

Brief

Seminario On Line – 28/7/2010

Aplique 4 Puntos Claves para optimizar su empresa

Organizado por:



Makmedia SRL | Social Business Solutions

Tucumán 1621 Piso 5 I (1050) Buenos Aires – Argentina

Teléfono (54 11) 4747-9432 – info@makmedia.com.ar – <http://www.makmedia.com.ar>



Presentación

El miércoles 28 de julio de 2010, se realizó el **seminario online** del Lic. Francisco Lehmann Niklison **“Aplique 4 puntos claves para optimizar su empresa”**.

El evento se realizó en el marco de una serie de *webinars* organizados por **Makmedia**, **especialista en seminarios on line.**

Sobre el evento

La concurrencia superó las expectativas ya que la sala virtual albergó a un número de 147 participantes de distintos países de Latinoamérica y Europa. Algunos de ellos gentilmente dejaron sus impresiones:

“Estar en contacto con personas con la capacidad de enseñar nuevas técnicas nos hace abrir los ojos a nuevas expectativas. Gracias por sus enseñanzas y por abrirse a los emprendedores de todo el mundo de esta manera además gratuita en beneficio de muchos.”

Claudia Rivial (Industrias Rigolo)

“Me encantaría continuar recibiendo este tipo de capacitaciones.”

M. Belén Polito (Productos Amenidey)

“Las exposiciones del Sr. Lehmann son muy interesantes. Sugiero que los próximos e-seminars puedan extenderse a 2 horas de duración. Gracias”

Javier Sena Rios (Particular)

“Muy útil. El próximo seminario lo veremos a través de un monitor grande en la sala de reuniones de mi empresa.”

Santiago Vázquez Lopreda (Estudio Vázquez)

“Creo que la tendencia está cambiando y muy pronto comenzaremos a ver gerentes de profesión, tal como lo propone Lehmann”

Héctor F. Vignalik (Omerstat S.A.)



El desarrollo

Lehmann explicó la importancia de 4 puntos clave, fundamentales para el buen desarrollo de cualquier tipo de empresa:

- Disponer de Estrategia de dirección
- Poner el foco en la Complementariedad
- Promover Inéditos viables
- Adoptar un protocolo común para el análisis de problemas

Todos sabemos que existen hoy hechos concretos que están cambiando el telón de fondo del escenario empresarial en el mundo. Haciendo una síntesis de ellos, quizás incompleta, pero sí básica, podemos decir que nos impactan duramente:

1. **La Gran incertidumbre por cambios institucionales de alto impacto.** El acomodamiento de las diferentes políticas de gobierno, en todo el mundo, genera cambios que no son manejados por las industrias. La disminución de los márgenes, los nuevos entornos legales, ajustes en las economías, cambios en las balanzas comerciales entre países, empresas que crecen y otras que desaparecen, proveedores que cierran, etc.
2. **El entorno global voluble.** Donde los costos de insumos y materias primas, globalmente, se disparan en porcentajes importantes, y cambian permanentemente.
3. **La velocidad de los cambios que retardan las decisiones.** Disociación entre los tiempos de respuestas requeridos entre el *input* y el *output*. Existe un paradigma que expresa que: Mientras más grande es la organización, más dificultosa es su reacción en tiempo y forma. Esto es cierto y se refiere a la complejidad de “lo grande”. Pero también hay razones de reacciones lentas, en pequeñas organizaciones, por cuestiones ligadas exclusivamente a sus formas de gestión, concretamente, a las formas de gestionar de directores y gerentes.
4. **Los nuevos requerimientos que necesitan de nuevas respuestas.** Por aquello de que “no se puede lograr cambios haciendo siempre lo mismo”, las repuestas de las organizaciones ya no pasan por “un iluminado que conduce”, sino por una organización que se “auto ajusta” en su complementariedad. Ya no dan los tiempos para organizaciones donde unos pocos piensan y “unos muchos obedecen llevando a cabo sus descripciones de tareas”.

Frente a estas realidades he tratado de condensar una propuesta con 4 puntos clave para abordar el tema con eficacia. Este tema ha sido motivo del último *weminar* desarrollado el 28/07/2010 y que en este *paper* condenso.



Punto Clave 1: Desarrolle su Estrategia

Ante la incertidumbre, lo primero que uno debiera asumir es claridad respecto de lo que quiere, de lo que la empresa desea alcanzar. Por lo pronto es mejor tener una **estrategia formal de negocios**, no sea que uno mismo termine siendo parte de la estrategia de la competencia! En este aspecto resulta imprescindible adoptar un protocolo de Planeamiento Estratégico (Ver Posts: [Organizando la responsabilidad gerencial del 05/10/2009](#), [La importancia de pensar estratégicamente del 23/11/2009](#), [Poniendo proa hacia los Objetivos y los Planes de Acción de 02/12/2009](#))

Lo sustancial de todo esto no es tener, solamente, en cuenta **el protocolo de planeamiento**, sino también llegar a concientizar a las personas acerca lo trascendente que significa poner en práctica el criterio de **Pensamiento Estratégico**.

Esto incluye definir con claridad cada Plan de Acción para cada objetivo vital (sean estos empresariales, profesionales o personales) respondiendo seis preguntas de rigor:

- 1.Cuál es el Objetivo a lograr
2. Qué vamos a hacer para alcanzarlo
3. Quién / Quiénes lo harán
4. Cómo lo vamos a hacer (acuerdos)
5. En qué momentos se hará
6. Con qué recursos se hará

Toda esta metodología se encuentra detallada en: [“Material práctico de mi seminario on line” del 29/04/2021](#)

Lo interesante de todo esto es que este protocolo es absolutamente practicable tanto en pequeñas como grandes empresas. Además (así se puede ver en la **Figura a.**) también puede ser aplicado para situaciones de gerenciamiento de un área determinada, o llevado al plano de su planeamiento personal. Para ello relacione cada tema de la primera columna, con el texto correspondiente de las siguientes.



