



Revista Escuela de Administración de
Negocios
ISSN: 0120-8160
investigaciones@ean.edu.co
Universidad EAN
Colombia

Crissien Castillo, John Orlando
Gerencia del Siglo XXI
Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 54, mayo-agosto, 2005, pp. 59-83
Universidad EAN
Bogotá, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20605404>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org



Gerencia del Siglo XXI

“Liderazgo basado en el desarrollo de competencias”

John Orlando Crissien Castillo¹

Introducción

Muchos autores, cientos de definiciones, recetas mágicas y, cantidad de estilos de liderazgo han sido definidos mediante la aplicación de instrumentos que encasillan a unos y otros dentro de los mitos del liderazgo.

Hoy más que nunca se presenta una realidad que no se puede tapar ni esconder. Se necesita un tipo de líder diferente. Un líder que direcciona su propia vida y la de las empresas que dirige de una manera distinta.

La investigación de autores orientales, europeos, norteamericanos y latinoamericanos presentan un acercamiento a las características, tipos y estilos de liderazgo orientados a saber la definición del mismo. Muy pocos de estos autores se enfocan en la forma de hacerlo y más aún, en el desarrollo de competencias necesarias para pasar de ser simple-

R_esumen

El cambio es más rápido que nunca, la tecnología genera nuevos modelos gerenciales, los mercados se abren, el paradigma de la competitividad y la productividad. Los gerentes modernos estamos expuestos a muchas presiones generadoras de estrés; hecho que, según la OMS (Organización Mundial de la Salud), está entre las tres enfermedades que cobran más muertes en el mundo.

El campo de juego gerencial ha cambiado: por ende la gerencia del siglo XXI requiere un perfil de administrador-gerente diferente. Este nuevo gerente se debe tornar líder y administrador. Las cosas se administran, la gente se lidera, se gerencia. Por esto el gerente líder del siglo XXI se debe formar, capacitar, entrenar en aquellas habilidades-competencias requeridas por este nuevo entorno. Por tal razón debe generar dos sets de competencias: las de gerente integral y el desarrollo de la capacidad directiva.

P_alabras clave

Gerencia, liderazgo, tendencias en administración, tendencias administrativas.

¹ Administrador de Empresas de La EAN, Escuela de Administración de Negocios, Especialización en Administración de E-Empresas, CEPADE, Universidad Politécnica de Madrid, España, MBA Master of Business Administration, USA y MAD Master en Alta Dirección, México. Experiencia Gerencial como Gerente General International System para Colombia, Gerente General KOE Corporation, México, Director del Instituto para el Desarrollo de la Gerencia IDC, Actualmente Director de las Especializaciones en Gerencia de Mercadeo y Gerencia de Negocios internacionales en la EAN. Gerente de Cri100 Training Co. Conferencista y Docente de la EAN, Bogotá, UIS y UNAB de Bucaramanga, Autónoma del Caribe, Barranquilla, Universidad del Meta, Villavicencio, FENALCO, Bogotá, Ibagué, Cali, Huila, Certificado en E-Commerce, E Marketing University of California, Comunicaciones, Finanzas Corporativas y liderazgo, Colegio de Graduados en Alta Dirección México. Trainner en PNL.

Este artículo fue entregado el 27 de febrero de 2005 y su publicación aprobada por el Comité Editorial el 11 de abril de 2005.

mente jefe, a esa persona a quienes los colaboradores toman como modelo de vida; esa persona, que convierte gente ordinaria en gente extraordinaria, mediante el ejemplo y, por ende, torna empresas simplemente buenas en empresas exitosas.

Estas competencias son intrínsecas en el ser humano. Es decir, una persona puede ejercer liderazgo de una manera diferente a la tradicional, direccionada lograr que las personas no hagan las cosas “porque toca” y se constituya en un líder que “enamore” y realmente dé individualidad y potencialice a sus seguidores con el fin de hacer las cosas mediante las herramientas que se les brindan por la vía de la capacitación; y, por otra parte, lograr que los seguidores tengan motivos propios para querer hacer las cosas, mediante un proceso científico se puede enseñar con el propósito de entrenar a otras personas para que también lo puedan alcanzar (Seymour; O'Connor).

Hoy ya se ha roto el paradigma de saber si el líder nace o se hace. ¡El líder se hace! De otra manera, no existirían las escuelas de líderes ni este artículo. Lograr ese líder transformador, es decir, una persona a imitar por las competencias y la fortaleza de conocimiento, así como tener el carisma necesario para enamorar: esa es la meta de esta investigación. El modelo para tornar un gerente tradicional en un líder innovador, que no sólo se transforme él sino también sus seguidores en seres excelentes, extraordinarios y, por ende, empresas ordinarias en empresas exitosas, se logra mediante el conocimiento primero que todo de las competencias necesarias. Como segunda medida, se basa en el conocimiento y análisis del campo de juego donde se encuentra este nuevo tipo de líder; es decir, el entorno gerencial y administrativo moderno, los tipos de enfoque referentes a la gerencia y las características de los mercados en los cuales las empresas compiten hoy en día.

Las competencias personales de estos líderes y su desarrollo se logran mediante la utilización de la tecnología cerebral. Esta tecnología es simplemente una nueva técnica de utilizar el maravilloso órgano del cuerpo humano llamado cerebro.

Los últimos diez años han sido los años del cerebro en términos de investigación científica. Hoy sabemos más de lo que se alcanzó a saber en los pasados doscientos años referente a su funcionamiento y, por ende, cómo potencializarlo para cualquier área de desarrollo y actividad humana. Conocimientos acerca de qué hace, cómo funciona, y las técnicas para su mejor uso son la clave del modelo de liderazgo del siglo XXI.

Abstract
Change is happening faster than ever. Technology has generated new management models. Broader Markets, Competitiveness and productivity as the new paradigm. All these situations generate stress among us new managers or managers of the new millennium. Stress according to the (WHO) World health Organization is one of the tree main causes of death in the world.
Now these days, a new kind of entrepreneurial leaders is needed. What is needed in this new context is a manager but also a leader. Processes are to be managed. People are to be lead. For this reason leaders are supposed to develop a new set of abilities and competencies. These are grouped into two categories: Holistic leadership and Strategic or directive abilities.

Bases del liderazgo

Desarrollo de la gerencia

La gerencia, según plantea Carlos Ramírez en su libro Fundamentos de administración, surge como resultado del arte, ciencia y técnica administrativa que es inherente al hombre. Desde el inicio de los tiempos, el ser humano ha manejado los recursos con que cuenta. Asimismo, cuando administra, también lo hace con seres humanos y este arte, lo denominamos gerencia: arte de maximizar el desarrollo del recurso humano, además de los otros recursos con que se cuenta.

Steven Covey plantea en sus disertaciones orales: las cosas se administran, la gente se lidera. Esa es la tendencia moderna en administración. Diferenciar claramente entre administración de los recursos y la gestión de la gente. El gerente, entonces, debe comprender como primera medida el campo de juego donde se está desarrollando como protagonista. Para esto es importante analizar y conocer de dónde venimos como gerentes y hacia dónde vamos, en el futuro, con las características del entorno moderno. Las tendencias históricas y la evolución misma de la gerencia son entonces el punto de partida para comprender las competencias que se deben desarrollar para el gerente-líder del siglo XXI.

La gerencia ha evolucionado como el hombre mismo, con cambios históricos de forma y de fondo, a partir de tres tipos y diferencias estructurales, dentro de las

Las competencias personales de estos líderes y su desarrollo se logran mediante la utilización de la tecnología cerebral. Esta tecnología es simplemente una nueva técnica de utilizar el maravilloso órgano del cuerpo humano llamado cerebro.

cuales están: según el enfoque, la orientación y, finalmente, según los mercados.

