

# **TEMAS GERENCIALES II**

Lic. Ernesto Gómez Ibarra



**Organización**

**Dirección**





# *TEMAS GERENCIALES II*

Lic. Ernesto Gómez Ibarra

*Dirección*

*Organización*





<b>Título</b>	Temas gerenciales II
<b>Diseño editorial</b>	LDG Rafael Valdez López
<b>Impresión</b>	Impre-Jal Nicolás Romero 518 C.P. 44290 Teléfono 3826 9595 Guadalajara, Jalisco
	Impreso en México - Printed in México
	Ediciones de Impre-Jal ISBN: 978-607-95275-8-7

***Edición fuera de comercio***

# Índice

Dedicatoria .....	7
Agradecimientos .....	9
El antes y el después .....	11
Persona de acción .....	13
Correr riesgos .....	15
Aprendizaje .....	17
Tomar decisiones .....	19
Modo de actuar .....	23
Autoridad versus persuasión .....	25
Empleo del miedo .....	29
Entorno laboral .....	31
Comunicación .....	33
Pequeños detalles .....	35
Trabajo en equipo .....	37
Conflictos dentro del equipo .....	39
Relación con los empleados .....	41
Motivación .....	43
Fijar metas .....	45
Descentralización .....	47
Sistemas de medición .....	49
Premios .....	51
Crisis .....	53
Dificultades del líder .....	57
Herencia .....	61
Las cualidades del líder .....	63
La necesidad de la introspección .....	65
A las empresas se les gobierna .....	69
Pensamiento integrador versus pensamiento convencional ...	73
Lo que su líder espera de usted y lo que usted debería esperar a cambio .....	75
Características de un ejecutivo .....	79
Qué los hace felices .....	83
Qué hace eficaz a un ejecutivo .....	85
Claridad de objetivos .....	89
Seis paradas rumbo a la crisis .....	91
El ejemplo arrastra .....	97
La lógica no ayuda .....	99
Prepare a su gente para ganar .....	101
El liderazgo perdurable .....	103
Liderazgo que obtiene resultados .....	113
Medir el impacto del liderazgo .....	117
Estilos de liderazgo .....	121
La cara de la empresa .....	131
Cómo aprovechar al máximo el potencial de las personas en su empresa .....	135
Empresas de hoy y ayer, el contraste .....	139
Cuidado con el estrés .....	143
Un buen jefe debe saber cómo delegar .....	147
Para ser un buen supervisor .....	151
Cinco argumentos para seguir aprendiendo .....	153
Empiece su carrera con el pie derecho .....	157

# Índice

Los diez mandamientos .....	159
Escasez de talento genuino .....	161
Las 5 reglas del director de recursos humanos ideal .....	165
7 Secretos de dirección y serenidad .....	167
¿Es usted un buen líder? .....	171
Cómo tomarle la temperatura a su empresa .....	175
Evite los bomberazos .....	179
El tiempo que te quede libre .....	185
Emociones al mando de empresas .....	191
¿Quiere quedarse sin empleados? .....	195
Trabajo y ejercicio, un binomio que conduce al éxito empresarial .....	201
Cómo mejorar la calidad del servicio .....	205
La innovación, el camino a seguir por las empresas .....	209
Empresario líder .....	211
Ríete .....	217
La imperfección tiene sus ventajas .....	221
Los superequipos de alto rendimiento, una opción para todas las empresas .....	225
Capital humano .....	229
Más jóvenes en cargos jerárquicos .....	233
Remando en la misma dirección .....	235
Todo líder necesita un credo .....	245
Elimine la grasa de su empresa .....	247
La gestión del conocimiento productivo: Las normas ISO y los sistemas de aseguramiento de calidad .....	251
La empresa como espacio de aprendizaje .....	255
Recupere su pasión por el trabajo .....	259
El imperativo de innovar .....	263
Negociar es colaborar .....	267
Echando a perder se aprende .....	271
Capacitación ejecutiva .....	275
La lealtad en las empresas, más que una filosofía .....	279
Organízate .....	281
La importancia de la firmeza .....	285
El humor tiene buena recompensa .....	289
Crear valor .....	293
Cómo generar un flujo de líderes .....	297
Arregle las fallas de sus vendedores .....	301
A qué ritmo baila tu firma .....	305
Aprender a equivocarse .....	309
Qué hace un líder .....	313
¿Qué es un líder? .....	317
¿El líder nace o se hace? .....	319
Visión de futuro .....	321
Liderazgo en cualquier puesto de trabajo .....	325
Liderazgo en la propia vida .....	327
Características básicas del líder .....	331
Características complementarias del líder .....	335
El antilíder .....	339
Líder carismático .....	341

# Dedicatoria

A mi querida flaca, mis hijos, hermanos, amigos, colaboradores y en forma muy especial a mis queridos padres.



# Agradecimientos

A Dios nuestro señor, a todos mis amigos empresarios que han influido en mi vida, que han compartido su saber, me han mostrado su verdad y me han hecho crecer.

A todas esas personas a las que nunca he conocido, cuyas vidas y obras me han impactado.



Descubrir de un día para otro que tu empresa tiene que reciclarse, reestructurarse en medio de la crisis y dar un golpe de timón para hacer las cosas de otra manera, son momentos que marcan la vida de una empresa, sus directivos y todos sus colaboradores, así como de sus dueños. Hay un antes y un después de este día.

Cada uno tenemos en nuestra mente que “ésta” es una encrucijada angustiosa. Cada uno recordamos qué hicimos para superarla.

La mayoría de las veces esas decisiones se toman en soledad por lo que tener con quién compartirlas y a quiénes consultar es un activo invaluable.

Se necesita liderazgo, energía, apertura y mucho trabajo, para enfrentar el problema, esto no se aprende más que en el día a día.

Todo para un buen cambio, en este dinámico entorno de los negocios caracterizado precisamente por los cambios vertiginosos, algunos esperados y otros no.

Necesitamos, y en este camino somos profesionales decididos a actuar para que las cosas sucedan con un buen liderazgo.

Estamos en el proceso de crear las condiciones de un enfoque diferente de participación, orientado a que todos nuestros colaboradores aprendan a aprender, desarrollen al máximo sus potencialidades, y que juntos descubramos nuestras opciones e innovemos con éxito.

Midamos el éxito en base a la calidad y estabilidad de nuestro equipo, con talento, profundidad en el compromiso y vinculación de todo el personal, ésta es nuestra fortaleza para lograr el éxito.

Lic. Ernesto Gómez Ibarra de la Mora



# Persona de acción

*Los entrenadores ganadores hacen que su equipo esté siempre preparado.*

El líder es ante todo una persona de acción. No se limita a definir la estrategia de la empresa, sino que una vez que ha fijado los objetivos luchará con denuedo hasta conseguirlos. Una visión, un objetivo, sólo son valiosos en la medida en la que uno esté dispuesto a luchar por ellos.

Una persona que se limitara a fijar unas metas pero que no se emplease a fondo en su consecución, difícilmente podría ser un líder. El valor de su aportación sería limitado. Su función sería más bien la de un asesor, pero nunca la de un líder. El líder quiere resultados palpables y se va a poner al frente de su equipo para conseguirlos.

Además no quiere resultados en el largo plazo, los quiere ya, ahora (el tiempo es oro). Por este motivo, resulta muy útil no limitarse a fijar objetivos en el largo plazo sino establecer también metas menores en el corto plazo que marquen el camino hacia el objetivo final. Estas metas a corto plazo permiten transmitir un mensaje de premura a la organización (el largo plazo se ve muy lejano, pero el corto plazo es inmediato, no hay tiempo que perder).

La filosofía que preside el modo de actuar del líder es que no vale simplemente con estar ocupado (dedicar tiempo al trabajo, pasar muchas horas en la oficina), sino que hay que obtener resultados. El líder premiará a sus subordinados por los resultados alcanzados y no simplemente por el tiempo dedicado. No obstante, también sabe valorar a aquel empleado que pone todo su empeño en el intento aunque los resultados no le acompañen.

La persona de acción es una persona que sabe tomar decisiones con agilidad, que se enfrenta a los problemas tan pronto se presentan, que no permite que las cosas se demoren en el tiempo. El líder piensa en el largo plazo pero trabaja en el corto plazo: si el proble-

ma surge hoy, hay que abordarlo hoy mismo y no dentro de unos días. Si hoy se ha tomado una decisión, se pondrá en práctica hoy mismo y se pedirán resultados mañana.

Con este modo de actuar no quiere decir que el líder actúe alocadamente. Muy al contrario, le dedicará a los problemas el tiempo de reflexión y de consulta que sea necesario, analizará las posibles alternativas, consultará con quien tenga que hacerlo. Pero todo ello con el convencimiento de que el tiempo apremia.

El tiempo de reflexión y análisis no se puede prolongar ni un segundo más de lo estrictamente necesario. La mayoría de las veces es preferible adoptar hoy una decisión suficientemente buena que la mejor decisión dentro de un mes.

El líder no admite un NO por respuesta; buscará vías alternativas y se rodeará de personas que funcionen de la misma manera. El líder es una persona de coraje, no se amilana ante los obstáculos. El líder va a exigir a su equipo que funcione de forma similar. Prefiere que sus colaboradores tomen decisiones, aunque se equivoquen. Se rodea de gente de acción, personas con ganas de hacer cosas. Fomenta en la empresa una cultura orientada a la acción.

# Correr riesgos

El líder es consciente de que en ocasiones hay que asumir riesgos. Hay momentos en los que hay que tomar decisiones sin disponer de toda la información que uno quisiera. No está absolutamente claro cuál es la decisión más acertada, pero hay que tomar una decisión. En este escenario de incertidumbre, el líder no se bloquea y toma la decisión que estima más oportuna sabiendo que cabe la posibilidad de no acertar.

En otras ocasiones se presentan oportunidades. A veces no están totalmente definidas, pero si se saben aprovechar pueden ser muy beneficiosas para la empresa. Esto obliga en ocasiones al líder a tener que apostar, aunque estas decisiones se han analizado todo lo que se ha podido no dejan de conllevar un elevado riesgo. Son decisiones que pueden exigir inversiones cuantiosas. El líder trata de anticiparse a los competidores: si acierta la empresa puede obtener importantes ganancias, si se equivoca serán recursos desperdiciados. El líder asume este riesgo, sabiendo que puede ganar o perder.

Lo fundamental en situaciones de este tipo es demostrar a la organización que el líder es una persona de coraje que no se esconde ante el riesgo y que sabe dar un paso adelante cuando es necesario. Cuando se corren riesgos no son decisiones caprichosas, no se basan en meras corazonadas del líder, sino que son decisiones estudiadas, consultadas con su equipo (especialmente si el riesgo es elevado) y que se toman porque no tomar ninguna decisión implicaría correr un riesgo todavía mayor (perder oportunidades, quedar por detrás de los competidores, ceder mercados, quedarse obsoletos, etcétera).

Los riesgos que se corren son asumibles: si la decisión resulta equivocada la empresa resultará perjudicada, pero podrá superarlo, no va a sucumbir. Lo que no se pueden tomar (salvo en casos extremos)

son decisiones a cara o cruz (o la empresa duplica su valor o quiebra). En un mundo tan competitivo y cambiante como el actual, no aceptar el riesgo es condenarse al fracaso, ya que otros competidores sí lo harán. Es el riesgo de no querer correr riesgos.

No se debe temer al fracaso. Cuando se toman decisiones no siempre se acierta; cuando esto ocurre lo que hay que hacer es aprender de los errores para tratar de evitarlos en el futuro. Cuando una decisión adoptada resulta equivocada el líder no se hunde.

Analiza qué ha ido mal y trata de tomar medidas para evitar que estos fallos vuelvan a repetirse en el futuro. El líder mira siempre hacia delante.

Por último, hay que señalar que el líder potenciará dentro de la empresa una cultura de asunción de riesgos. Si la decisión resulta equivocada pero estaba fundamentada no se sancionará al empleado, incluso habría que apoyarle en esos difíciles momentos. Lo que no se puede aceptar, bajo ningún concepto, es que una persona asuma riesgos con cierta ligereza, "sin los deberes hechos". Jamás castigue a un aprendiz.

# Aprendizaje

*Consistencia no significa actuar del mismo modo siempre.*

El líder es una persona que se preocupa por su formación, por estar al día, por conocer a fondo su negocio, por estar al tanto de las últimas técnicas de dirección. El líder es una persona con inquietud intelectual.

El líder debe estar abierto también al aprendizaje de otras personas, especialmente de los miembros de su equipo. La soberbia, tan habitual en muchos directivos que se creen poseedores de la verdad, tan sólo conduce a posturas intransigentes, a actitudes inflexibles y, en definitiva, al error.

Es una gran equivocación pensar que el líder no debe pedir consejos a un subordinado temiendo que ello le lleve a perder autoridad. Todo lo contrario, la humildad del líder le hace crecer ante los ojos de su equipo y le ayuda a ganarse su apoyo. No aprovechar el conocimiento de los demás trabajadores es un auténtico derroche.

Cuando el líder se enfrenta a un problema comienza por informarse a fondo, por conocerlo en profundidad (con independencia de que en ocasiones recurra al asesoramiento de expertos). El líder no dará nunca nada por sentado; analizará todo, hasta los pequeños detalles, con sentido crítico.

Además, el líder es una persona que se preocupa muy especialmente por la formación de sus colaboradores, así como por la de todos los empleados de la empresa. El líder favorecerá una cultura que fomente la formación, facilitando aquella ayuda que sea posible: organizando cursos, concediendo ayudas, valorando (premiando) la formación del empleado en su avance profesional.

En un mundo tan cambiante como el actual, la ventaja competitiva de una empresa reside principalmente en la valía de sus equipos humanos.



# Tomar decisiones

*La única seguridad laboral que hoy tenemos es la promesa de la superación personal constante.*

El líder es una persona que no duda a la hora de tomar decisiones: sabe cuándo ha llegado el momento de tomar una decisión. Sus decisiones están meditadas, tras un ejercicio de profunda reflexión. La mayoría de sus decisiones resultan ser acertadas.

Cuando se aborda una cuestión (oportunidad, problema, línea de actuación, etcétera). El líder puede disponer de más o menos tiempo para su análisis, dependiendo de la premura que exista. El líder utilizará todo el tiempo disponible para informarse, estudiar el asunto a fondo, recabar opiniones, discutir, analizar alternativas (todas las posibles) y sus previsibles consecuencias.

Mientras que la decisión no esté tomada, el líder es libre de cambiar de parecer, no se tiene que sentir atado por su primer punto de vista, no tiene que temer cambiar su opinión delante de sus colaboradores ni puede parecer un signo de incoherencia. Es el momento de análisis y se trata de alcanzar la decisión más adecuada.

El líder favorecerá dentro de su equipo un clima participativo que mueva a la gente a defender sus puntos de vista. Durante la fase de deliberación, el líder debe favorecer la discusión y aceptar la discrepancia. Un subordinado que dice Sí a todo lo que opina su jefe es una persona que no aporta ningún valor a la organización.

Eso sí, una vez tomada una decisión ya no habrá tiempo para la discrepancia, el equipo debe actuar a partir de entonces como una piñata.

El líder debe preocuparse de dominar los temas que tenga que abordar y no tener que basarse exclusivamente en la opinión de los expertos. No se trata de que el líder sea un especialista en cada

asunto que afecte a la empresa (ello sería imposible), pero sí debe tener un conocimiento sólido sobre cada uno de ellos.

Esto le permitirá mantener un punto de vista independiente, tener criterio y poder valorar la opinión de los expertos. El líder actuará con premura: tan pronto surja un asunto, un problema, el líder pondrá manos a la obra y lo afrontará con diligencia.

Los temas hay que abordarlos inmediatamente, no se puede dejar que se enquisten (un pequeño problema no resuelto a tiempo puede terminar convirtiéndose en un asunto delicado). Esta misma diligencia se la exigirá a sus colaboradores.

El líder sabe que hay un momento en el que ya hay que tomar una decisión, que ésta no se debe demorar más, aunque no se disponga de toda la información que uno hubiera deseado. El líder sabe tomar decisiones en situaciones de incertidumbre.

El líder no se demora en la toma de decisiones, pero tampoco se precipita. Hay personas que prefieren tomar decisiones rápidamente para evitar la incomodidad que supone el periodo de indecisión. El líder, en cambio, prefiere utilizar todo el tiempo disponible para analizar el tema en profundidad. Una cualidad que caracteriza al líder es su disposición, cuando sea necesario, a tomar decisiones impopulares, decisiones difíciles, que incluso pueden afectar a personas muy cercanas.

El líder debe velar por el bien de la empresa (ésta es su misión) y anteponer esta preocupación a consideraciones personales. El líder no participa en un concurso de popularidad. En el momento en que la decisión está tomada ya no se puede vacilar, es el momento de la acción, de ponerla en práctica, de poner todo el empeño en llevarla adelante.

La mayoría de las decisiones del líder resultan acertadas. Una carrera profesional no se puede construir sobre el fracaso repetido. No obstante, el líder acepta que a veces sus decisiones resultan equivocadas. De estos errores el líder tratará de sacar las conclusiones

pertinentes, analizando el motivo de los mismos con vista a evitar que se repitan en el futuro. Por último, el líder no es sólo una persona que toma decisiones, sino que elige como colaboradores a personas que también saben tomarlas.



# Modo de actuar

*No existe almohada más suave que una conciencia tranquila.*

El liderazgo de cada persona es diferente, no hay dos estilos iguales. El líder no se puede limitar a tratar de copiar el modo de actuar de otra persona de éxito reconocido. Cada líder es diferente y ejerce su liderazgo de manera particular. En todo caso, resulta muy útil la lectura de libros sobre liderazgo, lo que permite conocer cómo actúan líderes de fama mundial.

Se pueden tomar ideas, ver nuevos enfoques, descubrir métodos aplicables a la propia empresa. Lo que resulta estéril es pretender encontrar en estos libros un modelo infalible de dirección.

Resulta inútil ajustarse a estereotipos, tratar de aplicar la última moda en management de algún reconocido gurú (por cierto tan cambiantes). Lo que sí es interesante es conocerlas y ver qué se podría utilizar en la realidad en la que uno se mueve, pero con sentido crítico, sin pretender encontrar en estos modelos de laboratorio la solución a todos los problemas.

La realidad de cada organización es tan particular, tan cambiante, que exige al líder saber improvisar, crear su propio modelo de dirección. El líder tiene que actuar con flexibilidad y con sentido de la oportunidad. Cada situación puede requerir un enfoque diferente.

El modelo de dirección que aplique el líder se irá extendiendo a toda la empresa, irá impregnando los distintos niveles jerárquicos.

Cuando los ayudantes ven cómo funciona el líder, tratarán de imitarlo.

A la hora de establecer su modelo de dirección, el líder tendrá que enfrentarse muchas veces a la tradición de la empresa ("esto se hace así porque siempre se ha hecho así"). El líder tiene que estar

dispuesto a atacar la rutina de las organizaciones, cuestionando y cambiando los métodos que resulten ineficientes, eliminando aquellas tradiciones que supongan un freno al progreso.

Esto le llevará en ocasiones a tomar decisiones que pueden molestar a ciertas personas. Hay que tener en cuenta que no se puede complacer a todo el mundo todo el tiempo. El líder que no quiere molestar a nadie puede terminar no adoptando medidas necesarias para la empresa, de modo que al final terminará molestando a todo el mundo.

Un líder debe ser capaz de cuestionar cuando sea necesario incluso a su jefe (dentro, por supuesto, de la máxima disciplina y respeto). El líder debe ser capaz de manifestar su discrepancia (en último término, el propio jefe se lo agradecerá).

# *Autoridad versus persuasión*

*Primero comparte las utilidades, luego los cumplidos.*

Cuando se ejerce la dirección de un grupo surge la pregunta de si ésta se tiene que basar en la autoridad o en la persuasión. Ambos conceptos son importantes. El líder tiene que ser una persona capaz de utilizar su autoridad y capaz de persuadir.

En la mayoría de las ocasiones el liderazgo se debería basar en la persuasión, convencer a los subordinados de que hay que actuar de tal manera. La persona rinde más cuando está convencida de lo que hace. La persona considerará estas decisiones como algo propio y se sentirá más integrado en la organización (considerará que se le tiene en cuenta). El líder debe ser un auténtico experto en el arte de persuadir, debe ser una persona realmente convincente.

En la persuasión se produce un intercambio de ideas: el líder expone (vende) sus objetivos, trata de convencer, pero tiene en cuenta la opinión de sus colaboradores. Pero en determinadas ocasiones el líder debe utilizar su autoridad y hacerlo con determinación. Si el equipo rechaza la propuesta del líder, si es un grupo problemático, ante una situación de crisis, el líder debe imponer su autoridad aunque sea impopular.

No obstante, el líder no debe abusar del uso de su autoridad. Los empleados distinguen perfectamente cuando su uso está justificado y cuando resulta caprichoso. En todo caso, el uso de autoridad debe ir paralelo a un extraordinario respeto hacia las personas. El líder tiene derecho a exigir, a dar órdenes, lo que no tiene derecho bajo ningún concepto es a abusar de las personas, a avasallarlas, a humillarlas.

Un uso injustificado de la autoridad afecta muy negativamente a la unión entre el líder y sus empleados. A nadie le agrada que le estén mandando continuamente. Los empleados son mayores de edad y saben por lo general cómo comportarse.

Recibir una orden es muy poco motivador. El empleado se limitará probablemente a cumplirla y poco más (hacer el mínimo necesario para evitar el castigo). Cuando la dirección de un grupo se basa en el "orden y mando" es iluso pretender que el empleado se sienta motivado, por lo que difícilmente va a dar lo mejor de sí mismo. El uso abusivo de la autoridad ("porque lo digo yo") crea un ambiente de tensión que afecta a la integración de la plantilla con la empresa.

Si el líder abusa de su autoridad, sus subordinados harán lo mismo (pero multiplicado) con los niveles inferiores, generando un ambiente de tensión, a veces insoportable. Por el contrario, si el líder promueve una dirección participativa, este modelo de gestión también se irá extendiendo por todos los niveles de la empresa. Hay que rechazar la idea de que basar el liderazgo en la persuasión y no en la autoridad es un signo de debilidad.

Todo lo contrario, no hay mayor muestra de autoridad que el poder recurrir a ella y no hacerlo, renunciar voluntariamente al empleo del poder a favor de la persuasión. El equipo capta esto inmediatamente. El ambiente de trabajo mejora radicalmente, la gente se siente a gusto, se muestra participativa, con ganas de hacer cosas.

Hay que dejar muy claro que el dirigir mediante la persuasión no implica ser menos exigente. En un mundo tan competitivo como el actual, un alto nivel de exigencia es esencial para que la empresa sobreviva. No obstante, este alto nivel de exigencia no tiene por qué estar reñido con tratar de convencer a la organización de la conveniencia de las medidas que se adoptan, ni de tener un trato cordial con los empleados basado en el respeto.

Un alto nivel de exigencia no exige necesariamente actuar como un tirano. Por último, señalar que aunque se busque generar en la

organización un ambiente de trabajo agradable, participativo, evitando tensiones innecesarias, el empleado debe tener muy claro que no se admitirá bajo ningún concepto la menor indisciplina. Al empleado hay que tratarlo como una persona responsable, pero hay que exigirle también que corresponda, comportándose con madurez.



# Empleo del miedo

*Es sorprendente cuánto puedes lograr si no te preocupa quién se llevará el crédito.*

**E**n primer lugar hay que dejar muy claro que además de los efectos sumamente negativos que provoca en la empresa una dirección basada en el miedo, el jefe no tiene ningún derecho a hacerlo.

Como jefe, con el poder que el cargo le confiere, estará facultado para dar órdenes, exigir su cumplimiento y sancionar si el empleado no cumple con sus obligaciones. Lo que el cargo no le da es ningún derecho a abusar de las personas, a presionarlas de manera injustificada, a generar una tensión insoportable. En definitiva, a no tratarlas con el respeto que se merecen.

El empleo del miedo permite a la empresa a veces obtener muy buenos resultados en el corto plazo, pero esta situación no es duradera. Una persona atemorizada puede hacer lo imposible por conseguir los objetivos marcados y evitar el castigo. Pero le resultará imposible mantener este nivel de desempeño en el largo plazo: la tensión, el estrés, el temor, le irán pasando factura.

Al cabo de un tiempo nos encontraremos ante un empleado extenuado, absolutamente quemado. Una persona paralizada no puede dar lo mejor de sí misma. Además, si bien es cierto que el empleado atemorizado hará lo imposible por cumplir sus metas, también es cierto que se limitará a esto y a nada más. Aquello que pueda conseguir por encima de sus objetivos lo aparcará con vista a contar con un "colchón" para el siguiente ejercicio.

A un empleado "aterrorizado" jamás se le ocurrirá tener una actitud activa, creativa, de innovación, de aportar nuevas ideas; ¿para qué?, ¿para que la dirección las utilice para establecer objetivos aún más complicados?, ¿es que acaso el ambiente de tensión favorece la colaboración?

El empleo del miedo termina desintegrando las organizaciones. El empleo del miedo que haga la dirección se terminará transmitiendo hacia abajo, afectando a todos los niveles de la empresa. Se genera una atmósfera que favorece la intriga, los celos, las zancadillas, los atropellos: todo vale con tal de sobrevivir (sálvese quien pueda). El empleo del miedo produce otros efectos negativos. Genera una situación de enfrentamiento entre dirección y plantilla, olvidando la realidad de que todos están en el mismo barco. En momentos de dificultad, cuando sea necesario pedir a los empleados un sacrificio extraordinario, éstos no van a estar dispuestos.

El miedo también puede llevar a ocultar los problemas por temor a la reacción del jefe. Cuando por fin salen a la luz puede ser ya demasiado tarde. No hay lealtad hacia la empresa. ¿Estas empresas son capaces de retener a los mejores empleados? Por supuesto que no. Los mejores empleados serán los que tengan más facilidad para cambiar de trabajo, algo que estarán deseando. A pesar de todas estas consecuencias negativas que conllevan una dirección basada en el miedo, resulta llamativo ver lo extendido que está dentro de las empresas este estilo de dirección.

La explicación es, como se indicaba anteriormente, que este método de gestión se muestra a veces muy efectivo en el corto plazo. Además, un estilo de dirección participativo, creativo, convincente, motivador, requiere unas cualidades de liderazgo que no todo el mundo posee, en cambio resulta muy fácil "coger el látigo".

# Entorno laboral

*Los que piensan positivamente obtienen resultados positivos porque no temen a los problemas.*

La actuación del líder influye de manera decisiva en la formación de la cultura de la empresa, a través de su estilo de dirección, de sus decisiones, de su comportamiento personal, de la relación con sus subordinados.

Una cultura en la que impere el sentido de la responsabilidad, en la que se premie la toma de decisiones, en la que se reconozcan los resultados. Una cultura en la que la dedicación y el buen hacer sea la base de la carrera profesional, donde no se admitan favoritismos, donde se premie la innovación y se favorezca la creatividad del empleado. Una cultura donde las normas éticas sean la regla básica de actuación. Se aceptará y se comprenderá el error, pero se será intransigente con los comportamientos inmorales. Hay que promover la honestidad. Una cultura basada sobre todo en el respeto a las personas, con independencia del cargo que ocupen.

La dirección será implacable ante los comportamientos inadmisibles (humillaciones, marginaciones, abusos de poder, y por supuesto, acoso moral o sexual), por muy alta que sea la posición de quien los cometa.

El líder se preocupará por conseguir un ambiente de trabajo agradable en el que los empleados se sientan a gusto, que vengan a la empresa con ánimos y no como los que van a un lugar hostil. Un ambiente de trabajo serio, riguroso, exigente, pero humano y cálido. Un lugar en el que el empleado se sienta parte integrante de la organización, que se le valore y no sea un simple instrumento de la cadena de producción. Un lugar en el que el empleado se pueda desarrollar profesionalmente.

El líder favorecerá la unión entre los empleados. Promover actividades sociales: fiesta de navidad, comidas trimestrales, excursión organizada para las familias de los empleados. Impulsar actividades deportivas: formar equipos dentro de la empresa que participen en las competiciones locales.

El líder predica con el ejemplo, el líder no puede ser una persona distante, inaccesible y temida; le resultaría imposible motivar al equipo. El líder no pierde autoridad por mostrarse cercano a la gente, accesible, por demostrar que les preocupa su bienestar. En definitiva, el empleado es el gran activo de la empresa y hay que apoyarlo. Hay que favorecer su desarrollo profesional y humano dentro de la empresa.

La organización debe aprovechar los conocimientos de sus empleados (no hacerlo es un derroche). Cada empleado es una auténtica fuente de conocimiento y por lo general suelen estar encantados de poder contribuir al buen fin de la empresa si se les da la oportunidad.

# Comunicación

*De jóvenes los hombres sacrifican su salud en aras de la riqueza... después sacrifican la riqueza para recuperar la salud.*

Entre las cualidades del líder suele destacar el ser un buen comunicador. Es esencial para vender su "visión", para convencer, para ganar adeptos a su proyecto. De nada le valdría al líder tener una gran visión de futuro, si luego no sabe comunicarla, no consigue entusiasmar.

Otro aspecto relacionado con la comunicación es la necesidad que tiene el líder de disponer de información de primera calidad, y para ello es necesario acudir a las fuentes cuando sea necesario, a no limitarse a confiar únicamente en la información que se recibe a través de los canales jerárquicos.

Los niveles más bajos de la organización constituyen una fuente inestimable de información, conocen detalles del negocio desconocidos para los niveles superiores, pueden aportar ideas muy interesantes. Esto no implica saltarse alegremente los niveles jerárquicos, sino simplemente que éstos no supongan un corsé que le dificulten al líder contar siempre con la mejor información posible.

Por otra parte, para que el equipo directivo funcione eficazmente tiene que actuar como una "piña" y para ello es esencial que la comunicación fluya entre sus miembros. De allí la importancia de las reuniones sistemáticas (diarias, semanales), del líder con su equipo directivo. El líder debe preocuparse por conseguir establecer en toda la organización un clima favorable a la comunicación.

La comunicación tiene que fluir de manera descendente, pero también de manera ascendente y horizontal entre los distintos departamentos. La información hay que compartirla, dentro de la empresa no se pueden aceptar departamentos estancos que oculten información. Hay que luchar contra el secretismo. La actitud que el

líder adopte hacia la información (compartirla o no, accesibilidad o no, puertas abiertas) influirá decisivamente en el modelo que termine imperando en la empresa.

Resulta muy útil propiciar que los empleados se conozcan (cenas de empresa, un día al aire libre, viajes organizados) ya que facilita la comunicación. El líder tiene que favorecer la transparencia informativa: dentro de la organización y hacia el exterior.

No se debe ocultar la información negativa por miedo a sus posibles consecuencias. Suele resultar más perjudicial si posteriormente esta información llega a conocerse: genera desconfianza hacia la dirección, además los rumores tienden a exagerar la gravedad de la situación.

Hay que favorecer la comunicación veraz dentro de la empresa, evitar que ésta se maquille. No se puede matar al mensajero. Para terminar, hay que señalar que la comunicación comienza por saber escuchar.

# Pequeños detalles

**E**l líder es una persona que sabe darle importancia a los pequeños detalles. Toma decisiones tras un análisis riguroso en el que no da nada por sentado. El prestar atención a los pequeños detalles minimiza el riesgo de equivocarse.

Un pequeño detalle puede que no tenga importancia, pero la suma de muchos sí que la puede tener. A veces un pequeño detalle puede ser la diferencia entre el éxito y el fracaso (por ejemplo, la letra pequeña de un contrato). Los cambios comienzan a percibirse a partir de pequeños detalles.

Para alcanzar la excelencia en las cosas grandes hay que empezar por preocuparse de las pequeñas. El líder debe generar en la organización una preocupación por los pequeños detalles. Si los subordinados ven que el líder se preocupa de las pequeñas cosas, también lo harán ellos.

Permite lanzar un mensaje a la empresa de rigurosidad: si las cosas pequeñas son importantes y hay que prestarles atención, imagínese con qué seriedad habrá que abordar los grandes asuntos. Por ejemplo, si el líder exige a su director financiero que reclame al banco unas pequeñas comisiones cargadas incorrectamente, no es difícil imaginarse cómo reaccionará ese director financiero cuando el error del banco afecte a una suma significativa.

Cuando se aborda un asunto, el preocuparse de los pequeños detalles permite tener un conocimiento más exacto y profundo del mismo. El dominio que el equipo tenga de los pequeños detalles permite al líder conocer con qué precisión conocen el problema. Si un pequeño problema se aborda, inmediatamente se puede evitar que termine convirtiéndose en un asunto mayor.

La importancia del pequeño detalle es que a veces es lo que de forma más inmediata percibe el empleado. Por ejemplo, un mensaje de la dirección afirmando que es un objetivo prioritario para mejorar las condiciones de trabajo, puede quedar vacío de significado si el empleado percibe, por ejemplo, que la máquina de café lleva varios días sin funcionar y nadie se preocupa en repararla.

Por supuesto no es función del líder el ir detectando y corrigiendo estos pequeños detalles, lo que sí debe hacer es fomentar en la empresa una cultura en la que se conceda importancia a estos asuntos.

# Trabajo en equipo

*El liderazgo de servicio está más relacionado con el carácter que con el estilo.*

El éxito del líder depende en gran medida de rodearse de un buen equipo, de gente especialmente competente. Ningún líder puede tener éxito en solitario. La única manera de llevar a buen puerto un proyecto es apoyarse en los mejores. Además, el futuro de la empresa exige que el líder forme un excelente equipo que sea capaz de funcionar cuando él no esté.

El líder tiene la suficiente seguridad en sí mismo que no teme rodearse de gente muy brillante, no teme que alguien le pueda hacer sombra. Cuando el líder elige a sus colaboradores, el criterio de selección que aplica es elegir a los más capacitados. Busca gente muy competente, con personalidad, con empuje, con ideas propias, que sepa funcionar con autonomía, pero leales y honestos. Sería un enorme error rodearse exclusivamente de gente que piense como él, gente poco problemática. No hay que temer que a veces pueda haber discrepancias de criterios, incluso habría que fomentarlas ya que las discusiones hacen salir a la luz lo que uno piensa realmente (siempre que estas discrepancias no deterioren la unidad).

El trabajo en equipo conlleva compartir información, estar abierto a discusiones, saber escuchar, ser receptivo a las buenas ideas que expongan otros. En definitiva, crear un ambiente participativo, en el que las personas puedan exponer libremente sus opiniones, sus ideas. El líder admitirá (y fomentará) la discusión mientras se abordan los problemas (que la gente exponga sus puntos de vista), pero una vez tomada una decisión exigirá que el equipo actúe sin fisura.

Para que un equipo funcione es esencial que haya armonía entre sus miembros, por lo que el líder se preocupará por conseguir un ambiente de entendimiento entre sus colaboradores.

Es fundamental que haya mucha comunicación dentro del equipo. Es necesario que sus miembros compartan la misma visión de empresa. De ahí, la importancia de mantener reuniones frecuentes (diarias o semanales) que sirvan para estrechar lazos. Además, estas reuniones permiten realizar un seguimiento muy cercano a los asuntos, imprimiendo un ritmo ágil a la dirección.

El líder fomentará dentro de su equipo la responsabilidad, la disposición a tomar decisiones, a asumir riesgos y a responder de los resultados. Para ello es fundamental que el líder sepa delegar. Hay que evitar superproteger a los colaboradores, se tienen que acostumbrar a asumir responsabilidades.

Al igual que el líder exigirá lealtad a su equipo, él por su parte mostrará una total lealtad hacia sus empleados. El líder defenderá a su equipo cuando sea atacado. El líder se preocupará de su equipo, de su desarrollo profesional, de su aprendizaje, de su futuro.

Por último, el líder tiene la obligación de apartar a los mediocres, a los indiferentes. Si no lo hiciera terminaría deteriorando la efectividad del equipo y afectando negativamente a la empresa.

# Conflictos dentro del equipo

*Es preciso responsabilizarse para que las relaciones funcionen.*

El líder es consciente de que en las reuniones del equipo directivo pueden surgir situaciones tensas, discusiones acaloradas. Además, es precisamente entonces cuando la gente se emplea a fondo y da lo máximo de sí, exponiendo abiertamente sus puntos de vista.

Lo que no debe permitir es que estas tensiones sean la tónica general de estas reuniones, ya que terminaría generando una crispación que afectaría a la unidad del equipo. Tampoco puede permitir que en estas reuniones acaloradas se lleguen a traspasar los límites del respeto personal.

Cuando el líder se rodea de gente competente, con personalidad, ambiciosa, es normal que en ciertas ocasiones puedan surgir fricciones entre ellas. Cuando una diferencia entre personas se afronta en su etapa inicial es fácil que se solucione sin mayores complicaciones. Sin embargo, si el problema no se aborda convenientemente puede terminar enquistándose, originando una fuerte animadversión de difícil solución.

Para evitar malos entendidos e incomprensiones, es fundamental que haya una comunicación muy fluida dentro del equipo. De ahí la importancia de establecer reuniones periódicas (diarias, semanales) que faciliten el contacto entre las personas. El líder no tiene que adoptar una actitud paternalista, tratando de acercar a sus colaboradores. Sus colaboradores son gente adulta y entre ellos deben solucionar sus diferencias.

No obstante, si el enfrentamiento alcanza tal dimensión que termine afectando al buen funcionamiento del equipo, el líder intervendrá, dejando muy claro que no tolerará este tipo de situaciones, exigiendo a sus colaboradores que solucionen sus diferencias.

Hay que tener muy claro que un equipo tan sólo puede dar lo mejor de sí mismo cuando actúa unido, por lo que no se pueden tolerar graves desavenencias entre sus miembros.

El líder tiene que estar muy pendiente de los pequeños detalles, ya que en ocasiones las diferencias entre los miembros del equipo apenas son perceptibles, pero debajo de las apariencias se esconden, a veces, auténticos enfrentamientos soterrados.

Los implicados tienden frecuentemente a esconder sus desavenencias del conocimiento del líder por miedo a su reacción. Además, el líder debe ser muy cuidadoso para evitar dar pie a situaciones (a veces de manera inconsciente) que puedan deteriorar las relaciones dentro del equipo.

Por ejemplo: diferencias injustificadas de retribuciones, manifestar claramente su preferencia por algún miembro del equipo (destacando frecuentemente su trabajo, presentándolo continuamente como ejemplo) o creando camarillas (almorzando con cierta frecuencia con parte de su equipo de colaboradores).

Por último, indicar que si algún miembro del equipo es manifiestamente díscolo, el líder deberá apartarlo del mismo.

# Relación con los empleados

*El liderazgo no es algo que se imponga a la gente, es algo que se hace con la gente.*

El líder, además de la autoridad jerárquica (que a veces puede no tener), tiene sobre todo una gran autoridad moral, que se basa en el reconocimiento que le dispensan los demás miembros de la organización.

Este reconocimiento no es gratuito, nace de las cualidades que el grupo percibe en él, así como de la relación que el líder establece con sus subordinados. Una persona muy eficaz y muy válida pero que resulte intratable, difícilmente va a conseguir el respeto y la admiración del grupo.

La relación que el líder establece con sus empleados se basa en los siguientes principios:

**Fijar las reglas del juego:** el líder tiene que dejar muy claro qué es lo que espera de su gente y qué pueden esperar ellos a cambio (hay que evitar malos entendidos).

**Lealtad:** el líder exigirá lo máximo a sus empleados, pero al mismo tiempo nunca les fallará. Es un hombre de palabra, es una persona que defenderá a su gente, que no la abandonará a su suerte. El único modo de lograr el apoyo del grupo es demostrarle que uno estará ahí para defender sus intereses. El apoyo del líder es especialmente importante en los momentos difíciles, cuando por ejemplo algún miembro del grupo es cuestionado o criticado por terceras personas.

**Apertura:** el líder será una persona accesible para todos los empleados, independientemente del nivel que ocupe en la empresa. Los niveles jerárquicos no pueden ser barreras infranqueables que impidan a un trabajador contactar con el líder. El líder escuchará atentamente a todo aquel que quiera comentarle algo.

**Respeto:** el líder tratará a sus subordinados con máximo respeto. El tener autoridad sobre ellos, el ser enormemente exigente, no tiene que ir reñido con un trato educado. El líder sabe cuándo debe reaccionar con rigor ante una actuación inaceptable. Pero, un rigor sin humillación.

**Amable:** el líder se preocupará por establecer unas relaciones de calidad y humanas con sus empleados, rechazando esas frialdades tan habituales en muchos altos directivos. Todos están en el mismo barco y luchan por el mismo objetivo.

**Compasivo:** el líder se mostrará comprensivo cuando el error de un subordinado no se ha debido a mala fe, cuando a pesar de haber actuado de manera responsable no ha obtenido los resultados demandados. La compasión no es muestra de debilidad sino de preocupación por las personas. La relación que el líder establezca con sus colaboradores, influirá en gran medida en el trato que otros altos ejecutivos dispensen a sus subordinados.

La actitud del líder es determinante en la formación de la cultura de la empresa. El líder tiene que servir de modelo a toda la organización.

# Motivación

*Es preciso identificar los valores fundamentales.*

La motivación consiste en elevar la predisposición de los empleados para luchar por las metas fijadas. Un grupo motivado dará lo mejor de sí mismo. Si la cultura de la organización se orienta exclusivamente a castigar el mal comportamiento, el empleado se limitará a tratar de no cometer fallos. Si por el contrario, dicha cultura se orienta a premiar el buen comportamiento, el empleado tratará de dar lo mejor de sí mismo.

El líder es consciente de que si exige a su gente una dedicación sobresaliente tiene que compensarles. Nadie trabaja por amor al arte. Detrás del esfuerzo de las personas hay una expectativa de conseguir algo a cambio (dinero, reconocimiento, realización profesional, formación, etcétera).

El líder debe utilizar diversos mecanismos de motivación. Aunque el dinero es importante no es el único medio de motivación, además en ciertas circunstancias no es el más efectivo. Muchas personas consideran más importante, una vez cubiertas sus necesidades económicas básicas, su desarrollo profesional, el sentirse valorado, el considerarse parte del grupo, el trabajar en un ambiente agradable, el disponer de autonomía, el poder tomar decisiones.

Resulta tremendamente motivador dar a los empleados la oportunidad de liberar todo su talento, su creatividad, darles la oportunidad de aportar, de dar lo mejor de sí mismo. Una organización donde no se cuida la motivación terminará con una plantilla poco entusiasmada, con un nivel de compromiso muy reducido.

La motivación se tiene que cuidar en todos los niveles de la empresa y no únicamente en los niveles altos de la organización. Hay que evitar el agravio comparativo que supone una diferencia desmesurada entre los premios que reciben los altos ejecutivos y las pequeñas gratificaciones de los niveles inferiores.

Cuando aumenta el beneficio de la empresa y sube su valor en bolsa, el líder debe procurar que esto beneficie no sólo a los accionistas, sino también a la plantilla (es la que en definitiva ha hecho posible la obtención de estos resultados).

# Fijar metas

*Los valores básicos deben ser comunicados.*

El líder consensuará con su equipo los objetivos de la empresa a largo plazo. Hay que ser muy selectivo en la selección de estos objetivos. Deben ser difíciles, muy exigentes, pero deben ser realistas y alcanzables. Si no fueran así, la organización se podría desentender de ellos al considerarlos absurdos.

Deben ser objetivos muy precisos. La empresa tiene que concentrar sus recursos en conseguir unos objetivos muy determinados. No se debe luchar por objetivos muy dispersos ya que se correría el riesgo de no conseguir nada.

Los objetivos deben estar cuantificados (ser número uno por capitalización bursátil, doblar las ventas en tres años, ganar cuatro puntos de cuota de mercado). No valen meras ideas imprecisas, faltas de concreción (ser los mejores, crecer, diversificarse).

Es fundamental tener en cuenta la opinión de aquellos a los que se les van a exigir estas metas, escucharles, conocer sus argumentos, prestarles atención. Unas metas impuestas desde arriba, en las que las personas afectadas no han sido consultadas resultan muy poco motivadoras.

Una vez definidos estos objetivos a largo plazo, se establecerán metas menores a corto plazo. Estas metas menores conducen hacia la consecución de los objetivos a largo plazo. Estas metas inmediatas permiten aumentar la presión sobre la organización (el largo plazo se puede ver como algo muy distante y podría llevar a cierta relajación). Por otra parte, la consecución de estas metas parciales contribuye a aumentar la moral de los empleados.

Aunque es fundamental ajustarse firmemente al plan de acción definido y ser muy persistente en su consecución, el líder no puede renunciar a la flexibilidad, a dar un golpe de timón en un momento dado si surge una oportunidad que conviene aprovechar. En un mundo tan cambiante como el actual no caben rigideces.

Una vez que se han fijado las metas, el líder dará autonomía a los distintos departamentos para que procedan como consideren más oportuno (la persona que hace el trabajo es quien mejor conoce la forma de hacerlo).

Autonomía dentro de ciertos límites, que no implique descontrol. La autonomía favorece que los empleados asuman responsabilidades, tomen decisiones y respondan a sus resultados. Fomenta la creatividad.

El líder no puede inmiscuirse en los detalles menores del trabajo de sus subordinados. Éstos se podrían sentir incómodos, presionados, infravalorados. Sólo en aquellos casos en los que el desempeño de algún departamento no esté a la altura de lo esperado, el líder podrá profundizar para ver los motivos de este fracaso y fijar los cambios pertinentes.

Cuando los departamentos funcionan con autonomía, resulta interesante establecer un sistema de comunicación dentro de la empresa que permita compartir experiencias. Si un departamento ha desarrollado un método de trabajo que resulta eficaz, éste podría ser también útil en otras áreas de la empresa. Por último, hay que dar a los departamentos los medios necesarios para poder cumplir sus objetivos.

No se le puede pedir al departamento de producción que rebaje el costo de fabricación, que mejore la calidad de sus productos, sin darle las herramientas adecuadas, la tecnología necesaria, la formación requerida. Tampoco se le puede pedir al departamento comercial que gane cuota de mercado si no se le da una cartera de productos atractivos con los que pueda competir.

# Descentralización

*Las águilas crecen cuando vuelan libremente.*

El liderazgo exige lograr una visión común, que sea compartida por toda la organización. Todo el grupo debe conocer muy bien cuáles son las metas fijadas. Pero esta visión común no es incompatible con una estructura descentralizada, en la que cada departamento disfrute de cierta autonomía en la organización de su trabajo. Ellos son los que mejor conocen su función y saben cómo realizarla de la manera más eficiente.

La organización dará lo mejor de sí misma cuando tenga cierta libertad para desarrollar su trabajo. Además es una muestra de confianza por parte del líder, algo que los empleados saben valorar. Lo contrario ocurre cuando el líder se inmiscuye hasta en los últimos detalles, coartando la libertad de las personas, generando un ambiente muy tenso. Con esta actitud tan sólo se consigue anular la creatividad de los empleados, su ilusión por innovar, (el empleado se limitará a hacer lo que le digan).

Entre las ventajas que ofrece un sistema descentralizado se pueden señalar las siguientes:

1. Los empleados se responsabilizan más, se favorece la toma de decisiones y la responsabilidad de los resultados.
2. Es una estructura más ágil que reacciona con mayor rapidez ante los acontecimientos, y que pueden afinar mejor sus respuestas.
3. Se fortalece el sentimiento de formar parte de la empresa, (cuando a las personas se les trata con madurez responden dando lo mejor de sí mismas).

Para que la descentralización no sea incompatible con una cultura común en toda la organización, el líder debe fomentar la comunicación en todas las direcciones (descendente, ascendente y horizontal). Tiene que fomentar que los empleados se conozcan, que no existan departamentos estancos. Tiene que conseguir que el grupo comparta valores comunes.

# Sistemas de medición

Una vez que se han fijado unos objetivos a largo plazo y otras metas menores a corto plazo, el líder tiene que establecer unos sistemas de medición que permitan conocer si la empresa se aproxima o no a la consecución de sus objetivos.

Los sistemas de medición permiten saber en qué aspectos se avanza y en qué otros hay que redoblar los esfuerzos. También permiten a los departamentos responsables conocer el resultado de sus actuaciones, experimentar nuevos métodos de trabajo y ver cuáles resultan eficaces.

Estos sistemas de medición tienen que ser absolutamente objetivos. Por ejemplo, si la empresa se ha fijado como meta mejorar su rentabilidad por X puntos puede utilizar como indicador la rentabilidad sobre los fondos propios medios. Si lo que se quiere es la eficacia de su fuerza de ventas puede utilizar el ratio "ventas/vendedor".

En definitiva, cuando se establecen metas hay que cuantificarlas, hay que ponerle números al desempeño, hay que ver en qué medida la empresa avanza o no en la consecución de las mismas. Por ejemplo, si el objetivo es mejorar la calidad percibida por el cliente, esto no puede quedar en una declaración de principios, en un simple ideal, sino que hay que definir indicadores que midan este concepto, (por ejemplo número de reclamaciones de clientes por cada mil pedidos atendidos).

Si se quiere mejorar la calidad del proceso de fabricación se podría utilizar como indicador el porcentaje "piezas defectuosas sobre total de la producción". Si se quiere mejorar el desempeño de la red comercial, algunos posibles indicadores serían: número de clientes

por vendedor, número de pedidos por vendedor, beneficio por vendedor, entre otros.

