

EXITO Y LIDERAZGO

*de la persona a la empresa;
de la empresa a la persona*

por Luis Bravo Villarán

(Ed.1 - 1997)

(Ed.2 - 1999)

Derechos de Autor registrados en INDECOP
Ficha Registral N° 0192-96
Prohibida la reproducción de este libro con fines comerciales

Para Ana María,

Quien me hacía compañía crítica en cuanto conferencia o charla ofrecía; que no sólo me dio su amor, sino también sus cuidados y apoyo para superar momentos adversos, impulsándome a escribir sobre mis experiencias y ayudándome en muchos de los pensamientos de este libro, que también es de ella.

Cuento contigo para seguir adelante ...

EXITO Y LIDERAZGO

INDICE - CONTENIDO

PROLOGO

1. INTRODUCCION

PRIMERA PARTE - EL EXITO, LA PERSONA Y SU PROYECCION

2. EL EXITO Y LA PERSONA

3. LA GERENCIA DE SI MISMO

4. LA PRODUCTIVIDAD ESTRATEGICA A TRAVES DEL FACTOR HUMANO

5. VOLVAMOS SOBRE EL EXITO

6. CARACTERISTICAS DE LIDERAZGO Y PATRON DE COMPORTAMIENTO DEL GERENTE DE EXITO

7. EL EMPRESARIO Y EL GERENTE:

- SIMILITUDES Y DIFERENCIAS
- COINCIDENCIAS Y DIVERGENCIAS
- ESTILOS Y PROBLEMATICA DE COMUNICACION

SEGUNDA PARTE - EL ENFOQUE EMPRESARIAL SUSTENTABLE

8. ENFOQUE ESTRATEGICO DE DIRECCION EMPRESARIAL
LA GLOBALIZACION
METODOLOGIAS DE PLANEAMIENTO
PLANEAMIENTO ESTRATEGICO PARA LA GLOBALIZACION

9. LA EXCELENCIA

10. LA EVOLUCION Y EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACION.
REINGENIERIA, BENCHMARKING, RIGHTSIZING, ORGANIZACION INTELIGENTE; Y
LA PROPUESTA DE ESTE LIBRO

11. LA PROPUESTA DE ESTE LIBRO: LA ORGANIZACIÓN INTEGRAL DE LA
INTELIGENCIA y LA VOLUNTAD

12. LOS SISTEMAS INFORMATICOS - SU EVOLUCION: EL ENFOQUE EFICAZ
LA GERENCIA Y EL CONTROL ESTRATEGICO DEL EXITO:
EL SISTEMA DE INFORMACION GERENCIAL

13. EXITO EMPRESARIAL PERDURABLE: EL ENTORNO DEL EQUILIBRIO

14. UNA EMPRESA PERUANA DE EXITO

ANEXOS

1. Las "10 C's" de la Persona de Exito (La Gerencia de sí Mismo). Autodiagnosis
2. El Material Genético
3. Autodiagnosis de Aptitudes para el manejo Empresarial / Gerencial
4. Las Guerras del Siglo XXI.
El Perú en el Umbral del Siglo XXI - (Mentalidades y Mitos)
5. Círculos de Calidad y Círculos de Exito
6. Factores Críticos de Exito en una Empresa Industrial - Comercial
7. Diagnosis General del Exito Empresarial - Personal - Empresarial
8. El Concepto de Libertad

EXITO: *resultado feliz de una acción!*

LIDERAZGO: *ir a la cabeza en una competencia
conducir a buen destino.*

Del Prologuista:

Don José Valdez Calle es Ingeniero Mecánico-Electricista de la Universidad Nacional de Ingeniería; ha sido Fundador y Presidente de Instituciones nacionales e internacionales, como el Colegio de Ingenieros del Perú y el Institute of Electrical and Electronics Engineers Inc. - IEEE, entre muchas otras; fue Vicepresidente de la Compañía Peruana de Teléfonos S.A. y de la Comisión de Integración Eléctrica Regional a nivel Latinoamericano. Fue fundador de Piazza y Valdez Ingenieros y de COSAPI.

Actualmente es:

Vicepresidente de COSAPI Organización Empresarial

Presidente del Directorio de APROTEC, COSAPI Data, COSAPI Tec;

Presidente del Comité, Asesor de la Asociación Electrotécnica Peruana;

Presidente del Consejo Empresarial Peruano-Japonés;

Presidente del Comité de Política-Ciencia-Tecnología-Producción de CONFIEP;

Vicepresidente del Directorio del Instituto de Desarrollo Humano;

Director de la Red Científica Peruana (INTERNET Perú);

Miembro del Consejo Directivo del Premio COSAPI a la Innovación.

Ha sido distinguido y premiado por Instituciones nacionales e internacionales como la IEEE, CONCYTEC, APIC entre otras; fue nombrado por IPAE como Empresario del Año 1989.

PROLOGO

de José F. Valdez C.

al libro

EXITO Y LIDERAZGO *de la persona a la empresa;* *de la empresa a la persona*

(Este Prólogo corresponde a la primera edición del Libro)

Exito y Liderazgo, es una contribución del Ingeniero Luis Bravo Villarán, al desarrollo personal y empresarial en los tiempos modernos.

A través de los años, Bravo realizó un intenso trabajo de búsqueda de las razones de éxito o del fracaso, tanto de las personas como de las empresas.

Este libro se nutre de las publicaciones que ha revisado sobre el tema y de la rica experiencia profesional en su quehacer, tanto como asesor independiente en asuntos empresariales, o como gerente de varias instituciones a las cuales llegó precisamente, en algunos casos, para resolver distintas crisis.

Lo interesante son las reflexiones que hace como resultado de lo leído y experimentado.

El libro consta de dos partes y varios anexos: la primera parte la dedica a elaborar sobre el éxito de la persona y su proyección en la empresa; y la segunda parte la dedica a reflexionar sobre el enfoque empresarial sustentable.

Me parece que el libro ha sido dirigido a los empresarios y a los directores y gerentes. En la primera parte hace precisamente un distinguido entre unos y otros, de los cuales dice:

"El empresario sigue su sueño, lo convierte en visión, toma el liderazgo de emprender, lleva a la realidad lo que se propone; y cuando logra el éxito, lo conserva y lo consolida en el tiempo. Es así que surge el líder empresarial en una determinada actividad: el empresario que propicia la evolución de su empresa siguiendo su visión..."

La visión empresarial, tiene dos planos bien distinguibles:

"la visión de su mercado ..." y

"la visión de lo que quiere que su empresa sea dentro del contexto de la competitividad ..."

"Con estas dos percepciones, el empresario busca los recursos humanos y materiales necesarios para hacer realidad su visión..."

"La Dirección y la Gerencia, interpretan la visión del empresario y en conjunto con éste, definen la empresa, en términos de mercados, necesidades, productos y servicios, filosofía empresarial y contexto ..."

"... desarrollando y proyectando una CULTURA EMPRESARIAL, que deben compartir primero con todo el personal de la empresa; y luego con sus proveedores, con sus distribuidores y finalmente con sus Clientes ..."

El empresario es el visionario y estratega que desarrolla su actividad generalmente hacia afuera de la empresa. En tanto que el gerente es el ejecutivo que actúa hacia adentro. Ambos deben ser líderes en diferentes ámbitos. Algunas veces los empresarios actúan como gerentes. Otras veces los gerentes adquieren características empresariales. Ambos actúan más allá de los incentivos económicos.

Establece como punto de partida al inicio del libro, que cada persona es "empresario... y gerente de sí mismo..." aclarando que como "... empresario está presente en el proceso de hacer y lograr..." mientras que como "... gerente está presente en forma permanente ... en el proceso de consolidar, mantener y hacer perdurable el logro alcanzado ..."; además de hacer y lograr. Por ello establece que "... somos responsables de nuestro destino..."

Para ser buen gerente de sí mismo, Lucho propone que la persona incorpore en su esquema mental y como parte de su patrimonio personal, las "... 10 C's del Gerente de Éxito : Concepto, Conocimiento, Creatividad, Criterio, Confianza, Constancia, Coherencia, Control, Compromiso y Comunicación..." y además considera importantes otras 5 C's: "... Concentración, Credibilidad, Conducta, Cariño por lo que se hace y Calidad..."

La persona y la empresa sin duda se beneficiarán del "esquema de las 10 C's" que elabora el autor, porque se debe "trabajar en equipo".

Define la gravitación de la persona en la empresa, diciendo:

"El más importante de los Activos de una Empresa, es el Activo Humano; y es el que más se debe cuidar, pues cuando la empresa posee personas que encuentran el éxito dentro del marco de éxito empresarial, en sus respectivas posiciones dentro de la organización, será una empresa de éxito y lo que es más importante, con proyección a mejores niveles de éxito. Es muy simple: lo que hace la empresa, lo hacen las personas que en ella trabajan, no las máquinas que únicamente son herramientas para hacerlo en forma más productiva..."

Sobre el éxito sentencia:

"... éxito es alcanzar objetivos que tengan valor..."
"... la principal limitante del éxito, es el miedo al fracaso..."
"... también es limitante del éxito, la falta de objetivos y especialmente la falta de calidad en los objetivos; preferir una relativa estabilidad a enfrentar el "cambio" y la posibilidad de crecer, lo que equivale a conformismo y mediocridad; no aceptar el RIESGO como ingrediente del éxito en la vida..."

Postula que la productividad de la empresa se logra a través del factor humano, por lo que hay que motivar a todos los miembros de la organización y desarrollar la creatividad, así como la capacidad de pensar.

Para que cada ser humano tenga éxito dentro y fuera de la empresa, es necesario tener "... poder sobre sí mismo..." lo que implica energía personal, la capacidad de definir bien lo que se quiere, la habilidad de tomar acción, la capacidad de autoanálisis, la habilidad de corregir. El proceso de éxito está representado en el gráfico respectivo del Capítulo 5.

Destaca la importancia que tienen en el proceso, las relaciones personales en las que es mejor ofrecer que pedir, para que estas relaciones coadyuven eficazmente al éxito.

Enfoca el tema del liderazgo distinguiendo entre liderar personas y manejar personas, alertando sobre el peligro de la manipulación:

"... El liderazgo de una persona, significa la capacidad, habilidad, consistencia y valor de la persona, para ser seguida por un conjunto de otras personas, para el logro de un fin común y de beneficio para todos los que participan..."
"... Existe una peligrosa confusión entre liderazgo y el manejo de gente (managing people), que debe quedar convenientemente aclarada. Mientras el liderazgo significa habilidad, capacidad, consistencia y valor moral de la persona para ser seguida por el grupo; el manejo de gente implica habilidad y capacidad para jalar al grupo. Es necesario separar bien el concepto de líder del concepto de manipulador, pues existen similitudes que confunden, lo que resulta muy peligroso para la consolidación de los logros y de la integración del grupo. ... ambos requieren tener habilidad y capacidad para la acción; es decir tienen ambos un alto nivel de desarrollo de su propia voluntad para el logro del éxito;

así como un importante nivel de desarrollo de la inteligencia. Ambos buscan resultados; ambos buscan estar o llegar al lugar preponderante"

"... Mientras al líder le es otorgado el poder por el grupo en base al reconocimiento de sus cualidades; el manipulador busca el poder y lo logra, a través del engaño o por imposición sobre el grupo..."

Hace una serie de otros interesantes paralelos y termina sosteniendo:

"... la clave del buen líder: hacer que las personas perciban el éxito empresarial como su propio éxito y que en la práctica ese éxito empresarial, redunde en la mejora y la perdurabilidad de su bienestar, dando autenticidad al éxito personal..."

Elabora sobre la importancia de la educación y de la pequeña empresa, a partir de la reflexión de John Naisbitt que se sintetiza como sigue:

"... Cuanto más grande la economía mundial, más poderosos sus más pequeños actores..."

Esto significa que las pequeñas y medianas empresas son muy importantes en el desarrollo de la economía en un ambiente que alienta la libertad de iniciativa y derecho de propiedad así como la responsabilidad que de ello emana.

Por ello la formación de las personas es muy importante, tanto para la gran como para la pequeña empresa. Es de fundamental importancia que los educandos *"aprendan a aprender"*, como sentencia Naisbitt, lo que es complementado por Bravo Villarán proponiendo que *la educación tienda a formar personas líderes de su propio destino*, fomentando en ellas la capacidad de emprender por la aplicación de la voluntad, el conocimiento y el desarrollo de su inteligencia.

En la segunda parte del libro, Lucho trata del desarrollo empresarial sustentable y reitera que la clave está en el ser humano:

"... la tecnología y las metodologías que se aplican en el quehacer empresarial para su desarrollo y logro de resultados, son herramientas al servicio de la empresa, no soluciones; las soluciones provienen de las personas..."

"... Por necesidad ineludible, pero también en muchos casos, por seguir la moda, no se termina de entender la validez y el potencial de la aplicación de la tecnología y de las modernas herramientas de gestión, lo que origina su subutilización, restándole productividad a la inversión, creando confusión al interior de la empresa y perjudicando la eficacia en su proyección al mercado..."

Y sobre la evolución de la empresa y la economía mundial dice:

"... La inmensa mayoría de los medios del bienestar que disponemos hoy, se han desarrollado vertiginosamente en los últimos ochenta años. Las empresas se convirtieron en corporaciones; se internacionalizaron (a través de la transnacionalización o la multinacionalidad); la oferta de nuevos medios basados en el desarrollo de la tecnología, generó nuevas demandas y los mercados no sólo se desarrollaron, sino que evolucionaron; de la relación EMPRESA-PRODUCTO-MERCADO, se ha ido pasando a la relación CLIENTE-MERCADOS-PRODUCTO-EMPRESA; de la gravitación en la economía a partir de las grandes empresas o corporaciones, se va pasando al desarrollo económico a partir de las pequeñas y microiniciativas; simultáneamente, de las características de la demanda en los mercados locales, se va evolucionando a la estandarización de la demanda en los mercados internacionales..."

El mundo evoluciona hacia la globalización, que viene a constituir una visión, teniendo en cuenta el todo del mundo, lo cual nos encamina a determinadas acciones:

"... Para ser verdaderamente global hace falta entender los valores, principios y sistemas de todo el mundo..."

"... la globalización es un concepto empresarial y no un concepto geográfico (John y Carolina Daniels)... por tanto no debe confundirse con la transnacionalización o multinacionalidad de las empresas o corporaciones..."

"... La globalización es independiente de la dimensión de la empresa... y tiene que ver con la calidad y valor de los productos y servicios que ofrece la empresa; con la calidad y consistencia de la organización, de todos sus miembros y de las entidades relacionadas a la empresa dentro de su sistema; así como con la accesibilidad e integración a los mercados "

Pone tres condiciones para alcanzar la globalización:

"... Visión global del empresario..." y

... Definición de la empresa global...",

que se complementan con la

... Búsqueda de la Excelencia..." sobre la que hace una elaboración muy interesante.

En cuanto al planeamiento, discute su importancia y vigencia para la empresa, así como las tendencias de ir del modelo tradicional vigente por muchas décadas *Estrategias/Estructuras /Sistemas* al modelo de *Propósitos/Procesos/Personas*; asimismo explica sobre las dificultades prácticas de pasar al segundo modelo mencionado, abandonando el primero.

Ilustra el planeamiento en tres gráficos: el Esquema de Planeamiento Estratégico conocido y dos Esquemas de Planeamiento para la Globalización, poniendo énfasis en la coevolución, la migración del valor, el manejo contingente y la sustentabilidad.

El autor se preocupa de la evolución y desarrollo de la empresa y la organización. Lo explica a través del estudio realizado por el Profesor Greiner de la Universidad de Harvard, sobre la evolución de la empresa occidental, que pasó por cinco fases evolutivas, desde la empresa joven y organización pequeña, hasta la madurez empresarial de gran dimensión; indica que cada una de estas fases se inicia con una "etapa de crecimiento" hasta llegar a una "etapa de crisis":

- *Primera fase: crecimiento por creatividad; crisis por liderazgo*
- *Segunda fase: crecimiento por dirección; crisis por autonomía*
- *Tercera fase: crecimiento por delegación; crisis por control*
- *Cuarta fase: crecimiento por coordinación; crisis por burocracia*
- *Quinta fase: crecimiento por colaboración; crisis por fatiga*

Lucho añade una

- *Sexta fase: crecimiento por Servicio al Cliente; crisis por cambios en el entorno empresarial*

Si bien la empresa crece en dimensión de la primera a la quinta fase, sostiene que la sexta fase es independiente del tamaño de la empresa. En ella se aplican conceptos tales como: la productividad estratégica, calidad total, mejoramiento continuo, ISO 9000 y análisis de los *"factores críticos de éxito"*. Todo gira alrededor del cliente y del mercado, que no es sino la suma de los clientes, a lo cual la empresa debe adaptarse modificando la pirámide organizacional. La dinámica empresarial exige el uso de nuevas herramientas de adaptación a la realidad moderna, tales como: Reingeniería, Benchmarking, Rightsizing u Organización Inteligente, sobre las que hace interesantes comentarios en esta parte del libro.