Diferencias según el enfoque

Las empresas nacen de ideas de personas con el suficiente espíritu emprendedor para hacer realidad ese sueño. De acuerdo a las competencias del fundador la misma empresa y el estilo gerencial que desarrolla. Empresarios-gerentes de los cuales nació la empresa por su conocimiento específico de un arte u oficio o por el manejo de un producto o servicio hace que esta empresa surja con un enfoque parcial (Crissien, 2002).

Enfoque parcial desde el punto de vista del gerente y de la importancia que se le da a su fortaleza como gerente hacia el desarrollo de la misma idea de negocio. Así pues, si el gerente en sus inicios sabía plenamente el oficio de hacer pan, la empresa se desarrolla parcialmente basada en la parte técnico-productiva.

Desde otra percepción, si el gerente es una persona formada con un énfasis fun-

cional, es decir, con un área específica dentro de la gama de funciones empresariales que existen, asimismo se crea y desarrolla esta empresa por la vía del gerente funcional.

Si el gerente es un hombre de producción, en donde su experticia mayor es de los conceptos productivos de la empresa, es una empresa dirigida y enfocada principalmente al área funcional de la producción que, deja, muchas veces, las demás áreas como las finanzas, mercadeo, información o recursos humanos desatendidas o con una atención menor. Este tipo de enfoque se denomina funcional. Asimismo, si el gerente es de una formación financiera, nada será más importante que esta área funcional, aspecto que crea debilidades en las empresas y, por ende, en el estilo gerencial. Otro ejemplo, puede ser el gerente que surge como excelente vendedor y de manera parcial se concentra únicamente en las ventas y deja de lado las demás áreas funcionales de la empresa.

Estos dos tipos de enfoque generan sendos tipos de gerente que no potencializan al máximo las empresas ni los recursos que se les han asignado para generar riqueza. Estos tipos de gestión simplemente responden a las competencias y recursos personales con que cuentan personalmente dichos gerentes. En otras palabras, como dijo algún filósofo de la antigüedad, “nadie puede dar de lo que no tiene”. Esta frase tiene mucho peso en términos gerenciales y de la tecnología cerebral.

Los actores inmersos en el proceso empresarial se combinan para generar valor a toda medida: los proveedores, la empresa como ente transformador de recursos en bienes y servicios para la satisfacción de los clientes finales y la sociedad en general.

Al decir que nadie puede dar de lo que no tiene, simplemente está planteando que en el cerebro de dicha persona no existen alternativas de decisión y de estrategia, es decir, que sus acciones y las decisiones las toma con los recursos cerebrales con que cuenta. Desde este punto de vista el gerente con un enfoque parcial o funcional no es el más eficaz, aun cuando pueda tener éxito hasta cierto momento como gerente de empresa.

Finalmente, se presenta el enfoque moderno de la gerencia. Un enfoque sistémico en donde todos los actores inmersos en el proceso empresarial se combinan para generar valor a toda medida: los proveedores, la empresa como ente transformador de recursos en bienes y servicios para la satisfacción de los clientes finales y la sociedad en general. Todos estos participantes, como un sistema vivo, aporta a la gerencia y en al gerente un enfoque sistémico que lo constituya en el mejor jugador. (El término moderno de los *stake holders* entonces aparece una tendencia administrativa a tener en cuenta).

Es el mejor jugador porque entiende que cada parte de esta cadena de valor integra íntimamente el sistema; además, que la productividad surge de la sensibilidad de todos estos factores; de la integración y la interacción de cada uno de los elementos de este ser vivo que es la empresa, como motor de la sociedad y de la economía moderna.

Diferencias según la orientación

De manera complementaria, los gerentes en su evolución y de acuerdo al enfoque parcial, funcional o sistemático, también tienen diferencias según la orientación que le den a las empresas, según su estilo de gestión, según su mapa mental, es decir, según la forma en como es para ellos es la realidad. Estas diferencias incluyen entre otras: orientación a la producción, a las ventas y al mercadeo, definiciones claramente difundidas por Phillip Kotler.

La gerencia, orientada a la producción, se centra en la premisa de que su producto es tan bueno y único que los clientes vendrán a demandarlo de esta empresa. Históricamente, este hecho se generó dentro de un mercado de pocas posibilidades para el cliente. El modelo T, uno de los primeros sino el primer automóvil comercializable, duró toda una generación sin cambios, es decir, aproximadamente 25, años sin cambios en el diseño ni de forma ni de fondo. La empresa, por ende, se centró totalmente en el área de producción (inventores de la línea de producción, la banda continua de ensamblaje,

tecnología que hoy es un estándar en gestión y administración).

Si los clientes deseaban tener un automóvil, tendrían que querer un modelo T, con las características que la empresa desde el punto de vista de producción les ofrecía. Hasta el punto de recordar la famosa frase del Sr. Ford cuando le respondió a un empleado cuando le preguntó que "si podían pintar los carros de otro color"; él respondió que "claro, que podían pintar los Modelos T de cualquier color desde que fuera negro".

Asimismo, como ejemplo de gestión orientada a la producción están los televisores. En la edad temprana de nacimiento de los televisores. ¿Cuántos modelos de televisores había? Seguramente sólo uno; la empresa se especializó durante mucho tiempo en producir de la mejor y más económica forma dichos televisores, con mínimas alternativas de decisión y escogencia a los clientes. Si un cliente quería y tenía la capacidad de demanda de un televisor, compraría simplemente uno, ofreciendo por las pocas empresas productoras en ese momento.

De allí que en este momento histórico el perfil gerencial de los líderes empresariales se constitúa en el de un excelente hombre de producción. Es claro entender el por qué. Por esta razón, las competencias necesarias para la eficaz gestión en esta etapa de la evolución gerencial fue la producción. El mismo desarrollo y conocimiento hacen que las cosas cambien.

Si el factor de competitividad de las empresas se concentra en hacer más y mejores productos con pocas características diferenciadoras de estos entre sí, el nivel de calidad en la producción llega a un tope en el cual esta deja de ser el factor clave de éxito, tal como prevé Porter. Esto fue lo que pasó según la orientación de la gestión. Las empresas se tornaron buenas produciendo, de tal manera que sus líneas de producción se empezaron a saturar en términos de su capacidad, es decir, producían al máximo: el número de carros posibles de en un periodo de tiempo determinado, el número de televisores por hora. Visto desde nuestros días, genera un exceso de inventario: productos terminados en los almacenes esperando a ser comprados por un cliente ya cansado de “más de lo mismo”.

Por esta razón evolutiva se cambia de orientación en la gerencia y naturalmente surge la orientación hacia las ventas. Esta orientación parte de la premisa de que los clientes no van a demandar el producto a menos que yo, como empresa, vaya a ellos, los motive y los convenza de que mi producto o servicio es el mejor y el que más responde a la satisfacción de su necesidad.

Es así, como empiezan a crearse empresasdireccionadas a las ventas. Empresas con la capacidad de acceder al mayor número de clientes potenciales, vía vendedores, para convencerlos de los beneficios individuales del producto de una empresa determinada.

Este tipo de orientación conlleva a tener poder competitivo, no basado ya en la calidad y exclusividad de los productos como en un mercado casi monopólico, como el que se describió en la orientación a la producción, sino que cambia el panorama gerencial a mantener un excelente grupo de vendedores, enfocados a convencer clientes potenciales sin importar que el producto fuera de la mejor calidad. Las empresas, con este tipo de orientación, “persiguen” los clientes, los presionan, los convencen de cualquier forma para cerrar la venta. De esta forma, los almacenes de las empresas que estaban llenos empiezan a vaciarse.

