de victoria abrieron el portal y lo introdujeron en la ciudad. Esa misma noche los guerreros de Ulises, que se habían ocultado en el interior, salieron de su escondite dentro del caballo y franquearon el acceso a la ciudad. Fue entonces cuando el ejército griego en pleno sorprendió a los troyanos. Ulises, habiendo planificado y llevado a cabo aquella sorprendente idea mostró ser un guerrero astuto que hacía que las cosas ocurrieran.

Luego de la Guerra de Troya,³ Ulises deseaba regresar a su tierra para encontrarse con su mujer Penélope y su hijo Telémaco. Su flota tenía por delante un viaje que podría haber durado dos o tres semanas en las naves que viajaban. Sin embargo, según

¹ *La Ilíada*, epopeya griega que narra los acontecimientos ocurridos durante 51 días en el décimo y último año de la Guerra de Troya. Se considera el poema más antiguo escrito de la literatura occidental, atribuido tradicionalmente a Homero, quien pudo vivir en el siglo VIII a. C., en Jonia, hoy región de Turquía.

² Ulises, también llamado Odiseo, tarda veinte años en regresar a la isla de Ítaca, periodo durante el cual su hijo Telémaco y su esposa, Penélope, deben tolerar en su palacio a los pretendientes que buscan desposar a Penélope, ya que pensaban que Ulises había muerto. Dotado de gran astucia, Ulises es capaz de escapar de los continuos problemas a los que ha de enfrentarse, con audaces discursos e ingeniosos planes de los que se vale para conseguir sus objetivos.

³ La Guerra de Troya es uno de los ejes centrales de la épica grecolatina y fue narrada en un ciclo de poemas épicos de los que solo dos han llegado intactos a la actualidad, *La Ilíada* y *La Odisea*, ambas obras atribuidas a Homero. Los antiguos griegos creían que los hechos eran ciertos y los ubicaban en los siglos XIII a. C., o XII a. C.

nos cuenta Homero en *La Odisea*,⁴ las aventuras e infortunios sucedidos durante el trayecto hicieron que aquellas pequeñas embarcaciones, impulsadas por una sola vela y un grupo de remeros de apoyo, demoraran 10 años para alcanzar su meta. Quiso el designio de los dioses que peregrinaran por aquellos bravíos mares y tuvieran la oportunidad de superar innumerables experiencias. El relato de *La Odisea*, independientemente de su realidad histórica, constituye un prolongado viaje de amor, de peligro y confianza en el liderazgo de Ulises y sus compañeros, que va más allá de cualquier época. El espíritu inquieto y guerrero de Ulises se apoyaba siempre en la estrategia como principal instrumento para luego lograr el éxito en sus combates.

Apenas adentrado en el mar rumbo a su tierra, la isla de Ítaca, los elementos actuaron en contra de los navegantes. Vientos y mareas hicieron que, exhaustos, por fin lograran detenerse en la primera isla que avistaron. La tierra era fértil, con fuentes de agua purísima y poblada de generosos viñedos, pero sus habitantes, los cíclopes, eran salvajes gigantes que vivían en cavernas sin reconocer leyes ni jefes. Al momento de desembarcar en aquella pequeña isla Ulises, prudentemente, les dijo a sus hombres: “Quédense en las naves mientras yo bajo con algunos de los nuestros para ver qué clase de gente habita aquí”.

Así lo hicieron. Entonces Ulises partió tierra adentro acompañado de 12 de los más valientes soldados de que disponía. No tardaron en descubrir una inmensa cueva cuya entrada se encontraba cubierta por el espeso ramaje de un enorme laurel. Aquel lugar era la guarida de uno de los horribles gigantes que habitaban la isla. Afortunadamente, en ese instante no se encontraba ahí. Se trataba de Polifemo, un gigantón espantoso con un ojo enorme en la frente, vivía solo en aquella cueva y se ocupaba de cuidar el rebaño de cabras con cuya leche elaboraba sus alimentos.

Ulises y sus hombres decidieron entrar en aquella cueva y en medio de la espesa penumbra, pudieron distinguir en el suelo umbroso ollas en las que el gigante guardaba la leche que obtenía de sus cabras. Ahí dentro se encontraban pensando lo que le dirían al dueño de la cueva cuando, de repente, este entró precedido por su enorme sombra. Llevaba sobre sus hombros un haz de leños que, al arrojarlos al suelo, sacudió la tierra produciendo un ruido aterrador. Esto hizo que Ulises y sus guerreros se ocultaran temerosos. El gigante inmediatamente percibió la presencia de extraños y lanzó un grito:

—¿Quiénes son ustedes? ¿Qué están haciendo aquí?

—Somos soldados que volvemos de Troya. Ahí hemos luchado por nuestro rey Agamenón y estamos regresando a nuestra patria. Te rogamos que nos des la hospitalidad que nuestro dios Zeus ordena para los extranjeros —respondió inmediatamente Ulises.

⁴ El regreso de Ulises constituye el tema de *La Odisea* que narra la vuelta a casa del héroe griego tras la Guerra de Troya. Es un poema épico griego compuesto por 24 cantos, atribuido al poeta griego Homero. Se cree que fue escrito en el siglo VIII a. C., en los asentamientos que Grecia tenía en la costa oeste de Asia Menor.

—Nosotros los cíclopes no tememos a los dioses y no acatamos sus órdenes. ¿Está anclada cerca vuestra nave? —tronó en respuesta la voz de Polifemo.

Ulises comprendió que aquel gigante intentaba conocer si había más hombres para poder apoderarse de ellos y comérselos. Entonces le respondió:

—Los que aquí veis somos los únicos que hemos logrado sobrevivir al naufragio.

Dicho esto, vieron cómo el gigante se abalanzaba sobre ellos. Con una sola mano levantó a dos de los guerreros. Los observó con su enorme ojo y de un bocado los engulló mientras bebía también largos tragos de leche. Cuando estuvo satisfecho se tendió en el suelo y se quedó profundamente dormido. Ulises, al ver al gigante tendido en el suelo, se reunió inmediatamente con sus hombres y comenzaron a cavilar qué debían hacer para poder escapar de ahí y no morir en las fauces de aquel desagradable grandulón. Al observar el entorno lo primero que advirtieron fue que la pesada piedra que cubría la salida de la cueva estaba cerrada, no la podrían mover ni aunque hubieran 30 hombres más. Esto les llevó a comprender que si eliminaban a Polifemo ahí mismo tampoco podrían sobrevivir, ya que quedarían encerrados y morirían muy pronto de hambre una vez consumidos los alimentos del gigante. Pasaron la noche elucubrando distintos planes, pues tenían claro que debían escapar cuanto antes de ahí. Tenían que medir sus propias fuerzas y posibilidades frente a lo que aquel increíble entorno les presentaba. Así pasaron la noche y el nuevo día llegó.

El gigante despertó y como un autómatas hizo lo que hacía todas las mañanas, comenzó a juntar sus cabras y corrió la pesadísima piedra para partir hacia el campo conduciendo a su rebaño. Pero antes volvió sobre sus pasos para colocar nuevamente en su sitio la pesada roca que cerraba el acceso. ¡Aquellos hombres veían horrorizados cómo quedaban nuevamente encerrados en la cueva! No obstante, Ulises, viendo lo que en ese momento el cíclope hacía, comprendió que se presentaba una oportunidad. Debían planificar urgentemente una serie de acciones para hacer que se presentara la posibilidad de escapar, no podían quedarse esperando que esta les cayera del cielo.

Pasaron las horas y al atardecer regresó Polifemo a la cueva seguido de sus cabras. Ya con un plan de acción elaborado, Ulises se acercó al gigante llevando en sus manos una enorme copa repleta del más exquisito vino, mientras le decía en voz alta:

—¡Oye Polifemo, prueba este vino que traíamos en abundancia con nosotros! Estoy seguro de que supera en calidad y sabor el que tú produces.

Tentado el gigantón aceptó el convite y probó el rico vino griego exclamando:

—¡Oh, jamás he probado un néctar así! ¡Dadme más licor y dime cómo te llamas! Te recompensaré por esto.

Ulises, que nada deseaba tanto como que aquel monstruo se embriagara, respondió sirviéndole cuantas veces pudo hasta que le dijo:

—Puesto que quieres recompensarme te diré mi nombre. Me llamo “Nadie” y así me conocen los hombres que están a mis órdenes.

—¡Oh!, ¡oh! Te llamas Nadie. Como te he dicho te recompensaré comiéndome primero a todos tus hombres y te dejaré a ti para el final— respondió Polifemo burlándose de todos y lanzando al aire una gran carcajada.

Poco tiempo pasó para que Ulises notara que el gigante ya estaba ebrio y despararramado en el suelo. En ese momento todos pusieron en práctica la siguiente fase del plan que habían acordado. Los cuatro hombres más fuertes del grupo tomaron un enorme leño que habían afilado muy bien y corriendo contra el gigante ¡lo hundieron con todas sus fuerzas en el horrible ojo del cíclope! Polifemo dio un salto y comenzó a lanzar alaridos de dolor al tiempo que se quitaba aquella estaca del ojo y llamaba a sus hermanos, que habitaban en las cercanías. Estos acudieron prestos y le preguntaron:

—¿Qué te sucede Polifemo, por qué gritas?, ¿ha sido un ladrón quien te ha herido? A lo que él les respondió gritando:

—¡Nadie me hirió!

—¡Pero si tú mismo dices que “nadie” te ha herido, nada podemos hacer por ti!— exclamaron los cíclopes que, como seres muy crueles nada les conmovía y se marcharon de ahí sin preocuparse por los extranjeros que se hallaban ocultos.

El enorme cíclope, en medio de su dolor, comenzó a buscar entonces a quienes lo habían herido. Al no poder ver, Polifemo se paró y atravesando la entrada con los brazos abiertos se preparó para atrapar a cualquiera que intentara escapar. En ese preciso momento Ulises puso en marcha la siguiente parte del plan de acción urdido. Comenzó a atar con mimbres a cada uno de sus hombres debajo del vientre de los carneros, cosa que finalmente también hizo consigo mismo, mezclándose en el rebaño. Mientras tanto, el alba despuntaba y los animales, acostumbrados a su rutina, comenzaron a prepararse para salir de uno en uno apenas se abriera la puerta. Ahí Polifemo apenas corrió la gran piedra palpaba nervioso con las manos el lomo de cada animal que partía en fila hacia el campo abierto. Sospechaba que aquellos hombres podrían escapar montados en los carneros. Lo que no pudo imaginar era que debajo de ellos se ocultaba cada uno de los guerreros. Cuando todos pudieron escapar y llegar sanos y salvos a sus embarcaciones Ulises, ya a bordo, les relató a los demás lo que había acontecido. En los corazones de todos reinaba la tristeza por haber perdido en aquella empresa a varios de sus compañeros. Con el correr de los días aquel dolor se disipaba con la esperanza de arribar pronto a su patria, misión que todos anhelaban con el alma.

Esta fue una de las tantas aventuras que les tocó a Ulises y sus hombres vivir en el transcurso de los diez años que duró la travesía para retornar a su tierra. En todas ellas pudieron escapar de los peligros que significaron, porque Ulises y sus guerreros tenían una muy clara visión compartida: regresar a su hogar, a su patria, con su gente y en eso nada ni nadie los detendría. En todos los casos, para lograr su misión, Ulises acostumbraba observar la situación en que se encontraba considerando de qué recursos propios disponía y cómo influía el entorno respecto a lo que pretendía lograr.

Eso hizo cuando planeó herir al cíclope y no eliminarlo, cuando se dio cuenta de que era imposible recorrer aquella enorme piedra si no lo hacía Polifemo. Esa era la única alternativa que tenían para salir de ahí con vida. En cada caso aplicó luego una serie de acciones determinando qué es lo que tendría que hacer cada quien, cómo lo debía hacer y en qué momento lo debía hacer. De esa manera, definiendo la meta a alcanzar: “regresar a su tierra”, y estableciendo una estrategia en la que valoraba las posibilidades del grupo y lo que en aquel entorno le imponía el gigantón, definieron su objetivo: “huir de ahí con vida”. Teniendo clara aquella visión compartida y la meta que se proponían alcanzar, definieron un ajustado plan de acción y perfeccionaron el escape camuflados entre el rebaño.

La planificación en las empresas del siglo XXI

Tal como en los relatos de Ulises, en *La Odisea*, las acciones empresariales sirven para completar y satisfacer necesidades. Son respuestas a ideas puestas en práctica. Como en las historias de Ulises, las empresas nacen con un fin por lograr y, por ende, requieren organizar conocimientos y esfuerzos que minimicen los riesgos de apostar al futuro. Tanto en aquellos tiempos como ahora, el futuro se mostraba incierto, pero aquellos guerreros sabían que si se organizaban, podrían llegar a destino. Desde siempre el mundo de los negocios ha sido un agente activo de progreso que ha aportado nuevas soluciones, ha difundido tecnología, incrementado la productividad, impulsado la calidad y mejorado los servicios. Y esto, definitivamente, ayuda a que las cosas buenas de la vida estén disponibles y cada vez al alcance de más gente. La actividad empresarial genuina es en sí misma una causa noble, pero hay que ir más allá. Hace falta medir el éxito en términos de los resultados que se obtienen no solo para uno mismo, sino también para los demás. Esto no es producto de un pensamiento ingenuo, sino que forma parte de la responsabilidad directiva de saber complementar los esfuerzos de todos para lograr un “ganar-ganar”. Recuerde que dirigir, dar dirección a algo, no es otra cosa que *enderezar, llevar algo rectamente hacia un término o lugar señalado* para lo cual se requiere primero identificar el fin y luego evaluar y planificar cuál será el mejor camino que conduzca a ello para ir organizadamente tras él.

Planificación estratégica, un protocolo de gestión para alcanzar la meta

Para dirigir con éxito la toma de la ciudad de Troya, para lograr huir del monstruo Polifemo, lo mismo que para administrar una empresa multinacional o una PYME, resulta indispensable desarrollar una estrategia que dé soporte a las acciones. En esa línea la planificación estratégica es un clásico protocolo de gestión que da sustento a las

acciones para alcanzar las metas que todo tipo de organización desea lograr. Hoy resulta difícil imaginar el futuro de cualquier emprendimiento si no se piensa en términos estratégicos, así como lo hacía Ulises; es decir, en términos de qué es lo que hay que hacer para que las cosas sucedan.

Durante mucho tiempo gran cantidad de empresarios y directivos opinaron que planificar en épocas de incertidumbre y cambios constantes era una actitud ingenua que llevaba a comprometer el futuro de las organizaciones; otros entendían que, ante contextos cambiantes y poco predecibles, resultaba imposible planificar siquiera a un año y que aquella era una simple excusa para quienes solo deseaban ejercer el control. Algunos más decidieron poner en práctica la planificación estratégica y en la actualidad usan este instrumento por convencimiento y utilidad genuina en su gestión empresarial. Son quienes opinan que trabajar con criterios estratégicos y utilizar una metodología probada en su empresa reduce la inseguridad, cambia el criterio de “ver qué hacer cuando las cosas ya han sucedido” por el “saber qué hacer para que las cosas ocurran”. Además creen que esta manera de pensar la gestión involucra a todos los participantes en el armado de su propio futuro, con la oportunidad de prepararse para aprovechar los riesgos como factores de oportunidad controlada.

La planificación, como rutina de gestión directiva, desarrolla la capacidad y la potencialidad de conocer dónde se desea invertir y poner los esfuerzos para construir, paso a paso, el futuro de todos los integrantes de la empresa.

Viejos mitos de un efectivo protocolo de gestión

Uno de los mitos que más contribuyó a descartar la planificación estratégica, sobre todo en las pequeñas y medianas empresas, fue pensar que exige mucho tiempo, además de resultar muy complejo lograr su aplicación. En parte eso fue así, ya que hubo quienes se ocuparon de presentar el planeamiento estratégico como un procedimiento cuya puesta en práctica era algo muy complicado. Por otro lado, también aparecieron distintas excusas internas animadas por el hecho de pensar que al definir y acordar con demasiada anticipación las acciones a llevar a cabo, se pierde la libertad de gestionar con el respaldo de la habilidad y el criterio personal conseguido.

Desde el primer momento hay que comprender que planificar no es sinónimo de adivinar lo que habrá de ocurrir. Planificar consiste en definir en qué negocio se está, quién se es como organización, cómo puede impactarle el entorno y a partir de ahí evaluar y considerar cuáles son los objetivos que realmente se pueden alcanzar con un plan de acción definido. Ordenarse en este aspecto lleva su tiempo y su esfuerzo, pero siempre resulta más económico y previsible planificar y esforzarse por lograr que ocurra lo deseado, que encontrarse sorpresivamente frente a situaciones no previstas y, en consecuencia, reaccionar de manera improvisada.

Para introducir en cualquier organización la planificación estratégica, como protocolo de gestión, es imprescindible que la responsabilidad y el compromiso inicial provengan del equipo de dirección. Es decir, que estén convencidos de que la implementación de este protocolo les ayudará a optimizar el potencial de la empresa. Luego, con el tiempo, se descubrirá que el planeamiento es realmente eficaz cuando se convierte en un instrumento de gestión requerido por todos los involucrados.

La secuencia del proceso

Como todo protocolo, este se compone de una secuencia ordenada de definiciones, análisis y decisiones por tomar. Para generar una visión integral del proceso y cuáles son las partes que componen este protocolo de acción resulta muy útil ver un mapa general del mismo. Para efectos prácticos veremos primero lo esencial del planeamiento estratégico. Luego se irán agregando otros elementos importantes que se podrán ir incorporando a medida que crezca la confianza y la seguridad en cada uno de los participantes. Hagamos entonces un primer acercamiento a este protocolo de gestión para ver cómo se constituye paso a paso.

Definición de la misión de la empresa. Ulises y sus guerreros encontraron su definición que los movilizó y les hizo soportar toda la larga travesía. Ellos definieron como misión que deseaban “regresar a su tierra”. Hay que establecer primero una sólida base identificando cuál es la razón de ser de la empresa. Aunque parezca una pregunta demasiado simple resulta importante interrogarse en qué negocio está o ¿cuál es la razón de ser de la empresa? Las personas que se han hecho esta pregunta se han encontrado con una interesante sorpresa. Quiero ilustrar lo dicho con la siguiente historia que me tocó vivir en Europa hace unos años atrás.

Era una de esas noches de invierno crudo en Barcelona. Tres personas ocupábamos una mesa muy bien servida en el comedor de un elegante hotel: Miguel, el dueño de una muy conocida fábrica de grifos de España, mi socio Javier Palom Izquierdo,⁵ y yo. Conversábamos sobre lo que ocurriría al día siguiente muy temprano, ya que nos habían contratado para una tarea de consultoría y nos reuniríamos con el grupo de directores para analizar el nuevo plan estratégico de aquel enorme complejo industrial. Todo sucedía de acuerdo con lo que corresponde en una cena de este tipo, hasta que una pregunta que Javier le hizo a Miguel me sobresaltó.

—Dime Miguel, ¿a qué se dedica tu empresa?

⁵ Javier Palom Izquierdo, fundador y presidente del Grupo ODE. Profesor mercantil por la Escuela Superior de Altos Estudios Mercantiles de Barcelona. Miembro de la Academia de Ciencias de Nueva York. Profesor Titular de la Escuela de Administración de Empresas de Barcelona.

—Pero hombre —replicó él—, ¿cómo tú me haces esta pregunta tonta luego de haber conversado tanto sobre la empresa...! ¡Tú sabes, somos los principales fabricantes de grifos de España!

Miguel era un hombre de tez muy blanca, de estatura escasa, inquieto y vivaz. Recuerdo aún ese momento muy nítidamente, más allá de los años que han pasado. Él, sentado en su silla, transformándose luego de escuchar aquella pregunta. Sus ojos se encendieron y la piel blanca de su cara tornó a confundirse con el rojo de la corbata. En aquel entonces yo era muy joven y pensé que en ese instante, ahí mismo, terminaba nuestra relación de consultoría. Afortunadamente no fue así. Nunca vi un *somme-lie*r tan oportuno cuando, acercándose a la mesa y dirigiéndose a Miguel, sugirió:

—Señores, para lo que han ordenado les recomiendo un Marqués de Cáseres...

Fue el instante justo y necesario para recomponer aquello. Javier, que conducía aquella situación con maestría, continuó la conversación como si nada extraño hubiera estado a punto de estallar y la cena concluyó sin otros inconvenientes. Miguel pasó la noche en su habitación con esa pregunta clavada en sus entrañas de catalán orgulloso, y a la mañana siguiente, reunidos todos en la sala, abrió la sesión de la siguiente manera:

—Buenos días a todos. Saben que estamos aquí reunidos para reflexionar y definir nuestro nuevo plan estratégico. Señores, creo que tenemos mucho trabajo por delante...

Miguel instaló un espeso silencio en el ambiente mientras se ocupaba de ponerle algo de azúcar a su taza con humeante café. De los directores presentes ni una tos se escuchaba. Luego continuó:

—Antes de comenzar quiero deciros que anoche, casi no he logrado conciliar el sueño. No he podido dormir por una pregunta que me hiciera uno de los consultores que hemos contratado. Señores, no he pegado un ojo en toda la noche porque este señor me ha preguntado ¿en qué negocio estamos nosotros! ¿¿Cómo se le pudo haber ocurrido hacernos a nosotros esta pregunta?!

Todos se miraron incómodos, sin emitir una sola palabra. —Señores —repitió Miguel— no he podido conciliar el sueño, no por la pregunta, sino por la respuesta. ¿Cómo puede ser que no nos hayamos dado cuenta de que estábamos encerrados desde hace ya tantos años, fabricando solamente grifos? ¡Exclusivamente grifos! ¡Y ahora sé que es eso lo que nos inquieta a muchos de los que estamos aquí presentes!

Una tos en el fondo del salón marcó el punto y aparte que aprovechó Miguel para replicar: —Sí caballeros, nos inquieta. Por lo menos a mí me inquieta, y mucho, no saber de qué otra forma hacer grifos. Señores no hemos sido capaces de caer en la cuenta de que ¿estamos en el negocio de administrar fluidos!, ¡y nos hemos estado ocupando solo de una pequeña porción de un enorme negocio! Es con esta nueva mirada que quiero que iniciemos hoy nuestro trabajo. Vamos, comencemos pues tenemos mucho que hacer. Por favor Javier, te escuchamos...

Confieso que en aquel momento me volvió el alma al cuerpo. Al mismo tiempo veía que Javier me guiñaba prudentemente un ojo. Miguel pudo haber tomado aquella pregunta como una impertinencia, pero Javier sabía que el presidente de la empresa era lo suficientemente perceptivo e inteligente. Javier supo colocar la pregunta en el momento oportuno en la persona justa. Miguel así lo entendió y fue en búsqueda de la respuesta. Trabajamos arduamente durante dos días en esa línea de pensamiento. Comprender que el principio de la misión de la empresa consistía en “administrar fluidos” les permitió a esos 10 hombres redimensionar el plan estratégico de su negocio y darle un renovado horizonte a la empresa. De ahí en adelante amplió su visión y su perspectiva productiva. En la actualidad, además de grifos, producen exclusas, válvulas de todo tipo, tuberías, termotanques, etcétera. Es que las empresas no son algo inerte, sino que tienen vida y “están regenerándose constantemente”. El cambio es lo único permanente y hay que tener la valentía de reconocerlo, aun cuando a la empresa le esté yendo bien. En este caso Miguel supo hacerlo. Él sigue siendo un guerrero mitológico de los que hacen que las cosas ocurran.

El caso de Ulises y sus guerreros es como el de Miguel y su gente, la misión resume la razón de ser de su organización, de aquello cuyo poder de atracción moviliza todas las energías de los participantes y reúne todos los recursos disponibles con una visión compartida: aceptar los desafíos y generar nuevas alternativas.

Existen centenares de casos de organizaciones, pequeñas y grandes, que aun siendo exitosas en su rubro, han debido dar un cambio de rumbo en su misión. En el camino descubrieron un horizonte de mayor envergadura del que avizoraban al principio de su gestión. Un ejemplo reciente es el cambio que produjo el chef internacional Ferran Adrià, con su exitosísimo restaurante “El Bulli” que lo ha transformado ahora en una fundación para la innovación. La nueva cocina de autor se aleja ahora de la gastronomía como definición clásica para dedicarse a “hacerles pasar algunas horas de buenos momentos a los otrora comensales”. Otro ejemplo es Xerox, empresa icono en el negocio del hardware de la duplicación que alcanzó a mutar al servicio de la información salvando así su futuro. Kodak, otra estampa clásica de la megaempresa mundial, creadora de la digitalización de imágenes, que en la actualidad no parece encontrar el rumbo adecuado comprometiendo su futuro. Cualquiera que sea el tipo de organización, grande, mediana o pequeña, pública o privada, con fin de lucro o sin él, ninguna existe para sí misma; se trata de medios creados para obtener fines determinados que pueden mutar con el paso del tiempo. Los jardines de infantes, los colegios, las universidades, las órdenes religiosas, las iglesias, las empresas industriales, los sindicatos, los clubes, las mutuales, las fundaciones, en el instante de su creación partieron de la tensión que se estableció entre el momento en el que fueron imaginadas y su posterior y gradual concreción. Definir la misión consiste en “aterrizar” la idea de su razón de ser, manteniéndose la atención en los continuos y variables vientos de cambio. Si no se señala con claridad este propósito y se revisa con cierta

frecuencia, resultará muy difícil compartir con los demás los esfuerzos para generar futuro.

Determinar la misión es el primer paso común a dar tanto para los emprendimientos que comienzan a gestarse como para aquellos que ya han recorrido gran parte de su historia. Este puede ser, para quienes no se lo han planteado aún, el punto de inflexión determinante para lograr reunir todas las voluntades en pos de una meta común.

Paso 1. Definición de la Misión. Para ir directo al punto vale la pena tomar como ejemplo la declaración de misión de una empresa que está en la industria de los medicamentos y que expresa así: “Somos una empresa dedicada a mejorar la calidad del cuidado de la salud humana, especialmente en la prevención de malformaciones congénitas, por medio de productos que investigamos, desarrollamos y producimos”.

La misión resume la razón de ser de las organizaciones, aquello que por su poder de atracción moviliza todas las energías disponibles y reúne los recursos tras un fin determinado. Define el negocio en el que está.

Paso 2. Definición de la visión. Establecida la definición del negocio, el siguiente paso consiste en procurar describir la situación futura que desea lograr la empresa. Esto es lo que se denomina visión y establece cierto grado de tensión entre lo que se es y lo que se desea llegar a ser. Las preguntas que ayudan a definir la visión de una empresa son: ¿Cómo quiere que sea la organización en los próximos años? ¿Cuál es la imagen futura que desea de su empresa? ¿Hacia dónde quiere dirigirla? Un ejemplo es el de Comercial Mexicana, conocida cadena de tiendas de autoservicio y supermercados que, al responder a estas preguntas, definió su visión de la siguiente forma: “Trabajamos para llegar a ser la cadena de tiendas de autoservicio con total cobertura nacional que ofrezca al mercado la mejor opción de compra por su relación precio, surtido, trato y calidad”.

Definir la misión y la visión de la empresa resulta vital para que todos los involucrados conozcan, sin lugar a dudas, en qué negocio está la empresa y hacia dónde dirigirá sus esfuerzos. Lo que sí hay que cuidar decididamente, es luego actuar congruentemente con la definición.

Paso 3. Análisis de situación interna y externa. Decidida la razón de ser y la perspectiva de la organización, surge una nueva tarea orientada al análisis del potencial que posee la empresa para desarrollarse y cuáles son las características del mercado en el que emprenderá sus negocios. Para ello es necesario analizar puntualmente:

La organización. Determinando sus fortalezas, debilidades y carencias propias.

Los clientes. Definiendo quiénes son o serán, indagando qué esperan de la empresa y dónde se encuentran.

El entorno. Precisando qué incidencia tendrá todo lo que ocurre fuera de la organización.

Los resultados obtenidos ofrecerán un mapa de posibilidades de desarrollo que dará sustento a los objetivos que se pretendan alcanzar. ¿Quiénes son y dónde se encuentran los clientes potenciales?, ¿qué objetivos cree que se puedan conseguir?, ¿a dónde cree que puedan llegar?, son algunas de las preguntas que habrá que responder antes de emprender cualquier acción. Los detalles los veremos en las siguientes páginas. Lo importante, por ahora, es tener claro cuáles son las piezas que componen el mapa global de la planificación estratégica.

Paso 4. Definición de los objetivos. Hay que poner mucha atención al momento de definir los objetivos, ya que estos suelen confundirse con deseos. Los objetivos deben poder ser medidos en sus tiempos de cumplimiento y en sus formas. Describen de manera concreta y mensurable cada uno de los resultados que se desea alcanzar. Si el análisis de situación determina que no se reúnen esos requisitos, es posible que no se tenga suficiente información o que, efectivamente, sean deseos más que objetivos por alcanzar. Un ejemplo puede ayudar a aclarar este concepto. Es frecuente plantear un falso objetivo si se expone de la siguiente forma: “Nuestro laboratorio habrá de alcanzar, en este ejercicio, una capacidad de producción de un millón de unidades del medicamento G-27”. Expuesto así, este es un deseo más que un objetivo. La misma empresa, en similar posición, deberá conformar la siguiente información para definir si alcanza el estatus de objetivo: ¿cuál es el nivel o el porcentaje de crecimiento posible de alcanzar?, ¿sobre qué parámetros o hechos posibles podrá asegurar tal crecimiento?, ¿dónde se concretará o con qué elementos se llegará a tal aumento de producción?, ¿cuál será el ritmo de aproximaciones sucesivas para poder medir los avances programados y cumplirlos? Además, será importante definir quiénes serán los responsables del logro de cada acción, cumpliendo con los puntos básicos que establece un plan razonable. Si se dispone de tal información el deseo anteriormente definido como tal se convertirá en objetivo si se expresa, por ejemplo, de la siguiente forma:

“Nuestro laboratorio alcanzará, durante el presente ejercicio, una producción de un millón de unidades de G-27 (un crecimiento de 300 mil unidades por sobre la producción del último ejercicio) que se fabricarán en las plantas procesadoras 3 y 4 de Villa Soldati, a razón de 40 mil unidades por mes en la primera, y 43 333 en la segunda. Para lo cual se ha previsto [...] (Aquí se define quiénes serán los responsables de cada proceso, cómo lo harán y de qué recursos se dispondrá para alcanzar dichos volúmenes”).

En este caso ya es un objetivo porque cumple con la condición básica de ser medible y comprensible en su redacción. Hay que ser cuidadoso en este aspecto, ya que son muchos los empresarios que habiendo definido los objetivos parten raudos, sin más, tras estos y terminan fracasando sin encontrar luego las razones de su posterior

fracaso. Y esto puede suceder porque no se plantearon objetivos reales, es decir, no se contaba con información suficiente sobre lo que se considera un objetivo, o porque no se tuvo en cuenta la necesidad de cumplir con un paso previo a la acción de ir por el objetivo. En ese caso es probable que no se hayan tomado el tiempo suficiente para armar el puente de relación entre el planteamiento de los objetivos y los planes de acción para alcanzarlos. Una cosa es saber a dónde ir y otra muy distinta es conocer quién se hará cargo, cómo habrá de hacerlo y de qué recursos dispondrá para llegar. En eso consiste el siguiente paso luego de la definición de los objetivos.

Paso 5. Determinación de los planes de acción. Una vez definidos los objetivos, resolver los planes de acción por anticipado es el ineludible paso siguiente. Este es el mejor y más económico camino para asegurar el cumplimiento de los objetivos. Es un proceso que debe cumplirse paso a paso, respondiendo a las siguientes cinco preguntas:

1. ¿Qué es lo que se va a hacer?
2. ¿Quién lo va hacer?
3. ¿Cómo se habrá de realizar?
4. ¿Cuándo se actuará?
5. ¿Con qué recursos se cuenta para hacerlo?

Tener resueltas estas cinco preguntas para cada uno de los objetivos vitales que usted se haya propuesto alcanzar, le asegurará un proceso que lo conducirá con seguridad al resultado esperado. ¿Por qué? Porque este proceso le asegura haberse planteado y resuelto anticipadamente todos los posibles escollos que se le podrán presentar en la realidad de la acción. Un alto porcentaje de los fracasos en lograr los objetivos se debe al hecho de no haber planificado, coordinado y preparado las acciones correspondientes.

Armar los planes de acción requiere tiempo y significa un importante esfuerzo de reflexión. La gran tentación, que suele darse con frecuencia, consiste en pasar de la definición estratégica del objetivo, a la irreflexiva operación, sin contar con planes de acción específicos. Para alcanzar los objetivos se necesita un proceso de acuerdos de colaboración complementaria con otros sectores que habrán de involucrarse más adelante en la acción. En el orden práctico, completar los planes de acción no solo involucra al propio equipo, sino que también requiere organizar reuniones interdisciplinarias en las que cada parte exprese y negocie cómo y cuándo necesitará de otras para lograr alcanzar los objetivos dentro de la cadena de valor. Lo extraordinario de todo esto es que, como resultado final, se logra un mapa de acuerdos de acciones básicas mediante el cual cada parte conoce anticipadamente cuál, cuándo, cómo y por qué será su participación en la operación. En él quedan expresadas todas y cada

una de las acciones acordadas que componen la red de gestión y que todos conocen anticipadamente para alcanzar la meta de la empresa.

En síntesis, lo que se debe considerar es que lograr los objetivos será un trabajo arduo. La diferencia está en si se quiere hacer ese trabajo antes o después de lanzarse a la acción, y si se quieren evitar los riesgos de no haberse preparado para las contingencias que se presentarán en el camino. Las opciones posibles son dos:

1. Se puede ir por los objetivos y resolver los imponderables a medida que se presenten, confiando en las propias fortalezas y trabajando sobre la marcha en lo que acontezca.
2. Se puede ir por ellos habiendo considerado anticipadamente si se está en condiciones de hacerlo, y habiendo trabajado con anterioridad, estar preparado para resolver o minimizar lo que pueda acontecer y hacer que suceda lo programado.

Obviamente los riesgos serán diferentes. La diferencia entre una y otra opción es que en la primera la garantía de éxito se basa en la confianza que se posee en las propias fortalezas, lanzándose al ruedo para resolver ahí lo que se presente; y en la segunda opción se prevén y resuelven los riesgos y contingencias mediante un protocolo de acción para recién entonces salir preparado para operar. En definitiva, son formas diferentes de asumir los riesgos de gestión. En lo personal, sin dudas, sugiero el camino de la previsión del riesgo considerada en la segunda opción que consiste en elaborar un plan de acción, por lo menos, para cada objetivo vital.

Paso 6. El presupuesto. El presupuesto y su control es un protocolo de gestión en sí mismo cuyo fin es, ante la explicitación de los objetivos a lograr, efectuar el correspondiente seguimiento y observaciones que garanticen el cumplimiento de lo previsto. Se trabaja sobre lo resuelto en el plan estratégico y en los planes de acción con valores y términos financieros concretos, para ser cumplidos en determinado tiempo y bajo determinadas circunstancias. La utilización del presupuesto permite establecer prioridades y evaluar la consecución de los objetivos ahí previstos. Es la interacción entre el plan estratégico, los planes de acción y el presupuesto, lo que permite controlar si todos van por el camino correcto, logrando los objetivos previstos en tiempo y forma. El presupuesto no forma parte del planeamiento estratégico, ya que es un protocolo de control de gestión cuyo sentido positivo es ayudar a que se cumplan los acuerdos que garantizan el futuro de la empresa. Por tanto, es la consecuencia lógica de todos los pasos acordados en el plan estratégico y los planes de acción. Hecha la presentación general sobre qué es planeamiento estratégico, qué son los planes de acción y en qué consiste el presupuesto, veamos ahora el mapa que muestra su interrelación y secuencia en la gestión (véase [figura 5.1](#) en la siguiente página).

Mapa del protocolo de planificación estratégica

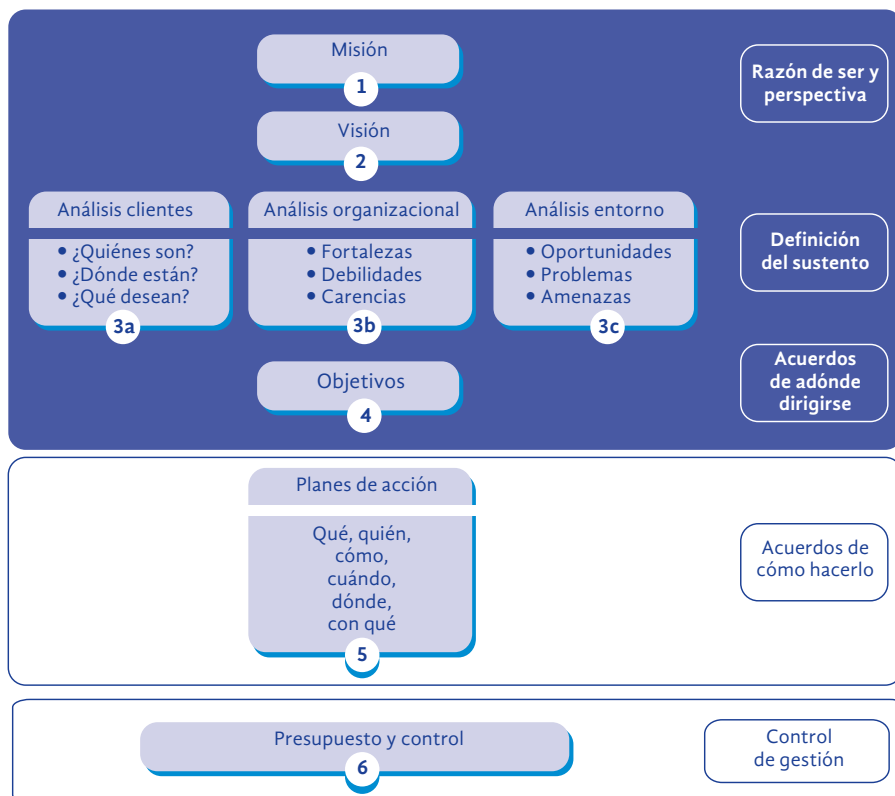


Figura 5.1

Cómo construir e implementar este protocolo

Luego de efectuar una aproximación general a las diferentes partes que componen el mapa del planeamiento estratégico, vale ahora un análisis pormenorizado del proceso completo para quien desee poner en práctica la implementación del mismo. El protocolo de planificación estratégica se compone de una secuencia ordenada de definiciones, análisis y decisiones a tomar, por lo cual hay que construirlo paso a paso. Por lo general su diseño, implementación y ejercitación no ofrece grandes dificultades. Lógicamente, como todo proceso, lleva su tiempo y conviene tenerlo en cuenta para que no ocurran desengaños una vez iniciada la tarea.