Medir el rendimiento de una actividad puede ser un asunto complejo ya que puede haber diversos matices (por ejemplo, no es lo mismo mejorar las ventas concentrando el crecimiento en un solo cliente que diversificándolo entre varios). Por ello, es preferible no establecer un solo indicador para medir un aspecto determinado sino en batería de indicadores.

Esto permitirá de forma más exhaustiva aquello que se quiere medir. Los indicadores de desempeño que se vayan a utilizar deberían haber sido discutidos y consensuados con los departamentos que se vayan a ver afectados. En primer lugar son los que mejor conocen su actividad y, por tanto, los que tienen mejor criterio para ver los "pros" y "contra" de cada uno de ellos. Además, no puede haber discrepancias sobre la validez de los indicadores utilizados.

Los departamentos afectados son los primeros que deberían utilizar estos medidores para obtener información y poder tomar las medidas oportunas.

Estos indicadores permiten analizar la evolución del desempeño en el tiempo (ver si la empresa mejora o no), así como comparar los resultados obtenidos con los de los competidores (ver dónde se está por delante y por dónde hay que mejorar).

# Premios

*Saber exactamente a dónde deseas llegar,  
es el primer paso para lograrlo.*

**E**n toda organización es importante premiar el logro, la creatividad, la innovación, la dedicación. El premio, como reconocimiento al trabajo bien hecho, cumple tres funciones:

**1. Reconocimiento:** si alguien ha realizado un trabajo destacado es justo que se le premie.

**2. Ejemplo:** el premio indica al resto de la plantilla qué es lo que la dirección espera de ellos, cuáles son los niveles de cumplimiento considerados excelentes.

**3. Motivación:** los empleados tratarán de dar lo mejor de sí mismo con el fin de alcanzar este premio.

Para que el premio cumpla estas funciones debe ser:

**Justo:** hay que premiar a quien realmente lo merece. Los empleados tienen que ver que se conceden de manera objetiva, que no hay favoritismo. Si se premia a personas que no lo merecen, el premio pierde todo su valor y genera confusión. Los empleados no sabrán cuál es el comportamiento requerido para obtenerlo. Además, hay que evitar agravios comparativos, su concesión y su cuantía deben ajustarse a un patrón objetivo y no ser meramente caprichosos.

**Transparente:** no sólo el premio tiene que ser justo sino que su concesión se realizará de modo que a nadie le quepa duda de su justicia (la dirección debe comunicar los motivos de su concesión).

**Inmediato:** el premio debe concederse lo antes posible, una vez que la acción premiada ha tenido lugar. Los premios hay que darlos

en “caliente”, no cuando el hecho se haya olvidado. Los empleados tienen que ver cómo la dirección, al igual que se da prisa para exigir, también se da prisa para reconocer y premiar.

**Generoso:** el premio debe ser suficientemente atractivo (que los empleados vean que merece la pena luchar por conseguirlo), pero sin caer en excesos injustificados. La dirección no puede ser cicatera a la hora de conceder un premio ya que generaría cierto desencanto (“muy exigente a la hora de pedir, pero poco generosa a la hora de premiar”).

**Público:** para que el premio cumpla sus funciones de ejemplo y motivación es necesario que los empleados se enteren de qué premios se conceden y cuáles son sus motivos. La gente tiene que saber qué tiene que hacer para conseguirlo.

Por último, señalar que el premio debe ser administrado con medida. Si los premios se conceden con excesiva frecuencia se convertirán en algo rutinario y perderán valor. El premio tiene que ser algo excepcional.

# Crisis

*Predique con el ejemplo.*

En los momentos de bonanza, el líder se debe preocupar de dotar a la empresa con los medios adecuados (humanos, tecnológicos, financieros) para poder afrontar con éxito situaciones delicadas que se puedan presentar en el futuro.

El éxito de una organización en momentos de crisis va a depender principalmente de contar con un equipo unido, competente, preparado, capaz de hacer frente a la situación. Una de las principales obligaciones del líder es rodearse de un equipo de primer nivel, que sepa reaccionar en momentos de dificultad. En los momentos delicados no se puede admitir la menor división dentro del equipo. En situaciones de crisis el equipo tiene que actuar como una piña.

Por otra parte, el líder permanentemente mira hacia delante, lo que le permitirá detectar con rapidez cualquier signo que anuncie dificultades. Esto es una variable crítica: mientras antes se afronte un problema, mayores serán las probabilidades de superarlo con éxito.

El líder es el timonel de la organización y si su papel es importante en tiempos normales, aún lo es más en momentos de crisis. Es entonces cuando el líder tiene que dar realmente la talla.

En momentos de crisis no se puede perder el tiempo en buscar excusas, justificaciones o culpables: hay que buscar soluciones; ya habrá tiempo más adelante para analizar lo ocurrido. En estas situaciones de incertidumbre y preocupación, los empleados tienen que percibir que el líder está al frente. El líder debe hacerse más visible, debe mostrar ostensiblemente a la plantilla que está al frente y que todo está bajo control (es fundamental dar la cara, no esconderse).

El líder debe mantener la calma y proyectar una imagen de serenidad, lo que contribuirá a que la organización se tranquilice y

pueda actuar de manera más eficiente. El líder empezará por evaluar la situación, con objetividad, tiene que conocer con precisión la realidad, por dura que ésta sea.

Es esencial disponer de una información completa y veraz, lo que le exige ir a la fuente, y si ello requiere saltarse niveles jerárquicos y contactar con la base de la organización el líder tendrá que hacerlo.

Es importante hablar con todos los niveles de la empresa, reunir toda la información posible. En los momentos de crisis el líder tiene que saber priorizar, saber diferenciar cuáles son las actuaciones prioritarias, por dónde hay que empezar. El tiempo es crítico y hay que comenzar abordando los asuntos más urgentes. El líder tiene que estar preparado para tomar decisiones con celeridad.

Éstas se pondrán en práctica inmediatamente y se establecerá un sistema de seguimiento y de evaluación de sus resultados. En estos momentos puede estar en juego el futuro de la empresa, lo que a veces hará que el líder se tenga que enfrentar a decisiones que pueden exigir fortísimos sacrificios a los empleados (recorte de plantilla, reducción de sueldos, venta de parte del negocio). El líder tiene que ser capaz de tomar estas decisiones, por dolorosas que sean. De hecho, si ocupa esa posición al frente de la empresa es para defender sus intereses.

Más vale tomar una decisión que afecte negativamente a la mitad de la plantilla, que no tomar ninguna y que esto termine afectando a todo el grupo. Aunque el líder no compite en un concurso de popularidad, debe saber que si toma decisiones dolorosas, pero entendibles, razonadas, de un modo justo y objetivo, sin realizar discriminaciones, al final conseguirá ganarse aún más el respeto de su gente. En estos momentos es fundamental actuar con la máxima transparencia, tanto internamente como de cara al exterior.

La plantilla tiene que saber qué está ocurriendo, cuál es la situación, cuáles son los peligros y qué medidas se están tomando. Ocultar información tan sólo da pie a rumores, a desconfianzas, a exageraciones, a temores. Es muy difícil pedirle a la plantilla que se

involucre para sacar la empresa adelante cuando desconoce cuál es su situación.

Si la dirección oculta información y posteriormente ésta sale a la luz, el equipo directivo perderá inmediatamente toda credibilidad (muy difícil de recuperar). Es muy importante ir comunicando a la plantilla los pequeños avances que se vayan logrando ya que contribuye a elevar la moral de la organización.

Superada la crisis, el líder debe realizar un análisis crítico para conocer con exactitud lo sucedido, el origen de la crisis, si ésta se ha debido a un fallo interno, si se podía haber previsto o evitado, si la organización estaba preparada, si se ha sabido reaccionar, cuáles han sido los resultados.

El objetivo de este análisis es sacar conclusiones (aprendizaje) con vista al futuro. Si algún miembro del equipo no ha estado a la altura de las circunstancias, el líder debe exigir responsabilidades. También es el momento de agradecer a la plantilla el esfuerzo realizado, de comunicar que la crisis se ha superado y explicar que el futuro de la empresa se presenta nuevamente despejado.



# Dificultades del líder

*Los propósitos jamás serán los logros,  
van muchísimo más lejos.*

Entre los peligros que acechan al líder y que pueden determinar que su influencia sobre la empresa pueda llegar a ser negativa, podemos señalar los siguientes:

**Endiosamiento:** todo líder debe tener un nivel de autoconfianza elevado, pero sin llegar a caer en el endiosamiento. El líder se suele mover en círculos de poder, se codea con gente influyente, sus órdenes se cumplen sin objetar, nadie cuestiona sus decisiones, su presencia infunde respeto a sus subordinados, entre sus ayudantes abundan los aduladores en busca de su favor.

Todo ello puede hacer que poco a poco el líder se termine endiosando, creyéndose un ser superior, infalible, en posesión de la verdad. A partir de entonces comenzará a no preocuparse por escuchar otras opiniones, a pensar que no necesita pedir consejos; se irá convirtiendo en un ser autoritario que todo lo gestiona con base en órdenes.

El líder se hace distante, prepotente, avasallador, y la organización comienza a perderle su estima. Todo ello va deteriorando el ambiente laboral; un líder endiosado no es capaz de motivar. Su soberbia le lleva a cometer errores que no reconoce y de los que responsabiliza al resto del equipo.

Es frecuente la siguiente paradoja: Los líderes más destacados, aquellos con más motivos para estar endiosados, son precisamente los que menos lo están, mientras que aquellos otros con apenas méritos son los que más.

Para evitar el endiosamiento hay que cultivar la virtud de la humildad. También es fundamental rodearse de gente con personalidad, personas que sepan defender sus ideas y llevarle la contraria al líder cuando sea necesario.

**Perder contacto con la realidad:** el líder dedica cada vez más tiempo a los temas estratégicos y comienza a despreocuparse del día a día, de mantener contacto con la realidad, con el trabajo de base.

Al perder contacto con la base del negocio (los clientes, los comerciales, los proveedores), empieza a perder información fundamental para seguir entendiendo el negocio, para anticipar cambios, para ver por dónde van los competidores. La información que recibe a través de los conductos reglamentarios es de peor calidad, cada escalón jerárquico supone un filtro (los empleados suelen ocultar información que creen que puede molestar al jefe).

Normalmente, mientras más alto está una persona en la organización peor es la calidad de la información que recibe.

**Quedar obsoleto:** hay líderes que no evolucionan, que suelen aplicar siempre el mismo modelo de actuación, aquél que tan bien le funcionó en el pasado. No parecen darse cuenta de que en un mundo tan cambiante como el actual, cada vez más complejo, lo que funcionó en un momento determinado puede no ser útil unos años más tarde.

**Complacencia:** el líder puede llegar a sentirse satisfecho con los logros conseguidos y esto puede llevarle a bajar la guardia, a considerar suficiente tratar de mantener el nivel actual de la empresa, lo que, en un mundo tan competitivo como el actual, es un planteamiento tremendamente peligroso, que puede ser el inicio de la decadencia.

**Pérdida de motivación:** el líder que está muchos años al frente de la misma empresa puede terminar perdiendo la ilusión por el proyecto.

Cuando una actividad se hace rutinaria pierde su atractivo inicial, aquel sentido de "aventura" que tanto ilusionó en su momento y que le llevó a ver su trabajo como un auténtico desafío.

Cuando esta ilusión se pierde, la dedicación al trabajo y el nivel de rendimiento se resienten inmediatamente.



# Herencia

*El hombre que afirma que algo no puede hacerse, no debe interrumpir a quien esté haciéndolo.*

La visión del auténtico líder es hacer algo grande, algo que perdure, algo que le sobreviva, que trascienda al propio líder.

La visión del líder no se limita a buscar objetivos en el corto plazo, ni tampoco a buscar el bien de la empresa tan sólo durante el tiempo que él esté al frente.

El líder quiere dejar huella, contribuir a algo útil y perdurable que beneficie a la empresa, a los empleados y a la sociedad en general.

Este deseo del líder puede deberse a diversos motivos:

- Necesidad de satisfacer su ego. Si ésta fuera la única razón respondería a una concepción de liderazgo muy pobre y limitada.
- Convencimiento de que debe aprovechar sus capacidades para contribuir (poner su grano de arena) a mejorar la calidad de vida de la gente que le rodea.

Para alcanzar este objetivo el líder debe:

- Preocuparse por crear una cultura y un sistema de trabajo dentro de la organización que le sobreviva. Para ello tiene que conseguir que su forma de trabajar, su búsqueda de la excelencia, vaya calando en todos los niveles.
- Además, tiene que preocuparse por ir formando nuevos líderes para que, llegado el momento, puedan tomar las riendas de la empresa.

Por otra parte, el líder debe saber cuándo conviene retirarse y dar paso a gente nueva:

- Cuando su empuje y capacidades vayan disminuyendo, cuando haya personas que vengan por detrás empujando fuerte, con nuevas ideas, con nuevos bríos, el líder debe saber apartarse y dejar que sean otros quienes tomen el timón.
- El líder no debe esperar a que comiencen a oírse las primeras voces pidiendo su sustitución.
- El líder debe ser consciente de que su posición al frente de la empresa es tan sólo temporal y que se mantendrá únicamente mientras que sea la persona que más empuje.
- Un líder que no acepta renunciar, que se aferra a su puesto, puede terminar dañando gravemente la organización.

# Las cualidades del líder

*Un buen ejecutivo no sólo mira hacia fuera.  
Su éxito depende de cómo se gestiona él mismo.*

Estudiar las funciones directivas es una buena manera de develar los patrones fijos del buen desenvolvimiento de un ejecutivo. Cada una de estas funciones tiene su propio objetivo. El diagnóstico: conocer la situación de nuestro punto de partida; la decisión: conocer la meta a la que deseamos llegar; y las acciones: lo que se realizará para llegar a la meta a partir de determinada situación.

El estudio de las funciones directivas presenta dos vertientes: una hacia fuera, por ejemplo, las circunstancias en las que se encuentra uno; y otra hacia adentro, o cómo uno se enfrenta ante esas circunstancias. Ninguna de las cualidades directivas imponen volcarse por completo fuera del sujeto, sobre los factores externos de la correspondiente función, sino que también inciden en el extremo inverso: en el propio sujeto que actúa.

## ***La manera de ser del líder***

El mejoramiento de las empresas no se encuentra tanto en el modo de ser de la misma, sino en el modo de ser de su líder. Hay muchas complejidades alrededor del emprender, por lo que puede decirse que el modo de ser del emprendedor es insuficiente frente a los retos a los que se enfrenta.

Un director no debe creer que esto es una mera teoría. En su trabajo debe ser consciente de que las dificultades no requieren sólo un remedio en la empresa, en sus estructuras, en sus procesos, en la disposición y actitud de la gente.

Cada una de las fallas en la función directiva arrancan de él, y en él deben tener su transformación. Son las fuentes las que hay que limpiar, y no eliminar el lodo en las desembocaduras.

¿Cómo se consigue esta corrección en la fuente de esas fallas, donde el origen es el propio director? Es cierto que esta corrección no es fácil, precisamente porque se trata de modificar las notas constitutivas del comportamiento del líder. Hay que admitir que la corrección de uno mismo resulta más trabajosa y ríspida que la de los demás.

Pero, habiendo reconocido uno mismo esto, es decir la autotransformación del líder, el jefe debe asimilar la necesidad de su propia corrección, en lugar de ver la causa, motivo, condición y disculpa de esas fallas y errores en aspectos externos, en las otras personas de la organización.

# *La necesidad de la introspección*

Aquí está el punto neurálgico de la eficacia del líder, no pensar que los males están fuera de él (o fuera de la organización), sino hacer una labor introspectiva continua sobre sí mismo para arreglar las descomposturas personales (en el diagnóstico, en la decisión y en el mando) o los descuidos internos.

Esta retrospección debe ser continua. No sólo debe analizar las funciones directivas que le corresponden, sino que al mismo tiempo debe observarse a sí mismo para tener conciencia de que ejerce sus tareas como es debido.

Esta reflexión vigilante no es una superprerrogativa: todos los hombres de la organización tienen a su alrededor personas que pueden indicarles sus desviaciones inadvertidas, para poder enderezar el rumbo. A medida que se asciende en la jerarquía, las personas que pueden ayudarnos son cada vez más escasas. Por esta razón, el peso de nuestra introspección reflexiva debe ser progresivamente mayor.

El líder no sólo dirige, también se autodirige. Las correcciones (tanto las que uno advierte por autorreflexión como las de los colaboradores) se refieren a cualquier aspecto de la dirección (incluso a comportamientos personales que pudieran repercutir en la efectividad de la misma).

Sin embargo, deberían tener preferencia para ser advertidos y rectificadas aquellos casos más relacionados con las cualidades y fuerzas para dirigir y ejercer el trabajo del líder:

1. La objetividad sobre las circunstancias.
2. La objetividad sobre el yo (humildad).
3. El tamaño de las metas.
4. La audacia sobre las capacidades personales.
5. La confianza en el equipo.
6. La fortaleza ante las dificultades.
7. La constancia frente al paso del tiempo.

## ***Ofrecer disculpas***

Todas las habilidades o destrezas que se requieren para llevar a cabo la función directiva tienen por necesidad uno de sus extremos ubicado en el equipo. Esto obliga a que todas las virtudes funcionales de la dirección estén siempre personificadas en los miembros del equipo y sobre todo en su líder.

Si el líder mantiene una tendencia a disculparse por los fracasos y atribuirse los logros, incurre en una injusticia frente a las demás personas con las que trabaja. Si actúa de esta manera, le serán más notorios los defectos de sus colaboradores (y tratará de corregirlos subrayándolos), y menos aparentes sus buenas cualidades (y tratará de desvalorizarlas).

## ***Convertirse en ejemplo***

Un jefe consciente de que el resultado de sus acciones depende de las capacidades de él mismo, debe proyectarse dando el ejemplo al resto del equipo. El sujeto propio del liderazgo no es sólo el jefe, sino de sus subordinados, pues todos participan en la misma tarea. En consecuencia, las potencialidades o virtudes que se requieren para desenvolverse en las funciones de dirección les son necesarias a ambas partes. Así como han de participar en la labor directiva del líder han de participar al mismo tiempo en las virtudes que a éste, como tal, le conciernen.

## ***Las consecuencias***

Un equipo, el verdadero equipo, se logra no sólo cuando se da el conocimiento a veces involuntario, del modo de ser de sus integrantes, sino cuando se aplican recursos para mejorar ese modo de ser.

Esto no sólo confirma un equipo de verdad, sino que constituye la finalidad verdadera del equipo mismo: alcanzar los objetivos exteriores que se propone y, en el camino, desarrollar las capacidades personales necesarias para lograrlos. No habría de darse lo uno sin lo otro, y, en caso de alternativa, optar por lo segundo antes que por lo primero.

Ésta es la mejor manera de reforzar lo que se conoce como personificación de las capacidades directivas. Primero, hemos de ser autoconscientes de esta personificación; segundo, atribuirle a ella los resultados beneficiosos o dañinos de nuestras acciones; y tercero, ensanchar las capacidades de las que dependen los resultados positivos de nuestra acción, corrigiendo las fallas en esas capacidades.

Estos tres importantes pasos deben transmitirse al resto de la organización con el ejemplo y mediante un proceso de círculos concéntricos.



# *A las empresas se les gobierna*

La diferencia entre dirigir y gobernar un negocio es sutil, pero saberla (y ejercerla) es la llave para ceder y ser competitivo.

Muchas empresas parecen confundir y no ejercer debidamente el rol de gobierno. La capacidad de gobierno de cualquier entidad humana depende, en gran medida, de sus líderes.

Un líder que verdaderamente gobierna debe saber cuál es el rol que le corresponde, ya que cuando se sale de ese rol, se pierde, e incluso, se puede desubicar. Pasar la mayor parte del tiempo resolviendo los problemas que surgen no permite avanzar y crecer, sino que sólo mantiene el paso.

Las tres tareas del líder al gobernar son: el trabajo visionario, el trabajo sinérgico de sus colaboradores (compartir el poder y trabajar en equipo) y la retroalimentación del desempeño. Sin esas tareas, el crecimiento es dependiente y errático.

En México y en la mayoría de sus empresas, los líderes han olvidado sus tareas. El líder debe asegurarse de que su gente se identifique y se comprometa con un proyecto concreto en el futuro. Ése es su trabajo visionario, él es quien ha de crear en las mentes de su equipo una serie de escenarios creativos, atractivos y convincentes que los muevan a una acción definida. Con frecuencia se observan justificaciones que explican la situación económica de muchas empresas: la falta de una política industrial, las limitaciones de crédito, la falta de personal capacitado, la indiscriminada apertura comercial, la falta de competitividad, etcétera. No obstante, ya es hora de tener un proyecto viable de empresa, sin dilación y con verdadero sentido estratégico.

¿Cuál es la empresa que estamos construyendo? ¿Hacia dónde vamos a crecer? ¿Cuáles son las prioridades de este momento? Las respuestas permiten hacer propuestas y programa para dejar de ir a la deriva.

**Las tres tareas del líder al gobernar son: trabajo visionario, trabajo sinérgico de sus colaboradores y retroalimentación del desempeño.**

Resolver problemas sin ton ni son no es la solución para avanzar hacia el futuro y poder enfrentarlo y saber administrarlo. En muchas empresas mexicanas falta el trabajo visionario, contundente y realista. Es necesario establecer un compromiso con un plan de futuro que entusiasme y permita crecer, convertirse en una gran empresa.

Se requiere un líder para encontrar dónde están las mejores oportunidades para cada una de las partes, a fin de poder consensuar cuáles son los objetivos y prioridades, y qué caminos se deben tomar para llegar a la meta.

En el trabajo de orquestación hace falta liderar los esfuerzos de todos los miembros del equipo, facultar a los colaboradores para hacer más y mejor, descubrir y desarrollar sus talentos para aprovecharlos de manera óptima. Es fundamental promover el trabajo en equipo. Lamentablemente, en muchas de las firmas en México no lo hacemos y desaprovechamos su potencial.

El líder mexicano, más que potenciar el crecimiento y buscar la colaboración de su equipo, parece que concentra el trabajo y la decisión acentuando su soledad y la falta de compromiso de la gente. Hace falta que quien dirige ayude a acondicionar la cancha en donde se cree riqueza, que faculte para ser eficaces y competitivos a nivel global.

En nuestro trabajo de retroalimentar, necesitamos aprender a escuchar cada vez mejor, a medir con claridad y evaluar con justicia, y también a orientar a nuestros asociados para motivar su esfuerzo y mantener su empeño. La exigencia y la disciplina son hábitos de tra-

bajo que buscan el alto rendimiento de la organización. Se faculta desde el rol de dueño y es éste quien mejor puede ejercerlo. No por nada reza el dicho: "Al ojo del amo engorda el caballo".



# *Pensamiento integrador versus pensamiento convencional*

*Los ejecutivos más exitosos se vuelven aún más abiertos e interactivos en sus estilos de liderazgo y aún más analíticos en sus estilos de pensamiento a medida que avanzan en sus carreras.*

**A**l responder a los problemas o desafíos, los líderes implementan cuatro pasos. Los pensadores convencionales buscan simplicidad en todo el proceso y a menudo se ven obligados a aceptar trade-offs poco atractivos. En cambio, los pensadores integradores celebran la aparición de complejidades - incluso si ellas significan repetir uno o más de los pasos - que les permitan elaborar soluciones innovadoras.

## ***Pensadores convencionales***

### **1. Determinar lo relevante.**

Se enfocan sólo en aspectos obviamente relevantes.

### **2. Analizar la causalidad.**

Consideran relaciones lineales de una sola vía entre las variables, donde más de A produce más de B.

### **3. Visualizar la arquitectura de las decisiones.**

Desmenuzan los problemas en varias partes y las trabajan en forma separada o secuencial.

### **4. Lograr soluciones.**

Toman una u otra opción, optan por las mejores opciones disponibles.

## ***Pensadores integradores***

1. Buscan actores menos obvios pero potencialmente relevantes.
2. Consideran las relaciones multi-direccionales y no lineales entre las variables.
3. Ven los problemas como un todo, examinando cómo encajan las partes entre sí y cómo las decisiones se afectan mutuamente.
4. Resuelven creativamente las tensiones entre ideas opuestas, generan resultados innovadores.

# *Lo que su líder espera de usted y lo que usted debería esperar a cambio*

Es bien sabido que las relaciones entre un jefe y sus subordinados directos son importantes e inciden fuertemente en el éxito de un equipo. Y aunque se ha escrito mucho acerca de los rasgos de carácter y sobre temas como la sinceridad y la confianza, la literatura sobre liderazgo tiene un poco que decir sobre lo que un líder debería esperar de su gente. A través de los años, he advertido que ciertos comportamientos de jefes y de subordinados conducen a relaciones productivas y gratificantes. De hecho, yo prefiero a quien exhibe las conductas que yo espero por sobre otro que no, incluso si las cifras de desempeño de este último son un poco mejores, porque sé que el primero tiene el potencial para contribuir más a la organización a lo largo del tiempo.

Yo espero que las personas lean, que miren los noticieros, y no sólo porque eso las hace más interesantes sino porque lo que pasa en el mundo impacta a nuestra empresa, a nuestro mercado y a nuestros competidores.

Las conductas que se presentan a continuación son potentes cada una de ellas, pero sumadas impulsan el desempeño y el crecimiento de una forma que impacta significativamente sobre los resultados a largo plazo.

**Involúcrese.** Los buenos ejecutivos saben cómo delegar, pero más importante, saben cuándo una situación requiere de su participación inmediata.

**Genere ideas.** Una frustración común en las empresas de E.U es la falta de ideas. Una persona innovadora y creativa es un diamante que debe ser atesorado. Las personas con ideas no suelen ser aplaudidas en las organizaciones.

**Busque colaborar.** Es sorprendente cuántas personas se resisten a colaborar o a compartir el crédito, incluso sabiendo lo mucho que se puede lograr cuando nos juntamos todos alrededor de la mesa.

Si anticiparse no está en su ADN, entonces usted no se anticipará, puede encontrar formas de compensar esa carencia, pero no puede cambiar su naturaleza.

**Esté dispuesto a liderar iniciativas.** No hay forma de saber de antemano cómo resultará un proyecto, por lo que las personas suelen ser reacias a asociarse con una idea no probada, particularmente si cruza límites funcionales o de unidades.

**Desarrolle líderes a medida que usted se desarrolla.** Hay demasiadas personas que son egoístas en cuanto a su propio desarrollo. Quiero que mis subordinados directos se interesen tanto en el desarrollo de sus subalternos como en el propio, si no, más.

**Manténgase informado.** No hay nada más deprimente que sentarse en una reunión de negocios con personas que no saben lo que está pasando en el mundo. También espero que las personas sepan lo que está pasando con nuestros clientes, cómo ellos están cambiando, cómo están cambiando sus competidores, cómo sus estrategias son afectadas por la tecnología y los eventos mundiales.

**Anticípese.** No mantenerse informado puede significarle un contratiempo que pudo haber anticipado, y del que puede recuperarse más lentamente de lo que debería o no recuperarse en absoluto.

Como CEO, nunca me sentí incómodo cuando alguien venía a preguntarme por qué puse a una persona en un puesto y no a otra. Si no pudiera explicar mi decisión, sería para mí una vergüenza.

Las personas que están siempre pendientes de lo que podría venir tienen ventaja para ocupar posiciones de liderazgo.

Lo que mis subordinados directos pueden esperar de mí: El pacto del CEO tiene dos lados, por supuesto, y sé que mis subordinados harán mejor su trabajo si a su vez pueden esperar ciertas cosas de mí.

- Dar una clara dirección.
- Fijar metas y objetivos.
- Dar feedback frecuente, específico e inmediato.
- Ser decidido y oportuno.
- Ser accesible.
- Demostrar honestidad y franqueza.
- Ofrecer un plan justo de compensación.

Lo mejor que se puede hacer es crear un pacto del CEO con sus propios subordinados y dar el ejemplo. Estos comportamientos harán de usted un mejor empleado y le pueden ayudar para próximos ascensos. De seguro que también le serán muy útiles si parte a otro empleo. El propósito, después de todo, es mejorar el desempeño del equipo y de la empresa, lo que debería acelerar su propio crecimiento.



# Características de un ejecutivo

Los grandes ejecutivos pueden ser carismáticos o sin brillo, generosos o tacaños, visionarios u orientados a los números. Pero todo ejecutivo eficaz sigue ocho reglas sencillas:

- Preguntan: ¿qué hay que hacer?
- Preguntan: ¿qué le conviene a la empresa?
- Desarrollan un plan de acción.
- Asumen la responsabilidad de sus decisiones.
- Asumen la responsabilidad de comunicar.
- Se centran en oportunidades en vez de problemas.
- Conducen reuniones productivas.
- Piensan y dicen “nosotros” en vez de “yo”

Las dos primeras prácticas les permiten obtener el conocimiento que necesitaban. Las cuatro siguientes les ayudan a convertir ese conocimiento en acción eficaz. Las dos últimas aseguran que toda la organización se sienta responsable.

## ***Obtenga el conocimiento que necesita***

La primera práctica es preguntar qué hay que hacer. Nótese que la pregunta no es ¿qué quiero hacer? Preguntar que hay que hacer y tomarse el asunto en serio es fundamental para el éxito gerencial. Si no se hace esta pregunta, hasta el más capaz de los ejecutivos se vuelve inútil.

La segunda práctica es especialmente importante para los ejecutivos de empresas familiares o manejadas por una familia, que son la mayoría de las empresas en todos los países, sobre todo cuando toman decisiones sobre personas. En una empresa familiar exitosa, sólo se asciende a un familiar si, en términos medibles, es mejor a todos los empleados del mismo nivel.

Preguntar qué hay que hacer y tomarse el asunto en serio, es fundamental para el éxito gerencial.

## ***Escriba un plan de acción***

Los ejecutivos hacen cosas, ejecutan. Para ellos, el conocimiento es inútil hasta que no haya sido traducido en hechos. Pero antes de pasar a la acción, el ejecutivo debe trazar su plan. Debe pensar en los resultados deseados, las posibles restricciones, las futuras revisiones, los puntos a considerar y las consecuencias de la forma en que utilizará su tiempo.

## ***Actúe***

Al traducir sus planes en acción, los ejecutivos deben prestar especial atención a la toma de decisiones, la comunicación, las oportunidades (en vez de los problemas) y las reuniones. Considere estos aspectos uno a uno.

Los ejecutivos también le deben a la organización y a sus empleados el no permitir que haya personas improductivas en puestos importantes.

En áreas en las que simplemente son incompetentes, los ejecutivos inteligentes no toman decisiones ni actúan. Lo que hacen es delegar. Todos tenemos esas áreas.

# ***Piense y diga: nosotros***

*Los líderes no crean seguidores, crean más líderes.*

La última práctica es ésta: no piense ni diga: "YO", piense y diga: "NOSOTROS". Los ejecutivos eficaces saben que tienen la responsabilidad final, y que ésta no puede ni compartirse ni delegarse. Pero sólo tiene autoridad porque cuentan con la confianza de la organización. Esto significa que piensan en las necesidades y oportunidades de la organización antes de pensar en sus propias necesidades y oportunidades. Esto tal vez suene simple, pero no lo es y debe ser seguido estrictamente.

Entre los ejecutivos eficaces existen grandes diferencias de personalidad, fortalezas, debilidades, valores y convicciones. Lo que tienen en común es que logran hacer lo correcto. Algunos nacieron eficaces. Pero hay demasiada demanda para poder satisfacerla con un talento extraordinario. La eficacia es una disciplina. Y como toda disciplina, puede aprenderse y debe ganarse.



# Qué los hace felices

*Más personas que hagan algo por mejorar las cosas y menos que las desapruében.*

Con esta herencia cultural, lograr la felicidad de la gente en una firma es un verdadero reto. Este ranking mide la cultura y el clima laboral en las compañías, determinantes del ánimo y el desempeño de los trabajadores. La consultora *Top companies*, que diseñó la metodología de Súper Empresas, proporciona a Expansión los resultados del estudio pero, por razones de confidencialidad, no revela el puntaje que obtuvo cada compañía.

Desconocemos qué tan lejos quedaron unas empresas de las otras. Pero, más allá de la competencia entre las compañías listadas, el estudio ofrece una oportunidad para diseccionar a las que lo hacen mejor.

Según las estadísticas de *Top Companies*, las excepcionales generalmente son pequeñas (menos de 250 empleados) o muy grandes (más de 5,000). La eficacia de la comunicación que puede tener una empresa pequeña parece desaparecer en algún punto alrededor de los 300 empleados.

Los salarios ahora son asignados al puesto, no a la persona. Cada jefe tiene la obligación de hacer visibles a los compañeros con potencial de crecer. "Ya no es el tipo capataz, ahora trabajamos por resultados. Y si nos vamos al negocio, triplicamos en este tiempo lo que hacíamos antes (en ventas)", plantea.

Lo que más dolor de cabeza causa a los patrones en materia laboral es encontrar personas competentes, retener el talento, y el individualismo, que puede minar el trabajo en equipo. Y todo esto

es algo que se puede esperar de una planta laboral con actitudes adolescentes. Las compañías, además, lo están fomentando. Según este estudio, las empresas no están contratando a personas mayores de 40 años (sólo 14% de los encuestados tenían 41 y más). Y si uno está buscando contratar a adolescentes, no debe sorprenderse si de vez en cuando regresan la laptop hecha pedazos.

La adolescencia perpetua no va a desaparecer. Las empresas con estos programas no sólo intentan crear un ambiente feliz, y por eso productivo, para sus empleados. También están adaptándose a un nuevo perfil de colaborador.

El cambio y el dinamismo eterno son clichés de nuestro tiempo. Pero la empresa que los enfrente con un equipo que no está dispuesto a aprender, a cambiar sus hábitos y a compartir su aprendizaje, tarde o temprano tendrá problemas.

El cambio ocurre, y los procesos y las máquinas no se van a adaptar solas, necesitan de seres humanos. Los empleados no son un costo laboral de la empresa, de interprotección, "son la empresa".

# Qué hace eficaz a un ejecutivo

*Más personas que señalen lo que es correcto y menos que insistan en machacar lo que es incorrecto.*

Un ejecutivo eficaz no necesita ser un líder en el sentido típico de la palabra. Peter Drucker, autor de más de 20 artículos, asegura que algunos de los mejores CEO corporativos y de entidades sin fines de lucro con los que ha trabajado a lo largo de 65 años de carrera de consultoría, no eran líderes estereotípicos. Eran desde extrovertidos a solitarios, de relajados a controladores, de generosos a parsimoniosos.

Lo que los volvía eficaces a todos es que seguían las mismas ocho prácticas: Preguntaban ¿qué hay que hacer?, y también, ¿qué le conviene a la empresa? Desarrollaban planes de acción. Asumían la responsabilidad de sus decisiones. Asumían la responsabilidad de comunicar. Se centraban en las oportunidades en vez de los problemas. Conducían reuniones productivas. Pensaban y decían: “nosotros” en vez de: “yo”.

Las dos primeras prácticas les permitieron obtener el conocimiento que necesitaban. Las cuatro siguientes les ayudaron a convertir ese conocimiento en acción eficaz, ya que el conocimiento les resulta inútil a los ejecutivos si no se convierte en acción. Las dos últimas aseguraban que toda la organización se sintiera responsable.

Los ejecutivos saben que sólo tienen autoridad porque tienen la confianza de la organización. Eso significa que deben pensar en las necesidades y oportunidades.

El autor también sugiere una novena práctica, que es tan importante que la eleva a la categoría de una regla: escuche primero, hable al último.

La demanda por tener ejecutivos eficaces es demasiado grande como para satisfacerla con aquellos que sencillamente nacieron para liderar. La eficacia es una disciplina. Y, como toda disciplina, se puede aprender y debe ganarse.

¿Por qué debería alguien ser liderado por usted? Todos sabemos que los líderes necesitan visión y energía, pero después de una revisión exhaustiva de las teorías más influyentes sobre liderazgo -y de talleres con miles de líderes- también comparten cuatro cualidades inesperadas.

La primera cualidad de los líderes excepcionales es que revelan sus debilidades selectivamente (las debilidades, no los defectos fatales). Al hacerlo permiten que los empleados vean que son accesibles. Esto crea una atmósfera de confianza que ayuda a galvanizar el compromiso.

La segunda cualidad de los líderes inspiradores es su fuerte confianza en la intuición para evaluar la oportunidad adecuada y el curso de sus acciones. Esos líderes son buenos "sintiendo las situaciones", pueden percibir qué es lo que pasa sin que sea necesario explicitárselo.

Gestionar a los empleados con una "empatía dura" es la tercera cualidad del liderazgo excepcional. La empatía dura consiste en dar a las personas lo que necesitan, no lo que quieren. Los líderes deben empatizar con sus empleados de manera apasionada y realista, preocuparse intensamente del trabajo que realizan y ser francos con ellos.

La cuarta cualidad de los líderes excelsos es que capitalizan sus diferencias. Usan lo que tienen de único para crear una distancia social y para señalar una separación, lo que a su vez motiva a los empleados a desempeñarse mejor.

Las cuatro mejores cualidades son necesarias para el liderazgo inspirador, pero no pueden ser usadas mecánicamente; deben mezclarse y complementarse para estar a la altura de las exigen-

cias de cada situación particular. Más importante, sin embargo, es que las cualidades alienten la autenticidad entre los líderes. Para ser un verdadero líder, aconsejan los autores, “sea usted mismo –más aún- y con habilidad”.



# Claridad de objetivos

*La claridad es la preocupación del líder eficaz.  
Si hay una cosa que usted debe hacer como líder, es ser claro.*

## **Todos pueden ser líderes**

No es cierto. Muchos ejecutivos carecen del autoconocimiento o la autenticidad necesaria para el liderazgo. Y el autoconocimiento y la autenticidad sólo son parte de la ecuación.

Las personas además deben querer ser líderes y a muchos empleados talentosos no les interesa asumir esa responsabilidad. Otros prefieren dedicar más tiempo a sus vidas privadas que a su trabajo. Después de todo, la vida no es sólo el trabajo y el trabajo no es sólo ser el jefe.

## **Los líderes generan resultados de negocios**

No siempre. Si los resultados se debieran siempre al buen liderazgo, sería fácil escoger líderes. En todos los casos, la mejor estrategia sería buscar a las personas de las empresas con los mejores resultados. Pero obviamente las cosas no son tan simples. Las empresas de industrias cuasi monopolistas a menudo pueden desempeñarse muy bien con una gestión competente más que con magníficos líderes. De igual forma, algunas empresas bien dirigidas no producen necesariamente buenos resultados, en particular a corto plazo.

## ***Los que alcanzan la cima son líderes***

No necesariamente. Una de las percepciones erróneas más persistentes es que los que ocupan puestos de liderazgo son líderes. Pero los que han alcanzado la cima pueden haberlo hecho gracias a su perspicacia política, no necesariamente debido a una verdadera cualidad de liderazgo. Más aún, los verdaderos líderes se hallan en toda la organización, desde las oficinas de los CEO hasta la planta de producción. Por definición, los líderes son simplemente personas que tienen seguidores y el rango no tiene mucho qué ver. Las organizaciones militares eficaces como la Armada de Estados Unidos entendieron hace mucho la importancia de desarrollar líderes en toda la organización.

## ***Un líder es un gran coach***

Rara vez. Toda una industria casera ha crecido en torno a la idea de que los buenos líderes son buenos coaches. Pero esa mentalidad supone que una sola persona puede inspirar a las tropas además de impartir destrezas técnicas. Desde luego, es posible que los grandes líderes puedan ser también grandes coach, pero sólo ocurre ocasionalmente. Los líderes más típicos son como Steve Jobs, cuyas fortalezas distintivas se relacionan con su aptitud para entusiasmar a otros mediante su visión más bien que mediante sus talentos de *coach*.

# Seis Paradas rumbo a la crisis

En cuanto note que pierde el mercado y que caen sus márgenes de operación puede estar seguro que está en el umbral de una crisis. Reaccione y evite el desplome.

El cambio constante, un ambiente económico complejo, mercados cambiantes, competencia global y modernización tecnológica, las deficiencias administrativas y errores estratégicos, por nombrar algunos, pueden comprometer la estabilidad financiera de una compañía.

La crisis económica que enfrenta EU, nuestro principal socio comercial, empieza a mostrar sus efectos en nuestro país donde la ausencia y/o encarecimiento del crédito afecta negativamente la operación de las empresas que no cuentan con recursos para continuar con proyectos de inversión o refinanciar vencimientos de deuda en el corto plazo.

La escasez de crédito aunada a otros eventos como el encarecimiento de materias primas básicas y la pérdida de competitividad del peso han encendido las señales de alarma en algunas industrias.

Cuando una empresa entra en crisis las miradas recaen sobre el equipo directivo. Su actuación, sus decisiones, su credibilidad e incluso su honestidad serán cuestionadas por acreedores, accionistas, empleados e incluso clientes.

Igual que en otros ámbitos, en el mundo de los negocios el éxito se comparte, pero el fracaso busca culpables, salvo en aquellos casos en que la crisis se presenta como resultado de un evento casuístico aislado como fenómenos naturales, accidentes que suspen-

dan la operación de la planta productiva, cambios drásticos en las preferencias de los consumidores, huelgas. Pero no todo está perdido, la erosión de la situación financiera de una compañía sigue un proceso más o menos lógico que puede y debe ser monitoreado por sus directivos.

## ***El tiempo es oro***

Si bien existen diversos momentos a lo largo de la curva de deterioro de un negocio que brindan la oportunidad de revertir la caída de la empresa, entre más se retrase la identificación y atención del problema y se acerque más a la crisis de liquidez, las decisiones y medidas que tengan que tomarse para reposicionar a la empresa causarán mayores molestias.

Las acciones requeridas para atender la insolvencia de una empresa, tanto desde el punto de vista jurídico como económico, resultan sumamente desgastantes, sin mencionar el efecto del deterioro en el valor del negocio. La progresión de la crisis financiera va inversamente relacionada con el valor de la compañía.

Las crisis financieras son un peligro constante que puede prevenirse con un proceso de reestructuración, sin embargo, una compañía exitosa también debe hacerlo.

Cabe destacar que la pérdida en el valor del negocio no sólo afecta a los accionistas, otras partes interesadas como empleados, proveedores, acreedores fiscales y clientes, sufren de forma directa las consecuencias por la incapacidad de las compañías para pagar sus deudas.

La línea que divide los cambios que experimentan las compañías en crisis es muy tenue; si bien el deterioro es casi siempre gradual -dependiendo de circunstancias como la industria en que se opera y las causas que originaron la crisis- una compañía podría pasar con rapidez de un estado de generación de utilidades a la reducción de sus reservas y así enfilarse a la insolvencia.

# Atienda los síntomas

*Más personas que inspiren confianza a los demás  
y menos que arrojen un chorro de agua fría  
sobre los que han dado un paso en la dirección correcta.*

¿Cómo puede un director detectar síntomas de crisis en su compañía? ¿Qué puede hacer para prevenirlo? ¿Qué acciones debe tomar una vez que la compañía enfrenta problemas financieros?

Es común que los síntomas de deterioro se presenten antes de que la crisis se manifieste. En muchos casos, un tropezón de mayores consecuencias puede evitarse, aislarse y contrarrestarse mediante la detección oportuna del problema y la implementación de medidas correctivas. La detección oportuna e implementación de un plan de acción adecuado son la base para devolver calor al negocio.

Existen varios indicadores que pueden anunciar la llegada de una crisis potencial: índices de capacidad de pago, rentabilidad, liquidez, disminución en la generación de efectivo. Asimismo, existen indicadores cualitativos que permiten al equipo directivo monitorear el desempeño de la empresa y medir su actuación en el mercado. El no contar con esta información es señal de que algo anda mal. Los síntomas principales que deben monitorearse incluyen:

- Disminución endémica del nivel de ventas.
- Caída constante en los márgenes de operación.
- Retraso en el pago de sueldos y salarios, impuestos, proveedores, acreedores financieros.
- Incumplimiento de covenants (convenios)
- Pagos recurrentes de intereses moratorios, multas y recargos.
- Salvedad en dictamen por negocio en marcha.

La pérdida de participación de mercado y la rotación de personal clave, también son síntomas de crisis, en especial si ocurren junto con problemas financieros.

# ***No todo está perdido***

Durante los últimos años, un gran número de compañías se ha reestructurado en un intento por ajustar el pago de sus deudas a la generación de efectivo, reducir gastos, mejorar sus métricas internas y recuperar su ventaja competitiva en el mercado. Por desgracia, en la mayoría de los casos las empresas reconocen la necesidad de reestructurarse demasiado tarde, cuando queda poco margen de maniobra y cuando hacer cambios fundamentales en el negocio es más difícil.

A pesar de que existen muy buenos ejemplos en México de los beneficios generados por compañías que llevaron a cabo una reestructuración ordenada de sus operaciones y pasivos, el tema sigue siendo tabú. Ya sea por razones estratégicas, legales o culturales, las empresas mexicanas aún optan por sobrellevar los efectos de una crisis sin buscar la raíz del problema y una solución permanente.

La reestructuración en México sigue utilizándose en casos de deterioro extremo, como el último refugio, ignorando por completo los beneficios de un proceso de reestructura organizada, oportuna y sobre todo, bien planeada.

La clave de una reestructuración exitosa está en iniciar el proceso antes de que la situación se convierta en una crisis. La reestructuración voluntaria o preventiva puede generar más valor que la reestructuración hecha en virtud de la inminente amenaza de crisis financiera. Una vez que ésta se manifiesta las opciones se limitan, las condiciones de crédito se estrechan, los proveedores se apartan, los clientes buscan proveedores alternativos, entre otras.

Tomar decisiones en tiempos de crisis es muy estresante para los directores y accionistas; por lo tanto, es difícil que encaren el largo y complejo proceso de reestructuración.

Por este motivo es muy importante que la compañía cuente con un equipo dedicado a lidiar con el problema. Éste debe incluir asesores externos que permitan a los ejecutivos clave enfocarse en la

operación de la empresa; es preferible que el desgaste de las negociaciones se deje a los asesores de la empresa, ya que de esa forma se evita el roce y el desgaste de los accionistas y administradores.

Además, en época de crisis resulta de gran utilidad que un asesor externo realice un análisis independiente del negocio, alguien que con una visión fresca cuestione las iniciativas del equipo directivo y proponga escenarios alternos, así como las acciones necesarias para implementarlas y que sea el intermediario con los diferentes grupos de interés involucrados.

En un mundo ideal, los resultados de un proceso de reestructuración debieran ser definitivos y evitar que se vuelva tarea rutinaria de los administradores luchar con este tipo de problemas. Una forma tangible de evaluar el éxito de una reestructura es que el año siguiente al que ésta ocurra, no se hable de los mismos problemas y de una posible "re-reestructuración". Así que debe buscarse una solución realista y duradera que equilibre los intereses de todas las partes involucradas.

En conclusión, dados los desafíos que se avizoran para las empresas mexicanas, los administradores deben estar atentos a las señales de alerta de una crisis potencial, como también tienen que estarlo las compañías exitosas para mejorar su desempeño financiero o prepararse para cambios que se avecinen en el mercado.

En caso de deterioro en las métricas, el actuar anticipadamente incrementará sus posibilidades de éxito. No se debe subestimar la importancia de asesores externos en el proceso, ya que un punto de vista calificado y la capacidad de delegar pueden ser la diferencia.



# *El ejemplo arrastra*

*Para que un equipo se comprometa con un objetivo, se necesita un líder más comprometido que todos ellos juntos.*

Las nuevas iniciativas estratégicas tienden a implantarse de arriba hacia abajo y abrirse camino en medio de una agenda saturada. A menudo, las unidades de las empresas las reciben con cierto descreimiento. Muchas veces no hay modo de introducir estas ideas y la gente se desvía de su eje.

Sin embargo, el mejor camino hacia el desastre es hacer más de lo mismo cada vez mejor mientras el contexto de negocios cambia vertiginosamente. Dar forma a lo que se hará en el futuro implicará un mayor esfuerzo y la movilización de la organización en su conjunto.

La lógica para implantar iniciativas estratégicas es perfecta. No deja lugar a discusión. Para las organizaciones que son "más de lo mismo", plantean un cambio y un desafío de aprendizaje que hace que todos duden.

Es tentador decir: "sí, suena razonable, pero ya estoy muy atareado tratando de cumplir con mis metas". Desde el punto de vista racional se acepta la importancia de las iniciativas, pero todavía falta el compromiso individual y la energía para hacerlo.

## ***De dónde surge la energía***

La energía proviene de un sentido de equilibrio mental y físico con nuestro entorno que nos dispone y predispone a interactuar con él.

Hay factores que producen este estado de disposición: lo que vemos y escuchamos, los buenos y malos recuerdos y el lenguaje corporal que registramos subliminalmente, pero el cerebro no procesa todo de manera lineal.

Nuestro ritmo cardiaco, presión arterial, espasmos musculares y la temperatura de nuestra piel también están allí para decirnos algo. Y finalmente, nuestra decisión de comprometernos con ciertas acciones, y la consecuente energía para realizarlas, es el resultado de un proceso que involucra a todo nuestro cuerpo, llamado "emoción".