En esta etapa, existen ya varios ofertantes de los mismos productos o servicios, clientes con mayor capacidad para decidir entre una u otra empresa. De esta manera, el estilo de gerencia debe enfocarse en hacer todos los esfuerzos posibles para llegar al mayor número de clientes y venderles la idea de una u otra empresa y producto. En este aspecto se empieza a dar mayor poder a los clientes de decisión. La gestión orientada a las ventas no piensa en el largo plazo; lo importante es el cierre inmediato de la venta sin importar la plena satisfacción del cliente. Es en este tipo de orientación donde las empresas se vuelven expertas en técnicas de ventas. En este momento histórico, la teoría de las ventas empieza a tener mayor fortaleza que cualquier otra tendencia. La aparición de Gurús vendedores, como maestros, se torna más y más común.

En este tipo de orientación es el gerente-vendedor el que tiene el mayor potencial de éxito. El hombre de ventas como gerente es la respuesta ganadora para el campo de juego, las competencias ganadoras del gerente claramente se dejan percibir, en este tipo de orientación. El gerente-líder debe ser un excelente vendedor: una persona que sepa vender y, por esta misma vía, tener la competencia y habilidad comunicativa y de escucha de los grandes vendedores del mundo.

La misma evolución que obligó a la empresa a cambiar de un enfoque de producción a un enfoque de ventas también la está llevando a evolucionar hacia un enfoque de mercadeo.

Mercadeo, porque parte de la base como primera medida, de que este es un proceso mediante el cual se identifican necesidades de un cliente-meta. Una vez conocida esta necesidad y las competencias de la empresa, se crean productos y servicios para satisfacerlo al cien por ciento además de dar un valor agregado extra a dicha transacción que creen relaciones de largo plazo con dicho cliente (Crissien, 2003).

A diferencia de los anteriores enfoques en el moderno del mercadeo, el cliente es la razón de ser de la empresa: las necesidades de dicho cliente hacen nacer, crecer y desarrollar la empresa. La misma competitividad y rivalidad creada en el enfoque de ventas impulsa a las empresas a cambiar, a generar un valor agregado

El liderazgo basado en el desarrollo de competencias se simplifica en cómo utilizar el cerebro de una manera más eficaz y por este medio desarrollar las competencias que son necesarias para tornarse en líder transformador.

para el cliente. Ya los vendedores nos se concentran en cerrar la venta por una vez; también escuchan y conocen a sus clientes y la manera de satisfacerlos, con un objetivo sencillo: generar en el cliente el impulso automático pensar en nuestra compañía, y únicamente en nuestra compañía la próxima vez que necesite satisfacer su demanda.

El enfoque de mercadeo logra generar fidelidad en el cliente y facilita el proceso de la venta. Imagine al vendedor de libros o de aspiradoras que golpea cientos de puertas para que una la escuche y, finalmente, logra vender una aspiradora. Compare este vendedor con un funcionario de Coca-Cola.

La segunda empresa ha realizado un esfuerzo previo para facilitar a su funcionario la venta. De hecho ya no necesita vender; solo escucha al cliente, cada vez que este necesita y lo satisface. Una y otra vez, crea una relación de largo plazo.

El gerente ganador de esta orientación moderna, debe acoger los procesos y

orientaciones anteriores; es decir, es más integral y, por esta razón, sus competencias como gerente-líder incluyen conocer de su producto y servicio, la producción del mismo. Además ser un excelente vendedor, alguien que conoce la técnica de la venta y directamente por esto, ser un excelente comunicador y, finalmente en el mercadeo ser un investigador de la especie humana. Alguien que sabe escuchar a ese cliente que quiere satisfacer.

Diferencias según los mercados

Para hacer aun más complicado el inventario de competencias necesarias para ser el líder ganador del siglo XXI, se incluye el cliente que se quiere atender. La evolución del gerente se enmarca en un mercado, es decir, en un lugar de encuentro de este con su potencial cliente. Las características de ese cliente van cambiando gracias a la comunicación. Entre mayor poder de comunicación existe, mayor es el poder del cliente a tener información referente a un producto específico y a los potenciales ofertantes de éste.

En un inicio, cuando las empresas se enfocaban a la producción, no había mucha posibilidad de escoger; es más, aún hoy en algunos mercados monopólicos, los mercados se constituyen en mercados homogéneos. Estos mercados no son muy exigentes; dan poder a la empresa y no le exigen muchas competencias al líder.

Sencillamente “se hace lo que yo digo”, como empresa y como gerente. “Si no les

La evolución del gerente se enmarca en un mercado, es decir, en un lugar de encuentro de este con su potencial cliente.

Las características de ese cliente van cambiando gracias a la comunicación.

gusta lo que les ofrezco vayan a otro lugar”. El problema es que no hay más lugares; así que si existe la necesidad, el cliente se someterá a las exigencias del empresario. Hay empresas con este tipo de mercados que se dan el lujo de definir si se vende o no se vende a un cliente.

Gracias a la competitividad empresarial y la tecnología no quedan muchos de estos mercados. La siguiente diferencia referente a los mercados es el paso lógico cuando existen varios competidores. Los mercados se tornan heterogéneos de tal manera que las empresas y, por ende, los gerentes deben tener competencias más flexibles para poder satisfacer clientes diferentes en varios tipos de mercado.

Por ejemplo, de continuidad con los automóviles y televisores, los mercados modernos son muy diferentes. ¿De dónde surgió la idea de crear un televisor con una pulgada más de ancho en su pantalla? ¿Carros específicamente diseñados para “jóvenes aunque sobradamente preparados” JASPs (Crissien, 2003)? o ¿Carros para

mujeres con dos hijos(as) y divorciadas?, entre otros.

El cliente hoy manda. Por esta razón, las empresas cambian, así como a los gerentes líderes del tercer milenio. Aquellos que no se flexibilicen y entiendan las reglas del juego modernas, simplemente sucumbirán.

Los mercados heterogéneos cada vez son más exigentes. Así pues, las empresas deben concentrarse en “nichos especializados de clientes”. Clientes que, aun cuando son diferentes, pueden tener ciertas similitudes que permiten a las empresas diseñar productos y servicios más cercanos a sus necesidades específicas. Cada vez gracias a la tecnología y la información los mercados se hacen más individualizados.

El paso lógico de los mercados de nichos, es el individuo. Llegar a una oferta individualizada para cada cliente, sin dejar de pensar siempre en la relación de largo plazo es el camino a seguir. El caso de *Amazon*. Como Levi's empresas que han entendido que la individualización de los productos y servicios son la clave del éxito empresarial y, por ende, una tendencia administrativa y gerencial del nuevo milenio. Para este nuevo mundo individual, se hace necesario ese líder integral, un líder transformador con competencias sencillas pero lógicas.

Evolución de las teorías empresariales

Así como el gerente ha evolucionado por la vía de los mercados y por el enfoque y

la orientación empresarial es, la manera en como se compite por un pedazo de mercado ha evolucionado. Históricamente desde los años 50, los gerentes han dado importancia cabal a ciertos aspectos que, en su momento, fueron el factor clave para el éxito empresarial y gerencial.

En los años cincuenta, la concentración empresarial como factor clave de éxito fue la organización: la empresa en su interior y su funcionamiento; es allí, donde algunos de los grandes pensadores de la administración empezaron a darse a conocer con sus teorías. (Taylor y Fayol) La manera en como se organiza el trabajo y la operación cotidiana de la empresa se constituye en el modelo ganador. No es raro entender ahora como surge la orientación a la producción. Si la empresa sólo se concentra en su interior hace, lo mejor y produce cantidad y calidad.

En las décadas de los 60 y 70, la tendencia histórica da paso a la estrategia: la manera mediante la cual los mercados son conquistados. Las empresas a su interior son productivas en la cadena de transformación de los recursos en productos terminados. Ahora el modelo ganador se concentra en cómo acceder a los potenciales clientes. El pensamiento a largo plazo y la planeación estratégica se tornan en la mejor habilidad del gerente ganador. Por ende, hasta hoy, esta competencia de pensamiento conceptual y estratégico se constituye en una necesidad intrínseca del líder del siglo XXI.

