

***SEIS ESTRATEGIAS
DE LAS ESTRELLAS
CORPORATIVAS***



Por Rogelio Carrillo Penso



HAGAMOS UNA VENEZUELA MEJOR PARA
LOS HIJOS DE NUESTROS HIJOS

El éxito es un camino ...no un Destino

Gotas de Conocimiento

Rogelio Carrillo Penso

gelicarrillo@cantv.net
Caracas, Venezuela

Los buscadores de talentos gerenciales, Thomas J. Neff & James M. Citrin realizaron un estudio para determinar aquellos principios que los grandes líderes corporativos de los Estados Unidos tenían en común, encontrando seis principios que exponemos a continuación.

1 VIVA CON INTEGRIDAD, LIDERE CON EL EJEMPLO: La integridad desarrolla la confianza en la alta gerencia. Este es un aspecto crítico en organizaciones de alto desempeño.

2 DESARROLLE UNA ESTRATEGIA GANADORA O “GRAN IDEA:” Un líder exitoso debe ir a las raíces de la compañía para construir sobre las cosas que su organización sabe hacer mejor.

3 CONFORME UN EQUIPO GERENCIAL EXCELENTE: Los grandes líderes emplean gerentes cuyas destrezas y experiencias complementan las suyas, pero cuyas actitudes y valores son coincidentes.

4 INSPIRE A SUS EMPLEADOS HACIA LA GRANDEZA: Comunique continuamente, oiga con detenimiento, tolere el fracaso como una experiencia de aprendizaje.

5 CREE UNA ORGANIZACIÓN FLEXIBLE Y ÁGIL: Los grandes líderes han rediseñado sus organizaciones para asegurarse que las decisiones se toman rápidamente

6 USE SISTEMAS GERENCIALES REFORZANTES: La remuneración debe reforzar y ser consistente con los valores y las estrategias de la organización

1

VIVA CON INTEGRIDAD, LIDERE CON EL EJEMPLO

“Lo que somos dice mucho más que lo que decimos o hacemos.”

Stephen Covey

Las empresas de hoy en día deben facultar a su gente, darle la autoridad, recursos y poder para actuar, pero esto no es posible si Ud. No es una persona confiable. Para ser confiable Ud. Necesita tener **Carácter** y **Competencia**. Carácter es sinónimo de integridad: ser genuino, ser un líder que respalda sus palabras con sus acciones. Competencia es contar con las habilidades, conocimiento, experiencia y destrezas que Ud. Necesita para tomar buenas decisiones, ser una persona competente, con iniciativa.

Lo deseable en las organizaciones es tener gerentes que sean verdaderos líderes, pero como dice Phil Jackson, Manager de los Campeones Chicago Bulls: “El liderazgo nace al amparo de la confianza que creamos en cada equipo”. Si queremos líderes, tenemos que brindar confianza. Si queremos brindar confianza, debemos ser confiables.

2

DESARROLLE UNA ESTRATEGIA GANADORA O “GRAN IDEA”

“Cada organización necesita una teoría que le ayude a descubrir lo que no sabe, a partir de lo que conoce.”

Daniel Kim

Debemos centrarnos en crear nuestro potencial sobre aquellas cosas que sabemos hacer mejor. Entre dos empresas que hagan lo mismo, prevalecerá aquella que lo sabe hacer mejor, pero sin quitar la vista a las nuevas oportunidades que se crean. Un poco aquello de “Zapatero a tus zapatos,” pero mantenerse viendo los nuevos modelos y tendencias.

Saber qué hacemos mejor es un proceso de descubrimiento. Para poder descubrir nuestro potencial y capitalizar sobre él, tenemos que hacernos accesibles a nuestra gente a todos los niveles en el convencimiento que sus ideas tienen valor; abrir la comunicación, y eliminar muchas de las limitaciones que impiden al personal saber cómo aportar.

Parte esencial de este proceso es eliminar las barreras que impiden a la gente sentir orgullo por lo que hace, y crear un ambiente que sea proclive a la creatividad y la innovación. Este ambiente va más allá de los aspectos físicos, más bien se fundamenta en crear condiciones para que la gente pueda “pensar,” y luego desarrollar métodos para que sus ideas tengan la oportunidad de ser evaluadas y llevadas a la acción.

Por lo general la gente no es muy proclive a dar ideas porque nadie se ha ocupado en preguntarles. Además, la mayoría de las organizaciones están diseñadas para ocultar errores, en consecuencia una buena cantidad de ideas novedosas pero todavía no probadas que deambulan por allí buscando oportunidades de manifestarse no tienen esa oportunidad. El otro elemento que debemos tener en cuenta es que en las empresas donde existe el miedo, un problema que

late en muchísimas organizaciones con mayor o menor intensidad, las nuevas ideas nunca llegan a manifestarse.