Esta decisión se toma antes de que el "cerebro consciente" se haya percatado de lo que está sucediendo y lo único que puede hacer es participar en la racionalización posterior.

Todo lo aquí mencionado se basa en la neurociencia, tan en boga en estos tiempos. La mente procesa mucha más información de la que se es consciente, y la sintetiza como una corazonada sin demasiados detalles para respaldarla. Usted tiene una corazonada sobre cuál es el mejor camino a seguir. Usted siempre puede "cambiar de opinión" –o sea, no seguir su corazonada–, pero ¿Cuántas veces ha tenido que admitir (al menos para sí mismo) que su intuición hubiese sido la decisión más visionaria? "Ojalá hubiese seguido mi intuición para ese proyecto".

# *La lógica no ayuda*

Si usted admite que sus decisiones están respaldadas por su intuición, ¿por qué no darle crédito también a las decisiones de los demás? Tendemos a creer más en nuestra intuición que en la de los otros, porque tenemos más información interna de nosotros mismos y esperamos que los otros se adhieran a nuestras racionalizaciones.

Pero también sus mentes han procesado grandes cantidades de información implícita en el momento de enviar la "corazonada" a su cerebro consciente. Por lo tanto, está claro que poco ayudará ofrecer más argumentos lógicos.

Contrariamente a la creencia popular, sin la información interna el líder no convence a nadie. Hasta los argumentos emocionales estándares pueden resultar inefectivos.

Esto no tiene que ver con la personalidad del líder que todos sueñan. Más bien, tiene que ver con lo que hace este líder. Un líder no puede desentenderse en el trabajo.

## ***Antes que nada, obsérvese***

La primera información a considerar al momento de decidir si un entorno es seguro como para interactuar es el comportamiento de su líder. Hasta se sospecha que algunas regiones del cerebro tienen la tarea específica de constatar esta información. Ciertamente, lo que el líder tiene en mente es contagioso. Por ejemplo, quizás no queramos admitir conscientemente que un líder no parece estar seriamente comprometido con un proyecto, pues preferimos a los líderes que podamos respetar. Hacemos lo que debemos sin ganas, por que nuestro corazón y nuestra intuición no están allí; encontramos excusas para no hacer ciertas cosas, pero empezamos a tener dolores de estómago o de espalda!

Si usted es el líder, no espere que los otros se comprometan o pongan todas sus energías en un proyecto en el cual usted no está genuinamente comprometido. Cuando trabajamos con equipos de ejecución de iniciativas y escuchamos que los líderes potenciales dicen cosas como "tengo un buen grupo de gente para que haga esto para mí", cuando en realidad quieren terminar la frase diciendo "...para que yo pueda seguir dedicándome a mi hobby", sabemos que va a ser difícil que el equipo se comprometa plenamente. Si usted es el líder de un proyecto no proclame que está comprometido con él. Demuéstrelo.

# Prepare a su gente para ganar

*Mas personas que enciendan la vela y menos que maldigan la obscuridad.*

Otro aporte para que la gente decida que es seguro interactuar en determinado entorno es si siente legítimo su rol social en ese ambiente. Siempre preferimos los roles sociales a los que recurrimos naturalmente, sin esfuerzo. Nuestro compromiso y nuestra energía surgen de nuestra habilidad para desempeñar ese rol, y de sentir que los que realmente valen la pena en ese entorno valoran nuestro rol.

Por ejemplo, algunas personas necesitan ser reconocidas para lograr objetivos difíciles. La mejor manera de aniquilar sus energías es no darles metas difíciles, retroalimentación ni reconocimiento. Otros necesitan ser reconocidos como la persona a cargo de algo. Pero un líder inseguro rápidamente los percibe como competencia. En este caso, una manera de arrasar con sus energías es darles responsabilidades y a la vez controlar todo el tiempo sus avances.

Algunas personas necesitan ser reconocidas como parte de un gran equipo. Este rol puede ser de gran ayuda para mantener unido al grupo. Pero algunos líderes más enfocados en la acción podrían perder la paciencia con estas personas demasiado emotivas y pueden acabar con su energía en menos que canta un gallo y quedarse únicamente con la gente capaz de cumplir sus logros de manera individual.

Todo el mundo necesita sentirse respetado. Sin embargo, es muy común el enfoque de "gestión a través del desprecio" por parte de los líderes potenciales que no se sienten muy seguros de sí. ¿Un modo efectivo de matar el compromiso y la motivación de la gente? La exclusión.

Cada vez que le preguntábamos a los líderes con un desempeño efectivo: "¿qué es lo que mejor funciona para su trabajo?", contestaban: "mi atención personal para mi gente". Preparar a la gente para ganar implica simplemente entender los motivos de cada persona, y abrir un espacio para ellos en una situación de ganar o ganar.

En la ejecución de una iniciativa de estrategia no espere energía con un "liderazgo desde el fondo", desde la casa matriz, desde la oficina de la esquina, desde el piso de arriba. Sólo los líderes que predicán con el ejemplo y que preparan a su gente para que ganen a ofrecer el entorno seguro para el aprendizaje y el cambio que va a desatar la energía de la gente.

# *El liderazgo perdurable*

*El buen liderazgo consiste en hacer menos y ser más.*

Las grandes lecciones sobre el liderazgo no cambian.

“Necesitamos líderes”, insiste el historiador estadounidense David McCullough, “y no sólo líderes políticos. Necesitamos líderes en todos los ámbitos, en cada institución, en todo tipo de situación. Necesitamos educar a nuestros jóvenes para que sean líderes. Y, lamentablemente, aquello ya no está de moda”.

McCullough, ganador del Premio Pulitzer en dos ocasiones y conocido anfitrión de televisión, se ha dedicado a pensar durante décadas acerca del papel que desempeñan los líderes estadounidenses. Sus libros, -incluyendo *The Great Bridge*, *The Path Between the Seas*, *Truman*, *John Adams*, y *1776*- brindan descripciones gráficas y laboriosamente detalladas del pasado Americano que recuerdan a los lectores que aunque Estados Unidos alguna vez fue un país muy distinto, las luchas, visiones e ideales de sus fundadores y mejores líderes siguen siendo una fuente constante de inspiración. Sus obras resaltan su profunda creencia que incluso en los momentos más oscuros de la nación, los valores sólidos y anticuados –el optimismo, el trabajo arduo, y la fortaleza de carácter- permanecen en el tiempo.

*Usted se expresa con gran pasión acerca de la necesidad de educar sobre historia. ¿Por qué piensa que es tan importante que un líder tenga lo que usted denomina un sentido de la historia?*

Me gusta recordarles a las personas algo que el general George C. Marshall dijo, en una ocasión, cuando le preguntaron si había recibido una buena educación en el Virginia Military Institute, Marshall

dijo no, "porque no fuimos instruidos acerca de la historia". Sabía que un sentido de la historia es clave para cualquiera que desee ser líder, dado que la historia trata tanto de las personas como de las causas y efectos. El historiador estadounidense Samuel Eliot Morison gustaba decir que la historia nos enseña cómo comportarnos, es decir, qué deberíamos hacer y qué no deberíamos hacer en diversas situaciones. La historia es la historia humana. Jefferson plasmó aquella idea en la primera línea de la Declaración de Independencia: "Cuando en el curso de los acontecimientos humanos..." El énfasis debería recaer sobre la palabra "humanos".

La historia también nos muestra cómo las exigencias del liderazgo cambian de una época a otra, de una cultura a otra. Los líderes del pasado vivían su presente de manera distinta de lo que lo hacemos nosotros. Y, recuerde, no sabían más que nosotros cómo iban a terminar siendo las cosas. Nunca nada seguía el curso previsto, nada estaba predestinado. Mientras más estudiamos el año 1776 y el curso de la Guerra de Independencia, más debemos concluir que es un milagro que las cosas terminaron como lo hicieron. Si el viento en Nueva York hubiese soplado desde otra dirección el 29 de Agosto de 1776, los estadounidenses probablemente estaríamos sorbiendo té y cantando "God Save the Queen"

En consecuencia, el liderazgo en parte tiene que ver con la suerte. Y la suerte, el azar, la mano de Dios –llámelo como quiera- es una verdadera fuerza en los asuntos humanos; es parte de la vida. A Washington lo podrían haber matado; podría haberse enfermado; podría haber sido capturado; podría haberse rendido. Además de ser afortunado, sabía sacar ventaja de un momento de suerte porque tenía el don de un excelente criterio. La suerte brindaba la oportunidad, pero la huida nocturna de Washington por el East River – hecho posible por la dirección del viento- tras una derrota arrolladora en la Batalla de Brooklyn, no habría sido exitosa si no hubiese sido por su liderazgo y las habilidades del coronel John Glover, un comerciante y pescador de Massachusetts quien, con sus Marblehead Mariners, supo hacer el trabajo.

*Por ende, ¿parte de aprovechar la suerte –o el momento histórico afortunado- tiene que ver con reconocer el talento al verlo?*

Sí. Detectar el talento es uno de los elementos esenciales del gran liderazgo. Washington lo tenía en un grado notable. Washington no era un intelectual. No era un orador cautivador. No era un genio militar. Era un líder innato y un hombre de una integridad absoluta.

Era capaz de detectar la habilidad cuando no necesariamente era evidente. A Washington no le gustaban mucho las personas de Nueva Inglaterra, pero sus dos mejores hombres eran nacidos y criados ahí.

Henry Knox, un vendedor de libros de Boston, era un hombre grande, gordo y joven que carecía totalmente de experiencia pero que tuvo una brillante y valiente idea: ir a Ticonderoga, hacerse de los cañones que ahí se encontraban, cargarlos a Boston y echar a los británicos de la ciudad. Todo esto en medio del invierno. Había mil razones por las cuales no funcionaría, pero Washington no sólo logró ver de inmediato que era una gran idea sino que también entendió que Knox era el hombre ideal para efectuar el plan.

Hizo lo mismo con Nathanael Greene, un cuáquero con una marcada cojera y que no poseía la más mínima experiencia militar. Washington observó a Greene y pensó: "Éste podría ser el mejor hombre que tengo". De hecho, Greene resultó ser un mejor estratega y táctico que el mismo Washington. Una vez que reconoció su talento, Washington supo exactamente qué debía hacer con estos dos hombres excepcionales que no encajaban con los estándares habituales. Les dio una oportunidad, soltó sus riendas y los dejó hacer sus trabajos.

Harry Truman, también entendía que más allá de las primeras impresiones puede haber un gran potencial. Considere su elección de Dean Acheson como Secretario de Estado. Acheson parecía el maniquí de un sastre, un verdadero petimetre, con su bigote extravagante, sus elegantes trajes, y su habla aristocrática. Lo más fácil para alguien con la experiencia de Truman habría sido descartar a

Acheson, pero Truman era capaz de ver lo que había debajo de la fachada. Y Acheson, quien fácilmente podría haber desdeñado a Truman, también vio debajo de la superficie. Para Acheson, la cualidad más fuerte e inspiradora de Truman era su "valioso don de la vitalidad, la fuerza vital misma".

Los buenos líderes también juzgan a las personas según cómo manejan el fracaso. Me han dicho que los jóvenes de hoy que entran al mundo de los negocios sufren porque están acostumbrados al reconocimiento permanente. La verdad es que no a todo el mundo le ponen una estrella en la frente. Los buenos líderes no toleran la autocompasión en sí mismos ni en otros. Aquella persona con un desempeño estrella que nunca ha fracasado, nunca se ha caído de bruces, o nunca ha sido humillado públicamente, posiblemente no tenga lo que se requiere cuando las cosas se ponen difíciles.

*A usted le gusta citar al historiador militar Douglas Southall Freeman, quien alguna vez dijo que su trabajo le había llevado a creer que el liderazgo se podía resumir en tres cualidades: "conozca lo suyo, sea hombre, cuide a sus hombres". ¿Qué significa esto exactamente?*

Expresado en términos actuales, "conocer lo suyo" significa tener experticia y experiencia, y conocer aquello de lo que uno habla. Creo que hay tres ingredientes clave en la educación: el profesor, el libro y el trabajo arduo.

Trabaje todo lo necesario para conocer su tema. Pero conocer lo suyo no se trata de sólo acumular información, lo que en sí tiene poco que ver con el conocimiento. Es necesario aprender a analizar los problemas, aprender a hacer las cosas haciéndolas. No se aprende a tocar el piano leyendo un libro al respecto; se aprende a tocar el piano tocando el piano. Se aprende a escribir escribiendo. Se aprende a ser líder liderando a las personas.

*Independiente del género, "ser hombre" significa poseer los atributos de valentía –coraje- resistencia y fuerza de carácter. ¿Está usted tan lleno de sus propias ambiciones y de una sensación de ser*

*el mejor que no es capaz de ver las fortalezas de los otros? ¿Es usted alguien con el que se puede contar cuando las cosas andan mal?*

“Cuide a sus hombres” significa cuide a sus empleados. Interésese genuinamente en ellos. Muestre empatía hacia ellos. Trátelos bien. Yo me espanto cuando me llevan a conocer una fábrica y es evidente que las personas que la manejan raras veces, si es que en alguna, se han paseado entre los hombres y mujeres que allí trabajan.

Por el contrario, considere Washington Roebling, el hombre que construyó el puente de Brooklyn, el hombre que dirigió el proyecto de ingeniería más grande y más ambicioso de la historia hasta aquel entonces. Aún no cumplía los 35 años y su apariencia y forma de ser no sugerían un líder. Estaba lejos de ser la figura carismática que había sido su famoso padre, John A. Roebling. Pero nunca le pidió a una de las personas con las cuales trabajaba que hiciera algo que él mismo no estuviera dispuesto a hacer. Y muchas de las cosas que requería que hicieran eran sumamente peligrosas. Dirigía mediante el ejemplo e intentando siempre resolver los problemas de la manera más adecuada y eficaz. Tras enfermarse de una embolia gaseosa, Roebling se vio obligado a reposar en su casa de Brooklyn Heights, y dirigió todo el proyecto desde una ventana de un piso de arriba con la ayuda de su esposa, Emily Warren Roebling. Ella tuvo que aprender mucho muy rápidamente y resultó ser una excelente asistente de ingeniería.

Pero hay otra cualidad que yo agregaría a la lista de Douglas Southall Freeman. Es la capacidad de persuadir, un atributo que Franklin Roosevelt, entre otros, poseía en gran abundancia. Truman describía esta cualidad como la capacidad de hacer que las personas hicieran lo que deberían hacer sin que se les dijera.

*¿Cómo se aprende a ser un líder al estilo de Truman?*

Hay que empezar por escuchar. Si yo estuviera impartiendo un curso en Harvard Business School, enfatizaría mucho el escuchar. Escuchar significa hacer buenas preguntas y absorber lo que la gente dice. También significa escuchar aquello que las personas no están

diciendo. ¿Qué es lo que les ésta molestando? Yo trabajaba para Edward R. Murrow en la U.S. Information Agency durante el gobierno de Kennedy. "Descubre que es lo que está molestando a las personas", gustaba decir. ¿Qué molestaba a los árabes, a los coreanos, a quien fuera, acerca de la vida, acerca de su país, acerca de nosotros? ¿Y si escucháramos cuidadosamente lo que decían, qué aprenderíamos, y en qué sería diferente nuestro actuar?

Si impartiera un curso para líderes del futuro, también advertiría contra la insidiosa enfermedad de la codicia. Una y otra vez nos enteramos de líderes de empresas a quienes se les descubre engrosando descomedidamente sus propios bolsillos. Ante esto uno se pregunta cómo fueron criados. ¿Qué les enseñaron en casa y en la escuela?

*Al saber sobre la historia, uno llega a entender que algún día a uno también lo juzgarán las generaciones del futuro. ¿Estará usted a la altura? ¿Cómo lo juzgará a usted y a su generación la historia?*

Hay muchos momentos en las vidas de algunas de las personas sobre las cuales he escrito cuando me hubiese encantado haber sido una mosca en el muro. Uno de esos momentos es cuando el viejo John Adams se sentó a conversar con el joven Ralph Waldo Emerson. "Por Dios, cómo quisiera que hubiese más ambición en este país", dijo Adams. Luego esperó un rato y agregó, "esa ambición loable, la ambición para sobresalir". De eso necesitamos mucho más de lo que tenemos, la ambición por sobresalir.

A un MBA le diría: "debes conducirte de una manera que satisfagas tus propios estándares". Es decir, debe sentir que el trabajo que hace es importante, que sus esfuerzos contribuyen a algo más grande que él mismo y su sueldo. Y si finalmente logra ascender dentro del sistema, su buena conducta se convertirá en un estándar para otros. Si descubre que sus estándares chocan con los de las personas que gestionan la empresa, tendrá que salirse y fundar su propia empresa. Desde un comienzo este país se construyó sobre el riesgo. Ésa también es una lección de la historia.

*¿Se le ocurren algunos ejecutivos que encarnen las cualidades de liderazgo que usted ha descrito?*

Puedo pensar en tres. El primero sería mi padre. Él tenía una empresa de productos electrónicos en Pittsburgh, la McCullough Electric Company. Trabajaba arduamente y conocía bien su ámbito, y debió soportar una dura competencia de los grandes conglomerados. Siempre decía: "No critiquen a la competencia. Sólo le perjudicará a usted". Algunas noches, mientras cenábamos, la conversación se semejaba a lo siguiente: mi madre preguntaba: "querido, ¿te llegó el pedido de U.S. Steel?" Mi padre respondía: "no, no me ha llegado". Ella decía: "qué lamentable!" Y él le contestaba: "Bueno, el otro también está obligado a ganarse la vida". Nunca habló de su competencia como si fuera el enemigo. Y cuidaba a su gente. Su empresa era fuerte, exitosa. De hecho, aún existe, cien años después.

Los otros ejemplos son líderes de organizaciones sin fines de lucro.

Rebecca Rimel, directora de Pew Charitable Trusts en Philadelphia, comenzó su carrera como enfermera. Es una mujer visionaria capaz de generar un gran sentido de misión. Su entusiasmo es contagioso y está dispuesta a tomar riesgos. Ella encarna los antiguos dichos: "El que nada arriesga, nada gana", "si vale la pena hacerlo, vale la pena hacerlo bien" y "uno es lo que hace". Son el tipo de cosa que decían las abuelas y posiblemente nunca está de más repetirlos.

En una ocasión, Samuel Johnson señaló que "más frecuentemente requerimos ser recordados de algo que informados".

Dan Jordan, que dirige el Thomas Jefferson Foundation en Monticello, es un gran líder que ha transformado Monticello en un sitio histórico único: con un personal excelente, innovador y apasionado. Cuando la evidencia de ADN sugirió que Jefferson sostuvo una relación con su esclava Sally Hemings y que tuvo tres hijos con ella, Dan dijo a su personal, citando a Jefferson, que "seguiremos la verdad donde sea que nos lleve". Dijo que la fundación dependía de una beca, por lo cual no había que preocuparse de la política o la ima-

gen de Monticello. Reunió a un grupo de expertos que efectuaron un estudio riguroso y emitieron un informe objetivo de sus resultados.

Por cierto, al hacer aquello, estaba mostrando su propia ética como académico.

Dan tiene una lista de reglas de liderazgo que yo he anotado.

Primero, no posee un organigrama. Cree, al igual que Tomas Jefferson, que las personas son más importantes que el papel. Segundo, le dice a su personal que le den las malas noticias primero e insiste en la revelación completa en todo momento. Tercero, se asegura de que su puerta esté siempre abierta y que cualquiera le pueda hablar de cualquier cosa. Cuarto, le dice a su gente que siempre deben asumir la responsabilidad de sus acciones. Quinto, dice que uno nunca puede tener demasiados amigos. Sexto, construya su éxito sobre el éxito de los otros. Séptimo, contrate sólo a actores A. y, finalmente, Dan cree que en última instancia, el carácter es lo más importante.

*Como historiador estadounidense, usted tiene una visión a largo plazo de Estados Unidos. Dado los problemas que este país enfrenta en la actualidad, incluyendo su reputación debilitada en el extranjero, ¿cree usted que Estados Unidos está inmerso en un problema muy grande?*

Suelo ser pesimista en el corto plazo y optimista en el largo plazo.

Por cierto, éste es un momento de gran estrés, peligro, y preocupación. Pero nunca ha existido un momento en el cual Estados Unidos no haya tenido problemas. Y éste dista mucho de ser el momento más oscuro y peligroso que hemos vivido. Cualquiera que diga aquello o que lo piense tiene poco sentido de la historia. Yo sigo siendo optimista respecto de este país. Aún creo que Estados Unidos tiene los trabajadores más productivos del mundo y creo que lo que ofrecemos primordialmente es oportunidad, oportunidades de todo tipo y como nunca antes. Y, en conjunto con nuestra libertad de expresión y de religión, nuestra persistencia en tener un gobierno de

derecho y no de hombres, poseemos esa otra libertad que es tan importante, la libertad para pensar por nosotros mismos. Uno puede llegar a ser estadounidense independientemente de dónde venga y existe una mayor oportunidad para aprovechar al máximo las habilidades personales acá que en cualquier otro lugar.

Dondequiera que viaje, percibo un gran deseo entre las personas de volver a encarrilar al país, de mejorar la educación, mejorar el desempeño en todos los ámbitos, y recuperar el antiguo compromiso con el bien común. El mundo tiene un interés real en nuestra capacidad de hacer aquello, y no se equivoque: para hacerlo, se requerirá de mucho liderazgo fuerte e iluminado.



# Liderazgo que obtiene resultados

*Interfiere tan poco como sea posible.*

*La interferencia aun brillante, crea una dependencia en el líder.*

Pregunte a cualquier grupo de gente de negocios, “¿qué hacen los líderes más eficaces?”, y obtendrá una amplia gama de respuestas. Los líderes fijan la estrategia; motivan; crean una misión; construyen una cultura corporativa. Luego pregunte “¿qué deberían hacer los líderes?”. Si el grupo es experimentado, es muy probable que escuche lo siguiente: el trabajo singular del líder es obtener resultados.

¿Pero cómo? El misterio de lo que los líderes pueden y deben hacer para obtener el mejor desempeño de su gente es antiguo. En años recientes, ese misterio ha generado toda una industria: literalmente, miles de “expertos en liderazgo” han hecho sus carreras a partir del examen y entrenamiento a ejecutivos, buscando generar hombres de negocios que pueden convertir en realidad objetivos audaces, sean éstos estratégicos, financieros, organizativos, o los tres.

Sin embargo, el liderazgo eficaz elude a muchas personas y organizaciones. Una razón de ello es que, hasta hace poco, virtualmente ningún estudio cuantitativo ha demostrado qué conductas de liderazgo precisas generan resultados positivos. Los expertos en liderazgo ofrecen su consejo basados en la experiencia y el instinto. Algunas veces ese consejo da en el blanco; y en otras, no.

Pero una nueva investigación realizada por la firma consultora Hay/BcBer, basada en una muestra aleatoria de 3.871 ejecutivos, seleccionados de una base de datos de más de 20.000 ejecutivos en todo el mundo, revela mucho del misterio del liderazgo eficaz. El estudio descubrió seis estilos de liderazgo distintos, cada uno de los

cuales surge de diferentes componentes de la inteligencia emocional. Tomados individualmente, los estilos parecen tener un impacto único y directo en el clima de trabajo de una empresa, división o equipo y, a su vez, en su desempeño financiero. Quizás más importante aún, la investigación indica que los líderes con los mejores resultados no se apoyan en un solo estilo de liderazgo; utilizan la mayoría de ellos en una semana determinada –de forma fluida y en medidas diferentes-, dependiendo de la situación de negocios. Imagine, entonces, que los estilos son como el conjunto de palos de golf en la bolsa de un jugador profesional. Durante el curso de un juego, el profesional escoge los palos según las exigencias del tiro.

En ocasiones, debe ponderar su elección, pero a menudo ésta es automática. El profesional siente los desafíos que tiene por delante, saca rápidamente la herramienta correcta y de forma elegante la pone a trabajar. Así es como también operan los líderes de alto impacto.

¿Cuáles son estos seis estilos de liderazgo? Ninguno sorprenderá a los veteranos en los lugares de trabajo. De hecho, es probable que cada estilo –ya sea por su solo nombre y breve descripción- resuene en las mentes de cualquiera que lidere o es conducido o, como es el caso de la mayoría de nosotros, hace ambas cosas. Los líderes coercitivos exigen una conformidad inmediata. Los líderes orientativos movilizan a las personas detrás de una visión. Los líderes afiliativos crean lazos emocionales y armonía. Los líderes democráticos crean consenso mediante la participación. Los líderes ejemplares esperan excelencia y autonomía. Y los líderes formativos desarrollan a las personas para el futuro.

Cierre los ojos y con seguridad podrá imaginar a un colega que usa cualquiera de estos estilos. Es muy probable que usted mismo utilice al menos uno. Lo que es nuevo en esta investigación, entonces, son sus consecuencias para la acción. En primer lugar, ofrece una comprensión desmenuzada sobre cómo los diferentes estilos de liderazgo afectan al desempeño y a los resultados. Segundo, brinda una guía clara sobre cuándo un ejecutivo debería cambiarse a otro de los seis estilos. También sugiere fuertemente que es aconsejable

cambiarse flexiblemente. Otro aspecto novedoso es el descubrimiento hecho por el estudio respecto de que cada estilo de liderazgo surge de diferentes componentes de la inteligencia emocional.



# *Medir el impacto del liderazgo*

Ha pasado más de una década desde que las investigaciones vincularon por primera vez aspectos de la inteligencia emocional con los resultados de negocios. El ya fallecido David McClelland, un notable psicólogo de la Universidad de Harvard, descubrió que los líderes que tienen fortalezas en una masa crítica de seis o más competencias de inteligencia emocional eran mucho más eficaces que sus pares que carecían de ellas. Por ejemplo, cuando analizó el desempeño de los encargados de división de una empresa global de comidas y bebidas, descubrió que entre los líderes con esa masa crítica de competencias, 87% se ubicaba en el primer tercio de bonos salariales anuales basados en su desempeño de negocios. Más claro aún, en promedio, sus divisiones sobrepasaron los objetivos de ingresos anuales entre un 15 a 20%.

Aquellos ejecutivos que carecían de inteligencia emocional rara vez estaban clasificados como sobresalientes en evaluaciones de desempeño anuales y sus divisiones tuvieron en promedio un rendimiento más bajo del 20%.

Nuestro estudio buscó obtener una visión más molecular de los vínculos entre el liderazgo y la inteligencia emocional, y el clima y el desempeño. Un equipo de colegas de McClelland, encabezados por Mary Fontaine y Ruth Jacobs de Hay/McBer, estudió la información sobre miles de ejecutivos, o los observaron, anotando sus comportamientos específicos y su impacto en el clima. ¿Cómo motivó cada individuo a sus subordinados directos? ¿Cómo manejó las iniciativas de cambio? ¿Cómo manejó las crisis? Fue en una etapa posterior del estudio que identificamos cuáles eran las capacidades de la inteligencia emocional que impulsan los seis estilos del liderazgo. ¿Cómo se clasifica en términos de autocontrol y habilidades sociales? ¿Muestra el líder niveles altos o bajos de empatía?

El equipo evaluó la esfera de influencia inmediata de cada ejecutivo sobre su clima. “Clima” no es un término amorfo. Definido por primera vez por los psicólogos George Litwin y Richard Stringer y posteriormente refinado por McClelland y sus colegas, hace referencias a seis factores clave que influyen en el clima de trabajo de una organización: su flexibilidad –esto es, cuán libres se sienten los empleados para innovar sin verse preocupados por los trámites burocráticos-; su sentido de responsabilidad hacia la organización; el nivel de estándares que fijan las personas; el sentido de precisión sobre el feedback de desempeño y lo apropiado de las recompensas; la claridad que tienen las personas acerca de la misión y valores; y finalmente el nivel de compromiso hacia un propósito común.

Descubrimos que los seis estilos de liderazgo tienen un efecto cuantificable sobre cada aspecto del clima. Además, cuando analizamos el impacto del clima sobre los resultados financieros –como retornos sobre las ventas, crecimiento de los ingresos, eficiencia y rentabilidad-, hallamos una correlación directa entre ambos. Los líderes que usaban estilos que afectaban positivamente al clima tenían notoriamente mejores resultados financieros que aquellos que no. Esto no quiere decir que el clima organizacional sea el único impulsor del desempeño. Las condiciones económicas y las dinámicas competitivas importan enormemente. Pero nuestro análisis sugiere fuertemente que el clima es responsable de hasta un tercio de los resultados. Y esto simplemente es un impacto demasiado grande como para ignorarlo.

## ***Los estilos en detalle***

Los ejecutivos utilizan seis estilos de liderazgo, pero sólo cuatro de ellos tienen consistentemente un efecto positivo en el clima y en los resultados. Revisemos entonces en detalle cada uno de los estilos de liderazgo:

El estilo coercitivo. La empresa de computación se encontraba en crisis; sus ventas y utilidades estaba cayendo, sus acciones perdían valor abruptamente y los accionistas estaban alborotados. El

consejo de administración incorporó a un nuevo CEO (Chief Executive Officer) que tenía la reputación de ser un artista en darle un vuelco a las cosas. Se puso a trabajar recortando puestos de trabajo, vendiendo divisiones y tomando las difíciles decisiones que deberían haberse tomado años atrás. Así, la compañía se salvó, al menos, en el corto plazo.

Sin embargo, desde un inicio el nuevo CEO creó un reino del terror, intimidando y humillando a sus ejecutivos, gritando su descontento frente al más mínimo error. Los escalafones más altos de la empresa fueron diezmados no sólo por sus despidos erráticos, sino que también por la renuncia. Los reportes directos del CEO, temerosos de su tendencia a culpar al portador de malas noticias, dejaron de traerle noticias por completo. La moral nunca había estado más baja, un hecho que se reflejó en otra caída de la empresa después de su recuperación de corto plazo. Finalmente, el CEO fue despedido por el consejo de administración.

Es fácil entender por qué de todos los estilos de liderazgo el coercitivo es el menos eficaz para la mayoría de las situaciones. Considere lo que el estilo le hace al clima de una organización. La flexibilidad es lo más difícil de alcanzar. La toma de decisiones extremadamente vertical del líder mata las ideas antes de nacer. La gente se siente tan poco respetada que piensa: "no pienso llevar mis ideas hacia arriba por que las descartarán". Igualmente, el sentido de responsabilidad de las personas se evapora: incapaces de actuar por iniciativa propia, pierden el sentido de propiedad y sienten poca responsabilidad hacia su desempeño. Algunos se resienten tanto que adoptan la actitud de "no voy a ayudar a ese maldito".

El liderazgo coercitivo también tiene en efecto perjudicial sobre el sistema de recompensas. La mayoría de los trabajadores de alto desempeño son motivados por algo más que el dinero: buscan la satisfacción de un trabajo que está bien hecho. El estilo coercitivo erosiona tal orgullo. Y, finalmente, este estilo socava una de las herramientas primordiales del líder, motivar a las personas mostrándoles cómo su trabajo calza dentro de una misión mayor y compartida.

Tal pérdida, medida en términos de menor claridad y compromiso, aleja a las personas de sus propios trabajos, las que se preguntan ¿qué importa todo esto?

Dado el impacto del estilo coercitivo, usted podría suponer que nunca debería ser aplicado. Sin embargo, nuestra investigación reveló algunas ocasiones en las que funcionó con maestría. Tome el caso de un presidente de división que fue incorporando para cambiar la orientación de una empresa de alimentos que estaba perdiendo dinero. Su primera acción fue hacer demoler la sala de conferencias de los ejecutivos. Para él, la habitación –con su larga mesa de mármol que parecía ser “la cubierta de la nave espacial Enterprise”- simbolizaba la formalidad asentada en la tradición que estaba paralizando a la empresa. La destrucción de la sala, y el consiguiente traslado a un espacio más pequeño e informal, envió un mensaje que no pasó desapercibido para nadie y como resultado la cultura de la división cambió rápidamente.

Dicho esto, el estilo coercitivo sólo debería ser usado con una cautela extrema y en las pocas situaciones en las que sea absolutamente imperativo, como en un vuelco o cuando se avecina una adquisición hostil. En esos casos, el estilo coercitivo puede romper los hábitos de negocios erróneos y remecer a las personas para que adopten nuevas formas de trabajo. Siempre es apropiado durante una emergencia genuina, como después de un terremoto o un incendio. Y puede funcionar con empleados problemáticos con quienes ha fallado todo lo demás.

Pero si un líder depende únicamente de este estilo o sigue usándolo una vez que la emergencia ha desaparecido, el impacto de largo plazo de su insensibilidad sobre la moral y los sentimientos de aquellos a quienes lidera serán desastrosos.

# Estilos de liderazgo

*Cuando el líder actúa sin egoísmo*

*el grupo simplemente hace lo que debe hacerse.*

*Cuando el líder practica el silencio, el grupo permanece atento*

## **El estilo orientativo**

Tom era vicepresidente de marketing de una cadena nacional de restaurantes, especializada en pizzas, que estaba en problemas. No hace falta decir que el débil desempeño de la empresa preocupaba a los altos ejecutivos, pero éstos no sabían qué hacer. Todos los lunes se reunían para revisar las ventas recientes, luchando por encontrar las soluciones. Para Tom, el enfoque no tenía sentido. "Siempre estábamos tratando de comprender por qué nuestras ventas habían bajado la semana anterior. Teníamos a toda la empresa mirando hacia atrás, en vez de resolver qué debíamos hacer mañana".

Tom vio una oportunidad para cambiar la forma de pensar de la gente en una reunión sobre estrategia, realizada fuera de la empresa. Allí, la conversación comenzó con las mismas obviedades de siempre: la empresa tenía que impulsar la riqueza de los accionistas y aumentar el retorno sobre los activos. Tom creía que esos conceptos no tenían el poder de inspirar a un gerente de restaurante a ser innovador o a hacer un trabajo que fuera mejor que la media.

Tom realizó una movida audaz. En medio de la reunión, hizo un apasionado llamado para que sus colegas pensarán desde la perspectiva de los clientes. "Los clientes quieren conveniencia", dijo. La empresa no estaba en el negocio de los restaurantes, estaba en el negocio de distribuir pizza de alta calidad y convenientes. Aquella noción –y ninguna otra- debería impulsar todo lo que la compañía hacía.

Con su vibrante entusiasmo y visión clara – sellos de estilo orientativo-, Tom llenó un vacío del liderazgo en la empresa. De hecho,

su concepto se convirtió en el corazón de la nueva declaración de la misión. Pero este radical avance conceptual fue sólo el principio. Tom se aseguró de que esa declaración se incorporara al proceso de planificación estratégica de la empresa como impulsor del crecimiento. Y garantizó que la visión fuera articulada de modo tal que los gerentes de restaurantes locales entendieran que ellos eran la clave del éxito de la compañía y tuvieran la libertad para descubrir nuevas formas de distribuir pizzas.

Los cambios no se hicieron esperar. En cosa de semanas, muchos gerentes de locales comenzaron a garantizar tiempos de despachos nuevos y más rápidos. Mejor aún, empezaron a actuar como emprendedores, encontrando ingeniosos lugares para abrir sucursales: kioscos en esquinas concurridas y en estaciones de buses y trenes, hasta en carritos en aeropuertos y vestíbulos de hotel.

El éxito de Tom no fue casual. Nuestra investigación indica que, de los seis estilos de liderazgo, el orientativo es altamente eficaz, impulsando cada aspecto del clima. Considere la claridad. El líder orientativo es un visionario; motiva a las personas, aclarándoles cómo su trabajo calza dentro de la visión mayor de la organización. Las personas que trabajan para estos líderes entienden que lo que hacen importa y por qué.

El liderazgo orientativo también maximiza el compromiso hacia las metas y la estrategia de la organización. Al enmarcar las tareas individuales dentro de una visión mayor, el líder orientativo define los estándares que giran en torno a esa visión. Cuando el líder brinda un feedback sobre desempeño – ya sea positivo o negativo-, el criterio singular es si ese desempeño favorece o no a la visión. Los estándares para el éxito son claros para todos, así como las recompensas. Finalmente, considere el impacto de este estilo sobre la flexibilidad. Un líder orientativo determina el fin, pero por lo general les da a las personas una gran libertad de acción para que conciban sus propios medios. Los líderes orientativos le dan a la gente la libertad para innovar, experimentar y tomar riesgos calculados.

Debido a su impacto positivo, el estilo orientativo funciona bien en casi cualquier situación de negocios. Pero es particularmente eficaz cuando una empresa está a la deriva. Un líder orientativo establece un nuevo curso y vende a su gente una visión renovada y de largo plazo.

Por potente que sea, el estilo orientativo no funcionará en todas las situaciones. Por ejemplo, este enfoque falla cuando un líder trabaja con un equipo de expertos o pares que tienen más experiencia que él; éstos podrían ver en él a alguien pomposo o sin sintonía con la realidad. Otra limitación: si un ejecutivo trata de ser orientativo y se vuelve arrogante, podría socavar el espíritu igualitario de un equipo eficaz. A pesar de estas advertencias, los líderes demostrarían su sabiduría si optan por escoger con más frecuencia el “palo” orientativo, en lugar de no hacerlo. Tal vez esto no garantice acertar en el hoyo con un solo golpe, pero ciertamente ayuda en la partida mayor.

## ***El estilo afiliativo***

Si el líder coercitivo exige “haz lo que digo”, y el orientativo pide “ven conmigo”, el afiliativo dice “las personas son lo primero”. Este estilo gira alrededor de las personas, quienes lo proponen valoran a los individuos y a sus emociones por encima de las tareas y metas. El líder afiliativo brega por mantener contentos a los empleados y por crear armonía entre ellos. Gestiona construyendo vínculos afectivos fuertes y luego cosecha los frutos de tal enfoque, principalmente, una lealtad férrea. Este estilo también tiene un marcado efecto positivo en la comunicación. Las personas que se caen bien hablan mucho entre ellas. Comparten ideas e inspiración. Este estilo promueve la flexibilidad: los amigos se tienen confianza, permitiendo que la innovación y la toma de riesgos sean habituales.

La flexibilidad también aumenta por que un líder afiliativo, al igual que un padre que ajusta las reglas del hogar para un adolescente que está madurando, no impone restricciones innecesarias sobre cómo deben hacer su trabajo los empleados. Les dan la libertad de hacer su trabajo en la forma que creen es la más eficaz.

En cuanto al sentido de reconocimiento y recompensa por un trabajo bien hecho, el líder afiliativo ofrece un amplio feedback positivo. Ese feedback tiene una potencia especial en el lugar de trabajo, porque es poco frecuente: aparte de una revisión anual, por lo general la mayoría de las personas no recibe ningún feedback sobre los esfuerzos del día a día, o sólo recibe feedback negativo. Esto hace que las palabras positivas del líder afiliativo sean más motivadoras. Finalmente, los líderes de este tipo son maestros en la construcción de un sentido de pertenencia. Por ejemplo, es probable que inviten a sus subordinados a comer o a tomarse un trago, a solas, para saber cómo les va. Traerán una torta para celebrar un logro de un grupo. Son constructores de relaciones innatas.

Joe Torre, el alma y corazón de los Yankees de Nueva York, es un líder afiliativo clásico. Durante la Serie Mundial de 1999, Torre atendió hábilmente la psiquis de sus jugadores mientras éstos soportaban la olla de presión emocional de la carrera por el primer lugar. Durante toda la temporada, hizo un hincapié especial por elogiar a Scott Brosius, cuyo padre había fallecido en ese período, por haber mantenido su compromiso con el equipo a pesar de estar de luto.

En la fiesta de celebración después del último juego del equipo, Torre buscó específicamente al lateral derecho Paul O´Neill. Aunque esa mañana, había recibido la noticia de la muerte de su padre, O´Neill decidió jugar en el partido decisivo; y estalló en lágrimas al finalizar el encuentro. Torre hizo un esfuerzo por reconocer la lucha personal de O´Neill llamándolo “un guerrero”. Torre también usó la celebración de la victoria para alabar a dos jugadores, cuya participación el año siguiente estaba amenazada por disputas contractuales. Al hacerlo, envió un mensaje claro al equipo y a su dueño: que valoraba enormemente al grupo de jugadores como para perderlos.

Junto con prestarle atención a las emociones de su gente, un líder afiliativo también debería expresar sus emociones en público. El año en que el hermano de Torre estuvo al borde de la muerte, en espera de un trasplante de corazón, compartió sus preocupaciones con sus jugadores. También habló con franqueza con el equipo acerca de su tratamiento de cáncer de próstata.

El impacto generalmente positivo del estilo afiliativo lo convierte en un enfoque adecuado para todo tipo de situaciones, pero los líderes deberían emplearlo particularmente cuando intentan construir armonía en el equipo, aumentar la moral, mejorar la comunicación o reparar la confianza quebrantada. Por ejemplo, una ejecutiva de nuestro estudio fue contratada para reemplazar a un líder de equipo despedido.

El anterior líder se había atribuido el trabajo de sus empleados y había intentado enemistarlos. Finalmente, sus esfuerzos fallaron, pero el equipo que dejó atrás tenía sospechas y estaba agotado. La nueva ejecutiva se las arregló para enmendar la situación instintivamente, mostrando honestidad emocional y reconstruyendo lazos. Varios meses después, su liderazgo había creado un sentido de compromiso y estímulo renovado.

A pesar de sus beneficios, el estilo afiliativo no debe ser utilizado de forma única. Su enfoque exclusivo en el elogio puede permitir que el mal desempeño no sea corregido: los empleados pueden percibir que la mediocridad es tolerada. Y puesto que los líderes afiliativos pocas veces ofrecen consejos constructivos sobre cómo mejorar, los empleados deben por sí mismos darse cuenta de cómo hacerlo. Cuando las personas requieren instrucciones claras para navegar entre desafíos complejos, el estilo afiliativo los deja sin timón. De hecho, si se depende de él en exceso, lo cierto es que este estilo puede conducir al fracaso. Quizás sea por ello que muchos líderes afiliativos, incluyendo a Torre, usan este estilo en estrecha conjunción con el estilo orientativo. Los líderes orientativos formulan una visión, fijan estándares y permiten a la gente conocer la forma en que su trabajo favorece las metas del grupo. Combine eso con el enfoque cálido y cultivador del líder afiliativo, y obtendrá una combinación potente.

## ***El estilo democrático***

La hermana María gestionaba un sistema de escuelas en una gran área metropolitana. Uno de los colegios – el único colegio pri-

vado en un vecindario empobrecido- había estado perdiendo dinero durante años, y la arquidiócesis ya no podía permitirse que siguiera funcionando. Cuando la hermana María recibió finalmente la orden de cerrarlo, no se limitó a cerrar sus puertas. Citó a una reunión a todos los profesores y personal del colegio, y les explicó los detalles de la crisis financiera; era la primera vez que los que trabajaban en el establecimiento eran informados sobre el aspecto financiero de la institución. Ella les pidió ideas sobre cómo mantener abierto el colegio y sobre cómo manejar el cierre, si se llegaba a ese punto. La mayor parte de la reunión, la hermana María se limitó a escuchar.

Hizo lo mismo en posteriores encuentros con los padres y la comunidad, así como en una cadena sucesiva de reuniones con los profesores y personal del colegio. Después de dos meses, existía un consenso: el colegio tendría que cerrar. Se hizo un plan para transferir a los estudiantes a otros establecimientos del sistema católico.

El resultado final no fue distinto a si la hermana María hubiese seguido adelante y cerrado el colegio el día que debía hacerlo. Pero al permitir que las partes interesadas de la escuela llegaran colectivamente a esa decisión, la hermana María no recibió ninguna de las reacciones adversas que habría acompañado a una movida de ese tipo. La gente lamentó la pérdida del colegio, pero comprendió lo inevitable de la situación. Prácticamente nadie objetó el cierre.

Compare eso con las experiencias de un sacerdote de nuestro estudio que encabezaba otro colegio católico. A él también se le ordenó cerrarlo. Y lo hizo, por decreto. El resultado fue desastroso: los padres interpusieron demandas legales, los profesores y los padres protestaron, y en los periódicos locales se publicaron editoriales en que atacaban la decisión. La resolución de las disputas se demoró un año, tiempo en el que no se pudo seguir adelante ni cerrar el colegio.

La hermana María ejemplifica el estilo democrático en acción, y sus beneficios. Al invertir tiempo en obtener ideas y acuerdos de las personas, un líder construye confianza, respeto y compromiso. Al dejar que los trabajadores tengan el derecho de opinar en las decisiones que afectan sus metas y cómo realizan su trabajo, el lí-

der democrático impulsa la flexibilidad y la responsabilidad. Y al escuchar las preocupaciones de los empleados, aprende qué hacer para mantener la moral en alto.

Finalmente, dado que tienen derecho para opinar al fijar sus metas y los estándares para evaluar el éxito, las personas que operan en un sistema democrático tienden a ser muy realistas acerca de qué puede o no ser logrado.

Sin embargo, el estudio democrático tiene sus inconvenientes, razón por la cual su impacto en el clima no es tan alto como el de algunos otros estilos. Una de sus consecuencias más exasperantes puede ser la realización de reuniones interminables, en las que una y otra vez se vuelven a considerar las mismas ideas, el consenso se mantiene elusivo y cuyo único resultado visible es programar más reuniones. Algunos líderes democráticos usan ese estilo para evitar tomar decisiones drásticas, a la espera de que suficientes discusiones detalladas en algún momento alumbrarán la solución. Pero lo cierto es que su gente termina sintiéndose confundida y sin liderazgo. Incluso este enfoque puede intensificar los conflictos.

¿Cuándo funciona mejor este estilo?

Este enfoque es ideal cuando es el mismo líder el que no está seguro sobre la mejor dirección a seguir y necesita ideas y consejos de los empleados capaces. Incluso si el líder tiene una visión fuerte, el estilo democrático funciona bien para generar ideas frescas para ejecutarlas.

Desde luego, el estilo democrático tiene mucho menos sentido cuando los empleados no son competentes o no están lo suficientemente informados como para ofrecer consejos sensatos. No hace falta decir que es un error construir consenso en tiempos de crisis. Considere el caso de un CEO, cuya empresa de computación estaba seriamente amenazada por cambios en el mercado. El ejecutivo siempre buscaba el consenso sobre qué hacer. Mientras los competidores sustraían clientes y las necesidades de éstos cambiaban, siguió designando comités para considerar la situación. Cuando el mercado vivió un repentino cambio debido a una nueva tecnología, el CEO se quedó paralizado en medio de la vía.

El consejo de administración lo reemplazó antes de que pudiera nombrar a otro grupo de trabajo para considerar la situación. El nuevo CEO, ocasionalmente democrático y afiliativo, se apoyaba mucho en el estilo orientativo, especialmente durante sus primeros meses.

## ***El estilo ejemplar***

Al igual que el coercitivo, el estilo ejemplar tiene su lugar en el repertorio del líder, pero debería ser usado en contadas ocasiones.

Eso no es lo que esperábamos encontrar. Después de todo, los sellos característicos de este estilo suenan admirables. El líder establece estándares de desempeño extremadamente altos y él mismo los ejemplifica. Es obsesivo en cuanto a hacer las cosas más rápido y mejor, y pide lo mismo de todos quienes lo rodean. De inmediato identifica a las personas de bajo desempeño y demanda más de ellas. Si no llegan a estar a la altura de la situación, las reemplaza con quienes pueden hacerlo. Usted pensaría que este enfoque mejora los resultados, pero no es así.

De hecho, el estilo ejemplar destruye el clima. Muchos empleados se sienten agobiados por las exigencias de excelencia del líder que marca el paso, y su moral decae. Las orientaciones para el trabajo puede que estén claras en la mente del líder, pero no las establece claramente; espera que la gente sepa qué hacer e incluso piensa: "si te lo tengo que decir, eres la persona equivocada para el puesto". El trabajo ya no es asunto de dar lo mejor de sí, dentro de un rumbo claro, sino que de adivinar lo que el líder quiere. Al mismo tiempo, las personas sienten a menudo que el líder no confía en ellas para trabajar de acuerdo a su propio estilo o para tomar la iniciativa.

La flexibilidad y la responsabilidad se evaporan; el trabajo se vuelve tan enfocado en las tareas y tan rutinario que resulta aburrido.

En cuanto a las recompensas, el líder que marca el paso no brinda feedback sobre cómo lo están haciendo las personas o se inmiscuye para hacerse cargo cuando piensa que están rezagadas. Y si

el líder se ausenta, la gente se siente sin dirección; está demasiado acostumbrada a que el “experto” establezca las reglas. Finalmente, el compromiso cae bajo el régimen de un líder de este tipo, porque las personas no tienen idea de cómo su esfuerzo encaja dentro del cuadro mayor.

## ***El estilo formativo***

Los líderes formativos son excelentes en delegar; dan a los empleados asignaciones desafiantes, aunque eso signifique que las tareas no serán cumplidas prontamente. En otras palabras, estos líderes están dispuestos a soportar fallas de corto plazo si ello favorece el aprendizaje de largo plazo.

De los seis estilos, nuestro estudio descubrió que el estilo formativo es el que se usa menos. Muchos líderes nos dijeron que no tenían el tiempo, en esta economía de alta presión, para el lento y tedioso trabajo de instruir a las personas y ayudarlas a crecer. Pero después de una primera sesión, ello toma poco o nada de tiempo adicional.