Figura a.	La Empresa	El Equipo de Trabajo	El Profesional
En qué negocio estamos	Somos una organización dedicada a mejorar la calidad del cuidado de la salud humana, a través de productos que investigamos, desarrollamos y producimos	Somos parte de la organización (Finanzas) donde nos dedicamos a optimizar el flujo de dinero de la compañía a través de...	Por vocación personal y profesional estoy a cargo de la División Finanzas por lo que debo optimizar los recursos disponibles para lograr perfeccionar el flujo de dinero...
Quiénes son mis clientes	Personas e Instituciones del arte de curar, en todo el mundo, que requieren prevenir y/o mitigar el impacto de las afecciones de la salud humana	Toda la organización, a quien debemos proveer en tiempo y forma de los fondos acordados para I&D, producción, etc...	Cada uno de los miembros de la estructura que tengo a cargo y que hacen que alcancemos los objetivos acordados del negocio
Quiénes somos como	Tenemos una historia exitosa de 45 años en el mercado de prevención y mitigación de enfermedades... Poseemos el área de investigación con mayores logros en el mercado de Antibióticos...	Somos un equipo de profesionales donde cada uno ha sido altamente calificado con un alto grado de complementariedad dinámica. Disponemos de la más moderna tecnología de software y hardware...	Doctorado en Finanzas y en Economía, todos los años atiendo el programa de desarrollo y actualización profesional acordado con RR.HH. Superviso personalmente el cumplimiento del programa de actualización de mi gente
El Entorno y cómo impacta a:	La muy alta volatilidad del mercado y las últimas medidas económicas puestas en práctica por el gobierno han impactado duramente en...	Habiendo logrado la integración de los acuerdos de nuestro cosmos de valor, hemos aumentado un 17% el índice de productividad	A pesar del alto grado de volatilidad de los mercados, logramos muy buenos resultados de gestión. Logramos una alta concentración del equipo en el sistema de resolución de problemas.
Definición de Objetivos	De Productividad: Operativos: De RR.HH.: De I&D:	De Productividad: Operativos: De RR.HH.: De I&D:	De Productividad: Operativos: De RR.HH.: De I&D:
Planes de Acción	Ver planificación	Ver planificación	Ver planificación
Presupuesto	A partir de los Objetivos y los Planes de Acción específicos, elaborar el Presupuesto sobre bases concretas y medibles	A partir de los Objetivos y los Planes de Acción específicos, elaborar el Presupuesto sobre bases concretas y medibles	A partir de los Objetivos y los Planes de Acción específicos, elaborar el Presupuesto sobre bases concretas y medibles
Control de Gestión	Tablero de Control	Tablero de Comando Supervisión	Compromisos formales de gestión adquiridos



Objetivo del Punto clave 1: Definir y acordar con meridiana claridad, para todos los que participan en la organización, qué es lo que habrán de hacer para que sucedan determinados hechos. Decía al principio que “Las empresas no son, sino que están siendo”. Para ello no se trata de “adivinar” mediante el Planeamiento Estratégico, que es lo que ocurrirá en el futuro, sino acordar acciones para hacer que las cosas requeridas, sucedan.

Punto Clave 2: Complementariedad e Innovación

Resulta interesante considerar a la Empresa posmoderna como una serie de aproximaciones sucesivas y sistémicas de negocio, orientadas a alcanzar el punto más alto de tensión establecido.

La empresa, como todo emprendimiento, es la resultante de una tensión que, en determinadas circunstancias, alguien instituye como el punto óptimo a alcanzar entre dos momentos. Uno es el momento futuro (Punto Omega), aquel que sólo visualiza quien genera la idea, allá adelante y en pos del cual irá. El otro momento es el presente (Punto Alfa), origen y presente desde donde hay que remontarse para llegar a la idea creada. De allí en más, a través de aproximaciones sucesivas tras el objetivo, se comienza a recorrer un camino, el de la empresariedad.

***Aproximaciones Sucesivas** son aquellas acciones que estratégicamente se moldean gradualmente en series de pasos ordenados, y se aproximan en forma progresiva y complementaria al modelo de negocio deseado.

****Punto Omega**, término acuñado por el jesuita francés Pierre Teilhard de Chardin para describir el punto más alto de la evolución de la conciencia considerándolo como el fin último de la misma.

En la empresa posmoderna la estructura organizacional tradicional pierde “sus límites tradicionales” conocidos (Plantas de producción, oficinas, áreas). El punto ya no es “quien produce tal o cual cosa”, sino **quién es el que se ocupa de integrar a todos aquellos que participan en el cosmos de valor, donde cada parte pone lo que mejor sabe hacer para servir a su cliente**. Todos se transforman en proveedores de todos agregando valor en su participación, no importa si ellos son internos o externos. El desafío de este nuevo management consiste entonces en integrar al negocio todas “las partes” olvidando aquellos límites tradicionales, de forma tal de crear un sistema globalizado en el que no importa dónde están las fracciones constitutivas. **Lo que sí importará, es quién sirve al cliente.**

Integración del Cosmos de Valor y nuevo Management

La clave del cambio está en la palabra “Integrar”. Hasta hace pocos años atrás los empresarios buscaban integrar el negocio procurando producir ellos mismos todos los componentes o su mayoría. Por ejemplo recuerdo que años atrás (1970) la Rouge Plant de Ford Motor Co. en Michigan -USA, producía el acero que luego era transportado en flotas de barcos propios a sus plantas de estampado. Así sucesivamente se iban integrando las diferentes partes fabricadas en plantas de Ford y pocas de productores externos, proceso que concluía en un automóvil reluciente que emergía de la línea de producción en Dearborn con el óvalo de la marca como garantía.

Hoy los criterios de las “fronteras de gestión de la organización para aportar valor” están cambiando. La “integración” se refiere a un concepto global en el que distintas empresas aportan su cuota parte para que finalmente, el mismo reluciente automóvil, haga su aparición en la concesionaria de la marca. Pruebas al canto: abra el *capot* de su auto y verá que las luces son de una marca determinada, las lunetas de otra, y si pudiera hacerlo, encontraría que una orgullosa Ferrari, en su mismísimo motor, tiene válvulas que se producen en Rafaela, Argentina. Lo mismo le ocurrirá si abre su computadora en la que conviven circuitos integrados de diferentes



marcas que a usted no se le ocurriría que podrían co-participar alegremente dándole la satisfacción que brindan. Es que se amplió el concepto de Cadena de valor generando el **Cosmos de Gestión**. Concepto global y amplio que comprende el aporte de “diferentes productores de partes” (antes llamados proveedores y hoy socios estratégicos) que serán integrados por el “dueño del know how”, responsable final y total de la calidad prometida al cliente.

Estas son las nuevas organizaciones. Las “fronteras de gestión de las organizaciones” son diferentes a las de antaño, están cambiando. Hay empresas que actualmente han “tercerizado” fuera de sus propias fronteras funciones administrativas que antes resultaba imposible siquiera pensarlo. Ergo gerenciar el nuevo Cosmos de Gestión, en su secuencia de agregado de valor, seguramente necesitará de un management acorde.

La empresa posmoderna ya no es más aquella que tenía sentido en sí misma y generaba negocios desde ella como centro de acción. La globalización y la apertura extraordinaria de las comunicaciones están dando espacio a un modelo completamente diferente en la forma de hacer negocios. Hoy la empresa, orientada a servir al cliente, busca permanentemente resolver las necesidades de los mismos, quienes evolucionan constantemente en sus requerimientos. Y esa es su razón de ser. ¿Cómo lo logra? Esto es lo más excitante de esta nueva historia que estamos construyendo en la que **el ritmo, la innovación, la complementariedad y la visión de negocios**, definirán los resultados en este complejo juego global.

Estrategia y Complementariedad

A partir de trabajar y adoptar protocolos de planeamiento estratégico, se puede comenzar a tener conciencia de la ventaja que significa conjugar los recursos disponibles para orientarlos hacia resultados planificados. Un empresario amigo lo expresa así: «Con una meta por lograr y una estrategia que determina lo que vamos a hacer para alcanzar lo que nos hemos propuesto, todos en la empresa, tenemos cabal conciencia de cuán cerca o lejos estamos de la meta acordada, o por lo menos, cuánto nos desviamos del camino que decidimos recorrer para alcanzarla».