El autor presenta luego su propuesta, la que define a través del concepto **Genext** - *Gerenciando en Exito*, como **LA ORGANIZACION INTEGRAL DE LA INTELIGENCIA Y LA VOLUNTAD PARA EL EXITO EMPRESARIAL**.

"... Este concepto intenta la integración racional y sistemática de las herramientas de gestión, los medios tecnológicos y el desarrollo de la actitud (voluntad), aptitud (inteligencia) y aprestamiento técnico y de gestión (conocimiento e información) de los recursos humanos de la empresa..."

Plantea la mencionada integración, a través de un programa racional de aplicación de las herramientas de gestión debidamente priorizadas, en las esferas de: *Posicionamiento*,

Estrategia, Organización, Información y Calidad, teniendo como centro los valores empresariales: el ser humano, la sociedad en general y como responsable a la gerencia.

Sintetiza al final de la propuesta en forma gráfica, el

MODELO DE DESARROLLO PERSONA -EMPRESA PARA EL EXITO

Luis Bravo también reflexiona sobre la importancia de los sistemas informáticos, haciendo un recuento de la evolución de las computadoras desde su aparición en los 50's, formándose los sistemas integrados centralizados y jerárquicos al alcance de las corporaciones mayores, hasta las PC's de nuestros días, al alcance de "todos" con sistemas cliente-servidor en redes privadas y públicas y sistemas de información distribuidos a nivel internacional a través de *INTERNET*.

Presenta una metodología para el modelamiento del sistema empresarial - MDSE - cubriendo los casos del desarrollo de un nuevo sistema y el mejoramiento o adaptación de un sistema existente.

Recuerda que es importante contar con una información estructurada para los distintos niveles gerenciales y propone un Sistema de Información Gerencial, a través del *Control Estratégico del Exito*, teniendo en cuenta que el control de la empresa, es función de la calidad de la información que se hace disponible a través del sistema.

Finalmente, elabora sobre la empresa perdurable, lo que expone en las conocidas etapas de:

- Inicio y juventud. Característica: Formación de la empresa
- Organización. Característica: Consolidación
- Institución. Característica: Madurez / Perdurabilidad. En esta etapa, focaliza su atención a los valores y las personas.

No se debe perder de vista, sanciona, que en todo momento la empresa es una entidad económica.

El libro resulta muy útil tanto en lo personal como en lo empresarial y su lectura es interesante, como lo son también los anexos de la última parte del libro.

Me impresiona el Anexo 4, en que demuestra que las Guerras del Siglo XXI, serán contra la pobreza y hace una reflexión interesante sobre el Perú en el umbral del Siglo XXI.

También me impresionan las listas de autoexamen de los Anexos 1, 3, 5, 6 y 7 con las que se puede verificar las condiciones para lograr el éxito a nivel empresarial y personal.

Muy importante es la reflexión que hace sobre la *libertad* en el Anexo 8.

Siempre he pensado que lo máspreciado de la naturaleza humana es la *libertad*; es decir, la facultad que tiene la persona de actuar de manera distinta de lo que dictan sus inmediatos apetitos; lo cual requiere de actos de la voluntad. De allí se desprende el derecho a usufructuar lo bien hecho, que no es otra cosa que el derecho de propiedad; y de reparar lo mal hecho que no es otra cosa que la responsabilidad que uno tiene por sus actos.

Un comentario final:

El Perú será mejor, si otros autores como Luis Bravo Villarán, se animan a discutir de manera alturada, como se hace en este libro, sobre temas medulares que corresponden a la interrelación entre la persona y la empresa. Allí está la clave de nuestro futuro. Y todo ello en una sociedad regida por algunas líneas maestras: Libertad, Responsabilidad, Derecho a la Propiedad, Verdad, Respeto al Derecho de los Demás, Respeto a la Ley y a los Reglamentos.

José F. Valdez Calle

De la Segunda Edición de este Libro

Este libro tiene una historia azarosa. Lo comencé a escribir en 1991 y cuando tenía avanzado aproximadamente la mitad del libro, al hacer un back-up en el diskette, este se trabó y la computadora se colgó. No daba ni para atrás ni para adelante. Llamé al servicio técnico y se llevaron la PC para arreglar el desperfecto. Al técnico no se le ocurrió mejor cosa que formatear el disco duro, con lo que me hizo perder toda la información contenida en él y por supuesto lo que había avanzado del libro. El diskette trabado, también había perdido la información, por tanto el libro se puso en cero.

En Junio de 1994, justo cuando acababa de dejar la Gerencia General de la Compañía de Seguros "El Sol" que había sido adquirida por la entonces Compañía de Seguros "La Nacional", dando origen a la actual "El Sol Nacional", caí con una de esas enfermedades que se originan en un accidente interno: una piedra expulsada por la vesícula, bloqueó el colédoco propiciando un derrame biliar que me produjo hepatitis y a la vez un derrame de los jugos gástricos que quemó la cabeza del páncreas, produciéndome pancreatitis. Fue una crisis muy severa, de la que me cuidé con esmero, porque tenía un compromiso profesional para evaluar la posible adquisición de una compañía de seguros en Ecuador, donde debía viajar en el mes de Julio. En efecto, algo mejorado viajé como estaba previsto a Guayaquil y luego a Quito, donde me sobrevino otra crisis pancreática, regresando muy afectado, Bajé de 78 Kls a 63 y pasé un periodo de casi tres años con la salud muy mediatizada, hasta que en Abril de 1997, luego de otra crisis severa, me extrajeron la vesícula y santo remedio, volví a lo que era antes.

El tiempo lo traté de aprovechar y durante 1995 comencé nuevamente la escritura de este mi segundo libro. Lo hice despacio y me demoré casi dos años escribiéndolo, terminando a mediados de 1997 y publicándolo hacia fines de ese año.

En 1996 hice "*Cinco años del Mercado Asegurador Libre en el Perú*" que quedó inédito, aunque el trabajo me sirvió para dar algunas conferencias. En 1997 inicié "***La Venta es un Arte no una Técnica – Servicio al Cliente, la Clave del Éxito***", que no es sino una aplicación del presente libro a la venta; ese libro lo terminé hace poco y está próximo a publicarse. Este año 1998, comencé y recientemente terminé otro libro que espero publicar próximamente y que recopila mis trabajos sobre "sustentabilidad" iniciados en 1996; su título: "***Desarrollo Sustentable: un camino al Liberalismo con Rostro Humano?***"

La primera edición del presente libro – ***Éxito y Liderazgo*** – tuvo limitada circulación, en razón a que su trabajo de imprenta no me satisfizo (tuve que rechazar gran número de ejemplares) y gran la mayoría fue obsequiado a gente amiga. Sin embargo, sin mayor difusión, tuve la satisfacción de recibir alentadores comentarios de quienes lo leyeron.

Ello me animó a sacar la segunda edición, en la que no sólo hago algunas correcciones a la primera edición, sino amplió su contenido, especialmente en lo relativo a conceptos que considero fundamentales aclarar para evitar confusiones en quienes gustan de este tipo de lectura y que tienen o tendrán la responsabilidad de formar parte o conducir equipos de trabajo en empresas de cualquier dimensión.

Lo que me ha invitado a hacer estas precisiones, es la lectura que he efectuado recientemente de algunos números de la revista "*Excellentia*" del licenciado mexicano Miguel Angel Cornejo brillante conferencista que sabe muy bien cómo hablar sobre temas de comportamiento personal y organizacional, dándole a su trabajo un elaborado escenario que con su gran dominio, le permite llegar a sus diversas audiencias. Su tema obviamente es la *excelencia*.

Empero considero indispensable hacer aterrizar algunos conceptos que deben ser claros para evitar mayores frustraciones a quienes piensan que con escuchar algunas bellas y motivadoras conferencias, se les abre el Mundo de las Maravillas para alcanzar la *excelencia*. De esto tratan en fundamento algunas de las complementaciones en esta segunda edición.

Elaboramos también dentro del mismo contexto, el enfoque paradigmático de la *excelencia*, a partir de la concepción esquemática de Joel Barker y en el ANEXO N°5, nos atrevemos a elaborar, con la anuencia del lector, sobre "*La Excelencia y la Lógica*"

Ampliamos en esta segunda edición, lo relativo al Liderazgo y a las Organizaciones que Aprenden, enfoque este, que surgió a principios de los 90, como una propuesta que tiene su base en el libro "*La Quinta Disciplina – El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*" de Peter M. Senge

Se pretende con esta complementación, plantear una plataforma de evolución para la empresa moderna, enriqueciendo el esquema de Senge e incluyendo algunos conceptos adicionales que imponen el momento actual y la prospección del escenario futuro, conformando *el hexágono de las Organizaciones que aprenden*, completado con *la Sexta Disciplina*.

1. INTRODUCCION

Éxito y Liderazgo - de la persona a la empresa; de la empresa a la persona...; reza el título de este libro, que pretende hacer notar una verdad evidente:

El éxito de la empresa, depende del nivel de autorealización y éxito que encuentren dentro de ella, las personas que la conforman y la hacen posible. Solo así, dentro de una permanente retroalimentación de la persona a la empresa y de la empresa a la persona, se lograrán los más altos niveles de éxito, en el camino hacia el horizonte de la excelencia.

Pretende también significar la importancia fundamental que en este camino tiene el liderazgo personal y el liderazgo empresarial y aborda caminos para el desarrollo en este aspecto de ambas entidades: la persona y la empresa.

Este libro está dedicado al cambio; eso que a muchos preocupa, porque pensamos que estamos mejor como estamos o porque no queremos tropezarnos con dificultades. Está dedicado al cambio que impone la crisis en lo personal, en lo empresarial y en lo social. Está dedicado a cómo enfrentar las discontinuidades del cambio y de las crisis que ello genera, porque todo cambio conlleva pequeñas o grandes crisis por la resistencia casi natural que las personas anteponen frente a lo desconocido.

Pero por qué tenemos esa actitud, si estamos en un Mundo en constante cambio, de cambio permanente, de discontinuidades muchas veces dramáticas. Acaso por temor?.

Como revisaremos a través de la lectura del libro, los cambios son inevitables y tienen su punto de partida y su fundamento de éxito en la actitud de la persona; pues si la persona no tiene una disposición positiva al cambio, por mucho que existan buenas o magnificas iniciativas para hacer cambios a nivel de la empresa o de la sociedad, estas tendrán pocas posibilidades de éxito.

Y el cambio en la persona, debe comenzar por el reconocimiento de las inmensas posibilidades y del potencial que tenemos cada uno para hacer y lograr lo que nos proponemos, lo que deseamos, dentro de un ambiente de respeto por nosotros mismos y por los demás que nos rodean y están relacionados con las acciones que llevamos a cabo. Si ello es posible y nos proponemos tomar el camino del cambio para lograr el éxito; entonces los cambios a nivel empresarial y social serán posibles y tendrán éxito, propiciando la mejora del bienestar del conjunto.

Pero debemos tener en cuenta y aceptar que el cambio como se ha mencionado, puede conllevar su dosis de crisis, ya que el camino no es sencillo. Debemos pues prepararnos para enfrentar las dificultades que sin duda alguna se presentarán y estar dispuestos a no desmayar en nuestra intención de seguir adelante para lograr al éxito.

El objetivo: ser líderes de nuestro propio destino y por tanto, responsables del nivel de éxito que alcanzamos

Para ubicarnos en el entorno que nos movemos desde el punto de vista empresarial y en el proceso de cambios reciente, deseo enfocar en primer término y en este capítulo introductorio, la evolución de la empresa occidental moderna que inició su desarrollo una vez concluida la Segunda Guerra Mundial. Luego, en capítulos sucesivos, profundizaremos sobre los aspectos relativos a la persona como entidad base del éxito y del liderazgo; retomaremos entonces el desarrollo reciente de la empresa, para proponer un temperamento integrador en busca de garantizar la potenciación del éxito de la dupla persona-empresa y terminar con reflexiones sobre el entorno empresarial del equilibrio.

LA HISTORIA RECIENTE:

En aquel tiempo, década de los años 40, estaba todo por hacerse; las necesidades por satisfacer en las diversas sociedades y mercados eran inmensas. El desarrollo de la empresa y de la organización a partir de la producción fue una imposición por lógica de gravedad. La acción de venta prácticamente se reducía a cobrar; el precio no era una limitante y se configuraba en base al costo más la utilidad deseada. La tónica era: producir y vender, producir y vender, producir y vender ...

El mercado estaba próximo a la ubicación de las plantas de producción y la demanda era muy superior a la oferta. En la organización predominaba por lo tanto, el área de Producción; Tesorería no era un problema y como se menciona, Ventas tenía una función prácticamente pasiva. El Control: cuánto se produjo, cuanto se vendió: control por resultados.

Entrando a los años 50, comienzan a presentarse excedentes de producción para los mercados geográficamente inmediatos, pero la demanda aún era superior a la oferta; fue entonces que la función de Ventas toma algo más de importancia y se da paso al concepto de "comercialización"; había que colocar los excedentes en otros mercados geográficamente no inmediatos a las plantas de producción; y por tanto había que dar a conocer los productos, a la vez de distinguirlos de otros similares que podían aparecer en los mismos mercados.

Se inicia entonces la llamada "publicidad - pull", orientada a "jalar" al cliente hacia el producto cuyos excedentes de producción había que colocar. Se comienza a implantar la función presupuestal, el Control por "centros de costo" y el "control presupuestal".

Hacia fines de la década de los 50, se equilibra la demanda con la oferta y entrados los años 60, ya la función de "Marketing" toma forma e importancia, a la vez que la tecnología toma inusitada aceleración; comienzan a aparecer "nuevos productos", "productos similares más y mejor elaborados".

La "producción" comienza a someterse a las "necesidades" y por tanto, la función de Marketing adquiere preponderancia en la organización; el "planeamiento" y la "presupuestación" toman más importancia, basándose en información pasada y en la proyección del crecimiento de ventas, a esas alturas, razonablemente predecible. La función de Tesorería se basaba por tanto en los presupuestos y el Control para aquellas empresas que se extendían geográficamente, pasa a ser por "centros de utilidades".

Entrando a la década de los 70, a la vez que la tecnología impone cada vez más condiciones en la organización empresarial, tanto en el frente interno como en el externo, la competitividad se hace cada vez más una condicionante para el éxito de la empresa. Sobreviene la "crisis del petróleo" en 1973 y las condiciones del mercado cambian severamente. La oferta pasa marcadamente a exceder la demanda; la competencia se hace más aguda; los productos japoneses se hacen más competitivos y comienzan a ganar posiciones en Occidente. La función de Marketing sostiene su importancia en la Organización y toma preponderancia la función de Finanzas, pues los recursos financieros comienzan a ser un aspecto crítico en el qué hacer empresarial. El "Planeamiento Estratégico" aparece como una necesidad; sin embargo, las ya entonces "grandes corporaciones transnacionales" mantienen la exigencia (además del "corto plazo" y el "presupuesto"), de los "planes de mediano y largo plazo", que comienzan a carecer de sentido. La "gerencia por objetivos" toma fuerza en el mercado occidental. El Control (sin abandonar los "centros de costo" y los "centros de utilidades"), evoluciona a "centros de inversión". Gana mucha importancia y fuerza en la Organización, la función de "Procesamiento de Datos".

Los años 80 entran con la tendencia más marcada que los 70 en cuanto a la competitividad. Los japoneses comienzan a dominar mercados, especialmente con la tecnología electrónica y la automotriz; se hacen líderes en función a su "cultura de calidad", que ya en los 70 había aflorado con los métodos de "Cero Defectos" y la "Gerencia de la Calidad Total", agregándose el de "Justo a Tiempo". El "Planeamiento Estratégico" toma más auge; se da lugar a las "estrategias competitivas"; la función de Marketing mantiene su importancia y la de "Finanzas" su predominio. Aparecen las "computadoras personales" que a la vez de constituirse en solución a muchos problemas de información, agregan un cierto desorden en la función del área "Informática" (área que nace a medida que el "procesamiento de información" va desplazando al "procesamiento de datos"). En los niveles de computadoras mayores, la

evolución tecnológica corrió desde que aparecieron a partir de los años 50, una aceleración mayor, dejando muy atrás a la "evolución de la gerencia"; esto originó que las empresas usuarias de menor dimensión incurrieran, por su escaso poder de maniobra frente al desarrollo tecnológico, en mayores costos para lograr un adecuado ordenamiento a través de la computadora.