Tenga en cuenta que resulta común que al comenzar la implementación del proceso no todos los involucrados responderán de igual forma ni con la misma disposición de sus tiempos. Implementar este protocolo significa, para muchos gerentes,

dejar de planificar desde lo individual, desde los objetivos propios del área a cargo, para comenzar a hacerlo participativamente, acordando acciones complementarias entre los diferentes hacedores de la cadena de valor. No todos están acostumbrados a ello, ni siquiera interesados en que otros se inmiscuyan en sus feudos. Puede ocurrir también que los involucrados expresen que les falta tiempo para introducirse en el tema, ya que todos están muy ocupados con sus propias rutinas. Usted sabe que todo cambio suele causar temor al momento de tener que comprometerse por escrito en acuerdos concretos y planes de acción interrelacionados. No tengo dudas en decirle que este es el principal problema que se debe enfrentar en los inicios, cuando se busca conseguir “inercia de masa crítica”.

Hagamos ahora un acercamiento a este proceso en detalle para ver cómo se construye e implementa la estructura básica del protocolo de planificación estratégica.

1. Cómo definir misión. Si bien ya hemos dado una mirada general al tema, recordemos que la misión es el propósito consciente por el que trabajará y se esforzará cada uno de los miembros de la empresa. Digo, sin temor a exagerar, que si no se asume y comparte la definición de la misión resultará prácticamente imposible que una organización pueda progresar y sobrevivir por mucho tiempo como tal. Por supuesto que cualquier lector puede decir que en las distintas organizaciones hay personas que no conocen formalmente cuál es la misión de su empresa y, obviamente, no se suman a lo que no existe, mucho menos lo comparten. Sin embargo, ahí están trabajando desde hace muchos años y con buenos resultados. ¿Esto invalida lo antes mencionado? Ciertamente no. Mas para lograr ponernos de acuerdo, el caso requiere un análisis más fino con el objeto de no confundir qué se entiende cuando alguien dice “alcanzar buenos resultados”. Fíjese que en cualquier empresa donde no existe o no se ha comunicado y compartido la misión, si se les pregunta a los empleados ¿en qué negocio se encuentran?, seguramente obtendrá tantas respuestas como personas hayan contestado. Dentro de una misma empresa, cuando no existe una definición de misión común, resulta lógico que coexistan tantas “visiones personales” como individuos trabajen en ella.

¡Imagine lo que esto significa! Alguien podría argumentar que igual se consiguen los resultados que se ha fijado la organización. Sí, es verdad, pero ¿a qué costo? ¡Cuánto esfuerzo y potencia son desperdiciados! Son muchas las empresas en las que se malgasta o, lo que es lo mismo, en las que no se utiliza al máximo todo el potencial de los recursos disponibles. Esas grandes mermas quedan por lo general ocultas y por tanto jamás son evaluadas. Sin embargo, impactan en forma contundente en todos los niveles de eficiencia, productividad y costos que no son registrados. Para profundizar lo expresado quiero relatar un hecho que siempre me ha ayudado a abordar este tema.

Quienes viajamos habitualmente al campo estamos acostumbrados a ver o a vivir en carne propia lo que significa circular en un automóvil por un camino de tierra en

mal estado luego de una lluvia. Es muy común en esos casos quedar atascados en el barro sin poder avanzar. ¿Qué es lo que sucede entonces? Si usted pudiera observar la situación vería que al cabo de cierto tiempo de intercambiar opiniones sobre el cómo salir de ahí los ocupantes del vehículo concluyen que no tienen más alternativa que bajarse y empujarlo para salir de esa situación y poder alcanzar el camino seguro. Eso significa una ardua tarea. Deben empujar el vehículo unos 30 metros para alcanzar la zona del camino que está en mejor estado y así poder reanudar el viaje. Si observa con atención verá que los ocupantes analizan la situación y discuten respecto al modo en que saldrán de ahí, luego llegan a un acuerdo y bajan del auto para tomar sus posiciones de empuje. Uno de ellos apoya las manos contra el marco de la puerta del lado del conductor y, con el vidrio de la ventanilla abajo, toma el volante para darle dirección al automóvil en el momento en que lo muevan. Al otro lado del auto, junto a la puerta del copiloto, este se ubica presto para empujar desde ahí, mientras que el tercer acompañante se coloca en la parte trasera y apoya las manos contra la cajuela. Desde ahí da la voz de “¡Vamos, adelante!”, y los tres comienzan a empujar (véase [figura 5.2](#)).

Luego de varios intentos logran sacar el auto del atasco y con un poco más de esfuerzo llegan a la zona acordada. Después de varias bromas respecto de quién hizo



Figura 5.2

más o menos fuerza para lograr el éxito, se suben nuevamente al automóvil y se pierden en el horizonte.

Si mantenemos la mirada en lo ocurrido y comparamos esta situación con lo que es un emprendimiento podremos darnos cuenta de que existe una analogía en las formas. Aquellas tres personas, lo primero que hicieron fue reconocer la situación en que habían quedado y luego de acordar lo que debían hacer para superarla, se esforzaron y alcanzaron el objetivo propuesto. Pero ¡atención! Si se detiene a observar el caso (véase **figura 5.3**) podrá confirmar que, más allá del éxito alcanzado, al fin y al cabo nuestros tres amigos lograron salir del atasco (alcanzaron la meta) con distintas fuerzas y orientaciones que ejercieron sobre el automóvil (desaprovechamiento de los recursos); hicieron que se desperdiciara una enorme potencia de empuje de las fuerzas empleadas (altos costos operativos del negocio). El resultado se aprecia exitoso, pero ha requerido un altísimo costo.

Lo anterior, salvando las distancias, es lo mismo que ocurre frecuentemente en las empresas donde se alcanzan los objetivos muchas veces con grandes esfuerzos, pero de manera desordenada y a un costo muy alto, casi siempre oculto.



Figura 5.3

La gran ventaja que se obtiene al definir y consensuar anticipadamente la misión de la empresa, es que a partir de ese momento todos saben exactamente en qué negocio pondrán su esfuerzo y cuáles serán los costos que están dispuestos a soportar.

Volviendo a la concepción de la misión, punto de partida para la definición del negocio, seguramente estaremos de acuerdo con que para un grupo de arquitectos, por ejemplo, es lo mismo trabajar en una empresa cuya misión sea la construcción de edificios, que trabajar en otra en la que su misión consista en dedicarse a diseñar y construir hábitats. Y esto no es broma, usted mismo quizás haya observado, en algunas zonas de Buenos Aires, Santiago, Nueva York, Sao Paulo, Miami, Madrid o Barcelona, desarrollos inmobiliarios en los que durante el proceso de obra se construye un departamento de demostración, terminado y amueblado, a manera de réplica del lugar donde vivirá y desarrollará sus tareas quien decida comprarlo. Ahí el interesado percibe, en espacio real y con todos los sentidos, si se encontrará a gusto viviendo en un sitio con esas características, con esas dimensiones, vista y distribución. En este caso los arquitectos han trabajado bajo el concepto de desarrolladores de hábitats. Compare ahora su disposición para tomar la decisión de invertir en otra vivienda, cuando le muestren un clásico plano en papel de lo que va a ser su inversión. Esto no significa que una opción sea mejor que la otra. Pero sí que una es diferente de otra y ello conduce a formatos de negocios muy distintos. Lo determinante es que cada empresa defina cuál es el propósito que la guía, de manera tal que cada uno de sus integrantes tenga la oportunidad de alinearse tras esa misión específica. Los inconvenientes operativos se presentan cuando cada quien, en una misma empresa, tiene en la mente una definición particular del negocio en el que está. Para despejar este problema resulta imprescindible la definición institucional de la misión de la empresa, más allá de las zoncercas de una moda. Esta definición ayuda a focalizar las voluntades y los esfuerzos que se habrán de realizar (véase **recuadro 5.1**, en la siguiente página).

En la vida real no siempre la definición de misión expresa lo necesario como para identificar cuál es la razón de ser de la empresa. En todos los casos debería explicitar:

- Cuál es el foco de la actividad, la razón de ser de la empresa.
- Qué es lo que uno hace para los demás. Los resultados y el éxito de una empresa están siempre en el exterior. Lo importante no es lo que se ofrece o vende, sino el servicio o los beneficios que estos prestan al interesado. Por ejemplo, en una empresa constructora similar a la del caso presentado, su misión no fue definida como “edificar y vender departamentos”, sino la de ofrecer hábitats dignos a sus conciudadanos.
- La acción a mediano y a largo plazos. Hay que hacer un esfuerzo por anticiparse a las grandes necesidades de mañana. No solo debe uno esforzarse por responder a los cambios, también hay que ser capaz de promoverlos.

Algunos ejemplos públicos de misión:
<i>Misión de Arcor</i> ⁶ Dar a las personas de todo el mundo la oportunidad de gratificarse con productos de calidad a un precio justo, creando valor para nuestros accionistas, colaboradores, clientes, comunidad, proveedores y medio ambiente, a través de una gestión basada en procesos sostenibles.
<i>Misión de Pemex (Petróleos Mexicanos)</i> ⁷ Maximizar el valor de los activos petroleros y los hidrocarburos de la nación, satisfaciendo la demanda nacional de productos petrolíferos con la calidad requerida, de manera segura, confiable, rentable y sustentable.
<i>Grupo Sancor Seguros (Argentina)</i> ⁸ Brindar protección personal y patrimonial a nuestros asegurados, mediante un equipo de trabajo altamente capacitado, identificado con el Grupo, creativo y con sentido de compromiso social.

Recuadro 5.1

- Credibilidad. Tanto para los que conforman la empresa como para los que reciben sus servicios. Es imprescindible la existencia de un líder, que mantenga vivo el concepto y, sobre todo, que predique con su propio ejemplo. Todos los que trabajan en la organización deben conocer la misión, comprenderla, vivirla y sentirse atraídos y comprometidos personalmente con su logro.
- Contenidos con una redacción simple y sencilla de comprender. Textos excesivamente largos y pomposos, llenos de grandes ideas y propósitos lejanos no funcionan. La redacción de una misión eficaz suele ser breve y concisa.
- Tensión, movilidad, ambición por llegar. Todo ello sin dejar de ser operativa. La misión siempre ha de estar relacionada con acciones y resultados prácticos, específicos y posibles de alcanzar.

Un detalle más que sugiero tener en cuenta a la hora de redactar la misión de la empresa es considerar que en ella siempre se exprese el servicio o beneficio que se presta, no el producto que se vende. Y este servicio debe ser manifestado claramente diferenciado respecto de los servicios prestados por organizaciones semejantes.

⁶ Arcor fue fundada en 1951, en la ciudad de Arroyito, Córdoba (Argentina), con el objetivo de elaborar alimentos de calidad a un precio justo para consumidores de todo el mundo. Con un crecimiento sostenido, la empresa se consolidó en un grupo industrial que se especializa en la elaboración de golosinas, galletas, chocolates, helados y productos alimenticios.

⁷ Pemex (Petróleos Mexicanos), creada en 1938, cuenta con un régimen constitucional para la explotación de los recursos energéticos, principalmente petróleo y gas natural, en territorio mexicano. Cuenta también con diversas operaciones en el extranjero. Tiene ventas superiores a los 106 mil millones de dólares anuales.

⁸ Grupo Sancor Seguros, cooperativa con origen en el interior de la República Argentina, se ha convertido en empresa madre de un grupo asegurador con liderazgo nacional y decidida proyección internacional dando vida a Sancor Seguros Uruguay, Sancor Seguros del Paraguay y Sancor Seguros do Brasil Serviços Técnicos.

Por ejemplo la misión para Sony consiste en “experimentar la alegría del progreso y aplicar la tecnología en beneficio de las personas”.

2. Cómo definir visión. Ahora detengámonos en qué es la visión de una organización. Esta se expresa en una frase concisa que describe las metas de mediano y de largo plazos. La visión representa cómo se proyecta en el tiempo la empresa y cómo quiere ser percibida en el mercado. El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la empresa.

La diferencia entre misión y visión es que la misión mira hacia al interior de la organización, es la que da sentido a la organización, mientras que la visión lo que hace es mirar hacia afuera. La misión tiene su horizonte en el mediano plazo, acentuando los aspectos que se deben cambiar, en tanto que la visión se orienta hacia el largo plazo en el sentido de rescatar su identidad (véase **recuadro 5.2**).

Algunos ejemplos públicos de visión:
<i>Nestlé México</i> ⁹ : Evolucionar, de una compañía de alimentos respetada y confiable, a una respetada y confiable compañía de alimentos, nutrición, salud y bienestar (Fuente: http://www.nestle.com.mx , junio 2013).
<i>DHL España</i> ¹⁰ : Queremos ser el proveedor logístico al cual recurren preferentemente los clientes: Llegar a ser la primera opción por excelencia, no solo para satisfacer las necesidades de envío de mercancías de los clientes, sino también para cumplir con nuestros empleados e inversores. (Fuente: https://www.dhl.es , junio 2013).
<i>FEMSA</i> ¹¹ : Trabajamos con empeño para llevar nuestro ADN Corporativo a todos los territorios donde operamos. Actualmente, es en nueve países donde tenemos el privilegio de compartir y constantemente enriquecer nuestra cultura de trabajo y el Esquema de Desarrollo Social que promueve el desarrollo integral de nuestros colaboradores y sus familias. (Fuente: http://www.femsa.com , junio de 2013).
<i>Grupo Sancor Seguros (Argentina)</i> . Liderar el mercado nacional de las aseguradoras y consolidar nuestra presencia regional, otorgando servicios de alta calidad, con innovación y responsabilidad social (Fuente: https://www.gruposancorseguros.com , junio de 2013).

Recuadro 5.2

⁹ Nestlé México. En 1930 se establece en México como importador de productos alimenticios. Actualmente cuenta con 14 fábricas y 16 centros de distribución donde genera cerca de 6500 empleos directos y aproximadamente más de 7400 empleos indirectos y produce 1600 productos.

¹⁰ DHL España. Forma parte del grupo líder mundial en servicios de correo y logística, Deutsche Post DHL, y comprende tres divisiones: DHL Forwarding, Freight y DHL Supply Chain. Está presente en más de 220 países y regiones alrededor del mundo.

¹¹ FEMSA Inicia sus operaciones en el año de 1890 la Cervecería Cuauhtémoc en Monterrey. Embotelladora de Coca-Cola más grande del mundo, la cadena de tiendas oxo y una importante inversión en Heineken, Farmacias FM Moderna, y una participación del 75% en el capital de Farmacias YZA.

3. Cómo hacer el análisis de las necesidades del cliente, de la organización y del entorno. Continuando con las etapas del proceso, luego de haber definido la misión, lo que sigue es una tarea de profundo análisis para llegar a conocer:

- Quiénes son los clientes y qué esperan de la empresa (análisis de los clientes).
- Quién es la empresa como tal, sus fortalezas y debilidades (análisis interno de la organización).
- Qué oportunidades o amenazas ofrece el entorno (análisis del ambiente en que se desempeña y sus posibles impactos en la organización).

Veamos ahora cómo hacer para concretar el análisis de cada uno de estos tres puntos esenciales.

a) El análisis de quiénes son los clientes. ¿Qué significa ser cliente? Según el *Diccionario de la lengua española*, cliente es la “Persona que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa”.

Desde el punto de vista empresarial, para una organización que ha optado por abordar el mercado, atendiendo la demanda, el cliente es alguien muy diferente de aquella definición dada por el diccionario de la Real Academia. En este aspecto vale recordar que las organizaciones son medios creados para alcanzar el fin de servir a las necesidades de los clientes y obtener una contrapartida por ello. El cliente objetivo está fuera de la organización, por ello será necesario identificar a qué tipo de clientes se servirá y conocer cuáles son sus necesidades para lograr transformar esa primera relación en algo perdurable. Y esto no es simple. Siempre se cruzan nubes en el firmamento que hacen difícil la visión de largo plazo.

Tomemos el ejemplo de Monsanto, empresa que me resulta muy conocida ya que trabajé durante varios años en ella en el área de Recursos humanos, en Argentina y en su *world head quarter* en Saint Louis, Missouri, Estados Unidos. Trabajé en esta empresa durante los años ochenta y viajé a Estados Unidos en el momento en que comenzaba una transformación que marcaría su futuro: su entonces presidente tomó la decisión de producir un cambio drástico en el nivel global. Pasaría, de producir poliestireno, al negocio de los agroquímicos (apostando a la producción de semillas genéticamente modificadas). La propuesta era visionaria y creaba una tensión extraordinaria y promisoría. La compañía desarrolló productos de alta tecnología, semillas que resistían plagas que hasta entonces hacían estragos en las cosechas. Mas no se estimaron con suficiente precisión las reacciones en el mundo como respuesta a esta novedosa propuesta de producir alimentos genéticamente modificados. En aquel momento el mercado aún no estaba maduro para recibir aquella extraordinaria novedad. Tuvieron que pasar varios años hasta que comenzaron a soplar vientos promisorios que modificaron la situación. Las tecnologías pueden empujar los cambios,

pero son los mercados quienes tienen la última palabra con su decisión de compra, más en una época en que el factor ecológico ha cobrado una significativa importancia en la preservación del medio ambiente y el cuidado de la salud humana.

En el año de 1954 Peter Drucker,¹² en su libro *The Practice of Management* expresó, entre otras cosas, algo que marcó un antes y un después en el enfoque que adoptarían las empresas respecto al mercado: “Los clientes no compran productos, compran la satisfacción de determinadas necesidades”. Y esto condujo, de ahí en adelante, a un cambio entre lo que hasta entonces era la orientación de oferta: “convencer al cliente de comprar lo que producimos”, por una nueva: “escuchar y comprender lo que los clientes valoran, para producir lo que ellos necesitan y, así, ocuparnos de satisfacer sus necesidades”. Esto es, la actitud de atención a la demanda. En síntesis, debemos respondernos las siguientes preguntas: ¿qué es lo que el cliente desea? ¿Qué es lo que valora de ello? ¿Cuánto está dispuesto a pagar por lo que desea? Desde nuestro negocio, ¿en qué le podemos servir?

b) El análisis de quién es la empresa como tal. Lo primero a realizar es una investigación de sus fortalezas, debilidades y carencias. Para este caso vale un ejemplo simple que para nuestros fines resulta suficientemente ilustrativo. Es el de Superman, aquel héroe de la famosa ciudad Metrópolis. Un héroe extraordinariamente fuerte pero que, ante la presencia de una piedra llamada kriptonita todas sus fuerzas se desvanecían. Valga el recuerdo de aquella famosa historieta si, como analogía, ayuda a ilustrar lo importante que es tener en cuenta no solamente lo fuerte que puede ser la empresa, sino también la atención al impacto que el entorno puede causar en ella.

En este análisis deben estar siempre presentes, como preguntas orientadoras, las siguientes: ¿en qué se puede servir a los clientes?, ¿qué es lo que los clientes desean?, ¿qué es lo que ellos valoran?, ¿cuánto están dispuestos a pagar por lo que desean recibir? En esta etapa del proceso debiera realizarse un exhaustivo estudio de la organización para establecer si está en condiciones de satisfacer las necesidades del mercado, además de un cuidadoso análisis del entorno de la misma para considerar qué ocurre en él que pueda afectarla o beneficiarla. El tratamiento correcto de un análisis interno pasa por el estudio concreto, pormenorizado y sistemático de la organización en tres aspectos:

¹² Peter F. Drucker (1909-2005), periodista, profesor, doctor en derecho internacional, es considerado el padre del *management*. De origen austriaco, en 1943 se nacionalizó estadounidense. Comenzó a trabajar en Estados Unidos, en la compañía General Motors, donde recopiló experiencias y estudios que dieron como resultado el libro *El concepto de corporación* (1945). En 2002 recibió la Medalla Residencial de la Libertad, uno de los máximos galardones civiles en Estados Unidos. En la obra de Peter Drucker se cita tanto lo científico, como lo humano, lo económico, lo histórico, el arte y lo filosófico con una visión auténticamente humanista. Nombrado profesor de ciencias sociales y administración en la Universidad de Claremont, trabajó ahí hasta su muerte ocurrida el 11 de noviembre de 2005.

- *Sus fortalezas.* Aquellos valores que están presentes dentro de la organización y que pueden ser utilizados en su estado actual, o bien potenciados para conseguir metas de progreso y desarrollo. Se trata de valores que se poseen en grado superior al promedio. Los resultados son condición *sine qua non* para identificar fortalezas. De lo contrario solo se puede hablar de virtudes o de adjetivos para la empresa.
- *Sus debilidades.* Aquellos valores disminuidos, o sin el suficiente vigor, que se encuentran dentro de la organización y que constituyen un obstáculo para alcanzar los objetivos y progresar. La debilidad, sin embargo, no debe confundirse con imperfección. La debilidad es un factor que dificulta la rentabilidad de la compañía.
- *Sus carencias.* Aquellos valores, recursos y cualidades necesarios para el logro de los objetivos, que deberían poseerse, pero que en realidad no se poseen. Por tanto, constituyen una dificultad adicional. Son aquellas cosas de las que, definitivamente, no se dispone.

El objetivo de analizar las fortalezas, debilidades y carencias que se puedan tener como organización, constituye el punto de partida para conocer ciertamente el potencial de que se dispone para conseguir los resultados esperados. Es como conducir un automóvil conociendo claramente la potencia del motor. Luego habrá que saber sobre el estado de la ruta por la que se circula y las demás condiciones climáticas que sobrevendrán.

c) El análisis de oportunidades, problemas o amenazas que ofrece el entorno. Al analizar los aspectos externos se deben estudiar aquellos hechos y circunstancias ajenos a la empresa, pero que generan, directa o indirectamente, un impacto en la misma. Deben establecerse premisas o suposiciones de cambio en diferentes áreas del entorno teniendo en cuenta, entre otras cosas, la economía, los mercados financieros, las decisiones de los gobiernos, la legislación impositiva, la sociedad, la tecnología, los mercados de competencia, los canales de distribución, los productos complementarios o competitivos, considerando si estos se constituirán como oportunidades, problemas o amenazas.

- *Oportunidades.* Son aquellas que pueden generar situaciones favorables al negocio.
- *Problemas.* Son aquellos hechos concretos que pueden dificultar el logro de los objetivos o generar un impacto negativo en su desarrollo.
- *Amenazas.* Son aquellas pistas o insinuaciones de algo negativo que, estando presentes en forma manifiesta o no, pueden derivar en una situación contraproducente o de alto impacto para el negocio.

El objetivo de analizar el entorno es lograr visualizar qué ocurre en él que pueda condicionar (positiva o negativamente) el éxito del negocio. No tener en cuenta los factores externos confiando únicamente en las fortalezas de la empresa, es equiparable a conducir un automóvil de gran potencia, de noche, a alta velocidad y con las luces apagadas.

4. Cómo establecer los objetivos. Ya vimos que un objetivo es la declaración concreta de lo que se pretende conseguir. Los objetivos describen en forma concisa y mensurable los resultados más importantes que se desean alcanzar en el futuro. Por tanto, cuando trabaje en su formulación tenga en cuenta lo siguiente:

- Deben ser comprensibles en su redacción (concretos).
- Deben poder medirse (en cuanto a volumen, dinero, peso específico, distancia, etcétera).
- Deben ser exigentes pero alcanzables (deben generar tensión entre los puntos de partida y de llegada).
- Deben involucrar a todos los participantes (es recomendable que todas las personas intervengan para llegar a acuerdos).

Al trabajar en la elaboración de los objetivos seguramente tenderá a pensar en aquellos que se reflejan en la cuenta de resultados. Por ejemplo, los que tienen que ver con la rentabilidad o los volúmenes de ventas. Es este el momento en que resulta útil el consejo de buscar un equilibrio entre otros distintos tipos de objetivos. Para ello le sugiero tener en consideración, por lo menos, cuatro familias diferentes de objetivos en los cuales reflexionar:

- *Objetivos operativos.* Son los primeros en los que uno piensa. Comprenden los que claramente se reflejan en las cuentas de resultados. Ahí están los objetivos de ventas, los de rentabilidad y los de capital, entre otros.
- *Objetivos de productividad.* Dentro de los procesos y estructuras son los que pueden cambiar positivamente el presente, mejorando la productividad. Analice la optimización de los sistemas disponibles, el mejoramiento de los procesos en su planta de producción, el replanteo de los costos de ciertos productos, el análisis de las estructuras, etcétera.
- *Objetivos de recursos humanos.* Se refieren a la inversión en personal e involucran el análisis de los programas que evalúan el desempeño, la capacitación y el desarrollo, la selección, la inversión en remuneraciones y beneficios, etcétera.

- **Objetivos de innovación.** Suelen ser los más olvidados, ya que están relacionados con planes que incentivan la innovación y la creatividad, tales como los programas de sugerencias, los gabinetes de investigación, los laboratorios, etcétera.

Muchos son los modos en que se pueden utilizar para organizar la tarea de generar objetivos genuinos. Para proporcionarle una forma práctica y sencilla veamos un ejemplo concreto del proceso de generación de objetivos en el Departamento de Ventas de una empresa. Para ello es importante seguir un proceso respondiendo las siguientes preguntas:

Pregunta 1. ¿Actualmente, en dónde está ubicado según los números reales? La clave es establecer un punto de partida. Para ello puede tomar las cifras de ventas reales que ha producido el Departamento de ventas, por ejemplo, en los últimos dos años (conjeturemos que no dispone de otra información). De esta manera puede observarse que en el año (–2) se vendieron 75 millones, y en el año (–1) se llegó a 95 millones; ahora hay que ver a cuánto ascenderá lo pronosticado para el año en curso. Suponga que, por diversas situaciones del mercado, la proyección de la empresa es concluir el año con una cifra, levemente superior a la del año anterior, o sea que se alcanzarán unos 98 millones en ventas. Por tanto es esa, y no otra, la información de la que usted dispone para evaluar.

Ejercicio Año -2	Ejercicio año -1	Ejercicio año en curso	Valor base por evaluar
75 000 000	95 000 000	98 000 000	98 000 000
Ejercicio año -2	Ejercicio año -1	Ejercicio año en curso	Valor base por evaluar

Utilice esta línea para sus números

Pregunta 2. ¿Hacia dónde va, según los números disponibles? Suponga que, a juzgar por la situación del mercado y la tendencia que marcan los números, resulta lógico pensar que la proyección —en caso de que no suceda nada diferente ni haga nada distinto— se mantendrá estabilizada por debajo de los 100 millones de ventas anuales.

Valor base por evaluar	= /> /<
98 000 000	98 000 000
Valor base por evaluar	= /> /<

Utilice esta línea para sus números

Pregunta 3. ¿Hacia dónde estaba yendo de no haber cambiado nada de lo que estaba haciendo? En realidad a estas alturas de los acontecimientos la pregunta válida sería: ¿a dónde estamos yendo, si no cambiamos nada de lo que estamos haciendo? Contestando a tal pregunta, teniendo en cuenta que la empresa no realizará nada nuevo y que el tiempo que transcurre produce desgaste, lo lógico es que el Departamento de Ventas en su empresa comience a pensar que sus ventas, más que mantenerse, tenderán a bajar y es muy posible que no lleguen, en los próximos años, a superar una cifra de 90 millones anuales si no hacen “algo suplementario”.

Valor base por evaluar	Valor sin cambios
98 000 000	90 000 000 (<)
Valor base por evaluar	Valor sin cambios

Utilice esta línea para sus números

Pregunta 4. ¿A dónde querría llegar si quisiera sentirse orgulloso de su potencial? ¿Qué más debería hacer? En función del punto anterior (depresión de ventas si no se hace un esfuerzo extra), hay un cierto grado de tensión entre: “¿adónde querríamos llegar?”, y “¿qué más deberíamos hacer, si quisiéramos sentirnos orgullosos de nuestro potencial?”. Debe inducirse a la fuerza de ventas a pensar en alcanzar un estadio superior. Supongamos que los integrantes del sector de ventas, luego de reflexionar acerca del potencial que poseen, llevan esa cifra ideal a 130 millones en ventas anuales. El desafío los llevó a elevar la cifra original de 90 a 130 millones.

Valor sin cambios	Valor + desafío
90 000 000	130 000 000
Valor sin cambios	Valor + desafío

Utilice esta línea para sus números

Pregunta 5. ¿Qué debe hacer extra para producir un desvío en la tendencia a la depresión de las ventas? En este estadio los vendedores propondrán planes de acción específicos, con todos los elementos que le indiquen al Departamento de Ventas las acciones concretas que deberán realizarse para llegar a la nueva cifra ideal de 130 millones.

Suponga que lo hacen mediante la presentación de tres planes alternativos: el plan 1 requiere, por ejemplo, un incremento en las ventas de pólizas de seguros A;

el plan 2 consiste en reemplazar el producto M por el nuevo P; y el plan 3 sugiere un aumento de 7 por ciento en la penetración del producto L en la zona Córdoba.

Pregunta 6. ¿Qué más podría realizar si se esforzara aún más? La diferencia entre lo estándar y lo excelente se demuestra por la capacidad de lograr un esfuerzo superior. Imagine que en Ventas tienen un tremendo espíritu de superación y aceptan su desafío de “esforzarse aún más” y entonces logran aumentar, en su proyecto, la última cifra de 130 millones, llevándola a una meta todavía más alta: ¡150 millones! Y esto lo harán con dos nuevos planes alternativos: el plan 4 y el plan 5, con sus delineadas acciones y responsabilidades.

Valor base	Valor sin cambios	Valor desafío 1	Valor desafío 2
98 000 000	90 000 000	130 000 000	150 000 000
Valor base	Valor sin cambios	Valor desafío 1	Valor desafío 2

Utilice esta línea para sus números

Pregunta 7. ¿Cómo lo va a hacer realmente? Si en la vida hay algo motivador, esto es encontrarse frente a un objetivo exigente. A ello debe agregarse la condición de que al mismo tiempo sea desafiante y alcanzable. Dentro del nuevo mapa de posibilidades que han creado esos vendedores, seguramente podrán encontrar aquellos objetivos realmente exigentes y alcanzables. Con el correspondiente análisis es posible que lleguen a la conclusión de que, para fijar un objetivo realista, es necesario conservar los planes 4 y 5 como reservas de seguridad para sustituir alguno de los otros tres planes que, con el transcurrir del tiempo, pudieran fallar. De esta forma, deduciendo los aportes que agregaban los planes 4 y 5 (con ellos llegaban a vender 150 millones anuales), podrán fijar como un objetivo ambicioso, pero realista, un nivel de ventas de 130 millones anuales.

Valor base	Valor sin cambios	Valor desafío 1	Valor desafío 2	Nuevo valor realista
98 000 000	90 000 000	130 000 000	150 000 000	130 000 000
Valor base	Valor sin cambios	Valor desafío 1	Valor desafío 2	

Utilice esta línea para sus números

Pregunta 8. ¿Cómo lo está haciendo? Por lo general el tiempo nunca es aliado de los acontecimientos y, por otra parte, usted sabe que existe una cantidad de variables dentro del “contexto externo” que hace muy peligroso fijar metas con un cumplimiento garantizado de cien por ciento. Puede llegar el momento en que se produzcan desvíos y, si no se dispone de planes alternativos de contingencia para compensar lo no alcanzado, se corre un alto riesgo de no alcanzar el objetivo, con el agravante de haber liberado ya los recursos correspondientes. Sin una propuesta de objetivos mensurables y exigentes, se hace imposible planificar y hacer que ocurran cosas para construir el futuro.

Tras haber desarrollado este ejemplo quiero asegurarle que la misma secuencia de preguntas es válida para elaborar objetivos de productividad, recursos humanos, innovación o cualquier otra área de negocios de la empresa. Lo que queda claro es que hay que trabajar duro para lograr una propuesta de objetivos claros, mensurables y exigentes, que permitan dar previsibilidad en la generación de futuro. Los gerentes que se esfuerzan en ello son los que hacen la diferencia en los resultados. Seguir el ordenamiento que ofrece el protocolo de planificación estratégica garantiza la gestión del *management*.

Conclusiones

En este capítulo concluyen los procesos estratégicos que dan soporte a la acción. Se ha desarrollado hasta aquí, dentro del protocolo de planificación estratégica, cómo definir la razón de ser y de perspectiva de la empresa (misión y visión). Vimos la importancia de alinear a todos los integrantes de una empresa con una misma visión de las mismas.

Mostramos también cómo especificar y delimitar las tres áreas que definen el sustento del negocio (clientes, organización, entorno). Aquí se explicó la importancia de tener en cuenta lo que pasa dentro y lo que pasa fuera de la organización. Este capítulo concluye con una explicación de cómo hacer para formular objetivos desafiantes que generen futuro a la gestión. En el capítulo 6 abordaremos los procesos de armado de los planes de acción, y la significativa importancia del presupuesto como instrumento de control de gestión. ■



La responsabilidad de generar acciones previsibles

Antes de partir, como si se tratara de una guía de ruta que orientará con precisión el viaje hacia el destino elegido, conviene analizar y definir los detalles del trayecto para prever los imponderables que pudieran presentarse en el camino. De la misma forma los gerentes debieran tomarse el tiempo necesario para planificar y armar planes de acción para hacer de la gestión empresarial algo previsible. Este ejercicio de pensar estratégicamente ayuda a garantizar que lo que se desea suceda, y no otra cosa.

Tanto en el transcurso de la historia, como en la actualidad, se pueden encontrar infinidad de situaciones en las que se hubiera podido prever que ellas estaban destinadas al fracaso. Por lo general todas contaban con objetivos claramente definidos pero carecían de planes de acción que garantizaran el proceso para alcanzarlos.

No hay duda de que trabajar con estrategias precisas para generar futuro, es lo que establece la diferencia entre el éxito y el fracaso de las posteriores acciones.

Quien define el rumbo se hace cargo del resultado

Cuando en enero de 1959 Fidel Castro¹ se hizo del poder en Cuba, después de derrotar al dictador Fulgencio Batista,² la isla y su vecino, el gobierno norteamericano, tomaron un nuevo rumbo en sus relaciones. Estas se tornaron muy enmarañadas cuando Castro se apoderó de las refinerías de petróleo, los centros azucareros, las compañías de teléfono y electricidad, nacionalizándolas.

Estados Unidos, que tenía la certeza de que Cuba contaba con la simpatía y la protección de la Unión Soviética, comenzó a hacer planes para deshacerse de aquel molesto vecino ubicado a pocas millas de su costa. El entonces presidente Dwight D. Eisenhower³ delegó a la Central de Inteligencia (CIA) la búsqueda de una solución que resolviera aquella situación conflictiva. Ese organismo comenzó a desarrollar un plan de invasión a Cuba. El plan consistía en que cubanos anticastristas, reclutados y entrenados en Guatemala y Nicaragua, invadieran la isla e instaran al pueblo a sublevarse para lograr el objetivo de derrocar a Fidel Castro.

¹ Fidel Castro (1926), procedente de una familia de hacendados gallegos, estudió Derecho en la Universidad de La Habana, en la cual se doctoró en 1950. Exiliado en México, en 1952 inició su actividad revolucionaria contra la dictadura del general Batista. En 1959 lanzó la ofensiva final que recorrió la isla de Este a Oeste, hasta entrar a La Habana. El triunfo militar colocó a Castro al frente del gobierno cubano, ostentando los cargos de primer ministro y comandante en jefe de las Fuerzas Armadas.

² Fulgencio Batista (1901-1973), militar y político cubano. A cargo del gobierno de Cuba de 1940 a 1944. Luego de aceptar ser sustituido en la presidencia por Grau de San Martín, se trasladó a Florida, Estados Unidos. Regresó a Cuba en 1948, fecha en que fue elegido senador. Protagonizó un golpe militar, tras el cual disolvió el Congreso y suspendió la Constitución de 1940 y se erigió en dictador. La noche de fin de año de 1958, con el ejército y la población en contra, Batista se vio obligado a huir del país.

³ Dwight David Eisenhower (1890-1969) se graduó en West Point, en 1915. Durante sus dos mandatos como presidente de los Estados Unidos de Norte América (1953-1961) sus retos principales fueron en la política internacional, dominada en aquellos años por la Guerra Fría que enfrentaba a Estados Unidos con la Unión Soviética, a escala mundial. Entre sus éxitos más significativos hay que destacar la victoria en la Guerra de Corea, en 1953, y las conversaciones con el gobierno de la Unión Soviética de Jruschov.

A los pocos meses de poner en práctica esa operación secreta lanzada por el mandatario en ejercicio, el candidato del partido opositor John F. Kennedy,⁴ ganaba las elecciones presidenciales. De acuerdo con documentación desclasificada, ahora se sabe que Kennedy recién era informado respecto a aquel plan de invasión 52 días antes de asumir la presidencia. El grave problema fue que durante la campaña electoral Kennedy golpeó de manera implacable a la administración de Eisenhower, acusándolo con dureza y de manera constante de haber permitido que un régimen hostil, en medio de la guerra fría, se instalara tan cerca de Estados Unidos. Así fue como el nuevo presidente, al acceder al poder, no tuvo otro camino que asumir públicamente una línea dura contra el gobierno de la isla.