Los líderes que ignoran este estilo están pasando por alto una herramienta poderosa: su impacto sobre el clima y el desempeño es marcadamente positivo.

Hay que admitir que existe una paradoja en el efecto positivo del estilo formativo sobre el desempeño, puesto que se enfoca primordialmente en el desarrollo personal y no en tareas inmediatas relacionadas con el trabajo. Aun así, el estilo formativo mejora los resultados. La razón: exige un diálogo constante, y ese diálogo tiene una forma de empujar hacia arriba a todos los impulsores del clima.

Tome el caso de la flexibilidad. Cuando un empleado sabe que su jefe lo observa y se preocupa por lo que hace, se siente con libertad para experimentar. Después de todo, está seguro de obtener un feedback constructivo y rápido. Igualmente, el diálogo constante propio de este estilo garantiza que las personas saben lo que se

espera de ellas y cómo su trabajo encaja en una visión o estrategia más amplia. Eso afecta la responsabilidad y la claridad. En cuanto al compromiso, el estilo formativo también es de ayuda, porque el mensaje implícito de este estilo es "creo en ti, estoy invirtiendo en ti y espero tus mayores esfuerzos". Los empleados a menudo llegan a estar a la altura de este desafío con corazón, mente y alma.

El estilo formativo funciona bien en muchas situaciones de negocios, pero tal vez sea más eficaz cuando las personas que lo reciben están "dispuestas a ello". Por ejemplo, este estilo funciona particularmente bien, cuando los empleados ya están conscientes de sus debilidades y desearían mejorar su desempeño. De manera similar, funciona bien cuando los empleados se dan cuenta de que el cultivo de nuevas habilidades puede ayudarlos a progresar.

En contraste, el estilo formativo tiene poco sentido cuando los empleados, cualesquiera que sean los motivos, son resistentes al aprendizaje o al cambio de sus maneras de trabajar. Fracasa si el líder carece de la experticia para ayudar al empleado. El hecho es que muchos ejecutivos no están familiarizados con este estilo, o simplemente son ineptos a la hora de aplicarlo; particularmente, cuando se trata de brindar un feedback sobre el desempeño constante, que motive en vez de crear miedo o apatía. Algunas empresas se han dado cuenta del impacto positivo del estilo y están tratando de hacer de él una competencia central. En algunas compañías, una porción significativa de los bonos anuales están vinculados al desarrollo de los subordinados directos del ejecutivo. Pero muchas organizaciones aún tienen que aprovechar las ventajas completas de este estilo de liderazgo. Aunque el estilo formativo no esté enfocado en los "resultados finales", los brinda.

# La cara de la empresa

*Una marca, aunque parezca increíble, puede representar más de 60% del valor comercial de la compañía.*

Mucho es lo que se habla sobre las marcas. También es extenso el universo de conceptos e ideas que existen en torno a cómo desarrollar una estrategia efectiva para su manejo. Sin embargo, aún existen varias dudas. De ahí que, a continuación, se respondan algunas de las más frecuentes.

## **¿Qué es una marca?**

Es la base de la relación entre una empresa y sus clientes. Además, asegura las ganancias futuras al generar preferencia y lealtad.

Una marca no puede ser definida sólo por un producto, ni un logotipo o nombre; la marca garantiza la calidad y consistencia del producto en el tiempo. El servicio o producto que ofrecen las compañías puede ser el mismo, pero la confianza a la marca es lo que las diferenciará.

En las últimas décadas, la aparición de nuevas potencias industriales, las mejoras en los sistemas de producción y la estandarización de niveles de calidad alrededor del mundo dieron como resultado productos y servicios con características funcionales y niveles de calidad muy similares, eliminando ventajas competitivas regionales y dejando sólo elementos intangibles para la preferencia de un cliente.

Xerox, por ejemplo, mantuvo un fuerte liderazgo por muchos años en la venta de copadoras y, tiempo después, compañías asiáticas no sólo igualaron su tecnología, sino que la mejoraron. La respuesta

Xerox, entonces, fue perfeccionar su tecnología e invertir en un nuevo posicionamiento de su marca.

## ***¿Cómo se mide el valor de una marca?***

Las marcas forman parte importante de los activos de cualquier empresa. En muchos casos, pueden representar más de 60% del valor comercial de una compañía. Para calcularlo, se emplea un sistema de valoración muy similar al financiero (utilizado para evaluar empresas y/o proyectos). Es decir, se estiman las ganancias futuras relacionadas con los servicios y/o productos de una marca o un portafolio de marcas y se trasladan a valor presente, usando una determinada tasa de riesgo.

Para el cliente, la marca agrega valor al disminuir los riesgos de compra. Una metodología aceptable para determinarlo es calcular el máximo sobreprecio o *reacti* que una persona está dispuesta a pagar con relación a otros productos equivalentes y, también, establecer el nivel de lealtad del consumidor, según los años o veces que escoge una marca sobre otras.

## ***¿Cuál es la situación de las marcas en México?***

A raíz de la apertura comercial, la competencia ha traído nuevas opciones de productos y servicios al mercado, con lo cual, las marcas han cobrado una mayor importancia. Además, la misma apertura ha motivado un número relevante de fusiones y adquisiciones entre empresas, lo que ha creado la necesidad de valorar las marcas para fijar los precios en el proceso de negociación.

Tenemos casos donde no sólo las marcas mexicanas han sido capaces de defenderse de embates externos, sino que se han ex-

pandido con éxito a los mercados internacionales. En la industria de alimentos y bebidas, y en la cementera podemos observar ejemplos sobresalientes. Aunque, en su mayoría, las empresas mexicanas se encuentran en un proceso de definición de estrategias y sistemas de administración de sus marcas. La mayor parte de las empresas mexicanas están empezando a entender la cultura de la creación y administración de marcas, como lo hacen compañías líderes internacionales desde hace tiempo.

## ***¿Para manejar una marca, importa el tamaño?***

El tamaño de la empresa no es un factor decisivo. Todas las empresas deben tener una estrategia de marca definida, una organización preparada para implementarla y un sistema de administración permanente que garantice consistencia a través del tiempo.

Compañías pequeñas tienen, en ocasiones, la ventaja de poder implementar estos programas más fácilmente que las empresas grandes, debido a que suelen ser menos burocráticas y más flexibles. Las empresas grandes, por su parte, pueden destinar más recursos financieros y humanos en este proceso.

## ***¿Cómo se crea una estrategia de marca?***

Debe cumplir un objetivo: lograr una identidad diferente y única frente a la competencia, que muestre valores que se reflejen en una visión y misión específica. Para ello, hay que determinar el área donde la marca puede desarrollarse, plasmando dos elementos básicos: la identidad y la arquitectura de marca.

## ***Una marca asegura las ganancias futuras de la empresa al generar preferencia y lealtad entre sus clientes***

Por el alto valor económico que las marcas representan para una empresa, se recomienda que los responsables de la misma tengan un alto nivel dentro de la arquitectura organizacional. Deben estar por encima de las áreas de finanzas y mercadotecnia y ser apoyados por representantes de diferentes departamentos que influyan en la administración de la marca.

## ***¿Cuánto tiempo lleva crear una marca fuerte?***

Las marcas con mayor valor en el mundo muestran que, con excepción de las interactivas, su promedio de vida está por encima de los 40 años, que es el caso de marcas fuertes mexicanas. Sin embargo, la falta de consistencia es tal vez el principal problema de las empresas nacionales. Los cambios de directivos y los gustos personales a menudo modifican su posicionamiento; tal situación destruye el valor acumulado con el tiempo. De ahí que los líderes de la empresa deben involucrarse en la creación de estrategias y sistemas de administración, e insistir en que éstos permanezcan.

# *Cómo aprovechar al máximo el potencial de las personas en su empresa*

*En el trabajo lo más importante es lo que uno LOGRA, no lo que uno HACE.*

Una fábrica en muy malas condiciones, en realidad a punto de ser cerrada, se convierte en una de las más eficientes en todo Estados Unidos y se le reconoce hasta en la Casa Blanca. ¿Cómo lograr que un cambio drástico y positivo como éste suceda?

Dos líderes corporativos se percatan que la gente que labora en la organización es buena y conoce su trabajo, el problema es la falta de interés. Es por ello que comienzan a aplicar GUNG HO dentro de su tan deteriorada fábrica. Pero, ¿que significa GUNG HO?

Expresión china que los norteamericanos adoptaron y que significa trabajar juntos, no es tan sólo una expresión de entusiasmo o un saludo, su esencia va mucho más allá.

Gung Ho es una técnica revolucionaria para estimular el entusiasmo, el desempeño y lograr resultados increíbles en cualquier organización, de hecho es tan fascinante y efectiva que no sólo es para la mejora dentro de la organización, sino que se puede tomar como proyecto de vida.

Los tres principios de Gung Ho: el espíritu de la ardilla, el estilo del castor y el don del ganso, van de la mano y no se pueden saltar, se deben aprender y posteriormente aplicar uno a la vez. Es importante seguir el proceso en orden.

Vamos a hablar del primero de estos tres principios: el espíritu de la ardilla.

Este primer principio está basado en saber cuál es la importancia del trabajo que realizamos. Las ardillas necesitan saber la importancia de su puesto ya que dependen de ello para sobrevivir. Tienen una meta y están motivadas para conseguir esa meta, de lo contrario morirán.

1. Lo mismo pasa con los humanos, necesitamos no sólo identificarnos con el puesto y trabajo que desempeñamos a diario, sino también saber cuál es la función y el verdadero significado tanto para uno mismo como para los demás.

Debemos estar convencidos del trabajo que realizamos para comprender la razón por la cual es necesario y hacer de este mundo un sitio mejor para vivir. Es preciso aprender a ver la forma como ayudamos a los demás con lo que hacemos. Se necesita ver el trabajo en función del impacto humano, es aquí donde analizamos si el trabajo que uno realiza ayuda a la humanidad, entonces, podemos decir que nuestro trabajo trasciende.

El trabajo debe verse como algo más que simples unidades, gráficas, balances. Es como jugar basket-ball con la vista fija en el marcador en lugar del balón. Debemos ocuparnos de lo esencial para poder tener éxito y lo esencial en el juego es el balón, así como lo esencial para la organización es su gente.

Comprender el lugar que ocupa el trabajo realizado, dentro del gran contexto de las cosas, es una de las formas más rápidas y seguras de sentirse bien con uno mismo, el amor propio, y éste es el comienzo de Gung Ho.

2. Otro punto importante del que nos habla este primer principio es el poder fijar metas de las cuales uno mismo y los demás miembros del equipo se sientan orgullosos. Para que la meta sea compartida debe existir un compromiso en todos los miembros para cumplirla.

Las metas las fijan todos en conjunto, no sólo los gerentes. El planteamiento de lo que se pretende alcanzar debe ser claro. Además, la gente debe estar realmente convencida de lo que está haciendo para que funcione.

Existen dos tipos de metas: las metas de resultados que son planteamientos claros sobre lo que deseamos alcanzar y las metas de valores, planteamientos que describen el impacto que deseamos tener sobre la vida de los miembros de nuestro equipo.

3. Los valores, que son más responsabilidad de la gerencia que las metas, sostienen el esfuerzo y guían la conducta, de hecho son la guía de todos los planes. Estos valores deben sostenerse a través de tiempos difíciles, es decir, que la congruencia juega un papel muy importante dentro de este tema.

## ***¿Cuál es la diferencia entre un valor y una meta?***

Los valores no se establecen de la misma manera que las metas. Una meta queda establecida en el momento mismo en que se anuncia. Un valor sólo se hace realidad cuando uno mismo lo demuestra en la manera de actuar y en el comportamiento que uno le exige constantemente a los demás.

Las metas son para el futuro. Los valores son el presente. Las metas se establecen. Los valores se viven. Las metas cambian. Los valores son rocas inmutables en las cuales se puede confiar. Las metas ponen en marcha a la gente. Los valores sostienen el esfuerzo. Con las metas, generalmente hay dos que son críticas. Con los valores, cada uno de ellos es crítico.

# ***¿Cómo hacer para que los miembros del equipo apoyen tus valores, se convenzan de las metas y se comprometan?***

En principio, debemos notar que dentro de una organización Gung Ho a los trabajadores se le llama miembros del equipo.

Es por ello que debemos ser honestos, hablarles siempre con la verdad, crear una atmósfera de confianza, buscar el bienestar de los integrantes del equipo y no solamente saber, sino comprender que el trabajo es más que importante, que vale la pena, que trasciende.

Así como no se puede obligar a la gente a coincidir con las metas, tampoco se le puede obligar a estar de acuerdo con los valores, pero lo que sí se puede y debe hacer es imponer obediencia en cuanto a los valores y las metas de su organización.

Para una organización Gung Ho uno de los valores centrales es la dignidad de un trabajo. Para mantener una actitud de Gung Ho, los valores son los que deben mandar.

Dentro del espíritu de la ardilla, existen tres conceptos que engloban la esencia de este principio:

1. ¿Por qué estamos aquí?
2. ¿Cuáles son nuestras metas?
3. ¿Cuáles son los valores que han de guiarnos?

En conclusión, podemos decir que el espíritu de la ardilla es lograr algo que se considera importante y que vale la pena a través de metas y valores que crean resultados eficientes, positivos y de camino al éxito.

# *Empresas de hoy y ayer, el contraste*

*Las compañías han cambiado con el tiempo, conozca lo IN y lo OUT en las prácticas empresariales.*

## **Las modas de empresa que vienen y se van**

Las compañías con organigramas extensos, jefes autoritarios y sin capacitación, tienen pocas posibilidades de éxito en nuestros días.

La globalización y la llegada a México de negocios transnacionales han puesto de moda conceptos como productividad, competitividad y calidad total. Para lograr sus objetivos, las empresas de hoy “ponen sus ojos” en los recursos humanos, pues saben que cuidar a su personal implica al mismo tiempo mejores procesos y buenos resultados. El panorama también marca una tendencia hacia el desarrollo integral en las empresas. Aquí, algunas de las prácticas empresariales que los expertos aseguran que “vienen” o están en boga y las que por el túnel del tiempo se van.

## **IN**

### **¿Por qué?**

Las tendencias apuntan hacia organizaciones chatas, que separen al director del operador en tres niveles, cuando mucho.

Están de moda las estructuras planas y multidisciplinarias y los gerentes que realizan varias funciones.

La administración de recursos humanos que tiene mayor libertad.

La gente puede participar, generar ideas y aportarlas al negocio.

## ***Procesos***

Los recursos tecnológicos siguen a la vanguardia, pero se ven como una parte del todo. Sirven para facilitar resultados y minimizar tiempos de trabajo.

Abaratar los costos es una tendencia que llegó para quedarse.

Las empresas distribuyen correctamente su infraestructura y encadenan de forma efectiva sus procesos.

Los proveedores forman parte del negocio y reciben un mejor trato.

Otra tendencia en las compañías es realizar alianzas estratégicas, con lo que acortan los procesos y benefician al cliente común.

## ***Recursos humanos***

### ***Altos mandos***

La palabra "jefe" ya no se usa. Ahora se llaman líderes, enfocados "hacia el resultado común".

También se escucha a los de abajo, pues la toma de decisiones involucra a todos los niveles de la empresa.

### ***Reclutamiento***

Las bases de datos y los sistemas electrónicos localizan con facilidad perfiles de puestos a escala internacional.

# **OUT**

## ***¿Por qué?***

Lejos de las nuevas tendencias están las empresas funcionales, con estructuras pesadas y tradicionales, de esquemas poco flexibles.

Atrás quedan los organigramas piramidales con muchos niveles: director, gerente, jefe, supervisor, operador...

Los negocios que se enfocan únicamente a la producción.

## ***Procesos***

Dar mayor valor a los activos, como si fueran lo único importante en el ciclo productivo.

Poca atención en la forma de distribuir el equipo y en el orden de los procesos.

No tomar en cuenta a los proveedores.

Realizar todos los procesos, sin considerar los beneficios en tiempo y costos que implican las posibles alianzas empresariales.

## ***Recursos humanos***

Los jefes que ordenan e imponen sus decisiones están pasados de moda.

Los gerentes todopoderosos, que son los únicos capaces de generar ideas.

## ***Reclutamiento***

Acudir a universidades, asociaciones o poner anuncios para solicitar personal.



# Cuidado con el estrés

Las tensiones laborales pueden ocasionar desde agruras hasta cáncer. Ese dolor de cabeza que se niega a desaparecer o esa gastritis que padece sin razón aparente podrían ser el resultado de tensiones laborales o de lo que conocemos como estrés.

Este mal al interior de la empresa puede tener consecuencias importantes como "retrasos, reducción de la creatividad de los empleados, incremento de accidentes laborales, disminución en la calidad y cantidad del trabajo, más jubilaciones anticipadas, aumento de quejas, rotación de personal y ausentismo".

El estrés no respeta sexo ni edad, pero ataca sobre todo a aquellas personas sometidas a continuas presiones. La reacción inmediata que produce este mal, consiste en preparar el cuerpo ante una situación de peligro, "ya sea para correr o para enfrentarlo".

## Control

Es por esto que, cuando una persona se estresa, sus músculos se tensan, las manos se le ponen frías y sudorosas y las mandíbulas apretadas fuertemente. Sin embargo, no son estos síntomas los que producen directamente un mal al organismo, sino el hecho de no desahogarse del susto, el enojo o la frustración.

El estrés es una enfermedad psicosomática que se presenta en tres niveles dentro de las personas: el psicológico, que puede provocar irritabilidad y ansiedad, el fisiológico, que acarrea dolores musculares, ritmo cardiaco acelerado e insomnio; y el conductual, que puede ocasionar problemas sexuales, cambios en los hábitos alimenticios, en la forma de vestir e incluso agresividad.

Más aún, si el estrés no es controlado y conducido adecuadamente, puede traer consigo complicaciones serias a la salud, que pueden ir desde "agruras, digestión ácida, gastritis, úlcera, colitis, diabetes, hasta algunos tipos de cáncer, alergias, hipertensión e infartos".

Por eso tenemos que empezar a diagnosticarnos con respecto a qué niveles de estrés vivimos y comenzar a prevenirlos, indica el especialista al explicar que las personas más afectadas por el estrés son las que tienen a su cargo la toma de decisiones, esto incluye al personal de mandos medios, y aquellos empleados en contacto directo con los clientes y sin capacidad de decidir.

En la medida que los empresarios tengan trabajadores más sanos, sus empresas serán más productivas, indica.

Es más sencilla la orientación que decirles: "tómame la incapacidad de diez días".

Aquí algunos consejos que le permitirán controlar su estrés:

### ***Musicoterapia***

Escuchar música es una buena terapia, pues las frecuencias rítmicas de algunas melodías penetran directamente en el cerebro y tienen un efecto relajante.

### ***Tomar agua***

Beber un mínimo de dos litros de agua disuelve los jugos gástricos (que pueden acumularse por la tensión) y ayuda a desecharlos por medio de la orina.

### ***Deporte***

Practicar deporte por la tarde o noche, una vez que salga de trabajar, es una excelente terapia, siempre y cuando éste no sea de competencia.

### ***Contacto social***

Procure un mayor contacto social en el que se incluya diversión, una conversación agradable y convivencia, le permitirá relajarse.

### ***Una copa***

Tomar una onza de alcohol como relajante, el equivalente a una bebida, también le puede ayudar a reducir tensiones. Dos onzas son las recomendadas como máximo a la semana.

### ***Baño caliente***

Tomar un baño con agua caliente le ayudará a desinflamar y relajar los músculos.

### ***Reír***

Reír a carcajadas provoca una mayor oxigenación al cerebro y por lo tanto, una mayor relajación.

### ***Caminar***

En caso de una situación estresante, camine dentro de su misma oficina por cinco minutos, eso le ayudará a tranquilizarse.



# *Un buen jefe debe saber cómo delegar*

*No se trata de dar órdenes sin "ton ni son", sino de fomentar la toma de decisiones de los subordinados y el espíritu de cooperación en un equipo de trabajo.*

Hoy, los negocios necesitan fomentar la toma de decisiones desde abajo, el dilema es ¿cómo conceder poder y a su vez controlar?

En los años sesenta y setenta, la rigidez y la cadena de mandos no se ponían en duda, y era impensable otorgar poder a los empleados para favorecer a la empresa. En los últimos dos decenios, esta situación ha cambiado.

Hoy, el ritmo de los negocios impulsa a reorientar la toma de decisiones desde abajo. También se valora el conocimiento, la especialización e iniciativa del trabajador.

Sin embargo, seis de cada diez mexicanos no saben delegar. Somos campeones de boxeo, de natación, de caminata, pero no de fútbol o *reacti*, donde hay que hacer trabajo en equipo. Esto, demuestra el individualismo de las personas, quienes no se dan cuenta de que el trabajo en conjunto genera mejores resultados.

Un individuo que sabe pedir ayuda, sabe delegar; el que no, se echa encima compromisos. El miedo a ser rechazados y la prepotencia, son dos de las causas por las que la gente no pide ayuda.

Gerardo, reactivo asesor de Epsilon Consultores, abunda sobre el tema al señalar que un problema generalizado en Guadalajara, radica en que la mayor parte de los gerentes o mandos medios que quieren centralizarlo todo, toman todas las decisiones o no tienen confianza en su gente.

No obstante, este tipo de actitudes son modificables, sólo es cuestión de que las personas se decidan a cambiarlas. "Las actitudes están fundamentadas en algo natural: mamá enseñó a pedir, a comprometerse, a dar las gracias, a decir por favor". Son elementos básicos enseñados en la niñez y perdidos después. Tenemos que recordar los principios para que la gente pueda aplicarlos en el trabajo.

## ***Dejarlos crecer***

Delegar tareas es una actividad básica dentro de la empresa. El líder debe ayudar a otros a que se desarrollen y que incrementen su desempeño, para que pueda realizarse, es necesario que conozca las habilidades de su gente, pues de lo contrario, les tiene desconfianza. Entonces, debe destinar tiempo a conocer las aptitudes de cada integrante, capacitarlo y entrenarlo. Esta inversión le reedituará en más tiempo para poder dedicarlo a sus actividades principales.

De esta forma, hay beneficios para ambas partes. El jefe no se sentirá abrumado con el trabajo y podrá dedicarse a las labores que sólo él puede desempeñar. Por otro lado, la gente a su alrededor desarrollará un espíritu de trabajo, ya que se sentirá importante y participativa en el proceso del trabajo.

Algunas personas creen que los colaboradores trabajan únicamente a través del castigo; otros que es mejor enfocarse al reconocimiento. El mejor sistema es el que toma en cuenta el desarrollo personal de cada elemento, para determinar la forma de dirigirlo, considera el asesor de Epsilon Consultores.

Para poder delegar de forma eficaz, recomienda seguir cuatro pasos.

El primero consiste en identificar las tareas que se tienen que desempeñar. Cualquiera tarea que alguien más pueda hacer tan bien como el líder, se debe delegar, explica el consultor. Es mejor compartir las decisiones, siempre y cuando no sean responsabilidad única del encargado o repercuta en sus decisiones personales.

Una vez que se establecieron las labores, hay que seleccionar a la persona que va a realizarlas. Existen algunos factores que deben tomarse en cuenta, como son la destreza y la disponibilidad del individuo.

La delegación más sencilla consiste en asignar una tarea a alguien que la haya realizado antes con buenos resultados. Pero otras cosas se complican: aunque algunas personas tienen experiencia, les falta disponibilidad o carecen de habilidad a pesar de que están dispuestas a trabajar. La labor del líder es trabajar en las carencias de sus subordinados, para solventarlas.

Cuando el grupo tiene nuevos elementos, o una persona con pocas habilidades, es bueno asignarles una tarea sencilla. Esto les dará mayor seguridad y podrán adquirir la habilidad para hacer las cosas mejor. En el desempeño de las tareas, 80 por ciento radica en la actitud y 20 por ciento en la aptitud.

El tercer paso consiste en comunicarle a la gente qué debe hacer y en qué momento. Aquí, el jefe tendrá que hacer uso de sus destrezas en relaciones humanas, "tiene que ser muy específico, pero también debe pedir las cosas por favor; motivarlos. Explicar el porqué de su función, y los beneficios, tanto personales como laborales que obtendrá al hacerlo".

Aprender a delegar tareas no significa que el jefe se ha quedado sin la responsabilidad de que las cosas se lleven a cabo de forma adecuada, advierte.

Cuando una persona tiene poca experiencia, el líder debe facilitar su desempeño, darle seguimiento, explicarle y capacitarlo para que comprenda sus labores.

La supervisión es tal vez la parte más importante. En una persona menos experimentada, la supervisión debe ser periódica y cercana. Alguien con mayores habilidades, necesita más libertad. El equilibrio radica en dar retroalimentación sobre el trabajo y reconocer a los empleados. Hay tres formas para reconocerlos. Con el reconocimiento positivo, el encargado agradece y motiva a su colaborador por las tareas bien realizadas.

Cuando la persona ha hecho bien unas cosas, pero le falta mejorar en otras, hay un reconocimiento combinado. El correctivo se utiliza, con respeto, cuando las cosas no están bien hechas.

El asesor explica que nunca se deben usar dos tipos de reconocimiento: el no reconocimiento y el reconocimiento negativo o con agresiones.

Por último, para cerrar el ciclo de las delegaciones, es importante que el trabajador resuma su actividad, para que pueda asimilar todo el proceso, y junto con el líder, evaluar los resultados.

# *Para ser un buen supervisor*

La comunicación debe ser la herramienta por excelencia de los jefes en cualquier empresa, aquí algunas sugerencias para mejorarla.

Una actividad no se desarrolla de la mejor forma sin alguien que la supervise. Hay tres tipos de comunicación: la crónica o " el rollo", la mediocampista, que es cuando las personas le echan la culpa a otros de lo que pasa, y la comunicación de calidad. Una de las principales funciones de un supervisor es propiciar esta última.

Para que la gente sepa comunicarse, es fundamental que los colaboradores y el supervisor compartan un mismo lenguaje. Una costumbre que afecta a la comunicación es la de los "penseques" y los "creiques", pues esto causa muchos "perjudiques". En las organizaciones es muy común decir: es que yo pensé que, o yo creí que tú, entonces se echan la bolita unos a otros. Con un lenguaje de calidad, las situaciones se presentan de una forma más organizada.

La actitud del supervisor influye directamente en el desempeño de la gente. Una persona motivada trabaja mejor. Mucha gente se va porque no les dan las gracias o no les dicen por favor. Una causa puede ser la falta de conocimiento para dirigir a los colaboradores.

## *Influir en la gente*

Generalmente, las personas que no saben dirigir usan diminutivos: Ahí te encargo porfavorsito, que me pases la plumita. El lenguaje fuerte, concreto y preciso, es señal de una mayor habilidad en la dirección. Esto no significa que el líder tenga que ser prepotente,

sino que debe adaptarse a las circunstancias de la gente que está a su cargo: debe ser fuerte cuando tenga que serlo, y débil cuando se deba.

El supervisor, debe aprender también a delegar responsabilidades, pedir ayuda y trabajar en equipo, sin embargo, "requiere educación y preparación", para esto. Una característica más que debe asumir el supervisor y transmitir a los empleados, es la toma de decisiones.

"Mucha gente no lo hace por temor a equivocarse o a comprometerse, pero hay que enseñar que error más fracaso, es igual a éxito".

Hay que caerse cuantas veces sea necesario, y nos han educado que el error es malo, cuando el proceso es equivocarse y levantarse. Lo importante es no permanecer en el error, es el supervisor quien evalúa el daño y propone soluciones para seguir adelante.

Hay un principio que dice: "todo lo aprendi en el kinder". Así, retomando el aprendizaje asimilado desde niños, los adultos pueden adaptarlo para que funcione en su trabajo.

Con estos fundamentos, tenemos que uno de los problemas con el desempeño de los supervisores radica en el manejo de las emociones. "Es un problema muy latino".

# *Cinco argumentos para seguir aprendiendo*

Quizás alguna vez se ha preguntado: ¿qué sentido tiene la educación para los empresarios?

Hacia finales de la década de los 40, Gandhi escribió un artículo donde exponía, con profundidad, las ventajas de que uno mismo cultivara mangos para alimentarse, pero como experiencia de un proceso de aprendizaje. La anécdota resulta de interés porque, precisamente, un buen líder se preocupa no sólo por mantenerse al día, sino por dominar algún campo del conocimiento, de preferencia práctico.

Ahora bien, la mayoría de las personas reconoce que la educación es un proceso que ocurre, en primera instancia, en la familia.

Sin embargo, también se acepta, en igual proporción, que la formación personal, valores incluidos, no termina en el hogar. Quienes tienen éxito saben que la educación y el aprendizaje serán compañeros constantes, y nos atreveríamos a decir hasta queridos y apreciados, en su ruta por la vida. Las personas exitosas, según algunos autores, son aquellas que se han dado cuenta de que el futuro no es la proyección del presente, pues ya entendieron que habrá cambios, reflexiones, rupturas y que, para estar mejor preparados, es muy conveniente desarrollar la capacidad de aprendizaje.

De hecho, sólo aquellos que tienen el deseo verdadero de ser mejores entrarán en un proceso de mejora que, en su fase inicial, es interno. La educación, bien entendida y comprendida, comienza dentro del individuo. Es más, la fase de cambio complicada, la que

mayor resistencia implica y a veces hasta traicionera resulta, es la que tiene su efecto en uno mismo. Y bien lo saben las personas que deciden hacer ejercicio, bajar de peso o dejar de fumar porque, las más de las veces, no pueden “obedecerse”. Entonces, ¿quiénes logran esa transformación interna? Sólo la gente que tiene la firme convicción de que dicho trance terminará con números positivos en la hoja de su balance personal.

En otras palabras, y teniendo en mente el nombre de algunos ejecutivos y directivos que han resistido la presión que implica la capacitación constante, vale la pena mencionar que la educación para los empresarios tiene sustento en cinco ideas que, bien ejecutadas, garantizan resultados importantes.

**1. Apertura de mente.** Es la capacidad de recibir ideas nuevas. Para Fernan Lubkan, profesor filipino de la Universidad de Asia y el Pacífico, el primer paso de la educación es el saber escuchar y saber leer. “Escuchar para decidir mejor, no para dejar contento – que se logra – a quien escuchamos. De hecho, en su trabajo sobre liderazgo anamórfico, el también fundador del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE) afirma que una de las características existentes en todo líder es la empatía, es decir, la capacidad de escuchar bien, de ponerse en los zapatos de otro. Covey también lo menciona en sus famosos 7 hábitos de la gente altamente efectiva.

**2. Inteligencia emocional.** Además de escuchar, ahora debemos mostrar la capacidad de ser flexible e innovar, pero a la vez, hay que exhibir confianza en uno mismo. La voluntad de querer emprender lo decidido, aunado a la capacidad de escuchar (darse cuenta uno mismo de qué es lo que sucede) completa las características de la llamada inteligencia emocional, concepto desarrollado por Daniel Goleman.

**3. Aprendizaje como experiencia vivencial.** Las escuelas modernas hacen énfasis en que el profesor interactúe. En las familias modelo, los padres y las madres enseñan a los hijos con el ejemplo. La clave de la formación está precisamente en poder hacer

que las personas aprendan haciendo; con casos no sólo reales, sino vivenciales y hasta dramáticos.

**4. Capacidad de generalizar.** Quien se dedica con empeño a aprender, descubre con cierta sorpresa, que ha cultivado más de lo que creía, especialmente en el caso de los que estudian más. Las personas con capacidad de generalización son las que aprenden de todo, pero no superficialmente. Realizar actividades simples, diversas, concretas, en campos diferentes a lo ordinario y habitual, o profundizando más y analizando nuevas facetas distintas de las habituales, incrementa su capacidad cerebral. Entender un artículo de fondo o leer y comprender una vez en la enciclopedia deja, además de conocimientos, una nueva capacidad de pensamiento.

**5. Mejora de habilidades.** Las cualidades que se desarrollan con un buen entrenamiento se vuelven hábitos de respuesta rápida, casi como movimientos reflejo. Con esto se adquiere una verdadera gema, quizá al principio escondida, que consiste en acrecentar la capacidad de aprender. Quienes mejoran sus habilidades han aprendido a aprender. Al adquirir conocimientos nuevos, las personas han dominado, hasta cierto punto, el difícil proceso del aprendizaje. Saber aprender abre horizontes inmensos de conocimiento, para uno mismo y para los demás.

Los resultados de este proceso de formación y aprendizaje son tres:

1. Humilde y segura confianza en uno mismo.
2. Pasión por entender, que es pasión por aprender.
3. Inteligencia completa (intelectual y emocional, con manejo de voluntad, capacidad de escuchar, de ser flexible e innovar, pero también, y sobre todo, de aplicar lo aprendido en uno mismo).

Con seguridad, quien obtenga tales resultados, será útil para la dirección de una empresa, su familia, ciudad y país. En resumen, se convertirá en una mejor persona.



# *Empiece su carrera con el pie derecho*

Ser humilde, saber escuchar, correr riesgos y adaptarse a los cambios, son algunas de las características que deben reunir aquellos que desean comenzar sus labores profesionales.

A pesar de su formación universitaria, muchos estudiantes ignoran cuáles son las cualidades y actitudes más valoradas por los empleadores a la hora de seleccionar jóvenes profesionales. Por eso, el consejo de un experto podría serles útil para dar los primeros pasos en una compañía.

En primer lugar es preciso que se distancie de la teoría e incorpore herramientas prácticas. Uno de los errores más comunes de los jóvenes es mantener un discurso puramente académico. Es muy frecuente escuchar frases como que en la escuela se hacía de una manera o teóricamente el mejor proceso es éste. Estas actitudes demuestran que el joven está tratando de adaptar la organización a sus propios esquemas, más que adaptarse él mismo a la organización.

El recién graduado debe tener una formación sólida, que incluya dominio de inglés y otro idioma, y de herramientas informáticas. El joven tiene que tomar como palanca de su carrera profesional el aprendizaje y el estudio constante, no sólo especializándose en un tema particular, sino también en otras áreas de gestión.

Para crecer se debe invertir tiempo y dinero para incorporar nuevos conocimientos en forma permanente. Sin embargo, antes de hacer esta inversión es aconsejable evaluar la identidad profesional, analizando las debilidades, fortalezas, preferencias, reacciones ante situaciones críticas y la relación con los padres y superiores.

El joven debe ejercer su profesión en función de sus intereses y aptitudes; descubrir la verdadera identidad profesional garantiza un motor para el aprendizaje constante.

Si de actitudes se trata, la humildad y la pasión son dos cualidades apreciadas por los especialistas. La humildad permite mantener una buena relación con los compañeros y hace posible el aprendizaje. Cuando uno cree que conoce todo, es muy difícil escuchar a los que realmente saben y aprender algo nuevo. En cuanto a la pasión, hay que mostrar muchas ganas por lo que se hace, pero nunca enamorarse de lo que se hizo, porque eso detiene el crecimiento. Es aconsejable que los jóvenes tengan mucha pasión y poca ambición. Deben controlar su desesperación por ganar dinero o ascender dentro de la empresa, porque tienen que entender que todo llega a su tiempo, sin saltar etapas.

Otra virtud consiste en mostrarse activo y dispuesto a convertirse en el protagonista de su propia carrera. El joven debe trazar su propia ruta dentro de las condiciones que le brinda la compañía.

El joven debe tener capacidad de aprendizaje, innovación, flexibilidad, trabajo en equipo y autonomía. Correr riesgos, saber preguntar, aceptar desafíos, estar dispuesto al cambio, ser abierto y creativo, son las piezas que faltan para armar el retrato del joven profesional ideal.

# Los diez mandamientos

*Hay preceptos de la vieja economía que nunca se deben olvidar.*

**1. Más temprano que tarde, el flujo debe ser positivo.** Se acabaron las épocas en donde un plan de negocios de tres páginas y la promesa de generar flujos de caja positivos en cinco años servían para acceder a financiación. El viejo principio de rentabilidad vía flujo, y no vía capitalización, está más vigente que nunca.

**2. Los mercados se equilibran, es decir, la oferta es igual a la demanda, y no hay espacio para todos.** El pastel no es infinito, y solamente las compañías eficientes y enfocadas hacia sus consumidores podrán capturarlo.

**3. La liquidez es reina.** Las acciones y opciones de una compañía de Internet siguen siendo atractivas, pero el dinero contante y sonante es ahora necesario para atraer capital humano y para lograr ejecutar a cabalidad el plan de negocios.

**4. El producto y la calidad son fundamentales.** La imagen y las relaciones públicas son importantes. Pero, al final, lo que importa es el producto, el entendimiento que tenga la compañía sobre las necesidades de sus consumidores y, en últimas, el valor que le genere al cliente. Hoy vale más pensar en el producto y su relación con el mercado que en salir primero. Corolario: No siempre el que llega primero a un mercado será el líder.

**5. La ejecución es irremplazable.** Aunque la visión es muy importante, no hay nada, que reemplace un buen equipo de ejecución.

Esto es lo único que garantiza que los ingresos de la compañía serán una realidad y que los clientes recibirán a tiempo el producto y/o servicio que se ofrece.

**6. El cliente manda.** Hasta hace poco, los inversionistas, la junta de asesores y el tráfico eran lo más importante. Ahora vuelve a renacer el viejo adagio de que el cliente es el rey. Las compañías que no enfoquen todos sus esfuerzos a satisfacer las necesidades de sus clientes, morirán.

**7. Construir una marca requiere más que dinero.** Las épocas en donde se gastaban millones de dólares en publicidad para lograr posicionar una marca en doce meses se acabaron. Ya no vale ser la compañía con mayor gasto en mercadeo; ahora lo que vale es el gasto eficiente y enfocado para lograr reconocimiento de marca.

En últimas, es necesario que el producto y/o servicio que ofrece una compañía esté acorde con el mensaje publicitario.

**8. Hay que generar barreras de entrada sostenibles.** El capital humano, la tecnología, la calidad del producto y la marca son barreras de entrada reales. Quienes logren levantar barreras en estos frentes serán los sobrevivientes.

**9. Tener más de 30 años de edad y experiencia en el mundo real, agrega mucho valor.** Hoy se requiere de personas experimentadas en niveles altos de la organización, pues la necesidad de administrar procesos, operaciones y recursos humanos sigue siendo tan válida como en el pasado.

**10. Internet diluye fronteras, pero no las elimina.** Todavía existen diferencias entre el mercado de México y el de Brasil; entre los mercados regionales y el mercado hispano en Estados Unidos. Y aunque el todo es más que la suma de las partes, las partes todavía importan.

# *Escasez de talento genuino*

*Las empresas que no incrementen la capacidad y cualidades de su personal están condenadas a recibir un fuerte golpe: perder a sus mejores elementos.*

**E**l desempeño de cada empleado y la impresión que éste tiene de su organización pueden ser elementos de las compañías.

De ahí que, para Dale Gifford, presidente ejecutivo de Hewitt Associates, una consultora en recursos humanos con poco más de 2,400 clientes alrededor del mundo, lo más importante para una empresa es, y será, su gente. En otras palabras, descuidar al individuo y las relaciones entre éste y sus compañeros de trabajo, es una bomba de tiempo que terminará por ahuyentar al personal más diestro y capaz.

## ***¿Cuáles son las tendencias en la administración de los recursos humanos?***

Las empresas e individuos más flexibles serán los ganadores. Todos enfrentan nuevos retos, desafíos que surgen como resultado del proceso globalizador. Grandes multinacionales tratan de desarrollar mercados en todo el mundo al mismo tiempo que buscan funcionar más eficientemente. Además, la ola de fusiones y adquisiciones representa nuevos desafíos en México.

Este fenómeno se suscita por cambios tecnológicos. Muchos clientes se quejan de la falta de talento genuino, de gente brillante.

Hay una batalla entre las corporaciones por reclutar a la gente más talentosa. Hace 10 años, por ejemplo, la situación era distinta; se creía que había demasiada gente y se buscaba recortar personal. Hoy, la mayoría de las compañías compiten por sumar más genios a sus filas.

## ***¿Cuál es su ejemplo de trabajador perfecto?***

Hay varios elementos a considerar. Uno de ellos es la destreza de poder operar en un mundo que cambia rápidamente. Este trabajador debe percibir el cambio como algo emocionante, más que temible, no importa si la transformación es tecnológica o relativa a un contexto multicultural. Se trata de pensar joven, ver oportunidades y entusiasmarse con ellas.

Se requiere gente que acepte nuevas tecnologías. Personas a quienes internet y las telecomunicaciones no los cohiban. No se trata de individuos que hayan vivido en muchos países o conozcan varios idiomas, sino que puedan apreciar las diferencias de operar en un ambiente multicultural. Es necesario que el trabajador vea esas diferencias como algo interesante y positivo que contribuye al progreso de su compañía. Claro, no es fácil encontrar empleados con tales características.

## ***¿Cuánto durará ese perfil?***

Considerando las tendencias demográficas se puede predecir con confianza que continuará, por lo menos, otros 20 años. Si alguna economía empieza a tener problemas, sus compañías no podrán crecer mucho y, en consecuencia, tampoco su personal. Sin embargo, la escasez de talento será un aspecto importante que, en dos décadas, garantizará la demanda de empleados de primera.

## ***¿Cuáles son los factores más críticos que hoy influyen en el éxito o fracaso de las compañías?***

La creciente importancia de los recursos humanos es un cambio claro. Hoy los empleados son elemento crítico para el éxito de la organización. Ya no es cuestión de crear una estrategia, cerrar la mejor fusión o adquisición o tener la estructura financiera más sólida. Hay que emplear a los mejores y comprometerlos con la corporación.

Es vital que el personal sepa y entienda la dirección en que su organización navega y que le enardezca la travesía. Cada persona necesita enfocarse a conducir a la firma al éxito y salir todos ganando. Es menester reducir la brecha entre persona y compañía; despertar a una situación donde la empresa triunfe por y con su gente.

Muchas corporaciones ya están entendiendo que el éxito a largo plazo radica en empleados talentosos, con un enfoque preciso de su papel en la compañía y que gozan haciendo que prospere.

## ***¿Qué impulsó el desarrollo de esta tendencia?***

En parte se debe a la tecnología. El mundo es mucho más rápido que hace 10 años. Por ejemplo, en aquel entonces el empleado ahorra cada tres meses en la caja de ahorro de la empresa, la que informaba al final de ese lapso cuánto dinero tenía el empleado. Si éste quería cambiar su opción de inversión, debía esperar tres meses. Hoy se cuenta con cajeros automáticos, fax, teléfonos celulares e información financiera instantánea. Nadie quiere esperar tres meses para averiguar el desempeño de alguna inversión y decidir si es necesario cambiarla.

Para revisar el desempeño del mercado bursátil no hay más que hacer una llamada telefónica o conectarse a internet. Nuestras expectativas giran alrededor de información buena y rápida. Es necesario hacer más proyecciones y modelos. Si nuestros clientes quisieran manejar lo mismo, tendrían que hacer una inversión enorme y pulir nuevas habilidades.

## ***¿Qué sigue en el campo de los recursos humanos?***

En los últimos cinco años su importancia se ha incrementado substancialmente, en parte, por la carestía de talento a escala internacional; otra razón es la proliferación de firmas que ofrecen servicios y de la industria de capital humano más que de manufactura. Muchos países han visto una conversión del trabajo hacia actividades basadas en el intelecto. Por esto, el ser humano es hoy más importante que la línea de ensamble.

Más que en máquinas, la humanidad está interesada en las relaciones y el significado de su labor. Los individuos trabajan no sólo por dinero, también buscan otros alicientes como poder hacer algo por su empresa, la influencia del éxito de la firma en su vida y las oportunidades que dicha situación puede abrir para otras de sus actividades profesionales.

# *Las 5 reglas del director de recursos humanos ideal*

Su puesto tendría que llamarse director de desarrollo de personal y, dado que será el responsable de cuidar e incrementar el activo más valioso que usted tiene: su gente, deberá poseer, al menos, la serie de atributos que a continuación se listan:

1. Capacidad para pensar y operar, tanto estratégica como tácticamente dentro de la organización.
2. Conocimiento del negocio: alguien que está acostumbrado a operar en la industria ganadera, por ejemplo, poco tiene que hacer en un lugar cuyo producto principal sea la venta de contenidos o el desarrollo de software.
3. Comprensión, en alto grado, de las metas de la organización y el tipo de empleados que se necesita para alcanzarlas.
4. Saber qué aspectos del capital humano deben desarrollarse para que el empleado ayude a lograr los objetivos de la organización.
5. Capacidad para innovar e impulsar el cambio y desarrollo constante del capital intelectual de la compañía.



# 7 Secretos de dirección y serenidad

*Asociar, empujar y crear, son los verbos favoritos de un director general.*

La acción de dirigir una empresa suele asociarse con la energía, el empuje, el acto creador, la actividad febril y el contagio del entusiasmo. Pero puede tal vez generar una óptica activista de la gerencia general. Precisamente por ello nos parece hoy oportuno subrayar una cualidad de la dirección que suele dejarse en la sombra por los propios directivos. En otras palabras, el director de una organización debe ser sereno.

La serenidad es una característica humana que se sitúa entre dos posturas emotivas en que suele caer el director en momentos de crisis. Nada más oportuno que hablar de ello hoy, cuando el ciudadano y la organización enfrentan en México las crisis más notables que han aparecido en los últimos 70 años. Crisis significa ruptura, alternativa, que requiere aptitud de discernimiento: crisis y criterio derivan de una misma fuente etimológica. Y en éstas estamos hoy, como es evidente.

La serenidad consiste en aceptar una actitud, un criterio, diferente de estas dos posiciones ante las situaciones críticas: el fanatismo: "A nosotros no nos puede pasar nada, porque si pasara, la vida ya no tendría sentido. **Esto no es cierto: a nosotros nos puede pasar todo, y la vida incluso la nuestra seguiría teniendo sentido.** Nuestro hundimiento personal no lleva consigo el enterramiento de México.

La otra postura extrema en que podemos caer ante las crisis sería el fatalismo: a nosotros nos puede pasar todo y, por tanto, cualquier

cosa que hagamos será indiferente; la cual tampoco es una postura acertada, porque hay muchos acontecimientos que dependen de nosotros, y que son susceptibles de cambiar dependiendo de nosotros.

La serenidad, entonces, es una posición que hace compatible la realidad, por difícil que sea, sin caer en el fatalismo; y con el apasionamiento, sin caer en el fanatismo. Postura intermedia por la que hacemos compatible la aceptación de la realidad por difícil, decimos, y penosa que resulte, con el apasionamiento que pone en el trabajo el fanático, y la lucha con ganas para que nuestros proyectos se hagan realidad, en contra de todo fatalismo. Como se ve, la serenidad es un trazo fundamental que debe entrar en el perfil del director. Sería bueno saber cuáles son las características imprescindibles para poder decir de nosotros que somos hombres serenos.

Éstas son las seis características cruciales de un director que actúa con serenidad.

### **La alta dirección implica un coeficiente de múltiples cualidades humanas.**

**1. Mantenerse en lo básico.** La solución no va a venir de otro lado: como siempre, hay que comprar y vender bien. Esto no se suple con nada. Las cosas no se van a dar por arte de magia. Hay que reconocer nuestro negocio y concentrarnos en él.

**2. No dedicarse a lo extraordinario.** En situaciones extraordinarias o críticas debo hacer extraordinariamente bien lo básico, en contra de la tendencia usual según la que, en tales situaciones, debo cambiar de actividad dedicándome a tareas que desconozco. No nos vamos a sacar la lotería. Por tanto, no vamos a jugar con ella. Debo distinguir entre cambiar la situación en que me encuentro y "cambiar de situación", para aventurarme en otra distinta (lo cual equivale no pocas veces a una huida).

**3. No mandar con amenazas ni extrovertiendo nuestro mal humor.** Para las personas responsables, como las que deben trabajar

con nosotros, la situación crítica es ya de hecho suficientemente agresiva, siendo disfuncional incrementar el peligro añadiendo promesas de castigo, y desahogando el propio nerviosismo por el medio primitivo de transmitirlo a los demás. El hombre sereno no es el que nunca se pone nervioso; es el que aguanta los nervios que tiene. El hombre sereno no pone nerviosos a los demás, sino que los contagia del sosiego que consigue.

**4. Ser transparentes.** No debemos ocultar, ni disimular, ni disminuir las dificultades a los demás, si queremos que nos ayuden a superarlas. No pueden colaborar con nosotros para resolver problemas que desconocen... incluso habrá que ser transparentes acerca de la posibilidad de la pérdida de su propio puesto, pero no sólo el de los demás: también el mío. Debe distinguirse entre emitir amenazas y compartir temores. Es preferible que sepan el verdadero alcance del peligro que sospechan, porque en situaciones críticas el miedo suele agrandar el peligro que se desconoce.

**5. Hacer de la crisis una rutina.** Habituarlos a estar en crisis, acostumbrarnos a ella, no añorar tiempos pasados, vivir el presente, considerar que las dificultades son de ordinaria administración, el campo y la materia de nuestro trabajo. Hay que considerar que para eso nos pagan. Ésta es la triste condición del director; si hay muchas dificultades, no prescinden de nosotros; si hay pocas, sobramos.

**6. No monopolizar las dificultades.** En momentos de crisis hay tendencias al centralismo (en la historia reciente de México recordamos aquel dicho "los problemas de Hacienda se llevan desde los Pinos").