En los países más desarrollados y especialmente en las grandes corporaciones, sí se logró el beneficio por efecto de la tecnología informática, lo que apareado a la evolución de la organización y de la empresa, dio lugar a que en la primera parte de la década, las grandes corporaciones se redimensionaran prescindiendo de su "gerencia intermedia" conformada por los llamados "*baby boomers*", que de pronto tuvieron que reaccionar formando empresas más pequeñas y eficientes, basadas precisamente en las facilidades de la tecnología de microprocesamiento de las PC's.

Recién a fines de la década pasada, se logra cierta mejora en el desequilibrio entre la tecnología y la gerencia; comienza a calar en las organizaciones la cultura de la "calidad total", "la excelencia" y sobre todo, la importancia del "factor humano". El "planeamiento estratégico" que se mantiene vigente, introduce un nuevo concepto del "largo plazo" en entornos competidos: **tan lejos como la organización pueda ver, con cierto grado de confianza; pero ojo: si la competencia ve más lejos, estará en condición más ventajosa**. Obviamente, lo menos que puede plantearse es el plan-programa-presupuesto del período anual inmediato. Se consolida, en este período evolutivo, el planeamiento como una actitud continua de la organización.

Hoy, vemos aparecer cada cierto tiempo nuevas metodologías o herramientas de desarrollo empresarial; algunas de ellas en el fondo no ofrecen mucho de nuevo. Se esgrimió por largo tiempo la "crisis" y en las empresas se preguntaban *cómo gerenciar en épocas de crisis*; resulta que la crisis en las sociedades y en los mercados se hizo una constante. Se elabora mucho sobre el "cambio" y el *cómo gerenciar el cambio*; resulta que el cambio se convirtió también en una condición normal para la empresa y hoy se vive la constante de la "*crisis del cambio*".

También se busca la cultura empresarial de la "excelencia" y de la "calidad total". Más recientemente se habla de la "Reingeniería de los Negocios o de los Procesos", del "Benchmarking", del "Rightsizing" y de la "Organización Inteligente" entre otras; y se da vueltas sobre una serie de juegos de conceptos y técnicas. Si el hombre en su calidad de empresario o gerente, enfrenta constantemente a la crisis y al cambio, constantemente debe apelar a su "ingenio" para superar las dificultades, aprovechar las oportunidades y continuar logrando para su empresa. Y si el hombre en la empresa utiliza continuamente su ingenio para superarse, maximizar la productividad y lograr los mejores resultados posibles, está permanentemente haciendo "ingeniería" y "Reingeniería" de los negocios y de los procesos (con ordenamientos menos verticales, más horizontales o con grupos multidisciplinarios); está buscando permanentemente evolucionar teniendo en cuenta experiencias mejores; y las "organizaciones" cada vez las va humanizando más a través del desarrollo de las personas, es decir, las va haciendo más "inteligentes".

Debemos tener cuidado y no jugar con "términos" que se ponen de moda, hasta que a alguien se le ocurre uno nuevo que suene bien "marketeramente" y tenga convocatoria, dé lugar a seminarios, artículos y por que no, a libros de los que hemos tenido muchos: algunos muy buenos y otros mejores; y se olvidan de lo obvio, de lo cotidiano, de lo elemental, que es donde se originan los problemas y donde se encuentran las soluciones en la empresa.

En lo medular, el éxito o fracaso en la empresa, depende del comportamiento y la actitud de todos y cada uno de los que la conforman, quienes se adhieren a algunos fundamentos básicos y lógicos, que los hacen suyos y los aplican bien, regular (o mal?); ello es lo que nos lleva al resultado que se alcanza, gracias a nosotros o por causa de nosotros, no de terceros, ni de la metodología que aplicamos.

Es evidente, que la evolución tecnológica en apoyo a los procesos productivos y a los procesos de gestión, impone marcada diferencia con el pasado. La computadora es una herramienta que ayuda a elevar la eficiencia y productividad empresarial, pero no es el medio ni el fin de la

empresa. Los resultados sólo dependen de las personas y de cómo enfocan su "desarrollo individual" dentro del contexto del "desarrollo de la empresa y de la organización".

En este libro, se pretende discurrir sobre estos fundamentos, comentando únicamente lo necesario sobre cada uno de ellos, profundizando algo sobre los medulares y esquematizando formas simples de aplicarlos en búsqueda del éxito en lo personal, en lo empresarial y en lo social.

Es por ello que el libro está dividido en dos Partes: la primera como mencionamos al inicio de esta introducción, dedicada a las personas que forman la empresa y a las bases conceptuales y prácticas que fundamentan el éxito personal; y la segunda parte dedicada a discutir brevemente las técnicas, metodología y herramientas modernas que hoy se aplican para el desarrollo y el mejoramiento de la empresa, planteando como corolario un Concepto Integrador del éxito empresarial a través del éxito de las personas; para terminar el libro con un ensayo de los aspectos filosóficos y prácticos para EL EXITO EMPRESARIAL PERDURABLE, a través del ENTORNO DEL EQUILIBRIO.

La razón o el por qué del ordenamiento de este libro, se hará evidente a través de su lectura; estoy seguro que al final compartiremos muchos de los criterios que se exponen; quedarán algunos para la polémica y sin duda, algunas discrepancias.

AGRADECIMIENTO DEL AUTOR:

*Agradezco en primer término a quienes leyeron la primera edición de este libro y que tuvieron la generosidad de hacerme llegar sus alentadores comentarios. A mi dilecto amigo Jorge Kawamura Antich, quien me animó a sacar esta segunda edición brindándome el apoyo de **PETROPERU***

Debo dar mi reconocimiento a todos aquellos a los que tuve la oportunidad de escuchar o de apreciar en algún video; a aquellos a quienes leí en algunas de sus espléndidas líneas (y digo líneas, porque soy muy mal lector; felizmente tuve la suerte de escoger tal vez las mejores glosas escritas de pocas pero importantes obras).

Debo recordar y agradecer a notables expositores de la Universidad de Piura; a algunos colegas muy cercanos como Oscar Manuel Bravo V., Luis León S, Eduardo Marisca, Enrique Cuenca, Jorge Espada y Elber Bravo; a Jaime Herrera y Raúl Otero compañeros del PAD, con los que hicimos muy buenas campañas: a mis amigos, el Profesor Alfredo Castro, Eduardo Giraldo G., Jorge Bondy G. y a mi hijo Luis Bravo Rovai quienes me ayudaron a corregir este libro; a Tomás Lluna que puso su arte diseñando con mucho cariño la carátula; a los amigos investigadores de la Academia de Ciencias de Cuba, con quienes compartí largas horas de charla en temas sobre creatividad; a autores y pensadores como el profesor Greiner de la Universidad de Harvard; Alvin Toffler, Peter Drucker, Og Mandino, Tom Peters, Michael Albert, Noel M. Tichy, Deepak Chopra y Erich Fromm; con especial admiración a John Naisbitt y a Antony Robbins.

Un agradecimiento especial a ese visionario, gran pensador empresarial peruano y mejor amigo, Don José Valdez Calle que está abriendo en forma porfiada y a pesar del escepticismo de muchos, el camino de las relaciones empresariales entre Perú y Japón. Gracias Pepe por haberme dispensado el honor de prologar este libro.

Este libro busca poner algún valor agregado a todo lo aprendido de mis colegas, amigos y respetados autores; en él trato de esquematizar, en forma más o menos ordenada esas enseñanzas, abrigando la esperanza que esta articulación de enfoques y experiencias, sirva de algo a aquellos que me brinden la deferencia de leerlo.

Gracias por el tiempo que dispensen a la lectura del libro y espero que la misma les ayude a fijar algunos conceptos y les sea de alguna utilidad práctica en la vida personal y empresarial.

Luis Bravo Villarán

UN LIBRO DE 1985:

Antes de entrar en tema, deseo reproducir en este libro, el prólogo que mi recordado padre, Don Oscar Bravo Ratto, hizo de mi primer libro:

LIBERTAD EMPRESARIAL CON RESPONSABILIDAD SOCIAL,

LA PERSONA, EL EGOISMO Y LA ETICA

La unidad básica de la sociedad, es el ser humano; y toda ideología o doctrina, debe tener su fundamento en la persona.

La persona forma parte inicialmente de la familia, luego de las comunidades, pueblos, etc., dando forma a la sociedad.

El ser humano desde su origen, durante su existencia y hasta su extinción, ha sido, es y será un constante generador de necesidades. La mente humana está permanentemente activa en la investigación, el descubrimiento y la producción, de todo aquello que se requiere para satisfacer esas continuas y crecientes necesidades. En esta constante búsqueda, se han alcanzado elevados niveles de progreso tecnológico; se continúa la investigación y el desarrollo y no es posible prever hasta qué punto se ha de llegar.

La humanidad en sus primeras etapas, se organizó en forma rudimentaria para encauzar las actividades indispensablemente requeridas para la atención de sus necesidades.

La organización fue mejorando, creándose innumerables sistemas hasta el presente, dando origen a la derivación de los siguientes organismos básicos:

- Organismo Rector : El Estado
- Organismo Productor : La Empresa
- Organismo Adquiriente : La Sociedad

los cuales deben tener la ETICA, como común denominador en las relaciones entre ellos y entro de sí mismos.

La persona - unidad básica de la sociedad - tiene cualidades y defectos; entre estos últimos, ocupa un lugar preponderante el EGOISMO, que casi siempre incentivado por la inclinación a los intereses económicos propios, influye en la persona y la sociedad, haciéndoles faltar a la ETICA que debe normar los organismos Rector, Productor y Adquiriente, que aquellos han creado y de los cuales forman parte.

El EGOISMO es una imperfección de la persona que está presente durante su existencia; la ETICA, que es posiblemente la más importante cualidad de la persona, controla y aminora sus imperfecciones morales y materiales.

Si denominamos "punto de equilibrio" al grado de EGOISMO que la persona tiene cuando satisface su ego con ETICA y suponemos que dicho punto de equilibrio es el mismo en todos los seres humanos, el mundo sería un paraíso. Naturalmente, esto es una utopía, dado el desequilibrio predominante en la humanidad, en muchos casos derivando en caos, en razón al desnivel entre el EGOISMO que crece constantemente y la ETICA cuyas normas son cada vez menos usadas por la persona y la sociedad, lo que es origen y causa del mencionado desequilibrio y caos. Es de imperiosa necesidad que el citado desnivel se ubique dentro de límites razonables.

La historia nos recuerda que, sólo inmediatamente después de cada una de las dos Guerras Mundiales de este siglo, se ha presentado el fenómeno de reducción del desnivel entre el EGOISMO y la ETICA.

La historia nos recuerda que, terminada la Primera Guerra Mundial y restañadas las heridas, se procedió a construir nuevas armas ofensivas para iniciar una nueva guerra; es decir, se volvió a incrementar el desnivel entre el EGOISMO y la ETICA.

La historia nos recuerda que, terminada la Segunda Guerra Mundial y con el proceso de reconstrucción, el ser humano continuó activando su cerebro en la investigación de la ciencia y el desarrollo de la tecnología, alcanzando logros tan sorprendentes como la inseminación artificial y los viajes de exploración al universo entre otros; se logró desarrollo también en elementos que dan un mayor bienestar y comodidad a la sociedad, dando lugar a la creación de nuevas necesidades.

Pero esa investigación y desarrollo no olvidó la producción de armas altamente ofensivas, que pueden causar la destrucción de la humanidad; es decir, se volvió a incrementar el desnivel entre el EGOISMO y la ETICA.

Después de rememorar estos pasajes de la historia, de mirar el presente y de intentar prever el futuro de la humanidad, cabe hacerse la siguiente pregunta: Será posible reducir a límites razonables el desnivel entre el egoísmo y la ética?

Se supone que es casi imposible dar una respuesta definitiva a tal pregunta, pero se puede especular sobre ella.

Si quienes tienen la responsabilidad de decidir acerca de la conflictiva situación internacional - por presión de la humanidad ante el temor a la destrucción del Mundo - llegan a soluciones que impidan una tercera guerra mundial: la respuesta es SI, porque ello sólo puede lograrse atenuando el EGOISMO y acentuando la ETICA.

Si quienes tienen la responsabilidad de decidir sobre la conflictiva situación internacional, declaran la tercera guerra mundial, con el uso de armas de alto poder ofensivo y destructivo y al término de ella queda con vida parte de la humanidad con capacidad de restañar las heridas y reconstruir la ruina que la guerra dejaría: la respuesta es SI, porque los que queden con vida huirán del EGOISMO, buscarán la paz y la concordia con ETICA, hasta que tal vez más adelante, se vuelva a repetir el ciclo de las dos primeras guerras mundiales de este siglo.

Si la humanidad desaparece totalmente como consecuencia de la tercera guerra mundial, la respuesta es obviamente NO, ya que al no existir vida, el EGOISMO tendría valor cero.

Se ha dado respuesta a las tres posibles alternativas que se derivan de la pregunta planteada y sólo es recomendable seguir lo que propone la primera de ellas, que conceptualmente dice:

"La salvación de la humanidad, depende de la atenuación del EGOISMO y del incremento en la aplicación de las normas de ETICA, en forma tal que el desnivel entre estas dos características del ser humano, impida llegar a la declaratoria de una tercera guerra mundial"

Agosto 1985

En ese libro, traté de bosquejar un entorno para el equilibrio entre los actores del Sistema Social (el individuo, la empresa, la sociedad - mercado - y el gobierno); corrían etapas difíciles en la vida del Perú - 1985 - y se iniciaba un gobierno que tuvo una inmensa oportunidad al principio, de cambiar la historia para bien; pero que se inscribió como el peor gobierno de la historia. Muchas cosas que se dijeron en ese libro resultaron válidas y aun lo son. El presente libro profundiza en dos de los actores del Sistema: el individuo y la empresa; cómo se relacionan y cómo podrían actuar para lograr el éxito común: el éxito del individuo dentro del marco del éxito empresarial.

Hoy el Perú está camino a la recuperación de su economía. Ha adoptado el modelo de libre mercado que se sustenta en un liberalismo que para madurar, habrá de alcanzar la institucionalidad; un liberalismo que se debe cuidar para no caer en el libertinaje.

Debemos poner especial atención en cuidar este desarrollo integral del país, propiciando el desarrollo humano y cuidando celosamente nuestros recursos naturales y nuestro espacio de vida.

Aquí las reflexiones de Don Oscar Bravo Ratto toman especial actualidad, pues:

$$\textit{liberalismo} + \textit{individualismo} = \textit{libertinaje}$$

(egoísmo y falta de ética)

De ninguna manera se trata de coactar o limitar la libertad individual, pero el hombre debe reflexionar sobre la necesidad de perdurar a través de las futuras generaciones (pensando en sus hijos, sus nietos, sus bisnietos etc. ...); y ello sólo será posible si actúa con equilibrio, con menos egoísmo y más ética, sin necesidad de deponer o renunciar a su bienestar presente, pero pensando en el bienestar futuro de quienes nos seguirán.

Ello conlleva no sólo el desarrollo de la economía, sino con prioridad el desarrollo humano así como el desarrollo y la preservación de los recursos naturales y del medio ambiente. Importa pues, el desarrollo económico en conjunto con el desarrollo humano, pues ambos dan sostenibilidad al desarrollo integral; y simultáneamente importa el uso racional y el desarrollo de los recursos naturales así como el cuidado del medio ambiente, porque con ello se da sustentabilidad al desarrollo integral. Para ello es indispensable consolidar la institucionalidad democrática y la participación ciudadana.

Debemos tener presente que habitamos un Mundo finito cuyo horizonte depende de la acción del hombre. Si no aceptamos la necesidad impostergable de adoptar un "desarrollo integral", el agotamiento de los recursos que hacen posible la vida, lo pondremos más cerca, en perjuicio de las futuras generaciones. Debemos pues practicar un liberalismo racional y más ético; sólo así garantizaremos la vida y la libertad a nuestros hijos y a los hijos de nuestros hijos ...