Cíclicamente se observa cómo los cambios empresariales se concentran hacia adentro y hacia fuera de la organización. En los años 80 la concentración gerencial vuelve a cambiar de una manera abrupta. La cultura organizacional va hacia adentro. Ya no son los sistemas productivos, las máquinas quienes mandan en la productividad; los Japoneses nos dieron un gran ejemplo de cambio.

La clave es la calidad. La calidad en todo sentido: en los productos, en los procesos, en la gente, en la gerencia y el liderazgo. Es aquí cuando empezamos a observar un gerente con liderazgo basado en lo que sabe hacer y en cómo sirve a sus colaboradores.

La cultura de la calidad se torna en el modelo ganador. De esta forma, las competencias del líder se complican aún más sumando en él la necesidad de conocer de procesos de calidad técnica, humanística y conceptual. El hacer partícipe de las decisiones y del futuro empresarial a los colaboradores da paso entonces, aunado a la calidad y cultura de calidad dentro de la organización como factor clave de éxito, al empoderamiento y la competitividad empresarial en los años 90.

Los años 90 se concentran entonces en aspectos internos y externos de las empresas. La competitividad a nivel externo y el papel que juega la empresa en mercados globales y las armas con que cuenta para ganar la fidelidad del más importante actor en el mundo empresarial: el cliente.

*La clave es la calidad.
La calidad en todo sentido:
en los productos, en los procesos,
en la gente, en la gerencia
y el liderazgo.*

El cómo enfrentar con estrategia, calidad y productividad a los competidores mundiales. Este es el primer indicio de las características de los líderes del Siglo XXI. Pensadores mundiales, ciudadanos del mundo.

Por otra parte, en esta década el empoderamiento de los colaboradores del líder se torna en factor ganador: lo que puede y quieren hacer los miembros de una empresa. Con la cultura de la calidad, implantada en las mentes de los empleados, se puede dar capacidad para tomar decisiones. La gente empieza a retomar su lugar productivo en la empresas y el gerente líder asume como motivador y capacitador de ellos.

Los noventa nos preparan el camino para lo que estamos viviendo; la competitividad y el empoderamiento de la gente, son la base para el tercer milenio.

El nuevo siglo, trae Internet, tecnología, retorno a lo espiritual, tiempo para dar, servicio, calidad, individualidad. Esta rea-

lidad que se presenta cambia de nuevo las competencias requeridas por el líder del tercer milenio. La facilidad que da Internet para que todos los habitantes del globo se comuniquen cambia totalmente la manera como se hacen los negocios y, por ende, de liderar el recurso humano para alcanzar el objetivo máximo de las empresas: satisfacer las clientes metas y generar relaciones de largo plazo.

Internet da nacimiento al e-commerce, es decir, comercio en el mercado virtual. Ya los mercados no necesariamente son un lugar físico. La red de redes da la posibilidad de que, literalmente, todo ofertante mundial pueda ser analizado por los demandantes mundiales en la red. La transacción se puede hacer virtualmente así que genera algo que nunca tuvimos los seres humanos: el comercio electrónico. Por esta misma evolución en comunicación y tecnología, los negocios pueden incluir en su cadena de valor a los diferentes actores de manera digital; de manera virtual.

Toda empresa que tiene la posibilidad de integrar a su sistema productivo otro actor, llámeselo proveedor o cliente de manera computarizada, empieza a crear un e-business o un negocio electrónico. Éste es el factor clave de éxito del nuevo milenio. Los negocios que generan valor al utilizar la red de redes para ser más competitivos, productivos y rentables. Esto sin olvidar al cliente como esencia del mundo empresarial. Las necesidades y su satis-

facción por el intercambio de valor entre el ofertante y el demandante.

EL papel del gerente líder

Anteriormente se han planteado las diferentes instancias y eventos históricos de la gerencia. El cuestionamiento referente a estas tendencias y evolución es ¿quién ha generado esto?

Bien o mal, los gerentes lideran. Lideran, puesto que tienen el poder circunstancial del mando, es decir, por alguna razón tienen el cargo de jefe que los inviste de poder para hacer que la gente haga cosas. Puede que estas cosas que ordena hacer este líder no sean las mejores ni tampoco que los seguidores las hagan por buena voluntad, pero en definitiva, el gerente que tiene el cargo de hecho posee la obligación de liderar a un grupo de personas al cumplimiento de una misión organizacional.

El desarrollo del liderazgo basado en competencias busca hacerlo más eficaz. El hecho de tener el poder circunstancial de ser jefe da una ventaja a aquel líder que desarrolla competencias para llegar a ser el “enamorador” de hombres, para el logro de una misión por voluntad y compromiso individual de cada uno de los miembros de una empresa.

El gerente entonces se constituye en el cerebro de la organización; es su cabeza. En sus diferentes niveles, ya sea estratégico, táctico u operativo el gerente se torna en el cerebro. De acuerdo a su nivel je-

rárquico, este gerente tiene mayor responsabilidad, pero siempre tendrá responsabilidad total de lo que pase o deje de pasar en la organización. (Crissien, 1998).

Por ser el cerebro, si la cabeza está mal, todo el cuerpo también lo estará. Ese es el reto del nuevo milenio: entregar plena responsabilidad al gerente líder de la empresa. Este líder tiene como parámetro inicial de operación tres puntos clave del espíritu empresarial.

Primero que todo el líder organizacional debe buscar a toda costa el logro de la misión y visión de la empresa. De hecho para esto fue contratado. Cualquier líder empresarial tiene como objetivo fundamental el alcance de estas premisas, de otra manera no estará siendo congruente con su propio compromiso de gerente-líder. Ya en la operatividad, el objetivo principal del líder que se empodera a sí mismo y crea compromiso con el logro de la misión y visión empresarial es específicamente lograr:

Estrategia. El líder en su pensamiento y actuar debe definir clara y oportunamente la estrategia para el logro de los objetivos empresariales. La estrategia se define como el que hacer en el día a día empresarial y en la forma específica para alcanzar los objetivos clave del cumplimiento de la Misión.

Organización. El gerente líder define el quien y cuando de la organización.

Específicamente, debe clarificar y asignar tareas a cada uno de sus colaboradores para ejecutar de manera eficaz la estrategia que se ha planteado. La eficaz organización de los recursos garantiza y facilita el logro de los objetivos corporativos.

Finalmente, de hecho lo más importante que debe generar el líder, es la creación de una cultura organizacional.

Cultura. Se entiende como una cierta manera de pensar y actuar de un grupo social, que en este caso denominamos la empresa. El líder debe hacer todo lo posible para generar una cultura particular en la empresa y para esto, se necesitan un grupo de competencias claves. La cultura se genera entre otros aspectos con el carisma y compromiso del líder quien con su ejemplo, contagia a sus seguidores del logro de la misión. Para esta generación de cultura organizacional, aunado a la estrategia y organización, el líder se torna en el maximizador del recurso humano.

¿Cómo se maximiza el recurso humano? ¿Cómo lograr que los colaboradores den el cien por cien? ¿Qué se tornen en personas extraordinarias? Para llegar a esto, el líder crea una cultura de capacitación, pertenencia y participación con el objetivo de que la gente pueda hacer las cosas. Además para que tengan las habilidades necesarias y así poder ejecutar las tareas especificadas previamente. Asimismo, lo más importante que debe generar el líder en sus colaboradores es dar motivos a la

gente para que quiera hacer las cosas, es decir, que los intereses propios del líder se vuelvan de cada uno de los colaboradores para realmente tener las “ganas”, la ilusión de realizar los objetivos para llegar a una misión organizacional compartida.