Debemos hacer lo contrario, es decir, buscar el trabajo a través de los demás: hacer para hacer, dar qué hacer y dejar hacer... (al autócrata le vienen bien las dificultades porque es entonces cuando ve que necesita de los demás). Por tanto, en tiempos de crisis no debemos generalizar la dirección por excepción. Es en la dirección por excepción, cuando se presentan dificultades en niveles inferiores de la organización, que asumimos que no podrán resolverse, se establece un switch en el nivel superior para atacar el problema.

**7. Sonreir.** La característica fundamental del líder en tiempos de crisis, es que no pierde la sonrisa: ella logrará mantener lo que Francis Fukuyama llamara capital humano, the trust , la confianza. Si en esos tiempos perdemos la sonrisa, perderemos el liderazgo.

# ¿Es usted un buen líder?

Para lograr inspirar a otros, un verdadero líder necesita saber mostrar sus debilidades, ser sensible y confiar en su instinto; desarrollar afinidad con la gente que dirige marcando las diferencias, y además debe tener una firme mano izquierda, aconsejan dos expertos en la Harvard Business Review.

¿Por qué razones alguien debería ser dirigido por usted? Durante los últimos diez años se ha hecho esta pregunta a empresas de Europa y Estados Unidos. La respuesta, ha sido, sin excepción, “un repentino y abrumador silencio”.

Para que los ejecutivos tengan un mejor conocimiento de lo que se necesita para dirigir efectivamente, deben encontrar métodos para comprometer a su gente y enfocar sus propósitos con las metas de la compañía. Pero muchos no saben cómo hacerlo y ¿quién puede culparlos? Simplemente, están expuestos a una gran cantidad de consejos. Sólo el año pasado, en Estados Unidos se publicaron más de dos mil libros sobre liderazgo.

El interés no se basó en los líderes que han levantado a las empresas en el aspecto financiero, sino los que sobresalen por inspirar a la gente, de ahí su definición de líderes inspiracionales. Ambos reconocen que esta habilidad no lo es todo en los negocios, pero cualquier líder experimentado estará de acuerdo en que es de gran valor. Además, los buenos resultados son imposibles de lograr sin ella.

## ¿Débil? Sí, y qué

Cuando los líderes dan a conocer sus debilidades, demuestran quienes son, con todo y sus defectos. Esto significa que pueden admitir que son irritables por las mañanas o que son un poco desorganizados.

Exponer las debilidades establece un lazo de confianza, y de esa forma ayuda a tener a los compañeros de su lado. Además, si los ejecutivos tratan de aparentar que son perfectos en todo, no habrá necesidad de que alguien le ayude a hacer las cosas: entonces, no necesitarían colaboradores.

Compartir una imperfección es útil porque subraya una autenticidad del ser humano. Demuestra que el líder es genuino y accesible. Si una persona no muestra alguna debilidad, los observadores pueden inventarla. Las celebridades y los políticos lo saben. Por eso, deliberadamente dan al público algo de qué hablar, sabiendo muy bien que si no lo hacen, les inventarán algo todavía peor.

La mayor parte de los líderes efectivos saben que exponer las debilidades debe hacerse cuidadosamente y de forma selectiva. La regla de oro consiste en nunca descubrir una debilidad que pueda ser vista como un defecto que ponga en peligro aspectos centrales de su rol profesional.

Por ejemplo, el nuevo director financiero de una corporación no puede confesar súbitamente que nunca ha entendido cómo funciona el flujo de efectivo. Un líder debe revelar solamente algo tangente. Paradójicamente, esto le ayudará a desviar la atención lejos de sus mayores defectos.

Una importante advertencia: si la vulnerabilidad del líder no se percibe como genuina, no obtendrá el apoyo de nadie. En lugar de eso, se habrá abierto a la humillación y el desprecio.

# La antena bien puesta

Los líderes “inspiracionales” confían en sus instintos para conocer cuándo mostrar sus debilidades y sus diferencias. Los llaman buenos sensores de la situación, pues pueden obtener e interpretar información sensible; pueden oler las señales en el entorno, y sentir qué es lo que sucede sin que nadie les diga una sola palabra.

Además, los buenos sensores pueden evaluar fácilmente sentimientos inexpressados, y juzgar acertadamente si las relaciones están funcionando o no. Pero también tienen que estar prevenidos, la percepción puede causar problemas. Con cada paso que dan los líderes tienen que medir qué tan lejos pueden ir sin perder a sus seguidores. A menos de que puedan convencerlos de que su maniobra es positiva y valiosa.

Hay otro peligro asociado con las habilidades sensitivas. Por definición, percibir incluye la proyección; es decir, esa actitud con la que atribuye sus propias ideas a otras personas. Cuando una persona se proyecta, sus pensamientos pueden interferir con la verdad.

Imagine un radio que recibe un gran número de señales, muchas de ellas son débiles o distorsionadas. La percepción es parecida; usted no puede estar seguro de lo que está escuchando, debido a toda esa estática.

Un exceso de sensibilidad en el líder puede ser un ingrediente para el desastre. Por esta razón, la capacidad sensitiva debe estar enmarcada por la realidad. Hasta el más dotado sensor necesita validar sus percepciones con un consejero de confianza o un miembro de su equipo de trabajo.

## ***Es duro ser duro***

No hay nada peor que los directivos cuando regresan de su último programa de capacitación con “preocupación” por otros.

Los verdaderos líderes no necesitan entrenamiento para convencer a sus empleados de que sí le importan. Ellos tienen una fuerte afinidad con la gente que dirigen. La empatía de los líderes inspiracionales no es la gentileza descrita en mucha de la literatura sobre dirección.

# *Cómo tomarle la temperatura a su empresa*

Las encuestas de clima laboral permiten conocer el pensamiento del personal, refuerzan la identificación con la institución, miden la satisfacción del cliente y evalúan el rendimiento de la organización.

El termómetro que mide el ambiente laboral que se respira dentro de una compañía se llama encuesta de clima organizacional. Esta herramienta es una de las más usadas por las empresas, cuando se trata de conocer las reacciones, inquietudes y opiniones del personal acerca de los cambios que se llevarán a cabo dentro de aquella.

Algunas compañías prescinden de ella porque la consideran un arma de doble filo. Temen ventilar resultados poco satisfactorios entre el personal. Pero hoy, es de mucha utilidad para medir tres variables de importancia: el clima interno, y el rendimiento de los recursos humanos.

Se abordan temas como las condiciones de trabajo, el sueldo, las políticas implementadas desde el departamento de Recursos Humanos, la estabilidad de empleo y la posibilidad de desarrollo profesional dentro de la compañía. Todos los puntos deben reflejar la cultura de la organización. Cuando una empresa decide comenzar una acción de este tipo, casi siempre es porque advierte que algo anda mal, y tiene intenciones de solucionarlo. Otras veces, la idea surge del directivo nuevo, que necesita tener un panorama completo acerca de qué piensa su personal antes de implementar alguna medida. En menos casos, responde a una actitud preventiva.

Pero más allá de las razones que se tengan para efectuar la encuesta, para que la medición del clima laboral logre los efectos esperados, es preciso que esté acompañada por un eficaz plan de comunicación que recorra todo el proceso, desde el comienzo hasta el fin.

Este plan incluye una primera reunión de lanzamiento, en la que se informa que se realizará la encuesta. Luego, la compañía tiene que comunicar en qué etapa del proceso se encuentra y, sobre todo, cuándo se darán a conocer los resultados. El cumplimiento de estos pasos es fundamental para que la herramienta sea efectiva, de lo contrario, la encuesta pierde efectividad y la empresa, credibilidad.

Por eso, como todo remedio, es preferible no abusar. Entre encuesta y encuesta, es recomendable dejar pasar un tiempo no menor a dos años. Este periodo puede extenderse si aún persisten los efectos de la anterior convocatoria. Si el trabajador aún no vio resultados concretos, es probable que se niegue a participar de otra encuesta.

Uno de los problemas que se plantean a menudo cuando se realizan estos sondeos entre los empleados de compañías multinacionales, es la diferencia cultural. A pesar de que los participantes pertenecen a una misma organización, la realidad económico-social de los países donde están establecidas es muy dispar.

Para superar el pretendido efecto unificador de la globalización, ISR crea normas de país que se formulan sobre la base de distintas encuestas realizadas en varias empresas.

Para asegurar la objetividad de los resultados, los encargados de analizar las respuestas son psicólogos laborales que conocen a fondo la cultura y problemática de cada región.

Más allá de las distancias y diferencias culturales, Foley no tiene dudas de que las encuestas de clima laboral son el arma más eficaz con la que cuenta una empresa para solucionar sus problemas internos.

Es importante tener en cuenta que no existen soluciones mágicas e inmediatas. Sin embargo, cuando una compañía implementa de manera seria, sistemática y adecuada este tipo de herramientas, existe una alta probabilidad de que mejore notablemente el clima laboral en los años siguientes.



# Evite los bomberazos

**E**n las compañías son más los problemas que el tiempo que la gente tiene para enfrentarlos. En el mejor de los casos, tal situación lleva a que los problemas menores se ignoren. En el peor, el combate contra los incendios crónicos, nunca falla, consume los recursos de la empresa (siempre escasos).

Las organizaciones particularmente propensas al combate contra los incendios destructores son las que tienen complejos procesos de investigación, desarrollo y manufactura. Los gerentes y los ingenieros se precipitan de una a otra tarea, y cuando están por terminar una, los interrumpe el surgimiento de otra.

Los esfuerzos serios por solucionar los problemas degeneran en remiendos insuficientes hechos al vapor. La productividad se resiente. La administración se convierte en un acto de malabarismo continuo para decidir a dónde asignar a la gente sometida a un exceso de trabajo y qué crisis incipiente ignorar por el momento.

El combate contra incendios, según investigaciones realizadas, puede caracterizarse más propiamente como una serie de síntomas. Usted podrá considerarse una víctima cuando tres de los siguientes elementos relacionados se hagan crónicos en su división o unidad de negocios:

1. No hay tiempo suficiente para solucionar todos los problemas. Son más los problemas que las personas, ingenieros, gerente u otros trabajadores capacitados que pueden enfrentarlos debidamente.

2. Las soluciones son incompletas. Muchos problemas son remendados, no solucionados. Es decir, se atiende a los efectos superficiales, pero no se corrigen las causas subyacentes.

3. Los problemas recurren y se multiplican. Las soluciones incompletas pueden ser causa de nuevos problemas o de que reaparezcan los viejos, a veces en otras áreas de la organización.

4. La urgencia reemplaza a la importancia. Los esfuerzos permanentes por solucionar los problemas, y las actividades de largo plazo como el desarrollo de nuevos procesos, se interrumpen o difieren repetidamente porque hay incendios que extinguir.

5. Muchos problemas se transforman en crisis. Los problemas arden a fuego lento hasta que se declaran abiertamente, a veces justo antes de la fecha límite para terminar un trabajo. Entonces se tienen que hacer esfuerzos heroicos para solucionarlos.

6. El desempeño disminuye. Son tantos los problemas que se solucionan de manera inadecuada y tantas las oportunidades desperdiciadas, que el desempeño general se desploma.

El combate contra incendios no es necesariamente desastroso. No hay duda de que obstaculiza el desempeño, pero hay opciones peores. Las reglas burocráticas rígidas, por ejemplo, pueden ayudar a las compañías a librarse completamente de tener que combatir incendios sin causar problemas de largo plazo. El peligro radica en que, cuanto más intenso es el combate contra los incendios, más difícil es librarse de él.

Existen algunas compañías que nunca se ven en la necesidad de combatir incendios, aun cuando tengan la misma cantidad de trabajo y las mismas numerosas limitaciones de recursos que las compañías que sí tienen que hacerlo.

Supongamos que la organización es un grupo de ingeniería de fábricas, aunque igualmente podría ser una instalación de un grupo de desarrollo de software. A medida que surgen los problemas desde queja de los clientes, pedidos especiales, deterioros de la calidad, dificultades con proveedores, y otras fuentes, éstos son puestos en una lista de espera hasta que un ingeniero tenga tiempo para atenderlos.

Los problemas se presentan en forma y tamaños distintos, de manera que el tiempo necesario para solucionarlos es variable. La asignación de las tareas es bastante compleja de por sí. Cada ingeniero trabaja en varios problemas a la vez, y cada uno es mejor que otros para problemas específicos. Las vacaciones y las tareas normales también complican la programación. Cada uno de estos aspectos complejos reduce la eficiencia que podría alcanzar el sistema y vuelve más difíciles las decisiones del gerente.

## ***Échele agua a sus problemas***

### ***(Problemas a seleccionar)***

#### ***Regla empírica***

\* Investigue todos los problemas aparentes.

\* Trabaje en todas las cosas que se le pida que trabaje.

\* Trabaje siempre en el problema con la fecha de entrega más próxima.

\*Compórtese como si la urgencia de la tarea fuera proporcional al rango de la persona que la solicitó.

#### ***Piense otra vez***

Si no fija prioridades, los problemas importantes no se solucionan. Quite las minucias de la lista de cosas por hacer.

Si permite que personas ajenas a su grupo fijen la agenda de usted, nunca podrá tener el control de las cosas.

Si siempre trabaja en las tareas que deben entregarse en las fechas más cercanas todo lo demás se retrasa, y a la larga también se convierte en una crisis.

A veces lo es, a veces no lo es.

## ***(Problemas a solucionar)***

### ***Regla empírica***

\* Asegúrese de que todo el que podría ser afectado o podría ayudar asista a las juntas. Consulte e informe ampliamente antes de actuar.

\* Dé a la gente fechas de entrega próximas, así trabajará más rápidamente. Si cumple las fechas es probable que le haya dado demasiado tiempo.

\* Si no puede solucionar un problema completamente, haga lo mejor que pueda.

\* Asigne todos los problemas difíciles al más capaz de sus *reactivos* de problemas.

\* Dé a las personas de confianza libertad total para decidir cómo solucionar los problemas. No haga que desperdicien su tiempo en adiestramiento innecesario.

### ***Piense otra vez***

Todas esas juntas bien intencionadas consumen tiempo que puede destinarse a la solución de problemas.

Es cierto que si la gente está motivada trabaja más rápidamente bajo presión (hasta que se agota), pero también se ve forzada a hacer trabajos menos profesionales.

Esta regla desemboca rápidamente en los remiendos.

Esa persona termina abrumada, y otros no obtienen experiencia.

No se puede crear una cultura de solución de problemas cuando no se adiestra a la gente como solucionadores de problemas.

La eficiencia del trabajo se hace mucho menor precisamente cuando es más necesario realizarlo. Cuanto más se acumulan los pedidos, más se empantanar las cosas.

# ***Prevenir antes que lamentar***

## **A. Métodos tácticos.**

1. Incorpore de manera temporal reactivos ión de problemas.
2. Suspenda las operaciones.
3. Clasifique los problemas.

## **B. Métodos estratégicos.**

1. Cambie las estrategias de diseño.
2. Delegue a terceros algunas partes del diseño.
3. Solucione clases de problemas, no problemas individuales.
4. Utilice líneas de aprendizaje.
5. Forme más reactivos ión de problemas.

## **C. Métodos culturales.**

1. No tolere los remiendos.
2. No insista en que las fechas de entrega se cumplan a toda costa.
3. No premie el combate contra los incendios.

Sin duda, no es fácil curar el síndrome del combate contra incendios. Pero vale la pena hacer el esfuerzo por sacar a su compañía del modo de combate contra incendios, dado que esta lucha agota a sus mejores trabajadores; no importa qué tan duro trabajen no pueden apagar todos los incendios. El riesgo obvio del combate contra los incendios, aunque extremo, es que la organización tenga que retirar una línea de productos o cerrar una planta que se ha vuelto inútil.

El otro riesgo, menos obvio pero igualmente grave, es que los mejores reactivos ión de problemas que tiene la organización se sientan hartos y se vayan. Construir una organización que soluciona problemas es difícil, pero los beneficios son claros y la elección inequívoca.



# *El tiempo que te quede libre*

**A** lo largo de las últimas décadas se observa cómo el mundo de los negocios se impone sobre cualquier otro. De hecho, sin duda alguna, el siglo XXI se dibuja como el de las corporaciones, los números y la información.

En este esquema cobra protagonismo un elemento que, aunque no es del todo nuevo, tiende a condicionar, quizá sobremanera, la vida de los individuos: la competitividad. Al hombre le aterra la idea de aparecer como un perdedor. Productividad y eficacia, pues, son casi una experiencia religiosa; mientras que la frase, “el tiempo es dinero”, su credo.

Para algunos resulta legítimo que, en la búsqueda de la tranquilidad económica, el ser humano haya decidido construir el mundo corporativo. También lo es (cada uno entiende el mundo a su manera) que una persona dedique todo su esfuerzo y tiempo a la superación profesional. Pero igual es cierto que, además de satisfacciones laborales, el modelo en el que nos sumergimos puede generar muchas frustraciones y graves problemas de salud. Piense usted en el estrés, por ejemplo.

En determinados casos, la presión llega hasta un punto tal, que la vida privada desaparece por completo. El trabajo de sol a sol se convierte en lo cotidiano. En una trampa: “Uno olvida sus placeres anteriores, se mete en una dinámica de trabajo constante y pierde cosas que, en realidad, son fundamentales para el ser humano. Por supuesto, antes o después, esa situación estalla, incluso, hasta provoca una fuerte depresión”, comenta un experto de psicólogos.

## *Y todo ¿por qué?*

Mucho se habla del estrés, pero en realidad, ¿cómo debemos definirlo? ¿Cómo lo expondría usted? Probablemente, después de un tiempo de incómodas vacilaciones, arriesgaría una descripción ambigua e imprecisa que lo dejaría bastante insatisfecho. No se preocupe: a la medicina le ocurre lo mismo. Algunos doctores lo ilustran como “un síndrome general de adaptación”. Sin duda, la anterior es una idea que incluso ellos aceptan como incompleta, poco específica y demasiado general.

La verdad es que, prácticamente, existe un número de definiciones para el estrés como personas hay en el mundo. Cada individuo lo sufre y llora de forma distinta. Y todas son íntimamente válidas.

Aquí lo importante es saber que el estrés es la suma de las tensiones mentales y físicas a las que nos somete cada una de las circunstancias (ya sea que representen hechos deseables y beneficiosos o indeseables y perjudiciales) de nuestra vida y que nos obligan, desde el nacimiento hasta la muerte, a reaccionar de alguna manera.

Pero cuando las respuestas resultan insuficientes o inadecuadas, las fuerzas negativas que provocaron nuestra reacción no son completamente neutralizadas, dispersadas y se acumulan como un sedimento, como una verdadera sobrecarga que actúa negativamente y con distintos grados de intensidad e importancia sobre la salud orgánica y psíquica.

Ahora, parafraseando un viejo refrán, aquel que dice: “cuando veas las barbas de tu vecino cortar echa las tuyas a remojar”, bien valdría la pena que, antes de morir por un paro cardíaco debido a la carga laboral excesiva, usted conozca los problemas que están pasando los ejecutivos del sol naciente.

Se dice que los japoneses son esclavos del trabajo y esa esclavitud lleva a la muerte a 10,000 nipones, por lo menos, cada año.

Los decesos ocurren por el exceso de trabajo. Al fallecimiento por sobrecarga laboral se le conoce como Karoshi y, para muchos, es la aberración de fin de siglo. Allá, decenas de trabajadores sociales dicen que millones de personas laboran para dejar de vivir.

Es una reacción del cuerpo a la sobrecarga de esfuerzo. El cerebro sufre una hemorragia extrema, casi estalla y sobreviene una profunda insuficiencia respiratoria o cardíaca. Se puede decir que el Karoshi es el extremo del estrés. El trabajador siente fatiga extrema, su presión es totalmente anormal y venas y arterias se endurecen.

La conclusión, dicen los expertos, es que el “milagro japonés” se ha transformado en una sobre explotación laboral. Es más, usted debe saber que la mayoría de los que mueren por Karoshi trabajan casi 80 horas semanales.

## ***Regálese un chance***

El tema es tan de moda, que en librerías y kioscos aparecen cada vez más publicaciones que invitan a “hacerse un espacio” en la agenda para satisfacer los caprichos. También existe un manual para no hacer nada: el placer de no trabajar, publicado por la editorial Gestión 2000. En él claro, si tiene tiempo de leer, encontrará una gran cantidad de consejos para disfrutar de vida privada.

¿Recuerda la última vez que salió a cenar, sin prisa, con su pareja? ¿Hace cuánto que no juega baraja? ¿Sabía que su hija ya no es un bebé y está enamorada? Si recientemente llamó a su esposa por el nombre de su secretaria es recomendable que intente tomarse la vida con más calma (si sobrevive a tal error). Y sí se puede, por lo menos, así lo demuestran los todavía poco altos ejecutivos que han sabido superar la “neura del negocio” para dedicarse un poco más a sí mismos.

Intente cambiar sus costumbres y verá cómo se eleva su calidad de vida. Fije un horario de trabajo; al salir de la oficina apague el celular y redescubra el placer de tomarse una copa con los amigos sin

que suene el teléfono. Quítese la corbata al llegar a casa y póngase cómodo; salga con sus hijos de vacaciones, búselos a la salida del colegio, lea, practique algún deporte. Haga eso que siempre quiso hacer y no pudo porque no tenía dinero.

Ríase... regálese su espacio.

El acelerado diario nos impide observar los pequeños detalles de la vida. Más aún, el exceso de trabajo y la congoja del día a día amenazan con destruir la vida privada de las personas. En algunos países tal drama ya ocurre. En sus manos, pues, está la oportunidad de que el enemigo no entre a su hogar.

1. Organice su falta de tiempo.

Todos sabemos que el tiempo es elástico y siempre se le puede hacer rendir más. Para lograrlo, hay que guardar calma y ser muy ordenado. De nada sirve correr, sino salir con tiempo y partir en buena dirección.

2. Para ganar tiempo, sepa perderlo.

Por ejemplo, si su empresa atravesó por una situación económica difícil, antes de iniciar el periodo de pagos, acomode las facturas por monto. Usted sabe, una factura por \$ 10 millones de pesos genera más intereses por retraso que una de \$ 50 mil pesos, aunque la segunda registre mayor antigüedad en lista de espera.

3. Tenga su agenda siempre a la mano.

Es el pilar que sostiene todo un día de trabajo productivo y organizado. No necesariamente en computadora, puede ser una agenda de papel. Lo importante es que siempre esté a la vista.

4. Cuando respeta el tiempo de los demás, usted gana tiempo.

Si usted es directivo, no abuse de sus prerrogativas. No interrumpa el trabajo de sus empleados llamándolos a cada rato. Recuerde

que ese tiempo perdido, después de todo, también es el espacio que usted pierde como jefe efectivo.

#### 5. Aprenda a delegar.

En la medida que escale posiciones en la empresa, delegue ciertas tareas y responsabilidades. Si quiere ser eficiente en su nuevo puesto, no tendrá más remedio que desprenderse de ellas.

#### 6. No sea esclavo de su computadora.

Si tiene una computadora personal o una portátil, úsela sólo para lo que necesite hacer. No es indispensable conocer todos los secretos e increíbles habilidades de la máquina.

#### 7. Libros, cine y teatros.

Elija con cuidado sus actividades, dentro de la oficina como fuera de ella, porque su vida no está dividida en tajadas. En realidad es una sola y será más productiva si sabe trabajar y divertirse ordenada e inteligentemente.

8. No pierda el tiempo preguntándose qué piensan los demás de usted.

Todos creemos que somos el centro del mundo y, en realidad, todos lo somos... pero para nosotros mismos.

9. No trate de ganar tiempo durmiendo menos horas o no tomando vacaciones.

Es posible que a corto plazo parezca dar resultado, pero a la larga es sumamente pernicioso. Si se está permanentemente cansado o somnoliento, se trabaja mal y se pierde mucho más tiempo.



# Emociones al mando de empresas

*La inteligencia emocional puede impulsar a las organizaciones hacia el éxito en un momento en que están urgidas de ser competitivas.*

Entre una serie de tesis conocidas en los últimos cinco años del siglo XX y que tienen que ver con la carrera de éxito de las personas, está la que en su momento Daniel Goleman apuntó como la inteligencia emocional. Este concepto está teniendo mucho que ver también con las empresas de éxito. Claus Moller, el denominado genio de la inspiración corporativa, destaca que la "inteligencia emocional está impulsando notablemente el desarrollo de las organizaciones", en un momento en que las empresas están urgidas de ser competitivas.

Cabe recordar que se puede comprar el tiempo de las personas, su presencia física en un lugar determinado y muchas cosas más; lo que no se puede comprar es su entusiasmo y lealtad, y menos su interés por asumir compromisos, ni su pasión por enfrentar retos o alcanzar metas. Para obtenerlos, las organizaciones, a través de sus líderes, habrán de ganarlos.

México, y con él las organizaciones, ha vivido desde hace casi 30 años diversas situaciones de crisis; ante esta realidad, algunos, los menos, supieron no sólo sortearlas, sino convertirlas en oportunidades. En esto tuvieron mucho que ver las formas de liderazgo y el trabajo en equipo que se asumió a través de la llamada inteligencia emocional en la empresa.

En una conferencia que dictó Moller en México, señaló que en un estudio llevado a cabo por los sistemas MultiHealth de Toronto,

más de 8,000 personas fueron evaluadas con el EQ – i (una prueba de inteligencia emocional desarrollada por el doctor Bar-On) y después fueron encuestadas sobre qué tan exitosas se sentían en su trabajo.

Después, fueron divididos en dos grupos: aquellos que pensaban que no lo eran. Los considerados más exitosos demostraron calificaciones de IE significativamente más altas que quienes eran menos exitosos en su trabajo.

La inteligencia emocional comprende básicamente 5 áreas. Las tres primeras tienen que ver con capacidades intrapersonales: la autoconciencia (conocimiento de las emociones personales), el auto manejo de las emociones y la automotivación. Las otras dos tienen que ver con dos habilidades interpersonales: reconocer las emociones en otros (conciencia social) y el manejo de las relaciones (habilidades sociales).

Las organizaciones con una larga vida y que sobre todo son capaces de seguir una cadena de éxitos, ante todo tienen clara su misión y su visión; están alertas a todo lo que sucede en su realidad local y global; comprenden claramente su papel en el mundo; valoran las nuevas ideas y a las nuevas personas; son cuidadosas con su dinero, por ello pueden gobernar su futuro; hacen los cambios necesarios en los momentos precisos, y son capaces de revitalizar a la organización y brincar hacia nuevos horizontes una y otra vez; son empresas que crecen y se desarrollan y hacen crecer y desarrollar a su gente.

Las organizaciones que quieren ir más allá de la mera supervivencia y que se preocupan por liderar en los mercados son aquellas que presentan cuadros de inteligencia emocional especialmente significativos. Presentan en su dinámica cotidiana factores organizacionales que les brindan vitalidad. En su estructura impera un liderazgo sólido y un espíritu de equipo que permea a toda la organización; se manifiesta un alto nivel de compromiso, lealtad y energía por parte de todos los empleados en todos los niveles; los empleados se identifican con la visión y la misión aunque esto no sea expresado explíci-

tamente; existe un conocimiento importante de la empresa y se presentan habilidades importantes para la solución de los problemas, aunque éstas no estén estructuradas o codificadas. Se manifiesta una habilidad y una gran voluntad de aprender. El enfoque fundamental es brindar servicio al cliente y hacer duraderas las relaciones con él. Son conscientes que éste es un trabajo de todos los días.

*Una empresa no puede comprar la lealtad,  
ni la pasión por enfrentar retos y alcanzar metas  
de sus colaboradores: tiene que ganárselos.*

Las empresas preocupadas por operar con un alto sentido de inteligencia emocional son persistentes en su afán de ser número uno, viven del reto continuo, están impregnadas de pasión por lo que hacen y proyectan, se comprometen con todo lo que hacen; son determinantes en su enfoque y la firmeza de sus propósitos; hacen del trabajo algo divertido; su afán principal es dar y se sienten orgullosas de lo que son y hacen; en su filosofía, se antepone la integridad, el trabajo en equipo y contar con el otro y con la organización. Viven en su gente el deseo de actuar y obtener lo mejor de cada situación. No esperan que las cosas sucedan; cuentan con gente que hacen que las cosas sucedan.

Para manejar las emociones organizacionales, las empresas han de inspirar "trabajo con el corazón", deben crear una cultura employeeship y movilizar las energías de todos para ganar.

Hay que mencionar que en la cultura de employeeship enfatizada por Moller se incluyen: compromiso, responsabilidad, lealtad, iniciativa, productividad, relaciones, calidad, competencia funcional, flexibilidad, implementación y energía.

La gente es la que hace vivir o sucumbir cualquier cosa. Por ello, atender la inteligencia emocional de su organización ha de ser la prioridad para iniciar con un buen propósito un nuevo ciclo.



# ¿Quiere quedarse sin empleados?

*Los directores de empresa tienen que entender que, cuando se trata bien a los empleados, éstos son más productivos y efectivos.*

Son varios los directores de empresa que todavía mueven a sus trabajadores como simples fichas de ajedrez: están equivocados.

En una economía con pleno empleo, por lo menos eso dicen en los libros, sería muy difícil considerar como gran noticia el hecho de que las compañías busquen la manera de hacerse más atractivas para los trabajadores. Y es que casi todos los meses descubro y escribo diversas iniciativas que los empleadores ponen en práctica para afrontar su crítica necesidad de personal. Aunque usted... no lo crea.

Durante el largo y sinuoso camino de la recopilación de fuentes, hice un hallazgo que me sorprendió, la variable más importante en la productividad y lealtad de los empleados no es ni la paga, los privilegios, las prestaciones o el ambiente de trabajo. Más bien, según la firma estadounidense Gallup, es la calidad de la relación entre los empleados y sus supervisores inmediatos.

Concretamente, lo que las personas buscan de sus supervisores es lo mismo que los chicos desean de sus padres: alguien que fije expectativas claras y uniformes; que se interese por ellos, valore sus cualidades únicas, provoque crecimiento y apoye la formación. Dicho de otra manera, las mayores fuentes de satisfacción en el lugar de trabajo son internas y emocionales.

Es posible que lo anterior parezca suave, pero así lo demuestran las entrevistas hechas a más de un millón de personas en el trans-

curso de 25 años en una métrica que define claramente el valor resultante de provocar ciertos sentimientos a los empleados en sus lugares de trabajo. Al practicar 12 preguntas, los investigadores predicen con certeza de qué manera los trabajadores se desempeñarán en la oficina.

A continuación, la batería de cuestionamientos que responden los empleados:

1. ¿Sé lo que se espera de mí?
2. ¿Tengo los materiales y el equipo que necesito para desempeñar correctamente mi actividad?
3. ¿Todos los días cuento con la oportunidad de hacer mejor lo que hago?
4. ¿Recibí reconocimientos o alabanzas por buen desempeño en los últimos siete días?

*Son muy pocas las compañías que se fijan seriamente en cómo se sienten los trabajadores respecto a sus superiores.*

5. ¿Mi supervisor o alguna otra persona parece interesarse en mí como persona?
6. ¿Hay alguien en la empresa que aliente mi desarrollo?
7. ¿Mis opiniones se toman en cuenta?
8. ¿La misión/propósito de la compañía me hacen sentir que mi labor es importante?
9. ¿Mis compañeros están comprometidos con la idea de hacer productos de calidad?
10. ¿Uno de mis mejores amigos es compañero de oficina?
11. ¿Alguna persona de la empresa habló conmigo acerca de mi progreso en los últimos seis meses?
12. ¿Durante el año pasado tuve oportunidades de aprender y desarrollarme en el trabajo?

“Estas preguntas surgieron porque nos habíamos cansado de nuestro intento por convencer a los ejecutivos de que, cuando se trata bien a los empleados, éstos se hacen más productivos. Nos

propusimos demostrar que, cuando aumentan las calificaciones del QI2, se pierden menos personas, se tienen menos casos de indemnización de trabajadores, se experimentan menos contracciones y se ganan más utilidades”.

Y así sucedió, éstos fueron precisamente los resultados que se obtuvieron de la investigación. Es decir, resultaba 50% más probable que los empleados que contestaron las 12 preguntas con un “completamente de acuerdo” trabajaran en unidades de negocios que tenían menor rotación de personal, 38% más probable que trabajaran en áreas productivas y 56% que laboraran en departamentos cuya clientela era más leal.

## ***¿Más aprecio, menos dinero?***

Mi reacción inicial a las cuestiones suscitadas por el QI2 consistió en valorarlas con relación a la experiencia de mi carrera como periodista. Cuando era un joven reportero, tuve un querido mentor que me hizo sentir valorado, apreciado y apoyado. Algún tiempo después, cuando comenzaron a preocuparle otros asuntos y comenzó a darme bastante menos atención, mi interés por el trabajo disminuyó.

Antes de que pasara mucho tiempo me sentí atraído por la oferta de empleo que me hizo uno de mis antiguos jefes, quien había vuelto a cortejarme insistentemente. El trabajo no era uno de tanto prestigio como colaborar en el New York Times, y el sueldo era apenas un poco mejor.

Pero me daba la sensación de que sería más valorado, además de que tendría mejores oportunidades de crecimiento. Acepté el empleo y lo conservé por muchos años, los cuales fueron muy agradables, en gran parte, por la relación con mi jefe.

Pero ¿cómo puede probarse que esta clase de sentimientos se traducen en utilidades más altas y mayor retención de personal? A decir verdad, los empleados de las tiendas más rentables otorgaron

calificaciones más altas a todas las preguntas que los de las menos productivas. Esto fue cierto incluso en el caso de la pregunta sobre si los trabajadores tenían los materiales y el equipo que necesitaban. La única explicación lógica es el liderazgo. Sabíamos que el aspecto humano es importante, pero estas preguntas nos sirvieron para comprender exactamente qué tanto importaba. Cuando alguien es un administrador talentoso sabe de qué manera puede liberar y activar las habilidades de las personas que trabajan en un ambiente determinado.

## ***Otra piedra en el camino***

Las características de un buen administrador son el segundo de los aspectos con los que Buckingham y Coffman discrepan de la sabiduría acostumbrada. En este caso, se basaron en las respuestas que les dieron varios altos directivos, cuyas divisiones se desempeñan con regularidad mejor que las de sus homólogos.

La conclusión más discutible de los autores es que la gente no puede cambiar en realidad, y que los ejecutivos que invierten considerables cantidades de tiempo en tratar de ayudar a sus empleados a superar sus deficiencias se equivocan. Las habilidades pueden practicarse y mejorarse, argumentan Buckingham y Coffman, pero no así los talentos tales como la empatía, el pensamiento estratégico, la atención al detalle y la creatividad.

Cuando se tiene a alguien que comete un error cada vez que abre la boca, es posible que se corrija con algún adiestramiento en el trato social y la empatía, sólo que a tal intento podríamos calificarlo como control de daños, no como desarrollo. No hay nada que debilite más que reunir 27 competencias y tratar de capacitar a la gente en el dominio de las que no tiene. No funciona; el intento la destruye psicológicamente. Es mucho mejor concentrarse en cultivar los talentos que ya tiene la gente.

Sin embargo, mi convicción es que las personas pueden cambiar, así como que aunque es obvio que cada uno tiene aptitudes

diferentes, los "talentos" críticos como la empatía y el pensamiento estratégico se pueden adquirir y mejorar de manera significativa. Con todo, hay un elemento de verdad, el cambio es muy difícil incluso en las mejores circunstancias. Lo más común es que los administradores dediquen menos atención a cultivar los talentos que ya tiene sus empleados, que a tratar de reducir sus propios déficits.

Pensar que todos pueden ser buenos para todo es una suposición errada. La mayoría de las compañías tratan de la misma manera a cada uno de sus empleados. Juegan a las damas con ellos. En cambio, los mejores administradores practican ajedrez con sus subalternos, pues saben que cada persona es diferente.

Algunos trabajadores se desempeñan mejor con un conjunto explícito de procedimientos y reglas, por ejemplo, mientras que otros son menos eficientes cuando se enfrentan a la rigidez.

Nuestras doce preguntas encaran las más deseables reacciones emocionales de las personas, no las guías paso a paso concebidas para lograrlas. Es posible que si una persona desea alabar a otra, reúna a todos sus empleados en un grupo y les hable hasta hacerlos gritar y aplaudir. Puede ser que otro administrador escriba pequeñas notas espléndidamente redactadas y que nunca le diga nada al conjunto del grupo. Si se estandariza el fin que se busca, entonces, no se tienen que estandarizar los medios para alcanzarlo.

De hecho, son muy pocas las compañías que se fijan seriamente en cómo se sienten los empleados respecto a sus superiores, o si reconocen la importancia que puede tener esto. Dejemos de poner a los líderes en un pedestal, muchas veces los CEOs se dejan atrapar por imágenes grandiosas de sí mismos como visionarios y creadores de culturas. Necesitan despertar, y verse también como administradores. Si no dirigen debidamente a su propia gente, si no obtienen el máximo rendimiento de sus talentos, entonces enviarán un mensaje negativo a los niveles inferiores de la compañía. A la larga, le resultará costoso en lo personal. Perderán a sus trabajadores.



# *Trabajo y ejercicio, un binomio que conduce al éxito empresarial*

*La práctica deportiva puede aumentar las habilidades laborales y mejorar las relaciones dentro de la organización, a la vez que favorece la salud de quienes se involucran.*

Una empresa tiene dificultades con un grupo de gerentes y quiere mejorar la comunicación, otra busca enfocar el tema del liderazgo porque el producto que va a lanzar requiere de energía adicional. En éstos y otros casos, las organizaciones encontraron una forma novedosa de resolver sus inconvenientes mediante la práctica de algún deporte. Una actividad náutica, una cabalgata o un deporte de cancha pueden ser un recurso ideal para acompañar el crecimiento de las compañías y mejorar los rendimientos individuales y grupales.

Al respecto, Jorge Juárez, CEO de la empresa Sport & Co, explica que intenta “relacionar la actividad física con las acciones que las compañías o las consultoras realizan durante el año. La gente asiste, por ejemplo, a un seminario y a eso se le agrega la actividad que nosotros ofrecemos, relacionada con lo que ellos están desarrollando: el trabajo en equipo, la comunicación, la planificación estratégica, el contacto con el otro. Generalmente se hace en un campo y se arman travesías que dependen de la disponibilidad de tiempo”.

La ventaja de este entrenamiento es que los participantes llegan más oxigenados al seminario o curso de capacitación. Siempre se

aconseja la actividad cotidiana de algún deporte o actividad física para relajarse de las tensiones cotidianas y conectarse con lugares saludables.

## ***Mirada profesional***

Dentro de los cuatro mayores factores de riesgo para la salud se encuentra el sedentarismo. Hay que cuidarse de la falta de actividad física como del tabaquismo, el colesterol elevado o la alta presión arterial.

Aunque los riesgos que implica la falta de actividad son verdaderamente preocupantes, la inactividad es un problema internacional. En los Estados Unidos se determinó que sólo 22 por ciento de toda la población adulta es físicamente activa. El porcentaje es realmente bajísimo. Y 24 por ciento es absolutamente inactivo, no hacen nada más que trabajar.

El estímulo, la competencia y la representación deportiva dentro de una empresa provocan gran adhesión entre los empleados. Si se generan situaciones donde se desarrollen actividades físicas, preferentemente competencias entre diferentes organizaciones, se estimulará una fuerte unión. El empleado se siente sano, es físicamente activo y su familia, en muchas ocasiones, también participa.

El beneficio que obtiene la empresa es importante desde el punto de vista de la salud y está íntimamente relacionado con la respuesta laboral. Las personas activas se enferman menos y se vinculan mejor con la empresa. Según pautas internacionales, para estar en buen estado físico se debe cumplir con cinco factores: una frecuencia en la actividad de por lo menos tres veces por semana en días alternos; una duración no menor de media hora por día, una intensidad de ejercicios que tenga en cuenta la edad y la frecuencia cardiaca de la persona.

También se debe tener en cuenta el modo. Hay personas que por sus características laborales no pueden moverse demasiado.

En estos casos habrá que recurrir a las bicicletas para transportarse, aparatos dentro de la oficina u otros artilugios que permitan mover la mayor cantidad de músculos posibles. Y, por último la fuerza, que permite incrementar la masa muscular.

Casi todos los ejecutivos consultados coinciden en que la práctica de deportes relaja y permite descargar tensiones, se practique de manera individual o a través de algún equipo. El deporte brinda equilibrio; por un lado, consume un tipo de energía diferente a la energía que aplicamos en nuestras tareas laborales y mantiene el físico activo; por el otro, ayuda a crear espacios para pensar.

En cuanto a los deportes en grupo, cuenta que es notable observar cómo los comportamientos al practicar deportes se asemejan a los comportamientos observados en el trabajo, y ayudan a conocerse y entenderse mejor.

## ***Recomendaciones al ejercitarse***

Para quienes no disponen del tiempo suficiente para practicar algún deporte, éstas son algunas recomendaciones:

1. Cuando viaje en un auto no use el estacionamiento de la empresa. Deje el vehículo lejos y camine la mayor cantidad de cuadras.
2. Utilice menos el ascensor, puede acercarse con el ascensor y hacer el resto del trayecto por las escaleras hasta llegar a su piso.
3. Use teléfonos inalámbricos y camine dentro de su oficina para mover la mayor cantidad de músculos posibles.
4. A la hora del almuerzo no pida comida por teléfono, mejor salga a comprarla.

**“Nadie puede hacerte sentir inferior sin tu consentimiento”.**



# *Cómo mejorar la calidad del servicio*

Es imperativo adoptar una filosofía enfocada al mejoramiento continuo e integral de nuestros procesos, con el propósito fundamental de satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Para ello, debemos trabajar en muchos frentes a la vez. Es algo laborioso y, aun cuando los primeros resultados se verán pronto, es un proceso de mejora con un inminente enfoque a largo plazo que nunca termina. En este artículo abordaremos el factor “gente” y en las siguientes entregas el factor mercado y el factor operaciones, los tres básicos para un proceso exitoso de calidad.

## ***Liderazgo de la dirección***

El liderazgo es como una cuerda, es más fácil jalarlo que empujarlo. No es ningún secreto que en un esfuerzo de mejora continua debemos estar involucrados todos. Nuestra gente por sí sola no puede garantizarle al cliente un servicio de acuerdo con sus expectativas.

Adicionalmente, esfuerzos aislados en una u otra área traerán consigo, a lo sumo, resultados suboptimizados dentro de la organización completa. El camino hacia la calidad en el servicio es, pues, un esfuerzo integral, involucrando a todos, bajo un firme y decidido liderazgo de la dirección general.

Es importante, tal y como decimos en lenguaje coloquial, que “bajemos” y “aterricemos” este proceso. Todos nosotros, incluyendo nuestra gente, debemos tener imperativos específicos y accionables en torno a la calidad del servicio que nos propongamos ofrecer a nuestros clientes.

## ***Actitud de profesionalismo***

El liderazgo no lo es todo. No lograremos un auténtico servicio de calidad si no involucramos a nuestra gente. Y es clásica la frase: “nuestra gente es nuestro activo más importante” y sin embargo no figura en nuestros balances. De hecho, muchas actividades relacionadas con la gente deben ser administradas con mucho esmero si queremos lograr un auténtico servicio “clase mundial”. Estas actividades incluyen por ejemplo, la contratación de la gente correcta, su capacitación adecuada y su constante asesoría y desarrollo.

En este contexto, es imperativo hablar de los trabajos “bien hechos” o de la excelencia operativa en todo sentido.

El gran reto para las empresas de servicio, consiste pues, en enfrentar estos cuantiosos momentos de verdad mediante una auténtica cultura de excelencia operativa: ésta empieza por evitar todas aquellas “cosas tontas” que pueden causar problemas con el cliente, tales como el reportarse a las llamadas telefónicas, el traspapelar documentos, el olvidar un compromiso.

Reconozcamos aquel trabajo realizado sin errores. Es útil premiar públicamente los esfuerzos que nuestra gente haga en pro de la mejora de la calidad de servicio, a través de reconocimientos monetarios o no monetarios. Aquí es muy importante definir claramente los criterios para otorgar los premios.

Debemos recalcar que el poder ganar un premio no deberá ser visto como algo “automático”, “garantizado” o del tipo “ya me toca”.

A fin de ser una poderosa herramienta motivacional, los premios deben ser realmente merecidos y **no regalados**.

Motivemos a la gente a reportar obstáculos que le impidan hacer un buen trabajo. Cuando alguien vea obstáculos que le impiden realizar adecuadamente su trabajo, debe ser motivado a decírselo a su jefe. Y si el jefe no hace nada al respecto, esta persona debe sentirse libre de poder acudir con el jefe del jefe.

Si nosotros tomamos en serio este importante asunto de eliminar los problemas de servicio y queremos que nuestra gente lo sepa y realmente lo entienda, los canales abiertos de comunicación mandarán una señal inequívoca y serán una auténtica "invitación al baile". Tengamos cuidado en culpar a los empleados por lo que realmente es un problema de sistema. En base a estudios se determinó que 95% de los problemas se deben al sistema y no a los empleados y obreros.



# *La innovación, el camino a seguir por las empresas*

*Las organizaciones están obligadas a ser creativas para responder al aumento de la competencia.*

La innovación es la clave del éxito en las organizaciones de este siglo, según el especialista español en creatividad Franc Ponti.

Antes se innovaba en otros terrenos, como el arte o la arquitectura. Hoy, la innovación debe pasar por las empresas.

La creatividad es patrimonio de todos, a pesar de que existen mitos que intentan asociarla con ciertas disciplinas, como la publicidad o el arte. Lo que aleja al común de la gente de la creatividad, según señala Ponti.

Para el especialista, la innovación ya no es un lujo, sino una necesidad. Hay un movimiento lento, pero firme, que tiende a dar más importancia a esta cuestión por una razón fundamental, que es el aumento de la competencia. Las compañías deben diferenciarse para asegurarse un lugar en el mercado. La clave de esta diferenciación es la innovación, es decir, la capacidad de llevar a la práctica lo que se pensó desde un enfoque creativo.

Sin embargo, el proceso no es fácil y menos para empresas del tercer mundo como las latinoamericanas. Existe la tendencia a copiar todo lo que viene desde afuera porque se cree que es mejor. Por lo tanto, la innovación está fuertemente asociada con la compra de tecnología para tratar de reproducir lo que inventaron otros.

Como en todos los cambios que se intentan en una organización, existe el riesgo de fracasar, resalta Ponti. Hay compañías con alto potencial creativo entre sus empleados, pero con directores poco dispuestos al cambio. Se trata de estructuras muy grandes, altamente jerarquizadas y con mandos muy autoritarios. Estas empresas limitan la creatividad al punto de generar individuos desmotivados, incapaces de transmitir su potencial en beneficio de la organización.

El mejor camino a seguir lo impone en ese sentido la dirección de la empresa. Todos los cambios empiezan desde arriba. Aunque todas las organizaciones pueden innovar hay algunas que tienen un campo más amplio, por lo general aquellas que tienen un marketing muy orientado al cliente e innovan en función de sus necesidades. Hay rubros, como la tecnología, que se caracterizan por ser muy innovadores. También hay empresas emblemáticas, como 3M, que tiene 9 mil productos distintos. En esa empresa hay una norma que dice que los empleados deben dedicar 20% de su tiempo a pensar ideas.

Pero cualquier empresario no estará dispuesto a invertir en innovación y desarrollo de productos si no hay una recompensa. Hay que pensar cómo ser innovador sin gastar demasiado dinero. Lo ideal es tener ambas cosas, pero si esto no es posible, siempre es mejor contar con mentes creativas. Si la idea es buena, el financiamiento podrá conseguirse de una u otra manera.

Aunque existen diversas metodologías para impulsar las innovaciones, "el pensamiento creativo no está en función de ninguna técnica en particular. Para que las personas sean creativas deben estar motivadas, contar con espacios abiertos alejados del ruido, donde el personal pueda expresarse, trabajar en equipo, comentar ideas y descansar".

**"Ninguno de nosotros es tan listo como todos juntos".**

# Empresario líder

*Las cosas que no vale la pena hacer,  
no vale la pena hacerlas bien.*

Ser líder, significa tener la habilidad de conjuntar las acciones que se ejercen sobre las personas para lograr de ellas que afloren sus sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes, aptitudes y en general todo tipo de reacciones humanas.

Un líder debe participar como administrador en la etapa de control de las actividades propias del entorno de su organización, en este caso, ya que el buen líder no sólo inicia el movimiento sino que debe dirigirlo o cuando menos orientarlo.

Una organización efectiva es aquella que logra que todas las personas que forman parte de ella conozcan los objetivos que ésta persigue así como lo que no es bueno para ella; en esta forma, pueden tomar las decisiones más adecuadas en el nivel que les corresponde sin necesidad de recurrir a niveles superiores de dicha organización.

Para ser líder es necesario saber administrar y ejercer la autoridad y el poder sobre las demás personas.

Un líder es aquél que tiene la capacidad de resolver problemas, satisfacer necesidades y enseña a dar significado a la vida teniendo la facultad de convertir a gente ordinaria en gente extraordinaria.