Cuando Kennedy tuvo que evaluar fortalezas y debilidades del plan echado a rodar por su antecesor, y decidir si cancelar o proseguir con este, puso en duda la aventura pero no tomó la decisión de suspenderla.

Estos fueron los hechos que dieron origen a la conocida invasión de Bahía de Cochinos; una sucesión de acciones que desde su origen estaban destinadas al fracaso por carecer de planes de acción coherentes y seguros que garantizaran poder alcanzar las metas buscadas.

El primer desacierto cometido fue el fracaso del bombardeo a los aeropuertos militares con el objetivo de aniquilar la fuerza aérea de Castro. Los exiliados cubanos no lograron destruirlos. Hubo tantos errores en esa operación que nada parecía responder a una planificación adecuada propia de una invasión. No obstante, esta prosiguió con más acciones y aún más graves equivocaciones. Dos días después unos mil cuatrocientos combatientes, reclutados y entrenados por la CIA, fueron transportados a la isla en un falso buque carguero. En el ínterin Kennedy decidió cambiar el lugar original del asalto y ordenó que fuera en Bahía de Cochinos, cuya topografía fangosa y complicada desfavorecía el despliegue de las fuerzas invasoras. Si bien los primeros combates parecían ser auspiciosos para ellos, pronto fueron rodeados por veinte mil soldados de Castro que fueron cercenando poco a poco su capacidad ofensiva al cortarles el aprovisionamiento de pertrechos. Los buques de apoyo de los invasores fueron hundidos por los aviones castristas que habían resultado ilesos tras el bombardeo fallido de dos días antes. Una sucesión de desaciertos en la planificación de las acciones mostró entonces sus consecuencias y generó desconcierto entre quienes las organizaron. Un duro y conocido diálogo entre el presidente Kennedy y el jefe de la

⁴ John F. Kennedy (1917-1963) fue electo presidente en 1960, convirtiéndose en uno de los presidentes más jóvenes de Estados Unidos. Asumió la presidencia de Estados Unidos, en enero de 1961, a los 43 años de edad. Su gobierno afrontó crisis y guerras, particularmente en terrenos no bélicos como la llamada Guerra Fría. Bajo su gobierno tuvo lugar la invasión a Bahía de Cochinos y, posteriormente, la crisis de los misiles que puso al mundo al borde de una guerra nuclear ante la petición del senado de declarar la guerra a la Unión Soviética por colocar ojivas nucleares en Cuba. Kennedy fue asesinado el 22 de noviembre de 1963 en Dallas, Texas.

Armada, Arleigh A. Burke,⁵ da una idea del dramatismo de la situación que se vivía en la Casa Blanca en esos momentos:

—Señor presidente —interpeló el jefe de la Armada— solicito su urgente autorización para enviar nuestros aviones en apoyo. ¡Están masacrando a esa gente!

—Almirante, no quiero a Estados Unidos envuelto en esto —respondió el presidente Kennedy.

—¡Demonios, señor presidente! —vociferó Burke— ¡quiero decirle que ya estamos hasta acá envueltos en esto! —mientras se tocaba la frente con la mano derecha.

Así las cosas, luego de dos días de operaciones, Kennedy aceptó enviar cazabombarderos desde el portaaviones *Essex* en apoyo a los aviones piloteados por exiliados cubanos en un tardío reflejo por darle una vuelta al destino. Y ahí también se produjo otro increíble error que desbarató todo. Las aeronaves del portaaviones llegaron a cielo abierto a las cuatro de la mañana, hora de Miami, y no encontraron a nadie. Las que salieron de Managua lo hicieron con la hora de ese país y llegaron una hora después. ¡Alguien se olvidó de la diferencia de horarios!

Bahía de Cochinos resultó un verdadero desastre para los invasores y una cantidad de personas, nunca revelada, murió en combate. El presidente de Estados Unidos de Norteamérica se vio obligado a negociar la salida de los sobrevivientes capturados a cambio de millones de dólares. El incidente fue muy embarazoso para el presidente Kennedy y perjudicó gravemente a su administración. Algunos lo culparon de su fracaso por no haber proporcionado el apoyo necesario, y otros, por permitir que aquella operación se llevara a cabo en las condiciones que se hizo.

Examinando el fracaso perfecto

Al resultado de aquella decisión de permitir que el plan se llevara a cabo, se le denominó el “fracaso perfecto”. Algunos estudios de especialistas en estrategia determinaron que, más allá de cualquier elucubración política, pudo haberse evitado.

Antes de examinar los hechos repasaré qué son los planes de acción para que partamos desde una cierta unidad de criterio conceptual. El objetivo es efectuar un breve análisis de los errores de cálculo y de juicio que se producen cuando se toman decisiones apresuradas, sin herramientas de gestión adecuadas. Los planes de acción son protocolos que llevan a predefinir y acordar de qué manera se pondrán en práctica todas las acciones que se han planificado para concretar cada objetivo. Trabajar los planes de acción en todo tipo de emprendimiento permite prever la posibilidad de éxito en el logro de los objetivos. Aplicar por primera vez estos protocolos de acción suele poner a prueba el liderazgo de quien coordina la acción. Recuerde que la razón

⁵ Arleigh Albert Burke (1901-1996) se graduó el 8 de junio de 1923 en la Academia Naval de Estados Unidos. Como almirante formó parte del grupo secreto junto con Allen Dulles, Robert Kennedy y el coronel J. C. King, cuya misión era proponer qué hacer con Cuba luego del fracaso de Girón.

de que una gran mayoría de los casos de objetivos no sean alcanzados, suele ser por la falta de dedicación a atender, coordinar y construir los planes de acciones correspondientes. Ya dije que no es suficiente tener claro cuáles son los objetivos a alcanzar y lanzarse inmediatamente tras ellos, lo aconsejable es anticiparse a la acción. Es importante tener en cuenta que cumplir con el protocolo de los planes de acción es una parte vital del proceso para alcanzar, con cierta garantía de seguridad, los objetivos. Y esta parte del proceso de gestión es tan importante como la misma operación. De ahí la importancia de dedicarle expresa atención, como quizá debió haberlo hecho la administración del gobierno de Kennedy en el caso de Bahía de Cochinos.

Las pistas del fracaso en la invasión de Bahía de Cochinos

Examinemos ahora las pistas que nos proporciona la historia y la apertura de los archivos reservados. Hagamos aquí las cinco preguntas básicas que expone el protocolo y analicemos, desde esa perspectiva, lo que ocurrió en Bahía de Cochinos.

1. *¿Qué era lo que iban a hacer?* La idea original era invadir Cuba, una pequeña isla vecina, con el objetivo de desestabilizar el régimen castrista que la controlaba.

Conclusión: con la estructura y la organización que tenían, ¿lo habrían podido hacer? Sintiéndose “entre la espada y la pared”, haciéndose cargo de un plan que había heredado de Eisenhower, Kennedy ordenó que el plan se ejecutara igual frente a una realidad que se le imponía. Una parte de JFK quedó atrapada en su propia retórica de campaña y no tuvo el coraje de abortar aquel plan. La atención de todos saltó del problema central (abortar o continuar), a ocuparse de ver “¿qué hacer con lo que ya se había hecho?” Fue todo un enredo.

2. *¿Con qué recursos contaban para lograr la meta?* En cuanto a recursos bélicos, las fuerzas invasoras no contaban con los elementos más adecuados.

Conclusión: los aviones caza T-34 de Castro superaban en tecnología y maniobrabilidad a los viejos B-26 que usaban los exiliados cubanos. De hecho, fallaron al intentar destruir los aviones que más tarde los derrotarían. El apoyo naval no era el adecuado; este fue interceptado desde el inicio, cortándoles el suministro bélico necesario para sostener la operación. Era evidente que la cantidad de integrantes de la fuerza de choque invasora no serían suficientes frente a la reacción que se le opondría dentro de la isla. La invasión programada definitivamente no contaba con la calidad ni con los recursos humanos necesarios para la acción, y mucho menos con los materiales bélicos que esta requería para completarla con éxito. Todo fue una sumatoria de errores.

3. *¿Cómo iban a proceder?* La idea original era sublevar a los habitantes para que se fueran sumando a las fuerzas de los invasores, mientras estos últimos cruzaban hasta la isla y llegaban a La Habana.

Conclusión: ¿por qué entonces, en lugar de invadir un sitio donde cierta concentración de habitantes hubiera podido apoyar el levantamiento, además de ser favorecidos por una topografía más amigable, los exiliados desembarcaron en la aislada Bahía de Cochinos, zona circundada por pantanos? El mismo día de la invasión se decidió cambiar el lugar del desembarco planificado originalmente. Todo fue un error. Disponían de cuatro buques de apoyo; sin embargo, el carguero *Río Escondido*, que llevaba municiones para el combate fue hundido el primer día por la fuerza aérea castrista y los otros tres barcos, el *Houston*, el *Atlántico* y el *Caribe*, tampoco lograron llegar a la playa. Kennedy ordenó que la invasión se llevara a cabo sin el apoyo aéreo de su país. Las previsiones de Kennedy y todo su *staff* para nada fueron realistas.

4. *¿Quiénes lo harían?* De acuerdo con la operación original planificada, y con las pautas de no involucrar a Estados Unidos, se llevaría a cabo un reclutamiento de exiliados y se les daría formación militar en pocos meses.

Conclusión: los mil cuatrocientos reclutas, que habían recibido instrucción militar en tan pocos meses, ¿eran suficientes y eficientes?, ¿tenían la información y la preparación necesarias para llevar a cabo con éxito esta misión? Probablemente, en un exceso de confianza política, Kennedy apostó a su suerte y, a pesar de la falta de previsión, sucumbió ante las presiones del entorno sin darse la opción de cancelar la invasión.

5. *¿En qué momento lo harían?* De acuerdo con los hechos históricos un presidente saliente echó a rodar un plan del que se informó al nuevo mandatario pocos meses antes de asumir este su cargo.

Conclusión: En esta situación de recambio presidencial el mandatario entrante podía aceptar o vetar la operación si esta no era oportuna. Fue un compromiso para el que Kennedy no estaba preparado. La “inercia” que había adquirido el proyecto parecía no tener posibilidades de dar marcha atrás. El nuevo presidente quedó encerrado por la operación y no pudo —o no supo— usar su poder de veto, si acaso le pareció que esa era la decisión más conveniente.

Sin duda que se requiere audacia para arrojarse a la creación de un hecho inexistente. La invasión tenía como objetivo desencadenar una nueva situación: el cambio de gobierno de la isla. Significaba producir un hecho nuevo, de alto riesgo. Pero la audacia puede transformarse en un acto irresponsable, si no tiene como contrapartida un plan de acción coherente que la soporte. Del equilibrio de la ecuación dada entre la creación del hecho y el sentido común disponible, surge la aproximación al acierto. En este caso, ni una cosa ni la otra estaban a la altura de las circunstancias y quedó en evidencia con el fracaso de la operación. Esto era previsible.

Contar con una estrategia precisa que guíe la secuencia de acciones para alcanzar las metas, establece la diferencia entre el éxito y el fracaso de cualquier tipo de ges-

tión. La historia y la actualidad muestran infinidad de situaciones que han sido destinadas al fracaso por carecer de planes de acción que permitan garantizar la bajada a tierra de los objetivos.

Detalles a tener en cuenta para armar un plan de acción

Luego de repasar el evento histórico que ayudó a confirmar lo importante que es no improvisar a la hora de tomar decisiones, pasemos ahora a cómo hacer para implementar un protocolo de planes de acción en las organizaciones empresariales. Como primera medida recuerde que el protocolo básico para el análisis objetivo de la situación parte de formularse las cinco preguntas ya comentadas:

1. ¿Qué es lo que se va a hacer?
2. ¿Con qué recursos cuenta para hacerlo?
3. ¿Cómo se ha de proceder?
4. ¿Quién o quiénes van a concretarlo?
5. ¿Cuándo lo van a realizar?

Respuestas genuinas a este “proceso de preguntas” le mostrarán, con anticipación y con muy bajo costo, cuál es su perspectiva real para poder lograr la meta deseada. Tomemos como ejemplo una circunstancia simple. Si en un emprendimiento determinado, lo que usted quiere obtener es aumentar la producción de su empresa y responde con precisión a la primera pregunta (¿qué es lo que va a hacer?) y de su análisis surge que esto es posible y conveniente, entonces está en condiciones de pasar a la segunda.

A partir de ahí deberá analizar la alineación entre las respuestas que surgen de las otras cuatro preguntas. Veamos. ¿Cuenta usted con todos los recursos técnicos, económicos y materiales para soportar esta operación con éxito? Y aquí no valen las respuestas: “sí, más o menos”, o “creo que sí”, ya que todo lo que no tenga como seguridad de soporte para lograr ese aumento de producción habrá de remplazarlo en su momento con habilidades extras o improvisaciones que pondrán en riesgo el resultado. Tome en cuenta que esto es mejor y más económico de resolver cuando aparece en el nivel de análisis que cuando se da abruptamente en el proceso y hay que salir a resolverlo como sea. Lo que hay que tener en cuenta es que dentro de un proceso de creación, el inconveniente que pueda presentarse se presentará. Y esto es mucho más conveniente haberlo previsto y resuelto antes en el papel, que tener luego que remediarlo imprevistamente en el terreno. Así es que, luego del análisis correspondiente, si todo está en orden como para abordar el proyecto y usted lo ve posible y conveniente, habrá que continuar estudiando cómo coordinar los resultados de las siguientes tres preguntas que pasarán por el mismo esquema de análisis de

posibilidades. Insisto, tenga en cuenta que cualquier incongruencia que pudiera aparecer deberá resolverla en la fase de análisis estratégico para que no la deba buscar solucionarla luego, imprevistamente, en el momento de la operación.

Algunas advertencias pueden resultarle útiles al momento de continuar con el recorrido del protocolo. Puede ser que en la cuarta pregunta (¿quién o quiénes van a concretarlo?) se le presente una señal de incongruencia, pero que esta corresponda a las competencias de otro sector, y esto suele confundir ya que requiere involucrar a otras personas, otros sectores de la organización. Por ejemplo, puede ocurrir que en el área de Producción esté todo listo para recibir el material que será procesado, pero que el área de Finanzas no haya acordado ninguna acción formal con Producción para responder en tiempo y forma. Finanzas no dispuso adecuadamente su asignación en el presupuesto financiero, y ello hizo que el proveedor no entregara el material en el momento previsto por Producción. En este caso se dio una incongruencia del proceso al no acordar entre esas dos áreas, en tiempo y forma, la importancia del hecho para toda la organización. Ocurrió lo mismo en la historia de la invasión a Bahía de Cochinos cuando no acordaron el horario de encuentro con los aviones de apoyo. No tuvieron en cuenta la diferencia de horarios que regía en ese momento, y ello comprometió seriamente toda la operación. Se perdió todo por un simple detalle de no acordar adecuadamente el tiempo ni la forma de resolver la operatoria con perspectiva integral.

Otros casos que se pueden observar es cuando no se ha considerado con propiedad “el cómo se hará” que conduce a no cubrir oportunamente “con qué recursos lo logrará”. Es decir, responder ordenadamente el protocolo de las cinco preguntas del plan de acción nos da la ventaja de anticiparnos a lo que queremos que ocurra y así descubrir si existen incongruencias en el proceso que pudieran impedirnos alcanzar la meta. Luego, en virtud de las respuestas obtenidas, se harán los ajustes que se requieran y, a partir de ahí, se estará en condiciones de poner en práctica la serie de acciones programadas y acordadas para alcanzar los objetivos previstos.

En la **figura 6.1** se muestra un plan de acción tipo, el cual, con mi equipo hemos implementado con éxito en muchas empresas.

Plan de acciones ejercicio:
Unidad operativa:
Responsable:

Objetivos clave	Acciones generales	Acciones específicas	Resultados	Responsables	Sponsor corporativo	Acuerdos horizontales	Fecha cumplimiento acuerdos	Recursos necesarios
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨
Qué es lo que se va a hacer				Quiénes		Cómo	Cuándo	Con qué recursos

Figura 6.1

Consiste en un formulario guía en el que se vuelcan todos los procesos de acción y la información de los acuerdos alcanzados para lograr los objetivos clave. Este formulario funciona como guía para concretar la secuencia de acciones por seguir, a manera de poder armar y coordinar los planes de acción en su empresa. En la primera columna cada área de la empresa lista los objetivos que, según se acordó, habrán de alcanzarse durante el ejercicio (objetivos clave). Aprovecho aquí para comentarle que, cuando se realiza esta acción, es frecuente que los gerentes consideren que se ve muy pobre la cantidad de objetivos proyectados.

Tenga en cuenta que es normal que cada área aporte entre ocho y diez objetivos clave en cada ejercicio. Y esto no es poco si se toma el trabajo de multiplicar la cantidad de objetivos concretos que aportará cada una en el total de la empresa. Seguramente podrá contabilizar un promedio no menor de 60 objetivos por lograr. Si los objetivos son inteligentemente formulados y acordados, imagine el rendimiento que esto significa para cualquier empresa. No pierda la visión integral de lo que esto representa.

Respecto al diseño de los planes de acción, para avanzar en ellos, presento aquí los pasos que pueden ilustrar cómo llevar a la práctica la acción, utilizando como base el formato de la **figura 6.1**. He seguido el modelo tomando una de las áreas de la organización, la de Marketing. Tenga en cuenta que este es una muestra parcial ya que el ejemplo completo del formulario incluiría todas las áreas de la organización.

Columna 1. Objetivos clave. En esta columna se enumeran todos los objetivos del área. Consiste en una declaración general de cada uno de estos y responde a la pregunta “¿qué es lo que se va a hacer?”. En este caso tomé solo uno de estos objetivos para luego desarrollarlo como ejemplo, en cada una de las columnas siguientes.

Objetivos clave (Qué hacer)	1
<p>Organizar y proveer, dentro del ejercicio en curso, información de mercado confiable a todas las empresas para la toma de decisiones comerciales en todos los países de la región.</p> <p>Posicionar la marca en México y Colombia</p> <p>Reposicionar la marca en Chile</p>	<hr/> 

Figura 6.2

Columna 2. Acciones generales. En este caso en particular para desarrollar el “cómo hacerlo”, se abundó en detalles utilizando dos columnas (Acciones generales y Acciones específicas). En la primera columna (Acciones generales) se da una definición general de “cómo hacerlo”. Consiste en responder respecto a qué acciones básicas (generales) deben ser tenidas en cuenta para ir tras el objetivo señalado en la columna 1.

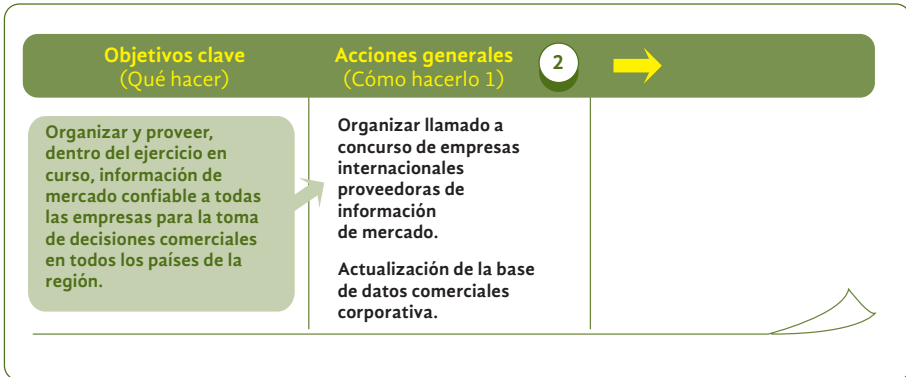


Figura 6.3

Columna 3. Acciones específicas. En esta tercera columna la empresa continuó trabajando sobre el “cómo”, ampliando acciones precisas por llevar a cabo para cumplir con cada acción general descrita en la columna 2. Consiste en una declaración concreta de cada acción significativa que su área de competencia aportará para el cumplimiento del objetivo clave y las Acciones generales. Puede utilizarse este método o se puede pasar directamente a la columna de acciones específicas. En esta columna las acciones deben poder medirse, ser exigentes en cuanto a su cumplimiento y estar redactadas de manera clara y concisa.



Figura 6.4

Columna 4. Resultados. En esta cuarta columna se explicita el resultado total del objetivo buscado en caso de poder cumplir cien por ciento dentro del ejercicio, o el resultado parcial que se haya acordado al final del ejercicio en cuestión.

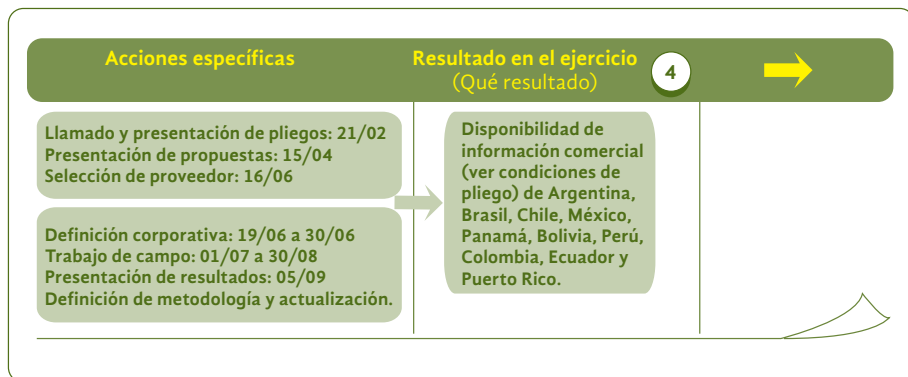


Figura 6.5

Columna 5. Responsables. En esta columna se incluyen los nombres de las personas responsables de llevar a cabo las acciones que se señalan en la columna de Acciones específicas. Para fines prácticos se recomienda usar las iniciales de los nombres de los involucrados.

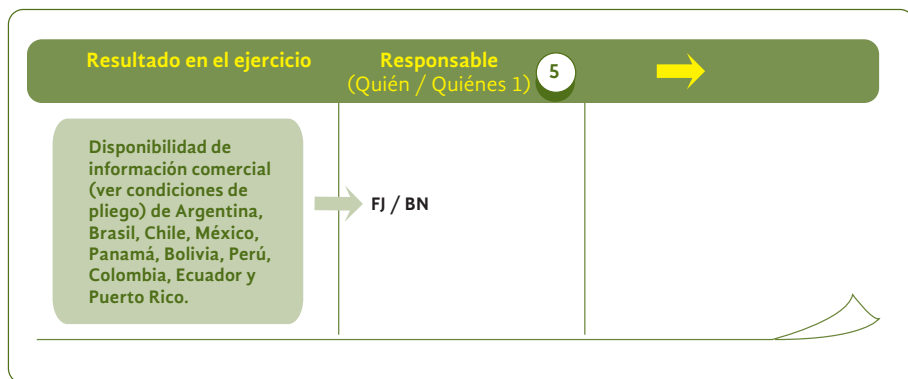


Figura 6.6

Columna 6. Patrocinador corporativo. Como en este ejemplo he usado deliberadamente el caso de una gran corporación (por ser el caso de más amplia cobertura), en esta columna se incluyen los nombres de aquellos miembros del Directorio que resulte ventajoso involucrar para que den soporte a los responsables directos del cumplimiento de la acción. Si no es su caso, puede omitir esta columna.

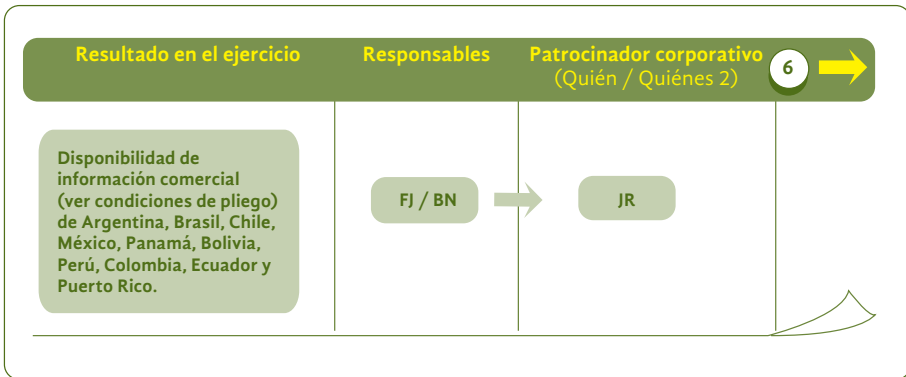


Figura 6.7

Columna 7. Acuerdos de partes. Esta séptima columna se completa con los acuerdos comprometidos con otras áreas que se ha visto necesario involucrar para el cumplimiento de los objetivos. Recuerde que usualmente necesitará de un tercero para poder cumplir con la totalidad de las acciones programadas. En este ejemplo puede ver que el gerente a cargo requiere de la consideración del área de Finanzas un presupuesto extra para poder contratar una acción de consultoría, previa aprobación del Directorio (tres partes deben acordar acciones que deberán coincidir en tiempo y forma para alcanzar el objetivo). La clave es llegar a los acuerdos con la debida anticipación. Este es el documento en que los acuerdos son explicitados previendo que en algún caso se presente una situación que impida completar el proceso previsto para lograr el objetivo.

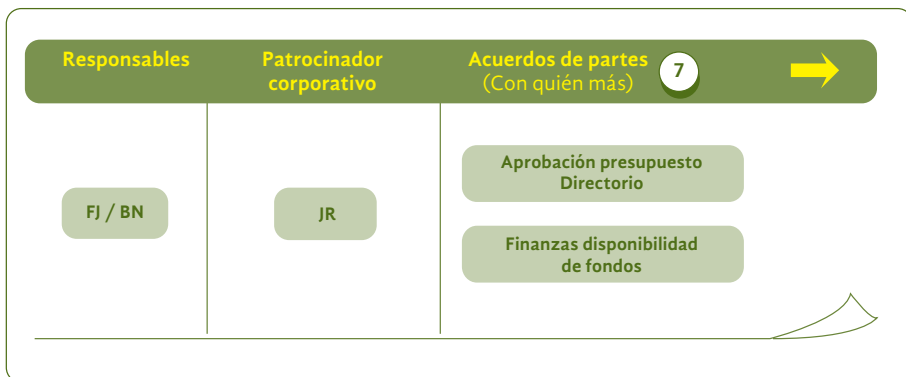


Figura 6.8

Columna 8. Fecha de cumplimiento de acuerdos. En la columna de fecha de acuerdos se indica la fecha en la cual se han comprometido las partes a cumplir la acción pactada. Esto perfecciona los acuerdos de partes.

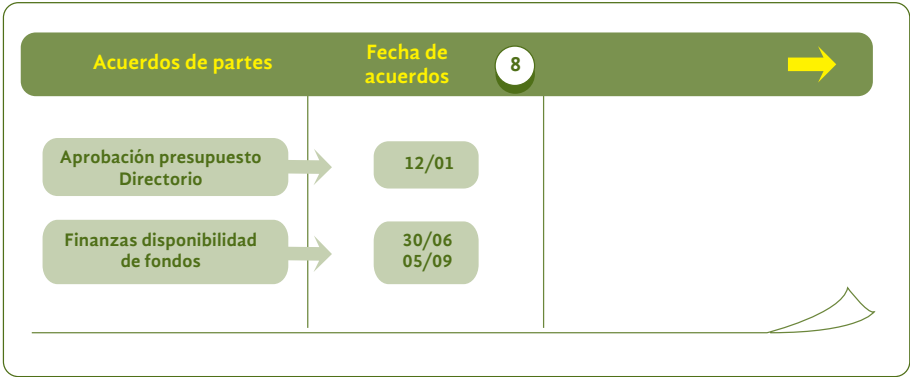


Figura 6.9

Columna 9. Recursos necesarios. Aquí figuran los recursos para poder cumplir cada acción. Estos recursos pueden ser humanos, financieros y tecnológicos.

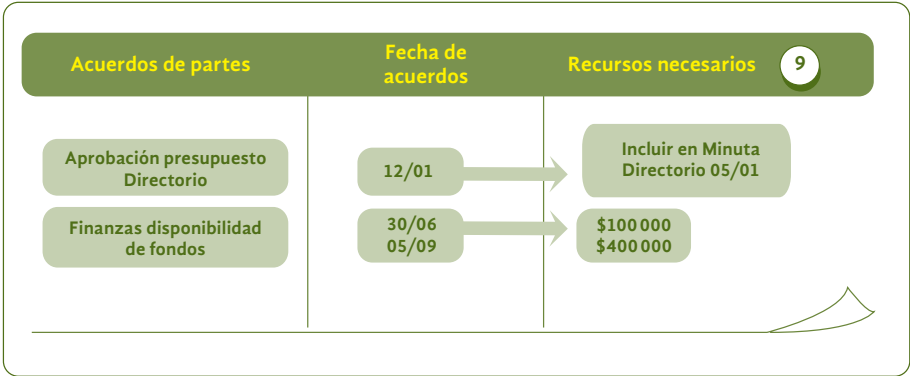


Figura 6.10

Siguiendo este procedimiento estará en condiciones de armar los planes de acción correspondientes a cada uno de los objetivos que se hayan propuesto. Al revisar estos compromisos mediante el control de cumplimiento de los planes de acción, los responsables de cada sector pueden identificar si existen desvíos respecto a lo planificado. Si esto estuviera ocurriendo, y de acuerdo con la importancia de los desvíos, se podrán efectuar pequeños ajustes compensatorios dentro del mis-

mo plan. Si la importancia del caso lo requiere, habrá que ajustar la operación poniendo en práctica los llamados planes de contingencia (el llamado también “plan B”).

Un ejemplo doméstico, pero muy claro, de un plan de contingencia es la llanta de refacción de un automóvil mantenida en buen estado. Nadie piensa en usarla, pero cuando sucede el hecho inesperado en que es necesaria, no hay nada que aporte mayor alivio que encontrarla en buenas condiciones (plan de contingencia) para poder continuar el viaje.

Todo objetivo clave que no cuente con una reserva de al menos veinte por ciento en planes de contingencia, sobre todo cuando se está trabajando a plazos de tres o cuatro años, corre serios riesgos de no lograrse. Justamente para cubrir la posibilidad de impacto de los desvíos es que se prediseñan tales planes, que son reservados de antemano para no tener que pensarlos cuando la contingencia dejó de serlo y se ha convertido en un hecho de serias consecuencias.

¡Cuidado! Los desvíos respecto a lo planificado pueden ser negativos o positivos. Los gerentes tienden a preocuparse más por los “desvíos negativos” que por los “desvíos positivos”. Es más, estos últimos suelen ser gratamente celebrados cuando se superan los objetivos de ventas. Preste mucha atención a ambos tipos de desvíos, ya que al final de cuentas ambos impactarán en la gestión. Veamos cómo es esto.

- **Desvío negativo.** No haber alcanzado el objetivo planificado de ventas, por ejemplo, resulta claramente identificable como un “desvío negativo”. Ello genera diferentes tipos de reacciones que van desde la búsqueda de los responsables hasta la decisión de poner en marcha inmediatamente los planes de contingencia correspondientes.
- **Desvío positivo.** Superar los objetivos de ventas no suele considerarse un desvío. Por el contrario, la situación es recibida con franco beneplácito. Sugiero en tales circunstancias, no perder de vista que lo que tiene delante es, ni más ni menos, un hecho inesperado respecto a lo planificado. Es el “desvío positivo”. Puede presentarse como un agradable desvío, pero desvío al fin. ¡Tenga cuidado! Debe saber que muchas empresas han llegado a desaparecer por haber superado, con frecuencia, sus objetivos de venta. ¿Cómo puede ser esto? La razón es que, cuando confeccionaron sus planes de acción, omitieron considerar que estaban relacionando objetivos de venta con la generación y la disposición de otros recursos (aumento de comisiones e impuestos, mayores compras de insumos, energía, horas hombre, producción, etcétera). Estos objetivos de venta, en determinado equilibrio costo/beneficio se programaron para servir al nivel de producción planificado y no otro. Al ser sobrepasada la demanda calculada, se disparan fuera de control los costos internos y esto puede llevar a serias posiciones de quebranto que suelen —y frecuentemente pueden— disimularse para mantener una situación optimista de la gestión.

Ponga especial atención a los desvíos, tanto negativos como positivos. Recuerde que el plan estratégico es la expresión pura de lo que uno está dispuesto a hacer para que ocurra lo esperado, ni más ni menos. Considere que todo desvío puede significar dos cosas: pérdidas ocultas o no alcanzar los márgenes de rentabilidad planificados. Esto, en una economía globalizada, significa otorgar una amplia ventaja a la competencia y correr un riesgo innecesario. Si desea o necesita objetivos de mayor porte, plantéelos desde el principio y ajuste las diferentes variables de incidencia para no encontrarse con sorpresas desagradables. Plantee lo que necesita y vaya por ello.

Llegados por fin a este punto quedan conformadas todas las acciones que deben realizarse para alcanzar los objetivos de la empresa. Que todo este plan de acción esté desarrollado por escrito es condición básica para una gestión ordenada.

Una advertencia final, es necesario controlar muy bien los tiempos que se requieren para la implementación del plan. Le confieso que “en la era de los resultados inmediatos”, a veces me resulta difícil convencer a los clientes de que se necesitan entre cuatro y cinco ejercicios de experiencia en la aplicación para que los integrantes de las empresas lleguen a “graduarse en planeamiento estratégico”. Me refiero a lo que significa dominar los diferentes ciclos y adquirir el entrenamiento suficiente para efectuar correctas apreciaciones de los tiempos de análisis, lograr los acuerdos gerenciales, implementarlos y formalizar su seguimiento y lograr resultados incrementales. Como en toda implementación de procesos, lograr la inercia inicial lleva su tiempo y requiere esfuerzo de todas las partes que intervienen. Pero una vez que se ponen en marcha (y esto muchas veces se da a mediados del primer ejercicio) todos piensan: “¿Cómo es que no hicimos esto antes?”.

El presupuesto

Todo presupuesto procede de objetivos claramente definidos y de los planes de acción. En él se expresa el valor de cada una de las acciones acordadas para lograr los objetivos, por tanto, los planes de acción y el presupuesto van de la mano. Veamos:

1. Los objetivos describen en forma concreta y medible los resultados más importantes que se desean alcanzar en el futuro.
2. Los planes de acción reflejan de qué manera se llevará a cabo y se concretará cada objetivo planteado. Dan garantía escrita de que los objetivos son lo que son.
3. El presupuesto, contrario a lo que usualmente se piensa, no es sólo un ordenamiento de números cuya sumatoria arroja un resultado que debe ser alcanzado. Al contrario, cada número ahí expuesto es el resultado de lo acordado en

los planes de acción. Esos acuerdos le dan sustento a cada número presupuestado. Si no se guarda una correlación justa entre ambas partes, y si no se presta atención a lo que da origen y sustento a los números (los planes de acción), el presupuesto se convierte en un conjunto de planillas con números que se transforman por sí mismos, erróneamente, en objetivos a ser alcanzados de cualquier forma. Esta visión es la que distorsiona la gestión, ya que al mirar solo números puede suceder que se creen frecuentes acciones de emergencia con tal de lograrlos. Con lo cual se intentará mantener el número presupuestado a costos impredecibles. Es por ello que los planes de acción y el presupuesto son protocolos de gestión absolutamente complementarios y necesarios.

No tener claro este concepto hace que en muchas empresas los costos de gestión se disparen por la necesidad de cumplir con el compromiso de lograr los números presupuestados. Así es como la satisfacción que dan los números superados de manera imprevista (desvíos positivos) terminan ocultando una relación costo-beneficio desconocida y de alto riesgo para la rentabilidad de las empresas. Todos sabemos que los números no deben ser el resultado de una sorpresa, aunque esta tenga apariencia agradable. Si las acciones y los resultados esperados han sido planteados con sustentos razonables y, como tales, aprobados en su momento con responsabilidad, el control presupuestario será un instrumento de gran utilidad para la gestión gerencial.

Cuando se arman los planes de acción para cada objetivo, ese es el momento clave en el que se proyecta, y por sobre todo se acuerda, lo que cada uno de los integrantes de la empresa va a hacer para construir el futuro de la misma. A partir de entonces cada sector incluye, mediante acuerdos de participación, acciones con y de otros colegas que son necesarias para completar las acciones de todo el *network* de la organización. Sumando valor secuencialmente, estas componen una compleja red productiva que, como resultado, permite entregar en tiempo y forma los productos y servicios acordados. Es justamente esta red de acuerdos para producir las que constituyen los planes de acción. Así se componen los “mapas de la red de autopistas por transitar” que se han convenido para arribar a las metas convenidas. De ahí en adelante es en el presupuesto donde se habrán de expresar los ingresos y egresos de ese tránsito. De ahí la importancia del control permanente de los costos y beneficios de mantenerse en la ruta predefinida. Este punto de vista hace una distinción entre el enfoque contable tradicional y el presupuesto de gestión orientado hacia el futuro, y no hacia el pasado.

El presupuesto es, en definitiva, un plan de acción compuesto por acuerdos orientados a alcanzar una meta prevista, expresados en valores y términos financieros que deben cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones acordadas.

El control presupuestario

Controlar que ocurra aquello para lo que se generaron las acciones, es prever que el proceso se cumpla y asegurar el avance de los diferentes pasos que lo integran. Su finalidad no se limita a determinar las desviaciones ni a descubrir culpas ni culpables. El control y la evaluación han de ser considerados como una etapa positiva y constantemente innovadora de las acciones planificadas. La finalidad del control presupuestario es diseñar la forma de detectar, con la máxima anticipación, la posibilidad de un desvío y actuar para prevenirlo.