En la actualidad muchas empresas desperdician cantidades alarmantes de dinero en capacitación del recurso humano. Y se desperdician, puesto que este tipo de entrenamientos se concentran en dar herramientas para *hacer* las cosas. El personal está perfectamente capacitado, por ejemplo, en técnicas de servicio al cliente, pero no se concentra la empresa y más directamente el gerente-líder en analizar y motivar a los colaboradores para querer dar un buen servicio al cliente.

Se pueden tener las mejores estrategias, la mejor organización y riqueza de recursos de toda índole, pero si no se tiene un

talento humano para alcanzar que estas estrategias sean realidad, la empresa no logrará sus objetivos a mediano ni largo plazo.

El gerente como cerebro de la organización debe ser el alma que motiva a los empleados de la misma a compartir un proyecto de vida congruente. Un proyecto de vida es un plan estratégico de las personas. Los empleados, los gerentes, de hecho todo ser humano debe tener un proyecto de vida, un plan de futuro. Este proyecto de vida de los empleados debe ser congruente con el plan estratégico de la organización.

Es aquí donde el líder juega su rol importante de creador de cultura. ¿Cómo la compañía en la que trabajo logra ayudarme a mi proyecto de vida? Cada uno de los funcionarios de una empresa se constituyen en células del organismo empresarial. Y si

Gerente = cerebro de la organización



cada una de estas células participa por iniciativa propia en su mini-misión, la misión general del cuerpo se efectúa. El gerente líder, cerebro dirige todos los esfuerzos para canalizar las energías de cada elemento del sistema para el bien individual y, por ende, el bien común.

Cuando el cerebro de la organización mediante el uso de la tecnología cerebral logra generar una cultura, una filosofía empresarial, un sistema de creencias diferente lograra los objetivos base de toda organización de negocios en la actualidad.

Supervivencia, Rentabilidad y Crecimiento.

Competencias del gerente líder

Competencias en la modernidad es un término que se puede utilizar para el desarrollo de una serie de habilidades: capacidad de hacer alguna actividad de una manera fácil y descomplicada, es decir, con la programación mental para realizarlo de una forma casi automática. Imagine conducir un automóvil. En la actualidad tenemos la habilidad de hacerlo, de una manera avanzada y se genera entonces la competencia en el manejo del automóvil.

De la misma manera, se han investigado los modelos mentales de líderes empresariales para llegar a definir las competencias requeridas para ser un líder más eficaz. Las competencias se pueden desarrollar de manera consciente para que después de la repetición se genere la facilidad de

*El líder debe capacitar...
para que la gente pueda hacer
las cosas...*

*Y motivar... para que quiera
hacer las cosas...*

hacerlo de manera automática. A eso llegaremos prontamente en este artículo. Teniendo en cuenta la misión del cerebro de la organización, el líder debe contar con dos principales competencias gerenciales: la integralidad y la capacidad directiva.

Gerente integral

El requerimiento moderno es un líder con un pensamiento diferente, un líder con competencias claves para el desarrollo eficaz de su misión. Un líder que sencillamente de manera consciente ejecuta un ser de habilidades en tres ámbitos espaciales específicos para tornarse en un ser más eficaz que otro en términos no solo de gerencia sino también en los diferentes roles. Para el logro de este objetivo, el líder del siglo XXI debe desarrollar los siguientes grupos de competencias:

Competencias conceptuales

Al describir este grupo de competencias se determina la habilidad del líder para ver mas allá de lo que un ser tradicional puede percibir. Las competencias conceptua-

les tornan al líder en un estratega, una persona que puede visualizar el futuro de la manera mas clara que los demás. Puede ver el bosque y no simplemente el árbol que tiene enfrente.

El líder con competencias conceptuales ve la empresa como un sistema, las áreas funcionales se vuelven órganos de ese cuerpo empresarial: cada unidad de negocio, cada área como el mercadeo las finanzas son órganos que deben ser cuidados de manera individual para lograr el buen funcionamiento del cuerpo.

El líder estratega se torna en un visionario que crea el futuro antes que esperar encararlo. Analiza y maneja todos sus recursos como un estratega militar. Todos sus recursos son sus armas para la batalla empresarial, su objetivo final es la satisfacción del cliente y relacionarse con él en el largo plazo. Con esto logra la productividad, la supervivencia, rentabilidad y crecimiento empresarial.

El líder conceptual se toma el tiempo para pensar en el futuro, para crearlo mediante la anticipación a problemas que aún no han sucedido. Tiene una programación mental diferente, ve en las crisis una oportunidad de crecimiento, puesto que los problemas son su materia prima.

Competencias técnicas

Para ser un líder eficaz, el gerente debe ser un administrador de recursos. Recursos de toda índole: financieros, físicos,

humanos y tecnológicos, entre otros. Todos estos insumos los administra y maximiza mediante el conocimiento profundo del proceso administrativo. Para estas competencias tiene claro que la administración tiene de ciencia, de arte y de técnica. Las estrategias y tecnologías administrativas modernas se vuelven sus herramientas tecnológicas de operación. Asimismo desarrolla habilidades de negociador, puesto que sabe que el 90% de su tiempo está negociando con quienes lo rodean, sean estos empleados, proveedores, gobierno o potenciales clientes; la negociación se convierte en su forma de vida.

Tiene en su sistema de pensamiento direccionado al cliente como principio y final de toda acción. Por ende, posee una visión mercadológica de la empresa. Utiliza el hemisferio derecho de su cerebro de tal manera que es más creativo.

El Gerente administrador es un ser congruente con lo que hace piensa y dice. En este punto, su materia prima principal es conocimiento técnico de la ciencia administrativa.

Competencias humanísticas

Estas competencias tornan al gerente-jefe en un líder. En un ser que vuelve personas ordinarias personas extraordinarias, simplemente con direccionarlas a “dar el extra”. Sus colaboradores empiezan a parecerse a él en su hablar, vestir y más importante, en su actuar. Es aquí donde se desarrolla la cultura por la vía del ejemplo.

Las competencias humanísticas permiten al gerente volverse líder. Líder querido y seguido por su gente. El líder humanista ve en la gente verdaderamente su principal activo y lo dice lo piensa y lo actúa. Verdaderamente analiza bien a las personas y en ellas ve, siente y escucha la posibilidad de crecimiento personal y empresarial.

Una vez que el gerente tradicional sabe de estas competencias requeridas para el siglo XXI, ha dado el primer paso para el desarrollo de estas habilidades. Mediante el uso cerebral y la tecnología que vamos a describir en este libro, el gerente tradicional da un paso cuántico, un paso a ser un gerente integral.

Así como el gerente líder integral ve la vida de una manera diferente, por ende tiene en su forma de pensar una estrategia diferente de enfrentar las cosas. Genera lo que Miguel Angel Cornejo llama "el pensamiento fundamental del líder". Este "set" de creencias especiales del líder transformador incluye pensar que las crisis son una oportunidad, el líder transformador está llamado a solucionar problemas de toda índole, por tal razón se a vecina uno lo acoje como la materia prima de su liderazgo. Es responsable de lo que pasa y deja de pasar en su mundo. Cuando no existe nadie mas para solucionar los problemas uno mismo los resuelve, utilizando los recursos con que cuenta, sin olvidar siempre que tiene colaboradores y seguidores capacitados para hacer las cosas y motivados

para querer hacerlas, por lo cual la delegación responsable es clave en su gestión. El líder transformador tiene también como misión satisfacer necesidades, propias, de sus colaboradores y también de sus clientes que son la esencia misma de la empresa.

El líder transformador es el gerente-líder del tercer milenio, es lo que estamos llamados a ser y lo que el mundo reclama.