3

CONFORME A UN EQUIPO GERENCIAL EXCELENTE

“El desempeño de un gerente se mide por la forma como ese gerente puede organizar una gran cantidad de personas, y cuan efectivamente él o ella pueden potenciar el desempeño más elevado de cada uno de esos individuos, y mezclarlos para lograr una ejecución bien optimizada.”

Akio Morita, SONY

La verdadera efectividad de un equipo gerencial de alto desempeño es el resultante de dos elementos: Respons-Abilidad (Accountability) y Confianza.

La **Respons-Abilidad** está dirigida principalmente a los gerentes, a las personas, y no significa solamente hacerse responsable de una tarea u objetivo, sino estar y tener la capacidad de generar una respuesta, la respuesta que la empresa necesita. Para poder generar esa respuesta necesitamos armonizar apropiadamente nuestro carácter, lo que somos; y nuestra competencia, lo que hacemos.

La **Confianza** es una condición que debe ser creada principalmente por la empresa y es “el” ingrediente esencial en las fundaciones de una estructura organizacional de futuro. Si no existe la confianza difícilmente podremos llegar al nivel de facultamiento (empowerment) necesario para que la gente pueda salir a crear las victorias que la empresa necesita para ganar.

Un equipo gerencial excelente debe incorporar condiciones de aptitud y de actitud, y ser abierto a la crítica y a la confrontación de ideas. Su foco debe estar en los resultados, no en la actividad, y debe ser evaluado tanto por dichos resultados como por los medios utilizados para alcanzarlos. La excelencia no viene de ser excelente, sino a crear condiciones para la excelencia.

4

INSPIRE A SUS EMPLEADOS HACIA LA GRANDEZA

“Éxito es la paz mental que nace como resultado natural de la íntima satisfacción lograda al saber que uno hizo lo mejor que pudo, para convertirse en lo mejor que uno es capaz de ser”

John Wooden

El ser humano tiene cuatro facetas principales: **Vivir:** relacionado con nuestro cuerpo, **Amar:** Relacionado con nuestro corazón, con nuestros sentimientos, **Aprender:** relacionado con el desarrollo de nuestra mente, y **Dejar un Legado:** relacionado con nuestra parte espiritual que se enfoca hacia lo trascendente, hacia la grandeza.

A nivel de nuestro **Cuerpo** ejercitamos la inteligencia para actuar y nuestro liderazgo personal para tener la disciplina que necesitamos para lograr la alineación necesaria a nivel organizacional que disminuya las desviaciones en el camino.

A nivel de nuestro **Corazón** ejercitamos la capacidad de sentir, de crear la convicción necesaria para que la pasión creada por nuestro liderazgo nos permita convencer a nuestro colegas y crear una fuerza de trabajo verdaderamente facultada.

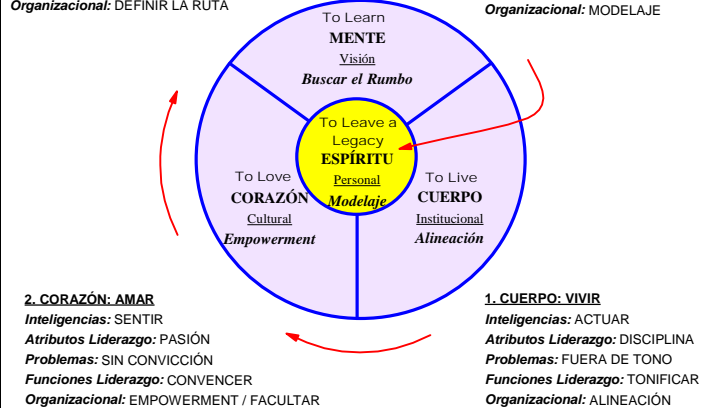
A nivel de nuestra **Mente**, nuestra inteligencia nos permite razonar y crear la visión que nos marca el camino, con los principios y valores como brocales que definen la ruta correcta.

3. MENTE: APRENDER

Inteligencias: RAZONAR
Atributos Liderazgo: VISIÓN
Problemas: NO COMPARTIR VISIÓN Y VALORES
Funciones Liderazgo: INDICAR EL CAMINO
Organizacional: DEFINIR LA RUTA

4. ESPÍRITU: DEJAR UN LEGADO

Inteligencias: DESEAR
Atributos Liderazgo: CONCIENCIA
Problemas: POCA CONFIANZA
Funciones Liderazgo: INSPIRAR
Organizacional: MODELAJE



Y finalmente a nivel de nuestro **Espíritu** ejercemos el modelaje necesario para ser verdaderos líderes capaces de crear conciencia e inspirar a todos para alcanzar metas de trascendencia. La grandeza es el resultante de trabajar en las otras tres áreas.