*El egoísmo es una imperfección natural, que no tiene que ver
con el amor a sí mismo; por que el egoísmo nos puede destruir
y el amor por esencia no destruye*

EXITO Y LIDERAZGO

PARTE I

2. EL EXITO Y LA PERSONA

Antony Robbins, quien es tal vez uno de los más preclaros expertos motivacionales en el Mundo para impulsar al ser humano al EXITO, contaba que en una de sus conferencias, buscando el significado de EXITO entre sus oyentes, inquirió en tono afirmativo al Presidente de una gran Corporación Transnacional que asistía a la conferencia:

Usted es un hombre de éxito, preside una corporación de más de US\$ 5,000 millones ...;

y el mencionado señor interrumpió diciéndole:

No!; yo consideraré haber logrado el éxito, cuando mi corporación facture US\$ 10,000 millones.

Luego Robbins se dirigió a un hombre joven de aspecto algo llamativo y le dijo:

Y para Usted, qué es el éxito?

El joven contestó:

Para mí el éxito es amanecer sobre la tierra cada día ...

EXITO..... todos lo queremos alcanzar; pero qué es el éxito? Muchas aproximaciones o definiciones pasan por nuestra cabeza:

- poseer algo;
- poseer más que los demás;
- conocer más que los demás;
- saber más que los demás;
- dominar a los demás;
- ser mejor que los demás;
- ser amado;
- ser respetado; o tal vez ...
- amanecer todos los días? ;

todas pueden ser válidas, dependiendo de la persona; pero en forma general, el éxito es:

"alcanzar el logro de objetivos que tengan valor"

El ser humano se propone alcanzar algo, define bien lo que quiere lograr y se lanza a lograrlo; cuando alcanza el logro, experimenta el éxito.

Es importante que el camino implique un esfuerzo, pues ello hará que el éxito tenga nivel y el objetivo valor. De otra forma, si nos proponemos objetivos que no implican esfuerzo, no estará presente ese componente indesligable del éxito: *la satisfacción*.

Qué nos aleja del éxito?:

La principal limitante del éxito, es el miedo al fracaso; este miedo nos ancla y nos inmoviliza. También es limitante del éxito, la falta de objetivos y especialmente la falta de calidad en los objetivos; preferir una relativa estabilidad a enfrentar el "cambio" y la posibilidad de crecer, lo que equivale a conformismo y mediocridad; no aceptar el RIESGO como ingrediente del éxito en la vida.

Estoy entusiasmado, porque he fracasado:

Le parecerá absurda esta afirmación, pero es cierta. Estoy saliendo de un fracaso que me ha dado una experiencia tremenda. Me considero un buen comunicador y como tal un razonablemente buen conductor de programas empresariales y creo que buen

conferencista. He elaborado metodologías de desarrollo empresarial a partir de filosofías y teorías; las he compartido dando asesorías a muchas empresas importantes que quedaron muy satisfechas con los servicios que les rendí; pero mi empresa no ha sido un buen ejemplo - en casa del herrero, cuchillo de palo - básicamente porque nació mal y porque por amistad la mantuvimos vigente. La sociedad de personas fue dispar y nunca nos comprendimos comercialmente; uno de los buenos socios se retiró temprano (creo que tuvo la sabiduría de hacerlo) y todo continuó más sobre la base de mi persona, que sobre la base de un "equipo"; eso fue fatal. Recientemente hemos cerrado la empresa y he quedado con deudas que debo afrontar al igual que mi ex-socio principal, porque ambos debemos continuar, cada uno por su cuenta y en lo que sabe; y ese reto me entusiasma: seguir adelante para lograr el éxito.

Si revisamos la historia hasta nuestros días, encontraremos que los HOMBRES DE EXITO, pasaron muchas dificultades y no menos fracasos; pero no desmayaron en su propósito, persistieron y lograron sus objetivos de valor. Gracias a ellos el Mundo disfruta del conocimiento, de las facilidades y de la tecnología de hoy, que ha elevado considerablemente el nivel de vida y el bienestar de las sociedades; aunque lamentablemente no de todas, por el exacerbado desnivel entre el egoísmo y la ética en el ser humano, que aún amenaza la paz de la Humanidad y el equilibrio de la Ecología.

Hay a la vista una infinidad de historias de personas que han alcanzado éxitos contruidos sobre fracasos, en base a la persistencia, al tesón de la persona, a la disciplina y la fe en sí misma.

"sólo se tropieza, el que camina; y deja huella indeleble, el que se levanta y sigue adelante"

Se ha visto en años recientes, muchos ejemplos de corporaciones que contrataron o recuperaron ejecutivos y profesionales no tan jóvenes, que aprendieron con algunos logros y algunos fracasos, porque consideraban que ello califica mejor a las personas claves y les ofrece mayor garantía para alcanzar los éxitos corporativos que se pretenden.

Cómo alcanzar el éxito?

Este libro pretende alcanzarlo y lo logrará en la medida que Usted amable lector, intente y logre ponerse en el camino hacia el éxito, o mejore el nivel de éxito ya alcanzado. Para ello, comenzaremos revisando las características fundamentales del ser humano, presentes en todo momento de la vida; cómo enfocarlas y orientarlas para alcanzar logros continua y consistentemente. A medida que avancemos en la lectura, iremos encontrando caminos a partir de nuestras circunstancias y en función de nuestras aspiraciones y nuestra fuerza de voluntad.

Interrumpimos por el momento el tema y hacemos este capítulo muy breve, pero volvemos sobre el éxito más adelante.

3. LA GERENCIA DE SI MISMO

LA PERSONA: EMPRESARIO Y GERENTE DE SI MISMO

La persona tiene dos características que están presentes en todo momento de la vida: la característica de *empresario de sí mismo* y la característica de *gerente de sí mismo*.

Cuando el ser humano se propone alcanzar algo y se lanza a lograrlo, se sintoniza en su característica impulsora de *empresario*. En el proceso de lograrlo y cuando lo logra, debe comportarse y conducirse en forma coherente, adecuada y eficiente ejerciendo sus derechos, cumpliendo con su deber y respetando el derecho de los demás, o desde un punto de vista práctico, respetando las "reglas de juego"; entonces está presente la característica de *gerente*.

La característica de *empresario*, está presente fundamentalmente en el proceso de "hacer y lograr". La característica de *gerente*, está presente en forma permanente: en el proceso de "hacer y lograr" y en el proceso de consolidar, mantener y hacer perdurable el logro alcanzado.

Muchos piensan en sus limitaciones y no en sus posibilidades; pero lo que es irrefutable, es que "todo ser humano" tiene algo de *empresario de sí mismo*, por que si así no fuera, simplemente no podría vivir; ya que continuamente, en forma consciente o no, todos nos proponemos objetivos y buscamos alcanzarlos. Es cierto que unos son más y mejores *empresarios de sí mismos* que otros y por tanto alcanzan más altos niveles de logro.

Hay personas que siendo fundamentalmente buenos *empresarios de sí mismos*, son malos *gerentes de sí mismos*; buscan alcanzar sus objetivos a cualquier precio y lo logran sin respeto al derecho de los demás y en consecuencia no perduran en el logro; o logran con un excesivo nivel de egoísmo y terminan aislados, o en muchos casos no saben manejar el logro alcanzado y no lo consolidan, no lo mantienen en el tiempo, no hacen el éxito perdurable.

Descontado que somos más o menos *empresarios de nosotros mismos*, lo que resulta fundamental es ser *gerente de sí mismo*, por que ello hará que podamos vivir integrados en la sociedad, en la comunidad, en la familia; que seamos considerados y respetados por los demás; y que el éxito logrado sea sólido y perdurable.

Más o menos *empresarios*; más o menos *gerentes*; en el mayor grado, somos responsables de nuestro destino; es así que nos proyectamos en la vida a la familia, a la sociedad, a la empresa, en general al trabajo. Es evidente que lo marcado de cada una de estas características, aunado a las oportunidades que se nos presentan o nos procuramos, proyectan al "hombre *empresario*", al "hombre *político*", al "hombre *gerente*" y así en las escalas de la "división del trabajo", al "hombre *trabajador*" en general, dentro de las empresas, en la actividad pública o en la actividad institucional.

La característica *empresarial* primordial en la persona, es impulsada por la necesidad y por la autodeterminación; es desarrollable por la persona y para la persona. La característica *gerencial* en la persona, es más producto de la formación, de la exposición a la vida; es desarrollable por inducción, por información, por enseñanza de una persona a otra.

Poco más de diez años atrás, fui llamado por un gran amigo y compañero de promoción de la Universidad, que estaba como presidente de un Banco; me dijo que el Banco estaba creciendo mucho y que sentía que por algún lado podía fallar; me pidió que investigara y le propusiera una solución.

Luego de unas semanas de estudiar la situación, le presenté mi apreciación y le expuse que el Banco fallaría por el lado del Sistema Informático. Me dijo que eso no era posible porque hacía muy poco había adquirido dos computadoras S38 de IBM y que era el segundo Banco que estaba dando servicio en línea; le repliqué, que si bien eso era cierto, los sistemas ampliativos que estaban corriendo en esas computadoras eran los de la antigua computadora S36, que por el momento la cosa iba bien; pero que con el crecimiento previsto, a la vuelta de un año se atoraría el servicio. Aceptó mi apreciación y se procedió a

conceptuar y diseñar un nuevo sistema integrado, para aprovechar las características de las nuevas computadoras S38

Entonces y sin perjuicio de supervisar el nuevo proyecto, me encomendó que apoye al área de Banca Personal. Hicimos un Plan Estratégico, que en ese entonces contemplaba por un lado Créditos Personales de Consumo y por otro lado Banca de Inversión con una Mini Bolsa de Valores en San Isidro conectada electrónicamente a la Bolsa de Valores de Lima (en realidad nos estábamos adelantando a lo que vendría ocho años después en el mercado). Le recomendé que lleve este proyecto al Directorio, lo que él fue postergando. Le insistí diciéndole:

- Anda al Directorio; nada te cuesta, se expone el proyecto y te lo van a aprobar.

me replicó:

- No te preocupes Lucho, yo manejo eso.

Hasta que finalmente llevó el Proyecto para la aprobación del Directorio, junto con la invitación a los Directores para que asistan a la inauguración de las nuevas oficinas de Banca Personal del Banco. Sólo que lo hizo en la mañana del día de la inauguración. El Directorio, donde se sentaban los dueños del Banco, debió aprobar un "hecho consumado".

Resultado: tuvo que dejar la presidencia y el Banco dos semanas más tarde; yo lo seguí poco tiempo después. Ambos proyectos: el nuevo Sistema Integrado y el de Banca Personal, quedaron abandonados, lamentablemente para el Banco, porque perdió la oportunidad de ser una institución financiera líder.

Recuerdo que él era una persona con mucho autoimpulso. En la Universidad y luego en el post grado, que hicimos con otros ocho colegas en Madrid (éramos ingenieros electrónicos con especialidad en telecomunicaciones y digo éramos porque ya no lo somos; él es economista y yo consultor de empresas), él era de aquellos que cuando terminaba una clase o una conferencia y el profesor decía: alguna pregunta?; inmediatamente levantaba la mano y muchas veces se quedaba en el aire sin saber que preguntar. Y cuando había foto, adivinen quién se ponía adelante ...

Estando en el Banco, le vaticiné que llegaría muy lejos, que lo veía en altos cargos de gobierno, pero que debía administrarse mejor.

Pasaron seis o siete años y llegó a ser Ministro de Estado y Canciller de la República y lo hizo bastante bien. En un momento y luego de una recomposición del Gabinete, llegó a ser el segundo hombre público con mayor poder. Cuánto le duró?; unos pocos días. Qué pasó?; no lo sé, pero inmediatamente pensé: este amigo mío es un extraordinario empresario de sí mismo, pero no ha aprendido a ser buen gerente de sí mismo. Llegó, pero no se supo manejar.

Sigue siendo un gran amigo al que siempre estaré muy reconocido.

Concluyendo repetimos: en todo ser humano, están presente las características de empresario de sí mismo y de gerente de sí mismo; la primera desde que nos proponemos alcanzar un objetivo (en forma consciente o no) y en el proceso de lograrlo; y la segunda en forma permanente en toda actividad de la vida. Debemos hacer conciencia de ello y buscar caminos para mejorar nuestra calidad de empresario y para desarrollar nuestra característica de gerente; en ello se sustenta el logro y la calidad y perdurabilidad del EXITO alcanzado.

El ser humano tiene como primera profesión en la vida, la profesión de vendedor. Todos somos vendedores porque todos nos vendemos cada día: a nuestros padres cuando niños, a nuestros amigos, a nuestras parejas, a nuestros hijos, en la empresa, en el club, en la comunidad etc ...; nos vendemos nosotros mismos, vendemos nuestras ideas; y si devenimos en profesionales "empresarios de la venta", podemos vender materialmente todo, solamente que la característica de buen gerente de nosotros mismos, hará que vendamos sólo aquello que dé bienestar o genere un valor perceptible a quienes nos compran.

Pasa que la venta puede ser muy buena, buena, menos buena y mala; por tanto somos buenos o malos vendedores según la circunstancia, pero somos vendedores. Esta característica forma parte de la característica empresarial de la persona en forma permanente.

Antony Robbins, en su obra EL PODER PERSONAL, desarrolla caminos claros para impulsar la autodeterminación del ser humano en búsqueda del éxito. En su trabajo, actúa sobre la "característica empresarial" de la persona. Nos tomamos la libertad de elaborar más adelante, sobre algunos de sus enfoques, para complementar los enfoques contenidos en este libro que, en el aspecto de la persona, son abordados fundamentalmente en su "característica gerencial y de líder".

En uno de los anexos del libro se presenta un test individual y personal, para que cada persona que tiene responsabilidades de dirección en una actividad colectiva, sea esta pública, institucional o empresarial, se evalúe a sí mismo sobre sus capacidades como empresario y gerente. Antes de apresurar su evaluación, continúe leyendo los capítulos siguientes, a fin de que cuente con mayores elementos de juicio para aplicarla.

LAS "10 C's" DE LA PERSONA DE EXITO - LA GERENCIA DE SI MISMO

La persona, Gerente de sí Mismo, para lograr y consolidar el éxito, requiere cubrir una serie de condiciones elementales, que deben formar parte de su "patrimonio personal interno" y que deben estar presentes en todos sus actos de la vida personal, familiar y social, de su actividad profesional, laboral y en general, de su actividad económica.

Estas condiciones elementales, se esquematizan como las **"10 C's" de la Persona de Exito**, las mismas que se explican a continuación en una secuencia lógica de presentación, lo que no quiere decir que una "C" sea precondition de la siguiente; es más, una vez que vayamos adquiriendo práctica en su uso, si decidimos conscientemente aplicarlas en nuestra vida privada y en nuestra actividad social y económica, veremos que muchas de estas "C's", se tratan simultáneamente, aunque por una cuestión de eficacia en la acción, la primera siempre debiera ser la primera.

En efecto, la primera "C" : la C del ...

CONCEPTO

Lo primero que el ser humano debe saber cuando hace algo, es el por qué y para qué hace lo que hace. Cuando enfrenta una situación o una circunstancia, debe saber el por qué y para qué de tal situación o circunstancia. Es la única forma de encontrar sentido y valor a las cosas y a lo que se hace o se enfrenta.

Veamos el significado del término "concepto", según el diccionario de la lengua:

- Idea que concibe o forma el entendimiento.
- Pensamiento expresado con palabras.
- Sentencia, agudeza, dicho ingenioso.
- Opinión, juicio.
- Crédito en que se tiene una persona o cosa.
- Aspecto, calidad, título, que se da en las alocuciones, en concepto de y por todos y otras semejantes.
- Determinar una cosa en la mente después de examinadas las circunstancias.

A diferencia de la definición (proposición que expone con claridad y exactitud los caracteres genéricos y diferenciales de una cosa material o inmaterial), que es determinante y fija, el concepto es dinámico por naturaleza.

Formas de educación, han hecho centrar nuestra atención en las "definiciones" que son formales y no nos han acostumbrado a desarrollar "conceptos" que son fundamentales para encontrar y dar sentido y valor a las cosas materiales o inmateriales.

Vivimos lamentablemente una crisis de conceptos, en lo personal, en lo familiar, en lo empresarial y en lo social. Esta crisis origina que la gran mayoría de las personas hagan lo que hacen por que lo tienen que hacer, pero no saben o no se dan cuenta por qué y para qué hacen lo que hacen.

Ello es muy común en las empresas, donde a medida que se va bajando en los niveles de las organizaciones hasta los niveles operativos, cada vez se tiene menos sentido de valor a lo que los trabajadores hacen, porque equivocadamente se sostiene que se les paga por hacerlo, no por saber por qué o para qué lo hacen. GRAVE ERROR.