Así como la calidad está presente en cada movimiento del proceso y no se controla sobre el producto terminado, el control de gestión del planeamiento requiere, primero, la responsabilidad asumida por cada una de las gerencias desde el inicio del proceso y en cada parte. Luego el área de control de gestión hará lo suyo. Lo que quiero decir es que son los gerentes los responsables de cumplir con lo acordado en el presupuesto y son ellos mismos los primeros que deben controlar si van por el camino que acordaron en su oportunidad.

Si ocurriera algún desvío, es el área donde esto se produjo, la que debiera detectarlo anticipadamente, ya que esto impactará en el resto del negocio. Si todo está bien armado seguramente también sonará la alarma en el área de Control de Presupuesto, que actúa por control cruzado. Son instancias diferentes. La primera (los gerentes) tiene la responsabilidad total sobre el cumplimiento de lo acordado en el presupuesto. La segunda (el área de control de presupuesto) tiene la responsabilidad sobre la visión total del equilibrio del negocio y el monitoreo constante de que todo va por el camino convenido.

En un proceso presupuestario eficaz cabe destacar dos requisitos imprescindibles:

- Contar con una estructura organizacional organizativa perfectamente definida. La acción de presupuestar será eficaz cuando se asignen adecuadamente las responsabilidades.
- Obtener la participación y el compromiso de todo el personal comprometido. Esto motiva a las personas y les da un poder decisorio en las respectivas áreas de responsabilidad.

El proceso de planificación presupuestaria varía de acuerdo con el tipo de empresa de que se trate. Sin embargo, se puede afirmar que este consiste en un proceso secuencial que contempla las siguientes etapas:

- Definición y transmisión de las directrices generales.** La dirección general es la responsable de transmitir las instrucciones generales para diseñar los planes,

programas y presupuestos. Ello se debe a que las líneas de acción fijadas para cada área dependerán de la planificación estratégica y de las políticas generales de la empresa que se fijaron a largo plazo.

- b) **Armado de los planes y presupuestos.** A partir de las directrices recibidas y acordadas cada responsable confeccionará el presupuesto, considerando las distintas acciones que se habrán de emprender para cumplir los objetivos acordados. Resulta conveniente que en la preparación, cuando se haga referencia a objetivos de alto impacto, se planteen distintas alternativas como planes de reserva o contingencia.
- c) **Negociación de los presupuestos.** La negociación es un proceso que se da a través de fases interactivas y sucesivas. Lo ideal es que se articule de abajo hacia arriba en la estructura organizacional, donde cada uno de los niveles jerárquicos consolidará los distintos planes y presupuestos aceptados en los niveles anteriores.
- d) **Coordinación de los presupuestos.** Se comprueba la coherencia de cada uno de los planes y programas con el fin de introducir, si fuera necesario, las modificaciones necesarias y así alcanzar el adecuado equilibrio entre las distintas áreas. El objetivo será la integración de todos en uno: el gran presupuesto de la organización.
- e) **Análisis y aprobación del presupuesto.** Esta etapa supone evaluar las metas que se pretenden alcanzar desde un enfoque de resultado integral del negocio.
- f) **Control y actualización del presupuesto.** Una vez aprobado el presupuesto es necesario llevar a cabo el control de su evolución. Este seguimiento permite reaccionar en tiempo y forma ante situaciones no previstas, ya que las empresas se hacen en el día a día. Recuerde aquello de que los presupuestos surgen de los planes de acción. Por tanto, más que medir los desvíos, siempre resulta más productivo medir el cumplimiento, o el no cumplimiento, de las acciones previstas que luego mostrarán su impacto en el presupuesto.

La puesta en marcha de un proceso de control de gestión a través del presupuesto supone comparar constantemente los resultados con los correspondientes planes de acción que le dieron origen. Si estos no coinciden deberán analizarse las causas de tales diferencias. Con este criterio es que deben realizarse las siguientes consideraciones para ejercer un control eficaz:

- a) Lo que no se puede medir no aporta valor.
- b) Todo lo que ha sido objeto de una planificación debe ser objeto de control.
- c) Cualquier desvío (positivo o negativo) entre los planes de acción y sus resultados en el presupuesto tiene un motivo que, para encontrar sus razones, hay que analizar.

- d) Los desvíos (sobre todo los de alto impacto) deben ser asignados, para su análisis, a un responsable quien habrá de encargarse, ágilmente y actuando en equipo, de proponer alternativas que los mitiguen y determinen el origen y sus causas.

En este capítulo que he separado intencionalmente del planeamiento estratégico debido a su importancia táctica para la gestión gerencial, procuro mostrar la necesaria correlatividad y complementariedad que surge entre los planes de acción, el presupuesto y el control presupuestario. El mapa de gestión con planeamiento estratégico (figura 6.11) muestra las secuencias a las que hago referencia.

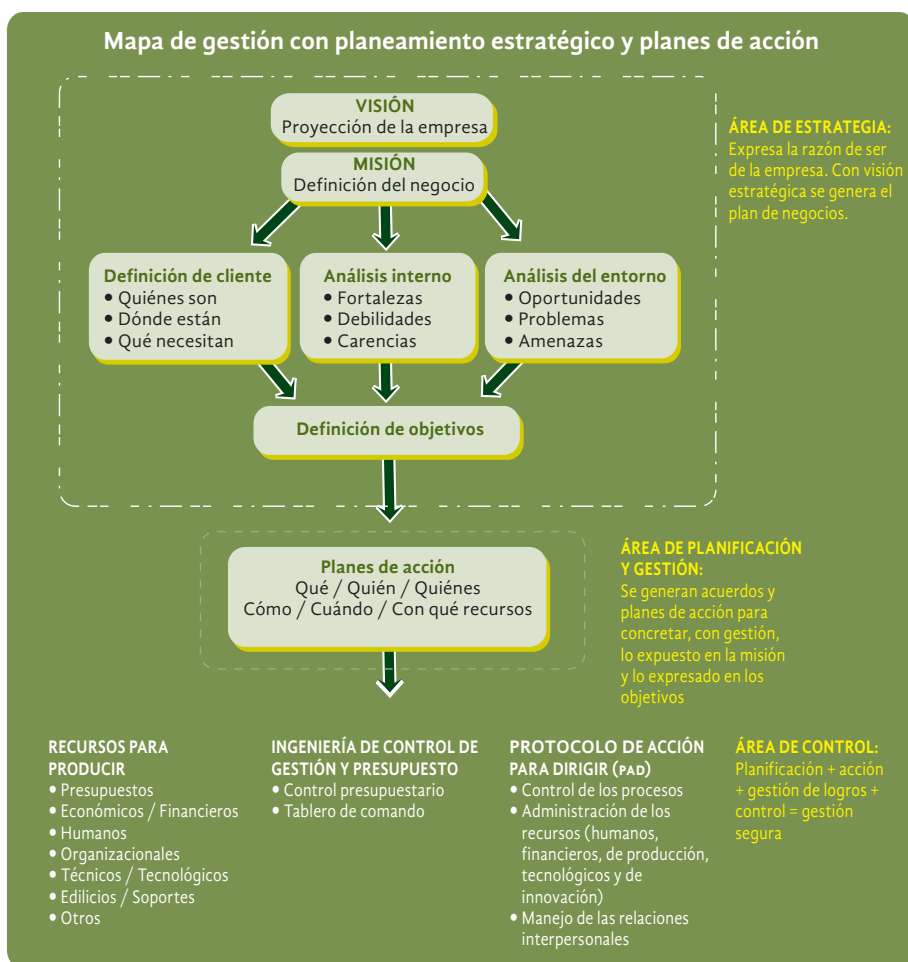


Figura 6.11

Conclusiones

Para lograr sus objetivos cualquier emprendimiento debe establecer planes de acción concretos que los acerquen a ellos. A través de ejercicios, como el plan de ruta que hemos visto, se debe establecer qué, quién, cómo, cuándo y qué recursos serán necesarios para conseguir lo buscado. Tener los planes por escrito dan la posibilidad de contar con una poderosa herramienta de control. En este capítulo he insistido en lo vital que resulta tomarse el tiempo necesario para planificar, ya que es el paso previo indispensable para asegurar la efectividad de las acciones. El análisis del caso histórico es contundente en ese sentido.

Asimismo, vimos que el presupuesto no debe ser leído como un mero conjunto de números a los que hay que atenerse “porque sí”, sino que debe estar estrechamente ligado a los planes de acción. Querer cumplir con los números del presupuesto, a cualquier costo, trae desequilibrios y problemas que deben ser evitados. ■

Gente común con resultados extraordinarios

Si hay una experiencia en el mundo, que ha dejado lecciones invaluable para analizar el comportamiento de las personas en grupo, es el accidente del avión uruguayo ocurrido en 1972 en la cordillera de los Andes, tragedia en la que un grupo de muchachos logró sobrevivir durante 72 días, a más de cuatro mil metros de altura, soportando fríos que superaban los 30 grados bajo cero, sin ropa adecuada y sin ningún tipo de preparación para resistir a una situación de este tipo. Sin embargo, sin saberlo, los jóvenes utilizaron técnicas de management con las que lograron resolver la empresa más extraordinaria que se conoce en el mundo y regresar con vida. Fue una historia que se apoyó en la visión compartida, el trabajo en equipo y un decidido estilo de liderazgo.

El viejo avión Fairchild Hiller FH-227 de la Fuerza Aérea uruguaya recorrió de punta a punta la pista del aeropuerto de Carrasco y despegó con esfuerzo poniendo rumbo hacia Santiago de Chile. Sus hélices cortaban el viento haciendo bramar aquellos dos motores Rolls-Royce que en ese momento entregaban toda su potencia. Así iniciaron aquella mañana límpida del jueves del 12 de octubre de 1972, 45 personas, en su mayoría muchachos cuyas edades oscilaban entre los 19 y los 25 años que conformaban el equipo de rugby amateur del colegio Old Christians de Montevideo. Completaban el pasaje, el entrenador del equipo y algunos pocos familiares que “controlarían” a los jóvenes pasajeros en aquella aventura cuyo destino era Santiago de Chile.

Ya en ruta, antes de cruzar la cordillera de Los Andes, el mal tiempo obligó al capitán del avión a hacer una escala no prevista en el Aeropuerto El Plumerillo de la ciudad de Mendoza, República Argentina. Ahí pasaron la noche y la mañana mendocina los recibió con un desagradable mal tiempo. Todo esto hizo que el capitán dudara de completar la travesía. No obstante, a las pocas horas decidieron reanudar su viaje cambiando la ruta original. El nuevo plan de vuelo, más al sur que el original, indicaba volar a través de un corredor aéreo demarcado por imponentes picos de una cordillera totalmente cubierta de nieve, a unos seis mil metros de altitud. Fue en ese recorrido que sobrevino el accidente. De pronto, incrédulos, los sobrevivientes se encontraron en una gélida ladera de Los Andes, a más de cuatro mil metros de altura con fríos hasta de 30 grados bajo cero, en lo que quedó del fuselaje del avión y los pasajeros.

Lo que originalmente había sido programado como una agradable aventura de ir a jugar un partido de rugby y visitar Santiago, se convirtió en el incierto destino de resistir con vida hasta que los encontraran o pudieran salir de ahí. A ninguno de los cuarenta pasajeros y los cinco tripulantes se les habría podido ocurrir que en tan pocos segundos sus vidas cambiarían dramáticamente. De la fresca algarabía pasaron al horror de los incomprensibles golpes que durante el accidente iban destrozando el fuselaje tras los desesperados intentos del piloto por esquivar los riscos. Al tercer golpe contra la montaña, con un brutal zarandeo, se desmembró la segunda de las dos alas y se partió la cola del Fairchild Hiller. Milagrosamente el aparato cayó sobre el terreno nevado ¡a una velocidad superior a la que alcanza un auto de fórmula 1 en plena recta! De ahí en más, este se deslizó por una amplia ladera nevada sin encontrar, por fortuna,

ninguna piedra en su camino hacia la nada. En medio de esa carrera todos los asientos se desprendieron de su anclaje y sus ocupantes cayeron hacia el frente unos sobre otros entre hierros retorcidos y gritos de espanto. Un gran montículo de nieve detuvo con violencia lo que quedaba del fuselaje. Silencio total. Al rato, uno de los pasajeros, Carlitos Páez,¹ le preguntó a otro, Roberto Canessa,² que estaba logrando salir de entre los asientos retorcidos:

—Roberto, no murió nadie, ¿no?

—¡Esto es un desastre Carlitos! —le respondió Roberto.

Se escuchaban gemidos y quejidos por todas partes, y se transformaban en gritos de desesperación a medida que cada uno tomaba conciencia de lo que había ocurrido. No solo gritaban los heridos, sino que también lo hacían los que apenas tenían un rasguño. Gritaban también los que habían salido ilesos porque no terminaban de despertar del desvarío. Pasaron las horas tratando de entender lo que debían hacer. Así, antes de que oscureciera habían logrado hacer espacio dentro del fuselaje, para cobijar a los vivos.

De las 45 personas que viajaban en el avión, 13 murieron en el accidente y otros cinco fallecieron en los días siguientes debido a las lesiones recibidas. Muchos de los sobrevivientes habían sufrido terribles golpes y diversas lesiones cortantes. No tenían calzado ni ropa adecuada para el frío y la nieve que estremecía. Se organizaron para resistir las duras condiciones imperantes. Uno de los sobrevivientes, Nando Parrado,³ recuerda aquel momento: “Estábamos solos en un glaciar, no teníamos comida, carecíamos de agua [...] No sabíamos dónde estábamos, ni teníamos la menor información de cómo era vivir o caminar en una montaña [...]”.

Tiempo después, uno de los sobrevivientes hizo una síntesis terrible y categórica de lo que estaban sintiendo todos mientras procuraban dilucidar qué debían hacer en aquel lugar. Abandonados por quienes llegaron a pensar que ya no era posible hacer nada por ellos, Roberto Canessa dijo: “No sé si hubo algún científico loco que dijo: en lugar de poner conejillos de indias, pongamos seres humanos en el hielo. Que sean jóvenes para que resistan más y no se mueran con las enfermedades. Quitémosles el

¹ Carlitos Páez. Sobreviviente de la tragedia de los Andes. En la actualidad, además de su exitosa actividad como conferencista internacional, dirige su empresa en Consultoría en Comunicación y Relaciones Públicas en la República Oriental del Uruguay.

² Roberto Canessa. Sobreviviente de la tragedia de los Andes. Uno de los dos expedicionarios que lograron encontrar ayuda para lograr el rescate. Es médico, especializado en cardiología infantil y conferencista sobre la historia de los Andes. Se casó con su novia de aquel entonces, Lauri, y tienen tres hijos.

³ Nando Parrado. Sobreviviente de la tragedia de los Andes. Su madre y su hermana menor fallecieron en el accidente. En un esfuerzo sobrehumano, él y Roberto Canessa, encontraron el camino de regreso después de 11 días de maratónica caminata. Es un conferencista reconocido habiendo recibido las tres mayores distinciones a las que pueda aspirar un conferencista internacional.

oxígeno del aire para ver que se tambaleen y alucinen. La mayoría serán universitarios, para ver si se las pueden ingeniar, para ver cómo se organizan, cómo operan en equipo y resuelven creativamente los problemas”.

En esos días un desahogo insustituible fue el humor. ¡Reír y hacer reír cuando solo había motivos para llorar! El humor estuvo presente en aquellas circunstancias y funcionó como contención ante tanta tragedia. Afortunadamente, cuatro o cinco de los más jóvenes generaron una cierta terapia de humor donde cada uno de ellos ponía su cuota y su estilo. Tumbados en el fuselaje, aguantando como podían el frío, despertaban ilusiones que ayudaban a pasar el tiempo. Una de ellas, quizás la preferida, era hacer un repaso de todo tipo de guisos, y hasta surgió la idea de un concurso en el que se premiaba al que elaborara el plato más delicioso. Todo contribuía para que pasaran los días esperando que alguna patrulla, en cualquier momento, apareciera en el horizonte y los rescatara de aquel horrible sueño en el que se encontraban inmersos.

Diez días después del accidente, en la tarde, Gustavo Nicolich⁴ entró en el fuselaje. Venía de escuchar la pequeña radio *Spica* que encendían todos los días para tener noticias de quienes, suponían, estaban en la búsqueda para rescatarlos. Se dirigió a Carlitos Páez y le dijo

—¡Tengo una buena noticia para darte!

—¿Qué es lo que pasa, Gustavo? —respondió Carlitos, extrañado.

—¡Acabo de escuchar por la radio que la búsqueda se terminó! ¡Ya no nos buscan más! —agregó Gustavo, mientras le explicaba que el locutor había comentado que esperarían a la época de los deshielos para buscar los restos de los accidentados.

—¡Cómo podés decir eso! —le increpó Carlitos tras una serie de insultos.

—Carlitos, es una buena noticia porque a partir de ahora ¡dependemos de nosotros mismos!

Un inexplicable error de ubicación enviado de último momento por la radio del avión a los controladores de vuelo dificultó seriamente las posteriores tareas de rescate. Tras la caída del avión, y luego de una desesperada búsqueda impulsada por familiares y gobiernos, a los 10 días, esta se dio por concluida. Para las patrullas, el avión accidentado y sus pasajeros habían desaparecido en la cordillera de Los Andes. El comentario de Gustavo Nicolich marcó un antes y un después en la actitud del grupo. Pasaron de la inquietante espera de que vinieran a rescatarlos a la acción de una caminata exploratoria con la que intentaron, por primera vez, ubicar dónde se encontraban y de alguna manera gritar “¡aquí, estamos vivos!”.

⁴ Gustavo Nicolich. Falleció en la montaña. El décimo día, al recibir la noticia de que las patrullas no los buscaban más, lo transformó en un desafío movilizador diciendo: “a partir de ahora dependemos de nosotros mismos”. Fue un día clave para el grupo. Luego de 17 días de sobrevivir en la montaña, la noche del 29 de octubre la avalancha de nieve lo sepultó dentro del fuselaje.

Siendo justos también hay que decir que, desde el otro lado, muchas otras empresas se organizaron con un empecinamiento monumental para no cejar en la búsqueda. Familiares y amigos escribieron una gran historia de tenacidad y arrojo cuando los especialistas bajaron los brazos y el protocolo de búsquedas puso fin a las exploraciones oficiales. Muchas historias de acciones heroicas e increíbles entrelazadas por familiares, novias y amigos quedaron ocultas tras la alegría del final en el que algunos pudieron regresar.

El domingo 29 de octubre amaneció gris en la cordillera de los Andes. Fue un día de permanente nevisca. Por la tarde ya se habían ubicado para dormir cuando, de repente, todo comenzó a vibrar y torrentes de nieve explotaron en un estruendoso alud bajando enloquecido en la montaña hacia donde se encontraban los esforzados sobrevivientes. Todo ocurrió en un instante. La avalancha en su paso dejó sepultado el fuselaje, llenándolo de nieve, ahogando a siete compañeros. ¡Otra vez la muerte se ensañaba con ellos!

Hicieron varias expediciones de reconocimiento en búsqueda de la cola del avión. Sabían que ahí estaban las baterías de la radio y, si lograban conectarla, podrían hacerla funcionar. Cosa que no ocurrió. También sabían que podrían encontrar el equipaje y hallar así más ropa y algunos alimentos. Todas estas excursiones fueron un terrible aprendizaje. En una de ellas los integrantes tuvieron que pasar la noche fuera del avión y resultó terrorífica, los expedicionarios regresaron al fuselaje, casi congelados y con tremendos problemas de la vista.

Durante el día todo era blanco y de noche, la negrura absoluta. Lo único que quebraba aquel silencio nocturno era el sonido de las cuentas del rosario que rezaban pasándose de uno en uno. El rezo nocturno los envolvía en un círculo de protección que les brindaba alivio. Si había algo que impresionaba en la cordillera de los Andes, era el silencio.

Así pasaban los días con sus noches hasta que, finalmente, el grupo eligió a los que parecían más aptos para llevar a cabo la última alternativa: caminar hacia el oeste, en búsqueda de las verdes praderas de Chile. El martes 12 de diciembre tres de ellos: Nando Parrado, Roberto Canessa y Tintín Vizintín⁵ partieron temprano; tenían por delante una enorme y blanca pared montañosa; había que escalarla y, seguramente, desde ahí divisarían la civilización más rápido que del lado argentino. Pensaron que podrían alcanzar la cima en pocas horas. No fue así, ya que llegar les llevó casi tres días de marcha forzada, con altísimos riesgos que tuvieron que sortear. En aquel pico se encontraron con un espectáculo alucinante: desde ahí, sólo se divisaban ¡montañas, montañas y más montañas! Fue el momento en que decidieron que Vizintín

⁵ Tintín Vizintín. Sobreviviente de la tragedia de los Andes. Inició la expedición final junto con Canessa y Parrado pero más tarde tuvo que regresar al fuselaje. Nació en 1953. Vive en Carrasco, Uruguay.

regresara al fuselaje mientras Canessa y Parrado tomaban sus raciones y continuaban la búsqueda de lo desconocido. Era todo o nada.

Cualquier avezado montañista sabe lo que significa caminar sobre la nieve sin los elementos adecuados, escalando picos nevados, eludiendo riscos y precipicios. Esto es lo que hicieron Parrado y Canessa en su travesía hacia Chile. Fue una real hazaña basada en la determinación por alcanzar la meta, con el ánimo puesto al servicio de la empresa de lograr que todos los sobrevivientes del accidente regresaran sanos y salvos a sus hogares.

Milagrosamente, a los 72 días del accidente, 16 sobrevivientes lograrían con éxito la entrañable hazaña de regresar con vida desde aquella involuntaria “sociedad de la nieve” que habían conformado muy a su pesar. Qué mejor forma de expresarlo que la de Ramón Moncho Sabella,⁶ uno de los sobrevivientes, cuando dice:

Con estas lecciones de humildad aprendidas en los Andes resulta difícil asimilar cuando a uno le hablan de hazaña y heroísmo. ¿Quiénes son los héroes?... Esta es una historia de desgraciados, y en ese marco no había espacio para héroes y lucimiento... Arriba no había películas. A nadie se le pasaba por la cabeza hablar de titanes y superhombres... nadie quería... ni se sentía un campeón que estuviera protagonizando una gesta gloriosa. Era exactamente al revés, éramos un grupo y la meta era hacer cada uno su tarea, sin que ningún líder ni semidiós la ordenara.

Historias paralelas: con gente común, lograr resultados extraordinarios

Quiero rescatar de este acontecimiento único y asombroso, protagonizado por gente común, una cierta analogía con lo que le sucede a tanta gente todos los días en su trabajo. Sé que podrán pensar que tal comparación no es admisible frente a la magnitud de este hecho. Sin embargo, sí creo que vale la pena intentar hacerlo por la profundidad de su significado, el que nos indica que con coraje y esfuerzo se logran resultados extraordinarios. Y esta es, para mí, la gran lección que nos deja la comparación entre lo sucedido en la “sociedad de la nieve”, y lo que ocurre diariamente en la “sociedad del trabajo en las empresas”. Ahí donde tanta gente hace un gran esfuerzo cotidiano para alcanzar sus sueños personales.

En ese aspecto la extraordinaria experiencia de aquellos muchachos de los Andes muestra que la vida no es algo que ocurre con la previsibilidad de una obra de teatro. En ella acontecen sucesos que suelen interrumpir o desviar dramáticamente el camino

⁶ Ramón (Mocho) Sabella. Sobreviviente de la tragedia de Los Andes. Conferencista internacional. Sabella hoy pasa sus días entre Uruguay y Paraguay. Es un exitoso empresario agroindustrial y exportador de carnes uruguayas.

que originalmente se ha planificado. Ante esto resulta profundamente aleccionador saber que siempre existen alternativas, cuando ante circunstancias tan graves se tiene el coraje y la decisión de hacerles frente, sin que nadie se sienta un campeón, ni esté protagonizando una gesta gloriosa. Dicho esto describo a continuación lo que ha sido la sociedad de la nieve y lo que denomino, para esta ocasión, “la sociedad del trabajo en la empresa”.

1. **La sociedad de la nieve:** Un grupo de personas, cada una con sus propias inquietudes y sueños, emprendieron un viaje, teniendo como objetivo pasar unos días agradables en otro país, un lugar al que aspiraban llegar de determinada forma para concretar otras determinadas cosas. Frente a las vicisitudes de la vida el viaje se truncó. Algunos no estaban en el lugar correcto, en el momento adecuado y otros, sucedido el imprevisto, ya no se encontraban en condiciones para superar lo acontecido. Sin embargo, de todos los que iniciaron el viaje, 16 personas “tan iguales a las demás”, fueron encontrando razones por las cuales trabajar para alcanzar esa nueva meta que les imponía la nueva realidad. No sin dolores y angustias, cada uno a su manera hizo su esfuerzo para cumplir la responsabilidad que le tocó desempeñar. Había que ponerse de acuerdo con lo que cada uno debía hacer, para que todos logaran una nueva meta: salir de ahí con vida. Y esa fue su visión compartida. Visión que aglutinó sus esfuerzos e hizo posible transformar un grupo de personas en un equipo de jóvenes que, sin ser conscientes de ello, aplicaron las mejores prácticas de *management* para lograr sus metas. Se habían preparado de manera particular para llegar a un determinado lugar y todo cambió dramáticamente. Tuvieron que generar una nueva empresa, la empresa del retorno a la vida, y lo hicieron con éxito.
2. **La sociedad del trabajo en la empresa:** muchas personas, cada una con sus propias inquietudes y sueños, emprenden todos los días una aventura necesaria en una organización a la que han conseguido ingresar. Tienen sus propios objetivos, trabajan para crecer de determinada forma y así concretar otras determinadas cosas. Frente a las vicisitudes de la vida, para algunos, el viaje se trunca y muchos no llegan a donde aspiraban hacerlo. Algunos no están en el lugar correcto, en el momento adecuado. Otros, en el trayecto, descubren que no están en condiciones para hacerlo. Sin embargo, de todos los que inician “la aventura”, algunas personas “tan iguales a las demás” encuentran sus razones por la cuales continuar trabajando. Muchas veces la realidad vivida dentro de las organizaciones les hace cambiar o reacomodar los proyectos iniciales. No sin complicaciones y algunas angustias, cada uno a su manera hace su esfuerzo para cumplir la responsabilidad que le toca enfrentar. Descubren que hay que ponerse de acuerdo con lo que cada uno debe hacer para que

todos logren la meta: la empresa, concretar sus objetivos y cada persona, los suyos propios. Día a día cambian dejando de ser quienes eran, para seguir intentando convertirse en quienes desean ser. Es que las empresas no son, sino que están siendo. Y eso es solo para aquellos que aceptan que el cambio constante es el desafío permanente de la vida.

Alguien puede decir que el acontecimiento de los Andes ha sido extremadamente crítico para analizarlo y extraer enseñanzas aplicables al comportamiento de las personas que trabajan en organizaciones empresariales. Que es una historia difícilmente comparable a la historia simple de quien trabaja para vivir. Quien así lo piense tendrá su razón. Pero no por lo extremo pienso que deba dejar de ser, justamente, un ejemplo de extraordinaria valía para comprender todo lo que se puede lograr cuando un grupo de personas comunes emprenden la aventura de llevar adelante, con coraje, una acción necesaria. No creo que lograr objetivos, en el contexto de inestabilidad del mundo actual, sea algo que no requiera de coraje y decisiones extremas. Así es pues, que a través del ejemplo de lo expresado en la “sociedad de la nieve”, quiero rescatar para la “sociedad del trabajo en la empresa” tres cosas:

- La importancia de admitir la necesidad de ser flexibles ante los acontecimientos y saber que las empresas no son, sino que se hacen constantemente. De la misma manera que las personas en su búsqueda permanente lo hacen por completarse como tales.
- La necesidad de contar con personas con espíritu *liderante* (ver capítulo 11 en “Veamos de cambiar el eje de la búsqueda”) que, con trabajo y tesón, exijan a sus líderes desarrollar la capacidad de cumplir con los compromisos adquiridos.
- La convicción de conformar equipos con “buenas personas” para poder lograr, complementariamente, resultados genuinos.

Tres condiciones básicas son imprescindibles para que quienes comparten objetivos en una organización puedan alcanzar a construir resultados exitosos. Y esto no es teoría, es una realidad sustentada en la experiencia concreta y profunda que nos enseñaron estos muchachos cuando pusieron todo de sí durante el armado de la empresa del regreso de los Andes.

1. La importancia de ser flexibles y administrar el cambio. Conversando con un joven empresario colombiano me comentaba lo difícil que le resulta mantenerse al frente de los vientos del cambio y articular las necesidades de complementariedad que requiere su negocio en contextos tan inestables como los actuales. De mi parte le comenté que así como digo que las empresas no son, sino que las estamos haciendo minuto a minuto, también los socios y las personas crecen y se desarrollan no siem-

pre de manera similar. Son innumerables las veces en que he tenido que ayudar a empresarios a resolver esta situación. Diría que es uno de los estadios clásicos en los que suele complicarse seriamente el futuro de las empresas en crecimiento, y es el momento cuando los socios comienzan a percibir que no todos aportan igual valor.

Muchos emprendimientos, antes de transformarse en pequeñas y medianas empresas (PYMES) suelen tener su origen a partir de un acuerdo entre dos, tres o más socios que, entusiasmados por el proyecto, comienzan a recorrer el camino de darle forma, impulsados por la pasión y la necesidad de darse apoyo entre sí y lograr así concretar sus sueños. En medio de este entusiasmo y vigor, al principio, todos cumplen con los requisitos básicos: si aparecen vientos en contra, se redoblan los esfuerzos y se sobrellevan; si hay que realizar tareas que otros no logran completar, siempre aparece quien las ejecuta con un sentido natural de lograr mantener equilibrada la secuencia productiva. Así transcurre el tiempo mientras comienzan a aparecer diferentes percepciones del empeño que cada quien pone en la tracción para alcanzar esa idea original que compartían en los inicios. Es usual que, pasado un tiempo, la fuerza de empuje de cada uno de los socios no sea percibida como de igual intensidad entre ellos. Comienza a generarse un cierto malestar agazapado por lo que Pedro dice: “Siento como que estoy arrastrando todo el tiempo a José para que resuelva determinadas cosas esenciales que le competen. Ya no es el mismo de antes, no pone el empeño del inicio”. Por su parte José, a estas alturas de los acontecimientos, piensa que Pedro cree que puede manejar la empresa y tener el control él sólo. Siente y expresa “ya no somos los que éramos”. Lo que muchos socios ignoran es que ese es un momento clave para el futuro de las empresas mientras “están siendo” PYMES. Una cosa es el momento de inicio donde muy pocos ponen atención en el esfuerzo particular que aporta cada uno, porque todo es futuro y los resultados “ya vendrán” y otro, bien diferente, es cuando la empresa rompe la inercia y va transformándose en una próspera organización. Muchos se quedan ahí y se sienten conformes con lo que han logrado, mientras que otros, sabiéndose con mayor ímpetu y fortalezas ponen más empeño porque alcanzan a percibir un potencial que los demás no consiguen visualizar. Es ahí donde comienza a disolverse aquel *affectio societatis* que los impulsó originalmente. Es que sienten que no todos ponen el mismo espíritu y esfuerzo en el desarrollo de la empresa. Es que las empresas, no son, ¡sino que están siendo! Minuto a minuto, con lo que las situaciones internas también pueden cambiar su futuro para bien o para mal. Es esa la razón por la que Adolfo Strauch,⁷ otro de los sobrevivientes de los Andes, cuando escucha que 10 días después del accidente “la sociedad de abajo” ya no los busca, marca con meridiana claridad: “Desde el instante en que la sociedad nos dice que abandonó la búsqueda porque nos da por muertos, se corta ese lazo

⁷ Adolfo Strauch. Sobreviviente de la tragedia de los Andes. Es ingeniero agrónomo. Está casado y tiene cuatro hijos.

que nos unía y pasamos a ser nosotros mismos, aislados. Creo que ahí comienza a tejerse esa malla sutil que nos envuelve a los sobrevivientes hasta el día de hoy”. Comprender esta situación de ya no ser más lo que eran: sobrevivientes en espera de ser rescatados, para buscar convertirse en una nueva situación generadora de futuro fue, seguramente en este caso y para algunos de ellos, el principio de aquel esfuerzo sobrehumano para lograr el regreso con éxito. Sin embargo, aun así, muchos de sus compañeros, por diversas razones, no lograron regresar. Es que el ser humano, con su capacidad de ensimismamiento es capaz de lograr las cosas más increíbles.

2. La necesidad de contar con personas exigentes y con “espíritu liderante”. Volviendo al ejemplo de la “sociedad de la nieve”, ante la necesidad de organizarse, y dadas las circunstancias, en los primeros 10 días cada uno puso lo suyo, transformando aquel viaje en una nueva misión, la de sobrevivir para ser rescatados. De esa forma el que era estudiante de medicina se convirtió en cirujano que atendía a los heridos, el que estudiaba ingeniería procuraba reparar la radio. Complementándose, entre todos y cada uno desempeñaron su rol y formaron La sociedad de la nieve. En el preciso momento en el que escucharon al locutor de la radio diciendo que los habían dejado de buscar se produjo el cambio. Dejaron de ser lo que eran hasta entonces para transformarse en personas nuevas, aquellas que debían responder al nuevo desafío para salvarse a sí mismos, y así lograr alcanzar la meta y decirle al mundo ¡aquí estamos, lo logramos!

Comenzaron entonces a organizar el caos. Dejaron de ser quienes esperaban el rescate; activaron sus propios recursos y con estos avizoraron que podían y debían buscar, ellos mismos, una salida. Apareció así el germen de una visión compartida: debían hacer algo pronto para que todos pudieran salir de ahí, de aquella trampa blanca, con vida. Cada uno, de acuerdo con sus características y conocimientos personales comenzó a hacerse cargo de responsabilidades complementarias y concretas. No es que antes no hubieran operado haciendo cada uno lo que podía, pero ahora debían organizarse para hacer que las cosas ocurrieran y concretar el proyecto común. Así, el que tenía condiciones para derretir la nieve se volvió inventor, el que sabía cómo ordenar los elementos con los que tapaba la boca abierta del fuselaje se convirtió en tapiador, etcétera. Cada uno complementó y resolvió una serie de necesidades que tenían como grupo para resolver una nueva posición desde la cual surgiría la partida hacia la vida. Lo destacable fue que no solo se creyeron que eran médicos, inventores, tapiadores, etcétera, sino que el mismo grupo comenzó a demandar que se constituyeran y actuaran como tales. Sin tener la menor experiencia empresarial ni ser conscientes de ello, comenzaban a implementar las mejores prácticas de *management*.

Fue el primer acto formal de delegación de responsabilidad, por un lado, y reclamo de respuestas concretas por el otro. Así fue como una visión compartida puso en marcha, intuitivamente, la delegación de responsabilidades y, a su vez, la exigencia

del cumplimiento de cada rol para que comenzara a gestarse la empresa del regreso. Lo destacable de todo esto es que no necesitaron de un coordinador que los ordenara. Cada uno, consciente de la responsabilidad, sabía que desempeñaba un rol crítico del que debía hacerse cargo, sabiendo que no podía fallarle a los demás. Y los demás confiaban en cada uno de ellos. Así fue, por ejemplo, lo que ocurrió cuando se tomó la decisión de trasladar la radio del avión hasta la cola, para intentar conectarla con las baterías. Eran ¡160 cables de cada lado que debían unirse unos con otros de manera inequívoca! Aldolfo Strauch conversó con Roy Harley, “el ingeniero”, y le explicó que aquello que debía hacer no era una cuestión de conocimientos de electrónica, sino de ignorancia de todos en la materia, donde él era el menos ignorante del grupo. La frase final fue: “Roy, el grupo necesita de tus servicios. Te pedimos que te la juegues”.

Aquello era un juego de roles entre líderes reconocidos y *liderantes* demandantes. Por un lado, líderes a los que se les reconocía por su capacidad para tal o cual cosa y que rotaban según las necesidades del grupo. Por otro lado, la demanda o exigencia de quienes necesitaban que se resolviera el encargo, aquellos que aquí se denominan *liderantes*. Unos y otros, líderes y *liderantes*, se necesitaban según el momento.

Recuerdo que en uno de los viajes que hice con Carlitos Páez le pregunté en qué circunstancias sintió que se había convertido en un líder y él respondió: “[...] de pronto me transformé en un tipo que trabajaba. Cuando trabajás te das cuenta de que empezás a liderar..., que se te reconoce como tal. La realidad es que no hubo un solo líder, sino varios. Eran los que trabajaban”. Cuando escucho en muchas empresas “lo que falta aquí ¡es un líder!”, me lleva a pensar que quien así se expresa se encuentra ante un perfecto grupo de ineptos que aguardan la aparición de su sabio conductor y que este aparezca tras un sonoro “¡cha cha cha channn!” como un agresivo y moderno gladiador que los conducirá a la meta soñada. En palabras más académicas podría decir lo mismo expresando: “se procurará nombrar un líder inteligente, ambicioso y proactivo que señale la dirección a seguir y que motive e inspire al grupo para alcanzar los objetivos esperados”. Definitivamente no es esto lo que mostró la experiencia de los Andes. Esa manera de pensar es un atentado a la inteligencia más elemental. Debemos buscar la esencia del liderazgo en el contexto de las relaciones interpersonales, y no en una definición de liderazgo que surge de la exclusiva responsabilidad de una determinada persona. Más adelante, en el capítulo 11, mostraré que el liderazgo nace del contexto de las relaciones entre *liderantes* y líderes quienes, en forma dinámica y complementaria, se otorgan sentido mutuamente.