Capacidad directiva

No sólo es necesario saber hacer las cosas: hay que hacerlas de manera eficaz. La capacidad directiva es un grupo de competencias clave que en la realidad hacen que la misión del líder se cumpla fácil y efectivamente. La capacidad directiva es en lo primero que se debe concentrar un líder tradicional para ser un líder del tercer milenio. Las actividades que debe tener en cuenta el líder para generar estas competencias son:

- Crear una visión compartida
- Desarrollar una Agudeza Factorial
- Dominar el Proceso Administrativo
- Desarrollar las competencias básicas, conceptuales, humanísticas y técnicas
- Crear armonía integral

Visión compartida

Mucho se ha escrito sobre el tema, de hecho de esta competencia surge el hecho de definir una visión empresarial. Crear, entonces, una visión compartida es lo complicado desde el punto de vista tradicional. Si se utiliza la tecnología cere-

bral, podemos concluir que crear visión compartida se basa en el conocer al ser humano en su ser, el por qué hace lo que hace y como se hace.

Para lograr una visión compartida, lo primero que define el líder es saber para donde va; definir de manera clara cuál es la meta. De igual manera el sueño que se espera alcanzar. La visión es un sueño; es la realidad que se quiere hacer; es crear, en definitiva, ese futuro desde el presente. Una vez que se tiene claridad referente hacia a donde se quiere llegar, es importante tener plena seguridad de que todo el mundo en la organización lo conoce. En la actualidad, en la mayoría de las empresas una cosa es la visión en el papel por cumplir tal vez con un requisito y otra que cualquier desprevenido colaborador conozca lo referente a la visión de la empresa.

En mi experiencia, he corroborado que aun cuando la tienen escrita en las empresas, la gente no la conoce y si la conoce no la sabe y no la repite en su cotidianidad. No sólo por el hecho de repetirla sino por el hecho de contar con motivos propios para vivirla.

Vivir la misión es crear una cultura dado que en donde esta visión genera sencillamente una misión de vida empresarial. De la misma manera, la misión empresarial se ha convertido en una frase sin fondo. La misión del gerente, líder para desarrollar una capacidad directiva consiste en hacer

Vivir la misión es crear una cultura dado que en donde esta visión genera sencillamente una misión de vida empresarial.

lo necesario para que esta misión sea realidad así lograr su sueño.

De otra parte, también a cerca de la competencia directiva, el líder debe definir objetivos con cabalidad. Este es una falencia muy grave en la mayoría de los gerentes y profesionales actuales: no se definen objetivos con claridad. Para definirlos, es importante tener en cuenta que los objetivos de calidad deben contar con las siguientes características:

Ser realistas. Aun cuando la realidad la crea cada persona, los objetivos deben ser alcanzables, lógicamente, con un alto grado de compromiso y trabajo. Como segunda medida los objetivos deben tener una *fecha límite*; es decir, alcanzar en un parámetro de tiempo el objetivo: Un objetivo es un sueño con fecha límite. Tercero, los objetivos deben ser y representar un *reto*. Si estos son fáciles de conseguir, nuestro cerebro de manera inconsciente los tomara como engaño: hay que recordar el refrán que dice “lo que no cuesta hagámoslo fiesta”. Lo que es reta-

dor y difícil de conseguir se aprecia más, de ahí que los objetivos deben representar trabajo y entrega. Finalmente, los objetivos deben ser *cuantificables*.

La capacidad del líder de definir de manera eficaz la división del trabajo con una estrategia, unos objetivos cabalmente definidos para el logro de la misión y de la visión empresarial, complementa la capacidad directiva. La habilidad para identificar las potencialidades de sus colaboradores, por el sincero conocimiento de los mismos y de su potencial, genera confianza en ellos. Esta división de tareas y responsabilidades conlleva una base fundamental para la creación de equipos de alto desempeño, una de las competencias a desarrollar en los gerentes-líderes.

Igualmente la posibilidad de hacer equipo; en esencia esa es la función de la capacidad directiva. Inspirar a cada individuo de la organización para que quiera ejecutar las cosas de manera voluntaria y comprometida. El carisma lo tenemos todos, simplemente hay que desarrollar la habilidad y sacarla a flote. Cuando se hace lo que se quiere, lo que da gusto, se empieza a ver la vida y el trabajo de una manera diferente, cuando se establece el trabajo como gusto diario y además se remunera, se deja de “trabajar” y se empieza a lograr la misión personal de vida. Este compromiso enamora, este compromiso da ejemplo a los seguidores que rápidamente empiezan a desarrollar el llamado mimetismo del líder.

Para lograr una visión compartida, lo primero que define el líder es saber para donde va; definir de manera clara cuál es la meta.

De igual manera el sueño que se espera alcanzar.

Así pues, los seguidores del líder empiezan a parecerse a él: hablan, visten y siguen una actitud similar ante el trabajo: de esta manera, se genera el verdadero liderazgo transformador.

Agudeza factorial

Esta competencia se refiere a lograr un sexto sentido, la capacidad del gerente líder de crear un futuro desde el punto de vista del método científico; es decir, que mediante el desarrollo de la capacidad cerebral a un mayor porcentaje, se pueden desarrollar, en la mente, conexiones neurales que crean intuiciones y asociaciones mayores a las que una persona regular pueda acceder.

Se dice que las mujeres tienen un sexto sentido. De hecho según investigaciones recientes se sabe que las mujeres desarrollan el hemisferio derecho de una manera mayor que los hombres: por esta razón, tienen la facilidad de asociar en el cerebro mayor número de datos, recuerdos, imágenes, sonidos y emociones, de tal manera que les da la capacidad de crear

el futuro. De igual forma, los hombres podemos desarrollar dicha habilidad mediante la tecnología cerebral.

La clave para desarrollar la agudeza factorial esta en la información y el conocimiento. Si no se tiene información no se puede alimentar nuestro cerebro de nuevos datos. Por esta razón, la fórmula para generar esta competencia se centra en mantener los ojos y oídos alerta a la información referente al ambiente externo de la organización. Los aspectos sociales, culturales, políticos, económicos, ecológicos, tecnológicos, entre otros factores externos, asimismo generan posibilidades cerebrales para asociar.

Los factores internos como la gente, los procesos, las habilidades de las personas y los factores claves de éxito en la organización, también dan conocimiento y generan la posibilidad de unir las oportunidades y amenazas del medio externo con las fortalezas y debilidades internas de la organización.

Se ha desarrollado toda la teoría de la planeación estratégica basada en el desarrollo de análisis de oportunidades y amenazas del medio externo. Así como las debilidades y fortalezas de la organización internamente. Esta posibilidad la puede y debe desarrollar el gerente del tercer milenio para dar la posibilidad de crear futuro; de pensar en problemas que aún no han ocurrido. De ver oportunidades de mercado en donde otros perciben crisis.

La agudeza factorial es sencilla; como todas las habilidades y competencias que se requieren, como primera medida, lo que hay que establecer es la conciencia de que están allí presentes y que de manera consciente se van a desarrollar día a día hasta que se tornen automáticas. Muchas gentes y personas no saben de sus capacidades para hacer esto; pensar en futuro es tener intuición. La intuición no es más que modelos cerebrales de asociación.

Dominio del proceso administrativo

El proceso administrativo amerita todo un estudio profundo y científico. De allí que sea una competencia clave del gerente del nuevo milenio. Es necesario desarrollar la técnica administrativa como habilidad. Conocer específicamente los procesos de Planeación, Organización, Dirección, Control y Evaluación de todas y cada una de las actividades empresariales es el objetivo de esta habilidad.

El gerente del nuevo milenio es un administrador integral y para esto hay que conocer, manejar y desarrollar los conceptos científicos del proceso de administración.