Es fundamental para ganar sentido de valor en la empresa, proyectar el "*sentido de valor*" hacia afuera a la vez de dar acceso a los conceptos inmersos en la filosofía empresarial, a todos los niveles de la organización para que se forme el consenso y se eviten las malas interpretaciones; en este sentido, el concepto contiene y proyecta el propósito de la empresa. Se superarán muchas crisis de manera más sencilla, cuando el trabajador comprenda y dé valor y sentido a su trabajo, más allá de la mera remuneración. Cuando el concepto es entendido y compartido al interior de la empresa, es mucho más fácil y eficaz transmitirlo al exterior.

Si el concepto es opinión, juicio, determinación en la mente después de examinadas las circunstancias, se entiende que el concepto es necesariamente dinámico y consensual y se ubica dentro de un contexto. Cada persona puede tener su propia opinión y juicio sobre determinada circunstancia; cuando una comunidad de personas interpretan la misma situación o circunstancia, el concepto se va elaborando necesariamente por consenso.

Situaciones o circunstancias similares, pueden dar lugar a distintos conceptos cuando se dan en distintas comunidades de personas. Igualmente puede darse conceptos distintos en comunidades similares en distintos momentos del tiempo, que determinan distintos contextos y por tanto distintas interpretaciones.

El concepto primero se entiende, luego se interioriza y entonces se proyecta. El concepto puede ser abstracto, pero teniendo sustento y contexto, siempre será interpretado.

Lo primero que emerge en la mente, es la idea, es decir el qué; luego el por qué y para qué hacemos lo que hacemos; o el por qué y para qué de las cosas materiales o inmateriales; o el por qué y para qué de determinadas situaciones o circunstancias; debemos entonces dar un paso adelante: el cómo.

Viene así la segunda "C", la del ...

CONOCIMIENTO

El cómo hacer lo que debemos hacer; la información sobre las cosas materiales o inmateriales; la información sobre las situaciones o circunstancias: LA TECNICA, LA CIENCIA; el entendimiento, la razón natural, la noción; la información en general.

Esta "C" abre el campo infinito, que ha permitido y permite el desarrollo de la humanidad para bien y lamentablemente también para mal.

El ser humano debe constantemente salir de la ignorancia y cultivarse a sí mismo a través del conocimiento; mantenerse actualizado en lo relativo a las técnicas y a la información que requiere para desarrollar su vida: en lo personal, en lo familiar, en lo social y en lo empresarial. Aplicar el conocimiento para el logro de su bienestar, cumpliendo con sus deberes, respetando el derecho de los demás y haciendo respetar los suyos, con equilibrio y con ética.

El conocimiento como técnica, es el cómo hacer, *el saber hacer* (know how).

El conocimiento, como ciencia, es el principio, la causa y las consecuencias ciertas de las cosas, rigurosamente demostrables; es el cuerpo de doctrina metódicamente formado y ordenado que constituye una rama particular del saber humano.

El conocimiento en su más amplio concepto, es información. Se puede decir que la información es el medio del conocimiento; es la base para la instrucción, para la educación, para la cultura; actúa sobre el entendimiento, sobre la razón natural y permite tomar la noción de las cosas y de los acontecimientos. El conocimiento retroalimenta el concepto y genera nuevos conceptos o refuerza los ya presentes.

La tercera "C", la de la ...

CREATIVIDAD

Si el ser humano tiene concepto de lo que hace; es decir, sabe el por qué y para qué hace lo que hace; el por qué y para qué de las cosas; el por qué de determinadas situaciones o circunstancias de la vida. Si además sabe el cómo hacer lo que se debe hacer; es decir, tiene la técnica; la razón o motivo de situaciones o circunstancias; en una palabra tiene el conocimiento; entonces le ve sentido a lo que hace, le ve sentido a las cosas, le da sentido a las situaciones o a las circunstancias. En una palabra, es capaz de encontrarle el sentido de valor a lo que percibe o vive.

En estas circunstancias, con concepto y conocimiento, el ser humano por sí solo, ve surgir de sí mismo la tercera "C" que le permite darle valor agregado propio a lo que enfrenta, a lo que vive; esa tercera "C", es la CREATIVIDAD.

Crear según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, es *producir algo de la nada*; pero también es *Establecer, fundar, introducir por primera vez una cosa; hacerla nacer o darle vida, en sentido figurado. Crear una industria, un género literario (y por tanto cualquier otro género relativo al arte), un sistema filosófico, un orden político, necesidades, derechos, etc.*

Creatividad: *la capacidad de crear alguna cosa*

Los grandes logros de la humanidad y la totalidad de los elementos que conforman el bienestar, han surgido de la idea y la creatividad de personas inquietas, dando forma a conceptos, sin perjuicio del conocimiento, que puede haber venido después, cuando fue posible hacer realidad esas ideas.

La creatividad establece la diferencia cuando hacemos algo, en determinadas circunstancias, frente a determinados hechos; incluso nos puede hacer líderes y nos permite tomar ventaja sobre aquellos con los que competimos o nos verificamos o con los que nos sirven de una forma u otra como patrones de comparación. La creatividad nos permite elaborar a partir de la información, sobre las circunstancias que se suceden y que enfrentamos, lo que hace que podamos contribuir con nuestras ideas e iniciativas a mejorar esas circunstancias, o a prever nuevos acontecimientos.

La vivencia y exposición a esa diversidad de circunstancias en la vida y la inquietud del ser humano promueven en el cerebro la diferencia; ponen en funcionamiento el hemisferio derecho, nos hace menos formales; en una palabra damos rienda suelta a nuestra imaginación y aflora la creatividad. En el proceso de la vida, los conceptos y los conocimientos que vamos adquiriendo, promueven la imaginación para mejorar, configurándose un proceso de retroalimentación permanente; lo que hace que afloren nuevas ideas, nuevos conceptos, se dé paso a nuevos conocimientos y así sucesivamente

DIMENSIONES DE LA CREATIVIDAD

La creatividad se presenta pues, en función de lo que cuestionamos, de lo que buscamos o a lo que enfrentamos, en diferentes dimensiones:

- La que parte del cuestionamiento y la búsqueda y encuentra soluciones que transforman realidades, o da paso a nuevas realidades; que incluso a su vez dan paso a nuevos conceptos a nuevos conocimientos o nuevas técnicas, es la DIMENSION INVENTIVA de la Creatividad;
- La que a partir de lo existente, desarrolla y mejora una realidad, que incluso hace que se desarrollen los conceptos, los conocimientos y las técnicas existentes, es la DIMENSION INNOVADORA de la Creatividad;
- La que utilizando los conceptos y conocimientos ya existentes o presentes, toma algo que ya es una realidad y lo adecua a su necesidad, apela a la DIMENSION ADAPTADORA de la Creatividad;
- La que a partir de la percepción de una realidad externa y/o del estado anímico personal o colectivo, modela una expresión, es la DIMENSION INTERPRETATIVA de la Creatividad; esta es la creatividad del ARTISTA.

Es esta dimensión la que se aplica al juzgamiento de las circunstancias que nos rodean; nos permite interpretarlas y nos lleva a elaborar propuestas a partir de la información, que eventualmente entregamos para cooperar en mejorar las circunstancias que enfrentamos.

- La más difícil de explicar y de comprender, es la DIMENSION EVOLUTIVA de la Creatividad; la que se funda en lo filosófico, la que rompe la barrera de la lógica, la que nos proyecta a la profundidad sobre lo plano, la que combina lo real con lo abstracto, la que expresa lo abstracto, la que va más allá de lo perceptible: la cuarta dimensión.
- Hay una sexta de raíz inexplicable: la DIMENSION VISIONARIA de la Creatividad. Ella acompaña a seres humanos muy especiales, que han pasado, pasan y seguirán pasando por este Mundo y que tienen la capacidad, no de prever o adivinar el futuro (o tal vez sí?), sino de predeterminar lo que posiblemente sucederá, en base al comportamiento del ser humano en las diversas latitudes y a su raramente previsible evolución; es por ello que esta dimensión resulta inexplicable, pero no por ello deja de tener su fundamento en la inspiración investigadora y procreativa de esos seres humanos especiales.

LA CREATIVIDAD Y LAS CULTURAS

La cultura occidental es una mezcla de creatividad interpretativa e inventiva, con una cuna evolutiva a partir de la Grecia antigua.

La cultura oriental funda sus bases en la creatividad evolutiva, pero sus grandes logros recientes, parten de la creatividad adaptadora y gracias a su mística muy singular, se optimizan teniendo como fundamento la dimensión innovadora de la creatividad.

La cultura del llamado tercer mundo se basa fundamentalmente en la creatividad adaptadora, a pesar de la existencia de culturas milenarias con gran base evolutiva y con arraigo místico, que no pudieron o no supieron aprovechar las oportunidades a través de su historia o se toparon con el afán de conquista de culturas materialmente más desarrolladas.

ES POSIBLE PROMOVER NUESTRA CREATIVIDAD?

La creatividad se puede promover en cualquier tiempo durante la vida; obviamente cuanto más temprano, mejor; es por ello que los sistemas educativos deben poner especial atención a este aspecto, desde la educación inicial, pasando por la primaria, la secundaria y hasta la universidad.

La creatividad sigue a los "sueños" y nos pone en el camino del cambio y del liderazgo; nos inspira, nos hace perder el miedo y nos motiva a la acción; muchas veces rompe los "mitos" de las sociedades, le propone cambios e incluso influye en los comportamientos o modifica "creencias"; es por ello que es necesario desarrollar a los individuos de tal forma de hacerlos conscientes de sus posibilidades como seres humanos que basan su proyección colectiva en sus posibilidades individuales, en cualquier circunstancia de la vida.

A medida que sigamos leyendo, iremos encontrando motivaciones para ponernos en el camino del cambio, sin miedo al fracaso y en base a la promoción de nuestra creatividad y a su proyección en nuestra actividad individual y colectiva.

VEAMOS UN POCO MAS SOBRE CREATIVIDAD

Descubrir es encontrar; inventar es crear algo nuevo; innovar es mejorar; adaptar es adecuar; interpretar en su manifestación, es expresar; evolucionar es desarrollar; avizorar es estudiar, analizar y en base a ello proyectar.

El descubrimiento puede ser obra de la casualidad, obedeciendo a la inquietud del ser humano; puede ser resultado de la búsqueda y de la investigación; entonces la creatividad puede estar presente de la mano con el concepto y el conocimiento. El descubridor es hombre de acción, hombre inquieto, hombre en búsqueda de lo nuevo, de lo desconocido; por tanto, hombre creativo.

La inventiva es obra de la inquietud del ser humano generalmente expuesto a vivencias singulares, que han movido su imaginación creativa en búsqueda de nuevas realidades. Los chinos inventaron la pólvora (o tal vez la descubrieron por inquietud). Leonardo Da Vinci, fue un creativo inventivo además de interpretativo. Gütemberg, Bell, Edison, Strowger, Ford, Einstein,... fueron creativos inventivos que cambiaron realidades y transformaron los estándares y las condiciones de vida de la humanidad entera.

En un pueblo del oeste americano - creo que fue en Kansas City - habían dos sepultureros; uno de ellos era Almond Strowger quien preocupado porque casi todos los Clientes que partían eran atendidos por su competidor, lo que lo estaba llevando a la quiebra, decidió investigar el por qué.

Encontró que su competidor era "muy amigo" de la operadora del pueblo (ya existía el teléfono) y cada vez que alguien moría y los deudos llamaban, la operadora derivaba el Cliente, al otro sepulturero.

Strowger no siguió el expediente más sencillo de la época, cual era, convertir a la telefonista en Cliente suyo o tal vez de su competidor. Comenzó a pensar cómo eliminar la operadora sin convertirla en Cliente; dio rienda suelta a su imaginación creativa, azuzado por la necesidad y como resultado "inventó" el conmutador electromecánico rotatorio, que fue el origen de la telefonía automática ...

"la necesidad nos hace creativos"

Los japoneses partieron de su creatividad adaptadora (si se quiere, fueron "copistas") y en base a su cultura y a su mística, perseveraron y dieron paso a una creatividad innovadora sin precedentes en la humanidad; los siguen hoy los coreanos y vienen los chinos que muy probablemente cambiarán no sólo la demanda en el mercado mundial, sino también la oferta. Lo más rico en estos países orientales, es la conservación de sus raíces culturales y filosóficas; es decir, su creatividad evolutiva.

Si le preguntan dónde se inventó el reloj de cuarzo, inmediatamente pensará, si no lo sabe, que fue en el Japón. Pero no; la tecnología del cuarzo en los relojes fue lograda Suiza; pero los suizos prácticamente la descartaron, quedándose con el reloj mecánico, joya y orgullo de precisión.

Los japoneses tomaron la tecnología, aplicaron su creatividad innovadora y todos sabemos qué pasó después ...

Países milenarios como Egipto, la India, Perú, México y los de América Central, tuvieron culturas de arraigo evolutivo sin precedentes, donde la creatividad estuvo presente. A diferencia de Grecia que fue cuna de la cultura occidental en base a la creatividad evolutiva de sus grandes filósofos, las mencionadas culturas sufrieron la suerte de la conquista arrolladora de los países europeos, que lamentablemente no extendieron su rica cultura, sino más bien su espíritu aventurero expansionista, dando lugar en el tiempo a mixturas de razas que hicieron heterogéneos el alcance y niveles de vida en algunos de esos países, dejando en el más absoluto atraso a países como la India que supo conservar sus raíces místicas y que hoy se recupera con una proyección de gran magnitud a nivel mundial. Los poco tocados países africanos, que fueron espacio para espíritus aventureros depredadores, van desde bajísimos niveles de vida, a la influencia occidental más reciente con elevados niveles de vida, gracias al petróleo existente en algunos de esos países y que ha dado origen a conflictos que ponen en peligro a la humanidad entera.

En todas las culturas y países del orbe está presente en muchos de sus hombres, algunos lógicamente destacables por su calidad, la creatividad interpretativa que, como se mencionó, toma su inspiración de realidades externas o de estados de ánimo propios o colectivos, que terminan expresando a través del verbo, la música, la pintura, la escultura, incluso la danza y la mímica, para deleite y enriquecimiento espiritual propio y de los demás que aprecian su expresión. Hablamos del ARTISTA.

Existe además otro tipo de artista, el que sirve a los fines de comunicación de las empresas para promoverlas y promover sus productos: el publicista; que necesariamente debe crear informándose e interpretando primero y adaptando e innovando luego, para finalmente expresar y comunicar.

Debemos incluir en la dimensión interpretativa de la creatividad, a destacados políticos, economistas, profesionales y personas ilustres en general que interpretan (o interpretaron) realidades, elaboran y proponen (o lo hicieron en el pasado), buscando de mejorar el marco de referencia para el logro de mejores niveles de bienestar en sus respectivos países y en el Mundo en general.

Mencionamos para terminar, un ejemplo pasado de creatividad visionaria: MICHAEL DE NOSTRADAMUS, cuyas predicciones, muchas ya ocurridas y comprobadas, resultan inexplicables; y ejemplos vivientes: ALVIN TOFFLER y JOHN NAISBITT.

La creatividad nos hace diferentes, nos hace avanzar, nos produce bienestar, nos da alegría, nos da paz; es fundamental para vivir mejor.

Viene entonces la cuarta "C", la del ...

CRITERIO

Tenemos concepto, el por qué y para qué de lo que hacemos o de las circunstancias; sabemos el cómo hacer lo que debemos hacer y tenemos información - conocimiento; tenemos creatividad, somos diferentes y podemos tomar liderazgo; pero no sabemos tomar decisiones ...

Surge la cuarta "C", la del CRITERIO. Aquello que nos permite discernir y nos hace decidir; clave en el aspecto de oportunidad y orientación para la ACCION. Aquello que nos hace tomar una u otra alternativa, en base al conocimiento disciplinado; combinando juicios que cruzan muchas veces las barreras interdisciplinarias. El juicio de base real para ponerse en acción.

Con el CRITERIO se mezcla necesariamente la SABIDURIA que da la madurez y la experiencia del individuo y que apoya en forma decisiva la elección del camino y del tiempo.

Sin criterio, de muy poco o nada nos sirve ser conceptuosos, concedores y creativos; tendremos dificultades en la calidad y/o oportunidad de las decisiones y a menos que el azar nos dé la mano, nuestras acciones serán tardías, ineficaces y fallaremos.

Llegamos a la quinta "C", la de la ...

C O N F I A N Z A

Esta "C", es la CLAVE DEL EXITO. Es la fuerza que nos reconocemos a nosotros mismos para hacer y lograr. La fuerza que reconocemos a los demás para hacer y lograr y por ello es la base para el TRABAJO EN EQUIPO CON EXITO. Es creer en nosotros mismos, en los demás relacionados con nuestra acción y en lo que hacemos.