Los tiempos actuales llevan a ver al jefe como un igual, inclusive a criticarlo y desafiarlo. En años pasados el jefe contaba con apoyo y respeto y se le veía como a un superior; ahora el jefe debe contar con la habilidad para manejar situaciones y tratar a sus empleados adecuadamente para ganarse así su obediencia y lealtad, éste es un mérito que sólo puede obtener un líder.

El liderazgo no se estudia en ninguna universidad, es producto del convencimiento personal de hacerse líder, es tener carácter, visión, decisión, voluntad y confianza en sí mismo. No basarse en sus limitaciones sino en sus posibilidades; las limitaciones deben quedar en el ayer, las posibilidades en el mañana.

Para ser líder se debe pensar siempre en innovar, en desarrollar, en reaccionar a tiempo, decidir e inspirar confianza; visualizar a pequeño, mediano y largo plazo; enfrentar los problemas y no depender de nadie para darles la mejor solución en el menor tiempo posible.

Se debe estar dispuesto a aprender a diferenciar entre lo que se quiere y lo que se puede, entre lo que se necesita y lo que satisface y sobre todo entre los valores personales y los de la organización que él dirige para lograr el dominio de sí mismo y obtener la facultad creativa para crecer en conocimientos y experiencias.

Dirigir usando la palabra e inspirar confianza, logra que los empleados tomen la iniciativa de realizar su trabajo con entusiasmo y dedicación, motivándolos para que expresen las necesidades relacionadas con su trabajo obteniendo así la fórmula para saber cómo motivarlos.

La forma más sencilla de motivar es saber que el empleado corresponderá de acuerdo a sus propios intereses; es decir, existe una relación entre la motivación y las necesidades del empleado. Esto significa que para lograr que los seguidores se motiven, se requiere que los líderes hagan posible la satisfacción de sus necesidades.

Las necesidades más comunes son: alimento, vestido, vivienda y educación entre otros.

En suma: un empresario líder es aquel que logra crear líderes en su organización permitiéndoles bajo su dirección enfrentar los problemas cotidianos de la empresa para que, mediante su solución, se capaciten obteniendo la experiencia necesaria para aprender y ejecutar mejor su trabajo.

A los 5 años, aprendí que a los pececitos dorados no les gustaba la gelatina.

A los 9, aprendí que mi profesora sólo me preguntaba cuando yo no sabía la respuesta.

A los 10, aprendí que era posible estar enamorado de cuatro chicas al mismo tiempo.

A los 12, aprendí que, si tenía problemas en la escuela, los tenía mayores todavía en casa.

A los 13, aprendí que, cuando mi cuarto quedaba del modo que yo quería, mi madre me mandaba a ordenarlo.

A los 15, aprendí que no debía descargar mis frustraciones en mi hermano menor, porque mi padre tenía frustraciones mayores y la mano más pesada.

A los 20, aprendí que los grandes problemas siempre empiezan pequeños.

A los 25, aprendí que nunca debía elogiar la comida de mi madre, cuando estaba comiendo algo preparado por mi mujer.

A los 28, aprendí que se puede hacer, en un instante, algo que te va a hacer doler la cabeza la vida entera.

A los 30, aprendí que cuando mi mujer y yo teníamos una noche sin chicos, pasábamos la mayor parte del tiempo hablando de ellos.

A los 33, aprendí que a las mujeres les gusta recibir flores, especialmente sin ningún motivo.

A los 34, aprendí que no se cometen muchos errores con la boca cerrada.

A los 38, aprendí que, siempre que estoy viajando, quisiera estar en casa; y siempre que estoy en casa me gustaría estar viajando.

A los 39, aprendí que puedes saber que tu esposa te ama, cuando sobran dos croquetas y elige la menor.

A los 42, aprendí que, si estás llevando una vida sin fracasos, no estás corriendo los suficientes riesgos.

A los 44, aprendí que puedes hacer a alguien disfrutar el día, con sólo enviarle una pequeña postal.

A los 47, aprendí que niños y abuelos son aliados naturales.

A los 49, aprendí que, si cuidas bien de tus empleados, ellos cuidarán bien de tus clientes.

A los 51, aprendí que sólo llego tarde al trabajo cuando mi patrón llega temprano.

A los 55, aprendí que es absolutamente imposible tomar vacaciones sin engordar cinco kilos.

A los 63, aprendí que es razonable disfrutar del éxito, pero que no se debe confiar demasiado en él.

También a los 63, aprendí que no puedo cambiar lo que pasó, pero puedo dejarlo atrás.

A los 64, aprendí que la mayoría de las cosas por las cuales me he preocupado nunca suceden.

A los 67, aprendí que si esperas a jubilarte para disfrutar de la vida, esperaste demasiado tiempo.

A los 71, aprendí que nunca se debe ir a la cama sin resolver una pelea.

A los 72, aprendí que, si las cosas van mal, yo no tengo por qué ir con ellas.

A los 76, aprendí que envejecer es importante.

A los 91, aprendí que amé menos de lo que hubiera debido.

A los 92, aprendí que todavía tengo mucho para aprender y que todo se lo debo a Dios, nuestro Señor.



# Ríete

*Cuando dejas de aprender, dejas de crecer.*

La risa es un privilegio exclusivo de los seres humanos, y una excelente arma en contra de los enemigos. Una sonrisa sincera es capaz de abrir hasta las puertas fuertemente cerradas y derribar los más altos muros de la apatía y el aburrimiento.

Una persona que sonríe siempre, es vista como alegre y optimista y este entusiasmo se contagia. Sonreír no cuesta nada y los beneficios que tiene a tu alrededor son inmediatos e increíbles.

## ***Ríete de ti mismo***

No tomes la vida tan en serio... al final de cuentas no saldrás vivo de ella, deja de preocuparte de lo que dirá la gente de ti, olvídate por unos minutos de las preocupaciones y el estrés y practica reír, pero reír sincera y plenamente, desde lo más profundo de tu ser, iverás que la vida empieza a cambiar!

Te digo un secreto: cuando estamos riendo no podemos estar pensando en algo negativo, ni haciendo otra cosa, sólo eso, reír, por tanto, como por arte de magia los problemas se vuelven menos difíciles.

Ríete de ti mismo, no te tomes tan en serio, ¿para qué te enojas?

Digamos que ante un acontecimiento tienes la opción de enojarte, gritar, desesperarte y regañar al que esté más cerca... ¿qué tal si lo tomas con calma y te ríes de ti mismo?... ¡haz la prueba!

Si estás en un embotellamiento de tráfico y ya se te hizo tarde, quizá te llamen la atención por no haber llegado puntual a tu oficina o a la cita que tenías; ya no puedes hacer nada más que esperar a que avancen los carros delante de ti...

Si una persona manejando ofensivamente quiere incorporarse a tu carril y en lugar de explotar, enojarte, gritarle y accionar el claxon de tu coche, te ríes sinceramente de su comportamiento tan infantil y amablemente le cedés el paso o incluso lo saludas, te aseguro que se quedará completamente desconcertado, pero habrás cambiado una situación que pudo ser negativa a totalmente positiva, ¡con enormes beneficios para ti!

## ***Es saludable reírse***

Ya no nos reímos como cuando éramos niños, un niño ríe alrededor de 300 veces al día, los adultos reímos tan sólo entre cinco y 10 veces al día ¡casi nada, este mundo está lleno de gente que se ha olvidado de cómo reír!

Pero, ¿sabes qué beneficios trae a tu salud una buena carcajada? Cinco minutos de risa equivalen a 45 minutos de ejercicio ligero.

También es posible decir que cinco minutos de risa equivalen a 45 de relajación por el efecto de tranquilidad que se produce después de reír. Reír baja la hipertensión mejorando el riego sanguíneo, lo que beneficia a la circulación de la sangre. Tonifica tus músculos, en especial los 400 de tu cara y hasta las orejas, recuerda que músculo que no se usa se atrofia.

Da un masaje a todo tu cuerpo. Mueve tu diafragma, aumenta tu capacidad pulmonar, mejorando tu respiración. Facilita la digestión al hacer vibrar el hígado y evita el estreñimiento. Elimina toxinas, mejora la eliminación de la bilis. Potencia tu sistema inmunológico, elimina el insomnio, relaja tu cuerpo, aleja temores, elimina la angustia y depresión, favorece la creatividad y la comunicación, combate el estrés, la depresión y la tristeza, te da energía, vitalidad e incrementa la actividad cerebral. Te ayuda a mantener el equilibrio psicológico, te mantiene siempre joven.

## ***Un excelente remedio***

Hay hospitales en Europa y los Estados Unidos que están muy conscientes del positivo efecto de la risa en sus pacientes y han desarrollado técnicas como la risoterapia para prevenir y ayudar a la curación de algunas enfermedades.

Fisiológicamente la risa libera sustancias como las endorfinas (una especie de morfina segregada por el cerebro) que tienen un alto poder analgésico y que mitigan el dolor. Además permite que fluya la adrenalina un componente que en buena medida favorece la creatividad y la imaginación. También libera dopamina que mejora el estado de ánimo y serotonina que posee efectos calmantes. La dosis recomendada es un minuto de risa dos o tres veces al día, ¡una medicina que no cuesta nada! ¡A reírnos!

## ***¿Y tú de qué te ríes?***

Es cierto que un estado de ánimo alegre no elimina mágicamente los problemas que tenemos, pero sí nos hace verlos desde otra perspectiva que redundará en un mejor estado de ánimo cuando vamos a solucionarlos.

Ten en cuenta todas las ventajas que tiene la risa. Siempre ríe, recuerda cómo lo hacías de niño y ríe otra vez y otra y cuando te pregunten, "¿y tú, de qué te ríes?" da una amplia sonrisa por respuesta.



# La imperfección tiene sus ventajas

*La búsqueda de la felicidad no está en el vano intento de ser perfectos, sino en la capacidad de superar y aprender de los errores.*

**E**n esta cultura, cada vez más globalizada, hay dos grandes obsesiones que se relacionan como dos vasos comunicantes: la obsesión por la excelencia y la cultura del rendimiento óptimo.

Excelente es aquello que, por sus características y cualidades, tiene el grado más elevado y, al decir más, necesariamente se hace alusión a una comparación con los demás. La excelencia puede ser un ideal, una meta similar a la realización personal, que siempre está presente, pero nunca se alcanza. Cuando lo excelente se convierte en una meta concreta a alcanzar continuamente, tanto en la familia como en el trabajo, el ambiente en que se vive o labora se llena de crítica más que de aprobación, y de control, en vez de libertad.

Cuando las personas se exigen a ellos mismos o a los demás, un trabajo de excelencia, no está permitido cometer errores porque se convierten en sinónimo de fracaso y éste es motivo de castigo, amenazas y regaños. Cuando se está en un ambiente en el que se siente vigilado y presionado, con la obligación de cumplir determinados estándares o indicadores de excelencia, bajo la amenaza de que en caso de no alcanzarlos habrá fracasado y quedará excluido afectiva o físicamente de la familia o la empresa, la persona tenderá a cometer más errores, los que a su vez le llevarán a vivir mayor presión y más amenazas, cerrándose así un círculo vicioso. No es de extrañar que en un ambiente así se busque engañar a los papás o jefes, haciéndoles creer que las metas se están logrando y que todo va bien.

Esta exaltación y búsqueda de la perfección, inhibe la capacidad de desarrollo personal y profesional. Un ser humano sólo desarrolla su potencial cuando se arriesga a probar diferentes actividades o maneras de hacer las que ya tiene, y no cabe duda de que cuando alguien se arriesga, comete errores. Esto no quiere decir que la calidad no importe y que se vale hacer las cosas al "ahí se va". De ninguna manera, se trata de entender aquel dicho popular: "A veces, lo mejor es enemigo de lo bueno". La calidad en el trabajo y en la vida, depende del gusto que se ponga en lo que se hace, de la responsabilidad al realizarlo, de la creatividad para buscar nuevas formas de vida y acción y, sobre todo, de la posibilidad de aprender de los errores cometidos. Un error no es una catástrofe, es una posibilidad de mejorar. Los grandes inventos han nacido de darse la oportunidad de experimentar, y un buen número de los experimentos han sido fruto de errores.

Asumir que uno mismo comete errores, y que los otros también lo hacen, es aceptar que somos humanos. Así, también se cae en la cuenta de que la intransigencia, con uno mismo y los demás, no lleva a la calidad de vida o de trabajo, sino a hacernos sentir inútiles. Una visión, por cierto, bastante negativa.

Esta búsqueda de la perfección trae consigo la otra obsesión, la cultura del rendimiento óptimo entendido como el máximo rendimiento. Algunos padres están dispuestos a hacer cualquier cosa con tal de que sus hijos salgan de la normalidad, a la que llaman mediocridad. Padres que quieren que sus hijos saquen dieces perfectos: "si tiene capacidad para sacar diez, porqué conformarse con un ocho", dicen, lo curioso es que además les exigen el campeonato de goleo de su equipo de fútbol, la cinta negra en karate, pasión por la lectura, y una larga lista de etcéteras. Muchos niños entran así, desde temprana edad, en una competencia en la que cualquier baja de nivel es considerada un fracaso, y para evitarlo los llenan de clases particulares para que salgan adelante.

Los adultos no se dan cuenta de que un niño o adolescente tiene muchas tareas que llevar a cabo, además de estudiar y desarrollar su intelecto. Los padres quizá se sientan orgullosos de la manera en

que su hijo maneja la computadora, pero dejan de lado que pasar tantas horas ante el monitor les impide desarrollar su capacidad socializadora, lo que en el futuro le planteará serias dificultades para desarrollar la intimidad con los otros.

Las actividades extraescolares son importantes, pero es necesario equilibrarlas. Un niño, un adolescente y un adulto necesita desarrollarse en armonía; para ello, es necesario atender todas sus dimensiones: el pensamiento, la capacitación para el trabajo, el descanso, el juego, la diversión. Hay que soltar el cuerpo y el alma. Buena parte del estrés en que se vive hoy, nace de la presión de rendir al máximo y sin cometer errores, con la creencia errónea de que el valor personal está dado por la calidad y cantidad de lo que cada cual produce. Quizá a ello se deba la poca valoración que se da a los ancianos, al fin son torpes y ya no producen. No es así. El propio valor está en lo que se va aprendiendo al caminar por la vida, en asumir los errores y fracasos, en saber que se tiene un "para que" en la vida, y que no es sólo producir, sino ser con y para los demás.

Sólo en búsqueda de la trascendencia, de salir de uno mismo para encontrarse con los demás para disfrutar de las pequeñas y grandes cosas que da la vida, se encontrará la paz interior. Así, se dejará a un lado la presión y hasta dará oportunidad de reírse de uno mismo y de sus errores, y se les considerará como oportunidades de aprender y descubrir nuevas posibilidades.



# *Los superequipos de alto rendimiento, una opción para todas las empresas*

*Establecer un objetivo común, con roles bien definidos y un proceso efectivo de comunicación, son elementos indispensables para lograr que un conjunto de empleados trabaje coordinadamente y produzca buenos resultados.*

En la marcha de las organizaciones, tanto pequeñas como grandes, siempre serán determinantes el trabajo en equipo y los resultados efectivos. Una forma de conseguir resultados exitosos será la formación de equipos de alto desempeño, de tal manera que se produzca una reacción positiva entre los elementos de gran peso individual y los elementos de gran potencial pero que no cuentan aún con un desarrollo avanzado de sus habilidades.

Al respecto, el consultor de recursos humanos de Corporated Development Group, expresó que en la formación de equipos de alto desempeño su consultoría ha manejado una serie de herramientas teórico-prácticas para medir con indicadores concretos la dinámica de los grupos humanos, de modo que se detecte qué tan integrados están para el alcance de resultados, los que pueden ser desde un nivel deseable hasta lo excepcional.

El experto habló de seis conceptos básicos que deben reactivar la marcha de los equipos de alto desempeño, en primer lugar, el tener un propósito común, que se convierte en la razón de la cooperación en las interacciones del equipo, luego viene la claridad de los roles de todos los elementos involucrados, lo que permitirá la

elaboración de una estrategia muy definida. Lo anterior debe ser acompañado de un liderazgo plenamente aceptado, lo que redundará en la estructura de la cooperación en el grupo humano.

Un cuarto concepto vital para el desarrollo de los equipos de alto desempeño es el establecimiento de un proceso efectivo de comunicación, que producirá un método permanente de cooperación entre los miembros. También es importante desarrollar unas relaciones sólidas entre los integrantes del EAD, lo que redundará en un clima de cooperación adecuado para un trabajo productivo.

Finalmente, es necesario desarrollar una comunicación funcional, que establecerá los medios efectivos de cooperación.

En cuanto al propósito común, que éste implica las características de claridad, carácter imperativo y compartido para reactivos a un grupo humano del sentido de la interdependencia en beneficio de cada uno de ellos y de la empresa para la que laboran.

La claridad en los roles que asumen todos los involucrados ha ser efectiva, tanto en los roles formales como en los informales. Como ejemplo "del rol de un portero que se da en ciertos grupos para responsabilizar a alguien de fallas, por aquello que le meten goles"

Un tema de gran importancia en un EAD es el rol del líder formal, en cuanto su tarea en la dirección de la organización, la resolución de conflictos, la detección de enfoques y prioridades, así como el aseguramiento de la satisfacción de las necesidades de sus subordinados o compañeros de trabajo. El viejo ejemplo del director de orquesta, que dirige pero no toca instrumento alguno, seguirá válido para expresar la capacidad de dirección y facilitar procesos mentales y de trabajo.

En cuanto a los tres últimos puntos, el consultor mencionó lo relevante de diversos factores para la integración de un equipo y de su marcha a su objetivo; desde la generación de confianza y respeto, hasta el establecimiento de medios de comunicación interna que hagan una continua revisión del cumplimiento de expectativas, de

motivaciones e incluso de los factores emocionales de ciertos individuos que traigan consigo efectos en la dinámica de la organización.

La formación de un equipo de alto desempeño no es propio de las grandes corporaciones, dado que las pequeñas y medianas empresas, por su misma naturaleza que les confiere gran flexibilidad pueden perfectamente introducir estos conceptos en la actuación de sus recursos humanos con el fin de mejorar su desempeño.

## ***Elementos clave***

Con el fin de funcionar adecuadamente, un equipo de alto rendimiento debe contar con los siguientes elementos:

- Un propósito común, es la razón de la cooperación en las interacciones de equipo.
- Claridad en los roles de todos elementos involucrados, lo que permitirá la elaboración de una estrategia muy definida.
- Un líder aceptado, lo que redundará en la estructura de la cooperación en el grupo humano.
- Comunicación efectiva, que producirá un método permanente de cooperación.
- Relaciones sólidas, entre sus integrantes que producirán un clima de cooperación adecuado para un trabajo productivo.
- Comunicación funcional, que establecerá medios efectivos de cooperación.

***“En la vida, lo que se resiste, persiste”.***



# Capital humano

*¿Qué sucedería si de golpe, sus empleados más talentosos abandonaran la empresa?*

La mayoría de las empresas subestima la importancia de los activos intangibles, como el conocimiento, la creatividad, las ideas y las relaciones. En nuestra economía, todo esto tiene más valor que los activos tangibles. Sin embargo es difícil para las empresas abrazar intangibles, razón por la cual es muy raro que los protejan tan cuidadosamente como lo hacen con sus activos físicos.

¿Qué sucedería si, de golpe, sus empleados más talentosos abandonaran la compañía? ¿Cómo puede asegurarse de que lo que aprende un departamento o división sea ampliamente compartido por toda la empresa?

La disciplina de la gestión del conocimiento puede dar respuestas a preguntas específicas como éstas. En muchas empresas, sin embargo, la gestión del conocimiento se limita al manejo de patentes y de otros temas relacionados con la propiedad de las ideas.

Si usted realmente quiere desarrollar y utilizar sus intangibles, la gestión del conocimiento debe significar algo más.

Debe permitir que su empresa cultive y comparta nuevas ideas, y debe focalizar la inteligencia de su empresa en lo que es realmente importante. Usted no tiene que ser el presidente ejecutivo para implementar una KM de este tipo (por knowledge management), los elementos pueden aplicarse en cada departamento o división. Se recomiendan cuatro pasos:

## **1. Cree un contexto para compartir el conocimiento.**

El acceso al conocimiento engendra más conocimiento, y las mejores técnicas de KM aseguran la participación de todos. En Hewitt

Associates, una empresa de consultoría en recursos humanos con sede en Illinois, E.U., se practica la KM de dos maneras: simbólica y real. Las salas de conferencias tienen mesas redondas, a fin de que nadie pueda sentarse en la cabecera y trate de dirigir el debate.

Nadie tiene una oficina más destacada que las demás, y no existen títulos. Todos tienen acceso a las bases de datos de Lotus Notes, y los asociados comparten lo que saben a través de sus prácticas, oficinas y fronteras geográficas.

## **2. Elimine los *filtros* de comunicación.**

Las políticas, las luchas internas y las responsabilidades de ejecución pueden censurar las ideas en los canales de comunicación tradicionales. Salir de esos canales, por ejemplo, permitir a las personas saltar niveles, aportar más ideas sobre cómo hacer mejor las cosas.

## **3. Establezca la prioridad de las tareas.**

En cualquier empresa, casi todas las listas de las cosas para hacer contienen el doble de lo que se puede lograr. Un proceso de prioridad puede alinear la inteligencia y los esfuerzos con lo verdaderamente estratégico.

## **4. Lleve presupuestos de tiempo.**

Pocos individuos, y aún menos organizaciones, saben exactamente en qué invierten su tiempo y esfuerzos. Trate de que cada persona lleve un registro de sus actividades. Entonces, los líderes remitirán presupuestos de tiempo que mostrarán exactamente cómo se utiliza el tiempo en sus áreas. Lo más importante es que veremos si las actividades diarias reflejan las prioridades estratégicas.

Una KM efectiva exige que las personas dediquen su tiempo a desarrollar, aplicar y compartir ideas. Los presupuestos de tiempo pueden mostrar si realmente lo hacen. Picasso tenía una colección de obras de arte en su casa. Colgaba los cuadros levemente torcidos y ninguno de sus visitantes resistía la tentación de enderezarlos. Picasso

sentía que cuando un cuadro estaba derecho, quien lo miraba se concentraba en el marco. En cambio, si estaba torcido, la belleza de la imagen se imponía. Lo mismo ocurre con el conocimiento.

En lugar de tratar de colocar barreras en torno de él, tenemos que permitir que se destaque del marco.



# Mas jóvenes en cargos jerárquicos

**E**n contra de la tradición, llevar a personas menores de 30 años a cargos directivos es una actividad cada vez más extendida; la capacidad de liderar cambios, es el gran activo de estos empleados.

A pesar de la corta edad y en la mayoría de los casos, desconocimiento de las responsabilidades del puesto, son muchas las empresas que contratan o promueven jóvenes a cargos jerárquicos. En algunos casos, la experiencia es fundamental para poder acceder a estos puestos. En otros, se valora el potencial y la excelencia del candidato.

Para la consultora Andersen no se necesita experiencia para que contratemos a un joven próximo a graduarse o graduado recientemente. Aquí se privilegia la excelencia del candidato.

El liderazgo es un denominador común al momento de establecer las condiciones para contratar o promover a un joven a un puesto jerárquico. Un joven debe tener capacidad de planificación e implementación, vocación de servicio al cliente, habilidad para trabajar en equipo y para establecer relaciones interpersonales.

Debe además, mostrar responsabilidad, iniciativa, creación, proactividad y ambiciones de progreso. El hecho de ser joven y ocupar un cargo jerárquico dentro de una empresa, puede jugar en favor o en contra al momento de tomar decisiones, según las circunstancias. Lo que suele ocurrir con las personas con muchos años de experiencia en un puesto es que están acostumbradas a resolver problemas de una determinada manera y con el tiempo, los usos y costumbres en una compañía pueden transformarse en paradigmas difíciles de cambiar.

A veces las personas que tienen muchos años en una organización ven las cosas desde su perspectiva. En cambio, la gente joven trae experiencias de afuera y está más en contacto con el mercado o la teoría, si es que se acaba de recibir.

**“No trabajes más duro, hazlo más inteligentemente”.**

# *Remando en la misma dirección*

## ***El problema del futuro ya no es lo que era***

Los avances tecnológicos y el nivel de competitividad en las organizaciones hacen que el futuro se plantee de forma muy diferente a cómo lo veíamos antes. Simplemente, las cosas cambian con mucha más rapidez. Están apareciendo continuamente nuevas técnicas y sistemas de trabajo que sustituyen a las que acabábamos de implantar y aprender.

Se ha escrito mucho sobre la necesidad de las organizaciones de tener líderes, auténticos visionarios que nos lleven hacia una situación mejor, tanto en las empresas como en el mundo en general.

## ***No se es líder con memorandos***

Los líderes de hoy en día suelen tenerlo claro y trabajan bien. De hecho, se preguntan apasionadamente: "¿qué es lo realmente importante aquí? y ¿hacia dónde vamos?"

Los líderes actuales no se sientan en su despacho a escribir notas y memorandos; por el contrario, están continuamente hablando con la gente en todos los niveles de su organización. Están siempre en primera línea de batalla ejerciendo su función directiva (liderando), tan sólo hablando con las personas. Esto precisamente es lo que hacen los líderes: hablar con la gente para lograr que le sigan.

Yo ejerzo como consultor de muchas organizaciones y trato de ayudarles sobre cómo lograrlo. De mi experiencia con la gente he aprendido mucho sobre líderes y liderazgo. Y he llegado a la conclusión de que existen dos preguntas que cualquiera que aspire a liderar a otros debe hacerse:

- ¿De qué debo hablar con las personas a las que quiero dirigir?
- ¿Cómo debo hablar de lo que debo hablar para que las personas me sigan?

## ***Lo que dicen los líderes y cómo lo dicen para que otros les sigan***

Todas las organizaciones tratan de encontrar, y retener, personas de valía que trabajen para ellas. Una vez que estas personas están a bordo, intentan a toda costa marcar la diferencia, están deseosas de realizar alguna contribución especial, de ser reconocidas de alguna manera.

Un líder logrará que las personas le sigan cuando consiga que estén convencidas de hacer algo, sientan que están contribuyendo, y sepan que sus esfuerzos son reconocidos y que sus necesidades son satisfechas.

Para hacer que esto ocurra, usted debe seguir cinco sencillos pasos o principios. Una vez logrados, su gente sabrá cómo actuar y dónde pueden aportar su diferencia. Además, sabrán los beneficios que conseguirán a partir de su compromiso con el logro de objetivos.

El liderazgo es en cierto modo como el amor: es algo que se construye, no algo que simplemente se piensa: debe hablarse sobre él, no sólo pensar en él.

# ***¿De qué hablan los líderes?***

Los líderes hablan:

Principio 1

De lo que es realmente importante en su entorno y situación.

Principio 2

De los objetivos, de hacia dónde vamos.

Principio 3

De lo que defendemos.

Principio 4

De la pasión por el riesgo.

Y para conseguir que la gente les siga:

Principio 5

Aprenden a motivar a las personas.

Estos cinco principios son la esencia de lo que se necesita para ser líder. Es importante resaltar que todos ellos implican hablar y vender sus valores, sus sueños, y transmitir el motivo por el cual es importante que cada persona entienda cómo puede beneficiarse de trabajar bajo una misma visión.

En la mayor parte de las organizaciones muy pocos empleados pueden responder sin dudar a la pregunta: "¿Hacia dónde vamos?"

De hecho, un reciente estudio realizado por Booz, Allen & Hamilton ha revelado que sólo 37% de los mandos medios piensan que los otros directivos entienden claramente los objetivos de la compañía.

Evidentemente, éste no es un buen dato, sin embargo, es lo habitual. Entonces, ¿por qué sucede esto? La respuesta es que los líderes no establecieron unas directrices claras, o, si lo hicieron, no fueron comunicadas con la suficiente energía o de modo tal que las personas asimilaran dichos objetivos.

Un líder sin visión no tiene un grito de guerra común. Por eso, probablemente cada vez que abre la boca transmitirá mensajes inconsistentes y casi ninguno de sus colaboradores podrá contestar con claridad y convicción a la gran pregunta: "¿Hacia dónde va nuestra organización?"

## ***El secreto para crear la visión***

Una vez que las organizaciones asumen que es más sabio definir en primer lugar los valores compartidos, la cuestión que se planteará el líder, a continuación, será: ¿hacia dónde nos encaminamos con todas estas personas que quieren trabajar juntas?

Sin embargo, muy a menudo la pregunta sobre los objetivos se plantea demasiado pronto, sin que se haya discutido antes, al menos de modo más o menos formal, la cuestión sobre los valores. ¿Qué es lo importante aquí?

En una sesión de búsqueda de la visión que dirigí recientemente planteé a todos los participantes una pregunta sencilla: "¿qué volumen de facturación desean conseguir para dentro de tres años?" y añadí: "bueno, primero díganme sus cifras de ventas actuales, para que tengamos un punto de partida realista".

Para mi asombro, de las trece personas que tenía enfrente, sólo cuatro conocían la facturación actual. Dos de ellos eran los propietarios, por lo que en realidad sólo dos conocían dónde estaban actualmente, sin hablar de hacia dónde se dirigían. A propósito, estas trece personas eran los jefes de departamento de una empresa con 128 empleados.

Los dos propietarios estaban pasmados: se dieron cuenta de golpe de que su comunicación con la tropa había fallado estrepitosamente.

Una vez que logramos establecer las cifras actuales de ventas pudimos plantearnos la cuestión sobre el futuro a tres años vista. To-

dos reflexionaron, algunos incluso sacaron la calculadora, y otros parecían perplejos, como si no tuvieran el suficiente control sobre el asunto como para afrontarlo.

Recogí las predicciones de todos ellos, y las escribí en la pizarra.

Estaban realmente asombrados: el pronóstico iba desde crecimiento cero en los tres años, hasta un poco más del doble de facturación en el mismo período. Algunos consideraban que era imprescindible un crecimiento agresivo, mientras los demás lo consideraban absurdo.

El grupo estaba entre divertido y asustado, porque lo importante para ellos era el reto de preguntarse: "¿cuánto esperamos crecer?" al tratar de definir sus objetivos.

He encontrado esta misma situación más de un centenar de veces en los últimos catorce años, al dirigir sesiones de búsqueda de la visión para diversas organizaciones.

Si prefiere saltarse este principio, es probable que llegue a definir una visión prácticamente sin ningún apoyo, y algunos de sus colaboradores traten activamente de sabotear su planteamiento, porque no estará basado en lo que para ellos es importante.

## ***¿Qué es la visión?***

Un líder necesita un cierto toque de genialidad para ser capaz de articular una visión de futuro, a partir de una amplia variedad de inputs y datos históricos. Esta visión debe ser:

- **Simple.**
- **Fácilmente comprensible.**
- **Deseable para todos.**
- **Dinamizadora y motivante.**

Warren Bennis describe la visión como una situación que es mejor, en aspectos importantes, que la que ahora existe.

La visión tiene algo de todo ello: no es sólo una previsión de ventas; por ejemplo: vamos a alcanzar la cifra de 350 millones en ventas en cinco años. ¿No es apasionante? ¿No es una visión?

Pero, por otro lado, la visión deber ser algo realista y vendible al equipo. Hace algún tiempo tenía como cliente a una firma cuyo presidente poseía una visión del crecimiento completamente alejada de lo que cualquiera en la empresa podía imaginar que lograrían. Era totalmente inalcanzable. Además, el presidente cometió el error inicial de tratar de forzar a los empleados para que creyeran en su visión. Cuando esto, obviamente, no funcionó, mantuvimos una sesión de búsqueda de la visión. Las personas clave de la organización redefinieron una visión alcanzable, basada en los valores compartidos. Precisamente el creer y compartir esos valores es lo que hizo alcanzables los objetivos.

Por tanto, podemos ver que la visión es el segundo paso hacia el liderazgo. Sin ella no hay un centro de atención; una buena visión entusiasma. Su impulso transforma, casi automáticamente, los propósitos, dónde queremos estar, en acción.

Una visión fuerte es impulsora, tira de las personas hacia ella, compromete con la acción y convierte a los seguidores en líderes. La visión proporciona a la organización una visión general de su potencia, da significado al por qué de pertenecer a una empresa, permite contestar a la pregunta hacia dónde vamos, y marca el camino.

Nadie ha expresado la visión tan claramente como Fred Smith, director general de Federal Express en su libro *Absolutely, positively overnight*, la suya es una visión transparente, una señal en el terreno, un punto de encuentro.

Resumiendo, pues, la visión:

- **Entusiasma.**
- **Centra la atención.**

- **Levanta pasiones.**
- **Transforma los propósitos en acción.**
- **Impulsa.**
- **Arrastra a las personas hacia ella.**
- **Compromete a las personas con la acción.**
- **Establece una guía en el camino.**
- **Permite decir: eso es lo que seremos**
- **Se convierte en un punto de encuentro.**

Pero tampoco esto es como para cantar victoria. Una visión creada exclusivamente por el jefe, difícilmente será asumida y aceptada por la tropa. Por lo tanto, es necesario crear una visión compartida, ya que sin ella el líder estará solo en el camino hacia su gran meta, nadie la compartirá y, por ello, nadie realmente le ayudará a llegar a ella.

Un líder capaz de crear una visión con verdadero significado para sus colaboradores, y orientada hacia los beneficios para ellos, encontrará personas automotivadas para lograr la visión, su visión.

## ***Cómo crear la visión compartida***

Uno de los modos para crear la visión compartida es celebrar una reunión de búsqueda de la visión. El líder debe escoger un lugar, fuera del espacio normal de trabajo, y planificar con suficiente antelación una sesión con todos los participantes clave, de modo que ninguno falte. Esa reunión será considerada como muy importante.

Unas semanas antes de la sesión, debe mantenerse una breve reunión en la que se explicarán los objetivos de la búsqueda de la visión, se propondrá el orden del día y se planificarán las actividades de seguimiento. Puede comenzarse la reunión con algo así como:

Al final me he dado cuenta de que no todos en esta empresa saben a dónde intentamos llegar como organización, me refiero al camino que intentamos seguir, la dirección que tomamos, en definitiva, para qué estamos luchando.

Como su líder, es mi responsabilidad ayudarlos a definir esa dirección, es una de las funciones de mi puesto de trabajo.

Sin embargo, no lo puedo hacer yo solo, necesito que todos traten de compartir cuál es su idea de hacia donde deberíamos ir. Qué es lo que ustedes ven, cómo les gustaría que fuera esta empresa.

Por todo ello, he planeado un día para que lo dediquemos a explorar nuestro futuro. Cuál es su visión de la organización, Qué imagen apasionante, aunque realista ven para nosotros en los próximos tres o cinco años. Hablo de estos plazos porque la verdad es que me he dado cuenta de que nadie se entusiasma con nada más allá de cinco años.

Con estas preguntas en mente, me gustaría que cada uno de ustedes prepararan un poco sus ideas de futuro acerca de los siguientes aspectos de nuestra empresa:

- **Nuestros ingresos.**
- **Nuestro beneficio neto.**
- **El número de empleados.**
- **La proporción entre espacio de oficina/producción.**
- **La localización de oficinas o plantas.**
- **La cuota de mercado.**
- **En qué se basará nuestro éxito.**
- **Por qué motivos se nos conocerá.**
- **Qué posición ocuparemos en nuestro sector.**
- **Por qué la gente puede desear trabajar aquí.**

Tendremos con nosotros a un moderador externo que nos guiará en el proceso de descubrir hacia dónde vamos en todas esas áreas y otras, puesto que quizá aparezcan otros parámetros a medida que discutamos sobre nuestra visión.

Me doy cuenta de que el establecer la visión final, que resuma la situación más beneficiosa para todos nosotros, es mi responsabilidad. Pero necesito su opinión para ello. Tengo que asegurarme de que la visión nos convence a todos, y que todos trabajaremos para lograrla. Necesitamos llegar a una visión compartida.

Esta búsqueda de la visión es vital para nuestra compañía, ya que vamos a decidir hacia dónde vamos.

Algo así podría ser el saque inicial de la reunión. A continuación, debe reservarse un lugar bien ventilado e iluminado, con muchas paredes para pegar carteles y suficientes hojas del rotafolios.

Después habrá que seleccionar a un moderador con experiencia, alguien que entienda el proceso y su importancia, y que sea capaz de orientar a las personas en el proceso de descubrimiento. También es conveniente que el moderador tenga conocimientos suficientes como para añadir ideas a la discusión.

Cuando todo haya concluido, el líder volverá a su despacho con toda la valiosa información que ha obtenido, la filtrará y podrá definir la visión de su organización.

El líder es el que decide, el que redactará una visión extremadamente clara, beneficiosa para la gran mayoría de las personas clave en su equipo, una visión que ya ellos han demostrado compartir, y, por supuesto, que entusiasma también al líder.

1. Su visión deberá crear compromiso entusiasta porque es:

- **Oportuna.**
- **Adecuada**
- **Buena para las personas.**

2. Una visión clara:

- **Se siente como adecuada.**
- **Es una llamada a la acción.**
- **Sintoniza con las necesidades emocionales de la persona.**
- **De alguna manera, conecta.**

Un modo de aprender es escuchando realmente a su gente; las personas están deseosas de seguir a alguien si se les vende la idea de que es por su propio interés.

Una vez que usted consiga una visión clara, le sugiero que vuelva a reunirse con las personas clave y les presente el resultado. Debe vendérsela, motivarles para que la compren.

Su visión es intangible en sí misma, así que deberá emplear beneficios emocionales que la hagan tangible para que se la compren.

El auténtico líder será aquél que diseña la catedral y después comparte la visión que inspira a los demás para construirla.

# Todo líder necesita un credo

*La visión es el destino.*

*La posición, la identidad.*

Todos los días usted tiene que dirigirse a las personas de dentro y de fuera de su organización. Esas personas necesitan comprender clara y fácilmente dónde se sitúa su compañía, en relación con otras firmas similares de la competencia.

El oyente necesita ser capaz de posicionar su organización como un determinado tipo de empresa que ofrece un determinado producto o servicio con una serie de ventajas para personas con determinadas necesidades.

Ahora que ya se han establecido los valores compartidos y la visión común, es necesario crear una estrategia, un plan de hacia dónde vamos.

El aspecto clave en el establecimiento de esa estrategia es contestar a la pregunta: "en cualquier caso, ¿quiénes somos?"

La respuesta a este interrogante es su filosofía, su credo. Debe ser de tal modo que pueda diferenciar su empresa de otras similares, debe estar orientada a la obtención de beneficios, y tiene que dirigirse a un determinado mercado objetivo.

Este credo es de lo que, en definitiva, hablará todos los días; es su grito de guerra común; es el tema de conversación que saldrá cada vez que tenga que hablar de su empresa; deberá ser la base de cualquier presentación de su empresa.

- **Es usted mismo.**
- **Representa aquello para lo que viven.**

- **Es la razón por la que existen.**
- **Es lo que dará brillo a sus presentaciones.**
- **Es aquello que deberá ser asumido por su equipo para luego poderlo pregonar hacia afuera.**
- **Es lo que usted cree.**
- **Es lo que todos los miembros de su equipo deberán sentir, en lo que deberían creer siempre.**

Cuando un líder habla de hacia dónde se dirige su equipo, está hablando de su visión. Cuando habla de lo que representan, de lo que ofrecen, de lo que son, entonces habla de su posición.

En la realidad empresarial, la posición es más importante que la visión. El credo constituye la esencia misma de la posición, es aquello de lo que se habla a todo el mundo, tanto de dentro como de fuera de la organización. Su credo institucionalizará su visión y la convertirá en realidad. Su credo les permitirá ser diferenciados y recordados.

La visión es un asunto de carácter interno; es cierto que los analistas financieros y los bancos que trabajen con usted deben conocerla, pero es algo de uso casi exclusivamente interno que guía todas las actividades de una empresa y permite a los empleados saber hacia dónde se dirigen, cuál es su meta. Es necesario tenerla para lograr una aceptación real y para que todos sepan hacia dónde se dirige el equipo, i y por qué es conveniente subirse al tren!

Su posición, por el contrario, es un mensaje externo: permite a su público saber lo que hacen, lo que representan, en qué se diferencia su producto o servicio de otros, qué ventajas ofrece su producto o servicio, y con quién quiere usted hacer negocios.

El concepto global de saber quiénes somos y qué representamos parece sencillo, pero es, a la vez, profundo y sofisticado: es difícil de lograr, pero sin él resulta imposible institucionalizar la visión y hacer que dure en el tiempo.

**En el manejo de personal, es mas fácil aflojar que apretar.**

# *Elimine la grasa de su empresa*

*Las organizaciones necesitan entrenadores, no jefes o directores.*

Los actuales tiempos de adversidad no sólo demandan gran fortaleza, sino un nuevo tipo de liderazgo. Ya no se trata de saber más que los demás, tomar decisiones y dar órdenes. Hoy, ejercer autoridad involucra motivar, explotar el talento, así como aceptar y trabajar sobre las debilidades propias. No obstante, identificar y superar las flaquezas no es una labor común en las personas, menos aún en las organizaciones.

Resulta arduo creer que en plena era del conocimiento aún existan empresarios que no confíen en la capacitación de su personal como estrategia para mejorar su negocio. Todos los cambios que se han dado en nuestra economía requieren de un tipo de liderazgo más participativo e innovador.

La falta de voluntad para destinar tiempo al adiestramiento es otro problema. La solución que encontramos es ofrecer la capacitación como una prestación más. Muchos ejecutivos estadounidenses, por ejemplo, se conciben como líderes con gran potencial y, por la misma razón, se les asigna un entrenador. Pero para recibir un coaching exitoso, es importante que el individuo quiera comprometerse a cumplir el objetivo de la formación.

El coaching no es algo que le ocurre a una persona, sucede a través de ella. Como receptor del entrenamiento hay que ser un jugador activo del juego, no un espectador en la segunda fila. Aunque el sistema, resultados e interacción, advierte, varían de un género a otro.

Las mujeres prefieren hablar de los problemas y lo que sienten al respecto, mientras que los varones se concentran primero en la solución y luego en los sentimientos.

No basta ser bueno técnicamente, sino que es preciso transmitir correctamente cómo deben hacerse las cosas. El desempeño de los empleados mejora cuando se les tiene confianza y respeto: **se pueden comprar cerebros, pero no integridad.**

En el futuro, "se requerirá de gente mejor preparada (maestrías, doctorados, etcétera). Pero si no se cuenta con seguidores comprometidos, entonces no se puede ser líder". Y recuerda que existe una gran diferencia entre ser jefe y ser entrenador. El primero "organiza, completa tareas, se concentra en detalles de la operación. El segundo es alguien que enseña, participa en el aprendizaje y crea un ambiente donde los trabajadores tienen la oportunidad de lograr su máximo potencial, pero con claro reflejo en el desempeño de la compañía".

## ***Deberes de un entrenador***

1. Admitir no saberlo todo.

Los mejores líderes son los que se comprometen con un progreso continuo.

2. Poner a su equipo antes que a sí mismo.

El entrenador establece y desarrolla relaciones de trabajo saludables al hacer que sus colaboradores afronten y solucionen sus problemas.

3. Aceptar la verdad.

El liderazgo implica sentido común. Quienes más necesitan del entrenamiento suelen ser los que menos lo desean.

4. Colocar a la gente antes que el negocio.

El líder construye un proceso donde las personas se desarrollan para alcanzar los resultados de la compañía.

5. Tener tranquilidad para enfrentar problemas.

Los directivos encaran retos sin precedentes y tienen que operar bajo precedentes y presiones que pueden restar su paciencia.

6. Inspirar a su gente.

Los empleados quieren seguir y apoyar a guías que en verdad se interesan por ellos.

**Las cosas que vale la pena hacer, no tienen que hacerse perfectamente por primera vez.**



# *La gestión del conocimiento productivo: las normas ISO y los sistemas de aseguramiento de calidad*

**D**urante los últimos dos decenios del siglo XX se observaron acelerados procesos de apertura comercial; una creciente reubicación geográfica de grandes empresas seguida de la proliferación de cadenas productivas y redes de subcontratación por todo el planeta; el uso de las llamadas nuevas tecnologías de comunicación, y por supuesto un esfuerzo por fundar la competitividad de las empresas en la comercialización de nuevos productos y las innovaciones en los procesos productivos. Estos fenómenos tienen un común denominador: la propensión a utilizar el conocimiento como nueva fuerza productiva. Sin embargo, éste se manifiesta de muchas maneras y se encuentra distribuido de manera desigual en las empresas, por lo que caben las siguientes interrogantes: ¿Qué tipos de conocimientos coexisten en las empresas y cómo se interrelacionan? ¿Qué métodos se utilizan para distribuirlos dentro de la organización de manera eficiente? ¿Cómo se utilizan para promover la innovación?

Se aborda el problema de los usos productivos del conocimiento con algunos aspectos relativos a las formas endógenas de gestión y difusión del conocimiento acumulado por las empresas, así como los procesos de creación de conocimiento de innovación tecnológica y organizacional. Se dejan de lado cuestiones sobre las fuentes y los mecanismos de adquisición de conocimiento externo a la empresa, que pueden ser tan variadas como la capacitación de empleados, la participación en ferias, la asistencia a congresos, la consulta de bases de datos, el espionaje a competidores, las alianzas estratégicas y los acuerdos de cooperación con universidades, o incluso la ingeniería inversa, tan común en muchas empresas mexicanas.

Las empresas cuentan con mecanismos de diversa índole para administrar y crear conocimiento nuevo, algunos más formalizados y socorridos que otros. Se pueden citar los proyectos de investigación y desarrollo, el desarrollo de patentes, el establecimiento de sistemas de aseguramiento de calidad, la elaboración de manuales de producción y las llamadas normas ISO, certificadas por la *International Organization for Standardization*. Estas últimas constituyen un método para estandarizar las actividades de la empresa que permite dar fiabilidad a los intercambios de partes y piezas entre una empresa y sus proveedores, así como mejorar la coordinación productiva entre las filiales de un grupo industrial o las diversas empresas eslabones de una misma cadena productiva.

Sin embargo, las normas ISO y los SAC se pueden entender como dispositivos que favorecen la combinación de los diversos tipos de conocimiento que posee una empresa, y su aplicación implica un proceso que conviene destacar: la explicitación de las mejores prácticas productivas, de su sistematización y codificación. Dicho proceso de codificación implica transformaciones que pueden conducir a las empresas hacia nuevas fronteras del conocimiento y nuevas trayectorias tecnológicas, pero que al mismo tiempo las confrontan con la siguiente disyuntiva: los abusos de la codificación pueden reducir los espacios de aprendizaje y provocar a la larga un estancamiento en la evolución de la organización.

Se parte de algunas nociones y reflexiones teóricas sobre el problema del aprendizaje, la gestión y la creación del conocimiento en las organizaciones productivas. A partir de las premisas de que las organizaciones conforman espacios de aprendizaje, se analiza en qué medida favorecen o inhiben la creación de nuevo conocimiento y, por tanto, la innovación en las empresas.

## ***La creación de conocimiento productivo en las empresas***

Una de las principales corrientes del pensamiento económico concibe la innovación como un proceso acumulativo resultante de las capacidades de aprendizaje tecnológico de las empresas. Sin embargo, mientras que algunos autores utilizan una noción restringida del aprendizaje tecnológico atendiendo esencialmente a los conocimientos que se derivan de las actividades realizadas por las unidades del ID, otros plantean que un conjunto de actividades articuladas que realizan los individuos conforman un comportamiento o mejor dicho un núcleo de capacidades que expresan el grado de acumulación de conocimientos tecnológicos por la empresa.

En los debates recientes sobre el problema de la innovación destaca la idea que el proceso de aprendizaje de una empresa no se puede considerar una sumatoria de los aprendizajes individuales de los actores que la componen, sino resultado de un proceso complejo de articulación de los conocimientos y las experiencias de cada individuo que en ciertas condiciones y mediante diversos mecanismos conduce al aprendizaje de la organización entera y a la creación de nuevo conocimiento. Cabe preguntarse cómo sucede y perdura el proceso de aprendizaje en las empresas y cómo es que las conduce a la innovación.

En años recientes muchos economistas se han interesado por analizar el problema de las condiciones organizativas propicias al desarrollo de las innovaciones en las empresas. Hoy se asume que el aprendizaje tecnológico que llevan a cabo los individuos depende

de los mecanismos de organización y coordinación de las diversas actividades de la empresa y de las relaciones que ésta mantiene con actores externos como las universidades u otras empresas.

**Lo que motiva a la gente es lo que la estimula.**

# *La empresa como espacio de aprendizaje*

En los últimos decenios han cobrado importancia en el debate sobre la empresa diversos enfoques que le otorgan un activo papel en el funcionamiento de los mercados, en oposición a la concepción pasiva de las empresas que predominó en la primera mitad del siglo XX. De los trabajos de H. Simón sobre los procesos de decisión en las empresas, por ejemplo, se desprende una crítica a la concepción del mercado perfecto y al comportamiento predecible de las empresas. Un aspecto central es el tratamiento que las empresas dan a la información que adquieren. Sin embargo, la información que prevalece en los mercados es incompleta e imperfecta, por lo que es imposible conocer todas las condiciones presentes y futuras; el comportamiento de éstas es, por tanto, heterogéneo, caracterizado por procesos limitados de selección y decisión que contribuyen a la formulación de sus trayectorias particulares.