Dentro de este proceso, la competencia mercadológica del líder del tercer milenio es el esquema de pensamiento principal. Como se anotó anteriormente, la visión mercadológica es la competencia inicial del perfil ganador del siglo XXI. Si se observan las tendencias gerenciales direccionadas a la individualización de las ofertas a los clientes, de la generación de

relaciones de largo plazo y del valor agregado hay que entender de primera mano que el mercadeo como ciencia y proceso social tiene la respuesta ganadora ante el nuevo juego de los negocios.

El ser humano es en esencia un ser de necesidades, el mercadeo se encarga científicamente de identificar las de necesidades de desarrollar productos y servicios que las satisfagan y crear relaciones de largo plazo. A partir de esta premisa, nace este libro: las herramientas personales para que el líder empiece a gerenciar su propia vida, mediante el liderazgo transformador que potencialice a sus colaboradores y como segunda medida a conocer de manera práctica las técnicas y estrategias para hacer que sus clientes sean fieles y crezcan con la empresa. Este logro se alcanza mediante el desarrollo del pensamiento mercadológico, la visión mercadológica del gerente líder. Esta competencia se desarrolla con el conocimiento del manejo del cerebro.

Finalmente, para alcanzar las competencias del proceso administrativo el gerente debe ser más creativo. Es decir, hacer de los sueños realidades, comparar, mezclar, diferenciar los conceptos del ambiente. De hecho, esta competencia se logra ejercitando de manera regular el hemisferio derecho de nuestro cerebro.

El proceso administrativo

El Proceso administrativo es una herramienta que no sólo se debe ejecutar en

la empresa, sino que también debe realizarse en la vida personal. Parece tan sencillo y tan obvio que por eso no se realiza. Puede sintetizarse de la siguiente manera:

- Saber para donde se va.
- Definir y tomar acciones en diferentes aspectos con tiempo determinado.
- Asumir los resultados de las acciones.
- Evaluar los logros o fracasos de los resultados.
- Una vez evaluados los resultados iniciar el ciclo nuevamente y definir otra vez para donde se va.
- Ejecutar este ciclo bajo un marco de valores, es decir, fijar las reglas del juego.
- Desarrollar las competencias básicas, conceptuales, humanísticas y técnicas.

Se observa en el desarrollo de las competencias cómo el gerente líder debe hacer y querer muchas cosas. Específicamente su autoconocimiento y ejercicio se dirigen a ser un líder, un estratega y un administrador de recursos. Estas son las competencias gerenciales básicas. Una vez se establecen los conocimientos técnicos en el área administrativa, el gerente tiene la posibilidad mediante ejercicios prácticos, que se describen a continuación de empezar a desarrollar las competencias conceptuales dirigidas a la evolución del pensamiento estratégico así como las habilidades carismáticas de liderazgo, basados en el autoconocimiento y definición de proyecto de vida.

Crear armonía integral

El gerente líder es un director de orquesta, es el catalizador de los problemas. Se constituye en el responsable de lo que pasa o deja de pasar. El Dr. Edward Demming padre de la calidad total, plantea en su modelo gerencial que el 85% de los errores de un equipo son generados por el líder. En esta investigación se propone hacer más responsable al líder. Este es responsable del 100% de lo que pasa o deja de pasar en su equipo, en su organización. De ahí que la necesidad de conocer y dirigir a su gente al "extra", al éxito, es su responsabilidad. Un ser excelente, diferente, comprometido por el logro del objetivo común, por hacer lo que se debe hacer desde la primera vez, un ser que ve en las personas la verdadera materia prima del éxito y en su motivación el combustible para hacer y querer, es la competencia que convierte al gerente líder del tercer milenio en un ser irreemplazable dentro de las empresas exitosas de la aldea global y del mundo digitalizado.

Cuando se habla de esa armonía integral, esta termina con la generación de equipos de alto rendimiento, los grupos de trabajo productivos y la creación de equipo. ¿Qué diferencia hay entre un grupo de trabajo y un equipo, realmente en la práctica? La metas; eso genera Visión Compartida para poder empezar a conformar un equipo, un grupo comprometido que tenga una homogeneidad en términos de objetivos de su visión empieza a diferenciar al grupo del equipo.

Imagine que bajo su mando se encuentran dos personas que "no se pueden ver" pero pueden trabajar en equipo, dado que existe una visión compartida. Otra manera de crear esa armonía vía una visión compartida es: primero que todo saber a dónde vamos, y que le corresponde a cada uno dentro de esa empresa u organización. Definición de objetivos. Las características básicas de un buen objetivo ya se plantearon. Además, los objetivos deben ser ecológicos. Pero ¿qué se entiende por ecología?

Ecología quiere decir que las personas interrelacionadas en todo ese objetivo tengan la posibilidad de "ganar, ganar", es decir, que no sean afectadas negativamente, porque entonces se va a complicar el cumplimiento.

De otra parte, hay momentos, en que quien define el objetivo, por ejemplo no está directamente en el área de ventas. Por no estar directamente en esta área, el objetivo será difícilmente cumplible para quien está en el área de inventarios. Por tal razón, los objetivos deben tener un alto porcentaje en el cual la persona influya en el cumplimiento del mismo.

Como elemento adicional, para crear armonía total, el gerente debe poseer una Comunicación Eficaz. Es necesario que conozca los canales de percepción de cada uno de los miembros del equipo, de la compañía para empezar a identificar a cada miembro de una manera di-

ferente; hay gente que ve el mundo, que siente y otra que lo oye. En un capítulo posterior, trataremos específicamente el tema.

Como conclusión, se afirma que la capacidad directiva del gerente del nuevo milenio lo hace un ser integral y transformador: debe inspirar, enamorar a la gente, hacer equipos en lo referente a la visión compartida para hacer la metáfora y que nuestro cerebro entienda más fácilmente. Imagine a Jesús de Nazareth de gerente. Aparte de la espiritualidad y respeto intrínseco del ser católico, simplemente concéntrese en la aplicación de lo planteado en esta investigación. Jesús hombre, apartémonos desde el punto de vista espiritual o católico y veamos a Jesús de Gerente.

Tenía de manera dada el cargo de gerente, tenía una visión. Él decía voy a poner el reino de Dios en la tierra, esa es mi misión, salvar al mundo: colocar una filial de la empresa de mi padre en otra región. Entonces tuvo una misión, definió una misión clara y objetiva: vamos a cambiar a los hombres, diciéndoles que hay que poner la otra mejilla, que hay que amar, "ame a su prójimo como a sí mismo", no le haga a su vecino lo que no quiera que le hagan a usted y él empezó a tomar una serie de acciones. Estrategias, dijo, yo tengo ya un objetivo claro, lo que debo tener es una comunicación eficaz. Entonces se fue a donde los Pastores y les dijo: "Yo soy el Pastor del rebaño, ustedes son las ove-

Especificamente su autoconocimiento y ejercicio se direccionan a ser un líder, un estratega y un administrador de recursos.
Estas son las competencias gerenciales básicas.

jas" y predicó el mensaje de su visión y su misión e inspiró a unos cuantos de esos Pastores, los atrajo.

Enseguida, fue donde los pescadores y les dijo: "Yo soy el pescador de hombres y les voy a enseñar a partir de ahora, que ustedes pesquen conmigo" (como identificación de canales de percepción, note el lector que este gerente hablaba perfectamente hacia su público. A los pastores en su propio lenguaje, a los pescadores, de manera idéntica, utilizando metáforas y sus propios términos); los captó, los enamoró.

Cuando ya tenía sus doce Gerentes dijo: Señores, la misión es esta, la visión, la estrategia, "contamos cuentos", salvamos gente, nos inspiramos, los ponemos a que reflexionen y, sobre todo eso, les vamos a empezar a extender nuestra visión y nuestra misión. Esa va a ser la tarea de ustedes; ya están capacitados, tienen misión, visión, objetivos, saben como hablarle a la gente, poseen esta clase de características de comunicación, manejan su cerebro; entonces, aquello que para la gente del co-

mún es magia, para ustedes va a convertirse en la cotidianidad y podrán curar, salvar gente.