Qué es Complementariedad

Es una mirada estratégica de los recursos disponibles o necesarios que permite distinguir en forma temprana las posibilidades de acción y de éxito, en función de los medios disponibles, de la importancia del objetivo previsto y de la libertad de acción que posee quien dirige la gestión.

En otras palabras: cómo se deben disponer dinámicamente (mover) los recursos (humanos, productivos, tecnológicos y de innovación) para que se cumplan ordenadamente todos los procesos del cosmos de valor (a través de Mapas de Complementariedad) y así llegar a la satisfacción del cliente.

La sagaz administración de la Complementariedad Dinámica permite que los resultados buscados sean de mayor jerarquía que los que produciría la suma de cada una de las partes si actuaran por separado. No debemos buscar resultados a través de la sola *inspiración* (palabra que me suena a verdad revelada), ni creer que descubrir los sesgos motivacionales de un grupo arrojará efectos extraordinarios. Los resultados superiores se obtienen por medio del uso dinámico de la complementariedad de recursos. Con ellos, y a través de ellos, se obtienen resultados superiores y, en este juego, la dirección es la primera responsable de lograrlos.

Los Mapas de Complementariedad Dinámica se construyen poniendo el foco en el potencial de convergencia, sinergia y presteza que posee la organización (o sus partes) para dar respuestas a



través de los recursos humanos, financieros y tecnológicos disponibles. Los Mapas son, así, parte de un proceso de gestión que puede sintetizarse en la siguiente secuencia:

1. **Formulación de situación.** En la que se analizan las circunstancias y se define la situación.
2. **Planeamiento Estratégico y Planes de Acción.** En los que la secuencia de estrategia y administración de gestión se asocian para generar instrumentos metodológicos que garantizan el logro de las metas.
3. **Mapas de Complementariedad.** En los que se hace objetivo el potencial de los cuadros disponibles. Los mapas estructuran con objetividad el posible aporte de valor de los integrantes y permiten proyectar alternativas de participaciones interactivas ante diferentes problemas.
4. **Ejecución.** Durante la cual se ponen en práctica los Planes de Acción, con estructuras que responden al concepto de Complementariedad Dinámica.
5. **Control de Situación.** Momento en el que se analizan los efectos de las acciones realizadas.
6. **Ajustes de Acción.** En los que se concilian y ajustan los resultados obtenidos en pos del aprendizaje y la mejora continua.

En todos los casos de éxito que últimamente tenemos en nuestro haber, siempre estuvo presente la búsqueda de la armonía del potencial de las partes. Esto es Complementariedad Dinámica. **Complementariedad**, porque es la capacidad de conjugar armoniosamente los diferentes medios disponibles para que el producto resultante sea mayor que el de la suma de las partes (¡tremendo trabajo de dirección!). **Dinámica**, porque la conjugación de los diferentes recursos requiere un grado de adaptabilidad constante.

Para terminar esta reflexión, quiero comentar que estoy convencido de que a la detección temprana de la Complementariedad Dinámica real y potencial disponible se le suma la tremenda ventaja competitiva que otorga su conocimiento anticipado. En ese contexto, Estrategia y Acción se sintetizan, revalorizándose en una secuencia que otorga un diferencial eficaz, competitivo y de muy alto valor, que puede ser implementado en todo tipo de empresas.

RR.HH. y Mapas de Complementariedad

En las organizaciones, quienes son responsables de la inversión en recursos humanos y a su vez también garantes del cuidado de las personas como tales, debieran tener en cuenta los aspectos más arriba mencionados a la hora de seleccionar a quienes están buscando “completar” sus propios proyectos dentro del gran propósito de la empresa.

En la actualidad observo que se trabajan muy poco los Mapas de Complementariedad Organizacional en las empresas. Aquellos donde se pueden observar la permanente evolución de coincidencias de intereses de las personas y de la organización. Creo que una manera de lograrlo es evaluando la capacidad que tiene cada persona para “crear futuro”. Para ello, un camino, consiste en evaluar las competencias (o potencialidad en ciertos casos) que tiene cada integrante de la empresa para recrear, renovar y reobrar”. Y sugiero hacerlo evaluando, a cada persona, en nueve perspectivas:

1. La capacidad que posee para generar tensión en pos de objetivos superadores, orientados a sumar valor a la empresa.
2. En qué etapa se encuentra del camino hacia su meta profesional y de proyecto de vida .



3. Las habilidades y competencias para generar tracción que lo lleve cumplir con las responsabilidades asumidas.
4. La capacidad para desarrollar una visión integral del negocio
5. La tendencia y pericia para lograr acción complementaria de los recursos disponibles (Visión y convicción para trabajar en situación de Complementariedad)
6. La posición ante la vida para lograr “estar siendo” permanentemente.
7. La capacidad para innovar.
8. La motivación que lo impulsa a continuar su proyecto profesional.
9. Los Valores que prioriza y que muestren que es una “buena persona”.

Para pensar

El objetivo debiera ser lograr un ambiente de trabajo en donde los seres humanos realicen con placer lo que mejor saben hacer, complementando los intereses de todas las partes. Me alarma seriamente la “pérdida de potencial humano genuino” que veo todos los días, en todo tipo de empresas, pequeñas y muy grandes por igual. Dejo planteada una hipótesis: creo que de hablar en porcentajes de “potencia humana real aprovechada” dentro de las organizaciones para producir, este no debe superar el 30 o 40 % de lo que las personas realmente poseen para aportar. Si esto es así... no parece ser algo sensato, verdad?

El Impacto de las relaciones asimétricas en las organizaciones

El objetivo organizacional natural de cualquier empresa debiera ser lograr un ambiente de trabajo en donde los seres humanos realicen con placer lo que mejor saben hacer complementando y logrando los intereses de todas las partes. Así es como imaginamos a las empresas, como estructuras racionales que buscan satisfacer determinados intereses comunes de toda la sociedad lo que suele quedar explicitado en la Visión y Misión de las modernas organizaciones empresariales.

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

Para muestra de lo que digo basta un botón y son los números los que se encargan de manifestarlo. El 71% de casi 200 ejecutivos consultados por el Centro de Investigación ConFyE del IAE en 2006, expresaron que la familia es su principal fuente de satisfacción personal. A la hora de medir el tiempo real dedicado se encontró que a los asuntos familiares sólo destinaban un promedio de 15,9 hs. semanales contra 49,2 horas semanales para el trabajo. En Octubre de 2009 un nuevo estudio del IAE* acaba de revelar que la situación prácticamente no ha variado.



Los directivos muestran una similar dedicación de su tiempo: 20 hs. a la atención familiar y 49hs. al trabajo.