Todos sabemos que para que las empresas perduren en el tiempo hay que darle dirección definida al esfuerzo de las personas para alcanzar la meta, compartiendo el porqué de ello. Y esto es responsabilidad del conjunto, no de un iluminado. Darle sentido a la meta es responsabilidad de todos y cada uno de los que participan en esa tracción por alcanzar la meta; es asumir riesgos para los cuales todos deben prepararse y

sentirse responsables. Cuando se habla de las responsabilidades de la gerencia mucho se recuerda acerca de cómo establecer las relaciones entre subordinados, muy poco es lo que se habla sobre cómo desarrollarla entre los pares, y prácticamente nada se dice acerca de la necesidad de cómo administrar las relaciones interpersonales con el jefe. Al fin y al cabo, ¿no es que están todos en el mismo bote? En la experiencia de los Andes todos reconocieron que, si no se exigían entre ellos el cumplimiento de las responsabilidades asumidas, todos perdían.

3. La convicción de conformar equipos con “buenas personas”. Puede parecer *inocente* esto de exigir “ser buenas personas” para conformar equipos laborales, pero contribuye al buen resultado del mismo. ¿Por qué no pensar en que nos pasamos más de la mitad de nuestras vidas trabajando? Es que ¿no nos merecemos hacerlo entre buenas personas? Roy Harley⁸ dice al respecto: “A veces me pregunto en qué me cambió la cordillera, y siempre llego a una conclusión elemental: aprendí a disfrutar la vida, en especial de las cosas sencillas, la familia, los amigos. Reírme, estar agradecido, sin necesidad de vivir en un paraíso o con dinero en el bolsillo... También me dio seguridad y confianza. Me permitió pararme de otra forma ante la vida”. Otro emergente de lo que le dejó la montaña y que destaca Roy, es la calidad de todos los hijos de los sobrevivientes y lo expresa diciendo: “Creo que eso habla de la actitud del grupo que se forjó en la montaña en forma más que elocuente de lo que uno pueda contar... Ellos son hijos de algo que está más allá del propio grupo... sé que los dieciséis de los Andes, y nuestros hijos, son de buena madera”. Esa “buena madera” existe y hay que ir por ella extremando los cuidados en la selección.

Conclusiones

Se requiere, entonces, flexibilidad para administrar los cambios, actitud *liderante* y exigente por parte de quienes trabajan en equipo, y —sobre todo— contar con buenas personas. ¡Estos requisitos son la esencia que le permitirá evaluar si un gerente tiene probabilidades de éxito sustentable en el complejo desafío de dirigir! En las organizaciones las buenas personas son aquellas que están continuamente renovándose y en la búsqueda de completarse como tales. Las buenas personas buscan compartir complementariamente valores, aceptando referentes dignos de imitar, participando en el logro de metas en las que creen y van por ellas. Saben que *ser, es ir*

⁸ Roy Harley. Sobreviviente de la tragedia de los Andes. Ingeniero industrial. Con sus hermanos, tiene una empresa de mantenimiento de áreas verdes en la República Oriental del Uruguay.

completándose como persona, integrando los valores de cada uno. Esas son las buenas personas que resulta interesante encontrar cuando buscamos cubrir un puesto gerencial. No son fáciles de encontrar porque ellas, justamente, estarán muy ocupadas trabajando. Pero no se desanime, busque esas buenas personas, las encontrará. Todo lo demás se compra o se consigue sencillamente. ■

Las conversaciones registradas en este capítulo han sido extraídas de dos fuentes: Relatos personales de uno de los sobrevivientes del accidente, Carlitos Páez, con el autor del libro. Textos correspondientes al libro "La sociedad de la nieve" (Editorial Sudamericana, año 2008) cuyo autor es el escritor uruguayo Pablo Vierci. Este nació en Montevideo, en 1950. Es escritor, guionista de documentales y largometrajes, se desempeñó como director y redactor de diversos diarios y revistas.



Complementariedad, cómo reinventarse para hacer valer las oportunidades

Cualquier gerente puede llevar adelante el desarrollo de una organización si tiene en cuenta y pone en práctica el concepto de complementariedad. Este principio está íntimamente relacionado con la cooperación y alude al hecho de que los diversos roles asumidos en una organización deben actuar complementándose entre sí para cooperar en la realización óptima de las tareas.

Los emprendedores más ilustres y vitales, desde un destacado cocinero hasta el más encumbrado empresario, llevan a cabo sus actividades complementándose con la ayuda de muchos otros para lograr sus objetivos con éxito. Resulta tan variado el trabajo que hay que hacer, que sería muy difícil que una sola persona pudiera realizarlo todo con excelencia. Este es el sencillo origen y el porqué las personas se reúnen y crean organizaciones.

Adaptación y complementariedad de las personas como símbolo de identidad

Con tres estrellas Michelin¹ en su haber, y después de 28 años de éxitos ininterrumpidos, El Bulli, famosísimo restaurante ubicado en una ensenada de áspero acceso en la Costa Brava en España, sirvió su última cena. Considerado el mejor restaurante del mundo entre 2004 y 2009, con reservas hechas hasta con dos años de anticipación y facturando unos dos millones de euros al año, El Bulli se convirtió en la meca de la gastronomía mundial.

¿Es que acaso una empresa exitosa cierra porque le va bien? A esta pregunta responde Ferran Adrià,² líder de este equipo de exquisitos cocineros: “El Bulli se transforma, no cierra. Nos transformaremos en una fundación, un escenario amable por medio del cual daremos valor a la sociedad a partir de lo que todos nosotros sabemos hacer”. Bajo esta premisa, el equipo de El Bulli trabaja ahora junto a la empresa de innovación I+D, del Grupo Telefónica, con quien se han propuesto reconvertir el restaurante en un laboratorio creativo para todos aquellos emprendedores del mundo de la gastronomía mediante la tecnología digital. La alquimia consistirá en transformar lo que fue el restaurante en un centro de experimentación donde se idearán y practicarán nuevas recetas. Este centro dispondrá de una plataforma virtual desde la cual se difundirán tanto las nuevas creaciones como las clásicas del grupo. Dice Adrià: “Lo que hacíamos antes, era para nosotros. Ahora vamos a compartir nuestras experiencias con todos. Vamos a transferir la creatividad en lo nuestro, y eso es una revolución social”.

Ferran Adrià, en su visita por Buenos Aires, definió su empresa diciendo: “En El Bulli, nosotros buscábamos lo excelso. Nos levantábamos todos los días pensando en cómo mejorar nuestras vidas, la vida de todo el mundo. No hace falta ser siempre el primero,

¹ Estrellas de la Guía Michelin. Estrellas con que se distinguen los establecimientos que ofrecen la mejor calidad culinaria de acuerdo con los criterios de selección de los productos, la creatividad, el dominio del punto de cocción y de los sabores, la relación calidad-precio y la regularidad.

² Ferran Adrià nació el 14 de mayo de 1962. De profesión cocinero, ha sido elevado internacionalmente a la categoría de mito como creador del restaurante El Bulli. Adrià es en la actualidad un español con reconocimiento mundial en el arte de la cocina.

pero sí ver el momento y aprovechar las posibilidades de transformación. Desde luego que nuestro método de trabajo no era sencillo pues, quienes trabajábamos ahí, teníamos la expectativa de reinventarnos continuamente y hacer que la gente viniera a vivir una experiencia de vida. Buscábamos un resultado que no dejara indiferentes a nuestros clientes”. Seguramente que a usted se le puede ocurrir pensar que de esta manera, la nueva empresa, corre el riesgo de quedar restringida solo a expertos. Le hicimos esa pregunta y él respondió: “A una rosa, o a un bello amanecer no se les trata de entender, ¡se disfrutan! Entonces, tampoco se trata de entender la comida”. Así, continuó explicando su manera de ver las cosas al agregar: “La gente está acostumbrada a desconfiar de lo que le parece raro en vez de divertirse con ese no saber. Si algún mérito tiene El Bulli, es que nosotros hemos creado una manera de disfrutar la vida”.

Adrià es uno de los principales referentes mundiales que ha sido capaz de hacer historia con su fuerza aventurera, mantener vivo el ingenio y hacer escuela con su potencial creativo. Afirma que tanto él como su equipo trabajan porque la cocina es para ellos una pasión; no lo hacen para conseguir premios. Que el reconocimiento que se han ganado ha sido consecuencia de su dedicación y paciencia, trabajando sobre tres premisas fundamentales:

1. **Los recursos.** Un laboratorio/cocina de 350 metros cuadrados más un equipo de 40 cocineros que, con sus manos, han sido la parte fundamental del éxito del restaurante y no la tecnología.
2. **El trabajo organizado.** Lograron constituir un gran equipo integrado por personas con diferentes especialidades y experiencias, con las que llegaron a compartir una misma visión en las que todos cooperan para alcanzar, complementariamente, objetivos previamente consensuados.
3. **El uso del tiempo relacionado con las metas.** Hicieron uso de la capacidad de ensimismamiento, característica diferencial del ser humano, para adentrarse en lo más profundo de su ser y lograr reconvertirse buscando superar nuevas metas constantemente. En su momento llegaron a cerrar el restaurante al medio día para así tener tiempo de crear nuevas recetas.

Siempre trabajaron unidos, cooperando entre ellos todo lo necesario para completar su visión del negocio. Y agrega Adrià: “Creemos que es la única forma posible de generar un símbolo de identidad para la empresa. Esto supera todo lo que se puede componer individualmente”. El día de la cena para formalizar el cierre del restaurante y dar comienzo al nuevo emprendimiento de la Fundación El Bulli, Andoni Luis Aduriz, uno de los destacados miembros de la brigada de Adrià afirmó: “Aquí aprendí lo que es el compromiso y que detrás de todo esto hay muchísimas horas de dedicación y trabajo en equipo, cooperando unos con otros”. Es que aun los emprendedores

más conspicuos y vitales, desde un cocinero hasta el más encumbrado empresario, llevan a cabo sus actividades con la ayuda de muchos otros para lograr sus objetivos con éxito. La clave es la transformación permanente de una organización que, con su gente, se adapte a los nuevos y constantes requerimientos del mercado.

Luego de más de 28 años construyendo el más renombrado emprendimiento y ya en el podio del mundo gastronómico, el equipo de Ferran Adrià ha tenido el coraje de cerrar un ciclo para comenzar otro. El Bulli dio por terminada una partida exitosa y ha recogido las cartas para mezclar y repartir de nuevo. Inicia ahora, con el mismo equipo de colaboradores y todos sus valores intactos, un nuevo juego: La Fundación. Antes de despedirse Ferran dejó el siguiente mensaje: “La verdad es que cuando tienes la capacidad de desarrollar una visión de futuro y te reúnes con gente que comparte los mismo valores, has ganado la mitad de la partida”.

Complementariedad dinámica

Así como en el caso del equipo al que pertenece Ferran Adrià, en todas las circunstancias de la vida hay que estar atentos a las situaciones que se presentan. Nunca se sabe qué oportunidades nos están haciendo llegar los inestables vientos del cambio. Las circunstancias pueden modificarse de un momento a otro y hay que darse cuenta cuándo las situaciones exigen un cambio.

Claro ejemplo es lo que sucede en el fútbol donde, en cada partido, las reglas son las mismas y el campo de juego similar, pero el director técnico del equipo no ubicará a sus jugadores siempre de la misma manera frente a diferentes adversarios. La selección argentina de fútbol no utilizará la misma formación para jugar frente a la de Brasil, que contra algún otro equipo de poca tradición futbolera. Los mismos jugadores serán distribuidos en diferentes posiciones, aprovechando las mejores contribuciones que puedan aportar, de acuerdo con las circunstancias que deban enfrentar. Lo mismo ocurre con las empresas que se encuentran en constante evolución, en un mercado inestable, y mantienen una organización en la que todos juegan siempre de la misma forma ante tan disímiles circunstancias. Frente a esta realidad posmoderna, una alternativa de óptimos resultados es el ejercicio de la complementariedad dinámica que implica: estrategia y planificación para determinar qué lograr en cada caso, consistencia en el valor que aporta cada uno, versatilidad del equipo para dar respuestas a situaciones variables, y efectividad para conseguir los resultados buscados.

Es posible que no siempre se pueda disponer de un especialista para cada caso a resolver en particular, pero siempre atentos a las oportunidades, se deberá contar en el equipo con la suma de conocimientos y habilidades de quienes participan y actúan de forma complementaria y planificada para lograr los resultados.

Los resultados se obtienen de las oportunidades

Por razones profesionales, a partir de 1987, tuve el privilegio de encontrarme periódicamente con Peter Drucker hasta su fallecimiento en noviembre de 2005. Surgió así una amistad entrañable de la que siempre les estaré agradecido a él y a su esposa Dorys. Fueron muchos años de encuentros en su casa de Claremont, California, para conversar y discutir temas en torno a la gerencia y aprender de los conocimientos y la humildad de quien considero uno de los grandes de la historia del *management*. Rememoro ahora, y para esta ocasión, una de sus frases siempre presentes: “Los resultados se obtienen aprovechando las oportunidades, no resolviendo problemas”. Es a partir de esta reflexión que nació el concepto de buscar resolver de manera simple y sencilla los temas habituales y repetitivos de la operación diaria. El objetivo fue conseguir “espacio mental” que permita a los gerentes estar atentos a las circunstancias y oportunidades que puedan aparecer sin haber sido previstas. Sabemos que los problemas, una vez que se presentan, se transforman en desvíos de atención que distraen del foco y restan potencial para trabajar en dirección al objetivo. Resolver este planteamiento fue el punto de partida para concebir el Protocolo de Acción para Dirigir (PAD).³ el cual ayuda a determinar dónde poner el foco, desde el inicio, en la gestión gerencial (ver capítulo 3). Como ya habrá podido observar, este protocolo ayuda al gerente a establecer un orden de decisiones para obtener la mayor eficiencia en su responsabilidad de dirigir. La primera decisión que marca el protocolo consiste en vincular la mayor cantidad de operaciones de trabajo habitual, de modo que estas sean resueltas en forma sistematizada, con la garantía de los procesos específicamente pautados para ello. De esta manera el mayor volumen de tareas, ordenadas bajo procesos estandarizados, se resolverá de manera previsible. ¿Para qué? Para “obtener espacio mental” que le ayudará a atender con propiedad las oportunidades que son las que generarán futuro a su empresa. Dicho de otra manera, el juego de dirigir consiste en sistematizar todas las operaciones estándar posibles a los efectos de simplificarlas, y así poder atender con propiedad y resolver lo no previsible. Precisamente, lo no previsible, es “el campo de juego” donde quienes dirigen con inteligencia encuentran las oportunidades y logran diferencias positivas con agregado de valor en los resultados programados. Para lograr esto se requiere el esfuerzo, la inteligencia y la disponibilidad de todos, para desplegar las acciones de cooperación entre quienes componen el equipo de trabajo.

³ Protocolo de Acción para Dirigir (PAD). Referente que le da, a quien dirige, las coordenadas para ubicarse en el sitio justo respecto a los demás integrantes del equipo. Desde ahí puede indicarles, mediante la relación interpersonal, el grado de complementariedad necesaria para lograr los resultados convenidos (véase capítulo 7).

A este ejercicio lo denomino “complementariedad dinámica” y tiene que ver con que todos los recursos sean dispuestos ágilmente y en forma oportuna para resolver con eficiencia los objetivos buscados. Es este el desafío permanente de quien dirige en contexto de constantes cambios. Un equipo se define como tal y actúa de manera eficaz, cuando quien lo dirige trabaja permanentemente desde la estrategia para que emerja la comprensión de las competencias, las habilidades, los hábitos y las aspiraciones de cada uno de los integrantes del grupo. La persona que dirige es quien debe estimular y lograr un ritmo de complementariedad dinámica con el que logre acomodar a los miembros del equipo de forma tal de optimizar el aprovechamiento máximo de cada uno de sus integrantes en cada circunstancia, y ellos mismos tomen conciencia de la ventaja competitiva que esto conlleva. Este es el camino por el que se logran organizaciones inteligentes y eficaces que son las que están reclamando las nuevas realidades de la posmodernidad.

La complementariedad dinámica se apoya básicamente en:

1. **Desarrollar una visión de los objetivos de la empresa de forma tal que sea compartida.** Así como las visiones personales son “imágenes individuales” que cada uno lleva en su cabeza y en el corazón, la visión compartida es el vínculo común que, por convencimiento propio de cada uno, aglutina a todos en la organización y unifica el criterio con el que el equipo irá por los objetivos.
2. **Ejercer la delegación como acción necesaria para alcanzar las metas.** Delegar es el proceso por el cual se encomienda a un tercero la realización de una tarea, responsabilizándole de lograrla. Todos conocemos que la ejecución de lo encomendado repercute en los resultados del conjunto, ya que si lo propuesto no se alcanza, no se cumple con el todo.
3. **Creer y tener confianza en cada una de las partes del conjunto.** Resulta indispensable conocer cabalmente el potencial que posean los integrantes del equipo para resolver problemas y la adaptabilidad a las circunstancias de forma tal de llegar a desarrollar la suficiente confianza de cada uno, en los demás.
4. **Reconocer las capacidades y talentos como así también las limitaciones propias de cada uno de los miembros del equipo.** En primer término hay que recurrir a la humildad que enseña que no se pueden lograr resultados exitosos si no es por medio de la colaboración y complementariedad organizadas de otras personas. Solo entonces puede uno darse cuenta que conviene sumar al otro, al semejante, que posee otras competencias que uno no tiene, y podrá así comenzar a pensar en lo que significa el ejercicio de complementariedad dentro de una organización.
5. **Definir los mapas de complementariedad.** A partir del reconocimiento de las capacidades y los talentos personales de los integrantes del equipo de trabajo, dentro de un plan de acción programado, cada uno podrá desempeñar eficaz-

mente un papel determinado en cada circunstancia. Todos se necesitan en la diversidad y cada uno cumple, a su vez, funciones estipuladas en las que ha sido reconocido como el más apto para la ocasión.

Para conocer el grado de fortalezas y debilidades de un equipo lo más adecuado consiste en recurrir a los mapas de complementariedad. Estos aportan la información necesaria para tomar las mejores decisiones. De la misma manera que cada pieza de un rompecabezas encaja en el lugar justo y de acuerdo con la figura que representa, cada integrante del equipo debe contribuir con sus habilidades, funciones y conocimientos coordinados para completar el armado de las acciones necesarias y alcanzar a completar las metas convenidas.

Lo desafiante de todo esto (¡también lo apasionante!) es que el éxito alcanzado en una ocasión no garantiza que suceda lo mismo en las próximas circunstancias similares. Con lo cual cada situación será única e irrepetible ¡Y en esto consiste la actual gestión gerencial en las empresas posmodernas! La atención permanente a las señales de cambio cuya velocidad aumenta en forma exponencial y que hay que monitorear en forma recurrente. ¿Cuál es la velocidad de cambio de los negocios en el entorno en el que se mueven estas empresas? Pues si es verdad que las empresas “no son, sino que las estamos haciendo momento a momento”, habrá que ser tan ágil o más que el entorno donde estas se mueven. ¿Cómo lograrlo? Se puede abordar con éxito mediante:

- El dominio de los procesos (matriz que resuelve los aspectos previsibles de la gestión).
- La adaptabilidad dinámica de los recursos (ejercicio de complementariedad que aporta agilidad y confianza para resolver los aspectos no previsibles).
- La profesionalidad del *management* (a través de la formación, el uso de los protocolos de dirección y el ejercicio de las relaciones interpersonales para poder atender y resolver con agilidad las oportunidades que se presentan imprevistamente).

He usado el término agilidad porque deseo destacar lo importante que es no confundir velocidad de reacción (respuestas rápidas porque sí), con agilidad para dar la respuesta adecuada (o sea, habilidad para cambiar rápida y efectivamente en la dirección buscada), camino que es el deseable.

Administración de los recursos humanos y mapas de complementariedad organizacional

Quienes son responsables de la inversión en recursos humanos y, a su vez, garantes del cuidado de las personas en la organización, debieran tener en cuenta los aspectos

anteriormente mencionados sobre la necesidad de ejercitar la complementariedad dinámica a la hora de seleccionar recursos humanos para las empresas. Una manera efectiva de hacerlo es evaluando la capacidad que cada persona posee para “crear futuro”, lo que se resuelve evaluando las competencias, o la potencialidad de cada persona para recrear, renovar y reobrase frente a las oportunidades; sea en personas que ya se encuentran en la organización o las que están en proceso de selección. Sugiero hacerlo evaluándolas a cada una, teniendo en cuenta alguna de las siguientes perspectivas personales:

1. Capacidad que posee para generar tensión entre un objetivo superador y la situación real en que se encuentre, y responder a este desafío de manera efectiva.
2. Conocimientos, habilidades y competencias que muestra disponer para movilizar los recursos y cumplir con las responsabilidades que se le delegarán.
3. Conocimientos sobre metodologías de análisis de problemas y toma de decisiones.
4. Actitud frente a situaciones imprevistas. Reacción ante estas y manejo de la circunstancia.
5. Capacidad para concentrarse en obtener los resultados del negocio. Capacidad para mantener la visión integral del negocio y que, los conflictos ocasionales en el día a día, no le hagan perder de vista el foco hacia dónde se dirige.
6. Tendencia en el comportamiento y pericia para lograr acciones complementarias de los recursos disponibles. Experiencia, visión y convicción para trabajar en situación de complementariedad.
7. Capacidad para la aceptación de frustraciones y actitud de resiliencia.
8. Madurez del proyecto profesional. Conocimiento que posea acerca del sesgo motivacional que le impulsa a continuar su proyecto profesional en una carrera gerencial dentro de las organizaciones. Conciencia de su grado de motivación para alcanzar sus logros, personales y profesionales, desempeñándose como gerente.
9. Madurez del proyecto personal. Conocimiento que posea acerca del sesgo motivacional que le impulsa a continuar su proyecto personal. Conciencia de su grado de adecuación con el proyecto de la empresa.
10. Los valores que prioriza y que muestra que es una “buena persona” (vea en capítulo 7: “La convicción de conformar equipos con buenas personas”). Y que tales valores coincidan con aquellos que respeta y guían a la empresa en la cual se incorporará.

A las aquí listadas puede agregar todas aquellas características profesionales y personales que crea conveniente para completar su análisis. El objetivo es que, sean las que utilice, estas le permitan a usted prever cuál es la actitud y tendencia natural

de la persona evaluada, frente al abordaje de escenarios que impliquen incertidumbre y creación de futuro y pueda observar su comportamiento ante tales circunstancias.

Cómo construir los mapas de complementariedad

Los mapas de complementariedad dinámica se construyen definiendo cuáles son las capacidades, habilidades, conocimientos y recursos vitales que debe poseer la persona que se va a evaluar para alcanzar el objetivo previsto. Veamos algunos ejemplos.

1. **Cómo armar el mapa de conocimientos necesarios para que se cumplan los objetivos.** En este caso lo primero por definir es qué conocimientos debe reunir todo su equipo para alcanzar un determinado objetivo previsto y a estos los ubicará en el eje de la X. Luego, sobre el eje de la Y desplegará los nombres de las personas que serán evaluadas. En el caso del ejemplo se utilizó una gradación que parte de 1 como valor menor, hasta 10 como mayor valor (véase **figura 8.1**). Al completar el mapa podrá detectar con anticipación dónde están los puntos débiles, y dónde los puntos fuertes de su equipo, según se ubiquen por debajo o encima del promedio requerido como necesario.

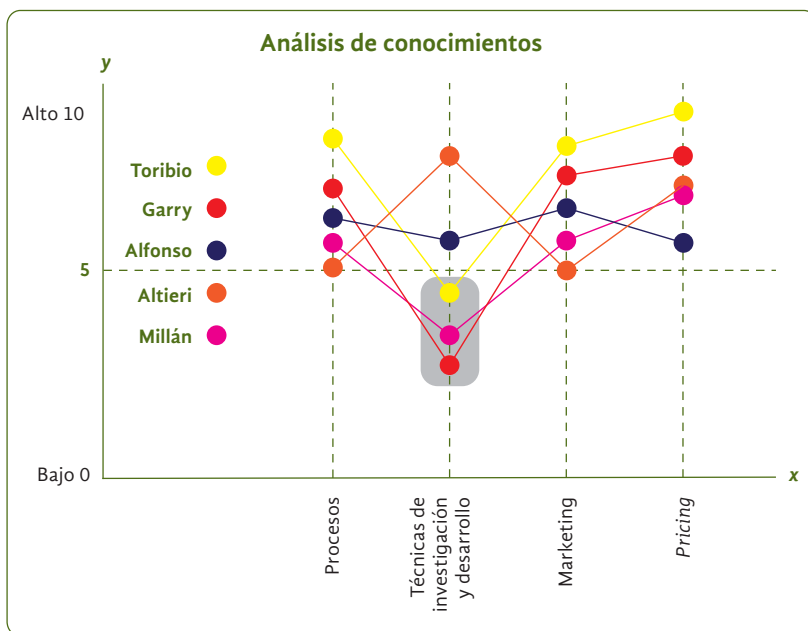


Figura 8.1

En el caso particular expuesto el equipo evaluado muestra una desventaja para lograr el objetivo, si para ello se requiere que todos los integrantes tengan buenos conocimientos en técnicas de investigación y desarrollo. Al observar el gráfico de la **figura 8.1** podrá notar que cuatro de los cinco miembros del equipo: Garry, Alfonso, Altieri y Millán, poseen conocimientos que están por debajo del nivel promedio requerido para la ocasión (zona de color gris en la figura). Esta visión panorámica le mostrará claramente la situación de fortalezas y debilidades de cada uno de los integrantes, y de todo el equipo, lo cual será de gran ayuda al momento de tomar las decisiones. Con esta información podrá prever y decidir con certeza a quién debe complementar, o si el equipo tiene la suficiente solidez en su estructura para completar con éxito la operación.

- 2. Cómo armar el mapa de capacidades para medir la posición del equipo en función del objetivo a alcanzar.** En este caso el procedimiento será igual al utilizado en el mapa anterior. Deberá definir las capacidades que su equipo debe poseer para lograr el proyecto previsto y las distribuirá en el eje de la X. Luego sobre el eje de la Y exhibirá los nombres de las personas que serán evaluadas, en este caso en valores de 1 como menor grado, a 10 como mayor (véase **figura 8.2**).

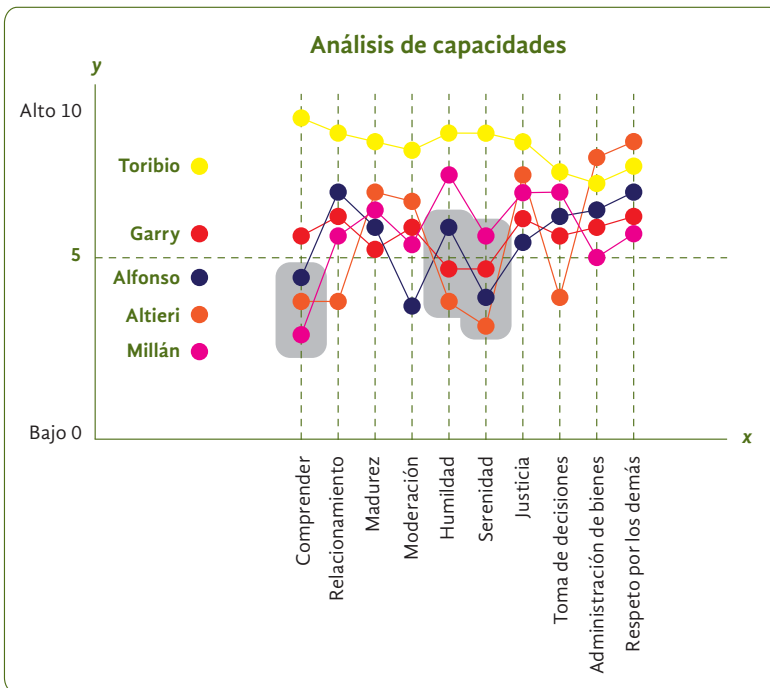


Figura 8.2

De esta manera podrá visualizar cuál es el nivel promedio y el resultado de la evaluación le mostrará la situación en que se encuentra el equipo para alcanzar la meta deseada. A partir de ahí deberá analizar sus posibilidades de ejercitar complementariedad. En este caso particular el mapa muestra tres tipos de capacidades que parecen ser deficitarias en el grupo: la capacidad de comprender, la de mantener la serenidad, y la de mostrar humildad. Aparecen debajo del nivel promedio requerido y han sido identificadas como importantes para el llevar a cabo el proyecto. Este mapa de situación le ayudará a evaluar cómo se encuentra su equipo para abordar exitosamente la meta propuesta.

Más abajo encontrará listadas las definiciones de diez capacidades básicas que con mi equipo de trabajo hemos encontrado fuertemente arraigadas y desarrolladas en dirigentes reconocidos como líderes. Utilice las que crea más convenientes y decisivas para la actividad y los logros de su equipo.

- *Capacidad de comprender.* Quien comprende es aquella persona que ve las cosas tal como son, con claridad. Es aquella que —por medio de escuchar, percibir y atender— desarrolla la capacidad de estar en contacto permanente con la realidad. Muchas personas no alcanzan a ver las cosas tal como suceden, sino mediante la lente de quienes las rodean o desde las simples necesidades personales.
- *Capacidad de relación.* Ligada íntimamente a la comprensión, la capacidad de relación es considerada una condición vital mediante la cual se transmite y contagia la suficiente motivación para lograr la acción de las personas. A partir de comprenderlas puede desarrollar la capacidad de relacionarse y motivar la movilización de quienes están involucradas.
- *Capacidad de mostrar madurez personal.* Esta se manifiesta mediante expresiones alejadas de las influencias externas. Quienes no han madurado lo suficiente suelen tener dificultad para focalizar las responsabilidades adquiridas y concentrarse en sus verdaderas tareas. Constantemente están más ocupados en promover sus propios intereses e influencias.
- *Capacidad de moderación.* Muchas veces suele confundirse esta capacidad con la famosa “agresividad gerencial” para los negocios. Nada tiene que ver esta con la moderación. Aquí se refiere a la templanza de quienes hacen un buen uso de las cosas, en contraposición a aquellos a los que no les importa para nada el bien común, sino solo satisfacer sus propias ansias de poder y logro de resultados a cualquier precio.
- *Capacidad de mostrar humildad en el trato con los demás.* Contraria a la arrogancia, y prácticamente desaparecida de los diccionarios ejecutivos, la humildad es la virtud por la que se llega al conocimiento de la pequeñez humana y a obrar en consecuencia. Dicen los psicólogos que “la humildad es la capacidad

que se posee (o no) de descender hasta al lado más oculto de las propias sombras”. Hay personas que por arrogancia reprimen y no quieren ver su lado oscuro, abusando del poder conferido. Desvalorizan así constantemente a sus subordinados para revalorizarse a sí mismos. Olvidan que solo se consigue el verdadero poder con el ejercicio del poder conferido más el poder reconocido por los demás.

- *Capacidad de mantener la serenidad.* En desuso dentro de la jerga empresarial. Suele ser confundido, equivocadamente, con la falta de iniciativa y tendencia a la acción. La fuerza para trabajar no se halla justamente en la precipitación y en el desasosiego, sino en la serenidad de quienes dirigen y logran que quienes trabajan con ellos puedan manifestarse y expresar todas sus capacidades.
- *Capacidad de ser justo.* Es la virtud que permite otorgar a cada uno lo que le corresponde (siendo esto tan válido para directores como para dirigidos). Actuar con justicia comienza en el preciso momento en que se piensa en ello. Es entonces cuando la incorruptibilidad y la honestidad se presentan como condiciones previas para aprender a tratar con justicia. Todo directivo que tiene empleados a su cargo es simultáneamente *director* y *dirigido*. El gerente sabe que necesita la autorización de su personal para ejercer su cabal dimensión de poder. El estado de justicia que prevalezca en una organización estará directamente relacionado con todos y cada uno de los integrantes de la misma, en sus esfuerzos por otorgar y reclamar la forma en que dirigen o son dirigidos.
- *Capacidad para tomar decisiones.* Cuando en la empresa un gerente posterga en demasía las decisiones correspondientes a su nivel, la gente que depende de él se desconcierta. Pierden el respeto por quien debiera estar guiándolos y frenan su impulso hacia el trabajo. Así como del capitán de un buque se espera que indique con oportuna decisión el rumbo a tomar, así también se espera que un gerente determine y trace el rumbo a seguir. Respecto a la toma de decisión, hay gerentes para quienes es complicado adoptar una posición definida, ya que temen incurrir en algún error y por tanto prefieren no decidir. Otros, lentos en su manera de obrar, conducen “con el freno de mano puesto”, gastando sus energías más preocupados por sí mismos. A estos se les suman muchos otros que llegan demasiado tarde con sus decisiones ante la angustia que les generan los cambios y las consecuencias que estos traerán. Decidir significa formarse un juicio definitivo sobre un asunto y obrar en consecuencia.
- *Capacidad de administrar bienes.* El vocablo *administrar* proviene del latín: *ad ministrare*, que significa “servir a”. Es *estar al servicio de*, en este caso, las personas y la empresa. Una de las responsabilidades básicas de un gerente —como administrador de bienes de terceros— es el ser cuidadoso con los recursos que se le han confiado. Esto exige mantener una distancia particular con dichas

responsabilidades, sin estar preguntándose obsesivamente qué beneficio le reportará cada una en lo personal.

- **Capacidad de respeto por los demás.** Dirigir implica asumir una responsabilidad. Es manifestar *consideración* por las personas que trabajan en la empresa, por los proveedores, por los clientes y por todos aquellos relacionados con ella.

Pasemos ahora al tercer y último ejemplo de construcción de mapas para el análisis de situación de necesidades de complementariedad.

1. **Mapa para medir las habilidades necesarias del equipo en función del objetivo a alcanzar.** Este modelo (figura 8.3) le mostrará la situación de complementariedad (fortalezas y debilidades) de la que dispone respecto a las habilidades necesarias y le ayudará a tomar decisiones concretas para avanzar hacia la meta.

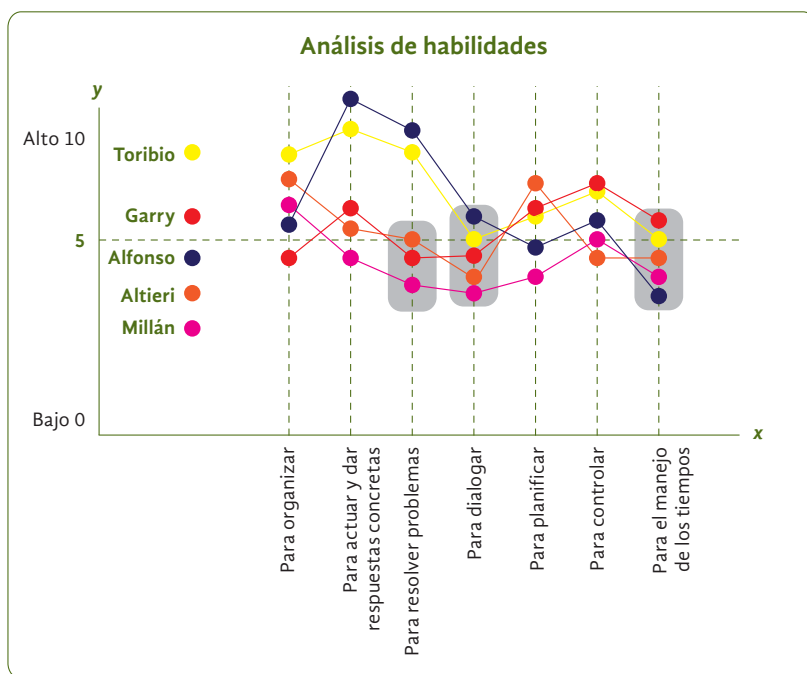


Figura 8.3

En este caso las zonas grises con valores de conjunto menores a 5 puntos, están indicando que ahí existe un tema a resolver respecto a ciertas habilidades que se han considerado importantes para lograr el objetivo.

Como en todos los demás casos habrá que decidir cómo complementarlas, o definir si le afectarán o no en su abordaje al objetivo.

En cada mapa se ha resaltado en color gris la concentración que se ubica bajo el puntaje medio (debilidades), pero tenga muy en cuenta que las fortalezas del equipo las debe buscar en la diversidad que existe por sobre la graduación media. Mire siempre las dos caras de la misma moneda.

En seguida encontrará definiciones de una serie de habilidades básicas que le ayudarán en la construcción de sus mapas. Es posible que disponga de un sinnúmero de habilidades respecto a las que aquí le presento y muchas de ellas quizás las esté aplicando en su trabajo; otras, tal vez le resulten extrañas. Lo importante es que considere que todas son necesarias y pueden desarrollarse mediante un programa de acción cuidadosamente planeado y ejecutado (recuerde que las habilidades pueden afinarse mediante la práctica y el ejercicio). Sin pretender ser terminante en su listado, le sugiero tener en consideración las siguientes:

- *Habilidad para escuchar.* La escucha activa permite definir situaciones e identificar necesidades y emociones de los interlocutores. Al actuar en consecuencia, se les hace saber que se les ha comprendido profundamente e interesan sus opiniones.
- *Habilidad para comunicar y relacionarse.* A partir de escuchar se dispone de información para generar acciones de interés común. Comunicarse es un paso más que genera vínculos para la relación y el intercambio de opiniones.
- *Habilidad para actuar y dar respuestas concretas.* Permite dar movimiento, impulsar acciones y resolver claramente situaciones en cualquier circunstancia.
- *Habilidad para resolver problemas.* El conocimiento y aplicación de diferentes metodologías de análisis de problemas y toma de decisiones da la oportunidad de considerar cursos de acción, analizar las posibilidades y decidir el camino adecuado, sin pérdidas de tiempo, para llegar al centro de las dificultades que se puedan plantear en la gestión.
- *Habilidad para hacer que las cosas sucedan.* Presente en personas que con estrategia planifican, permite alcanzar resultados actuando con iniciativa, responsabilidad, y en tiempo y forma.
- *Habilidad para evaluar e incentivar el desarrollo de los colaboradores.* Es característica de personas que por su experiencia de trabajar en equipo saben de la utilidad de preparar y desarrollar adecuadamente el potencial de los colaboradores y ejercitar la complementariedad.
- *Habilidad para delegar.* Presente en dirigentes con experiencia en el ejercicio de la complementariedad y la humildad de saber que solo no se puede. Que se necesita asignar y transferir responsabilidades a los miembros más adecuados del equipo para alcanzar con éxito los resultados.