La confianza es además en el aspecto afectivo y de relación, deposito de valor moral en otra u otras personas.

Es también la base para el desarrollo humano individual y colectivo. Por contra, la desconfianza es la base para la destrucción moral e incluso material, del ser humano.

No se puede concebir la evolución de la sociedad en bienestar, si no existe la confianza. No se puede lograr el éxito, si no se tiene como base de partida la confianza.

Imagínense, tenemos concepto, conocimiento; somos creativos y de muy buen criterio; pero nos tiemblan las piernas a momento de ponernos en acción; le tenemos miedo al fracaso. No lograremos absolutamente nada.

Pero, si tenemos confianza entonces requerimos de la sexta "C", la de la ...

C O N S T A N C I A

Perseverancia en la ACCION, por sobre todo lo bueno y lo malo; lo positivo y lo negativo. Sin esta "C", nuestros logros serán intermitentes o no serán. Aquí está la disciplina que se requiere para alcanzar el éxito. La persona constante, persevera y a pesar de los problemas, sigue adelante, demuestra carácter, refuerza su confianza y la confianza que en él tienen los demás.

En cambio, la persona sin fuerza propia, no puede ser constante; desmayará, se diluirá, reforzará su miedo y se alejará del éxito.

Por otra parte, aquel que se tiene confianza y que por tanto, no tiene problema para ponerse en acción, pero que no tiene constancia, logra y duerme sobre sus laureles, no tiene disciplina; se torna en una persona poco o nada confiable; perderá la consideración y el respeto de los demás que están relacionados con su acción y terminará aislado.

Pero, somos constantes, tenemos disciplina, no desmayamos; entonces para hacer una gerencia de sí mismo exitosa, debemos observar la séptima "C"; la de la ...

C O H E R E N C I A

COHERENCIA, define la línea de conducta; significa consistencia en la acción; lógica positiva en la correlación y concatenación de los pasos para lograr los objetivos que se persiguen.

La vida es como un camino angosto y sinuoso, donde a un lado se tiene cerros y al otro el abismo. Corren en el mismo sentido unos con mayor velocidad y otros más lentos; vienen también con variadas velocidades, muchos en sentido contrario. Además, la pista no es de lo mejor, está llena de baches y de piedras que debemos eludir en cada tramo. Obviamente que ante el peligro inminente, debemos virar hacia el cerro; podremos atascarnos, pero luego de un esfuerzo, nos volveremos a poner en camino. Incluso si caemos en un bache o topamos con una piedra, podremos recomponer y continuar. Lo definitivo para no llegar, es virar hacia el abismo por eludir el obstáculo que se nos presente en el camino.

Si continuando adelante encontramos señalización que nos indica "curva peligrosa", bajemos la velocidad prudentemente; si encontramos una señal que nos indica "virar a la derecha", viremos a la derecha, no sigamos de frente ni viremos a la izquierda, pues caeremos al abismo.

La COHERENCIA, significa seguir en el camino en forma consistente y observando la señalización que puede ser impuesta para bien por otros, o que nos imponemos nosotros mismos como norma de conducta. La COHERENCIA, es respeto por sí mismo y por los demás; es observar la aceleración y la velocidad correcta; es ser prudente, no cometer excesos, sin caer en el temor, ni dejar de asumir en momentos claves o críticos, una dosis de riesgo.

La incoherencia nos causará problemas, nos tornará poco o nada confiables y no tendremos consistencia en el logro del éxito.

Llegamos a la octava "C", la del ...

CONTROL

Simplemente la verificación de cómo avanza lo que nos proponemos hacer; a través del CONTROL, rectificamos, ratificamos o complementamos la acción!; verificamos si nuestros recursos como personas son los necesarios para llegar a la meta, o debemos hacer acopio de energía y voluntad, o debemos procurar recursos materiales si es el caso (tanto en lo personal, como en lo colectivo), para la realización.

Muchas veces el CONTROL resulta desagradable, pero dentro de la conducta y disciplina en la acción, debemos aceptarlo en forma natural; no como elemento base para, verificada que esté una dificultad o un problema, buscar el culpable y reprenderlo; sino como elemento coadyuvador al logro de los objetivos.

El AUTOCONTROL, en sus dos connotaciones (la de freno de nuestros impulsos en determinadas circunstancias; y la de verificación de lo que vamos haciendo o cómo vamos avanzando), es fundamental en el camino de la vida y muchas veces determinante en el nivel de EXITO que alcanzamos, o del FRACASO con el que nos podemos quedar si no reaccionamos a tiempo.

La novena "C", la de la ...

COMUNICACION

Somos equipo, debemos compartir. Comunicarse significa llegar a los demás y compartir. Para ello, no debemos confundir lo importante con lo complejo (para algunos lo importante necesariamente debe ser complejo y terminan incomunicados); la comunicación tiene un ingrediente fundamental para el éxito: *la simplicidad*.

Nada más divino, que la divinidad de la simplicidad y muchas veces que difícil resulta ser simple!. Si debemos compartir los objetivos con los miembros del equipo, debemos formular y

desarrollar los objetivos de manera simple, de tal forma que todos empujen en el mismo sentido.

Comunicarse implica saber escuchar, ya que la comunicación es necesariamente en dos sentidos. Si fallamos en escuchar, fallaremos en comunicarnos. Si sólo hablamos nosotros, no nos estamos comunicando, estamos transmitiendo.

En un Programa al que asistí, un Profesor sostenía que ...
- *la comunicación es la transmisión de la verdad.*

De inmediato me asaltó una duda: y la mentira que? pensé, replicando sin demora:
- *para aceptar tal afirmación, debes explicar cual es la perdurabilidad relativa entre la verdad y la mentira.*

Hubo un buuhh... en la sala (había agredido el principio elemental de la comunicación: hablé en difícil). Finalmente de la discusión no terminó de hacerse la luz. El profesor tendría razón, pues la mentira descubierta si bien no se convierte en verdad; la verdad es, que lo que se trató de transmitir fue mentira. Quedaría un cabo suelto: la mentira no descubierta, que queda como equivocación o como un hecho tomado como cierto, pero que sin duda llevará a la confusión por ser una comunicación defectuosa (léase incomunicación para los efectos del logro de lo real).

Imagínense si nosotros nos transmitimos falsedades o mentiras; nos estaremos incomunicando nosotros mismos. No seremos capaces de autoanalizarnos correctamente y por lo tanto la autocrítica y la enmienda no existirán en nuestro esquema.

La comunicación efectiva hacia nosotros mismos, significa capacidad de reconocimiento de la realidad, la capacidad de autoanálisis, la capacidad de autocrítica y como consecuencia, la enmienda y el logro del éxito.

En términos prácticos y más amplios, se puede sostener que la **"COMUNICACION es la transmisión efectiva de la información"**.

Ahora, si la información es cierta, la comunicación será eficaz y coadyuvará a resultados positivos; si la información es incorrecta o falsa, el resultado a que se arribará será errático y generalmente negativo.

Debemos incidir y remarcarnos continuamente, que para que la comunicación sea eficaz, debe ser lo más simple y directa posible.

Finalmente la décima "C", la del ...

COMPROMISO

Nuestro nombre, nuestra cara, nuestro sello personal en la ACCION. Base para la credibilidad que ganamos de los demás y que son base a su vez, para el apoyo que requerimos en la acción.

El COMPROMISO implica responsabilidad, implica dedicación, implica identificación con el equipo y con la acción; significa no abandonar, no desmayar, levantarse sobre las fallas y sobre las situaciones que calificamos de "fracaso"; significa lograr; significa llegar; es la base y el fundamento de la autorealización.

LAS OTRAS C's:

Hay otras C's, también importantes, pero que son parte inherente a la acción que se realiza observando las "10 C's", o como consecuencia de la buena práctica de éstas:

- La CONCENTRACION; está presente en las "10 C's"; acompaña a la ACCION misma.
- La mencionada CREDIBILIDAD, que es un resultado de la ACCION y termina calificando a la persona. Está inmersa en el Compromiso y en la Coherencia.
- La CONDUCTA del individuo en la ACCION, que define la buena, regular o mala orientación que uno mismo da a lo que hace. Está inmersa en la Confianza, en la Constancia, en la Coherencia y en el Compromiso.
- El CARIÑO que ayuda muchísimo en la acción a la persona, por cuanto le quita peso a lo que hacemos, ya que hacemos lo que hacemos, porque queremos y no porque debemos o nos obligan a hacerlo.
- La CONSIDERACION por los demás que está inmersa en la Coherencia y el Compromiso y que refuerza el trabajo en equipo a través de la Confianza.
- y la CALIDAD ?. La Calidad es un resultado de la acción llevada a cabo de la manera correcta, con cariño; es decir, practicando las "10 C's". Si no hay Calidad, es porque hemos fallado en algo; si revisamos, encontraremos sin ninguna duda, que hemos fallado en una o más de las "10 C's", o que no tenemos cariño por lo que hacemos o carácter para perseverar.

Todo esto nos hace COMPETITIVOS.

Para una buena GERENCIA DE SI MISMO, se debe construir en la mente, un mecanismo de revisión automática y permanente de la "10 C's" en cada acción que se realiza en búsqueda de lograr cada objetivo; y como parte del mecanismo, examinar la CALIDAD del resultado.

Finalmente, todas la C's son posibles gracias a una que debe funcionar bien: la "C" de CEREBRO, a la que dedicamos una buena parte del capítulo siguiente.

LA PERSONA, LA EMPRESA Y LA GERENCIA

Todo buen Gerente de sí mismo, tendrá ventajas importantes para proyectar su acción personal o individual, al trabajo colectivo que implica la Empresa.

Un buen Gerente de Empresa, necesariamente es buen Gerente de sí mismo. *"La caridad comienza por casa"* reza el dicho. Las condiciones de autogerenciamiento, las "10 C's", son aplicables en la Empresa y el buen Gerente debe proyectarlas para que todo el personal a su cargo, las ponga en práctica. Logrará así, magníficos resultados trabajando en equipo, dentro de un ambiente de sana y leal competencia.

Un equipo gerencial tendrá óptimos resultados y será competitivo, si todos sus miembros se aplican a las "10 C's". Será más fácil planificar, distribuirse el trabajo, ponerse en acción y lograr los objetivos empresariales y del equipo.

Si bien la revisión de la "10 C's" debe configurarse en nuestra mente y ser automática en cada circunstancia de la vida en que nos proponemos lograr algo, es bueno iniciarse con la ayuda de papel y lápiz, para lo cual incluimos un formato de autocontrol en el **ANEXO 1**. Si no tenemos éxito, también resultará importante la ayuda, pues sin duda habremos fallado en alguna de las "C's". Conviene revisarlo para apoyar el análisis y la rectificación, hasta lograr la mentalización.

Una vez que interiorizamos en nuestra mente esta regla práctica, la revisión se hará como se menciona, de manera automática, casi sin darnos cuenta; cuando alguna "C" no es observada, inmediatamente haremos conciencia de tal falta y buscaremos de corregirla. Ello se logra con la práctica y la repetición continua.

Si aún no nos damos cuenta en la fase previa a la acción, el resultado nos lo hará evidente. Si todo sale bien y con calidad, no pasa nada; pero si sale mal, revisaremos y encontraremos que alguna "C" falló. Vendrá la corrección hasta que se logre el éxito y hasta que el mecanismo mental se haga totalmente automático y la revisión de las "10 C's", simultánea.

En la empresa la revisión debe ser sistemática, de modo de garantizar que el resultado de la acción sea eficaz y se logre la calidad.

LAS "10 C's" y EL VALOR - *"para alcanzar el éxito, hay que entregar valor"*

Valor significa la cualidad de algo que se da en poseer; o el alcance de la significación o importancia de algo; o el grado de utilidad o aptitud de algo para satisfacer una necesidad o generar un bienestar; o la aptitud moral y cualidad de ánimo para asumir un reto o una responsabilidad; entre otros significados.

Encontramos una correlación del sentido de **valor** para el éxito, en función de las "10 C's".

En efecto, el **concepto** es la base para dar **sentido de valor** a lo que la persona hace o emprende o a la circunstancia que se juzga, buscando el consenso. El **concepto** da paso al **conocimiento** y este realimenta el **concepto** y por tanto, le agrega **valor**.

El **concepto** se integra a los **valores de contexto, de identidad, de novedad y de futuro**.

La **creatividad** enriquece el **concepto** y el **conocimiento**; genera nuevos conceptos y conocimientos; por tanto agrega valor e incluso puede constituirse en el punto de partida del **valor de calidad de vida**. Integra los **valores de contexto, de identidad y de futuro**.

La **dimensión inventiva de la creatividad** da paso a nuevas realidades, por tanto ofrece **valor de origen**; integra el **valor de novedad**. La **dimensión innovadora** como se ha dicho, propicia el "paso adelante" y genera la conformación del **valor singular**; integra el **valor de la novedad y el valor de la moda**. La **dimensión adaptadora** ofrece el **valor de utilidad circunstancial**. La **dimensión interpretativa** da el **valor de atracción**, e integra el **valor de la moda y el valor cultural**. La **dimensión evolutiva** ofrece el **valor filosófico** e integra el **valor cultural y de futuro**. Y finalmente la **dimensión visionaria** de la creatividad, ofrece el **valor predictivo y por tanto de futuro**.

El **criterio** propicia el **valor de oportunidad** y el **valor de ubicuidad**; la **confianza** ofrece el **valor moral** o de **cualidad de ánimo**.

La **constancia** y la **coherencia** determinan la conducta y refuerzan los valores de la **confianza** y por reflejo positivo, generan en forma integrada el **valor de la seguridad y de futuro**.

El **control** y la **comunicación** como mecanismos de utilidad práctica, agregan **valor de seguridad** y de **oportunidad**, reforzando el **valor de contexto**. La **comunicación** gravita en la apreciación de todos los valores.

Finalmente, el **compromiso** otorga a la acción, el **valor de identidad** de la persona o entidad activa.

Obviamente, todos los valores deben ser perceptibles, sino dejarían de ser valores; y por lo tanto deben dar paso a su tangibilidad en la realidad. Los valores filosóficos son percibidos por manifestaciones tangibles (aunque muchos no los perciban) y resultan gravitantes en el quehacer de la humanidad en general y particularmente de las personas y de las empresas.

Los valores predictivos tienen una utilidad de orientación en función de la confianza que generan aquellos a quienes se le reconoce la creatividad visionaria.

Los valores de atracción por otro lado, generan preferencia y en conjunto con los valores singulares producto de la innovación, propician los valores de la moda.

Existe pues una íntima relación entre cada una de las “10 C’s” y los valores. Si ganamos la disciplina de conformar nuestras acciones con las “10 C’s” y las mentalizamos, los resultados serán “resultados de valor” y como consecuencia se logrará el **valor de la calidad**.

Hemos agregado un valor muy importante, el **valor de futuro**, que resulta de la integración de todos aquellos valores de proyección, a partir del concepto que da el sentido de valor a la acción; siguiendo por la creatividad, especialmente la creatividad evolutiva y la visionaria; y por cierto la confianza, la coherencia, la constancia, el control y fundamentalmente el compromiso.

Las “10 C’s” de la Persona de Exito, la Generación y la Integración del Valor

“C”	Característica	Generación de Valor	Valor Integrado
Concepto	Base del Valor Busca el Consenso	Sentido de Valor	Valor de Contexto Valor de Identidad Valor de Novedad Valor de Futuro
Conocimiento	Realimenta el Concepto	Valor de la Información. Agrega valor al Concepto y a la Creatividad.	Valor de Contexto Valor Técnico Valor de Cultura
Creatividad	Mejora el Conocimiento. Da lugar a nuevos conceptos y nuevos conocimientos	Valor de Calidad de Vida / Valor de Uso. Agrega Valor y origina nuevos Valores.	Valor de Contexto Valor de Identidad Valor de Futuro
• Inventiva	Genera nuevas realidades	Valor de Origen	Valor de Novedad
• Innovadora	Genera nuevos conceptos. Propicia la diferencia. Mejora realidades	Valor Singular	Valor de Moda Valor de Novedad
• Adaptadora	Adecua lo existente a la realidad.	Valor de Utilidad	
• Interpretativa	Base del Arte. Genera atracción	Valor de Atractividad	Valor de Moda Valor Cultural
• Evolutiva	Fundamento	Valor Filosófico	Valor Cultural Valor de Futuro
• Visionaria	Trascendencia	Valor Predictivo	Valor de Futuro
Criterio	Juicio que determina el momento de la verdad	Valor de Oportunidad Valor de Ubicuidad	
Confianza	Fuerza de contenido para ponerse en acción	Valor Moral (Cualidad de Animo)	Valor de Confianza Valor de Futuro
Constancia	Refuerza la confianza que es otorgada. Determina la conducta	Da seguridad y confianza	Valor de Seguridad Valor de Confianza Valor de Futuro
Coherencia	Refuerza la confianza que es otorgada. Determina la conducta	Agrega confianza	Valor de Confianza Valor de Futuro
Control	Medio para ajustar / corregir la acción	Agrega seguridad y sentido de Oportunidad	Valor de Seguridad Valor de Futuro
Comunicación	Medio para darse a conocer. Transmisión de la Información	Agrega Seguridad, Confianza y sentido de la oportunidad. Gravita sobre la apreciación de todos los demás valores	Valor de Seguridad Valor de Confianza
Compromiso	Conlleva la identidad y el honor de sujeto actuante		Valor de Confianza Valor de Identidad Valor de Futuro

Empresarialmente hay tres reflejos de valor cuando se hace una correcta práctica de lo descrito, tanto a nivel de las personas como de la empresa:

1. el **valor del Cliente** que no es sino la respuesta que representa el Cliente para la empresa, cuando él ha percibido los valores que esta le entrega y su percepción de estos valores es positiva; es decir, que el producto y los servicios que le entrega la empresa, le producen el beneficio que él espera por el precio que paga. Únicamente entonces se manifiesta para la empresa el valor del Cliente.