*En el año 2009 la muestra ha sido mayor ya que fue realizada entre 448 ejecutivos de la Argentina y es parte de una muestra regional, que incluyó a 1.643 personas de 8 países de América latina

Es que el éxito suele generar un exquisito bálsamo para el ego: otorga sensación de poder, importancia, seguridad, resultado económico, ser centro de atención, ubicación social. Como contrapartida genera una necesaria y “adictiva” adhesión a la organización por temor a la pérdida de todo lo mencionado. No es un tema sencillo crecer, desarrollar y mantenerse en la ascendente carrera ejecutiva dentro de las organizaciones. Cuanto más arriba se llega, más compleja se torna la estrategia a ejercitar. En cuanto se ingresa a la Zona de lo Político, y muchas veces, sin tenerlo en cuenta, comienzan los primeros escarceos (ver post “La primera experiencia gerencial” – junio 8 de 2009).

Al respecto vale aquí el relato de unas experiencias que me marcaron el alma. Recuerdo que trabajando para Korn Ferry Internacional, hace muchos años atrás, cuando recién se instalaba en Buenos Aires, tuve tres experiencias relacionadas con el tema que aún recuerdo vívidamente. En momentos y situaciones diferentes, tuve la oportunidad de entrevistar a personas destacadas para cubrir puestos directivos de primera línea en tres diferentes organizaciones. En los tres casos se sucedieron situaciones altamente emotivas. Cada uno, de diferente forma, explicó que había llegado a los niveles en que se encontraba con esfuerzo pero exitosamente. Sin embargo y a pesar de las mieles de los beneficios que gozaban, los tres y a su manera, llegaron a compartir conmigo lo inexplicable que les resultaba sentirse preso de una situación compleja de manejar: cada uno había ascendido sucesivamente en la carrera ejecutiva, con frecuencia los llamaban para nuevas oportunidades directivas, pero se habían dado cuenta que su vocación original no era dirigir personas (uno es ingeniero, los otros dos abogados) El tema es que con cada nueva misión sentían que quedaban más y más atrapados en una situación que, por un lado les brindaba todo, pero por otro los alejaba de aquello que habían soñado alguna vez, que era desempeñarse en su vocación original.

Las tres personas comenzaron en su juventud a trabajar en una empresa para ayudarse a solventar los estudios universitarios. Finalmente se graduaron, pero “les ganó” su potencial natural para crecer en la empresa. Una cosa sucedió tras la otra, en sucesivas oportunidades de crecimiento constante, donde no se dieron tiempo para cuestionarse o preguntarse qué es lo que querían. Hoy somos muy amigos, ellos continúan desempeñándose en puestos importantísimos y lo disfrutaban, pero mucho debieron trabajar y analizar su vocación para “sanar” aquel estado de situación y darse cuenta que en realidad su nueva profesión, en realidad, es la de dirigir.

Se puede agregar a lo antedicho serios estados de angustia que suelen perjudicar la performance de los individuos. En algunos casos se crean ciertas situaciones placenteras buscando generar la oportunidad de obtener satisfacciones que creen les ayudarán a sobrellevar las circunstancias. Es en definitiva una maratón muy personal en la que se gesta la maduración del vínculo entre el conocimiento de sí mismo y lo que el éxito significa para cada uno.

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



Me pregunto entonces... ¿cuánto y cuál es la calidad del tiempo que disponen esos ejecutivos para dedicarse a dirigir genuinamente? Pensando en la respuesta, me alarma seriamente la “pérdida de potencia humana” que veo todos los días, en todo tipo de empresas, pequeñas y muy grandes por igual. No dispongo de un certero instrumento de medición para esta situación. No obstante por la experiencia que tengo en observar puntualmente estas circunstancias durante años, estoy convencido que entre el potencial ejecutivo evaluado al momento de ingreso, y la realidad que aporta en el día a día todo directivo, debe haber una “merma mínima promedio” del 50% de lo que eficazmente podría entregar.

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

1. ¿Por qué razón, en las empresas, existe un solo canal de crecimiento posible?, el de la carrera gerencial
2. ¿Es que la política de remuneraciones, no es una estrategia de inversión en inteligencia y destrezas? ¿Por qué razón seguimos reconociendo (pagamos más) a la tradicional línea de mando?
3. ¿Qué planes tenemos entonces para las personas de gran inteligencia emocional que no tienen vocación gerencial pero aportan un gran valor a la organización? Como no serán gerentes ¿resulta lógico desecharlos, perder su valioso aporte?
4. Si las relaciones intra- estructurales de las empresas se están modificando por un *layout* de conformación e intervención global y descentralizada, ¿resultará factible comenzar a pensar que la dependencia gerente – subordinado también irá variando? ¿Estamos recorriendo un camino hacia una necesaria relación “entre entrepreneurs”, donde el valor agregado de cada parte interviniente resultará determinante para el negocio?

Estas son solo algunas de las preguntas que están requiriendo respuestas específicas, desde otra perspectiva. En el próximo post desarrollaré mi punto de vista de cómo poder reencausar la vocación gerencial cuando se la descubre “*on the job*”. También procuraré expresar mi opinión sobre lo que, más arriba, denominé “la maratón personal en la que se gesta la maduración del vínculo entre el conocimiento de sí mismo y lo que el éxito significa para cada uno”. Lo que no es otra cosa que la síntesis del equilibrio entre las tensiones que le toca vivir al “*homo laborans*”

Punto Clave 3: Inéditos Viabiles

Es evidente que nuestro aporte de valor a cualquier organización será dado por la capacidad que desarrollemos para aportar respuestas nuevas y adecuadas. Así es que el talento para ser útiles y transformarnos en *sujetos empleables*, residirá en la capacidad de lograr desarrollar y poner en práctica nuestra inteligencia relacional y el criterio de adaptación para generar “Inéditos Viabiles”. La fórmula consiste en mirar lo mismo que todos ven, pero haciéndolo desde perspectivas diferentes y animándose a generar nuevos caminos. La disposición al hábito por el que tendemos a hacer las cosas siempre de la misma manera suele interponerse en el camino para lograr esto. Es que “las empresas no son, sino que están siendo”. Y en esa línea todos conocemos que debemos encontrar caminos que aporten identidad, diferenciación. Y esta es una búsqueda constante. Y en esa búsqueda están las oportunidades para los inquietos, los curiosos, para aquellos que se animan a “salirse del cuadrado”.

Para ello debemos mejorar sustancialmente nuestra capacidad de adaptación personal y obtener más y mejores ideas. Debemos adquirir rápidamente la capacidad de *comprender* lo que sucede a nuestro alrededor y, la mejor manera de hacerlo, es a través de preguntas. No recuerdo quién decía algo así como que: “No hay malas respuestas, sino preguntas estúpidas”. Presionados por las respuestas que nos exige esta “*vida express*”, solemos dejar de lado el entrenamiento de saber preguntar.