La inspiración hacia la grandeza implica el ejercicio de nuestra capacidad de liderazgo. Dice Gandhi “Como seres humanos, nuestra grandeza descansa no tanto en nuestra

capacidad para rehacer el mundo, sino en el poder de rehacernos nosotros.”

5

Cree una organización flexible y ágil

“Liderazgo involucra recordar nuestros errores del pasado, hacer un análisis de nuestros logros de hoy, tener una imaginación bien plantada, y visualizar los problemas del futuro.”

Stanley C. Allyn.

En su artículo “Perestroyka Corporativa” Russell Ackoff hace una crítica ácida al sistema gerencial norteamericano, al afirmar que Estados Unidos cuna de la democracia, utiliza tácticas totalitarias y de planificación centralizada en el manejo de sus organizaciones.

El modelo de Planificación y Control está de salida en las organizaciones mundiales, y está siendo reemplazado por un sistema mucho más democrático y abierto donde las personas tienen mucho más que decir sobre aquellas decisiones que afectan su calidad de vida en el trabajo, y que además crean condiciones para que el nivel de decisión baje hasta los estratos que se encuentran más cercanos al cliente.

Ricardo Semmler, Presidente de SEMCO comenta que el éxito continuado de su empresa, su adaptabilidad y su capacidad de generar resultados en todos los entornos a que se ha visto sometida se fundamenta en una filosofía corporativa muy sencilla: *“Dele a la gente la libertad de hacer lo que quieren, y a la larga sus éxitos compensarán con creces sus fracasos. Si Ud. trata a su gente como inmaduros guardianes de su parcela, esa será la forma como se van a comportar. Nunca tratarán de pensar por sí mismos, ni tratarán de hacer cosas, y mucho menos tomar riesgos. Se limitarán a hacer lo que se les dice, y lo más seguro es que lo hagan con muy poco entusiasmo.”*

6

Use sistemas gerenciales reforzantes

“Trate a su gente como si ellos fueran lo que deberían ser; y ayúdelos a convertirse en lo que son capaces de ser.”

Johann Wolfgang Von Goethe.

La gerencia de hoy está más enfocada al “coaching” continuado para lograr las metas y objetivos que a las labores de

supervisión que una vez fueron el eje de su actividad. Alguien dijo una vez que podemos lograr mucho más a través de la persuasión y la convicción que de la supervisión.

Crear un sistema gerencial reforzante consta de muchos elementos pero todos ellos tienen como fin crear el impulso y el entusiasmo necesarios para hacer correctamente las cosas correctas. Los sistemas gerenciales son la interfase que crea las estructuras y condiciones para que las personas, los equipos, los procesos y los sistemas fluyan sin trabas y sean verdaderos puntos de apalancamiento, en lugar de transformarse en barreras para el desarrollo.

Los sistemas de remuneración deben estar alineados para recompensar aquellas cosas que contribuyen a alcanzar nuestra Visión y nuestros objetivos estratégicos. Los sistemas de recursos humanos deben estar diseñados para responder a las necesidades de las personas y a crear potenciales para el futuro.

Los sistemas de información deben crear las condiciones para que las personas puedan contar con la información necesaria para tomar buenas decisiones, y puedan evaluar por sí mismas el grado de contribución que están haciendo para la empresa.

Los sistemas comunicacionales deben permitir la retroalimentación necesaria para poder incorporar las buenas ideas a la planificación de la empresa —todo el mundo debe ser un estratega.

Cree un sistema de reconocimiento que haga a las personas sentirse importantes y que la contribución que hacen con su trabajo es apreciada. Destine por lo menos una hora al año —**una hora al año** para hablar con todos y cada uno de sus trabajadores. Para una empresa de 140 personas esto representa solamente el 7% de su tiempo. El rendimiento del tiempo invertido puede llegar a ser exponencial en términos de compromiso.

Para terminar, quiero dejar con ustedes una reflexión de John Kotter: *“Las personas en el área de finanzas orientadas hacia la economía, o con pensamiento analítico como los ingenieros, encuentran los temas de normas sociales y valores demasiado blandos para su gusto, por lo que tienden a descuidar la cultura organizacional —un grave peligro.”* No perdamos de vista los aspectos culturales de la organización, ese caldo de cultivo que es fuente de nuestros éxitos y nuestros fracasos. Nuestra cultura organizacional debe estar alineada con los Principios Correctos.