El Cliente no percibe el precio del producto: simplemente lo paga y le es absolutamente objetivo; lo que el Cliente percibe, es el beneficio que le produce satisfacción o placer. La calidad es un atributo y la excelencia un calificativo utópico y paradigmático; para el Cliente sólo hay dos manifestaciones de la calidad: la del producto y la del servicio; y lo que busca al poseerlo, es el éxito a través de la satisfacción de la necesidad sentida.

Cuando el Cliente queda satisfecho, él decide continuar, entrega su fidelidad y entonces se convierte en valor para la empresa; un Cliente insatisfecho no representa valor, pero no por efecto de su decisión, que es la que finalmente se manifiesta, sino por causa de la empresa. En una palabra, la empresa entrega valor y genera valor.

Por tanto resulta un tanto engañosa la ecuación:

$$\text{calidad percibida} + \text{precio percibido} = \text{valor del mercado}$$

cuando la ecuación correcta es:

$$\text{valor entregado} + \text{satisfacción sentida} = \text{valor generado} = \text{valor del Cliente}$$

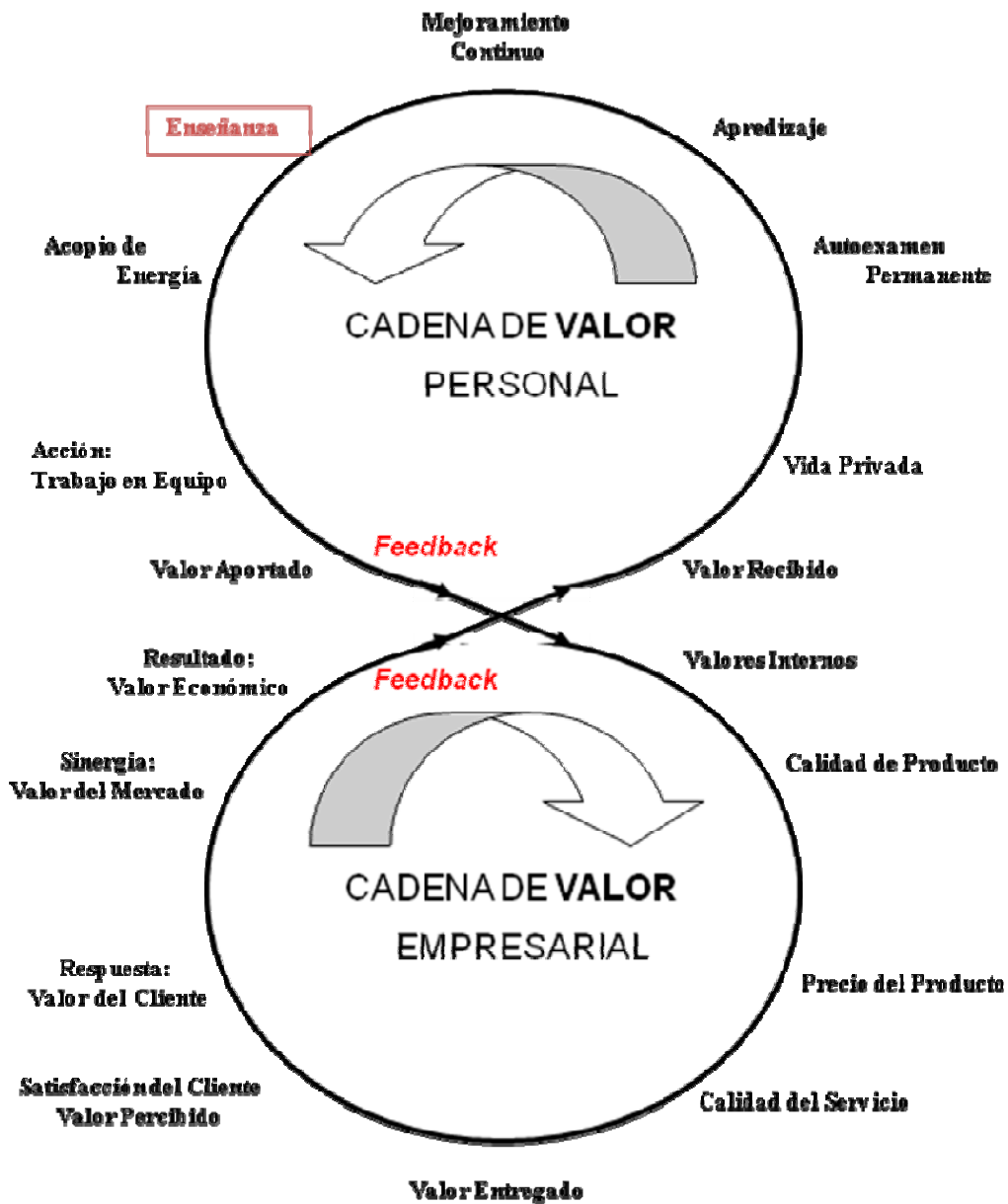
2. el **valor del mercado**, que no es sino la consecuencia sinérgica del **valor de los Clientes**. Se reitera: la calidad es un atributo y el precio un elemento indesligable y objetivo, que sirven como base de evaluación para determinar el valor entregado por la empresa, en su tránsito a concretarse en generación de valor para el Cliente por efecto de la satisfacción sentida, convirtiéndose en valor para la empresa, integrándose así el valor del mercado.

La persona resulta ser un eslabón en la cadena, formando parte por un lado de los valores internos de la empresa y/o por otro lado, del mercado en su papel como Cliente. La cadena de valor está conformada por:

3. finalmente el **Valor Económico**, que no es sino el resultado final para la empresa, que retribuye su esfuerzo, su profesionalismo y su transparencia ante el Cliente.

Mucho se habla y escribe sobre el "Valor Económico", pero como está dicho, este es una consecuencia de la buena performance de la empresa en toda la cadena de valor y específicamente en lo relativo a los valores internos que son los que permiten a la empresa ofrecer productos de calidad y servicios de calidad, que tienen como común denominador a los recursos humanos, fundamento de la empresa y de sus resultados.

El valor económico de la empresa no está en las cifras, está en la visión del empresario y en su filosofía hecha realidad, a través de la óptima productividad de sus recursos humanos, de su infraestructura técnica y administrativa; así como de los sistemas y de la tecnología que aplica en la gestión y en la operación, de todos los aspectos empresariales.



La Cadena de Valor de la Empresa tiene relación integrada con la Cadena de Valor Personal retroalimentándose permanentemente.

La persona recibe valor de la empresa en la forma de remuneración económica (motivación extrínseca) y de mejoramiento personal (motivación intrínseca), para terminar aportando valor a la empresa al proceso productivo y a los valores de la organización (motivación trascendente), poniendo la base de los valores internos de la empresa.

Antes de entrar a imprenta la primera edición de este libro, reabrí este capítulo para insertarle el siguiente comentario:

Estuve hace poco tiempo en Chile en compañía de mi hermano Oscar; una noche visitamos a familiares residentes en Santiago (una pareja de esposos primos, que tienen una hija casada con profesional chileno, que a su vez tienen cinco hermosos hijos). Luego de la cena conversamos sobre la extensión profesional que nuestro sobrino chileno sigue en una prestigiosa Escuela de Negocios de ese país; y como no podía faltar en conversaciones que sobre el tema sostengo con la intervención de mi hermano Oscar, sobrevino nuestra antigua discrepancia sobre excelencia y éxito. Hablamos además, de la creatividad y la innovación; en la sala se sostenía que la creatividad era exclusivamente innovación.

Como lo que acaban de leer en este capítulo, ya estaba escrito desde meses atrás y transmitido en múltiples seminarios desde hace no menos de tres o cuatro años, me permití aclarar sobre las distintas dimensiones de la creatividad, al tiempo que graficaba que la creatividad japonesa había comenzado por la dimensión adaptadora (casi copista) y evolucionado a través de la dimensión innovadora de la creatividad. Sufrí casi un cargamontón de parte de los asistentes.

Uno de ellos, sostenía que la adaptabilidad no era creatividad en absoluto. Alguien dijo que "los artistas no eran creativos ???" agrediendo la creatividad interpretativa que los asiste. Se dijo también que las "10 C's" no tenían sentido práctico, pues las empresas debían innovar y no tenían tiempo para estar haciendo ese tipo de revisiones tediosas etc. ...

Por momentos la discusión resultó acalorada, incluso llegué a molestarme en algunos pasajes de la conversación, pues me dijeron que antes de publicar este libro debía someterlo a confrontaciones en "mesas redondas", a lo que acoté que había distribuido muchas copias entre varios colegas que lo habían criticado dándome opiniones y sugerencias. Uno de los más críticos fue precisamente Don José Valdez Calle, quien prologa el libro y que me dio tal vez el mayor de los elogios cuando me dijo: "Lucho, quiero felicitarte; este libro será de lectura obligada para todos mis hijos y todos los que trabajan en mis empresas..."

Recalqué sobre la no aplicación secuencial de la práctica de las "10 C's", explicando la necesidad de su mentalización y de su automática simultaneidad una vez se logre interiorizar su utilización. Es más, recomendé a mi sobrino que en los "casos" que veía en su Programa de Extensión sobre Servicios que seguía en la Escuela de Negocios, practique la aplicación de las "10 C's", invitándolo a que exponga un ejemplo para graficarle la utilidad de esta práctica. Me dijo:

- A ver en el caso de EURODISNEY, donde se falló?

me apresuré a contestarle:

- En la "C" del conocimiento.

me replicó:

- imposible, como crees que esa gente no tendría el conocimiento para hacer EURODISNEY, después de la experiencia en los Estados Unidos.

contesté:

- conocimiento pleno del mercado ...

En efecto, esa fue la falla. Asumieron como cierto un análisis del mercado que arrojaba la referencia de los europeos por visitar "Disneyworld", pero en los Estados Unidos, como parte de sus planes turísticos al continente americano; evidentemente, no había el mismo interés por visitarlo en Europa misma.

Mi sobrino aceptó en silencio y le reiteré que aplique esta práctica para el análisis de casos.

Me incidió que la creatividad no requería del conocimiento, a lo que asentí, pero remarcando que las realizaciones sí.

Me expuso el caso del "Walkman" de Sony, como un caso de innovación, de creatividad pura. Sólo remarqué que la Sony no había inventado nada; sólo había innovado

miniaturizando tecnologías existentes, por lo tanto su creatividad era innovadora, otorgándole un "valor de uso" a una radio-grabadora, pero no habían creado la tecnología ni de la radio ni de la grabación; es decir, no había creatividad inventiva.

En cuanto a la creatividad adaptadora, les grafiqué el caso de un contratiempo mecánico en cualquier pista del Perú y la aparición salvadora de un mecánico de provincia al que nunca imaginarían encargarle la reparación de su auto y que sin repuesto alguno ni herramientas adecuadas, abría el motor y con un gancho de cabello o un imperdible, echaba a andar el automóvil, recomendando que una vez llegue a Lima le haga ver la falla en tal parte del motor. No es acaso ello una muestra de creatividad adaptadora?

Lo de la creatividad de los artistas, no resistía análisis. Terminó la reunión con mucha alegría y hasta la próxima.

4. PRODUCTIVIDAD ESTRATEGICA A TRAVES DEL FACTOR HUMANO

El más importante de los Activos de una Empresa, es el Activo Humano; y es el que más se debe cuidar, pues cuando la empresa posee personas que encuentran el éxito dentro del marco de éxito de la empresa en sus respectivas posiciones dentro de la organización, será una empresa de éxito y lo que es más importante, con proyección a mejores niveles de éxito. Es muy simple: lo que hace la empresa, lo hacen las personas que en ella trabajan, no las máquinas que únicamente son herramientas para hacerlo en forma más productiva.

ACTITUD DE LA DIRECCION

La primera visión empresarial, es la VISION DE SU MERCADO (porción de la Sociedad a la que satisface una necesidad sentida, a través de la oferta de bienes, productos y/o servicios que le generen bienestar).

Esta visión se puede dar porque se detecta una necesidad, o porque creativamente se promociona una necesidad en el mercado.

La segunda visión empresarial, es cómo se quiere o qué se quiere que la empresa sea en el mercado:

- la líder, la primera en su género;
- líder en un determinado producto o especialidad;
- la segunda; la seguidora del líder; la tercera ...; estar entre las 10 principales;
- la mejor, no necesariamente la más grande;
- la única en su género? ...; y cuándo?

Con estas dos visiones, el empresario, la dirección y gerencia de la empresa, se integran y hacen la DEFINICION DE LA EMPRESA, desarrollando y proyectando una CULTURA EMPRESARIAL, que deben compartir primero con todo el personal de la empresa; y luego con sus proveedores, con sus distribuidores y finalmente con sus Clientes.

LA VISION DEL EMPRESARIO y LA CULTURA EMPRESARIAL, servirán de base para definir la orientación estratégica de la empresa.

Los planes y el presupuesto de la empresa, fijarán la agenda de la gerencia en los diferentes niveles de la organización y determinarán los FACTORES CRITICOS DE EXITO de cada persona clave de la organización; y si se quiere, de todos y cada uno en la organización.

A partir de la Agenda de Gerencia se debe, en función de las prioridades, dedicar no menos del 50% del tiempo, a resolver la prioridad N° 1; una vez resuelta, el 50% se dedicará a la nueva prioridad N° 1; y así sucesivamente.

Los gerentes, en busca de una participación extendida de todos en la empresa, con mayor eficiencia y productividad, deben acercarse a su personal permanentemente; a diario comentar con alguien del personal la VISION Y LA CULTURA DE LA EMPRESA; y de esta manera compartirla. Deben también estar cerca de la INFORMACION y especialmente de los CLIENTES.

Destacar al personal en sus logros y estar atentos a corregir oportunamente las deficiencias. Todas las áreas de la organización deben ser contactadas por la gerencia, personalmente y a través de la información; se encontrará que esta es una manera eficaz de lograr más y mayor calidad en la participación del personal de la empresa.

Gerenciar en movimiento; evitar la inmovilidad en la oficina. Buscar de organizar Programas de Mejoras en las distintas áreas; con los proveedores, con los distribuidores e incluso con los Clientes.

Permanente autodiagnosticarse en su función gerencial y de liderazgo e ir mejorando las deficiencias naturales en algunos de los múltiples aspectos de gerencia.

Observar periódicamente el nivel de motivación en toda la organización, en términos de aspectos humanos y funcionales. Tener en cuenta el siguiente cuadro de la multidimensión empresarial y gerencial.

LA DIMENSION DEL DIRECTIVO, LA EMPRESA y LA MOTIVACION (*)

<u>DIMENSION DIRECTIVO</u>	<u>DIMENSION EMPRESA</u>	<u>ACTUA SOBRE</u>	<u>OBJETIVO EMPRESA</u>	<u>OBJETIVO INDIVIDUO</u>	<u>DIMENSION MOTIVACION</u>
Estratega Extrínseca	Efectividad Oportunidades Negocios	Productividad	Producción	Incentivos	
Ejecutivo	Atractividad Estructuras Sistemas/Procedim.	Habilidad	Participación	Reconocimiento	Intrínseca
Líder	Unidad Deberes Valores	Responsabilidad	Integración	Identificación	Trascendente

(*) Del PAD de la Universidad de Piura

El Empresario, es fundamentalmente "estratega"; el Gerente, es normalmente "ejecutivo" y "líder" y participa en el desarrollo de la estrategia. La experiencia muestra que no es frecuente encontrar en una persona las tres características marcadas. Normalmente se es empresario; se puede ser un "estratega" sin necesariamente ser empresario; se puede ser un "ejecutivo" y servir en forma eficiente a los fines de la empresa; o se puede llegar a ser "gerente", cuando además de ejecutivo, se es "líder".