Hay que adoptar el hábito de cuestionar para ir más allá de la línea de llegada que se percibe en primera instancia. Esto es lo que significa generar Inéditos Viables. Consiste en animarse a mirar más allá de lo que hoy se ve, de lo que los demás pueden ver. Tal es el ejemplo de aquel emprendedor que “ve la nueva idea” (inédita) y así comienza el proceso de transformarla en empresa (viable). Es también el caso de quien se permite disentir en una mesa de directorio, proponiendo una mirada diferente (inédita) pero practicable (viable) para resolver una encrucijada de gestión.

Un camino seguro para generar inéditos viables es animarse a ampliar las fronteras del pensamiento y ejercitar la acción de hacer y a hacerse preguntas. Esta es una manera motivadora de aprender y de buscar constantemente contestaciones adecuadas. Recordemos que cuando hacemos preguntas motivadoras, nuestro cerebro no descansa hasta que encuentra la respuesta (cosa que seguramente habrás comprobado infinidad de veces). Una buena estrategia a seguir, cada vez que nos enfrentamos a una situación nueva o a un problema poco frecuente, es preguntarnos: *¿cuál es la pregunta más importante que debería plantearme acerca de este tema?* Lo más importante consiste en alcanzar respuestas que no necesariamente se “acomoden” a los supuestos habituales y esperados. Es exigirse un paso más de la primera respuesta. Una vuelta más de pura actitud curiosa que nos lleve, incluso, a rebasar los resultados esperados.

Para lograr empleabilidad de por vida es condición esforzarse permanentemente a través de Inéditos Viables. Da igual dónde y cómo (en relación de dependencia o de manera independiente) el hecho es que si nos convertimos en profesionales empleables, siempre generaremos oportunidades que nos serán muy favorables

Innovación

Hace ya un par de décadas, el genial Peter Drucker pensó en las personas realmente innovadoras. Usted me dirá que un innovador es alguien extremadamente ingenioso y talentoso, cualidades que no todo el mundo posee. Para Drucker, cualquier persona capaz de tomar una decisión puede aprender a ser un empresario y a comportarse de manera innovadora; porque el ser innovador, más que un rasgo de la personalidad, es una conducta que tiene una base conceptual y teórica, no meramente intuitiva. Dicho de otra forma: la capacidad para innovar puede adquirirse, y para ello el célebre gurú de los negocios desarrolló una *práctica sistémica de la innovación*, con la cual concuerdo plenamente.

Los empresarios exitosos no esperan que la genialidad los encuentre, sino que se ocupan de observar las oportunidades que se presentan para, luego, hacer la diferencia. Para Drucker, la mayoría de las innovaciones surge cuando se aprovechan situaciones de cambio. Para ello, plantea la exploración de siete áreas.

En este punto, me gustaría invitarlos a reflexionar acerca de las siguientes cuestiones:

1. La capacidad de *ser* Gerente de Negocio no es algo intuitivo o innato, cualquiera con la suficiente voluntad puede desarrollarla.
2. Las siete áreas como una metodología posible para explorar el cosmos de negocios que plantea la posmodernidad. Se trata de una guía para saber por dónde empezar a observar la compleja revolución en la que estamos inmersos.



Drucker comparó estas áreas con ventanas en distintos lados de un edificio. Cada una nos permite observar el exterior desde una perspectiva diferente. A través de las primeras cuatro, se puede ver hacia adentro de la empresa y, desde las restantes tres, el entorno que rodea a la organización.

1.° **Lo inesperado:** el éxito inesperado de determinado producto o modelo de gestión ajeno nos puede llevar a pensar: ¿qué significaría para nosotros si lo explotáramos?, ¿a dónde nos llevaría?, ¿qué debemos hacer para convertirlo en una oportunidad?, ¿cómo lo encaramos? Lo mismo ocurre con el fracaso o el acontecimiento externo inesperado; si observamos con atención, quizá podamos descubrir un nuevo valor para los productos que lo han perdido.

En 1996 McDonald's abrió el primer espacio McCafé en Buenos Aires, Argentina, puntualmente en el barrio de Puerto Madero. Luego de la crisis de 2001, se inauguraron en la ciudad algunas cafeterías gourmet, con una excelente recepción por parte del público masivo. McDonald's se percató del éxito de estos negocios y en 2003 propició la remodelación de sus locales, incluyendo espacios de café *espresso*. Hoy la cadena cuenta con 61 McCafé en todo el país, una propuesta que le permitió ampliar y renovar su clientela.

2.° **Lo incongruente:** ¿por qué la demanda de un producto muchas veces no significa el crecimiento de un negocio, sino la falta de ganancias y pobres resultados? Como lo inesperado, lo incongruente es síntoma del cambio. El motivo de esa incongruencia muchas veces está frente a nuestros ojos, pero no lo vemos. A veces, lo único que hace falta es escuchar al cliente, al productor o al proveedor y creer que lo que nos están diciendo es, simplemente, la verdad.

En 1995 se inauguró el Tren de la Costa, un paseo turístico de media hora que recorre la ribera norte del Gran Buenos Aires. El emprendimiento demandó una inversión de 400 millones de dólares y significó el reciclaje de once estaciones y la construcción de locales, cines y restaurantes. Los comercios cercanos a las estaciones vieron cómo el público volvía a frecuentar sus calles. Sin embargo, el éxito de los primeros años dio paso a un estrepitoso e inexplicable fracaso del complejo, fruto del déficit operativo, los conflictos gremiales, un boleto excesivamente caro y la crisis económica local. A pesar del desastre, los comerciantes de la ribera supieron captar y retener la onda expansiva generada por el Tren de la Costa.

3.° **La necesidad del proceso:** en algunas oportunidades, la necesidad de acomodar un proceso es lo que da lugar a la innovación. Los procesos suelen volverse obsoletos por diferentes motivos, entre ellos la incongruencia y la demografía. La posibilidad de innovar será de quien vea y entienda cuál es la necesidad que tiene determinado proceso, reúna los conocimientos y las herramientas necesarias y encuentre la manera de solucionar la falla.

Recientemente, el hotel Sofitel de la ciudad de Buenos Aires inició un proceso de cambio de su imagen y su servicio. Con el objetivo de diferenciarse del resto de los hoteles de lujo, comenzó a observar el comportamiento de sus huéspedes: de qué lado de la cama dormían, dónde colocaban sus pantuflas, qué consumían y cuáles eran los requerimientos más frecuentes. Esa información le permitió realizar cambios en el proceso de atención integral, orientados a personalizar la experiencia de los visitantes y lograr un mayor confort. Las modificaciones resultantes ciertamente le permitieron aumentar la percepción positiva de los huéspedes respecto de la calidad de su atención.



4.° La estructura del mercado y de la industria: las nuevas tendencias de los consumidores o la forma en que se desarrollan ciertas empresas son pistas para prever las posibilidades de innovar. Cuando las industrias crecen rápidamente o cuando duplican su volumen es el momento de prestarles atención, porque seguramente estén descuidando el nuevo mercado, concentradas en la gestión de aquello que las volvió exitosas.