Se puede agregar el postulado siguiente: las organizaciones son complejas y están compuestas por grupos de individuos con intereses diferentes, por lo que necesitan establecer principios de coordinación. Las formas de coordinación representan con el tiempo procedimientos organizacionales rutinarios, respuestas que se han revelado como eficaces y con bajo costo para la organización. Estos análisis denominados conductistas que aparecieron en los años sesenta definieron a la empresa como una entidad colectiva integrada por individuos que poseen diversos objetivos (autoestima, estatus, seguridad, poder, prestigio) además del económico. De éstos, las empresas logran satisfacer una parte mediante arbitrajes y estratificaciones jerárquicas y formas de regulación organizacional.

Sin embargo, para comprender los procesos de cambio en las empresas es necesario entender cómo opera el proceso de modificación de las rutinas y no únicamente sus resultados. Dicho en otras palabras: Cómo surgen y se expresan los aprendizajes que van mejorando y optimizando el comportamiento de las empresas, cómo se olvidan o desechan las rutinas inoperantes y cómo se establecen los mecanismos de coordinación de las diversas rutinas individuales y grupales. Las rutinas se expresan de manera necesariamente sincrónica y no es posible estudiarlas sin comprender sus mecanismos de coordinación e interacción. Se puede decir que la empresa "aprende" en la medida en que almacena, administra y moviliza un conjunto de experiencias, habilidades y conocimientos. Los conocimientos pueden ser de distinta naturaleza y ubicarse en diferentes ámbitos o espacios de la empresa.

Restringir, por otra parte, la noción de rutinas a los comportamientos productivos no permite tomar en cuenta la existencia de otro tipo de competencias susceptibles de emplearse en situaciones no previstas, de otros comportamientos, como por ejemplo los procesos de comunicación o a la relación entre actores que comparten la misma situación de trabajo en la empresa.

Estos comportamientos implican dimensiones afectivas además de las técnicas o productivas. Las formas de relación entre individuos no están dadas de antemano; si bien son prescritas por la jerarquía, se construyen por medio de tensiones, arreglos y formas de cooperación. Es esta construcción lo que confiere a la empresa su dinámica organizativa interna, sus intercambios con el exterior y su posibilidad de cambio.

La empresa es un sistema económico sancionado por el mercado que coordina la actividad productiva de individuos, el uso de maquinaria, herramientas y técnicas de producción para contribuir a la generación de riqueza. Pero la empresa es también una organización social que engendra reglas de comportamiento, mecanismos de selección y decisión, procesos de intercambio, de socialización, en suma: formas de regulación que le confieren a su vez una dimensión institucional.

La noción de espacio de aprendizaje propuesta reviste dos dimensiones. Una se refiere al aprendizaje organizacional, relativo a la creación y modificación de reglas de comportamiento e intercambio entre los individuos, así como de las formas de coordinación de las funciones y las actividades productivas de la empresa. La segunda se refiere al aprendizaje tecnológico que comprende la adquisición, la difusión y la creación de las competencias productivas por parte de los individuos, es decir, los conocimientos, las habilidades y las experiencias prácticas que hacen posible la operación de la maquinaria y la elaboración de un producto. La creación de conocimientos productivos resulta básicamente del aprendizaje tecnológico, pero es la dimensión organizacional la que posibilita o inhibe dicho proceso. Ambos coexisten en la empresa; son componentes indisociables de su dinámica.

**La vida consiste en obtener diez de calificación.**



# Recupere su pasión por el trabajo

La naturaleza humana nos conduce a hacernos una pregunta obsesionante: "¿en verdad vivo como quiero vivir?"

Durante toda la vida luchamos por descifrar nuestro significado personal. El impulso por hacer un inventario sobre nuestro actuar nos asalta periódicamente. Por ejemplo, los ejecutivos de alto nivel parecen luchar con tal cuestión cuando están en la cumbre de sus carreras ¿Por qué? Muchos encuentran su éxito profesional cuando están en sus años 40 y 50, justo cuando sus padres se aproximan al fin de sus vidas. Sin duda, un duro recordatorio de que todos somos mortales.

Un día cualquiera, quizá sin razón aparente, los asalta una sensación progresiva y dicen: "algo anda mal". No obstante, hemos descubierto que este tipo de despertar es sano y necesario, los líderes necesitan experimentarlo de vez en cuando para reabastecer su energía, creatividad y entrega, así como para descubrir su pasión por el trabajo y la vida.

"La estrella es libre si sigue su camino"

La mayoría de los hombres de negocio afirma que la pasión impulsa sus actividades: dirigir, servir al cliente, apoyar una causa o un producto. Cuando tal emoción desaparece, comienzan a cuestionar el significado de su trabajo. Pero ¿cómo puede usted recuperar el entusiasmo y volver a conectarse con lo que tiene sentido? El primer paso consiste en aceptar la señal de que es tiempo de hacer un inventario. Las diversas sensaciones que nos harán saber que llegó la hora cero, son:

- **Me siento atrapado.**
- **Estoy aburrido.**
- **No soy quien quiero ser.**

La gente enfrenta durante toda su vida, y en circunstancias más mundanas, acontecimientos que la hacen despertar: llegar a los 40 años, casarse, enviar un hijo a la universidad, someterse a una operación quirúrgica o enfrentar la jubilación, son apenas unos cuantos entre el puñado de momentos en que nos detenemos naturalmente, consideramos a dónde nos han llevado nuestras decisiones y comparamos lo logrado con lo soñado.

“La pasión impulsa nuestros actos”

No hay una solución universal para restablecer el significado y la pasión por la vida. Sin embargo, existen estrategias que permiten valorar la propia existencia y hacer las correcciones del caso cuando nos hemos desviado del camino. Casi toda la gente aplica no una sola, sino una combinación de éstas; hay quienes buscan ayuda externa, mientras que otros prefieren un viaje más solitario; indistintamente de la ruta que elija, se necesita tiempo para reflexionar, darse la oportunidad de considerar dónde está uno, a dónde va y a dónde quiere ir en realidad.

Otros ejecutivos que tienen metas menos ambiciosas se toman tiempo libre, sin otro propósito que el de despejar su cabeza y concentrarse en su vida personal.

Recomendaciones:

- **Halle un programa.**
- **Pida un tiempo fuera.**
- **No comprometa su ética.**
- **No se puede ignorar el llamado.**

Éste puede adoptar la forma de una misión: una fuerza irresistible que impele a la gente a salir, marchar y aceptar la prueba. Es como si de pronto reconocieran qué es lo que deben hacer, y qué no pueden desatenderse de ello por más tiempo. Muchas veces, ese

reclamo es espiritual, como en el caso del ejecutivo que, después de examinar sus valores y visión personal, decidió dejar su trabajo, ordenarse, comprar un edificio y fundar una iglesia. Pero un llamado puede tener otras formas, convertirse en maestro, trabajar con niños discapacitados o hacer una diferencia para las personas con las que se encuentra uno cada día.

- **La vida es muy corta.**

A veces es necesario que intervenga un trauma, grande o pequeño, para hacer que la gente despierte y se fije de verdad en su vida. Tal sacudida puede ser resultado de un ataque cardíaco, la pérdida de un ser querido o una tragedia mundial. También es posible que derive de un suceso menos dramático, como celebrar un cumpleaños significativo. En momentos como éstos, las prioridades suelen verse con gran claridad; las cosas que parecían importantes hace unas semanas, días, o incluso minutos atrás, ya no tienen ninguna prioridad.

- **Organice estructuras de reflexión.**

No importa cómo se invierta el tiempo, la idea es alejarse de las demandas del trabajo y comulgar con los propios pensamientos.

- **Trabaje con un entrenador.**
- **Descubra nuevos sentidos en territorio conocido.**

Aunque la gente ha dejado de esperar que los líderes tengan todas las respuestas, sí aguarda que sean receptivos a sus preguntas, que intenten conservar viva su pasión y que apoyen a los empleados que enfrentan la misma situación. Después de todo, tarde o temprano casi todas las personas sienten la urgente necesidad de hacer un inventario de su vida. Lo más probable es que, si se les da la oportunidad de escuchar el llamado, saldrán del proceso más fuertes, más sensatas y más determinadas que nunca. Haga el intento por rescatarse.

**Tienes que crear clientes delirantes que desvaríen por ti, no basta crear clientes satisfechos.**



# *El imperativo de innovar*

*En un mundo tan cambiante como impredecible, sólo gana quien está dispuesto a reescribir periódicamente las reglas de juego de su empresa y de su industria.*

La ventaja competitiva es hoy más importante que la ventaja comparativa entre las naciones. La medida de la competitividad de una empresa no es la capacidad de competir en América, Europa o cualquier otro lugar, sino la de transformar su industria para que genere riqueza.

El tiempo ha cambiado y lo cierto es que hay muy pocas personas y organizaciones capaces de cambiar tan rápido como lo hace el mundo alrededor de ellos.

Las empresas que acaban de ingresar a un mercado señalan otra diferencia. En cualquier industria, la mayor parte de la nueva riqueza ha sido originada en la última década, por recién llegados. También están cambiando los ciclos de vida de los productos, que son cada vez más cortos porque los consumidores se aburren más rápido. Por último, las buenas ideas y las buenas estrategias se difunden de una empresa a otra con mayor velocidad que en el pasado. Hay miles de consultores en todo el mundo dedicados a transferir las mejores prácticas de los buenos a los mediocres y esto provoca una convergencia de estrategias en la industria.

Las empresas están en una carrera por construir nuevas formas de ventaja competitiva, antes de que terminen de desaparecer las antiguas.

Para manejar este nuevo mundo, la economía posindustrial, las empresas tendrán que ser capaces, en primer lugar, de dar giros de 90 grados. Deberán reinventar la definición más básica de lo que

son y hacen: no una vez cada 10 años o en momentos de crisis, sino tal vez cada dos, tres o cuatro años.

Una innovación radical se origina en la capacidad de pensar de una manera completamente diferente sobre productos, servicios e industrias.

Siempre se dijo que las empresas tienen tres tipos de capital: capital estructural (plantas, depósitos, sistemas de distribución y cosas físicas como las redes de computadoras), capital financiero: (el balance) y capital intelectual (capacidades e intangibles con marcas o patentes). Pero en realidad, estas formas de capital no crean nueva riqueza, hoy ni siquiera el conocimiento genera nueva riqueza, ya que se pueden comprar patentes o adquirirlo en una consultora.

Pero hay tres nuevas formas de capital que debemos desarrollar: capital imaginativo, capital emprendedor y capital de relaciones.

En una compañía, el punto de partida de cada conversación sobre estrategia, tiene que ser los reactivos ión de las ortodoxias de la industria.

Sobre una docena de inversiones, seis perderán todo, tres serán éxitos muy modestos y, a lo sumo, tres podrán convertirse en un éxito rotundo.

Finalmente, es necesario armar nuevos tipos de capital. Hay que llenar todo ese conducto de innovación y crear un ambiente adecuado, que tolere el activismo. La generación actual es resistente a la autoridad; no se le puede indicar lo que tiene que hacer. Pero hay que pensar cómo alentar a esa gente para que sea activista.

Armar un conducto de innovación lleva pocos meses. Pero obtener las capacidades y repetirlo año tras año requiere un compromiso sostenido con la capacitación y con el activismo. Hay que invertir en capital imaginativo, que ponga tanto énfasis en la innovación como en el gradualismo; asegurarse de que el proceso de gestión no mate, inadvertidamente la innovación y garantizar que sea uno

de los valores de la compañía. Éste es el desafío, crear la empresa posindustrial. Pero tenemos que crear organizaciones que permitan que florezca, recompensando a los que la promueven.

**Si quieres averiguar por qué tu gente no trabaja con gusto, la respuesta está en el espejo.**



# Negociar es colaborar

*Máxima eficiencia: cuando se prepare para una negociación olvide la idea de que es una guerra, ponga en su mente que busca un bien mayor para todas las partes.*

La negociación suele entenderse como algo negativo: se habla de ganadores y perdedores. Se le ve como un enfrentamiento políticamente correcto, donde los contrincantes, en lugar de propinarse rechazos, esgrimen ideas, pero con un mismo sentido de combate. Si partimos de esta base, lo que obtendremos será una batalla y no una negociación.

La negociación es un proceso de colaboración. No se trata de una simple confrontación lineal, sino de la evolución en el nivel de participación de los negociadores. La negociación lleva tiempo, requiere atención y compromiso de todos los involucrados. No es una guerra ni un conflicto, es la búsqueda de un bien mayor para todas las partes.

## Prepárese

El primer punto es la preparación. Se da por sentado y por eso suele descuidarse. Un gran número de negociaciones de toda índole fracasa por la falta de preparación de las partes involucradas. Todo proceso de negociación implica tiempo previo de análisis, tanto del conflicto, como de los involucrados y del contexto en el cual se llevará a cabo.

En la medida de lo posible, una propuesta debe incluir los temas de interés de todas las partes, debe ser abierta e incluyente. Las partes están obligadas a enriquecerla durante el proceso.

## **Proceso**

La negociación no es algo estático que se da en el momento de sentarnos a la mesa. Según el tamaño del problema, el número de actores involucrados o de lo que esté en juego, una negociación puede tomar días, meses o años. En ocasiones, el tiempo es un factor decisivo y, de no cuidar el desarrollo del proceso, puede derivar en soluciones simplistas a problemas muy complejos.

## **Etapas**

Para alcanzar el objetivo planteado en la negociación, el proceso debe atravesar tres etapas. Una negociación puede terminar en la primera o en la segunda etapa, pero esto sólo acarreará un sentimiento de no conclusión en alguna o en ambas partes. Desarrollar las tres etapas permite que los participantes de la negociación aprendan de sí mismos, de la tarea y también de la postura del otro. (Negociación colectiva, cooperación auténtica y participación).

## ***“La práctica hace al maestro”***

Nos encontramos negociando todo el tiempo. Negociamos en el trabajo, en la familia, como clientes y como proveedores. La vida entera puede verse como negociación. La clave es entender a la negociación como un proceso de integración con los demás. Si nuestra perspectiva de la negociación se queda al nivel de un concepto bélico y material, mis relaciones interpersonales y mi vida misma serán un campo de batalla, donde la recompensa es muy pobre con relación al costo. Por el contrario, si entiendo la negociación como la primera etapa de un diálogo, y si procuro atmósferas de apoyo e integrar a los demás a un proceso de colaboración, comenzaré a construir relaciones más sólidas y obtendré mejores resultados.

# **Ambiente**

La atmósfera de la negociación está presente aun antes de que comencemos a prepararnos. Se retroalimenta directamente del tamaño del conflicto o del nivel de involucramiento de los actores. El grado personal de compromiso con la negociación provoca reacciones de índole emocional.

Los ambientes que se dan en un proceso de negociación pueden resumirse en dos tipos: de apoyo o defensivos. Los primeros nos ayudan a construir la solución. Los segundos, bajo un falso sentimiento de autoprotección, contribuyen a estancar el proceso y quizá, llevarlo al fracaso.

Las atmósferas de apoyo tienen en el fondo la mentalidad abierta para investigar, experimentar, ser creativo e innovar, pues encuentran en la creación la mejor herramienta para lograr el bienestar de las partes que se involucran en la negociación.

Una postura defensiva iría más a lo seguro, a lo dogmático, asumiendo más el papel de un profesor y no de un colaborador.

**Administrar buscando únicamente utilidades, es como jugar al tenis con la mirada puesta en el marcador en vez de fijarse en la pelota.**



# *Echando a perder se aprende*

*No es que hombres humildes piensen poco de sí mismos, es lo que piensan menos en sí mismos.*

**E**rrar es humano, dice el refrán, y no sólo significa que somos la única especie que cae dos veces en el mismo agujero; también somos la única capaz de equivocarse adrede.

En años recientes, más y más ejecutivos han adoptado este punto de vista, al comprender lo que los innovadores han sabido siempre: que el fracaso es un prerequisite de la creatividad. La empresa no puede desarrollar un producto o servicio que constituya un auténtico adelanto si no está dispuesta a alentar que se corran riesgos y a aprender de los yerros subsecuentes.

Algunas compañías incorporan estrategias de salida en sus proyectos para asegurarse de que los esfuerzos fallidos no se prolonguen indefinidamente. Otras, como Capital One, la firma de tarjetas de crédito, hacen de continuo grandes cantidades de experimentos de mercado, sabiendo que la mayoría de las pruebas no producirán valiosas percepciones sobre las preferencias del cliente.

## ***Aprende a equivocarte***

Tal manera de considerar los errores que se cometen es característica de personas a las que llamamos "líderes que toleran los fracasos", ejecutivos que mediante sus palabras y sus actos ayudan a la gente a superar el temor a equivocarse y, a la vez, crean una cultura de riesgos inteligentes que llevan a la innovación sostenida.

Naturalmente, hay diversos tipos de yerros. Algunos son letales, como producir y vender una llanta para automóviles que no fun-

ciona bien. La dirección de la empresa no puede ser indiferente a los asuntos de salud y seguridad. Pero alentar al fracaso no significa que se abandonen la supervisión, el control de calidad o el respeto por las prácticas sanas. La administración de las fallas requiere que los ejecutivos se comprometan más. Ciertas equivocaciones son excusables; otras son, simplemente, resultado del descuido. Por lo general, quienes están dispuestos a ver detenidamente lo que sucedió y por qué, pueden determinar la diferencia. Los líderes tolerantes identifican los errores perdonables y los abordan como resultados que deben examinarse, comprenderse y aprovecharse.

Es posible que algunos administradores tengan dificultades para aceptar tal idea. Tratar de la misma manera el éxito y el fracaso, no debería premiar el buen resultado, incluso reprender o llamar la atención a un empleado que se equivoca, Pues no. Nosotros sugerimos una manera diferente de tratar la cuestión.

- **Comprométete.**
- **No alabes, analiza.**
- **Gánate la empatía.**
- **Colabora para innovar.**
- **Si no hablas, nadie te oye.**

Aprender a errar de manera inteligente es una de las artes mayores del mundo.

Tales herramientas son un medio ideal para lograr la participación de personas creativas que podrían ser esquivadas o percibidas como marginales en las organizaciones que se atienen excesivamente al intercambio de ideas cara a cara. La naturaleza asincrónica de muchas de las actuales tecnologías le brinda a los empleados la oportunidad de editar y adentrarse más profundamente en lo que quieren decir. Las presiones características de las entrevistas directas se reducen. Más todavía, con frecuencia, el empleo de las comunicaciones electrónicas significa que la manera como se reciben las sugerencias de un empleado deja de ser determinada por su edad, género, etnicidad, apariencia física y peculiaridades de personalidad. Como resultado, las compañías quedan mejor capa-

citadas para los trabajadores creativos y poco convencionales, que tal vez manejen más las políticas de la oficina pero son buenos en generar ideas frescas.



# Capacitación ejecutiva

## ***La transformación para la empresa del siglo XXI***

**D**urante la década de los noventa se abrieron nuevas y variadas formas de relación entre las instituciones educativas y las empresas. La relación entre ambas entidades ha evolucionado y así, de circunscribirse a simples y generalmente simbólicas, se ha transitado a un proceso dinámico y de gran trascendencia.

En esta nueva era, la del conocimiento, un reto importante es el acceso constante al desarrollo curricular e investigación de las instituciones de educación superior. De igual manera, es vital que estas últimas logren que ese conocimiento aplicado, pertinente y actualizado, pueda ponerse a disposición de quien lo demanda; esto significa un gran desafío, pues implica que los contenidos de planes y programas de capacitación estén vinculados a las necesidades del entorno actual.

En efecto, la competitividad de la fuerza laboral es impulsada, en gran medida, a través de educación técnica y superior, siempre que éstas cumplan con los principios de contenido, calidad y congruencia. En relación con el contenido, los programas educativos deben ser acordes a las necesidades de crecimiento y rentabilidad del sector productivo. Referente a la calidad, la ejecución de dichos programas debe lograr los niveles de conocimiento, aptitudes y actitudes para los cuales fueron diseñados con buenos resultados en la ecuación costo-efectividad. Finalmente, la congruencia podrá lograrse cuando el número de egresados responda a la demanda del mercado.

El logro de los principios, calidad, contenido y congruencia, está basado en el concurso de toda la sociedad: el sector empresarial con la identificación de niveles requeridos de competencias laborales; el educativo, con el desarrollo de programas para satisfacer los requerimientos del sector productivo; el gobierno, con la promoción de bases institucionales y operativas, y el sector laboral, como motor del sistema. Sólo a través de un modelo incluyente se puede promover una nueva cultura de conocimientos y prácticas modernas para el desarrollo humano.

Es claro que en la etapa actual de desarrollo, basada cada vez más en tecnología de la información y en economía globalizada, sólo mediante educación, capacitación y actualización del capital humano, se puede incrementar la productividad. Indudablemente la empresa del siglo XXI requiere de un conjunto de nuevas habilidades que deben caracterizar al líder en pos de una ventaja competitiva en el mercado.

Durante el siglo XX se evidenció el florecimiento de la administración profesional del negocio. La empresa demandó la coordinación más efectiva de actividades y la creación de un sistema de compensación adecuada.

El papel del dirigente estribaba en el ejercicio efectivo de su liderazgo: delegación de responsabilidades, orientación de su equipo al logro de resultados; combinaba tiempos de respuesta con calidad, con apertura al diálogo, con la creación de un sentido de identidad y unidad en su equipo y con un sistema de información fluido. En fin un ejecutivo capaz de tratar y de lidiar con todas las partes del negocio.

La prosperidad de un país y de su sociedad nunca había sido tan dependiente de la educación y la capacitación como lo es hoy. El conocimiento, este activo intransferible e intangible, es el que hace que una empresa pueda crecer y consolidarse en el largo plazo o termine por morir.

Compartir la información en tiempo real, dentro de la compañía y a lo largo de la cadena productiva, nunca ha sido tan crucial como en la era del comercio electrónico, donde se ofrecen nuevas oportunidades y se imponen nuevos desafíos.

La organización de hoy reconoce que el conocimiento y el personal calificado son catalizadores críticos para transformar la organización y promover su crecimiento. Los ejecutivos líderes reconocen que el capital humano de su empresa cuenta con información necesaria para crear el futuro, no sólo reaccionar a éste.

Las experiencias exitosas de capacitación empresarial en el mundo señalan que éstas combinan la excelencia académica de los recursos humanos y los tecnológicos. Son elementos reactivos en su región o ámbito de competencia, ya que no sólo satisfacen las necesidades del mercado, sino que hacen crecer su ventaja competitiva. Asimismo, guardan una buena relación precio-calidad y ligan la capacitación a aumentos de la productividad a través de los servicios que ofrece. Extienden los buenos resultados de las mejores prácticas de capacitación a otros servicios, sobre todo a través de aumentos en la efectividad operacional, y finalmente enfocan su posición estratégica: consolidan resultados antes que ampliar la oferta de nuevos servicios, diversifican la cartera de sus clientes, desarrollan estrategias de localización geográfica y por actividades, así como la competencia y buscan las mejores soluciones. En la era del conocimiento, la vinculación empresa-institución educativa debe ser gestora e incubadora de nuevas y buenas ideas, y debe proveer los mecanismos para coadyuvar su materialización. A final de cuentas, una empresa creativa ofrece mejores productos, se hace más competitiva, escala peldaños en la industria y contribuye al desarrollo económico.

**Tratar, es un modo ruidoso de no hacer nada.**



# *La lealtad en las empresas, más que una filosofía*

*Las ideas brillantes que no son expresadas, equivalen a ponerse en cucullas.*

Por tan traído y llevado, es quizá que el concepto de lealtad se ha deteriorado hasta convertirse, para muchos, en nada más que un simple cliché; pero en realidad se trata de un muy importante valor que debe estar presente en toda organización que aspire a tener éxito en el mercado y que busque la calidad como una constante en sus operaciones.

En primer lugar, hay que decir que la lealtad se define como una acción de permanencia; como aquella conducta que nos hace elegir de manera constante a algo o a alguien por sobre otras opciones posibles. Es también una forma de compromiso que nos lleva a defender lo que creemos y en quien creemos.

Desde un punto de vista corporativo, la lealtad tiene diversas expresiones. Por ejemplo, una empresa debe ser leal a sus principios, a sus valores, a su origen o a su cultura, aunque probablemente el asunto más trascendental sobre el que debe trabajar, alineando todas sus estrategias para conseguirlo, tiene que ver con la lealtad hacia sus clientes, tanto internos –empleados de todos los niveles– como externos –los consumidores de sus productos o servicios–.

Hay que acotar que en muchos sentidos la fidelidad es un camino de doble vía, de correspondencias. Al obtener algo positivo o provechoso de alguien, nace normalmente la necesidad de responder con la misma actitud. Las organizaciones esperan siempre que su capital humano tenga bien puesta la camiseta, que trabaje con

calidad defendiendo los intereses de la compañía y que no cambie de empleador a la primera oportunidad que se presente. De igual forma, buscan que el mercado permanezca fiel a su marca, que consuman sólo sus productos y que sean repetitivos en su compra.

Es lógico, pero para que todo ello suceda es necesario que las compañías asuman la iniciativa para generar una relación de lealtad, creando una serie de satisfactores orientados a ese preciso fin.

La realidad actual ya nada tiene que ver con el tiempo pasado. No es únicamente que vivamos una época de cambios vertiginosos en todos los aspectos, sino que estamos viviendo un cambio de época. Si bien en el pasado bastaba con que una compañía produjera un bien con ciertos atributos diferenciadores para poder venderlo y obtener así la rentabilidad suficiente para salir adelante o si antes era suficiente ofrecer un salario competitivo para retener a los mejores empleados, hoy se necesita mucho más que eso. Para ocupar una posición de privilegio en el mercado, para alcanzar eficiencia y productividad, en pocas palabras, para ser la mejor en su ramo, las empresas requieren lealtad de largo plazo por parte de sus clientes.

El proceso para conseguir este objetivo, tiene forzosamente que comenzar con la retención de los clientes internos que sean considerados clave dentro de la organización, pues es la calidad y el talento del recurso humano lo que en última instancia crea la imagen externa de la empresa, que es precisamente la que atrae la compra del consumidor. Un clima laboral positivo y con personal bien motivado es también una manera de garantizar un buen servicio al usuario final del producto.

# Organízate

Conserva tu salud con actividades preventivas como ejercitarte, planear tus actividades y poner atención a los pequeños malestares del cuerpo.

Cada persona tiene diversos intereses en la vida. Aprender a identificar las prioridades es una forma de planeación que te permitirá eliminar dudas al momento de las decisiones importantes, y atender con más tiempo los asuntos primordiales. Cuando existen problemas para discriminar prioridades se pierde tiempo por falta de organización y se gana estrés. Esto interfiere con la capacidad de respuesta y distrae intereses: el tiempo mal utilizado es un detonador del estrés negativo. No obstante, la solución es tan sencilla como tomar unos minutos al día para pensar qué actividades debes realizar primero y cuáles pueden esperar un poco.

En la oficina, trata de mantener tu lugar de trabajo bien organizado y equipado con un pequeño botiquín para dolores de cabeza, indigestión, agruras y malestares ligeros que pueden dificultar tus tareas diarias y son fáciles de solucionar con medicamentos de uso común, como aspirinas, antiácidos, vitaminas, etcétera.

El cuidado personal hace que aumente la eficiencia profesional y el aprovechamiento de los momentos especiales. Tómame unos minutos diarios para pensar en los instantes felices de tu vida mientras te relajas frente al monitor. Verás cómo sonreír un poco cada día te ayuda a sentirte más fuerte y seguro. Las buenas costumbres siempre han sido bien vistas, porque armonizan la convivencia social y muestran un alto grado de civilización.

Hay más tiempo que vida, organiza tus actividades incluyendo tiempo para sonreír, comer y platicar con tus seres queridos.

La organización de las actividades diarias se refleja en el comportamiento de las personas y en su relación con los demás. Los buenos hábitos son un gran apoyo para cumplir a tiempo con las obligaciones profesionales y personales y para evitar el estrés. Al mantener un horario organizado para trabajar, comer y descansar, el organismo se verá beneficiado biológica y psicológicamente; el resultado será una buena salud, resistencia y aumento de las capacidades. La sensación de bienestar en el individuo repercute en su relación con los otros y mejora la convivencia social. La práctica de hábitos como el respeto, la tolerancia y la paciencia es básica en la interacción laboral, así como la autoevaluación de las áreas de oportunidad y las limitaciones profesionales.

Una persona capaz de responder a presiones, emergencias, tomas de decisiones importantes, es alguien que sabe manejar sus niveles de estrés positivamente. El estrés es un concepto tomado de la física que nombra a la fuerza que, aplicada a un objeto, es capaz de deformarlo o romperlo. El término se aplica actualmente a diversas situaciones y se ha convertido en una característica de algunas personas, algo parecido a un estado de ánimo.

Las demandas ambientales que recibes en cada actividad que realizas son estresantes y requieren una respuesta o reacción. Las variables individuales como el ánimo, el estado de salud, la autoestima y otros recursos que utilizas para afrontar las exigencias cotidianas son un factor importante para medir la resistencia que opones al efecto del estrés.

Las conductas saludables, como caminar por lo menos treinta minutos diarios, guardar una dieta balanceada, dormir suficientes horas, tener hábitos preventivos de higiene, son el camino hacia la salud física y mental. Organizar las actividades permite hacer planes y plantear escenarios posibles para cada problema que se presenta, reduciendo la presión a la hora de tomar decisiones.

Una negativa puede ser difícil de afrontar, especialmente en situaciones laborales, cuando el objetivo principal es dar una imagen de eficiencia y lograr la aceptación del equipo de trabajo. Muchas

veces decir “no” es más importante y cumplir bien con pocas tareas que tratar de abarcar mucho sin profundizar en los detalles. Es mejor concentrarte en un solo proyecto que buscar agradar a tus superiores haciendo más tareas de las que puedes manejar, especialmente si tu trabajo requiere de precisión.

El trabajo es generalmente una actividad absorbente que ocupa horas extra en el pensamiento, pero recuerda que fuera del trabajo también hay muchas cosas que demandan atención y que forman parte de tu historia individual. Dedicar tiempo y esmero a las relaciones personales fortalece la seguridad y la autoestima, lo que desemboca en una reducción importante del riesgo de cultivar estrés en exceso.

“No”, es la palabra clave que te puede llevar a pasar una hora extra con tu familia cada día y no permanecer en la oficina hasta que el personal de vigilancia te pida que te retires. También sirve para dejar los problemas personales fuera de la oficina y retomarlos al final del día. Ensaya formas para responder negativa pero amablemente a las personas que te solicitan favores que alguien más podría hacer o que puedan esperar un poco.

**Quizás puedas engañar a todo el mundo en tu paso por la vida y recibir muchas palmadas en la espalda, pero si has engañado al hombre que está en el espejo, tus recompensas finalmente serán angustias y lágrimas.**



# La importancia de la firmeza

Recientemente se ha escrito sobre los líderes duros que usan los recursos de su autoridad para lograr resultados, es decir, alcanzar los objetivos decididos. Se suele revestir esta dureza de una connotación negativa.

Debe tenerse en cuenta que los teóricos del management no han definido lo que puede calificarse de duro o de blando. En principio, ser duro significaría señalar objetivos difíciles de conseguir, y exigir que se lleven a cabo las acciones consecuentes para lograrlos. Pero también hay quienes piensan que un director duro es aquél que trata mal a sus subalternos. Hay que distinguir estos dos tipos de dureza. Algunos consideran, equivocadamente, que para conseguir un trabajo eficaz de quienes se encuentran bajo sus órdenes son necesarios los gritos y los malos modos, que han de adoptar una actitud agria, mal encarada, con el regaño y la reconvención a flor de labio. En México, venturosamente, se da la blandura en la forma, como un modo de nuestra idiosincrasia. El mexicano no quiere ofender. Pero esto no debería conducirlo a ser mediocre en sus logros.

El llamado jefe duro evoca una persona eficaz, que consigue objetivos valiosos y arduos, los cuales implican disciplina y esfuerzo. Me parece que con ello cumple con su obligación. Pero los buenos resultados que el director de una empresa debe exigir han de considerarse en términos amplios. Se tratará de buenos resultados numéricos para la empresa, pero deben analizarse también las metas que se logran con los individuos que trabajan para alcanzarlos: deben desarrollarse, ampliar sus capacidades, perfeccionar su modo de ser. En esto también el director debe ser exigente: una dureza que se concentre en las pérdidas y ganancias contables, pero margina el progreso de los subordinados, es una dureza miope y de corto plazo.

Tendrá que ser firme en los dos aspectos; tanto en los éxitos económicos como en el desarrollo y capacitación de las personas. En este sentido, la dureza es loable, aunque no siempre popular. Cuando exijo el desarrollo de una persona, ella misma sufre el estiramiento de sus habilidades, pero finalmente quedará agradecida de los jefes que la han hecho crecer y ser más de lo que era. En cambio, el jefe duro, en el mal sentido del calificativo, es el que logra resultados a costa de los individuos con los que trabaja. Obtendrá efectos numéricos positivos, pero demeritando a sus colaboradores: a la larga terminará mal.

En la empresa, como en toda sociedad, se dan valores dominantes. Hasta hace poco los principios privilegiados en la empresa eran la comunicación estrecha, la comunidad de objetivos, el esfuerzo común de padres e hijos, y siguen siendo todavía valores dominantes en muchas empresas. Pero desde hace algunos decenios, en las organizaciones mercantiles empezaron a brotar otros valores. Comienza a aparecer entre nosotros lo que antes era sólo emergente: las necesidades profesionales del management. Los directores de negocios no se capacitan sólo con una experiencia asistemática; han de estar profesionalmente bien preparados. No basta ser hijos de familia, que hayan "vivido" el negocio desde la juventud.

Esto es un factor adicional en esa llamada dureza del liderazgo: la preparación profesional implica de suyo una gran dedicación. La prueba de esta necesidad se halla en el hecho de que los estudios de administración, finanzas e ingeniería, son cada vez más extensos y de mayor profundidad. Bastaban antes unas meras ideas de contabilidad o de derecho. Hoy se requiere una licenciatura seria, a la que se añadirán después estudios de posgrado y cursos de continuidad y actualización. La eficacia les vendrá a los directores por saber hacer mejor las cosas, no por mandar más. No se trata sólo de suplir a los colaboradores en su trabajo. El buen jefe obliga a los demás a hacer lo que tienen que hacer, pero los pone en condiciones personales para que quieran y puedan.

Este tipo de ejecutivos que ahora describo puede parecer duro, exigente, incluso falto de piedad o compasión, pero ello carece

de importancia si crean confianza en su gente y sobre todo si son justos. Más que con el adjetivo duro o blando, debemos calificar al líder de justo o injusto. De nada nos sirve un jefe blando pero injusto y no nos importa que sea duro, siempre que proceda con justicia, dándole a cada uno lo que le corresponda: éxito y dinero, o fracaso y pérdidas.

Una advertencia más: se debe ser firme, duro y exigente, pero humilde. No queramos ser empresarios famosos, si no somos modestos en el éxito, no seremos después fuertes en los fracasos, que siempre los habrá.

Tener un estilo directo y orientado a resultados dista de la injusticia o irreverencia. La cursilería corporativa que ha predominado dentro del empresariado mexicano durante décadas, se resiste a aceptar que los nuevos líderes no buscan popularidad sino resultados.

**Algunas veces, aun cuando los números en el papel se vean bien, la decisión seguirá siendo equivocada.**



# *El humor tiene buena recompensa*

¿Sabías que los ejecutivos chispeantes tienen mayores bonificaciones y mejores evaluaciones de desempeño?

¿Quién no se ha quedado con la sonrisa congelada mientras el jefe trata de ser gracioso? En el mejor de los casos, puede socavar su liderazgo. Si el humor se percibe como sarcástico o mal intencionado, seguramente se ganaría la antipatía del personal. ¿Pero qué hay del humor cuando se maneja bien? Más de cuatro décadas de estudios por parte de varios investigadores confirman la sabiduría popular: el humor, usado con habilidad, lubrica el engranaje gerencial.

El humor reduce la hostilidad, desvía las críticas, alivia la tensión, mejora el estado de ánimo y ayuda a transmitir los mensajes difíciles. Todo esto sugiere que los ejecutivos genuinamente graciosos se desempeñan mejor. Pero hasta ahora nadie había hecho mención.

Me propuse ver si podía vincular mediciones objetivas del humor de los ejecutivos con mediciones objetivas sobre su desempeño. En mi primer estudio participaron 20 ejecutivos de una empresa grande; el desempeño de la mitad había sido descrito por sus superiores como "excepcional" y el de la otra mitad, como "promedio".

Todos los ejecutivos tomaron parte en una entrevista de entre dos y tres horas en las que se midieron las cualidades asociadas con un buen desempeño laboral. Después, dos calificadores evaluaron independientemente las entrevistas, contando el número de "pronunciamentos humorísticos" y codificando el humor como negativo, positivo o neutro.

Cómo puede el solo hecho de ser gracioso traducirse en una medida de éxito tan objetiva. La respuesta es que no es una correlación tan simple, no es una razón de causa y efecto. Más bien, la facilidad natural con el humor está entrelazada con, y parece ser síntoma de, un rasgo gerencial mucho más amplio: una alta inteligencia emocional.

En 1998, los estudios de Hay Group y de Daniel Goleman hallaron que los líderes destacados comparten un conjunto de características de inteligencia emocional, entre las que predominan un elevado conocimiento de sí mismos y una capacidad excepcional de empatía. Estas cualidades son cruciales para el uso efectivo del humor por parte de los ejecutivos. Pueden ser la diferencia entre la broma perfecta y el comentario desubicado.

Los ejecutivos excepcionales utilizaron el humor de todo tipo más que los ejecutivos promedio, aunque prefieren el humor positivo al neutro. Pero el punto no es que utilizar más humor sea bueno, ni que el humor positivo siempre sea mejor que el negativo o despectivo.

En el trabajo, como en la vida, la clave del uso del humor es cómo se aplica.

No intentes ser gracioso. Pero eso sí, presta más atención a los mensajes que transmitas, a cómo usas tu humor y cómo responden los destinatarios al mismo. Todo está en cómo se dicen las cosas.

El negativo es el que se usaba para rebajar a un colega. El positivo es el que se utilizaba gentilmente para expresar una crítica. El humor neutro es el que, simplemente, se usaba para señalar cosas cómicas o absurdas. Los ejecutivos que habían sido calificados como excepcionales usaron el humor más del doble de veces que los ejecutivos promedio. La mayor parte del humor de los ejecutivos excepcionales fue positivo o neutro, pero también usaron más humor negativo que sus contrapartes promedio.

Expertos han demostrado que en las relaciones interpersonales los hombres tienden a afirmar en vez de minimizar las diferencias de

estatus, mientras que las mujeres hacen lo contrario. Aunque ambos sexos usan el humor para construir puentes, algunos psicólogos de las organizaciones creen que el humor que rebaja es una manera en que los hombres establecen y mantienen un estatus jerárquico.

**La buena religión es como el buen fútbol; no se trata de palabrería, sino de acciones.**



# Crear valor

## ***Para los consumidores emergentes***

Los pequeños minoristas tienen mucho que enseñar a los grandes sobre cómo venderle al segmento medio-bajo en América Latina, una clientela que gasta \$ 120.000 millones al año en productos de consumo.

Los pequeños minoristas han sabido desarrollar una propuesta de valor para una clientela que nunca estuvo en el foco de los grandes: los llamados “consumidores emergentes”. Se trata de los consumidores que pertenecen a los niveles socioeconómicos medios-bajos, con un ingreso por hogar que oscila entre US \$ 80 y US \$ 300 al mes, dependiendo del país. Suelen gastar entre 50% y 75% de sus ingresos en productos de consumo, como comida, gaseosas, cuidado personal y productos de limpieza.

Orientarse hacia este segmento es una oportunidad tentadora, o incluso una necesidad, para los minoristas que buscan seguir creciendo. El desarrollo del sector en América Latina abre varias interrogantes, como el perfil de esos consumidores, su visión de las grandes cadenas y si el sostenido éxito de los pequeños comerciantes se debe a un sólido modelo de negocios, a ineficiencias de mercado o a prácticas de informalidad.

Los resultados son sorprendentes, puesto que contradicen varias de las creencias que comúnmente se tienen sobre el sector de los pequeños minoristas y sobre los consumidores emergentes. Por ejemplo, si bien existe la informalidad en el sector, no es lo que explica su supervivencia. Ni es cierto que los clientes de los segmentos más bajos siempre se orienten a lo más barato, sino que exhiben una considerable lealtad hacia productos de marca.

Seis mitos sobre los consumidores emergentes:

- **Tienen poco dinero para gastar.**
- **Sus necesidades son simples y predomina el criterio de menor costo.**
- **Los precios bajos son la clave para atraerlos.**
- **Los consumidores emergentes deberían preferir los supermercados.**
- **Es cuestión de tiempo y dinero para que acudan a los grandes supermercados.**
- **Pueden ser atendidos como un solo grupo: *la clase popular*.**

Nuestra investigación revela que, a diferencia de los supermercados, las pequeñas tiendas minoristas responden a muchas de las necesidades y características de los consumidores emergentes descritas anteriormente. Dadas la variedad y diversidad de formatos, centramos nuestra investigación en un subconjunto de pequeños minoristas que operan de manera similar a lo largo de los seis países: tiendas tradicionales, pequeños autoservicios y ferias al aire libre.

Los segmentos de consumidores emergentes en América Latina constituyen una importante oportunidad de negocios, pero los modelos minoristas actuales requieren de ajustes importantes para servirlos de manera adecuada y rentable. Hasta ahora, las necesidades de este grupo son satisfechas en gran medida por los pequeños minoristas.

El propósito del comercio minorista es hacer accesible los productos. En este sentido, el ajuste de la oferta de productos –la accesibilidad– va acompañada por la proximidad emocional con los clientes. Un trato respetuoso y cercano ayuda a los pequeños minoristas a establecer vínculos más estrechos con su base de clientes, cumpliendo una función equivalente a la de sofisticados programas de fidelización.

La tenaz resistencia de los pequeños minoristas frente a la embestida de las grandes cadenas no se debe a la informalidad o a las disfuncionalidades de mercado. Los comerciantes pequeños han

demostrado tener un eficaz modelo basado en una alta rotación de inventarios, bajos costos operativos y efectiva atención a las necesidades de los consumidores emergentes y a sus características personales. Hoy muchas grandes cadenas están viendo disminuir los retornos sobre sus inversiones y buscan nuevos caminos. La revolución que se aproxima en el sector minorista de América Latina pasa por el segmento de los consumidores emergentes y los nuevos formatos de tienda. Comprender la mentalidad y las necesidades de estos 250 millones de consumidores será la clave para el crecimiento sostenido del sector.

**¡Piensa en grande! ¡Actúa en grande! ¡Sé grande!**



# *Cómo generar un flujo de líderes*

Planificar la sucesión y desarrollar el liderazgo deberían ser las dos caras de una misma moneda. Entonces, por qué tantas empresas las tratan como si no tuvieran nada que ver entre sí.

Qué puede ser más vital para la salud de una empresa en el largo plazo que la elección y el cultivo de sus futuros líderes. Los factores que contribuyen al éxito o fracaso de un líder, hemos descubierto que ciertas empresas sí tienen éxito en desarrollar reservas de liderazgo abundantes y duraderas, y que lo consiguen enfrentando el proceso de planificación de la sucesión como algo más que la mera actualización mecánica de una lista.

## ***Céntrese en el desarrollo***

La regla fundamental –aquella en la que se apoyan las cuatro restantes– es que la gestión de la sucesión debe ser un proceso flexible orientado hacia actividades de desarrollo, y no una lista rígida de empleados con alto potencial y de los cargos que podrían ocupar. Al unir la planificación de la sucesión con el desarrollo de liderazgo, se obtiene lo mejor de ambas prácticas: atención a las habilidades requeridas para las posiciones de alta dirección.

No se trata sólo de capacitación. El desarrollo de liderazgo aplicado en la forma tradicional se centra en actividades educativas que se realizan sólo una vez. Pero las investigaciones del Center for Creative Leadership en Greensboro, Carolina del Norte, demuestran que quienes participan en estos eventos, si bien suelen retornar a sus oficinas vigorizados y entusiasmados, rápidamente sucumben bajo la realidad de la vida corporativa. Es mucho más efectivo acom-

pañar la capacitación en la sala de clases con una exposición real a varios trabajos y jefes diferentes. Se pueden usar técnicas como la rotación laboral, tareas especiales como la apertura de oficinas regionales en un nuevo país, y métodos de “aprendizaje en acción”, como la formación de grupos de empleados con alto potencial para que analicen y hagan recomendaciones respecto de un tema urgente, como entrar en una nueva región o probar un nuevo modelo de negocio.

Los planes de sucesión y el desarrollo de liderazgo son aliados naturales ya que comparten una meta fundamental: poner las habilidades correctas en el lugar correcto.

Oportunidades como éstas, deberían incorporarse a los planes de desarrollo de cada persona, junto con mecanismos para implementar actividades de desarrollo relacionadas según las necesidades.

## ***Identifique las posiciones pivotaes***

Mientras los planes de sucesión generalmente se circunscriben a unas pocas posiciones en lo más alto de la organización, el desarrollo de liderazgo suele comenzar en el nivel gerencial intermedio. Fundir ambas funciones en un sistema único permite a las empresas adoptar una visión de largo plazo del proceso de preparar a los mandos medios, incluso aquellos bajo la línea ejecutiva, para la gerencial general.

## ***Haga transparente el proceso***

En general los sistemas de planificación de la sucesión están rodeados de sigilo para no desmotivar a los que no están en la vía del ascenso rápido. La idea es que si uno no sabe en que situación se encuentra, continuará esforzándose por subir la escalera. Este razonamiento funcionó bien en una época anterior, más paternalista. Y desde el punto de vista del CEO, el sigilo tiene sus ventajas. El secreto permite cambiar de idea en el último minuto sin necesidad de lidiar

con expectativas no cumplidas o reacciones airadas. Pero dado que hoy los contratos de los empleados se basan en el desempeño más que en la lealtad o antigüedad, las personas contribuirán más si saben en qué peldaño se hallan.

## ***Midan los avances regularmente***

Cuando se combinan el desarrollo de liderazgo y la planificación de la sucesión, dejando atrás la antigua mentalidad de la sustitución, medir el éxito se convierte en un asunto de largo plazo. Ya no es suficiente saber quién puede reemplazar al CEO, ahora es necesario saber si la gente indicada avanza a un ritmo adecuado hacia las posiciones correctas en el momento preciso.

## ***Mantenga la flexibilidad***

La planificación de la sucesión a la antigua usanza es bastante rígida: las personas no se desplazan a lo largo de la lista con fluidez. En contraste, las organizaciones con las mejores prácticas que hemos estudiado siguen el mejoramiento continuo tanto en procesos como en contenido. Estas empresas perfeccionan y adaptan sus sistemas basándose en el feedback de los ejecutivos de línea y participantes, siguen de cerca los avances tecnológicos y aprenden de otras organizaciones líderes.

Quizás la lección de fondo sea que una buena gestión de la sucesión sólo es posible en una cultura organizacional que incentive la franqueza y la toma de riesgos a nivel ejecutivo. Depende de la voluntad para diferenciar los desempeños individuales y de una cultura corporativa que privilegie la verdad por sobre la cortesía.

**El problema de participar en una carrera de ratas, es que aun si eres el ganador, seguirás siendo una rata.**



# Arregle las fallas de sus vendedores

Si su fuerza de ventas no funciona al máximo se debe a lo que los especialistas llaman fallas fatales. Ponga en tratamiento a sus vendedores para que estén a la altura de la competencia.

La fuerza de ventas de su compañía es una de las palancas estratégicas para crecer, mejorar la participación de mercado y aumentar la rentabilidad. La mayoría de las firmas de consumo gastan 7% de su facturación en el costo de su fuerza de ventas y ésta es responsable de hasta 20% más de gastos en negociaciones y promociones.

Pocas organizaciones se sienten confiadas sobre el retorno de esa inversión y menos aún se están dando cuenta de la ventaja competitiva que esperan crear. Hoy, dada la implacable consolidación minorista y la expansión internacional, una fuerza de ventas eficiente es más importante que nunca para pelear la guerra por la visibilidad, el espacio en los anaqueles y las promociones. Mientras los minoristas han crecido y tienen más poder, también se han vuelto más sofisticados respecto a la dinámica de las categorías, los márgenes de los productos, la velocidad de las ventas, las promociones, el comportamiento del consumidor y los rendimientos y están exigiendo más de sus proveedores. Las empresas de bienes de consumo deben responder a estas demandas al mismo tiempo que continúan proporcionando cobertura a las cuentas de bajo volumen. El valor agregado de la fuerza de ventas debe ser visible, de otro modo tiene que ser reducida o reemplazada.

Para tener la mejor fuerza de ventas en 2010 se debe empezar a crear en 2004. Poder detectar y arreglar cuáles son esas famosas fallas fatales, es el primer paso.

Se trata, ni más ni menos, que de ocho grandes errores en los que todas las agrupaciones suelen caer a lo largo de su trayectoria. Seguro se identificará con muchos de ellos.