Yo me retiro, ustedes vayan, abran su filial y hacen exactamente para lo que están capacitados. Yo ya los “enamore” de la religión, así es que emprendan lo que saben. Recuerden todas las enseñanzas; entonces “vengan vamos a hacer la reunión” (o sea la misa, un rito que genera compromiso y recordación de la cultura del equipo).

¿Qué se hace en la misa?, se lee en la palabra las enseñanzas de éste líder y una serie de ritos que nos hacen equipo y dan sentido de pertenencia, “miren este pan es mi cuerpo, y este vino es mi sangre y cada vez que ustedes lo hagan, se acordarán de mí, dense la mano, y dense el abrazo (eso es generar Credibilidad), pero recuerden, cada semana de hacer esa reunión.”

La creación de ritos y mitos es muy importante como estrategia para el desarrollo de equipos y de personas comprometidas; esta es la forma de crear una cultura organizacional.

Todas y cada una de las religiones tienen ritos. Cada departamento de las organizaciones tienen ritos, ¿cuántas de las compañías de la actualidad cuentan con himno y cuántas veces lo cantan diario, semanal, mensual?, ¿cuántas tienen bandera, o escudo, valores, símbolos, oraciones? Todo ese tipo de cosas, son ritos.

En el descubrimiento y generación de estos ritos de manera consciente es donde está la habilidad, antes lo hacían los Gerentes. La velocidad tecnológica nos ha hecho olvidar todo eso, así que hay que retomarlo. Dentro de la experiencia se ha observado que si funciona en la religión, funciona en las empresas. ¿Cómo puedo hacer que eso sea viable en la Empresa?, ¿en los Grupos de Trabajo?

Como estrategia, entonces, para generar la competencia hay que tener un himno. El gerente que conoce estas estrategias lo adopta. Es común escuchar hablar de “ponerse la camiseta”, “hay que sudar la camiseta” de la compañía, “póngase la camiseta”.

¿Cuál es la razón de esto? ¿Por qué estamos haciendo la analogía de los equipos de fútbol, grupos de personas comprometidas con un objetivo y misión clara dentro del campo de juego? Unos colores del uniforme y una bandera. Definitivamente crear una identidad propia de grupo.

¿Cómo se puede hacer tangible la camiseta para la gente que se lidera?, ¿el escudo, el símbolo? El líder tiene que desarrollar la competencia para hacerlo, mediante sencillas estrategias que funcionan en otros ámbitos.

El gerente que logra crear estos ritos y símbolos en la empresa moderna, facilita la creación de un sentido de pertenencia en la gente. Un sentido de pertenencia directamente enfocado a la generación de una cultura

organizacional diferente, en donde estos símbolos satisfacen la necesidad del ser humano de pertenecer a un grupo social.

En las tendencias de gestión del talento humano, se especifica la necesidad de generar sentido de pertenencia. Para llevar a cabo, entonces, esta tangibilidad de la camiseta, de los escudos, los símbolos, se crean estrategias como las siguientes.

En una gran compañía multinacional de alimentos de consumo, con operaciones en 90 países del mundo y más de 18.000 productos, el Presidente de la compañía, para generar equipo con sus Vicepresidentes se reúne una vez a la semana a jugar golf (sólo los miembros de este equipo lo hacen; creando así un sentido de exclusividad para el resto y un sentido de pertenencia para quienes son los elegidos).

Los palos tienen el logotipo que diferencia a la empresa en su cabeza. Las bolas con que juegan tienen también impreso el logo de la compañía. Todos los miembros de este equipo gerencial cuentan con relojes de la mejor marca del mundo con el logotipo de la empresa impreso. Este tipo de pequeños detalles generan una visión compartida con pertenencia.

En las páginas anteriores se han detallado las competencias claves de cómo ser líder transformador, de esa receta mágica que debe cumplir el líder exitoso del tercer milenio. Las tendencias gerenciales están cambiando. Tan rápido como la tecnología que genera requerimientos de aquellos llamados a gerenciar y administrar empresas. La reflexión que presento es sencilla: las empresas nacen por una necesidad de un grupo de personas, se crean productos-servicios para su satisfacción pero quien da soporte a esa relación iniciada de manera tangible es la gente, los seres humanos, los tan nombrados talentos humanos. Las cosas y recursos se administran las personas, base de toda empresa e interrelación, se gerencian; y la gerencia de personas se llama liderazgo. La tendencia gerencial del nuevo milenio es el liderazgo transformador: un ser humano digno, integral, con competencias de ser, más que de tener o hacer. De tal manera que motive y capacite personas para que quieran y puedan hacer. Asimismo, (y comience por él mismo) que transforme seres humanos ordinarios en extraordinarios. Por consiguiente, si esta es la materia prima, las empresas ordinarias se convertirán en extraordinarias.

Bibliografía

- BLANCCHARD, ken (2001). *El corazón de un líder, el arte de influir.* México: MC. Graw Hill.
- BRISTO, Claude. *El poder está en usted. Alas de aguila*s Ted W. Engstrom, Ariel economía.
- CALIXTO, Nancy; SANDOVAL, Nancy Patricia; RORO LASSO, Jacqueline; ORTEGÓN, Ana María; DÍAZ, Carlos Jimar; y ORTIZ, Carolina (2003). *El desarrollo de la personalidad emprendedora: una opción de vida.* Bogotá.
- CRISIEN, John (1998). *Cambio de cultura organizacional, responsabilidad del líder 100%.* México D.F: Biblioteca Colegio de graduados. Tesis Maestría en Alta Dirección MAD, 1998.
- CRISIEN GUERRERO (2002). *Espíritu Emprendedor: Una verdadera inspiración.* Bogotá: Revista EAN, No 45. Enero–Junio.
- CRISIEN, John (2003). *Mercadeo para no Especialistas.* Enero.
- CRISIEN, John (2003). *Modulo Psicología del Consumidor.* Bogotá: EAN. Especialización En Gerencia de Mercadeo. Aula Virtual 2003. www.Renaultclio.com. Definición de segmentos metas según estilos de vida.
- CORNEJO, Miguel Angel (1994). *Estrategias para triunfar.* México: Grad.
- CORNEJO, Miguel Angel (1999). *Enciclopedia de la excelencia.* México: Grijalbo.
- CORNEJO, Miguel Angel (2000). *Excelencia directiva para lograr la productividad.* México: Grijalbo.
- COVEY, Stephen R (1997). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.* España: Paidós Ibérica S.A.
- DIONNE, George W.; REIG PINTADO, Enrique (1994). *Reto al cambio.* México: Mc Graw Hill.
- Enciclopedia practica de la pequeña y mediana empresa. Oceano/Centrum.
- GALLO GONZÁLEZ, Gonzalo. *El arte de fracasar, convierte en triunfo tus derrotas.* Cargraphics S.A. Imprelibros.
- GRABINSKY, Salo (1995). *El emprendedor, creador y promotor de empresas.* Bogotá: Colina.
- GUERRERO ÁLVAREZ, Carlos E.; CRISIEN CASTILLO, John (2002). *El fenómeno del éxito en pequeños negocios que se han gestado con capital humano primario, en condiciones de carencia de fundamentos científicos y académicos.* Informe final, proyecto de investigación, Bogotá: EAN-CIN.
- MAQUEDA, Francisco. *Creación y dirección de empresas.*
- SEYMOUR; O'Connor. *Introducción a la PNL.* Urano.
- SILVA DUARTE, Jorge Enrique (2003). *Cómo iniciar su propio negocio.* Bogotá: EAN.