En los primeros años del nuevo siglo, el campo argentino evidenció un crecimiento muy positivo, que fue acompañado por el boom de las *pick up*. En 2003, la automotriz Ford lanzó al mercado la EcoSport, un vehículo con silueta de 4x4 que pronto alcanzó una gran demanda. ¿Cuál fue el motivo de su éxito? La Ford EcoSport otorga el status de una 4x4, algo que otros autos convencionales no pueden ofrecer. Además, da la sensación de mayor espacio, robustez y fortaleza, con un gran diferencial, su precio. De esta manera, Ford supo aprovechar la clara tendencia local hacia las 4x4 e ideó un automóvil que cumple con esas características y, además, es asequible. Así, su primera edición vendió más de 400 mil unidades. Luego todas las terminales la imitaron.

5.° Los cambios demográficos: los hombres de negocios, economistas y políticos han reconocido siempre la importancia de los movimientos, las dinámicas y las tendencias de la población, pero han subestimado su ritmo de crecimiento y su potencial. Las oportunidades para innovar pueden encontrarse en el cambio de número de personas y su distribución por edad, ocupación, educación y localización geográfica. Es necesario estudiar las estadísticas e interactuar con los individuos, que son, en definitiva, el campo de investigación del mercado.

En marzo de 2008, la empresa de telefonía móvil Claro desembarcó en la Argentina. Unos meses más tarde, la televisión mostraba un aviso publicitario de Claro que tenía como protagonistas a dos niños de entre 10 y 12 años. La pieza estaba claramente dirigida al público infantil, instándolos a que les pidan a sus padres un teléfono celular Claro. Hace 10 ó 15 años, una publicidad de este tipo hubiera parecido una locura. Hoy los niños tienen un manejo asombroso de la tecnología, y se posicionan como un segmento más que interesante para muchísimas empresas, no sólo para las jugueterías.

6.° Los cambios en la percepción: cambiar la perspectiva y ver el “vaso medio lleno” genera oportunidades importantes para innovar. Los hechos no se modifican por sí solos, lo que se modifica es su significado. Una demanda, una situación o un producto puede no cumplir con las expectativas, pero para quienes están acostumbrados a ver el “vaso medio lleno”, estas dificultades pueden significar una gran oportunidad para innovar.

Avon es la empresa de cosmética por venta directa más grande del mundo. Creada en 1886, cuenta con más de cinco millones de revendedoras (en la Argentina son cerca de 300 000). Durante muchos años, la venta a domicilio que efectuaba un ejército de amas de casa fue el pilar del negocio. A principios de los 80, una profunda crisis económica mundial propició la irrupción de las mujeres al mundo laboral. Avon supo adaptarse a la nueva situación y diseñó completísimos folletos que permitían a las otrora amas de casa vender desde sus puestos de trabajo. Hoy la compañía mantiene su liderazgo y vende un lápiz labial cada tres segundos.

7.° Los nuevos conocimientos. las innovaciones basadas en los conocimientos técnicos y científicos debieron recorrer un largo camino. Pero lo cierto es que el ritmo del siglo XXI está



acelerando este proceso. Lo importante aquí es permanecer actualizado respecto de las nuevas tendencias del conocimiento, los avances tecnológicos y los nuevos descubrimientos, porque allí radican las mejores oportunidades para innovar.

Luego de la crisis argentina de 2001, cuando la economía local comenzó a recuperarse, se dio un aumento explosivo de las *notebooks*, en línea con la tendencia mundial de reemplazar a las PC de escritorio. Atentos a esta tendencia, bares, cafés y heladerías comenzaron a ofrecer conexión inalámbrica gratuita, asegurándose un nuevo tipo de cliente. Para 2005, el servicio de Wi-Fi existía en por lo menos 400 locales de la ciudad de Buenos Aires. En la actualidad, prácticamente no existe un hotel, universidad, estación de servicio, gimnasio o aeropuerto que no cuente con acceso inalámbrico a internet.

Innovación, amplitud mental y algo más...

En el cosmos de negocios, los Gerentes de Negocio tienen requerimientos muy específicos, además de la amplitud mental y la observación constante. Prepararse es parte de su tarea cotidiana. No olvidemos que la Gerencia es una profesión, y que el ser Gerente de Negocio es una actitud que debe ejercitarse. Además de entrenarse en la observación del cosmos con el método de Drucker -u otro-, los aliento a que refuercen su capacidad con los siguientes recursos, que son elementales y, sobre todo, asequibles.

- ✓ Conocimientos de dirección para motivar a las personas y lograr el desarrollo constante de nuevas alternativas de negocios y la conformación de posibles nodos productivos.
- ✓ Orientación definida a la innovación sistémica para crear valor.
- ✓ Desarrollo de la Inteligencia Emocional (Relacional) para trabajar constantemente en constelaciones, resolviendo tensiones y logrando que las partes quieran y cumplan con las especificaciones acordadas.
- ✓ Alto grado de orientación hacia las Relaciones Interpersonales. Desarrollo de los medios y de las formas de comunicación interfuncional que le permitan a la empresa y a las personas estar permanentemente conectadas con las constelaciones de negocios.
- ✓ Tendencia a la interrelación sistémica, visión amplia y grandes vinculaciones.
- ✓ Capacidad para desarrollar y lograr recursos humanos de conveniente diversidad y polivalencia, que además permitan realizar negocios en red (constelaciones).
- ✓ Capacidad docente para transmitir a su equipo los conocimientos y la necesidad de adaptación a los cambios tecnológicos, organizativos y de gestión.
- ✓ Constitución física y mental sólida, que le permita soportar la diversidad de *inputs* relacionados con el trabajo en constelación.
- ✓ Capacidad de abstracción y habilidades suficientes para operar equipos informáticos, maquinaria, o sistemas automáticos digitados a distancia. En este caso, el trabajo significa una carga mental por sobre la carga física.
- ✓ Buen manejo de otros idiomas, para lograr una comunicación directa e inequívoca en la red global de negocios.

Síntesis

En el mundo actual, en donde la velocidad del cambio es cada vez mayor, no hay espacio para la rigidez. Es necesario dejar de hablar de cadena de valor para referirnos a una red global en donde cada empresa adquiere significado por la trama de conexiones que establece con el universo de negocios. Nuevas reglas de juego imponen una nueva mentalidad, que pivota entre la apertura, la observación y la adaptación al cambio constante. Las empresas necesitan, más que nunca, contar



con Gerentes de Negocio, profesionales con visión global, dispuestos a romper los límites y tener la suficiente elasticidad para adaptarse a las nuevas circunstancias.

Para quienes desean sumarse a la aventura empresarial posmoderna, les tengo buenas noticias: el ser Gerente de Negocio no es una cualidad de unos pocos; se trata de una actitud que puede aprenderse y ejercitarse con la suficiente voluntad, haciendo uso de determinadas metodologías. Ahora bien, la preparación personal no alcanza. El Gerente de Negocios deberá entrenar a toda la empresa para sacar el máximo provecho de la inquietante y compleja trama que constituye la red global de valor. Todo esto puede parecer extremadamente difícil, sobre todo para las pequeñas empresas. Atención, ¡no perdamos el foco!: no importa el tamaño de la organización o la cantidad de empleados, sino el grado de apertura e inserción que tenga en el cosmos de negocios.