- *Habilidad en el manejo de los tiempos.* Da la oportunidad de percibir las necesidades y urgencias de la manera de saber actuar en consecuencia.
- *Habilidad para planificar.* Tener la experiencia de haber trabajado con protocolos de planeamiento por los cuales se ha aprendido a generar situaciones que crean condiciones para que ocurra lo deseado.
- *Habilidad para organizar.* Ayuda a disponer y a poner en movimiento a las personas correctas en el lugar apropiado, en el justo momento, con los procesos y recursos más convenientes.
- *Habilidad para controlar.* Permite seleccionar los recursos necesarios y desprenderse de los que no lo son para obtener con la economía pertinente los resultados previstos.
- *Habilidad en el uso de la autoridad.* Significa dirigir desde la autoridad otorgada con el reconocimiento por parte de los dirigidos.
- *Habilidad para tener la mente abierta.* Es desarrollar la receptividad apropiada e inteligente frente a los cambios.
- *Habilidad para relacionar hechos y circunstancias.* Es aquella que permite, “observando el todo”, identificar rápidamente los puntos comunes entre partes relacionadas.
- *Habilidad para usar criterios de innovación.* Permite resolver problemas y crear situaciones convenientes utilizando un enfoque metódico y organizado.

Impacto de las relaciones asimétricas en las organizaciones

El objetivo organizacional natural de cualquier empresa debería ser lograr un ambiente de trabajo en el que las personas disfruten haciendo lo que mejor saben hacer, complementen y logren cumplir con los intereses de todas las partes. Así es como imaginamos a las empresas, como estructuras racionales que buscan satisfacer determinados intereses comunes de toda la sociedad. Esto debería quedar explicitado en la visión y misión de las modernas organizaciones empresariales.

Sin embargo, hay evidencias que indican que en esas mismas organizaciones suelen generarse relaciones disímiles. Estas llegan a adquirir manifestaciones disfuncionales y riesgosas para el bienestar de sus miembros al tratar de cumplir con los fines de la organización misma y de la sociedad en su conjunto. En muchas ocasiones una cara exitosa en lo laboral convive con una contracara de alto costo relacional. Es frecuente que el trabajo ejecutivo, con el que las personas buscan inicialmente mantener a su familia y desarrollarse, se transforme de manera progresiva en la medida en que se asciende en el organigrama. De esta manera termina convirtiéndose en una búsqueda de crecimiento económico y estatus que compite con el objetivo original, donde el fin acaba confundándose con el medio.

Para muestra de lo que digo basta un botón y son los números los que se encargan de manifestarlo. De casi 200 ejecutivos consultados por el Centro de Investigación ConFyE del IAE,⁴ en 2006, 71 por ciento expresó que la familia es su principal fuente de satisfacción personal. A la hora de medir el tiempo real se encontró que estos ejecutivos dedican a los asuntos familiares un promedio de 15.9 horas semanales contra 49.2 horas a la semana que destinan al trabajo. El último estudio disponible (octubre de 2009), una nueva investigación del IAE, que en esta oportunidad incluyó una muestra regional de 1643 personas de ocho países de América Latina, revela que la situación no ha variado significativamente. El estudio muestra que los directores dedican 20 horas a la familia y 49 horas al trabajo a la semana.

El éxito suele ser un exquisito bálsamo para el ego: otorga sensación de poder, de ser el centro de atención, de seguridad económica, de movilidad social. Como contrapartida genera una necesaria y adictiva adhesión a la organización por temor a la pérdida de todo lo mencionado. No es un tema sencillo crecer, desarrollar y mantenerse en la ascendente carrera ejecutiva dentro de las organizaciones. Cuanto más arriba se llega más compleja se torna la estrategia a ejercitar. En cuanto se ingresa a la zona de lo político y muchas veces, sin tenerlo en cuenta, comienzan los primeros tropiezos.

Al respecto vale aquí el relato de unas experiencias que me marcaron el alma. Cuando Korn Ferry Internacional, una de las empresas más reconocidas del mundo del *hunting*,⁵ recién se instalaba en Argentina, miembros del grupo norteamericano me invitaron a acompañar al entonces nuevo gerente general en su relacionamiento con empresas de la región. Al cabo de un tiempo en la organización, para tener una visión más completa del negocio, participé en algunas operaciones de búsquedas ejecutivas que requerían de ciertos conocimientos particulares en torno a los profesionales que serían entrevistados. Fue entonces cuando tuve tres experiencias relacionadas con el tema, que aún recuerdo vívidamente. Esto ocurrió en momentos y situaciones diferentes en las que entrevisté a personalidades destacadas del mundillo empresarial regional para cubrir puestos directivos de primera línea en tres distintas organizaciones. En todos los casos sucedieron situaciones altamente emotivas. En aquel entonces se trataba de tres ejecutivos que, cada uno de diferente forma, explicó que había llegado al nivel en que se encontraba con mucho esfuerzo pero exitosa-

⁴ Centro de Investigación ConFyE, perteneciente al IAE (Instituto de Altos Estudios Empresariales) busca dar solución al desafío en que se encuentran hombres y mujeres de empresa en la actualidad, que es poder llevar una vida más equilibrada entre sus actividades laborales, familiares y personales para alcanzar una vida íntegra.

⁵ *Hunting*. Del idioma inglés que en la jerga empresarial se utiliza para referirse a las búsquedas directas de personal ejecutivo sin que el candidato detectado se haya mostrado necesariamente interesado. Un *head hunter* se refiere a quien realiza esas búsquedas; *hunting* es la acción de buscar mediante la referida metodología.

mente. Sin embargo, y a pesar de que los tres gozaban, a su manera, de las mieles de los beneficios, llegaron a compartir conmigo lo inexplicable que les resultaba sentirse atrapados en una situación tan difícil de manejar: con los años cada uno había ido ascendiendo en la carrera ejecutiva y con frecuencia los convocaban para nuevas oportunidades directivas, pero se habían dado cuenta de que su vocación original no era dirigir personas (uno aún es ingeniero y los otros dos abogados). El tema es que con cada nueva misión sentían que quedaban más y más atrapados en una situación que, por un lado les brindaba todo, pero por otro los alejaba de aquello que habían soñado alguna vez, que era desempeñarse en su vocación original.

Los tres ejecutivos comenzaron en su juventud a trabajar en distintas empresas para ayudarse a solventar los estudios universitarios. Finalmente se graduaron y desarrollaron su potencial natural para crecer en las empresas en las que se encontraban trabajando. Ante las sucesivas oportunidades de crecimiento que se fueron presentando no se dieron suficiente tiempo para cuestionarse o preguntarse qué era lo que querían de su vida profesional. Hoy, los tres continúan desempeñándose en puestos importantísimos y lo disfrutan, pero debieron trabajar mucho y analizar su vocación de directivo empresarial para sanar aquella situación y darse cuenta de que en realidad su nueva profesión era la de dirigir. Importantes estados de angustia suelen perjudicar el desempeño de ejecutivos, como los del ejemplo, cuando no logran encontrar su lugar frente a su proyecto final de vida. En definitiva es una maratón muy personal en la que se gesta la maduración del vínculo entre el conocimiento de sí mismo y lo que el éxito significa para cada quien.

En medio de situaciones como las que acabo de comentar (y son muchas más de las que uno puede pensar) los directores y gerentes deben también cuidar, en las organizaciones, todos los aspectos de la zona política: el impacto de sus decisiones, el control y el logro de los resultados acordados, el equilibrio de la complementariedad de los recursos. Además deben atender las situaciones conflictivas con personas del equipo que no logran alcanzar los objetivos y arriesgan los resultados comprometidos; a su vez, deben cuidarse de determinadas sutilezas de otros que pretenden quedarse con su puesto.

Me pregunto entonces ¿cuánto y de qué calidad es el tiempo del que disponen estos ejecutivos para dedicarse a dirigir genuinamente? Pensando en la respuesta me alarma seriamente la pérdida de “potencia ejecutiva” que veo todos los días en todo tipo de empresas, pequeñas y grandes por igual. No dispongo de un “ejecutidómetro” o un instrumento para medir con certeza esta situación. Sin embargo, por la cantidad de años que he dedicado a atender puntualmente este fenómeno, estoy convencido de que entre el potencial ejecutivo evaluado al momento del ingreso, y el nivel posterior de sus aportes en el día a día, existe una enorme merma de eficacia respecto a la

esperada. Algunas razones que propician estas situaciones son, por ejemplo, que seguimos aplicando conceptos de dirección que debiéramos revisar:

1. ¿Por qué en las empresas existe un solo canal de crecimiento posible?; es decir, el de la carrera gerencial.
2. ¿Acaso la política de remuneraciones no es una estrategia de inversión en inteligencia y destrezas? ¿Por qué razón se sigue reconociendo en tan desproporcionada cuantía (se paga más) la tradicional línea de mando?
3. ¿Qué planes se ofrecen entonces para las personas de gran inteligencia emocional que no tienen vocación gerencial, pero aportan un gran valor a la organización? Como no serán gerentes, ¿resulta lógico desecharlos y perder contribuciones valiosas?
4. Si las estructuras convencionales de las empresas se están modificando por una distribución de áreas de conformación más global y descentralizada, ¿no será conveniente comenzar a pensar que se modificará también el estilo de dependencia jefe-subordinado?

Conclusión

Todos necesitamos de los demás para llevar a cabo cualquier tipo de emprendimiento. Es un desafío para todo gerente posmoderno dominar el concepto primario de organizarse para atender y resolver dinámicamente las necesidades en pos de alcanzar las metas. La complementariedad dinámica tiene que ver con que todos los recursos sean dispuestos ágilmente de forma tal que se constituyan como los más adecuados y pertinentes en cada oportunidad y persigan la eficiencia en el camino hacia la meta propuesta. Con esto se debería lograr un ambiente de trabajo en el que los seres humanos aporten su mayor grado de efectividad y realicen con placer lo que mejor saben hacer, complementando los intereses de todas las partes involucradas. ■

Delegue para mejorar su eficiencia

Un gerente que delega lo hace porque necesita del apoyo de otros. Él requiere la participación de otras personas para lograr la meta porque no puede alcanzarla solo. Por tanto, busca conformar un equipo responsable en el que cada integrante aporte competencias suficientes y necesarias que den garantía para alcanzar el fin buscado. Delegar se transforma entonces, en un acto de compromiso adquirido entre las partes intervinientes, con otorgamientos y aceptaciones mutuas de responsabilidad para lograr metas previamente acordadas.

Cuando los directivos perciben que el tiempo no les alcanza para concluir las cosas importantes, o si están permanentemente ocupados con detalles operativos, deberían tener en cuenta que estos son indicadores de que algo anda mal en su eficiencia personal.

A fines de 1969 y principio de los años setenta, la juventud en los Estados Unidos de Norteamérica se opuso a la participación del conflicto con Vietnam.¹ Acontecían, entonces, reacciones tan sorprendentes como el recordado festival *hippie* de Woodstock² realizado en Nueva York en agosto de 1969. Esta forma de protesta multitudinaria quedó establecida como icono cultural de toda una generación. Justamente en aquellos años me encontraba haciendo un posgrado en la Universidad de Michigan y recuerdo que las universidades estadounidenses eran escenario de manifestaciones estudiantiles contra la participación en esa guerra. La situación interna del país coincidía con una gran prosperidad económica y una excepcional demanda de empleo. Todo ello le proporcionaba a la juventud un gran sentimiento de seguridad y le permitía ensayar cambios culturales. Por ejemplo, que los estudiantes universitarios se negaran, en protesta, a comprar autos “*made in USA*” y los cambiaran por europeos como Volvo, Triumph, MGB convertibles, etcétera. Imagine lo que era eso para quienes veníamos de otros lares donde aún manejábamos antiguos modelos recién salidos de fábrica como el Ford Falcon, el Chevrolet 400 y otros similares. En mi interior me preguntaba: ¿qué nivel de protesta es ésta? Aquello era otro mundo y se movía de manera singular.

Acompañaba todo este movimiento un gran desarrollo de nuevas tecnologías como las de transmisión de datos, nuevos sistemas para la guía de misiles, detectores de movimiento, helicópteros artillados, etcétera. En esta época Steve Wozniak³ quien

¹ Guerra de Vietnam. Enfrentamiento militar que tuvo lugar en Vietnam (Sudeste asiático) desde 1959 hasta 1975. Su origen fue la determinación de las guerrillas comunistas de Vietnam del Sur (Vietcong), apoyadas por Vietnam del Norte, para derrocar al gobierno survietnamita. El enfrentamiento desembocó en una guerra entre ambos países que pronto se convirtió en un conflicto internacional.

² Festival de Woodstock. Es el festival más famoso de la historia. Se llevó a cabo en una granja de Bethel, Nueva York, los días 15, 16 y 17 de agosto de 1969 y congregó a 500 mil espectadores. Icono de una generación de estadounidenses hastiada de las guerras y que pregonaba la paz y el amor como forma de vida.

³ Stephen Gary Wozniak nació el 11 de agosto de 1950. Ingeniero electrónico convertido actualmente en filántropo. Cofundador de Apple Computer Co., en Estados Unidos. En 1976 inventó la primera computadora personal. En esa época Woz era empleado de Hewlett Packard y sentía obligación

sería uno de los dos fundadores de Apple Computer Co., vivía sus 20 años y leía todas las revistas de electrónica que llegaban a su alcance. Su padre Jerry era un destacado científico de la empresa Lockheed, especializado en el diseño de sistemas de guía de misiles. En la casa de los Wozniak ser ingeniero era el nivel más importante que se podía alcanzar y Steve disfrutaba de ello. Si había algo que lo cautivaba era la sencilla lógica de los circuitos a transistores y resistencias con los que armaba sus radios y transmisores. Jerry tuvo mucha influencia sobre su hijo infundiéndole un serio respeto por la honradez y una cierta aversión por la ambición extrema, tanto que Steve siempre dijo: “Mi padre me repetía que debía intentar ubicarme en la zona media. Yo no quería estar con gente de alto nivel. Mi padre era ingeniero y eso era lo que yo quería ser también”. Woz, como le llamaban sus amigos, se convirtió en un “muchacho electrónico”. Le resultaba más sencillo establecer contacto “visual” con un transistor que con una chica. Leyendo manuales aprendió a programar en un lenguaje adaptado al cálculo numérico y a la computación científica. Estudiaba las especificaciones técnicas de todos los microchips que aparecían en aquel momento como hongos en un mercado ávido de nuevas tecnologías de hardware. Con esa información se proponía el desafío de tratar de rediseñar los circuitos con aquellos nuevos componentes, mejorando el resultado. A los 17 años de edad ya se había convertido en un maestro en el diseño de circuitos electrónicos. Luego de un tiempo en la universidad encontró trabajo en una compañía que fabricaba circuitos para el área de tráfico. Estando en eso, conoció a otro loco por los aparatos electrónicos. Otro Steve. Al recordar aquella primera reunión Woz comentaba: “Tenía muchísimo en común con Steve. Normalmente, a mí me costaba una barbaridad explicarle a la gente los diseños en los que trabajaba, pero él los captaba en seguida”. Mientras que Steve Jobs⁴ su nuevo y nervudo amigo, exagerando su propia experiencia expresaba: “Woz era la primera persona a la que conocía que sabía más de electrónica que yo. Era brillante”.⁵ Fue ahí donde tuvo origen la aventura que luego tendría nombre propio: Apple Computer Co.

Un experimento exitoso allanó el camino para que comenzaran a trabajar juntos. Woz creó un circuito que denominó Blue Box⁶ con el que lograba engañar el sistema

de presentar sus ideas a la empresa, misma que rechazó su invento: “¿para qué quiere la gente una computadora personal?”, se preguntaron.

⁴ Steven Paul Jobs nació el 24 de febrero de 1955 y murió el 5 de octubre de 2011. Cofundador de Apple Computer Co., en Estados Unidos. Tras la consecución de la primera computadora personal bautizada como Apple I, Jobs se dedicó a su promoción llegando a vender unos 200 ejemplares. Apple en tan solo 10 años se convirtió en una empresa con 4 mil empleados y Jobs, con 27 años, era el millonario más joven de 1982.

⁵ Texto extraído de: Walter Isaacson, *Steve Job. La biografía*, México, Random House Mondadori, 2011, p. 50.

⁶ Blue Box. Aparato electrónico que emite diversos tonos por la línea telefónica y que se utiliza para realizar *hacking* telefónico.

telefónico y permitía establecer comunicaciones gratis a donde quisiera. El costo de armado era de solo 40 dólares y Steve Jobs se encargó de comercializarlo por 150 dólares cada uno. “Probablemente venderlos fue una mala decisión, no era correcto hacer esto —expresó tiempo después Wozniak recordando aquellos momentos— pero nos dio una idea de hasta dónde podíamos llegar juntos a partir de mis habilidades como ingeniero y con su visión comercial.” Al mismo tiempo Steve decía: “Estoy absolutamente convencido de que si no hubiera sido por la Blue Box, Apple como empresa jamás hubiera existido. Woz y yo aprendimos a trabajar juntos en ese momento y adquirimos la seguridad de que podíamos resolver problemas técnicos e inventar nuevos productos. Estábamos absolutamente confiados después de aquello”.

Así las cosas, a mi modo de ver, la mejor síntesis sobre esta relación entre ambos personajes es la que hace Walter Isaacson⁷ en la biografía de Steve Jobs: “Wozniak habría sido el mago amable que desarrolla grandes inventos y que se contenta con regalarlos, y Jobs descubriría la forma de facilitar el uso del producto, empaquetarlo, comercializarlo y ganar algunos dólares en el proceso”. ¿Cómo continuó la historia? Todos la conocen por el éxito logrado por Apple hasta nuestros días. El momento crucial para el despegue de la que se denominó oficialmente Apple Computer Co., se produjo en abril de 1977. Fue en la feria de la costa oeste, en San Francisco, California, donde presentaron la Apple II. Desde ahí y durante los siguientes 16 años vendieron en sus diferentes modelos más de seis millones de unidades impulsando, como nadie lo había hecho, la industria de las computadoras personales.

Complementariedad a través de la delegación

Esta historia de los “dos Steve”, llena de matices, deja al descubierto extraordinarias lecciones sobre la conveniencia de delegar inteligentemente lo que mejor sabe hacer cada uno, optimizando los resultados por interacción entre los miembros de un grupo. A Steve Wozniak le fascinaba el sentido empresarial de Jobs, y a este le maravillaba la habilidad ingenieril de Woz.

Ni Jobs o Woz ni cualquier otro ejecutivo podrían negar que delegar es un acto absolutamente necesario y útil. Lo que sorprende es que cuando alguien pregunta por qué se delega, las respuestas suelen ser “porque es necesario”, o “porque es bueno hacerlo”. No existe, más allá de las respuestas comentadas, un criterio común de lo que significa delegar. Quien delega lo hace porque lo que tiene que hacer no puede

⁷ Walter Isaacson. Autor de la biografía de Steve Jobs (Random House Mondadori, 2011). Se inició en el periodismo en *The Sunday Times*, trabajó también para el *New Orleans Times* y llegó a ser editor de *Time*. Recientemente fue nombrado presidente de la Junta de Gobernadores de Radio-difusión.

hacerlo solo y necesita del concurso de otras personas. Por tanto, los dos Steve formaron un equipo responsable y necesario que garantizara el resultado esperado. Delegar fue para ellos un acto de otorgamiento de representación al otro, por la complementariedad que garantizaba alcanzar las metas. Por tanto, no hay otro objetivo en el acto de delegación que llegar a las metas acordadas.

Dice el diccionario de la Real Academia Española respecto al significado de delegar: “Dar a otra persona la jurisdicción que tiene por su dignidad u oficio, para que haga sus veces o para conferirle su representación”. El sujeto es la persona que delega, la que tiene el poder de hacerlo. ¿En pos de qué? En pos del objeto, que es alcanzar la meta. ¿A través de quiénes? De aquellos que son los delegados para hacerlo. Por tanto, el acto de delegar comprende dos momentos en que diferentes participantes tienen distintas responsabilidades:

- **La estrategia.** A cargo del delegante. Requiere de una planificación respecto a qué es lo que hay que hacer, a dónde se quiere llegar, quiénes serán los delegados y cómo se coordinará la acción entre quienes desempeñen distintas responsabilidades.
- **La acción.** A cargo de los delegados responsables de definir cómo lo harán, estableciendo compromisos y acuerdos.

Delegar no es una acción voluntarista e independiente

Quien delega lo hace porque tiene el poder de hacerlo. Y si lo tiene, es porque forma parte de una jerarquía organizacional que lo autorizó a ponerlo en práctica. Su objetivo no será otro que lograr lo acordado. Por tanto, delegar es un acto de poder responsable que involucra a dos o más personas y está orientado a alcanzar una meta determinada que requiere una estrategia específica antes de la acción.

Lo que quiero exponer aquí es que delegar no es un acto aislado de simple uso del poder. Forma parte de un proceso integral que no se puede eludir y debe ponerse en práctica responsablemente. Participa y ordena una trama de acciones delegadas, en las que cada parte cumple con una función precisa y necesaria. Por tanto, delegar sin haber acordado una determinada estrategia y sin haber elaborado un plan de acción, puede ser un simple acto de voluntarismo. No tener una meta definida y una estrategia acordada significaría dar a la competencia una ventaja competitiva inadmisibles. Una delegación efectiva requiere acuerdos previos. Se debe otorgar representación responsable a quienes poseen capacidades y habilidades probadas, y garanticen la fluidez de las acciones necesarias para llegar a la meta.

El escenario de la delegación y sus actores

En el escenario de la delegación participan:

1. *El que delega.* Es posible que cualquier persona que conduzca equipos pueda sentirse absolutamente satisfecha con la manera de administrar los recursos y el tiempo disponible. O puede ser que experimente algunas insatisfacciones respecto a la realización de todo cuanto desea hacer y en la modificación de ciertas situaciones que desea cambiar. Cuanto más alto sea el nivel jerárquico de quien dirige, mayor será el número de tareas que se verá obligado a delegar. Debe reconocer que tiene que abandonar gradualmente aquello por lo que lo premiaron cuando estaba en la zona de hacer. Deberá ir incorporando lo propio de la zona política o correrá el peligro de enfrentarse con su propio umbral de incompetencia (Principio de Peter).⁸

¿Cómo darse cuenta de que se está corriendo este riesgo? Uno de los clásicos indicadores es si constantemente usted tiene la percepción de que el tiempo nunca le alcanza para lograr hacer lo importante; si permanentemente está ocupado con detalles operativos y técnicos, con montañas de papeles que se amontonan en su escritorio. Esto es un indicio claro de que no se está valiendo de sus colaboradores y que usted se siente imprescindible para resolver los problemas del área. Y aunque esto lo resolviera es muy posible que esté generando algunas actitudes que le impiden delegar con propiedad. Por ejemplo:

- **Dejar hacer.** Es el error más frecuente en aquellos gerentes para quienes delegar es la solución a todos los problemas. Puede verse tentado de decir: “Puesto que he delegado esto a mi colaborador, él es ahora el responsable de lograrlo. Él debe asumir la carga, ha pasado a ser su problema”. Esta es una falsa interpretación de lo que significa el concepto de responsabilidad.
- **Exceso de control.** A partir de buenos sentimientos puede rodear la delegación de excesivas precauciones y, al final, impedir la autonomía de quien ha delegado.

⁸ Principio de Peter: Formulado por Laurence J. Peter (1919-1990), pedagogo canadiense, en su libro *The Peter principle* (1969) donde expresa que: “En una jerarquía todo empleado tiende a ascender a su nivel de incompetencia”.

2. *Los delegados.* En general, no suelen ser los principales causantes de que no se pueda delegar. Muchos responsables supercentralizadores reprochan la actitud de espera, la pasividad y la falta de profesionalidad de sus subordinados. Sin embargo, es posible que ellos mismos estén generando esos comportamientos a causa de su estilo de gestión. Es común que se produzca un circuito que potencie el comportamiento recíproco dado por el intervencionismo del responsable y la actitud de espera del subordinado. Así, mientras más interviene el jefe en las decisiones de sus colaboradores, más se apoyan estos en esas intervenciones y más pasivos se vuelven. De este modo el jefe se ve obligado a intervenir más a menudo.

La pasividad de un subordinado puede también responder a otras razones, por ejemplo, cuando el jefe centraliza todas las decisiones. En estos casos se suelen dar solo instrucciones ejecutorias y rara vez se facilita información sobre el porqué de estas órdenes. Esto entraña la imposibilidad del subordinado de percibir el sentido del trabajo y exponerse a iniciativas propias.

3. *La organización.* Sabemos que las empresas no alcanzan nunca su forma definitiva, sino que se están acomodando permanentemente, por tanto, se requieren decisiones ágiles que acompañen el proceso. En un contexto donde todos sabemos que se requiere agilidad, la centralización en la toma de decisiones destruye la eficacia. Afecta al personal en su totalidad, lo conduce a una retirada pasiva o a una respuesta sin compromiso y automática. En definitiva, favorece los valores conformistas en detrimento de los valores competitivos. Así el resultado se orienta a una baja competitividad.

Estilos de delegación

Todos tenemos estilos personales para delegar, cada uno tiene el propio estilo. Se puede decir que, generalmente, las personas se basan en alguno de los siguientes cinco comportamientos:

1. *El iniciador.* Considera las distintas ocasiones que se presentan para hacer que los colaboradores se animen a dar un paso más en sus competencias. Trata de ofrecerle a su gente una visión global de la situación para que construyan su propio plan de acción, determinando por sí mismos los medios necesarios para alcanzar el objetivo. No es el sesgo más abundante en la jungla organizacional ya que implica, por parte del delegante, una inversión de tiempo y riesgo superior a lo que la mayoría de los jefes están dispuestos a aceptar.
2. *El participativo.* El jefe procura provocar en su colaborador la máxima concentración posible. Se enfoca en la meta a alcanzar concentrándose en uno o más

objetivos. Esta forma de delegar es la más común de todas, pero también la menos practicada.

3. *El competente.* Tiene constantemente presente el objetivo a lograr. Confía una misión porque sabe que en aquel en quien delega ha demostrado ser competente y sabe hacer lo que otros no, incluido lo que el jefe no sabe hacer. Es a partir de este perfil que defino que delegar consiste en “transferir lo que uno no puede hacer, no quiere, o no le gusta hacer”.
4. *El motivador.* Parte de la idea de que se hace mejor lo que se desea hacer. Se apoya en la motivación que intenta despertar en el subordinado y, a veces, en venderle el proyecto.
5. *El evitador.* Teme o duda delegar y por tanto evita hacerlo, empanando la acción.

Cuando la realidad nos muestra pistas diferentes

Quiero dedicar un pequeño espacio aquí al “estilo competente” de delegar que he señalado en el punto 3. No aparece en los manuales de *management* y, sin embargo, hace a lo cotidiano. De mi experiencia en la observación del comportamiento en el acto de delegar son, justamente, los competentes los que me permiten decir que “delegar es el acto por el cual una persona transfiere a otras todo aquello que no quiere hacer, no le gusta hacer, o en algunos casos, no puede hacer”. Admito que no es una definición ortodoxa y habrá quienes la objeten; de todas maneras es una realidad y creo que vale la pena analizarla.

Como esta realidad existen otras. Cuando Mike Markkula⁹ aportó el aval de 250 mil dólares para constituir la corporación Apple Computer Co., habían pasado siete años desde el origen de Apple. En ese momento era imprescindible convencer a Wozniak de que dejara Hewlet-Packard y se estableciera en su empresa, a tiempo completo. Woz no quería y decía: “Ahora me van a pedir que dé órdenes a los demás y controle su trabajo. Y yo sabía desde mucho tiempo atrás que nunca me iba a convertir en alguien autoritario”. Hubo que convencerlo diciéndole que si entraba en la empresa no tendría que ascender a puestos de dirección ni dejar de ser un ingeniero. Bajo esas condiciones Woz dejó HP para entrar a tiempo completo en Apple Computer Co. Sabemos que no es un caso común, pero ocurrió.

⁹ Armas Clifford “Mike” Markkula Jr. nació el 11 de febrero de 1942. Millonario que, al invertir en acciones de Intel y Fairchild Semiconductor, se retiró a los 38 años. En 1977 aportó su experiencia en los negocios y un cheque de 250 mil dólares al capital de Apple Computer Co., y se hizo propietario de una tercera parte de la empresa. Fue su presidente desde 1981 hasta 1983.

¿Esto está mal? Yo no lo creo así, mientras no se vean afectados los costos operativos. Lo importante consiste en conseguir una eficaz complementariedad de habilidades y capacidades del equipo. No importa quién es quién, o qué nivel tiene dentro de la estructura, lo central es que cada uno de los que han sido delegados sea el mejor en llevar a cabo lo que se requiere. De ahí la importancia de contar con un director que posea claridad en el protocolo de acción para dirigir. Claridad para diseñar una estrategia que permita tomar decisiones que conduzcan a una delegación efectiva. Contar con procesos bien armados que faciliten la acción. Y disponer de recursos (humanos, financieros y tecnológicos) adecuados y flexibles que se ajusten a las circunstancias. De esta manera se logran organizaciones inteligentes.

La delegación no es recibida por todos de igual manera

Cada uno tiene su propio estilo de delegar. De la misma manera, no todas las personas en quienes se delega actúan de forma similar. Relacionado con ello han sido identificados tres tipos de aceptaciones respecto a cómo asumen su delegación, están:

1. **Los que la requieren.** Posición muy favorable para aceptar la representación, ya que en estos casos se muestra disposición activa para recibirla y actuar en consecuencia. En principio, dentro de esta categorización encontrará al:
 - **Colaborador.** Es fiel a su jefe y también es un líder. Una vez que él mismo está convencido conduce a los demás. No es cualquier otro y el grupo lo reconoce.
 - **Crítico.** Aunque exagera, rara vez se sitúa lejos del problema. Haga lo que haga el jefe, para él nunca será suficiente. A menudo sus críticas son la ampliación de lo que opina el grupo, pero sus excesos lo hacen perder la solidaridad del resto. Hay que escucharlo por sus cualidades de exigencia y vigor.
 - **Acólito.** Es aparentemente positivo y muy reconfortante para el jefe. Siempre está en todo. Es considerado por el grupo como “el alcahuete”.¹⁰ Los discursos que da para apoyar a su jefe tienen un tono de llamamiento al pueblo. El riesgo está en la desaprobación por parte del equipo. Hay que intentar moderarlo.

¹⁰ Alcahuete. Término coloquial que según la tercera acepción del *Diccionario de la lengua española* sirve para referirse al correveidile (persona que lleva y trae chismes).

- **Pionero.** Se entusiasma con todo lo que va más allá de las actividades normales. Es dinámico y más bien simpático. Suele ser solitario. Se ocupa con diligencia de las gestiones delicadas y de las innovaciones.
- **Revolucionario.** De espíritu aventurero, no le interesa el poder si no es tomándolo por sí mismo. La delegación legítima no le atrae. Se ha resignado a las insuficiencias de su jefe. Salta por encima de él y se muestra como una amenaza a la autoridad.

2. **Los neutrales.** Son quienes esperan de manera pasiva que el jefe tome la iniciativa para hacer algo, y cuando necesitan alguna cosa no siempre saben expresarlo con claridad. Dentro de esta categoría encontrará al:

- **Negociador.** Son efectivos en ambientes de certidumbre. Se protegen de la incertidumbre buscando imponer sus condiciones (salario, medios) permanentemente. Con ellos hay que poner en claro las expectativas, mostrándoles dónde se encuentran, y respetar los compromisos.
- **Seguidor.** No son muy dinámicos, pero es indispensable contar con ellos porque son el grueso de la tropa. Se ponen en marcha justo en el último momento para hacer las cosas como todo el mundo.
- **Escéptico.** Son pesimistas y esperan a ver qué pasa. Gastan gran parte de su energía solicitando garantías de que lo acordado sucederá.

3. **Los escépticos.** Son aquellos que muestran una abierta hostilidad a los cambios. Si en algún momento debe encargarse de un grupo en que la proporción de los escépticos es igual o mayor a 20 por ciento, algo urgente tendrá que hacer para modificar esa situación. Será muy importante conocer por qué los que se resisten están en contra y procurar resolver esta posición. Si no toma medidas le será muy difícil lograr resultados eficientes. Dentro de esta categoría se encuentran:

- **El vacunado.** Generalmente pertenece a los de mayor antigüedad en la organización. Es el que ha visto todo y sabe de antemano lo que va a ocurrir.
- **El justo.** Enemigo acérrimo de la complementariedad. Cree tener la razón de su parte y entiende que no se le paga para hacer nada más que aquello que se le dijo que debía hacer.
- **El anti.** Siempre tiene una razón y mil explicaciones que hacen su rechazo consuetudinario. Se muestra con temores desmedidos y sistemáticamente hostil.

¿Intervenir o dejar hacer?

Los jefes, una vez tomada la decisión de delegar y conociendo a quién conferirán la representación, usualmente deben decidir si dejar hacer o si intervenir en la acción. Todo dependerá del estilo de dirigir de cada uno. Por ejemplo, Steve Jobs, en Apple, anualmente reunía en un retiro a todos los empleados que consideraba que representaban la masa crítica de la empresa. Eran cien elegidos y los escogía como si seleccionara a aquellos superprofesionales con los que él mismo estaría dispuesto a iniciar una nueva empresa. Luego de la reunión en la que trataban el futuro de la compañía, al momento de las conclusiones, preguntaba: “¿Cuáles son las próximas diez cosas que deberíamos hacer?”. A partir de ese momento se iniciaba una discusión entre los presentes hasta que comenzaban a surgir propuestas que Steve anotaba en la pizarra. Cuando acababan de hacer la lista Jobs decidía tachar las que le parecían una tontería. Todos se desvivían por conseguir que sus sugerencias quedaran en el listado, pero finalmente se reducían a unas diez en total. La gente protestaba y Jobs nuevamente tomaba la palabra, tachaba las siete últimas y anunciaba: “Sólo podemos hacer tres”.

Así como lo hizo Steve Jobs, cada ejecutivo evaluará en cada caso y en cada circunstancia en qué momento le resulta conveniente intervenir. Es una decisión que toma cada quien y de la que deberá hacerse cargo. Puede suceder que, si interviene demasiado pronto, lo acusen de interferir y de ser hipercontrolador. Si llega tarde, pueden subestimar su sentido de responsabilidad y compromiso para con la empresa. En general son decisiones difíciles de tomar, las que no necesariamente todos comprenden de igual manera. En muchos casos los gerentes se encuentran frente a situaciones que superan lo que indica la cultura de la organización y deben decidir si intervenir o no. Por ser una situación recurrente decidí abordarla en un seminario junto con un grupo de gerentes con reconocida práctica en estos temas. Les presento aquí una guía para la acción que resultó del trabajo realizado y donde encontrará diferentes situaciones y una síntesis de opiniones de los expertos que participaron.

Como resumen de todo lo analizado, el grupo de participantes definió que es importante actuar con rapidez y decisión:

1. **Cuando la política de la empresa no tiene definida una situación.** Con la intención genuina de resolver una situación, un subordinado reduce el territorio de decisión de su poderoso gerente y toma decisiones que no estaban contempladas en la política de la empresa. Mientras el empleado se balancea inconscientemente en la cuerda floja, el primer impulso de su gerente es dejar que aquel aprenda de la forma más penosa... Si se equivoca, quedará señalado como el responsable del fracaso de la acción tomada.

Los participantes señalaron: “No hay que esperar a que el empleado descubra el error por su cuenta. Podría suceder lo peor antes de completar la curva de aprendizaje”. Frente a un caso de este tipo hay que tener en cuenta que la responsabilidad no se delega y es del gerente; es su carrera la que está en juego ante las decisiones que se toman, y este será el límite para dejar actuar al otro. Por tanto, será razonable que el gerente intervenga, escuche al empleado y finalmente defina los límites de su participación. En este caso, ¿intervenir o dejar hacer? El acuerdo de los gerentes fue: intervenir, sin dudas.

2. ***Cuando los participantes de un equipo, por sí mismos, no logran ponerse de acuerdo y parecen estar a la deriva.*** En este caso los gerentes participantes tuvieron inconvenientes para lograr acuerdos pues consideraron que la línea que separa la intervención útil y el control de la iniciativa era muy delgada y variable. Por tanto los puntos de vista de los participantes se dividieron: a) “intervenir en seguida para encaminarlos prontamente”, b) “dejarlos resolver las cosas por sí mismos para que puedan desarrollarse”. Luego de un largo análisis lo que a los partidarios de la segunda postura les hizo inclinarse en favor de la primera, fueron los funestos resultados conocidos en los casos relatados donde los gerentes no intervinieron o lo hicieron demasiado tarde.

Un gerente contó lo siguiente: “Me llegaron los rumores de que no estaba sucediendo nada. Me acerqué a ellos después del primer mes y los miembros del equipo me dijeron que todo andaba muy bien. Debí haberles pedido el plan de acción en ese momento para corroborar lo que me decían, pero no lo hice. Luego de tres meses nos volvimos a reunir. En los primeros cinco minutos de presentación de resultados me quedó muy claro que, en ese tiempo, solo habían logrado distribuir culpas entre los miembros del equipo. Fue un duro aprendizaje para mí. Esa situación fue vista por mis jefes como un fracaso de mi liderazgo”.

En este caso la recomendación fue dar al equipo un plazo determinado para desarrollar el plan de acción (de acuerdo con el caso a tratar y con el tiempo que se tiene para obtener la conclusión). Si el objetivo no se cumple en ese tiempo el gerente deberá trabajar con el equipo hasta que, individual y colectivamente, la gente sepa qué es lo que tiene que hacer.