### **1. Reclute lo que quiere, no lo que tiene.**

El ámbito de las ventas de hoy requiere de otras habilidades, cada vendedor debe conocer a fondo logística, tecnología de información, establecimiento de precios y servicio al cliente.

### **2. Fuerza de ventas invertida: inexperta en el frente, afianzada en la cima.**

Vender es una profesión de aprendizaje. Los que la practican exitosamente se forman aprendiendo de mentores experimentados.

Pero la mayoría de las organizaciones no está estructurada para que esto suceda y las posiciones en las líneas del frente son comúnmente asignadas a los empleados más nuevos.

### **3. Pagar sin medir su economía.**

Pocas compañías tienen esquemas de pago que estén alineados con su crecimiento y rentabilidad. Sin embargo, al vincular la compensación con su economía, las empresas pueden incrementar sus ventas y sus márgenes en menos de seis meses.

### **4. El tamaño de la fuerza de ventas es fijo.**

La mayoría de las organizaciones de ventas son demasiado rígidas para adaptarse a un ambiente cambiante. Los mercados se mueven tan rápido que la brecha entre las necesidades estimadas y reales de recursos puede crecer mucho y rápido. Con el fin de mitigar los efectos de las transformaciones, el tamaño debe ser revisado por lo menos cada dos años.

## **5. Desatender costo del trabajo de poco valor.**

El costo promedio de un vendedor con carga completa es de más de 100,000 dólares al año en Estados Unidos. Eso equivale a 1 dólar por minuto. Usted es dueño de ese tiempo y debe saber cómo está siendo gastado.

## **6. No observar al cliente para darle mayor valor agregado.**

Los días en que un representante de ventas podía hacerlo todo con tan sólo una sonrisa y unos zapatos bien boleados ya quedaron muy atrás. Hoy las empresas líderes están redefiniendo sus marcas para abarcar no sólo al producto y su imagen, sino toda la experiencia de consumo.

## **7. Apoyo tecnológico, ¿para qué?**

La mayoría de las fuerzas de ventas está muy atrasada en el uso de tecnología. Hay vendedores sin celulares, computadoras personales o dispositivos portátiles. Para que tengan contacto significativo con los clientes necesitan tecnología.

## **8. El sistema no lo impulsan las ventas.**

En la mayor parte de las compañías, la fuerza de ventas no está bien calificada ni en prestigio, ni en credibilidad, ni en poder. A menudo las estrategias se desarrollan sin la participación de los vendedores, las prioridades son cambiadas sin ser consultados.

Muchas empresas están descubriendo la necesidad de una fuerza de ventas potenciada para atender a los cada vez más sofisticados clientes. Se requiere de una inversión inicial en reclutamiento, capacitación y tecnología, así como de una organización completamente comprometida con sus consumidores.

**La verdadera comunicación ocurre cuando la gente se siente segura.**



# *A qué ritmo baila tu firma*

Los empresarios deben empezar a manejar no sólo el rumbo de su negocio, sino el modo en que lo orientarán y a qué ritmo. De su forma de bailar hoy, dependen los resultados de mañana.

Es muy común decir que vivimos en tiempos de cambio, pero curiosamente las transformaciones más importantes aún están por venir.

Economías enteras sufren de incertidumbre y turbulencias, las sociedades se transforman, se han roto paradigmas y, sin embargo, el futuro seguirá construyéndose. Los que más saben, los que más pueden, tienen mayor responsabilidad ante el reto que supone este nuevo panorama en la construcción de una sociedad más justa.

Las organizaciones necesitan de una reflexión estratégica para poder enfrentarse a todos estos cambios. Aquellos que toman las decisiones dentro de una empresa deberán saber informarse, procesar, ponderar y elegir su destino estratégico con responsabilidad y realismo, sin dejar de lado el desarrollo de las capacidades necesarias para concretar su tarea.

## ***Un pasito adelante, un pasito atrás***

Los directores corporativos no pueden controlar lo que está a su alcance y tampoco conocer el futuro inmediato; es necesario que aprendan a manejarse confiados ante las novedades. Frente al cambio, sólo hay tres posibilidades: te atrasas, te adaptas o te adelantas.

Se atrasan aquellos cuya respuesta es pasiva, por lo que el futuro es siempre sorpresa. Son los que sólo sobreviven. Se adaptan los que tienen una respuesta activa frente al cambio y cuyo destino estratégico es el mantenimiento. Los que se adelantan son los proactivos.

Hay que tomar en cuenta que, para anticiparnos y poder tomar una decisión acertada, es necesario tener la capacidad de entender el cambio de acuerdo con su origen, velocidad, predictibilidad, permanencia y profundidad. Después de analizar estos factores, debe quedar muy claro que es necesario estar un paso adelante con una estrategia pensada para superar los retos de la transformación, la coyuntura del entorno y las barreras de nuestra organización.

La clave está en la ejecución.

No es el entorno, sino la actuación en el ambiente lo que determina el éxito de la misión o la calidad de los resultados que se alcancen.

Para una ejecución exitosa frente al cambio, se deben identificar dos factores que hacen la diferencia entre operar un negocio y dirigir una empresa: la intención y la calidad con la que se realizan los procesos.

Hay una manera simple de detectar si estamos en una oportuna y adecuada ejecución, sólo basta determinar rumbo, ritmo y modo.

## ***Rumbo***

Significa definir la visión de la firma de una manera clara, precisa y realista, que permita establecer objetivos y metas para el logro de los resultados propuestos.

Este factor fija la dirección, el punto de llegada, los referentes y los criterios a seguir para conseguir los objetivos. Es por esto necesario asegurarse que la visión sea alcanzable, que promueva la importan-

cia del cambio y mantenga el ambiente y la energía del equipo: que remueva los obstáculos que se opongan a la realización de su proyecto.

## ***Ritmo***

Es el elemento que acompaña a la estrategia y que le da velocidad y armonía a las ejecuciones. El ritmo debe conocer las motivaciones del equipo y dar la comunicación necesaria para poder convertirse en disparador del cambio. Ayuda a orientar el esfuerzo de todos los integrantes de un grupo. Una organización con ritmo permite que se incorporen, desarrollen y se mantengan actualizados los recursos humanos; y el desarrollo de las estrategias, y ayuda a que los sistemas de trabajo y las prácticas de control propicien nuevas competencias.

## ***Modo***

Éste es el elemento cultural de una organización. Determina la manera de ser de quienes dirigen la empresa. El comportamiento en las compañías depende del sistema de creencias y la suma de los valores compartidos. Este elemento define lo que es apreciado, respetado y reconocido para las personas.

Los empresarios que quieran moverse con comodidad en un ambiente de cambios deberán demostrar una verdadera capacidad ejecutiva y una gran habilidad para integrar los esfuerzos de los demás, sin olvidar su compromiso social y su comportamiento ético. Su papel es muy importante. Las organizaciones son lo que son, saben, pueden y hacen los que las dirigen.

**Los objetivos claros sientan las bases de los buenos resultados.**



# Aprender a equivocarse

Los perfeccionistas son personas que tienen cosas muy positivas: creen en el trabajo bien hecho, procuran terminar bien las cosas, ponen ilusión en cuidar los detalles... pero también tienen bastantes negativas.

Una de las cosas más difíciles de aprender es a equivocarse y no venirse abajo, saber reconocer un error sin sentirse terriblemente humillado. Debemos aprender a darnos cuenta de que no es una tragedia equivocarse, puesto que la calidad humana no está en no fallar, sino en saber reponerse de esos errores.

Triunfar es -en cierta manera- aprender a fracasar. El éxito en la vida viene de saber afrontar las inevitables faltas de éxito del vivir de cada día. De esta curiosa paradoja depende en mucho el acierto en el vivir.

El éxito es aprender a ir de fracaso en fracaso sin desesperarse, decía el conocido estadista e historiador británico Winston Churchill. Todos hemos conocido chicos y chicas que acaban siendo personas raras por culpa de una especie de terror a hacerlo mal. Ese chico, o esa chica, a lo mejor no quieren jugar al fútbol o al baloncesto en el colegio, porque dicen -y no es para tanto- que no juegan bien. O jamás van voluntariamente a la pizarra, porque les aterra la posibilidad de no saber contestar perfectamente. O no quieren participar de un juego que no conocen, porque no quieren arriesgarse a ser el perdedor hasta que hayan conseguido dominar bien sus reglas.

Los perfeccionistas son personas que tienen cosas muy positivas, pero tienen también varias negativas: viven tensos, sufren mucho cuando ven que no siempre pueden llegar a la suma perfección

que tanto anhelan, su minuciosidad les hace ser lentos, y con frecuencia son demasiado exagerados con quienes no son tan perfeccionistas como ellos.

Los fracasos son algo connatural al hombre, le siguen como la sombra al cuerpo. Todos nos equivocamos, y a veces quizá más de lo que creemos. Por eso, cuando los perfeccionistas se derrumban al comprobar que no son perfectos, demuestran con ello ser personas que cuentan poco con la realidad. Debemos aprender a darnos cuenta de que no es una tragedia equivocarse, puesto que la calidad humana no está en no fallar, sino en saber reponerse de esos errores.

A veces en esto tienen bastante culpa los padres. Son peligrosos los padres que educan a sus hijos en la neurosis perfeccionista. Quizá educan a su hijo para que jamás suspenda o jamás rompa un plato, cuando más bien deberían educarle para que se esmere en ser un buen estudiante y procure que no se le caiga el plato y sobre todo para que sepa sacar fuerza de cada error y sea capaz de volver a estudiar con ilusión o de recoger los pedazos del plato roto.

Las dificultades de la vida juegan, en cierta manera a nuestro favor. El fracaso hace lucir ante uno mismo la propia limitación y al tiempo, nos brinda la oportunidad de superarnos, de dar lo mejor de nosotros mismos. Es así, en medio de un entorno en el que no todo nos viene dado, como se va curtiendo el carácter, como va adquiriendo fuerza y autenticidad.

Sería una completa ingenuidad dejar que la vida se diluyera en una desesperada búsqueda de algo tan utópico como es el deseo de permanecer en un estado de euforia permanente, o de continuos sentimientos agradables. Quien pensara así, estaría casi siempre triste, se sentiría desgraciado y los que le rodeen probablemente acabarían estándolo también.

Los que puede decirse que triunfan en la vida no es porque no fracasen nunca, o lo hagan muy pocas veces: si triunfan es porque han aprendido a superar esos pequeños y constantes fracasos que

van surgiendo, se quiera o no, en la vida de toda persona. Los que, por el contrario, fracasan en la vida, son aquellos que con cada pequeño fracaso, en vez de sacar experiencia, se van hundiendo un poco más.

Triunfar es –en cierta manera– aprender a fracasar. El éxito en la vida viene de saber afrontar las inevitables faltas de éxito del vivir de cada día. De esta curiosa paradoja depende en mucho el acierto en el vivir. Cada frustración, cada descalabro, cada contrariedad, cada desilusión, lleva consigo el germen de una infinidad de capacidades humanas desconocidas, sobre las que los espíritus pacientes y decididos han sabido ir edificando lo mejor de sus vidas.

El perfeccionismo suele ir unido a la indecisión y a la resistencia a delegar o confiar en los demás. Lleva a un estilo titubeante, rígido, demasiado exigente. Al perfeccionista le cuesta comprometerse. Sin embargo, vivir es optar y adquirir vínculos, y eso supone riesgos: quien pretenda evitarlos siempre, no es libre, sino un prisionero de su indecisión.

El hombre activo y práctico ha de saber confiar en los demás, delegar, distribuir las tareas, etcétera. Una máquina de decidir no existirá nunca. Si tienes tendencia al perfeccionismo, márcate un límite y decide, y después quédate tranquilo, no pienses más en eso.

**Si no buscas la perfección,  
nunca podrás alcanzar la excelencia.**



# Qué hace a un líder

*El coeficiente intelectual y las destrezas técnicas son importantes, pero la inteligencia emocional es la condición sine qua non del liderazgo.*

Toda la gente de negocios conoce la historia de algún ejecutivo altamente inteligente y preparado que asumió una posición de liderazgo y fracasó. Y también conoce el caso de alguien con sólidos, aunque no extraordinarios conocimientos intelectuales y técnicos que asumió un puesto similar y llegó muy alto.

No obstante he descubierto que los líderes más efectivos se parecen en algo fundamental: todos tienen un alto grado de lo que se conoce como inteligencia emocional. No es que el coeficiente intelectual y las destrezas técnicas sean irrelevantes. Son importantes, pero como "aptitudes de umbral"; es decir, son los requisitos básicos para puestos ejecutivos. Estudios recientes muestran claramente que la inteligencia emocional es la condición *sine qua non* de liderazgo. Sin ella, una persona puede tener la mejor preparación del mundo, una mente incisiva y analítica, y un infinito surtido de ideas inteligentes, pero aun así, no será un buen líder.

La inteligencia emocional desarrolla un papel cada vez más importante en los niveles superiores de la organización, donde las diferencias en destrezas técnicas son insignificantes. En otras palabras, cuanto más alto sea el puesto de un profesional estrella, más se podrá atribuir su eficacia a sus capacidades de inteligencia emocional. Cuando en los puestos superiores de liderazgo comparé a los profesionales estrella con aquellos promedios, casi 90% de la diferencia en sus perfiles se podía atribuir a factores de inteligencia emocional, más que a habilidades cognitivas.

La inteligencia emocional, nace principalmente en los neurotransmisores del sistema límbico del cerebro que controla los sentimientos, los impulsos y los estímulos. Es importante subrayar que no se puede desarrollar la inteligencia emocional sin un deseo sincero y

un esfuerzo comprometido. Si su objetivo es convertirse en un verdadero líder, estas palabras pueden servirle como guía en sus esfuerzos para desarrollar una alta inteligencia emocional.

## ***Los cinco componentes de la inteligencia emocional en el trabajo***

### ***Autoconciencia:***

Aptitud para reconocer y entender los estados de ánimo, emociones e impulsos propios, así como su efecto sobre los demás.

### ***Autorregulación:***

Capacidad para controlar o redirigir los impulsos negativos o el mal humor. Propensión a no tomar decisiones apresuradas, a pensar antes de actuar.

### ***Motivación:***

Pasión por trabajar por razones que van más allá del dinero o el estatus. Tendencias a luchar por los objetivos con energía y persistencia.

### ***Empatía:***

Aptitud para entender el maquillaje emocional de otras personas. Habilidad para tratar a las personas en función de sus reacciones emocionales.

## ***Habilidades sociales:***

Competencia en el manejo de relaciones y la creación de redes sociales. Capacidad para encontrar puntos comunes y estrechar lazos.

Hubo un tiempo en que los componentes de la inteligencia emocional se consideraban como algo que "sería bueno tener" en los líderes empresariales. Ahora sabemos que, por el bien del rendimiento, son ingredientes que los líderes deben tener.

Es una suerte, entonces, que la inteligencia emocional se pueda aprender. El proceso no es fácil. Requiere tiempo y sobre todo, compromiso. Pero los beneficios que conlleva una inteligencia emocional bien desarrollada, tanto para el individuo como para la organización, bien valen el esfuerzo.

**La vida es lo que te sucede mientras estás planeando hacer algo diferente.**



# ¿Qué es un líder?

**E**l líder es aquella persona que es capaz de influir en los demás.

Es la referencia dentro de un grupo (ya sea un equipo deportivo, un curso universitario, una compañía de teatro, el departamento de una empresa, etcétera).

Es la persona que lleva “la voz cantante” dentro del grupo; su opinión es la más valorada.

El liderazgo no tiene que ver con la posición jerárquica que se ocupa:

Una persona puede ser el jefe de un grupo y no ser su líder y, al contrario, puede ser el líder sin ser el jefe.

El jefe decide lo que hay que hacer en virtud de la autoridad que le otorga su posición jerárquica.

El líder, sin disponer necesariamente de esta autoridad jerárquica, tiene también capacidad de decidir la actuación del grupo con base en la influencia que ejerce, que viene determinada por la “autoridad moral” que ejerce sobre el resto del equipo.

A los miembros del grupo les inspira confianza saber que al frente del mismo se encuentra su líder.

Lo que caracteriza al líder es su habilidad para conducir equipos:

Consigue que cada miembro trabaje y aporte lo mejor de sí mismo en la lucha por alcanzar un objetivo común (sea ganar el campeonato, mejorar los resultados de la empresa, o ganar las elecciones políticas).

Además de esta capacidad innata para gestionar equipos, el líder se caracteriza también por su visión de futuro.

Es una persona que mira al largo plazo, que marca unos objetivos muy ambiciosos para la organización y que consigue ilusionar a su equipo en la búsqueda de los mismos.

El líder anticipa los cambios, se adelanta a los competidores.

Una persona que no tuviera esta visión de futuro podría ser un buen gestor, un buen coordinador, pero nunca un auténtico líder.

En las metas que plantea el líder persigue tanto el bien de la empresa como el particular de cada uno de sus miembros.

Consigue así que las personas se identifiquen con las metas marcadas, que las hagan propias y luchen por ellas con todo el empeño.

Una persona a la que tan sólo le preocupara su bienestar futuro, difícilmente podría ser el líder de una organización. Ésta terminaría por rechazarlos.

Una vez que el líder tiene definida su visión de futuro, luchará con auténtica pasión para lograr los objetivos.

El líder representa para el resto del grupo un auténtico ejemplo de dedicación, de entusiasmo y de coraje.

Una persona que tuviera una gran visión de futuro pero que careciese de capacidad de ejecución podría ser un buen estratega, pero nunca un líder.

Por último, hay que señalar que no es líder quien quiere sino quien puede.

Para ser líder hay que tener unas cualidades personales muy sobresalientes que no todo el mundo posee.

Algunas personas poseen esas cualidades de manera innata, aunque también se pueden adquirir a través del aprendizaje y de la experiencia.

# ¿El líder nace o se hace?

Es una pregunta que surge siempre que se aborda el tema del liderazgo.

La opinión generalizada es que hay líderes que nacen con capacidades innatas y hay otros que se van formando en su desarrollo profesional.

Las habilidades innatas favorecen el desarrollo del líder, pero a veces resulta más determinante la formación que uno va adquiriendo y la experiencia que va acumulando.

Hay técnicas de liderazgo, toma de decisiones, de conducción de equipos, de motivación, de comunicación, que el líder tiene que conocer y dominar.

Hay que señalar la importancia de asistir a seminarios sobre liderazgo, así como la lectura de libros sobre la materia.

También es de gran utilidad conseguir un feed-back del grupo para ver qué se está haciendo bien y dónde hay que mejorar.

El ir asumiendo responsabilidades, tomando decisiones, solucionando problemas, haciendo frente a situaciones difíciles, permitirá ir forjando a un auténtico líder.

Por este motivo, no es bueno “superproteger” a las personas en su desarrollo humano y profesional. Es importante que desde pequeños vayan conociendo el valor del esfuerzo, que se vayan enfrentando a ciertas “dificultades”, en definitiva, que aprendan a desenvolverse por la vida.

Hay que favorecer que los empleados vayan asumiendo competencias y que se vayan acostumbrando a enfrentarse a problemas.

Se trata de irlos preparando para que en un futuro sean capaces de tomar las riendas de la organización.

La preparación y la experiencia son aspectos que hay que cuidar en la formación de toda persona y es conveniente empezar a hacerlo desde su juventud, para ir desarrollando sus capacidades de liderazgo.

Otro aspecto esencial para poder ejercer un buen liderazgo es conocer en profundidad el terreno en el que uno se mueve.

El líder de una empresa puede jugar un papel secundario en un club de tenis (por ejemplo) del que sea socio, si sus conocimientos de este deporte, de cómo funciona su entorno, etcétera, es limitado.

No obstante, el líder no tiene por que ser un especialista en la materia, pero sí tendrá que tener una formación sólida e integral, que le permita tener ideas muy claras y un conocimiento global de la actividad que desarrolla, sea ésta empresarial, deportiva o cultural.

El liderazgo se basa en un reconocimiento espontáneo por parte del resto del equipo, lo que exigirá dar la talla, estar a la altura de las circunstancias. Si el grupo detecta en él carencias significativas terminará por rechazarlo.

Los subordinados entienden que el líder no tiene por qué conocer hasta el último detalle de cada asunto (para eso están los expertos), pero sí esperan de él un conocimiento suficientemente sólido.

**Sin visión, la gente perece.**

# Visión de futuro

En un mundo tan cambiante como el actual, tan sólo sobreviven aquellas empresas que saben adaptarse a los cambios con rapidez.

Y el saber anticiparlos, el ser capaz de tomar la iniciativa, constituye una ventaja competitiva de primer orden y permite que la empresa gane posiciones.

El líder tiene la habilidad de adelantarse a los acontecimientos.

El líder se caracteriza por esta capacidad de "ir por delante", de prever los movimientos del sector. Ello le permite ir tomando las medidas oportunas para que la empresa se encuentre siempre en primera línea.

Esta capacidad estratégica es captada por el grupo y en ella se basa gran parte de la confianza que éste deposita en su líder, en la medida en que entiende que su futuro se encuentra en buenas manos.

El líder se preocupa del corto plazo de la empresa, pero también y muy especialmente, del largo plazo.

El líder no es una persona que en un momento dado tiene una idea mágica, sino que su manera habitual de funcionar es mirando siempre hacia delante, señalando nuevos retos, fijando nuevas metas.

Es una persona inquieta, inconformista, soñadora, pero que consigue materializar sus sueños: tiene una confianza ciega en llegar a lograr sus objetivos.

El líder es seguido por el equipo porque genera confianza; su visión de futuro es exigente, pero creíble y motivadora: genera entusiasmo.

El futuro que el líder defiende conlleva objetivos difíciles pero alcanzables. Si su idea de futuro fuera meramente utópica nos encontraríamos ante un lunático, no ante un líder.

Su visión de futuro genera un fuerte consenso dentro de la organización.

Debe ser un futuro que busque el bien de la empresa, pero también el de cada uno de sus empleados. Si no fuera así, difícilmente conseguiría el respaldo del grupo y sin este respaldo difícilmente podría alcanzar sus objetivos.

Por ejemplo, si el gerente de una empresa busca maximizar el beneficio a base exclusivamente de recortes de gastos (incluyendo reducciones de plantilla) no es probable que genere excesivo entusiasmo entre los empleados (el interés de la empresa chocaría con el particular de cada persona).

Si por el contrario, basara su estrategia en mejorar la calidad de los productos, buscando un crecimiento del beneficio empresarial del que se beneficiaran también los empleados, es muy probable que éstos pusieran todo su empeño en lograr este objetivo.

Aunque el líder es quien señala los objetivos a largo plazo, en su concreción debe buscar que participen activamente sus colaboradores con el objetivo de conseguir establecer metas que todo el mundo sienta como propias.

La organización se siente especialmente motivada cuando lucha por unos objetivos con los que se identifica (y no vienen solamente impuestos).

En definitiva, esta visión de futuro es lo que distingue a un líder de un simple buen gestor.

El buen gestor es capaz de conseguir que los empleados trabajen eficientemente, que se encuentren motivados, que alcance los resultados propuestos, pero le falta esa visión estratégica que es básica para asegurar la supervivencia de la empresa.

**La gente desinformada no puede actuar responsablemente.  
La gente informada está obligada a actuar responsablemente.**



# *Liderazgo en cualquier puesto de trabajo*

Hay que diferenciar liderazgo de poder jerárquico.

La jerarquía puede dar poder, pero la autoridad moral sólo se consigue con el liderazgo. Puede ocurrir que en un grupo humano el jefe y el líder sean personas diferentes.

El jefe es aquél que ocupa el puesto jerárquico más elevado, mientras que el líder es quien goza de autoridad moral sobre el resto del grupo.

En una situación como ésta, el jefe podrá dar órdenes que serán acatadas y cumplidas por miedo a posibles sanciones disciplinarias, mientras que el líder no dará órdenes (no tiene autoridad jerárquica), pero sus indicaciones, sus opiniones, sus planteamientos, serán aceptados por el resto de la organización.

Por tanto, hay que dejar muy claro que el liderazgo no es sólo un rol reservado a la cúpula directiva de una empresa, sino que es un papel que puede ejercer cualquier persona con independencia del puesto que ocupe.

La capacidad del líder de movilizar al equipo, de alcanzar los objetivos, de tomar decisiones, de conseguir resultados, de ser la referencia del grupo, se puede realizar en cada nivel de la organización.

Cada persona podrá ejercer su liderazgo dentro de su área de competencia.

Por ejemplo, dentro de una empresa el primer ejecutivo podrá ejercer de líder, pero también podrá hacerlo el jefe de un departamento, un comercial, un administrativo, un mecánico, etcétera.

El primer ejecutivo lo ejercerá sobre toda la organización, mientras que el jefe de un departamento podrá hacerlo dentro de su unidad, y el comercial, el administrativo o el mecánico podrán jugar este papel entre sus compañeros.

Un empleado que ocupe una posición intermedia o baja dentro de una empresa no tiene por qué limitar su actuación a un mero conformismo o seguidismo, sino que dentro de su esfera de actuación podrá adoptar una actitud activa, innovadora, luchadora, inconformista, preocupada por el bien de la organización y motivadora para el resto del equipo.

En definitiva, puede ejercer un liderazgo tan intenso como si ocupara el primer puesto del escalafón.

De hecho, una de las responsabilidades del líder de una empresa es promover este espíritu de liderazgo en todos los niveles de la organización.

Un líder que no consigue contagiar su entusiasmo, fomentar sus valores y su modo de trabajar es un líder que en cierto modo ha fracasado.

Además, el líder tiene la obligación de ir formando nuevos líderes entre sus colaboradores con vista a que el día de mañana puedan sustituirle.

**Si Dios hubiera querido que habláramos más de lo que escuchamos, nos habría dado dos bocas y no dos oídos.**

# Liderazgo en la propia vida

*No somos seres humanos viviendo una experiencia espiritual, somos seres espirituales viviendo una experiencia humana.*

Es muy difícil separar totalmente la vida profesional de la vida personal.

No suele ocurrir que una persona sea un líder en su trabajo y en cambio se comporte de manera conformista, sin empuje, en su vida privada.

El líder suele actuar con el mismo nivel de autoexigencia, de búsqueda de la excelencia y de comportamiento ético en todos sus ámbitos de actuación (profesional, familiar, personal).

Los mismos principios de actuación que aplica en el trabajo (honestidad, dedicación, innovación, decisión, preocupación por las personas, comprensión) aplicarán en su vida ordinaria.

El líder debe ser una persona coherente, capaz de mantenerse fiel a sus principios y de no renunciar a ellos en pro de su carrera profesional.

El líder tiene que ser capaz de defender sus principios aunque esto le pueda suponer graves contratiempos profesionales.

El liderazgo, el ser capaz de defender apasionadamente unos ideales, exige una gran solidez en las propias convicciones, que sólo es posible cuando éstas se asientan en principios inquebrantables.

Además, es fundamental que el líder mantenga una vida equilibrada, dedicando tiempo no sólo a su vida profesional, sino también a su vida personal y familiar.

El liderazgo conlleva tal nivel de responsabilidad y de presión, requiere tanta ilusión y optimismo, demanda tanta persistencia y dedicación, que exige capacidad para convencer, animar y motivar.

Tan sólo una persona con una vida equilibrada será capaz de dar lo mejor de sí misma y estar a la altura de las circunstancias.

Para que una persona pueda desarrollarse en todos sus ámbitos y no dejar que el profesional lo termine absorbiendo todo, es fundamental aprovechar el tiempo al máximo.

Hay que sacarle tiempo al tiempo (el tiempo es un bien escaso que hay que optimizar).

El tiempo pasa rápido y cada día cuenta: un día que no se aproveche es un día perdido.

El líder no se puede permitir el lujo de perder el tiempo.

Vivir intensamente, aprovechando el tiempo al máximo, no implica vivir aceleradamente. El liderazgo hay que ejercerlo a lo largo de toda la vida, es una carrera a largo plazo, por lo que exige dosificar las fuerzas y no quemarse en un "sprint" alocado.

El vivir intensamente permite atender todas las facetas humanas (personal, familiar, social y profesional) y no dejar ninguna de ellas desatendidas.

Aprovechar el tiempo exige planificación.

El líder tiene mil asuntos que atender y tan sólo una buena organización le va a permitir poder desenvolverse con soltura y dedicar el tiempo a lo realmente importante y no perderlo con temas menores.

Si no lo hace, el día a día le terminará absorbiendo, impidiéndole ocuparse de aspectos más estratégicos, perdiendo poco a poco la perspectiva del largo plazo.

El líder tiene que saber priorizar, distinguir qué es lo realmente importante, aquello que demanda su atención y qué no lo es.

Acto seguido, el líder tiene que saber delegar, es imposible abarcarlo todo.

El líder se centrará en lo esencial y delegará en su equipo otras obligaciones.

Resulta muy útil fijar al comienzo de la semana (domingo por la noche o lunes a primera hora) la agenda de los próximos días. Señalar aquellas actuaciones que uno debe realizar, fijar los objetivos que se quieren conseguir a lo largo de la semana.

Es la única forma de evitar que los proyectos se vayan posponiendo y nunca se terminen de abordar.

Al final de la semana evaluará en qué medida ha cumplido los objetivos propuestos y en qué medida éstos le permiten avanzar hacia su meta final. En la planificación de la semana hay que buscar también tiempo para la lectura, para el deporte, para el ocio y, muy especialmente para la familia. De hecho, el líder debe autolimitar el tiempo que dedica al trabajo. Muchos directivos presumen de estar todo el día en la oficina, probablemente estén perdiendo el tiempo, además de estar desatendiendo a su familia, a sus amigos y a sus propias inquietudes personales.



# Características básicas del líder

Muchas son las cualidades que definen al líder.

En esta lección vamos a señalar aquellas que se podrían considerar básicas (son necesarias para que exista un auténtico líder), mientras que en la lección siguiente se analizarán otras complementarias (contribuyen a realzar la figura del líder)

El líder debe poseer todas estas cualidades básicas, lógicamente unas más que otras, pero todas ellas deben estar presentes. La ausencia de alguna de ellas dificultaría ejercer un auténtico liderazgo.

Como cualidades básicas señalamos:

*Visionario:* el líder se caracteriza por su visión a largo plazo, por adelantarse a los acontecimientos, por anticipar los problemas y detectar oportunidades mucho antes que los demás. El líder no se contenta con lo que hay, es una persona inconformista, creativa, que le gusta ir por delante.

*Persona de acción:* el líder no sólo fija unos objetivos exigentes sino que lucha denotadamente por alcanzarlos, sin rendirse, con enorme persistencia, lo que en última instancia constituye la clave de su éxito. El líder no se contenta con soñar, el líder quiere resultados.

*Brillante:* el líder sobresale sobre el resto del equipo, bien por su inteligencia, bien por su espíritu combativo, bien por la claridad de sus planteamientos, o probablemente por una combinación de todo lo anterior.

*Coraje:* el líder no se amilana ante las dificultades, las metas que propone son difíciles (aunque no imposibles), hay que salvar muchos

obstáculos, hay que convencer a mucha gente, pero el líder no se desalienta, está tan convencido de la importancia de las mismas que luchará por ellas, superando aquellos obstáculos que vayan surgiendo. El líder defiende con determinación sus convicciones.

*Contagia entusiasmo:* el líder consigue entusiasmar a su equipo; ellos perciben que las metas que persigue el líder son positivas tanto para la empresa como para los empleados. El futuro que ofrece el líder es tan sugerente que merece la pena luchar por ello. Sin un equipo que le siga, una persona con las demás características sería un lobo solitario pero nunca un líder (el liderazgo va siempre unido a un equipo).

*Gran comunicador:* otra cualidad que caracteriza al líder son sus dotes de buen comunicador, habilidad que le va a permitir "vender" su visión, dar a conocer sus planes de manera sugerente.

*Convincente:* el líder es persuasivo, sabe presentar sus argumentos de forma que consigue ganar el apoyo de la organización.

*Gran negociador:* el líder es muy hábil negociando. La lucha por sus objetivos le exige negociar continuamente, tanto dentro de la empresa, como con clientes, proveedores, entidades financieras, accionistas, etcétera. El líder demuestra una especial habilidad para ir avanzando en el largo camino hacia sus objetivos.

*Capacidad de mando:* el líder debe basar su liderazgo en el arte de la convicción, pero también tiene que ser capaz de utilizar su autoridad cuando sea necesario. El líder es una persona comprensiva, pero no una persona blanda (los subordinados le perderían el respeto). El líder no puede abusar del "orden y mando" ya que resulta imposible motivar a un equipo a base de autoritarismo, pero debe ser capaz de aplicar su autoridad sin temblarle el pulso en aquellas ocasiones que lo requieran.

*Exigente:* con sus empleados, pero también, y muy especialmente, consigo mismo. La lucha por unas metas difíciles requiere un nivel de excelencia en el trabajo que tan sólo se consigue con un alto

nivel de exigencia. Si el líder fuera exigente con sus empleados pero no consigo mismo no sería un líder, sería un déspota que pondría a toda la organización en su contra.

*Carismático:* si además de las características anteriores, el líder es una persona carismática, nos encontraríamos ante un líder completo. El carisma es una habilidad natural para seducir y atraer a las personas, es auténtico magnetismo personal. El carisma permite ganarse al equipo, que se siente atraído por su líder. No obstante, hay que señalar que es perfectamente posible un líder sin carisma. Para una empresa es preferible tener un líder sin carisma con un alto sentido de la honestidad, que un líder carismático que utilice la organización en su propio beneficio.

*Honestidad:* unos elevados valores éticos son fundamentales para que el liderazgo se mantenga en el tiempo y no se trate de un simple "bluff" pasajero. El equipo tiene que tener confianza plena en su líder, tiene que estar absolutamente convencido que el líder va a actuar honestamente y no le va a dejar en la estacada. Si los subordinados detectan que el líder no juega limpio y que tan sólo le preocupan sus propios intereses, perderán su confianza en él, proceso que una vez iniciado es muy difícil de parar.

*Cumplidor:* El líder tiene que ser una persona de palabra: lo que promete lo cumple. Es la única forma de que el equipo tenga una confianza ciega en él.

*Coherente:* el líder tiene que vivir aquello que predica. Si exige dedicación, él tiene que ser el primero, si habla de austeridad, él tiene que dar ejemplo; si demanda lealtad, él por delante. El líder predica principalmente con el ejemplo, no puede exigir algo a sus subordinados que él no cumple. Además, el mensaje del líder debe ser coherente en el tiempo. No puede pensar hoy de una manera y mañana de otra radicalmente distinta: confundiría a su equipo. Esto no implica que no pueda ir evolucionando en sus planteamientos.

**La gente en las empresas debe desarrollar un gran interés por las cosas que salen mal.**



# Características complementarias del líder

Ahora, destacaremos aquellas otras características del líder, asimismo importantes, que permiten fortalecer su papel.

*Trabajador:* El líder debe mostrar una gran dedicación al trabajo, debe predicar con el ejemplo, trabajar duro, que el grupo vea que está volcado con la empresa. Uno no puede exigir a sus empleados mayor dedicación si no predica con el ejemplo. Pero el líder debe ser capaz de llevar una vida equilibrada, de compaginar su actividad profesional con su faceta personal, familiar y social.

El líder debe demostrar a sus empleados que es perfectamente compatible una gran dedicación profesional con una rica vida privada. El entusiasmo, la energía, la ilusión que exige el liderazgo sólo se consigue con una vida intensa, entretenida, variada. El líder es una persona que sabe disfrutar de los placeres de la vida.

*Perseverante:* Las metas que fija el líder son difíciles de alcanzar y tan sólo con un esfuerzo sostenido se pueden lograr. Los obstáculos serán numerosos y en ocasiones pueden flaquear las fuerzas. Tan sólo la perseverancia (una auténtica obsesión por alcanzar los objetivos) permitirá triunfar en el empeño.

*Flexible:* Las circunstancias son cambiantes, lo que hoy vale puede que no valga mañana, los colaboradores tienen sus propios criterios y en ocasiones pueden ser más acertados que los del líder. El líder que se atrinchera en sus posiciones está llamado al fracaso, además daría una muestra de soberbia que le llevaría a perder simpatía del grupo.

Un auténtico líder no teme que por cambiar su punto de vista o por aceptar la opinión de un subordinado esté dando muestras de debilidad. Todo lo contrario, proyectaría una imagen de persona abierta, dialogante, flexible, pragmática, que contribuiría a aumentar su prestigio entre los colaboradores.

*Autodominio:* El líder es el referente del equipo, debe ser capaz de controlar sus emociones, especialmente en los momentos delicados; no puede mostrar su abatimiento ante un suceso negativo (si él cae, la organización se derrumba). El líder tiene que ser una persona fuerte, capaz de mostrar serenidad e infundir tranquilidad en los momentos más difíciles. El líder determina en gran medida el estado de ánimo de la organización. Si el líder se muestra optimista, animado, con energía, la plantilla se contagiará de este estado. Si por el contrario, se muestra pesimista, desanimado, preocupado (y lo manifiesta), el ánimo de la organización se hundirá.

*Prudente:* Aunque el líder sea una persona que asume riesgos, no por ello deja de ser prudente. Es el último responsable de la empresa; el bienestar de muchas familias depende de él, por lo que no se puede permitir el lujo de actuar de manera irresponsable. El líder conoce los puntos fuertes y las debilidades de su organización, respeta a sus adversarios, asume riesgos controlados tras un análisis riguroso. El líder tiene que luchar contra el endiosamiento, entendido como un exceso de autosuficiencia que le puede llevar a perder la prudencia.

*Realista:* El líder está siempre con los pies en el suelo, sabe compaginar su visión del largo plazo con el día a día, conoce las dificultades que conllevan sus objetivos, el esfuerzo que exige a los empleados. También conoce sus propias limitaciones.

*Justo:* El líder debe ser (y parecer) una persona justa, tanto en la exigencia como en el reconocimiento, y debe preocuparse porque la organización así lo perciba. No puede dar lugar a agravios comparativos. El líder debe reconocer los aciertos y fallos de sus colaboradores de manera objetiva, debe ser igual de exigente con todos y ecuánime en las recompensas. Los empleados entienden y aceptan que se les exija, lo que no tolerarán nunca será la injusticia.

*Humano:* El líder es una persona cercana, próxima, cálida, comprensible. Esta cualidad es básica para lograr no sólo el respeto del equipo, sino también su aprecio. El ser una persona exigente y rigurosa, el tener que utilizar en ocasiones su autoridad, no tiene por qué estar reñido con mostrarse de una manera sencilla y natural, preocupado por su gente.

*Accesible:* El líder tiene que ser una persona accesible para su equipo, tiene que estar disponible para cualquier empleado de la empresa que tenga algo que decirle. Si quieres que la organización esté contigo, te tienen que conocer, ver que eres uno más de ellos.

Si quieres que te aprecien tienes que darle oportunidad de que te traten. Un líder distante difícilmente motiva, en el mejor de los casos produce indiferencia y en el peor origina rechazo.

*Humilde:* La humildad implica reconocer las propias limitaciones, saber escuchar y pedir consejos, reconocer los errores que uno comete y los aciertos de los demás. La humildad no es síntoma de debilidad, sino de persona realista, con los pies en la tierra. La humildad ayuda a ganar el respeto del equipo. El líder que va de prepotente dispone a la organización en su contra.

*Generoso:* La generosidad es fundamental en todo líder. Los empleados han depositado en él su confianza, pero además de interesarles el futuro de la empresa, les preocupa su situación personal. La relación profesional no deja de ser transacción en la que el trabajador aporta su trabajo a cambio de un salario, una carrera profesional, un aprendizaje, un reconocimiento. Si el líder es exagerado en su nivel de exigencia, debe ser igualmente generoso en las retribuciones, reconocimientos y premios.

*Culto:* El líder debe preocuparse por desarrollarse personalmente, por alcanzar un elevado nivel cultural. El líder tendrá que tratar con numerosas personas, hablar en público, presidir reuniones, atender visitas. Y en todo momento debe saber moverse con soltura. El conocimiento es fuente de ideas, muchas de las cuales podrá aplicar en la gestión de su organización.

**Inquieto:** El líder es una persona inconforme, que le gusta indagar, aprender de la gente. Esta inquietud le lleva a estar permanentemente investigando nuevas alternativas, a ir por delante del resto.

*Con sentido del humor:* El humor es fundamental en la vida, siendo especialmente útil en los momentos de dificultad. La gente se identifica con aquellas personas que saben ver el lado divertido de la vida. El líder que abusa de la seriedad y de los formalismos difícilmente consigue generar entusiasmo entre sus empleados. El líder tiene que tener claro que hay momentos para las formalidades y momentos para cierto desenfado y no por ellos va a perder el respeto de su equipo, sino que, todo lo contrario, conseguirá estrechar los lazos con sus colaboradores.

*Optimista:* El optimismo es contagioso, se expande al resto de la organización. El optimista es una persona que no teme las dificultades, que ve los obstáculos perfectamente superables; esto le lleva a actuar con un nivel de audacia que le permite alcanzar algunas metas que una persona normal ni siquiera se plantearía. Además, la persona optimista se recupera rápidamente de los fracasos y tiende siempre a mirar hacia delante.

*En buena forma física:* el líder tiene que cuidarse, llevar una vida sana, hacer deporte, cuidar su alimentación, descansar. Es la única forma de poder rendir al 100% en el trabajo.

**Escoge una actividad que te agrade  
y así sentirás que nunca trabajas.**

# El antilíder

En las dos lecciones anteriores hemos enumerado las cualidades que todo líder debe poseer. Por oposición a ellas tendríamos aquellas otras que caracterizan al **antilíder**.

No obstante, vamos a señalar algunas de las más relevantes:

*Soberbio:* se cree en posesión de la verdad, no escucha, no pide consejos, no acepta otros puntos de vista, no sabe reconocer sus errores, no reconoce sus propias limitaciones. Todo ello le puede llevar a cometer errores muy graves que pongan en peligro el futuro de la empresa, aparte de que este modo de comportarse genera un fuerte rechazo entre los empleados.

*Incumplidor:* promete y no cumple, su equipo se esfuerza esperando conseguir la recompensa prometida y ésta no se produce. Esto le lleva a perder toda credibilidad. El equipo pierde su confianza en él y no va a estar dispuesto a seguir realizando esfuerzos adicionales.

*Temeroso:* es una persona que se siente insegura, lo que le lleva a ser extremadamente celosa de su parcela de poder. Tiene miedo a que alguien le pueda hacer sombra y ello le lleva a rodearse de gente mediocre. Es una persona acomplejada, el miedo a mostrar debilidad le lleva a rechazar consejos, a no escuchar, a no permitir que la gente de su equipo brille. Este tipo de ejecutivo termina siendo despreciado por su equipo.

*Apagado:* un líder apagado difícilmente va a ser capaz de generar entusiasmo en su equipo. Si el líder carece de energía, de optimismo, de empuje, poco va a poder motivar a sus empleados.

*Rehuye el riesgo:* el líder debe luchar por unos objetivos, unas metas difícilmente alcanzables, esto le obliga a transitar por caminos desconocidos, a asumir riesgos. La persona que evita el riesgo a toda costa es un conformista que se contenta con lo que tiene y que difícilmente va a ser capaz de conducir la empresa a ningún

destino interesante. En un mundo tan cambiante como el actual, no moverse es sinónimo de perder.

*Deshonesto:* cuando el directivo carece de unos sólidos principios éticos no es de extrañar que termine cometiendo injusticias. El equipo difícilmente va a seguir a una persona de la que no se fía; más bien terminará despreciándola.

*Falto de visión:* el líder consigue el apoyo de la organización a cambio de ofrecerle un proyecto realmente estimulante: el líder vende ilusiones. Si el jefe carece de proyecto, ¿qué es lo que le va a ofrecer a su equipo? ¿continuidad?, eso lo puede hacer cualquiera. Además como ya se ha señalado, la continuidad es hoy en día la vía más rápida hacia la desaparición.

*Egoísta:* una persona cuya principal y a veces única preocupación son sus propios intereses, difícilmente va a conseguir el apoyo de su equipo. Los empleados se darán cuenta inmediatamente del riesgo que corren confiando su destino a esta persona, por lo que tratarán por todos los medios de apartarlo de la dirección.

*Iluminado:* el líder es una persona que se adelanta al futuro, pero manteniendo siempre los pies en la tierra, sin dejar de ser realista. Si los objetivos que propone el líder son a todas luces utópicos, la gente perderá su confianza en él. El puesto de trabajo es un tema muy serio y la plantilla no va a permitir embarcarse en aventuras con final incierto. Un iluminado puede poner en riesgo el futuro de la empresa.

*Autoritario:* el jefe que basa su dirección en el empleo del miedo puede conseguir a veces muy buenos resultados en el corto plazo, pero termina inexorablemente dañando a la organización. Los miembros de su equipo aprovecharán la mínima oportunidad para cambiar de trabajo. Nadie soporta a un tirano. El ambiente que genera es muy tenso, la gente actuará sin iniciativa, irá al trabajo sin entusiasmo, y así difícilmente va a ser capaz de dar lo mejor de sí.

**Tu juego sólo será tan bueno como tu entrenamiento.**

# Líder carismático

El carisma se puede definir como una facilidad innata de hacerse querer, es un poder de atracción, es puro magnetismo personal. El carisma tiene un fundamento esencialmente genético: unos pocos nacen con carisma y otros, la mayoría, no.

No obstante, aunque resulta muy difícil adquirirlo, si se pueden aprender ciertas técnicas que permiten suplir parcialmente su ausencia o a realzar aún más el carisma que uno ya posee.

Es muy difícil precisar por qué una persona tiene carisma y otra no, pero la realidad es que el primero "enamora" y el segundo produce "indiferencia". El líder carismático genera admiración.

El carisma facilita enormemente el camino hacia el liderazgo, si bien no es una condición indispensable: se puede ser un extraordinario líder sin tener carisma y se puede tener muchísimo carisma y no ser un líder.

La característica que define a un líder carismático es su capacidad de seducir, tiene una personalidad enormemente atractiva con la que consigue atraer a los demás miembros del grupo. El carisma permite unir el grupo alrededor del líder.

El líder carismático suele ser también un gran comunicador, tiene un poder natural de persuasión. Ante el líder carismático el equipo suele perder cierta objetividad. El líder carismático disfruta normalmente de un juicio benévolo por parte de sus subordinados. Se le perdonan los fallos y se mitifican sus logros.

El problema que plantea el líder carismático es que la organización puede hacerse excesivamente dependiente de él. Es muy difícil encontrar a un sustituto ya que eclipsará a cualquier aspirante a sucederle. Un peligro que acecha especialmente al líder carismático

es la facilidad de caer en el endiosamiento. El grupo le rinde tanta pleitesía que no es extraño que pierda el sentido de la realidad.

**Se obtiene de la gente lo que se espera de ella.**

**85**  
años | 1925 - 2010



Se terminó de imprimir el mes de enero de 2010 conmemorando **los ochenta y cinco años de la fundación del grupo Chocolate Ibarra.**

La impresión se realizó en los talleres de Impre-Jal, S.A. de C.V., ubicados en Nicolás Romero # 518, de Guadalajara, Jalisco.

La edición que constó de 500 ejemplares, fue cuidada por los licenciados

Ernesto Gómez Ibarra  
y Alfonso Nuño Rodríguez





Ernesto Gómez Ibarra de la Mora, nace en Guadalajara, Jalisco, México, el 4 de Septiembre de 1948. Miembro de una familia con hondas raíces tapatías y empresariales.

Su abuelo, Camilo Gómez Ibarra y su padre, Ernesto Gómez Ibarra Ruiz, destacado abogado, empresario, fundador y cofundador del Grupo Chocolate Ibarra, su madre Amelia de la Mora de Gómez Ibarra.

Se casó con María de los Ángeles Bórquez Sainz, de cuyo matrimonio nacieron, Lía, Ciara, Ernesto, Ilenia e Ignacio.

Licenciado en Administración de Empresas, egresado de la Universidad de Guadalajara, con estudios de postgrado MBA en Trinity University de San Antonio, Texas. Diplomado de la Universidad Anáhuac, en Ciencias del Matrimonio y la Familia, graduado del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas IPADE-AD2, cursó el Seminario de Empresa familiar de Harvard Business School y de la Universidad Adolfo Ibáñez en Santiago de Chile.

Es miembro de la American Marketing Association. Ha participado, entre otros organismos: Cámara de Comercio de Guadalajara, Centro Empresarial de Jalisco (Coparmex Jalisco) Consejo Mexicano de Comercio Exterior (Comce), Asociación Nacional de Fabricantes de Chocolates y Dulces de la República Mexicana, participó en las negociaciones del Tratado de Libre Comercio México - Estados Unidos y Canadá, así como en el Consejo de la Confederación Nacional de Cámaras de Comercio, Servicios y Turismo de la República Mexicana (Concanaco) y en el Consejo Coordinador Empresarial (CCE) como consejero nacional. Ha escrito numerosos trabajos sobre temas gerenciales, de negocios familiares y empresariales, fundador en Guadalajara del Pontificio Instituto Juan Pablo II y de (Unete), Unión Nacional de Empresarios para la Tecnología en la Educación.

Estudioso de la Familia Empresarial, protagonista con su papá, su hermano Armando y su primo Guillermo Gómez Ibarra Gascón de la Institucionalización y transición de sus empresas, la segunda, tercera y cuarta generación, 1925 - 2010, 85 años de Historia Empresarial.