Punto Clave 4: Análisis de problemas y toma de decisiones

De acuerdo a las observaciones específicas que hemos efectuado, con profesionales de mi equipo, en el comportamiento de gerentes durante reuniones concertadas para la toma de decisiones, puedo decirles que ése comportamiento se divide generalmente en dos: a) el de los “activos” aquellos que participan y dan sus opiniones, y los “pasivos”, aquellos que no exponen y como máximo, adhieren a una u otra opinión. Lo que también puedo agregar al respecto es que a ambos grupos los une, curiosamente, un comportamiento común: no siguen protocolos de análisis de problemas (tanto en la acción como en la omisión). En definitiva, las empresas, no suelen adoptar un protocolo de análisis de problemas de uso común para todas las partes.

Esto no deja de ser una “curiosidad” ya que si consideramos que una de las acciones principales de cualquier gerente consiste en hacer que se logre “poner en procesos” todo aquello procesable, pasible de ser sistematizado, para poder dedicarse a resolver los problemas o desvíos que escapan a las rutinas. Con esto estamos dejando, en manos de cada capacidad individual, la identificación de problemas que pueden significar una importante amenaza para la empresa.

Identificado este accionar como grave para los resultados de las organizaciones, en nuestra actividad de consultoría estamos indicando, cada vez con mayor ahínco, adoptar un protocolo de uso común y obligatorio para el análisis de problemas. No es sencillo implementarlo por la resistencia natural “*a quedar atado a una metodología*” expresan muchos, al principio. Pero es notable el efecto en la calidad de los análisis de problemas y el tiempo que se economiza, cuando este protocolo comienza a ser utilizado. No importa qué protocolo. Cualquiera sea el que se utilice, cambia notablemente el resultado en la toma de decisiones.

Algunas ventajas trascendentes se avizoran en el corto plazo cuando todas las partes comienzan confiar en que aquellas responsables han recorrido paso a paso el protocolo de análisis de problemas y estos son presentados con un grado de verosimilitud convincente. Así, cada uno se ocupa, y bien, de lo que le corresponde logrando la confianza, necesaria para no entrar en discusiones estériles. Todos saben que cada parte ha hecho la tarea necesaria (siguiendo el protocolo de acción) para identificar el problema y que por tal soporte se ha llegado al más adecuado diagnóstico para tomar las decisiones. Es en definitiva el camino a recorrer para alcanzar la Complementariedad. Cada parte haciendo lo que le corresponde, con la suficiente capacidad para dar respuesta profesional y confiable.



No importando qué protocolo sea el utilizado, una secuencia normal (puede ser esta dividida en más o menos partes constitutivas) para el análisis de problemas y toma de decisiones es la siguiente:

- 1. Identificación de la Causa Raíz / Individualización del problema.** Identificación de las causas, de por qué ocurrió el problema (no procurar identificar quién lo hizo). Caracterización de cuál / cuáles son los desvíos respecto al estado de situación previsto o deseado. Requiere de un protocolo de acción.
- 2. Diagnóstico del problema.** Calificación que se da al problema según los signos que se advierten y el posible impacto que tenga sobre la situación deseada o prevista. Requiere de un protocolo de diagnóstico y formato de presentación.
- 3. Generación y evaluación de soluciones, y sus alternativas.** Previsión respecto de los distintos caminos posibles a recorrer para alcanzar la solución más adecuada. Definir planes de contingencia como curso alternativo de acción que se pueden implantar con base en el desarrollo de los acontecimientos (¿qué pasa si...?) Requiere de un protocolo de acción.
- 4. Selección de la mejor alternativa.** Considerar las posibles consecuencias de sus opciones teniendo en cuenta que deberá: tomar la mejor decisión posible (maximización de las alternativas), adecuarlas a la satisfacción integral del objetivo a alcanzar (optimización) Requiere de un protocolo de acción.
- 5. Implementación de la decisión.** Tomar la decisión constituye el 50% de la solución. El otro 50% que la completa es lograr implementar la decisión. Para ello debe existir la comprensión total sobre la elección de la toma de decisión en sí, las razones que la motivaron y sobre todo debe existir el compromiso de su implementación exitosa. Desde el punto de vista práctico, para su implementación, resulta conveniente el diseño de un Plan de Acción concreto (las 6 preguntas: Qué se hará, quiénes / quién lo hará, cómo se hará, dónde se hará, cuándo se hará, con qué recursos se hará) Requiere de un protocolo de acción.
- 6. Evaluación y control de la decisión.** Corresponde a la “etapa final” del proceso (que en general es permanente y nunca se agota). Si este proceso da resultados positivos, es indicio de que se puede continuar sin problemas controlando sus resultados. Si por el contrario, el proceso de evaluación arroja resultados negativos, puede ser que señale que la implementación requiera de mayor maduración, o, puede estar indicando que la decisión fue equivocada, lo que lleva a la redefinición del problema.

Tan importante considero este tema que para el próximo seminario, a realizarse el 25 de marzo, he invitado a un empresario quien nos dará su testimonio respecto de la valorización de este tema. Así podremos conversar con el Ing. Eduardo Cháves, presidente y gerente general de Fríopack SA, sobre las dificultades y beneficio que él ve en la aplicación de protocolos para el análisis de problemas en la organizaciones.



Preguntas y Respuestas

1. MIGUEL ANGEL FERREYRA BATISTA de URUGUAY:
¿Estas estrategias funcionan para las organizaciones culturales y educativas?
Miguel Ferreyra desde Montevideo, Uruguay
Definitivamente. No importa el tamaño ni el fin de la organización. El objetivo es direccionar los esfuerzos, complementariamente, para hacer que ocurran determinadas situaciones ordenadas hacia metas consensuadas.
2. JAVIER SENA RIOS de ARGENTINA:
¿El planeamiento estratégico puede ser un modo de prospectiva, es decir, de prospectar el futuro?
Dice el Diccionario de la Real Academia que Prospectar significa “Realizar prospecciones en un terreno, explorar sus yacimientos minerales”. Insisto, el Planeamiento Estratégico tiene como fin **hacer que ocurran cosas**. No está ligado a prospectar, pronosticar o adivinar. Es una actitud (pensamiento estratégico) que se apoya en un protocolo de acción (ordenador de secuencias) que permite ordenar los acuerdos de acción (complementariedad) para producir hechos esperables (meta)
3. DANIEL MATHEU de ARGENTINA:
La confección de los protocolos de planeamiento estratégico es más difícil en organizaciones pequeñas, verdad?
Respondiéndote desde mi experiencia personal en implementación de PE en todo tipo y tamaño de organizaciones, diría que es **aparentemente más difícil** su aplicación en PyMES. Pero no porque sea en sí mismo complejo ponerlo en práctica, sino porque en las pequeñas estructuras no suele haber ejercicio práctico de este tipo de complementariedad de acciones. Suelen primar las acciones que responden a estímulos para lograr rápidas respuestas. Creo que antes que pensar en la importancia o complejidad del protocolo, hay que llegar al convencimiento de que es necesario “planificar” (estrategia) para alcanzar los resultados (praxis) como resultado de la reflexión ordenada y ágil de reflejos. Lo digo pensando en la tendencia que se observa, por lo general, en los pequeños empresarios, proclives más a la acción que al pensamiento estratégico.
4. LUIS ANGEL MOLDOVAN de ARGENTINA:
¿Hay un protocolo para organizar las reuniones?
Sí los hay. Ocurre que como generalmente se cree que una reunión es lo más parecido a un intercambio de opiniones, no suelen utilizarse. Si te refieres a reuniones empresariales, creo que lo primero que hay que considerar es que en Las Reuniones de trabajo no se deben plantear problemas, sino SOLUCIONES. ¡No se trata de hacer perder el tiempo a los demás por no hacer uno el trabajo que le corresponde!
En el caso que alguien se vea superado por la situación, puede pedir una reunión para tal fin. En este caso los que concurran deben recibir con anticipación, toda la información disponible.