3. ***Cuando se perciben rumores sobre la conducta injusta de un jefe.*** Las historias más lamentables sobre trato injusto en las organizaciones provienen de gerentes que durante meses ignoraron comentarios sobre jefes considerados inequitativos, dictatoriales e, incluso, abusadores. Uno de los gerentes partici-

pantes afirmó: “Hay que reaccionar ante el primer rumor. Debe evitarse que el incidente se convierta en una leyenda antes de que uno actúe. Tuve el caso de un jefe, que dependía de mí, que era arbitrario e injusto en la manera en que asignaba las tareas. Elegía a las personas que debían trabajar horas extras después del horario oficial de trabajo. Lo dejé pasar porque no tenía ninguna prueba concreta. Pero, como los comentarios continuaban, hablé con él. Me reprochó que yo le hiciera caso a los rumores, a lo que le respondí que si él también le hubiera prestado atención a ellos, no se habría ganado tal reputación entre la gente. Afortunadamente, ese supervisor, se dio cuenta de que solo cambiando su conducta podía revertir la situación que él mismo había ayudado a crear”. Otros participantes comentaron que solían asignar a sus subordinados la responsabilidad de mantener una buena relación laboral, sin excepción, con toda la organización. Otro gerente agregó: “Todos hablamos de eso, sin embargo, diariamente ¿cuántos lo hacemos cumplir? Yo asumo que mi gente entiende el mensaje, pero también estoy atento a intervenir cuando veo que no es así”.

La recomendación final de los expertos fue estar atentos e intervenir siempre para no dejar crecer rumores. Y si estos llegan a ser ciertos, el gerente debe interesarse inmediatamente para resolverlos.

4. ***Cuando un gerente parece molesto por sentir invadida su área.*** Uno de los gerentes participantes dijo: “Aconsejo no evadir el comentario de un colega si nos dice que uno de nuestros subordinados está invadiendo su territorio. Si así fuera, debemos redireccionar al subordinado en cuestión, ponerlo en su lugar y no limitarnos a un simple llamado de atención”. Todos asintieron y estuvieron de acuerdo en que hay que atender siempre las quejas de los pares, interviniendo para darles pronta solución. La posición de los participantes fue unánime: es la carrera del gerente la que queda expuesta si interviene o deja de hacerlo.

Las implicaciones políticas de la participación gerencial fueron resumidas de la siguiente manera: “Las personas que trabajan en la organización saben que con nuestra gestión estamos cuidando el negocio. Conocen que cuando dejamos hacer, por medio de la delegación, esto no significa que estamos abdicando; pensemos en todas las veces que los subordinados han hecho las cosas bien, y no hubo necesidad de intervenir”.

La recomendación final fue unánime: La intervención del gerente debe evaluarla él mismo, en cada caso, tomando decisiones con mucha atención y asumiendo siempre los riesgos que ello significa.

A pesar de un reconocido autoritarismo en su estilo de dirigir, resulta interesante recordar la reflexión de Steve Jobs respecto al funcionamiento del equipo de Macintosh: “Aprendí, con los años, que cuando cuentas con gente muy buena no necesitas estar siempre encima de ellos. Si esperas que hagan grandes cosas puedes conseguir que hagan grandes cosas. El equipo original de Mac me enseñó que a los jugadores de primera división les gusta trabajar juntos y que no les gusta que tolere un trabajo de segunda. Pregúntaselo a cualquiera de los miembros de aquel equipo. Todos te dirán que el sufrimiento valió la pena”.¹¹

Cuando se pierde el rumbo de la visión compartida

El éxito de las empresas se mide por los resultados logrados mediante las tareas en equipo. Sin embargo, dentro de las organizaciones existen personas que desarrollan enfoques individuales; se alejan de la visión compartida, complicando la productividad de la organización. En los niveles inferiores suelen hacer un daño mínimo. En tanto escalan posiciones mayores, su potencial para obstruir crece geométricamente con su poder e influencia.

Podemos recordar un caso clásico que tuvo lugar en Apple Computer Inc. Era la primavera de 1985 y el jueves 11 de abril, en la reunión del consejo de administración, el CEO de la compañía, John Sculley¹² hizo pública su intención de separar de la dirección del grupo a Steve Jobs, uno de los fundadores. Esa mañana Arthur Rock,¹³ uno de los miembros más independientes del consejo, exclamó de repente: “¡Estoy harto de ustedes dos!”. Le recriminó al CEO por no tener las agallas necesarias para hacerse del control de la situación durante el último año. Y a Jobs por comportarse como un malcriado caprichoso. Sculley había sido incorporado a la empresa por Jobs y habían transcurrido dos años de una gran relación entre ambos. Sin embargo, al poco tiempo del ingreso de Sculley las cosas comenzaron a estropearse. Comentó Jobs, mucho tiempo después, que John tenía una forma diferente de ver el mundo: “Teníamos opiniones distintas sobre la gente, diferentes valores. Comencé a darme cuenta de ello a

¹¹ Texto extraído de: W. Isaacson, *op. cit.*, p. 164.

¹² John Sculley nació el 6 de abril de 1939. Como presidente de Apple Computer Steve Jobs le ofreció ser el CEO de la empresa. Él era entonces vicepresidente de Pepsi. Aceptó en 1983 y en 1985 Sculley sacó a Jobs de la compañía de la que luego también sería despedido.

¹³ Arthur Rock nació el 19 de agosto de 1926. Actualmente es un destacado inversor en Silicon Valley, California. Ha sido miembro de grandes empresas tales como Intel, Apple Computer, Scientific Data Systems y Teledyne.

los pocos meses de su llegada. No era rápido aprendiendo, y la gente a la que quería promover, eran por lo general unos inútiles".¹⁴

El primer desacuerdo entre ambos se produjo a partir del precio de venta de uno de los equipos Macintosh. Este había sido presupuestado para ser vendido a un valor de mil dólares. Diferentes cambios en el diseño ordenados por Jobs, más los costos de la campaña publicitaria que requería el lanzamiento, hicieron que el valor inicialmente calculado se incrementara llegando a 2 495 dólares. Jobs se había comprometido a que eso no ocurriría, mas no fue así, ya que prevaleció la postura de Sculley. De ahí en adelante se sucedieron batallas sin razón que llegaron a hacer peligrar el destino de Apple Computer Co. En este caso no eran personas con intención de ocasionarle daños a la empresa, pero sí es una muestra contundente de lo que ocurre cuando visiones personales se anteponen a la visión empresarial compartida.

¿Hay algo que pueda hacerse en tales casos? Sí. Conozcamos antes las características y las diferentes formas de actuar de estas personas que pueden ser tipificadas como:

1. **El imprescindible.** Cree que es soberano y sus subordinados, súbditos quienes deben jurarle lealtad en sus cruzadas. No es consciente de que los demás también tienen trabajo que atender. Asigna regularmente tareas a quienes integran su equipo, aunque raramente se junta con ellos para aprobar el trabajo. Esto crea obstáculos. Tal es el caso de Jorge, de 30 años de edad, que aunque no tenía antecedentes como gerente fue contratado como responsable principal de Diseño por su habilidad para comunicar y su alto potencial para generar negocios. Al poco tiempo le asignaron la responsabilidad de desarrollar nuevos clientes, manejar las operaciones internas, desarrollar diseños conceptuales para todos los proyectos y supervisar la producción. Frente a esta situación las debilidades de Jorge surgieron rápidamente. Los proyectos de trabajo estaban pobremente planificados y la mayoría recibía atención cuando llegaban a su punto crítico. Para el momento de delegar el trabajo, la tarea ya había alcanzado el umbral de las urgencias. Su jefe lo alentó a que delegara más en sus subordinados. Así lo hizo, aunque su tendencia a sentirse imprescindible e inmiscuirse en la forma en que sus empleados llevaban a cabo las tareas estropeó su intención, aumentando aún más su trabajo. Su necesidad de controlar cada paso de la actividad era tan intensa que frecuentemente encontraba fallas en aquellos en los que había confiado una tarea. Él tenía la conciencia tranquila por haber intentado todo, y el profundo convencimiento de que sus

¹⁴ Texto extraído de: *ibid.*, p. 164.

empleados no habían podido adaptarse. No fue sorpresivo que la rotación de su personal aumentara y que la productividad cayera considerablemente.

Si Jorge hubiera controlado su tendencia a ser imprescindible podría haber desarrollado gerentes capaces de coordinar y completar por sí mismos las asignaciones delegadas. Habría podido alcanzar el control de su área otorgando más poder a otros, sin inmiscuirse en detalles, y habría logrado un mejor desempeño como director. También podría haber conseguido mejores resultados en equipo.

2. **El perdido.** Es aquel que no se da cuenta de que su responsabilidad ha variado. Es el caso de Roberto, joven ingeniero industrial y nuevo gerente de una planta industrial ubicada en la provincia de Santa Fe (Argentina). Él ha sido promovido y su responsabilidad se ubica en la zona política, aunque ha quedado anclado en una zona anterior, la zona de hacer. No sabe que ahí, dentro de la organización y en sus inicios, se premia a las personas por lo que saben hacer y mientras mejor lo hacen más aumentan sus méritos. Tal como el de Roberto, son frecuentes los casos de valiosos empleados administrativos, profesionales y técnicos quienes habiendo conseguido un rotundo reconocimiento en la zona de hacer, son promovidos hacia los primeros niveles de supervisión por “haber sabido hacer muy bien las cosas”. Luego, sin formación para moverse en la ambigüedad, entran en la zona política y se encuentran entonces con serias dificultades para poder lograr buenos resultados.

Los gerentes deben aprender a ceder determinadas operaciones a otros y convertirse en conductores, distinguiendo que en la zona política no se les premia más por lo que hacen sino por cómo logran dar dirección. No deben continuar con el mismo patrón de comportamiento y hábitos de trabajo o de necesidades psicológicas que les sirvieron en sus comienzos porque ya no les serán provechosos en su nueva posición.

3. **El revisor compulsivo.** Este es el caso de quien provoca atrasos porque revisa cada paso de las decisiones tomadas. Entorpece el natural ritmo de los procesos haciendo que sus empleados les relaten cada detalle del trabajo, forzándolos a justificar todas sus conclusiones y resultados. Se obsesiona con verificar los informes, los hechos, los documentos y los conceptos. Necesita asegurarse de que todo es lo correcto. Tal el caso de Rafael, gerente de una compañía de bienes raíces, quien se especializó exitosamente en complejos análisis de adquisiciones, cuyos resultados lo catapultaron a su nuevo cargo gerencial. El problema fue que por su actividad anterior desarrolló una compulsiva tendencia a revisar personalmente hasta el más mínimo detalle, propensión que en la actualidad le es imposible abandonar.

El revisor compulsivo debe afrontar sus miedos y determinar si son válidos, tratando de limitar el número de conceptos que debe cuestionar para supervisar efectivamente. Un ejercicio que ayuda consiste en elegir tres proyectos de trabajo concretos, hechos por personas confiables y prometer no revisarlos en absoluto. Si los resultados de estos son exitosos puede ir aumentando el número de casos que no tendrá que revisar. Todo consiste en llegar a obtener confianza por aproximaciones sucesivas. Rafael siguió estas sugerencias y está logrando en la actualidad cierta confianza en sí mismo. No le resulta sencillo, pero está obteniendo resultados positivos delegando mucho más.

4. **El director.** Da instrucciones diarias a su equipo basadas más en sus necesidades psicológicas que en los objetivos de la organización. Los *directores* quieren que los trabajos se hagan a su manera porque para ellos es la única forma correcta. Delegan poco y no asignan responsabilidades a largo plazo. Mantienen un monitoreo permanente sobre lo que han delegado asegurándose de que sus proyectos sean concretados como ellos lo habían planificado. Lo que les importa son sus propias valoraciones del caso. Actúan sabiendo que no podrán hacer todo por sí mismos, pero si las cosas han de hacerse bien, procuran hacerlas o supervisarlas directamente ellos.

Un caso típico es el de Patricio, CEO de la operación latinoamericana de una reconocida compañía internacional de construcciones civiles. Con una clara tendencia de *director* no resulta sencillo trabajar con él, ya que es un trabajador incansable y todo tiene que tenerlo bajo control. Les exige a sus gerentes una dependencia absoluta. Todo debe ser conocido por él y sus subalternos deben acatar su estilo. Su equipo trabaja con él, así es como se visualiza. Sus integrantes no tienen posibilidades de salirse del esquema y deben subordinar todas sus decisiones al control del *director*. Este estilo sobrecarga tremendamente la gestión y genera grandes picos de cansancio y estrés. Usualmente, los *directores* terminan rodeados de personas sumisas y sin propuestas.

¿Cómo se puede evitar ser un gerente obstructor? El primer paso es reconocer los síntomas de tal comportamiento. Hágase las siguientes preguntas: ¿las tareas de su equipo se resuelven usualmente en tiempo y forma? ¿Tiene alta rotación dentro del equipo de profesionales? ¿Registra un alto nivel de quejas por cosas que parecen ser poco importantes? ¿Su escritorio está cubierto de trabajos por resolver? Una persona segura puede reconocer que ella misma es la que ocasiona un cuello de botella o posibles obstáculos en la gestión. Si usted percibe alguna tendencia que le indique que está a punto de complicar la eficiencia de su equipo recuerde aquello que decía Albert Einstein: ¡Es una locura esperar resultados diferentes haciendo siempre lo mismo! Tendrá que tomar su decisión.

Conclusión

Los jefes que respetan la inteligencia de quienes han sido invitados a colaborar con su trabajo se basan en información compartida. Participan en la construcción del plan estratégico y acuerdan sus correspondientes planes de acción para alcanzar los objetivos. Así disponen de sus propios medios de previsión y control de responsabilidades pudiendo asumir posiciones proactivas, y un amplio margen para organizarse. Las revisiones se programan controlando el avance de los compromisos asumidos. Esta forma de trabajo genera grandes espacios para la acción pero también enormes compromisos que deben respaldarse con una acertada delegación. ■

Reflexiones sobre el necesario uso del poder

*El poder no es un fin en sí mismo sino un medio
para buscar el bien común de las organizaciones.
No solo no es malo, sino que resulta deseable y necesario.*

*Existen formas éticamente inaceptables de obtener y utilizar el poder.
El abuso o el mal uso del mismo pueden desvirtuar su esencia
dependiendo de cómo se lo toma o se utiliza.*

*Si no se es capaz de manejar el poder en pos de un objetivo
común en las organizaciones empresariales, es posible
que otros lo hagan en busca del propio y quizá,
hasta en contra de quien no lo asume.*

La aceptación del poder

Durante muchos siglos los asirios dominaron con mano dura la parte septentrional de Asia Menor. Esto llegó a su fin cuando el pueblo de Media se levantó contra aquellos en el siglo VIII a. C. y logró su libertad. Ante estas nuevas circunstancias los medos¹ se encontraron ante la necesidad de crear un nuevo gobierno pero, por su anterior experiencia con los asirios, se negaban a otorgar a un solo hombre todo el poder.

Durante aquel tiempo de dudas y sin un líder que los uniera el país se fue sumiendo en el caos, fracturándose en pequeñas aldeas. En una de ellas vivía Daiakku,² un hombre que tenía fama de ser justo y poseer habilidad para mediar en disputas y lograr allanarlas. De hecho lo hacía tan bien que comenzaron a pedirle de todas partes que interviniera en los conflictos legales que se suscitaban. Su poder crecía debido a que los jueces se habían corrompido, la ley había caído en descrédito y nadie confiaba sus casos a los tribunales de justicia. Los conflictos se resolvían mediante la violencia.

Cuando se corrió la voz sobre la imparcialidad e incorruptibilidad de Daiakku los habitantes de los pueblos vecinos comenzaron a acudir a él para que resolviera todo tipo de casos. De esta manera, con el tiempo, Daiakku se convirtió en el único juez árbitro del país. Así pasaron los años, y un buen día, estando en la cumbre de su poder, decidió que estaba cansado y que ya no quería desempañar más esa función. Estaba fastidiado de dirimir rencillas entre hermanos, escuchar denuncias todo el tiempo y desvivirse por llegar a acuerdos difíciles de alcanzar. Se quejaba de no tener tiempo para atender sus propios asuntos, así que tomó la decisión de retirarse. Con la repentina desaparición de tan preciado mediador la delincuencia crecía y el desprecio por la ley se profundizó, con lo que el país se sumió en la anarquía.

Los medos de todas las aldeas se preocuparon seriamente y decidieron reunirse para decidir de qué manera superarían aquella preocupante situación. Finalmente

¹ Medos. Se cree que los primeros medos fueron pastores nómadas de origen indoeuropeo que se instalaron al noreste de la meseta de Irán. La única fuente escrita sobre ellos con la que se cuenta, son las *Historias de Heródoto*.

² Daiakku (715 a. C.). Según el historiador griego Heródoto, es el primer rey medo del que se tiene constancia. Fundó la ciudad persa de Ecbatana.

llegaron a una decisión nada sencilla para ellos dado todo lo que habían sufrido tiempo atrás bajo el despotismo asirio: debían establecer una monarquía y designar un rey. Por supuesto que de inmediato todos pensaron que el hombre adecuado sería Daiakku. Resultó difícil de convencer, pues no quería involucrarse en las luchas entre aldeas, no obstante aceptó e impuso ciertas condiciones. Se construiría un gran palacio y se fundaría una ciudad capital desde donde Daiakku pudiera gobernar el país. Los medos cumplieron con lo solicitado y el nuevo rey se instaló en el palacio rodeado de altas murallas. Desde ahí Daiakku fijó las normas según las cuales gobernaría. La comunicación con el rey solo sería posible por medio de mensajeros y nadie de la corte podría verlo más que una vez por semana y con autorización previa. Había decidido que el país necesitaba un gobierno fuerte y que él era el más indicado para ejercerlo. Pensaba que si todos podían acceder habitualmente a su presencia, existiría el peligro de que surgieran celos y resentimientos. En consecuencia sobrevendrían intrigas palaciegas, pero si nadie lo veía la leyenda crecería y lo considerarían diferente de los demás.

Daiakku gobernó durante 53 años, extendió el imperio y creó las bases de lo que luego sería el imperio persa bajo el reinado de su tataranieto, el rey Ciro. El respeto por Daiakku fue convirtiéndose en adoración, a tal punto que los persas no lo consideraban un simple mortal sino el hijo de un dios.

El uso del poder en la dirección empresarial

A menudo nos sorprenden los motivos por los que ciertas personas buscan hacerse de poder. La palabra poder parece haber adquirido un cierto sesgo negativo o, por lo menos, de dudosa intencionalidad. Ante este panorama la primera pregunta que conviene hacerse es si el poder es intrínsecamente malo.

El poder en sí mismo no tiene por qué resultar despreciable. Piense que es la capacidad que se tiene para resolver situaciones. En este aspecto la historia de Daiakku resulta contundente. En el diccionario de la Real Academia Española, en su primera acepción, encontrará que *poder* es “Tener expedita la facultad o potencia de realizar algo”. Por tanto, todo aquel que quiera hacer algo en una organización o producir hechos en la sociedad requiere una porción de poder. El poder es necesario para lograr lo que se proponga. Si no posee poder para resolver lo que busca, será porque aún no ha conseguido la autorización necesaria para ello.

¿Es inadecuado buscar poder en las organizaciones?

No, no lo es si se considera el poder como la capacidad de hacer que las cosas se logren. Como decía anteriormente, es una facultad imprescindible para quien tiene la

responsabilidad de dirigir. En todo caso considero que es peor la ausencia de poder, pues equivale a lo que se denomina impotencia (falta de poder para hacer algo).

El poder no es un fin en sí mismo sino un medio para buscar el bien común; no sólo es saludable, sino que también resulta deseable e imprescindible. Esto no impide reconocer que de igual modo existen formas éticamente inaceptables de obtener y utilizar el poder. Es justamente aquí donde posiblemente esté la diferencia que le da mala fama. Es sabido que se puede desvirtuar su esencia dependiendo de cómo se asume o se utiliza. Pero ¡cuidado!, en materia de dirigir, si no se es capaz de manejar el poder en busca del objetivo propuesto, es posible que otros lo hagan en beneficio propio y quizás hasta en contra de usted. Para quienes dirigen resulta significativo reflexionar sobre los temores o preconceitos que se han generado acerca de la acción de influir sobre las personas y, por encima de todo, tener claro para uno mismo cómo se desarrolla la propia concepción del poder.

La dependencia del cosmos de gestión

Hay que tener en cuenta que una de las características distintivas de quien dirige es el grado de dependencia respecto a aquellos con los que se interrelaciona (superiores, colaboradores, pares, proveedores, asociados, clientes, entidades gubernamentales, etcétera). Individualmente no podrá hacer nada. Con ellos podrá cumplir efectivamente las metas comprometidas. Esta red de relaciones productivas interdependiente que se produce en el cosmos de gestión es una parte inherente de la función de dirigir debido a que:

- Se dispone de recursos limitados en las organizaciones que llevan a buscar complementariedad en el cosmos de gestión.
- La propia división de tareas en las organizaciones conlleva a usar la capacidad de hacer que ocurran cosas a través de las personas.

Una de las tareas más difíciles de llevar a cabo si se tiene la responsabilidad de coordinar procesos es manejarse con estas relaciones y su consecuente vulnerabilidad. Especialmente en los casos que no son directamente dependientes. La propia dinámica de la gestión suele hacer que todo sea sumamente inestable. A esto se suma que cuando mayor autoridad formal se tiene, se es más vulnerable porque se incrementa el número de dependientes y las áreas se tornan más complejas. Como ejemplo repasemos el caso de cualquier CEO de una empresa que se ve inmerso en una situación de alto índice de dependencia. Una realidad que a menudo es invisible para quien no observa con detenimiento.

Algunas formas de influir que suelen confundir

Para poder planear, organizar, presupuestar, controlar, evaluar y tomar decisiones es necesario ejercer control sobre la gente. Una alternativa es hacerlo mediante el poder formal conferido (haga tal cosa porque soy el jefe). Primero, sabemos que hoy en día nadie acepta pasivamente obedecer una serie de órdenes simplemente porque provienen del jefe. Segundo, en las redes del cosmos de gestión siempre se depende de los resultados de un tercero sobre el cual no necesariamente se suele tener autoridad formal.

Otras veces se busca influir únicamente mediante la persuasión.³ Esto tampoco funciona como único camino. Aunque sin duda es el método más importante de influencia, también tiene sus desventajas. Hacer que funcione requiere tiempo, habilidad e información por parte de quien persuade, y la persuasión puede fallar si la otra persona elige no escuchar o lo hace con descuido. El poder formal y la persuasión son condiciones importantes aunque no suficientes para lograr dirección. Es por ello que vale la pena analizar las fuentes del poder antes de tratar el tema del liderazgo.

Fuentes de poder en las organizaciones

Respecto a las fuentes del poder en las organizaciones, el ingeniero Pedro Suárez Fernández,⁴ profesor del IPADE en México, opina que existen tres fuentes principales que se refuerzan y complementan entre sí:

1. **La investidura.** Determinada por el cargo y la autoridad formal dentro de la estructura organizacional. Entendiendo por autoridad formal los elementos que se transfieren con el nombramiento: un título, una oficina, un presupuesto, el derecho a tomar ciertas decisiones, grupo de personas a cargo, etcétera. Vale la pena tener en cuenta que la autoridad formal no garantiza el poder, más bien es un recurso de origen que se puede usar para iniciar la relación de poder.
2. **El liderazgo.** Como sinónimo de capacidad directiva que se obtiene cuando se es reconocido como director por sus seguidores. Se refiere a la autorización de

³ Persuadir. Conseguir mediante razones que una persona piense de una manera determinada o que realice algo en particular (RAE). La acción de quien intenta persuadir se enfoca principalmente en la inteligencia. Supone principalmente razones por parte del que intenta convencer, demostrando la bondad o utilidad para que sea ejecutada la acción.

⁴ Pedro Suárez Fernández, ingeniero industrial por la Universidad Iberoamericana y máster en Dirección de Empresas del IPADE, de México, donde es profesor invitado del área de Control e Información.

los *liderantes* para ser dirigidos por quien será reconocido como líder (*liderantes* + líder = liderazgo). Esta es la fuente primera desde donde se genera el poder genuino que garantiza la autoridad de quien dirige.

3. **El poder de inducir.** Esto es adquirir poder persuadiendo a los colaboradores con actitudes y hechos positivos mediante la información. Recurso que, si es bien usado, también ayuda a generar relaciones interpersonales de inicio adecuadas.

El poder, la complementariedad y las relaciones interpersonales

El ejercicio constante de las relaciones interpersonales es el escenario donde se construye día a día el verdadero poder. Hoy sabemos que, dentro de las organizaciones, todos nos relacionamos en tres dimensiones:

1. **Mediante las relaciones horizontales.** En este caso me refiero a la relación que se da entre personas que tienen niveles de responsabilidad similares en la dirección de la empresa. Se distingue por un lado, a aquellas personas que permitirán llevar a cabo lo que se va a realizar y, por otro, aquellas otras que podrían resistirse. Con las primeras no tendría por qué haber problemas. Con quienes se oponen se requiere un mayor grado de habilidad para encontrar las razones reales de su oposición (que no suelen ser las que se exponen abiertamente). En general, quienes se oponen suelen hacerlo porque tienen otros objetivos, porque no disponen de recursos o tiempo. También suele ser porque no poseen la capacidad necesaria y temen quedar al descubierto, o porque no comprenden y tampoco desean hacerlo ya que desconfían de las intenciones declaradas. Pero la mejor síntesis que he escuchado al respecto es que “toda persona que se opone a algo es porque tiene algo que perder”. Una vez que se identifica a quienes apoyan la idea y a quienes la rechazan, resulta recomendable recurrir al apoyo de las primeras y procurar resolver las oposiciones. Ese juego requiere de mucha paciencia y habilidad de negociación para adoptar la posición de “ganar-ganar”. La mejor manera de solucionar una oposición es ubicar su causa. Se puede decir que es posible tratar de convencer a quien opina diferente y, si son otras sus prioridades, hacerlas coincidir a cambio de obtener su apoyo. Habrá que tener en cuenta que para quienes desconfían, la búsqueda del acuerdo se tornará más difícil de solucionar. El único camino que queda entonces es trabajar sobre lo que el otro percibe que puede llegar a perder y así intentar hacer que “baje la guardia”. Si no se consigue lo anterior habrá que trabajar con un contrapeso y considerar la perspectiva de ello. En resumen, siempre es necesario identificar la forma de relación que se

establecerá con cada par, evaluar el tipo y la calidad de resistencia, tener en cuenta “el peso” de poder de cada una, conseguir cooperación y valorar los riesgos de la acción.

2. **Por medio de la relación vertical con los dependientes.** Esta es la dimensión de la relación con los colaboradores que integran todo el cosmos de gestión (subordinados, asociados, proveedores, etcétera). Esta relación debe conseguirse mediante un pacto declarado de colaboración mutua. Relación delicada y profesional de la cual dependerá, en un gran porcentaje, el éxito de la gestión de un gerente o director. De esta relación nace la autorización de los seguidores, quienes tienen el poder de aceptar (o no) la conducción de quien habrá de dirigirlos. O sea que, definida la acción formal de designar a una persona como gerente, solo se llega a completar la función cuando esta es “reconocida” como tal por sus colaboradores a quienes llamo *liderantes*. Lo anterior conduce a afirmar que “así como no hay capitán sin tripulación”, de la misma manera no alcanza con ser designado director, si no se consigue la aprobación de los dirigidos.
3. **Mediante la relación directa con el propio jefe.** Me refiero a la dinámica de buscar permanentemente acuerdos de complementariedad y objetivos comunes con quien da dirección al conjunto. Me sorprende que gerentes y directores recurran poco a esta acción estratégica que se resume en desarrollar una comunicación fluida y permanente con el jefe directo, acordando una línea de acción común para encontrar la complementariedad necesaria que garantice el éxito de la gestión del conjunto.

En toda organización se hace necesario lograr cierto grado de interrelación, complementariedad y acuerdos de acción en las tres direcciones: con colaboradores, con pares y con el propio jefe.

Cómo mantener el poder

Teniendo claras las tres dimensiones de las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones resulta entonces oportuno analizar los cuatro puntos que John Kotter⁵ sugiere para manejar estas relaciones y alcanzar el poder:

1. **Crear confianza mediante el conocimiento esperado.** Tal es el caso del director de orquesta que es reconocido y “autorizado” por sus músicos para desempeñar

⁵ John Kotter (1947). Luego de 30 años en la Harvard Business School, fue uno de los miembros más jóvenes a los que esta universidad dio un cargo fijo y una cátedra. Es considerado por la revista *Businessweek* como el máximo gurú mundial en liderazgo y ha vendido cerca de dos millones de copias de sus libros.

con acierto su responsabilidad de lograr la armonía, más allá de que sepa, o no, tocar mejor que ellos cada instrumento. Lograr establecer lazos de confianza es la base imprescindible para conseguir complementariedad que, en definitiva, es por medio de la cual se generará poder.

2. **Crear sentido de obligación.** Se debe generar sentido de obligación en el otro y entre unos y otros. No es el director de la orquesta quien alcanza él solo el éxtasis de la melodía programada y el aplauso de los concurrentes. La responsabilidad que asume cada uno de los integrantes de la orquesta genera un sentido de obligación entre todos lo cual compromete al conjunto. Así cada uno, desde su propia individualidad, ofrece y aporta el máximo de su potencial para el éxito de todos.
3. **Crear identificación.** Fue Sigmund Freud⁶ quien primero describió este fenómeno, el cual se observa en los líderes carismáticos. Estos alientan a los demás hacia una identificación inconsciente con el propio líder o con sus ideas. Resulta recomendable obtener respeto con base en el propio comportamiento.
4. **Crear percepción de dependencia.** Este es el modo con el que a menudo algunos gerentes buscan ganar poder, alimentando en los demás la creencia de que lo necesitan como ayuda o, al menos, para no verse perjudicados.

El juego del poder

Resulta interesante recordar siempre que el poder es una realidad ineludible que hay que aprender a manejar sin caer en excesos. Hay quienes suelen olvidar que lo legítimo es la búsqueda del bien común y no la búsqueda del poder por sí mismo ni para sí mismo. Conviene mantenerse alerta ante aquellos que usan el poder aviesamente. Entre estos encontramos a “los sabotadores”, que se dedican a resolver las oposiciones hundiendo como sea el campo del adversario. Están también “los caretas”, expertos en mostrar solo la parte de la verdad que les conviene. También están los “vivos” quienes se ganan la confianza de los demás aparentando que colaboran con sus mismos objetivos, para luego utilizarlos en su propio beneficio, persiguen el poder para hacer fortuna con él.

“Hacerse el vivo” es la habilidad para manejar los efectos que generan los problemas sin que estos sean resueltos. En todos los ámbitos de la vida coexistimos con quienes ejercen esa viveza sin dudar y muchas veces los sufrimos dentro de las organizaciones para las que trabajamos. Podemos distinguir al “vivo” porque no aplica la

⁶ Sigmund Freud (1856-1939). Médico neurólogo austriaco, considerado el padre del psicoanálisis. Innovó en dos campos por un lado, desarrolló simultáneamente una teoría de la mente y de la conducta humana y, por otro, una técnica terapéutica para ayudar a las personas con afecciones psíquicas.

inteligencia sino su más confuso remplazo: “la viveza” cuyo significado es pasarse de listo. Ella sirve para sobrellevar las consecuencias del problema mas no para resolverlo. Este es precisamente el terreno de acción del “vivo”, es su zona de confort en la cual se mueve cómodamente tratando de manejar los efectos del problema para su beneficio. Se distingue porque, en la aparente búsqueda de la solución, lo que privilegia es la acción y de esta vive.

La mencionada viveza se conecta necesariamente con la inmoralidad. Si se observa con atención a cualquier “aprovechado”, da la impresión de que se mueve permanentemente con éxito y se destaca como sujeto inteligente. Pero esto no es así: el que se pasa de listo se desplaza entre los problemas al parecer sin que padezca las consecuencias, inmune, sacando continuamente provecho a las circunstancias que se le presentan. De ahí que una clara característica de quienes se comportan como tales sea su desasosiego. Esa es su particularidad distintiva y terrible destino a la vez. Mantienen una constante actividad con total ausencia de paz. Mientras les es posible, el flujo de los efectos constantes que su actitud genera, jamás se interrumpe. El “vivo” no puede entregarse al ocio. De ahí que se le califique de despierto y activo. Aparenta poseer gran sagacidad mental que engaña o confunde a cualquier observador desprevenido.

En las antípodas “del vivo” se encuentran los inteligentes. Cuando estos se encuentran ensimismados respecto a alguna nueva estrategia, parecen estar adormilados y lucen algo lentos en comparación a las rápidas reacciones “del vivo”. El ensimismamiento exige de la persona inteligente paciencia y esfuerzo, sometiéndolo a un silencioso análisis crítico y un constante repaso de sus conocimientos, tratando de encontrar la salida más adecuada al caso que les toca resolver.

En comparación con la actitud del inteligente, el “vivo” no puede permitirse tales demoras. Necesita arropar situaciones de conflicto. Los efectos prácticos del problema no esperan mucho tiempo para hacerse sentir. En esa espiral de nunca acabar está obligado a la rapidez constante y a la improvisación de sus métodos. Y si la magnitud o la complejidad de los efectos del problema lo sobrepasan, el vivo jamás se resignará y nunca confesará su fracaso, sino que enredará aún más la situación y culpará a otros de lo sucedido. Aunque, cuidado, siempre hay que estar atentos frente “al vivo” y sus reacciones. Él considera que le conviene fingir que reconoce su error. Intentará seducir a quienes se encuentran a su alrededor para que no lo interpielen y así conseguir que alguno de los integrantes del equipo se convierta en el culpable necesario.

Estos personajes coexisten con los inteligentes en todo tipo de organizaciones y desconciertan hasta al más avisado de los mortales. Para no perder claridad de visión, lo que no hay que hacer es confundir “gordura con hinchazón”. El “vivo” comparte con el inteligente el dinamismo mental y la dificultad para encontrar la solución de los problemas. Lo que los distingue, finalmente, es la dirección que toma cada uno

hacia la salida de los problemas. “El vivo” cohabita con los problemas y de ellos vive, mientras que el “inteligente” traza planes de acción para solucionarlos.

Conclusión

El poder no es un fin en sí mismo sino el medio para buscar el bien común. Y no solo no es malo sino que resulta deseable e imprescindible en el gobierno de las organizaciones. Dentro de este enfoque ético quien dirige no debe despreciar el poder, y quienes lideran personas no deben tener temor de utilizarlo. Manejar el poder no es tarea sencilla, pero de su genuina utilización dependerá que los demás colaboren para lograr que se realice la mayor parte de las actividades. Recuerde que “poder es tener expedita la facultad o potencia de realizar algo”. Por tanto quien quiera producir hechos concretos en la sociedad debe tener en cuenta que para ello se requiere poder. Pero atención, ¡usémoslo genuinamente! ■

Repensando el liderazgo

La capacidad de liderar no les pertenece a las personas en sí mismas como si fuera algo que les es propio. Esta se encuentra en las relaciones interpersonales que se establecen entre los líderes y sus seguidores, los liderantes. Vivimos en redes vinculares, necesitamos de los demás y los demás de nosotros para poder ser y lograr entre todos las metas soñadas.

En la actualidad los diseños organizacionales tienden a movilizar y entusiasmar a las personas que están dispuestas a trabajar en ambientes de complementariedad para compartir el potencial que disponen en una permanente búsqueda por ser eficaces. Y cuando esto se consigue, no lidera solamente quien conduce sino también aquellos que, en conjunto, se sienten comprometidos con el logro de las metas acordadas.

Se deja de pensar en un líder óptimo que en su condición de tal arrastraba a los equipos hacia el trabajo. La nueva propuesta consiste en encontrar la esencia del liderazgo por medio de las relaciones interpersonales que se dan entre el líder y sus seguidores, otorgándose recíprocamente sentido de ser mutuo y permanente.

El liderazgo de la tortuga

Cierto día la tortuga se encontró con el elefante, dueño de la selva, que le gritó: “¡Sal de mi camino debilucha insignificante! ¡Corres peligro de que te pise!”. La tortuga, que estaba trabajando en un lodazal y no le temía, se quedó en donde estaba de modo que el elefante la pisó pero no logró aplastarla.

Emergió la tortuga limpiándose el barro de los ojos y mirando hacia arriba lo interpeló: “¡No fanfarronees con tu fuerza señor Elefante pues yo soy tan fuerte como tú!”. El elefante, desdeñoso, le contestó con una carcajada burlona. La tortuga entonces lo desafió a que regresara a aquella misma colina a la mañana siguiente para poder medir sus fuerzas. Así fue como temprano al día siguiente, antes de la salida del sol, la tortuga bajó por la colina hacia el río donde se encontró con el hipopótamo que estaba por meterse al agua después de su paseo nocturno. “¡Señor Hipopótamo! ¿Tienes ganas de hacer una competencia de fuerza conmigo tirando cada uno del extremo de una cuerda? ¡Te apuesto que soy tan fuerte como tú!”, le dijo la tortuga. El hipopótamo se echó a reír pero accedió. La tortuga que había llevado una larga cuerda le indicó que la sostuviese con fuerza con su gran hocico hasta que ella le diera la señal de comenzar a tirar, gritando “¡ya!”.

La tortuga subió a la colina donde se encontró nuevamente con el elefante quien estaba impaciente por la tardanza. La tortuga le dio entonces el otro extremo de la cuerda y le dijo: “Cuando yo diga ‘¡ya!’ Tiras con todas tus fuerzas y verás quién de nosotros es el más poderoso”. Acto seguido bajó hasta la mitad del camino hacia el río, se detuvo en un sitio donde no podían verla ni el hipopótamo ni el elefante y gritó: “¡Ya!”. El elefante y el hipopótamo tiraron de la cuerda con todo su vigor pero ninguno logró hacer mover al otro. El elefante y el hipopótamo tuvieron que admitir ante la tortuga que ella era tan fuerte como ellos (fábula del Zaire, de autor anónimo).

La tortuga, en su pequeñez, organizó las cosas de tal manera que logró que cada uno de los tres hiciera lo que mejor sabía hacer. Para ello utilizó una estrategia eficaz y sutil del juego del poder con la que obtuvo el respeto, de ahí en más, de los otros animales de la selva. El liderazgo es un ejercicio social de interrelaciones personales

que hay que aprender a jugarlo y dominarlo mediante el estudio y comprensión de quienes le rodean.

Parece que no es una cuestión de nacimiento

¿Qué características tienen quienes influyen a otras personas? Desde tiempos lejanos tuvo mucha fuerza la teoría de que los líderes nacen, no se hacen. Se pensaba que lo que catapultaba a los líderes a la grandeza eran ciertos rasgos de la personalidad. Entre otros, Thomas Carlyle,¹ quien escribió *Historia de la Revolución francesa* (1837), veía la Revolución como consecuencia lógica de siglos de mal gobierno y creía que, por el bien común, se debía buscar al hombre “más capaz” al cual debían someterse los demás. Todo parecía indicar que los líderes emergían naturalmente debido a sus capacidades de carácter, mentales y de espíritu, o por obra y gracia de Dios. Quienes estudiaban el tema, en ese entonces, se preguntaban, ¿qué características poseen los individuos que tienen influencia sobre otras personas? Si hubieran logrado detectar cuáles son esas características, habría sido un extraordinario descubrimiento y lo que hubiera seguido habría sido embotellar la fórmula y darla de beber a quien quisiera convertirse en líder de la noche a la mañana. Hubiera sido algo extraordinario de conseguir. Siguiendo esta línea de pensamiento fue que aparecieron cantidades de listados conteniendo diferentes características que se suponía eran propias de los líderes. La realidad demostró que esto no era así.

Una investigación llevada a cabo por Ralph Melvin Stogdill,² en 1948, ampliada y revisada 25 años más tarde, demostró que no existe un grupo de características que definan universalmente al líder. Muchos estudios se hicieron al respecto. Uno de ellos se efectuó en Argentina en una escuela militar durante los años 2004 y 2005. Se trató de un entrenamiento de dos años para formar líderes. El objetivo principal era analizar el grado de cambio en las habilidades de liderar de los cadetes. Participaron 66 estudiantes y la evaluación fue coordinada a través de CELID, Castro Solano, Nader & Casullo.³ El trabajo partió de la pregunta de si se nace líder o si uno puede entrenarse

¹ Thomas Carlyle (1795-1881). Nacido en Escocia. Crítico social, sostenía que el avance de la civilización se debía a la acción de los héroes. Escribió una vez: “Cuando los hombres se ven reunidos para algún fin, descubren que pueden alcanzar también otros fines cuya consecución depende de su mutua unión”.

² Ralph Melvis Stodgill (1904-1978). Profesor emérito de la Universidad Estatal de Ohio Columbus. Definió el liderazgo como “El proceso que implica ejercer influencia sobre las actividades de un grupo organizado en los esfuerzos que este realiza para definir y alcanzar objetivos”.

³ Alejandro Castro Solano, Dr. en Psicología e Investigador del CONICET. María M. Casullo Dra. en Psicología. Investigadora del CONICET, Profesora de Psicología en la UBA. Ambos responsables del proyecto: Análisis del cambio en los estilos de liderazgo de un grupo de estudiantes militares.

en las habilidades para liderar. Los resultados de este estudio permitieron afirmar que algunas personas nacen con habilidades para liderar y el entrenamiento les ayuda a concientizarse de ello. Estos jóvenes militares, quienes ya poseían habilidades naturales en el ejercicio del mando, tendían a mantenerlas con la práctica sin que llegaran a observarse demasiados cambios en ellos. Por otro lado los cadetes que mostraron habilidades de liderazgo en niveles medio y medio-bajo, el programa de formación para liderar fue efectivo. Estos jóvenes mejoraron su potencial de liderazgo adquiriendo nuevos conocimientos y habilidades.

Algo más que una cuestión de nacimiento

Liberados del criterio por el que se consideraba que la capacidad de liderar venía incorporada en los genes y que no podía aprenderse, apareció un nuevo enfoque sobre el tema: el liderazgo surgirá según las situaciones que se presenten en la organización. Se le denominó a esta teoría, liderazgo situacional. En algunas situaciones el grupo reconocerá el liderazgo de una persona, en otras quizás el de alguien distinto. Este enfoque situacional propuso la inutilidad de seguir analizando el liderazgo en términos generales, ya que siempre será la situación la que determine quién emerge como líder y qué estilo deberá adoptar frente a esa circunstancia. En este grupo de teorías tuvieron su apogeo a lo largo de la década de los años setenta a raíz de la aportación de Paul Hersey⁴ y Ken Blanchard.⁵ Quien quiera ejercer como líder debe ser capaz de captar con rapidez las peculiaridades de las diversas situaciones que se presentan y seleccionar, para cada una, el estilo de mando más conveniente. Consiste en tratar de manera diferente a personas distintas y en circunstancias variables. Por ejemplo, Nelson Mandela⁶ y Václav Havel⁷ fueron los hombres apropiados en el momento adecuado, ya que ambos exhibieron la clase de liderazgo que requerían sus países para llevar a cabo una revolución pacífica.

⁴ Paul Hersey (1931). Científico de la conducta y empresario. Conocido por la concepción del liderazgo situacional y fundador del Centro de Estudios de Liderazgo. Paul y Ken Blanchard publicaron el *Manejo del comportamiento organizacional*.

⁵ Kenneth Hartley Blanchard (1939). Escritor estadounidense y experto en gestión. Su libro *The One Minute Manager* ha vendido más de 13 millones de copias. Es coautor de más de 30 *best sellers*, entre ellos: *Liderazgo* (1985), que trata sobre el liderazgo situacional.

⁶ Nelson Rolihlahla Mandela (1918). Abogado y político. Fue el primer presidente de Sudáfrica elegido democráticamente (1994-1999). Lideró a su partido en las negociaciones para conseguir una democracia multirracial en Sudáfrica, lo cual consiguió en 1994. Recibió más de 250 premios incluido, en 1993, el Premio Nobel de la Paz.

⁷ Václav Havel (1936-2011). Político, escritor y dramaturgo checo. Último presidente de Checoslovaquia y primer presidente de la República Checa en 1993.

Una tercera línea de pensamiento surgió apoyándose en el comportamiento grupal. En este enfoque la psicología social expresa que los grupos se asemejan a los individuos por el hecho de que son estos quienes conforman los grupos. Si los individuos tienen sus particularidades personales, cada grupo también tendrá las propias. En la práctica, dentro de una misma organización, el fenómeno de la personalidad de cada equipo mostrará que lo que le sirve a uno, no necesariamente funciona para otro aparentemente similar. Cada grupo o equipo adquiere lo que se denomina memoria colectiva y genera un patrón de comportamiento. Es el líder quien queda comprometido para dar dirección armónica a los esfuerzos y cumplir con la visión compartida, trabajar complementariamente en conjunto y respetar el desarrollo individual de sus miembros. En la década de los ochenta se comienza a hacer hincapié, merced a la obra de Bernard Bass,⁸ en que el líder presta especial atención a los intereses y a las necesidades de desarrollo personal de sus colaboradores. De este modo la relación de influencia acaba convirtiéndose en una relación de intercambio entre las partes.

Una mirada más allá

Basándome en la propuesta del liderazgo situacional, se puede dar un paso más. La esencia del liderazgo la podemos encontrar respondiendo a las siguientes preguntas: “¿cómo deberían relacionarse los líderes con sus seguidores, y de qué manera deben relacionarse estos con los líderes?”.

El liderazgo está en las relaciones que se establecen entre todos los que conforman el equipo y no solamente en las situaciones y comportamientos extraordinarios de una sola persona. Si le tomáramos una foto a quien comanda un equipo es posible que encontremos la imagen de alguien inteligente y audaz. Mientras que si la foto se la hiciéramos enfocando a todo el grupo en acción encontraremos ahí la esencia del liderazgo. Veremos entonces que no es solamente el líder quien lo genera sino que surge de la interrelación especial que se da naturalmente entre el líder y sus seguidores. Hay que tener en cuenta que esa interrelación puede ser direccionada hacia la dominación de los dependientes si estos no responden usando su capacidad de “autorizar” al que conduce. Y esto demuestra la importancia que tienen las formas en que se interrelacionan las personas que componen un equipo para definir el estilo de liderazgo que se generará. A resultas de todo esto es interesante comprender que no lideran solamente quienes formalmente han sido nominados para conducir. También lideran aquellos que le autorizan, los seguidores del líder, a quienes deliberada-

⁸ Bernard M. Bass (1925-2007). Doctor en psicología industrial y docente investigador de la Binghamton University, especializado en el área del comportamiento humano dentro de las organizaciones.

mente denomino *liderantes* y que más adelante explicaré por qué. Con esto no estoy procurando quitarle importancia a todo lo que conocemos sobre el líder. Simplemente propongo destacar el papel, también protagónico, de los *liderantes* quienes deben ser conscientes y responsables del poder que tienen en la constitución de un equipo.

El líder no delega la responsabilidad formal que le compete. Él será siempre el responsable final de lo actuado por su gente. Lo que sí otorga es poder circunstancial a aquellos que disponen de las mejores competencias para resolver dinámicamente y en complementariedad cada situación. Para que esta interrelación sea sana y fructífera, deben participar cuatro elementos esenciales:

- *Las situaciones.* Diferentes momentos que requieren de respuestas adecuadas durante las aproximaciones sucesivas que conforman el camino hacia la meta.
- *El contrato o pacto.* Sea por escrito o por convenio consensual. Es aquel por el cual todos los participantes se comprometen a llevar a cabo determinadas acciones planificadas y conseguir determinados resultados.
- *Los liderantes.* Sujetos involucrados en el resultado y que, por ende, pueden y deben interpelar al líder para asegurar que lo convenido en “el contrato” se logre, aportando y comprometiéndose todos con las mejores respuestas.
- *El líder.* Que con responsabilidad ineludible por el resultado a lograr y su capacidad para dar sus respuestas, administra con agilidad e inteligencia los mejores recursos disponibles.

Elementos básicos del liderazgo posmoderno

Las situaciones en permanente cambio y el requerimiento de respuestas rápidas caracterizan al mundo posmoderno. Toda empresa resulta de una tensión que, en circunstancias determinadas, alguien crea entre dos momentos. El primero es el presente, el punto de partida. Ahí solo existe la idea de algo posible de alcanzar por medio de aproximaciones sucesivas. El segundo momento está allá adelante y se visualiza como meta posible de ser alcanzada en el futuro. De este modo en las organizaciones se generan diferentes situaciones que evolucionan en el tiempo para alcanzar la meta. Esas situaciones se suceden una tras otra muy rápidamente. No se trata de controlar el cambio sino de abordarlo, subiéndose a él. Esto exige estar atentos a cada situación presente y, al mismo tiempo, a las que están por venir.

De niños solíamos inventar constantemente un futuro que variaba de acuerdo con las situaciones y experiencias que se nos iban presentando. Un día imaginábamos que cuando creciéramos seríamos bomberos, otro día queríamos ser médicos o aviadores. No teníamos vergüenza de adaptar el mundo a nuestros deseos. Sin embargo, ya crecidos hemos perdido esa frescura de soñar futuro y, con ello, la capacidad de

crearlo. Y la empresa es justamente eso: liderar acciones que creen futuro, en un juego de alta competitividad.

En la actualidad los escenarios cambian y quienes no se adaptan quedan fuera del juego. Ocurre en todos los campos. Los ejemplos de flexibilidad necesaria los podemos encontrar en los equipos deportivos de alta competencia en sus diferentes ramas. Todos ellos han tenido que prepararse para dar respuestas ágiles de acuerdo con la situación. Jorge Valdano⁹ exjugador, entrenador de fútbol y actual director de la empresa de consultoría Make a Team en España, lo expresa de la siguiente manera:

El fútbol profesional es un ámbito exagerado que pone a prueba al hombre porque lo somete a presiones, urgencias y vanidades de complicada digestión. Esto se puede trasladar a cualquier actividad en donde alguien tenga la responsabilidad de liderar a un grupo de personas, de modo que hay que saber de finanzas y seres humanos, de tornillos y seres humanos, o de cítricos y seres humanos, por dar un breve paseo empresarial. Ya tenemos, entonces, el punto de contacto entre el fútbol (o el deporte en general) y la empresa: los seres humanos.

Valdano hace así una síntesis del esfuerzo que deben realizar las personas dentro del equipo de trabajo en contextos cambiantes y de alta exigencia. Esto es energía pura dispuesta en cada integrante del equipo para enfrentar situaciones en el camino hacia las metas. La gestión se produce en contextos de permanentes cambios y este es el primero de los elementos que cualquier gerente con aptitud para liderar debe registrar. Es en esta línea de pensamiento que el líder debe procurar adaptar el potencial de las personas que trabajan en su equipo, delegando la solución en los más aptos para cada caso.

Otro elemento importante es “el contrato” en el que queda expuesta la visión compartida para fijar los compromisos y transformarse en el referente formal de lo que todos se han comprometido alcanzar. Es el elemento inequívoco que permite juzgar de manera objetiva, y en cualquier momento, el nivel de resultados alcanzados en cada situación. A su vez, determina la razonabilidad de la gestión. La explicitación del contrato y la exigencia mutua de su cumplimiento equilibran el poder entre líderes y liderantes que participan en la misión.

Veamos cómo funciona esto con un ejemplo tomado en el momento en que un club social celebra sus elecciones de directivos. Sus socios tienen la necesidad de organizarse y por tanto tienen el derecho de requerir personas capacitadas que se ocupen de administrar las cuestiones institucionales básicas para procurar el correcto uso de los recursos, el orden y el buen funcionamiento de las instalaciones. En tanto,

⁹ Jorge Valdano (1955). En 1988 se retiró del fútbol profesional. Fue director deportivo del Real Madrid desde 2000 a 2004. Es senior advisor de Ernst & Young Consultores, y además dirige la empresa Make a Team, Investigación y Desarrollo de Equipos.

los demás socios harán uso de la estructura social respetando las condiciones establecidas en el reglamento interno. Para que los socios puedan elegir entre los posibles directivos y sus propuestas es necesario que todos conozcan:

- a) Las diferentes propuestas formales para la administración del club (“los contratos” en los que se indica lo que cada lista está dispuesta a conseguir para el club).
- b) Quiénes se encargarán de realizar dichas propuestas (características propias de cada candidato de las listas que refleje quién es: sus habilidades, conocimientos, experiencia y valores, para cumplir con el contrato).

La preexistencia de un contrato consensuado, o propuesta formal de lo que se va a hacer o conseguir entre los directivos elegidos y los socios, le garantiza al club que la nueva comisión que resulte ganadora cumplirá con un genuino liderazgo y que los socios puedan exigirles a esos directivos el cumplimiento de lo pactado. Este ejemplo muestra la relación que debe existir entre *liderantes*, contrato y líder para equilibrar el ejercicio del poder.

Así vemos que la participación de los *liderantes* es otro elemento importante a tener en cuenta. Son ellos quienes han aceptado al líder y delegaron en él el compromiso de que los conduzca. Además poseen autoridad para exigir el cumplimiento de los compromisos contraídos. Si esto no ocurre así, el dirigente se transformará indefectiblemente en un líder autocrático. No existen líderes genuinos si no hay legitimación por parte de los *liderantes*. Estos y los líderes deben reclamarse mutuamente el cumplimiento de los compromisos acordados. Hay que recordar que todos son responsables de lo pactado. En ese sentido valga como ejemplo una carta publicada en la sección “Opinión de los lectores” en el diario *La Nación* de Buenos Aires. Quien la escribió, el ingeniero agrónomo Julio Ranea Arias, nos lleva a percibir con absoluta claridad la real dimensión de la exigencia liderante aplicable en cualquier tipo de organización. Merece la pena compartir lo que ahí expresaba y cómo lo hace:

Señor director:

Mi padre fue ministro de la Suprema Corte de Justicia de Salta pero yo no sé mucho de derecho. Sin embargo, hace tiempo que me pregunto qué está pasando con la justicia y con los jueces. En las naciones organizadas, la Constitución y las leyes están por encima de los jueces, quienes tienen el mandato de garantizar una justa convivencia al resto de los ciudadanos y de que no se vulneren ni su vida ni su propiedad. Una justicia que desista de castigar a quienes atentan contra los ciudadanos, o a quienes se quieren aprovechar ilícitamente del resto de los habitantes no es justicia.

En mi profesión, como en tantas otras, mi continuidad laboral depende de los resultados. Si el resultado de una cosecha o de una parición [tiempo de parir el ganado] es un desastre, a mí probablemente me despidan y yo no podré alegar explicaciones teóricas ni tecnicismos. Con los jueces debería ser lo mismo. Nosotros, los

habitantes, no necesitamos saber de leyes, solamente nos merecemos resultados. Queremos que los delitos se castiguen, más allá de los vericuetos jurídicos y laberintos legales que, por lo general, sólo benefician a los delincuentes.

Si los ciudadanos exigimos mayor rigor en la aplicación de las leyes ya existentes, no estaremos avanzando sobre ninguno de los poderes de la república. Solo estaremos exigiendo lo que nos corresponde, ya que todos los poderes del Estado son delegados por los ciudadanos. Aunque no los hayamos elegido directamente, los miembros del Poder Judicial son empleados públicos, con buenos salarios pagados por todos nosotros.

Entonces, ¿qué esperamos para reclamarles? ¿Por qué tan malos resultados? ¿Por qué no nos explican los magistrados lo que nos está pasando? ¿Qué intereses ocultos defienden? ¿Es por miedo a algo? ¿Es por falta de cárceles? ¿Es porque las legislaciones son inadecuadas?

Dado que no puedo encontrar en el proceder de los jueces respuestas a tantos interrogantes sería bueno que los ciudadanos empecemos a exigir resultados de los funcionarios con mayor énfasis, como corresponde en una verdadera democracia.

Como bien lo expresa Ranea Arias, sin tener nociones de *management*, la legitimidad conferida es la sangre que nutre al líder. Si este no responde al contrato consensuado, los liderantes, en este caso los ciudadanos, tienen derecho a exigir su cumplimiento. Y esto es válido para todo tipo de organizaciones, grandes o pequeñas, las del Estado, las empresariales, las eclesiales o también para la mismísima familia.

Hay que tener también en cuenta que, en cualquiera de esas organizaciones, no todos poseen este espíritu liderante y muchos solo actúan frente a consignas que le son indicadas. Cada uno responde a sesgos motivacionales particulares más allá de lo incitantes y provocadores que puedan ser los estímulos que reciban. Todos sabemos que algunas personas podrán ser estimuladas y otras nunca lo serán ante iguales argumentos. Cada persona es única e irrepetible y obedece a sesgos motivacionales propios.

Lo que sí es claro es que las empresas en el contexto actual no pueden trabajar con personas no alineadas. Estas requieren de cada “gramo de músculo actitudinal” dispuesto a no ceder ventajas competitivas. Esto significa que “los contratos” deben ser claros referentes de los objetivos que persiguen las empresas en las que líderes y liderantes se transforman en fieles guardianes, garantes de su cumplimiento.

La necesidad de que se formen líderes es otro elemento esencial para el desarrollo de las empresas posmodernas. Un buen líder es aquel que tiene un “buen oído” para escuchar a la gente, descifrar sus códigos y atender sus anhelos conduciéndolos hacia la meta común. No es otra cosa que un diseñador que aporta identidad, diferenciación, seducción, integridad y, sobre todo, claridad. La claridad redundante en transparencia y la transparencia en confianza.

Un líder diseña y lleva a la práctica la identidad de algo tan abstracto como una idea. A partir de la tensión entre lo que hoy no existe y lo que él cree que puede con-

vertir en realidad, buscará generar tracción entre quienes lo acompañen hacia la meta. Sabemos que esto no lo puede conseguir solo. Por tanto, necesita un proyecto que entusiasme a personas competentes e interesadas en completar la “bajada a tierra” convirtiendo en realidades las metas acordadas. Esta es la tarea del líder a quien le toca dar dirección y administrar la acción armónica de los equipos.

El líder no necesariamente es un gladiador avasallante que irrumpe solitario en el grupo sacándolo de un estado expectante. Por el contrario, este en una acción motivadora debe conseguir que el grupo sea parte activa y necesaria para enfrentar y resolver las diversas situaciones. Asimismo nunca delega la responsabilidad final. Él es el que dice: “Aquí estoy con mi acción, la respaldo y yo soy eso que hago. Asumo lo que me corresponde y por eso doy respuesta”. Responde por lo que hace al sentirse interpelado en forma inteligente por los liderantes y decide dar una respuesta por la que asume la existencia de estos y desde ahí responde. Reconoce con ello la inteligencia y profesionalidad de quienes “se encuentran remando en el mismo bote”. Esa es el tipo de interrelación cuyo fruto son organizaciones que usan su inteligencia para alcanzar las metas que a todos le interesan. Participan porque están involucrados en el resultado esperado. De ahí la importancia de que los líderes se rodeen de personas capaces que cumplan con el proceso de dar soluciones de acuerdo con el esquema de aproximaciones sucesivas como se ve en la **figura 11.1**.

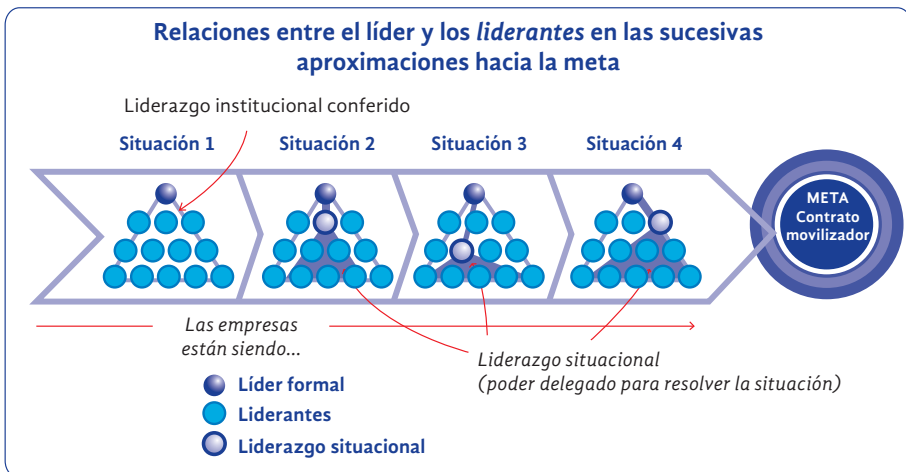


Figura 11.1

A partir del momento en que se conforma el contrato consensuado las decisiones son más sencillas de tomar, ya que con él todos conocen la razón del paso que dará cada quien. Esto estimula a los integrantes del equipo para optimizar la acción en un intercambio de ideas inteligentes entre el líder y los liderantes. Elimina la posible

desorientación que suele provocar no tener clara la visión total del futuro hacia donde se va. Hace que las decisiones que van completando el camino hacia la meta se comprendan mejor. Cada nivel intermedio, cada situación que se enfrenta, como en el basquetbol en cada cuarto de tiempo jugado, debe ser abordada como una final de campeonato.

Generación de liderazgo

Su significado se puede encontrar en el contexto de las relaciones interpersonales dadas entre líderes y liderantes. En la vida, tanto personal como laboral, necesitamos de los demás para lograr ser.

Un niño se constituye como tal al nacer. En ese mismo momento convierte a su madre y a su padre en su condición de tales; así es como entre todos dan origen a la familia. De la misma manera, cada uno que trabaja en una organización otorga sentido a quienes le rodean conformando grupos de personas. De ahí en más, por los acuerdos expresados en “los contratos”, estos podrán constituirse como equipos. Es en ese contexto en el que, líderes y liderantes, con conocimiento de sus fortalezas y debilidades, se complementan reconociendo la autoridad en quien tenga la capacidad de:

- Compartir con perspectiva la misión, la visión y el sistema de valores (capacidad para generar visión compartida).
- Utilizar con destreza la complementariedad de las competencias que son necesarias para lograr resolver las necesidades del desarrollo de la empresa (mapeos de complementariedades y utilización de esa información para potenciar la efectividad de los equipo de trabajo).
- Conducir dirigiendo con método (*management* profesional con uso y aplicación de los diferentes protocolos de dirección que den garantía a la gestión).
- Manejar las relaciones interpersonales para generar entendimiento y comprensión (destreza social y comunicacional).
- Percibir y respetar los sesgos motivacionales de quienes conforman el equipo, comprendiendo el estado emocional de cada persona y los intereses que persigue (capacidad de empatía).
- Hacer previsible el rumbo (mediante el uso de protocolos de planeamiento estratégico y armado de planes de acción).
- Aprovechar sistemáticamente la experiencia entre líderes y *liderantes* para rectificar la trayectoria, toda vez que sea necesario (experiencia para poner en práctica técnicas de innovación).
- Mostrar un profundo respeto por cada una de las personas, confiando en la naturaleza humana (conciencia de humanismo).

En este camino del reconocimiento de la autoridad, el líder debe aprender también a escuchar y respetar la interpelación de sus seguidores. Y en eso hay que poner cuidado en los ritmos personales. No se puede estar todo el tiempo contestando a todo porque resulta esencial que, tanto líderes como liderantes, se ordenen y respeten su biorritmo existencial. En el trabajo muchas veces se actúa regido por un sistema de exigencias externas no compatible con los ritmos propios, lo cual puede llevar al incumplimiento de las tareas. En estos casos el líder debe acordar un tiempo prudente y sensato para llevar a cabo la responsabilidad de manera efectiva. Lo importante es que sea consciente de que debe dar una respuesta buscando un sano equilibrio. No debe dejar de responder, pero tampoco debe sentirse perseguido por la idea de que todo el tiempo estará bajo una auditoría existencial y siempre dispuesto a dar respuestas.

Liderazgo y gerencia

Se dice que ser gerente no equivale a ser líder. Que esto sea una realidad en algunas empresas no significa que así deba ser para todas. Warren Bennis¹⁰ y Burt Nanus¹¹ (*Leaders: the strategies for taking charge*, Nueva York, Harper & Row, 1985) distinguen estos conceptos diciendo que los gerentes son aquellos que hacen bien las cosas, mientras que los líderes son aquellos que hacen las cosas correctas. Para Abraham Zaleznik¹² ("Managers and leaders: Are they different?", *Harvard Business Review*, núm. 55, 1977) los gerentes se enfocan en cómo hacer las cosas, mientras que los líderes son aquellos que se interesan por lo que las cosas significan para las personas. Creo que para quienes estamos en el desarrollo de nuevas ideas prácticas para llevar adelante las empresas, entrar en ese nivel de evaluaciones tan rigurosas no aporta valor. En concordancia con mi opinión sobre la necesaria interrelación entre líderes y liderantes, no me caben dudas de que los gerentes deben ser líderes.

¹⁰ Warren Bennis (1925). Es presidente fundador del Instituto de Liderazgo de la Escuela de Negocios Marshall de la Universidad del Sur de California y académico invitado en el Centro para el Liderazgo Público de la Escuela de Negocios de Harvard.

¹¹ Burt Nanus. Reconocido experto en liderazgo. Autor de numerosos libros sobre el tema, tales como *Liderazgo Visionario*. Es profesor emérito en la Universidad del Sur de California y fue también director de investigaciones del Instituto de Liderazgo.

¹² Abraham Zaleznik (1924-2009). Estadounidense, experto en liderazgo y administración de negocios, se convirtió en el principal representante de los defensores de la figura del líder frente a la del directivo. "Los gerentes y líderes: ¿Hay alguna diferencia?", en *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1977.

Trabajo en equipo y armonía de resultados

Es inusual que un director de orquesta considere a esta “un grupo”. Quien dirige una orquesta generará una relación de “uno a uno” con cada integrante para incrementar, desde el inicio y en forma gradual, los acuerdos de participación que establece la partitura. Y por su responsabilidad respecto al resultado, se preocupará y trabajará con cada uno por lograr el “efecto armonía”. Y así, en una constante complementariedad dinámica, continuará trabajando desde el resultado individual de cada quien para llegar, entre todos, a la más ajustada armonía en beneficio de quienes escuchen el concierto. Promoverá así una doble y permanente relación:

- Individual, para impulsar y lograr desarrollar lo mejor que cada uno de los intérpretes sea capaz de dar
- Grupal, para lograr la armonía del conjunto mediante la suma de acciones individuales.

La efectividad de un equipo está directamente relacionada con la ajustada acción de cada uno de los integrantes (líder y liderantes) en una relación de mutua exigencia. Es a partir de cada acción realizada que se consigue la armonía general. Tanto en la empresa como en un equipo de fútbol o en una orquesta, el director trabajará a partir del sesgo motivacional que moviliza a cada uno de los ejecutantes. Sobre esto, cierta vez le escuché decir a Marcelo Bielsa,¹³ director técnico del equipo de fútbol Athletic Bilbao, una frase que vale la pena reproducir aquí: “Un buen entrenador debe acercar a sus jugadores a su máxima potencia, o ayudarlos a descubrirla. Esa es su principal función en la que debe estar ocupado todo el día”. Y agregó: “son los jugadores los que deben propiciar que esto se haga para encontrar entre todos el máximo potencial del equipo”. Quien logra esto, no estará haciendo otra cosa que liderar la inteligencia y el esfuerzo de todos los integrantes del equipo. Con este criterio el resultado del trabajo no será otra cosa que una agradable consecuencia.

Equipos de trabajo = liderazgo + delegación + complementariedad

Todos necesitamos a los demás para llevar a cabo todo tipo de emprendimiento. Con este concepto primario de organización de necesidades surge el requerimiento de

¹³ Marcelo Alberto Bielsa (1955). Entrenador de fútbol y exfutbolista argentino, considerado uno de los entrenadores más innovadores de la era moderna. Entrenador del Athletic Club de Bilbao en la primera división de la Liga de Fútbol Profesional de España, Bielsa ha sido entrenador también de selecciones como las de Argentina y Chile.

coordinar las acciones en pos de las metas para generar resultados de equipo, por ejemplo, pocos saben que detrás del éxito global de Walt Disney estuvo Roy Disney haciéndose cargo de los aspectos financieros que generaba su creativo hermano. Así trabajaron complementariamente y desarrollaron la extraordinaria empresa que todos conocemos. Este es uno de los tantos ejemplos que seguramente cualquiera puede recordar si piensa en casos conocidos de este equilibrio necesario para el éxito. ¿En qué consiste entonces la necesidad de trabajar en equipo? Básicamente tiene que ver con:

- Reconocer con humildad las propias limitaciones. En primer término hay que recurrir a esta que nos enseña que no se pueden lograr resultados exitosos si no es con la colaboración y el complemento de otras personas. Así entonces, al reconocer esa necesidad de recurrir al otro, se puede comenzar a pensar en lo que significa la complementariedad organizacional. Esta lleva implícita la necesidad de reconocer en el otro determinados valores a los cuales se adhieren y se reconocen como imprescindibles para lograr las metas.
- Definir los roles, las competencias y las necesidades de cada uno. Hay que reconocer, en cada una de las partes que conforman el grupo sus capacidades y conocimientos. Así es como, a partir de las capacidades y talentos personales, todos ocupan un lugar determinado. Se necesitan en la diversidad y cada quien cumple, a su vez, una función de antemano estipulada.
- Considerar la complementariedad y la delegación como protocolos esenciales para la obtención de los logros. Sabemos que delegar es el proceso por el que se encomienda a un tercero la realización de una tarea. Su cumplimiento afecta los resultados del conjunto, donde quien delega mantiene la responsabilidad por el resultado.

Lo que pocos admiten es que en la realidad solo se delega “lo que no se quiere hacer, lo que no se sabe hacer, o lo que no se puede hacer”. Esto suena detestable a los oídos ortodoxos, pero tiene que ver con cómo las partes se complementan dinámicamente para obtener su mayor potencialidad para lograr los objetivos. Cualquier equipo se organiza de acuerdo con las circunstancias que debe afrontar, bajo la coordinación de un responsable. Un acto de delegación inteligente está dado cuando las partes componentes asumen una tarea para la cual se han preparado y tienen la capacidad de enfrentarla. Las cosas no deberían hacerse solo porque está indicado hacerlas, sino que es necesario hacerlas con quienes estén más calificados para llevarlas a cabo. Así nace el concepto de equipo, el cual no es otra cosa que la consecuencia de la más fina complementariedad de la que es responsable quien conduce. Se debe creer y tener confianza en cada integrante del grupo.

- El logro de los objetivos en equipo surge de la potencialidad de cada uno de sus integrantes que se complementan dinámicamente. Para que ello sea posible la condición es tener cabal conocimiento de dicha potencialidad. Ahí es donde se sintetiza la simbiosis entre los participantes y el dirigente (liderantes y líder). Conocer cabalmente el potencial y la adaptabilidad de cada quien para lograr ciertos emprendimientos genera confianza y credibilidad.

Conclusión

Resulta improductivo seguir buscando definiciones de líder o ejemplos paradigmáticos para repetirlos. Las pistas del liderazgo hay que buscarlas en el contexto de las relaciones interpersonales dadas entre líderes y liderantes. Los gerentes pueden y deben aprender a liderar, puesto que mientras se acepte la necesaria interrelación entre líderes y liderantes, el gerente, imprescindiblemente, deberá aprender a ser líder para manejar equipos.

Por tanto, quien como gerente no sea capaz de conducir un equipo, tampoco podrá liderarlos. La capacidad de liderar no pertenece a la persona en sí misma, como si fuera algo que le es propio. El liderazgo en la gerencia surge de la interrelación entre las partes donde el gerente, por delegación formal, se hace cargo de la situación respondiendo a las expectativas y necesidades de quienes los lideran. Tampoco existen líderes genuinos si no hay legitimación por parte de los liderantes. En los equipos con alto valor de inteligencia, líderes y liderantes deben exigirse mutuamente el cumplimiento de los compromisos acordados. Nos reunimos para alcanzar algo que no podríamos conseguir solos, y descubrimos que todos nos necesitamos. La esencia de dirigir consiste en percibir que es necesaria la intervención de muchas personas que comparten el interés de recorrer un mismo camino y actuar en consecuencia. Esto implica hacerse cargo de ello y saber que, sin la voluntad de los demás, la dirección poco puede hacer. Se requiere entonces formación específica, flexibilidad para administrar los cambios, actitud proactiva, valores definidos, claridad de visión y, por sobre todo, ser buena persona. Y esto indica que no llegará a ser cabalmente gerente quien eluda la responsabilidad de ser y ejercer su liderazgo. ■



SOBRE EL AUTOR

Francisco Lehmann vive con su mujer en Buenos Aires. Desde hace años se dedica a la investigación y desarrollo del *management*. En la actualidad, como profesional, asiste a importantes CEO's y dueños de empresas para el ordenamiento y puesta en marcha de ideas que mejoren el rendimiento de sus negocios.

Francisco ha escrito numerosos artículos acerca del *management* que se encuentran en su blog www.franciscolehmann.com y, en 2004, publicó su primer libro: *El desafío de dirigir, una invitación a pensar, decidir y actuar*. Es conferencista invitado tanto en empresas como universidades, para tratar temas de desarrollo gerencial y estrategias de negocios.

Luego de una carrera dentro de empresas internacionales de primera línea, en los años ochenta abrió su firma de consultoría con presencia en España e Iberoamérica. Esto le impulsó a mantenerse permanentemente a la vanguardia de las tendencias del *management*. Esa renovada visión objetiva “desde el afuera de las estructuras”, le permitió completar una amplia perspectiva de la actividad empresarial y su visión respecto al comportamiento humano en los negocios.

En esos años se vinculó fuertemente a su amigo Peter Drucker con quien trabajó en su casa de Claremont, Estados Unidos y con Octave Gelinier en París, Francia. Ellos fueron quienes le estimularon y apoyaron para que se involucrara profundamente en el estudio del comportamiento de las personas dentro de las organizaciones y así crear un foro de difusión de nuevas ideas que luego se transformó en la primera revista de *management* de Sudamérica, *Panorama de Management y Gestión* que editó durante 18 años.

Transitó por todos los cargos posibles dentro de las organizaciones empresariales. Desde analista profesional, supervisor, gerente, hasta llegar a presidir el directorio de una reconocida compañía de seguros de Argentina. Toda esta experiencia le permite hoy ser un asesor consultado por presidentes y dueños de empresas porque, más allá del tamaño de la compañía que ellos dirigen, saben que pueden hablar con Francisco un mismo idioma.

"El ser humano es una entidad extraña que,
para ser lo que es, necesita averiguarlo."
José Ortega y Gasset

Hay muchas personas que se desempeñan como gerentes y directores pero no tienen ni un gramo de afición para ello. Afortunadamente, esta es una situación que puede transformarse en una experiencia gratificante cuando se encuentra el camino de la vocación. Definir su propia estrategia evita terminar siendo parte de la estrategia de otros.

La vida cambia de manera constante y vale la pena lanzarse a esta experiencia si se va por un norte definido. Las empresas también cambian de forma permanente y se forjan día a día con un 50 por ciento de planificación coherente y otro 50 por ciento de corazón. Quien toma decisiones debe conjugar siempre la razón, el riesgo y la pasión para llegar al éxito. A eso se dedican los gerentes y este libro es una respuesta a muchos de ellos que, cuando llegan a serlo, se preguntan: ¿y ahora qué?

Francisco Lehmann



Visite nuestro sitio en <http://latinoamerica.cengage.com>

diosestinta.blogspot.com

ISBN-13: 978-987-1954-20-9
ISBN-10: 987-1954-20-4



9 789871 954209