El tiempo que se llevan las reuniones, por no ser debidamente planteadas, es enorme, improductivo y desgastante. Como veo que es un tema que preocupa a muchos, en breve presentaré un formato que, a nuestro equipo de trabajo, nos da resultado.

5. MARCOS ZANONI de CHILE:
Einstein decía que si seguimos haciendo lo mismo obtendremos resultados similares. ¿Hay que romper paradigmas del tipo "*pero así siempre me funcionó*" ?
Sí, sin dudas. Aunque no es fácil practicar aquello de "la destrucción creativa". Por eso insisto tanto en que "las empresas no son, sino que están siendo"
6. CARLOS TENORIO de ESTADOS UNIDOS:
¿Cuál es la mejor forma de conseguir los recursos financieros para cualquier tipo de empresa?
Carlos, para tratar este tema he convocado a un especialista. Este webinar será en Septiembre.
7. MARCELO MOSSIAN de URUGUAY:
El concepto de mapa de complementaridad que ud. enunció es asimilable al rediseño de procesos?
No. Tiene un concepto integral que incluye todos los recursos disponibles (humanos, tecnológicos, económicos y financieros, y de innovación)
8. GERARDO VALERI de URUGUAY:
Muy interesante el webinar, me interesa tener el cuadro del plan estratégico.
Gracias por tu comentario. Dentro de mi *site* www.franciscolehmann.com específicamente en el Blog, encontrarás todo lo necesario para su implementación. Si necesitas alguna ayuda te puedes poner en contacto.
9. DIEGO LÓPEZ de ARGENTINA:
¿El entorno nos hace pensar en inversiones a corto o a largo plazo?
Desde mi punto de vista, lo que el entorno nos propone son tres cosas muy claras:
 - Respuestas ajustadas (con estrategia y profesionalidad detrás)
 - Respuestas ágiles (con respaldo de protocolos que aseguren la acción)
 - Respuestas "no definitivas" (las empresas no son, sino que están siendo)Creo que el corto y largo plazo se unen siendo el primero desde donde hay que plantear la situación, para "crear" ordenadamente el largo plazo.
10. CLAUDIA RIVIAL de MEXICO:
En una empresa familiar en la que ha sido difícil que se dé la sucesión dentro de la familia: ¿Es recomendable contratar un director externo? ¿Qué se tiene que considerar para tomar la decisión de la persona adecuada?
Estimada Claudia, no resulta sencillo responder aquí la complejidad de tu planteo. Intento, no obstante, acercarme a una propuesta para pensar. Primero quiero decirte que no creo que sea bueno pensar en **empresas familiares** (no te asustes). Creo que es mejor pensar en **empresas donde participa la familia**. Es que todas son empresas, dentro de los mismos escenarios y con problemáticas similares a las



que tiene el resto. Se **suma**, en el caso que planteas, la complejidad de la participación familiar. Esto es lo que hay que distinguir, y es también lo que acerca la respuesta a tu pregunta.

Lo que importa en la conducción de las empresas es la capacidad de dirección y gerenciamiento que se tenga. No nos hemos dado cuenta que gerenciar es una profesión. No dejarías un caso penal importante en manos de alguien no profesional pero con habilidad y “cintura” para manejar la situación. Entonces, ¿por qué dejamos tanta responsabilidad (económica, humana, productiva, etc.) en manos, muchas veces, de “expertos no profesionales”?

Creo que el entorno global nos indica que cada día queda menos espacio para el amateurismo. Por eso es que estamos haciendo tanto hincapié en el desarrollo de la dirección de empresas profesional.

A sabiendas de lo que significa la complejidad de la participación familiar, el foco tiene que estar puesto en la productividad de la empresa (de la que vivirá la familia), no en la problemática familiar. Dicho esto respondo a tu pregunta, de la misma forma en que he tenido que responder en muchos casos de consultoría que luego resultaron exitosos, así frente al planteo: *¿Es recomendable contratar un director externo?* y *¿Qué se tiene que considerar para tomar la decisión de la persona adecuada?* Mi respuesta pasa por comprender el estado de situación actual de la empresa (familiar-operativo-productivo) y recomendar profesionalidad en la conducción. Podríamos conversar mucho tiempo más y con mayor profundidad, lamentablemente no tengo espacio aquí. Quizá sea un tema a tratar en un futuro cercano, si se trata de un tema de especial interés.

Acerca de Francisco Lehmann Niklison

Especialista en desarrollo de equipos gerenciales de alta performance. Ha asesorado y trabaja junto a empresas de primer nivel como Skanska LA, Telecom, American Express y General Motors.

Profesor universitario (UCA) y autor del exitoso libro “El desafío de dirigir” (Ed. Homo Sapiens, dic. 2004)

Lehmann es Licenciado en Relaciones Industriales y en Administración (Universidad Argentina de la Empresa, 1971). Además realizó el Posgrado en Administración de Recursos Humanos de la *University of Michigan Graduate – School of Business Administration* (EE.UU. 1972/73)

Actualmente preside el Directorio de Orbis Compañía de Seguros SA (Argentina) y está terminando de escribir su segundo libro que en el que profundizará su propuesta de formar gerentes profesionales.

(Para más información visitar: **Francisolehmann.com**)



Acerca de Makmedia

Makmedia lleva más de 5 años de experiencia en la generación de soluciones interactivas, entornos virtuales, elearning y web 2.0, orientados al desarrollo de negocios.

La tecnología y servicios de Makmedia permiten a las organizaciones realizar comunicaciones efectivas a través de eventos a través de la web.

Makmedia combina diversas tecnologías con servicios de gestión de integral de eventos, para generar exitosos eventos en la web. Estos eventos incluyen seminarios on line, conferencias, presentaciones de producto, formación y estudios de mercado.

Para mayor información puede vía mail a la dirección info@makmedia.com.ar, o visitar <http://www.makmedia.com.ar>.