Esto no quiere decir que el empresario no pueda tener características de "líder", porque en efecto y de hecho lo es, sino no podría emprender. Tal vez su liderazgo lo proyecta fundamentalmente, como producto de su creatividad y empuje, a llevar a su empresa hacia el mercado, más que a la conducción de las personas dentro de la empresa, lo que normalmente delega en el gerente.

Cuando hay un liderazgo empresarial efectivo, una organización eficaz y a la vez un liderazgo gerencial efectivo, la persona actúa y aporta más allá de los incentivos económicos, se integra porque se siente más realizado profesional y técnicamente y a la vez se identifica con la empresa; todo ello repetimos, gracias a las buenas características gerenciales y al buen ambiente empresarial.

DESARROLLO DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL PROCESO DE PENSAR

Con qué contamos?

“Contamos con nuestra inteligencia, nuestra habilidad, nuestro talento, nuestra voluntad, que se manifiestan a través del pensamiento, de la expresión y de la acción”

Elevar la productividad en el proceso de pensar en las personas, equivale a mejorar la productividad en lo que hacemos, en la empresa en la que laboramos; pues ello significa trabajar en la promoción de la CREATIVIDAD, cuya aplicación en cualquier orden de actividad, tiende a mejorar las condiciones normales o prevalecientes en las circunstancias que se enfrentan.

Ello se logra a través de técnicas de DESARROLLO DE LA INTELIGENCIA, ya extendidas y aceptadas en muchas latitudes.

El hemisferio izquierdo del cerebro (que gobierna las funciones motrices del lado derecho del cuerpo), es el lado formal, el lado que más se utiliza en la vida a medida que se estudia y se adquieren conocimientos. Nuestro sistema educativo procede de la escuela francesa de Jean Piaget, que es fundamentalmente formal y memorista.

El hemisferio derecho del cerebro (que gobierna las funciones motrices del lado izquierdo del cuerpo), es el lado inquieto, que busca salir de lo formal y encontrar soluciones distintas a las convencionales: las soluciones creativas.

El cerebro está formado por neuronas; según observaciones científicas, el número de neuronas es de 10 elevado a la 23 (o tal vez más?). Estas se consumen o mueren diariamente por efecto de emociones fuertes, del uso del cigarrillo, del café, del alcohol, o de sustancias más fuertes como las drogas, que sin permitir que el ser humano utilice eficazmente el cerebro, lo liquida.

El ser humano utiliza en la práctica, un porcentaje muy bajo de su capacidad cerebral; y la capacidad no utilizada, es desarrollable. Las técnicas de Desarrollo de la Inteligencia, tienden a promocionar la mayor utilización del lóbulo derecho, lado creativo del cerebro, con el objetivo de elevar la productividad en el proceso de pensar.

Albert Einstein antes de morir, donó su cerebro para que sea investigado. El primer resultado de la investigación arrojó: cerebro casi nuevo!! Cómo estará el nuestro?

Según observaciones se sostiene que, si no se ingieren sustancias destructivas como las drogas; si se tienen las emociones que normalmente se presentan en la vida; cigarrillo, café y

licor en cantidades normales, no excesivas, la máxima productividad cerebral, se alcanza a los 69 años; a partir de los 70 años, la capacidad de desarrollo comienza a declinar y agentes externos al cerebro pueden hacer que su producción tienda a disminuir.

Pero alrededor y como parte del cerebro, existen una serie de conceptos que lo definen en su entorno y manifestación. Una forma de entender esto, es comparándolo con lo más próximo al cerebro humano que ha creado el hombre: la *computadora*. Si entendemos cómo funciona la computadora, entenderemos el siguiente esquema de respuesta:

- La computadora misma (hardware), equivale al cerebro del ser humano;
- El Sistema Operativo (p.e. el DOS ...), equivale a la mente, ya que el primero maneja todo lo que hace la computadora, como la mente maneja el comportamiento del ser humano.
- Los Sistemas Aplicativos (hoja de cálculo, procesador de texto ...), equivalen a la inteligencia del ser humano; pues la inteligencia es aplicativa, presente y específica.
- Lo que se hace con el sistema aplicativo (el cálculo, la carta o el informe ...), es el pensamiento de la persona, que le es exclusivo.
- La memoria - el disco duro, equivale a la memoria residente en el cerebro.
- El estado de conciencia de la persona equivale, aunque no rigurosamente, al ON (prendido) / OFF (apagado) de la computadora; y la memoria RAM, que auxilia al Sistema Operativo, equivale al subconsciente, que auxilia a la mente del ser humano.

Para entender este paralelo, debemos hacer abstracción de la interrelación entre la persona y la computadora e imaginarnos ambos absolutamente separados, si cabe el término, con "vida propia"; lo que en la realidad no es posible para la computadora, ya que una vez que nos sentamos e interactuamos con ella, esta no es sino una mera herramienta sometida a la inteligencia y la habilidad del ser humano.

Hay pues diferencias insalvables: la computadora como está dicho, no tiene vida propia; es riguroso, exacto y secuencial; el ser humano además, es sensitivo, impulsivo y tiene pasiones.

Se puede decir que la computadora equivaldría al lóbulo izquierdo del cerebro, aunque sin capacidad para pensar; la sensibilidad, los impulsos y las pasiones, tienen que ver con la personalidad y el carácter de la persona, le son exclusivas y son manifestaciones del lóbulo derecho del cerebro.

La mente ordena que actuemos o dejemos de actuar en función de las asociaciones neurológicas que determinan nuestro comportamiento (atrevimientos y temores construidos en el sistema nervioso a través de nuestras vivencias); determina nuestra habilidad para tomar acción.

La inteligencia nos hace discernir, hacer juicios de valor; determina la calidad del pensamiento y da la capacidad para tomar acción.

El conocimiento: la técnica, el saber cómo, la cultura, la información que se almacena en la memoria, nos da el sustento para la acción.

Aunque la computadora y sus sistemas son producto de la inventiva y creatividad humana, las similitudes se dan en que:

1. La mente es desarrollable y optimizable, al igual que lo es un sistema operativo. El cerebro adopta modelos, lo que equivale a mentalizarse (desarrollar su propio sistema operativo).
2. Lo mismo sucede con la inteligencia, que se manifiesta a través del pensamiento frente a cada situación y a la diversidad de situaciones; y que también es desarrollable y optimizable, para lo cual es necesariamente interactiva

El ser humano se auxilia además con la habilidad, que no es sino una disposición natural de la persona para hacer algo específico, o la disposición natural de la persona para percibir y actuar. La habilidad tiene relación con la mente y las asociaciones neurológicas.

Por otro lado está el TALENTO, que más que una dote, es una inclinación que hace que el ser humano, estimulado o autoestimulado, desarrolle una capacidad específica. *Recordemos que "talento" significaba a principios de la era cristiana, la acumulación de una determinada cantidad de "oro"; en la época no habían escuelas y quienes poseían "talentos", podían pagar la educación de sus hijos a maestros en forma particular. Los que tenían esa "oportunidad" se educaban y eran "talentosos". Moraleja: el talento es cuestión de oportunidad; pero requiere de inclinación y dedicación sobre una habilidad específica (música, pintura, ciencias ...)*

El GENIO es una fuerza intelectual extraordinaria que parte del talento y es el producto del interés, la disciplina, la constancia, la persistencia y la profundización. Normalmente es específico en una materia o un campo de acción.

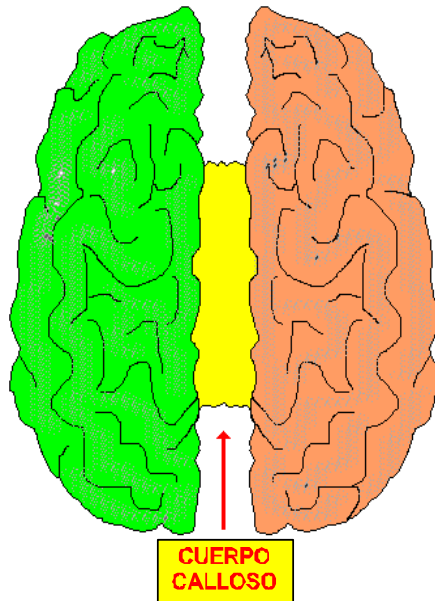
Mozart es considerado un genio de la música. Su padre era el organista de la Catedral de Salzburgo y era el único que poseía en casa un piano en 100 kilómetros a la redonda. La madre encinta del Wolfgang Amadeus acompañaba a su esposo a la catedral, llevándole su merienda. La criatura en gestación no sólo percibía la música en la iglesia, sino todo el día en la casa. Resulta que Mozart desarrolló una inclinación especial para la música; precozmente fue un talento y con los años un genio. Gracias a qué? Gracias a la oportunidad, a su inclinación, al interés y a la dedicación y constancia. Wolfgang Amadeus tuvo hermanos que tuvieron la misma exposición y oportunidad, pero que no tuvieron la sensibilidad de la inclinación, ni el interés por la música que tuvo él.

Llegamos a la madurez, que no sería sino la aplicación eficiente de la inteligencia con equilibrio, en toda situación de la vida. Uno puede ser inteligente, muy inteligente, por ejemplo en su profesión, pero tener deficiencias en la vida personal, o en la vida de relación con otras personas; no se puede afirmar que esa persona es una persona madura. Resultaría singular la persona que alcanza la madurez plena y absoluta; siempre habrá situaciones en que nuestra naturaleza humana nos haga fallar o salirnos del equilibrio.

En 1975 el psicólogo Robert Orstein en base a estudios efectuados por el Dr. Roger Sperry (el hemisferio cerebral izquierdo es responsable del lenguaje, del pensamiento lineal, analítico y racional; y el derecho de la función creativa, emotiva, espacial e integradora), afirma que es posible medir y predecir la especialización de los hemisferios cerebrales. El Profesor Edward de Bono de la Universidad de Oxford difunde sus ideas sobre el *pensamiento lateral* y la relación existente entre la creatividad y el hemisferio lateral derecho. De Bono determina también la posibilidad de desarrollar la capacidad de procesamiento en los hemisferios del cerebro.

En 1976 la *Harvard Business Review* publicó un artículo del Dr. Henry Mintzberg titulado "*Planificación en el Izquierdo, Dirección en el Derecho*"; en su trabajo cuestiona la disparidad que existe entre el desarrollo de un hemisferio del cerebro y el otro, lo que explica por qué una persona puede ser inteligente para unas cosas y torpe para otras. Explica el trabajo del Dr. Mintzberg, por qué una persona puede conocer las letras de muchas canciones y ser tremendamente desentonada para cantar por muy buena voz que tenga; y cómo es posible a partir de esta situación, aprender a cantar (desarrollo del hemisferio derecho). Ello explica también, por qué algunos administradores pueden ser tremendamente eficientes para manejar procesos y no son capaces de entender la filosofía empresarial.

Ubiquemos las características en los lóbulos del cerebro:



HEMISFERIO IZQUIERDO

Es racional
 Es formal
 Es lógico
 Es objetivo
 Es organizado
 Obedece a la razón
 Es secuencial
 Es divisorio
 Focaliza
 Se nutre leyendo
 Prefiere la conversación
 y la escritura
 Observa diferencias
 Controla la expresión de
 los sentimientos
 Prefiere la autoridad jerárquica
 Prefiere preguntas con
 respuestas a elegir
 Resuelve problemas en forma
 secuencial, segregativa y lógica

=====

CONOCIMIENTO

HEMISFERIO DERECHO

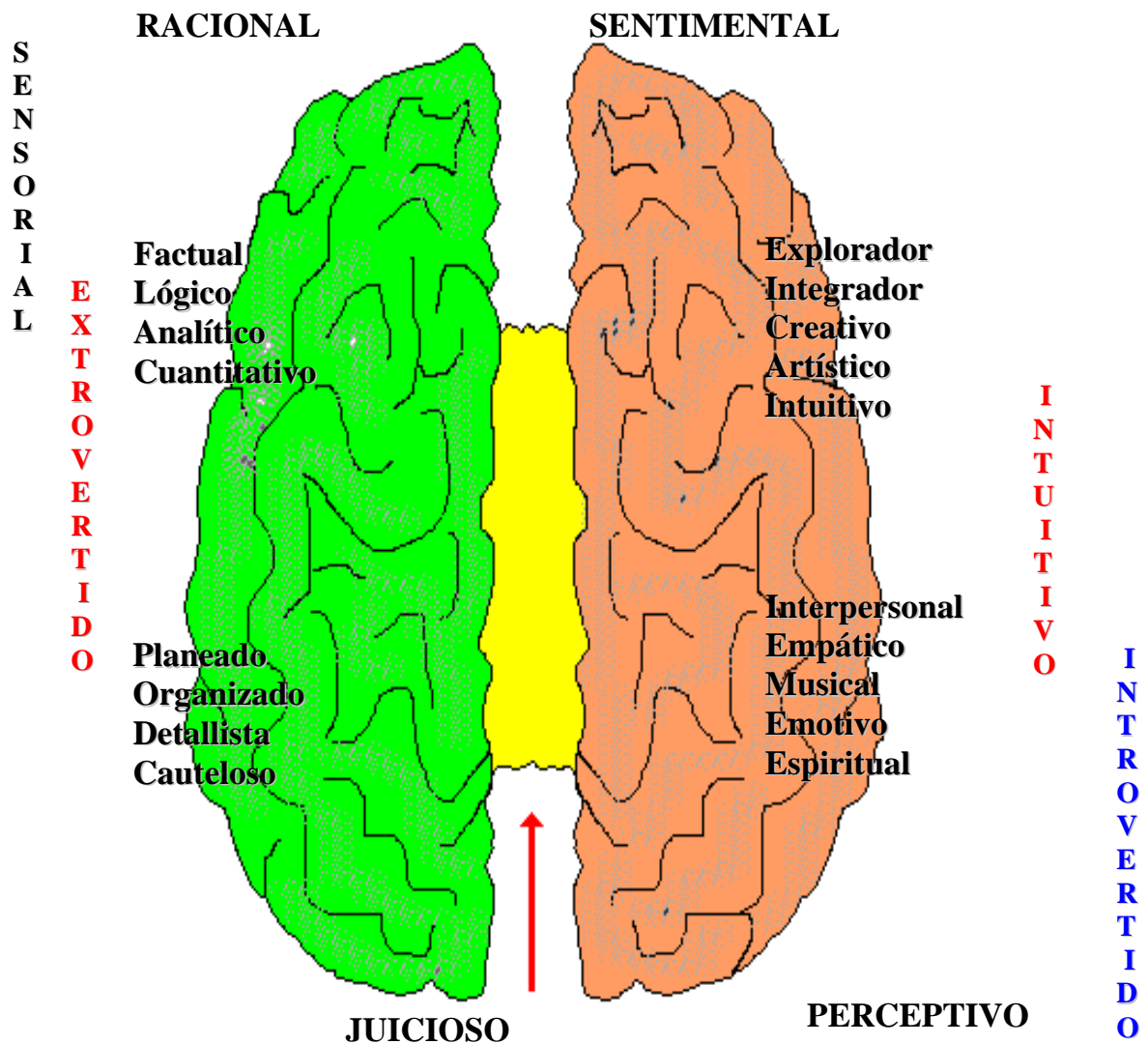
Es intuitivo
 Es inquieto
 Se basa en la inspiración
 Es subjetivo
 Opera al azar
 Obedece a la pasión
 Es integrador
 Es simultáneo
 Globaliza
 Se nutre interpretando
 Prefiere las señales
 y las imágenes
 Observa similitudes
 Libera la expresión de
 los sentimientos
 Prefiere la autoridad participativa
 Prefiere desarrollar las
 respuestas
 Resuelve los problemas de
 manera integral, con intuición

=====

CREATIVIDAD

Ned Herrmann en su libro *El Cerebro Creativo*, relata cómo inició la investigación de las funciones cerebrales tratando de explicarse su inclinación por las ciencias y las artes simultáneamente. Llega él a subdividir los hemisferios identificando al H. Superior Izquierdo con el del *Ser Racional* – técnico; al H. Inferior Izquierdo como el *Ser Conservador* – administrativo; al H. Superior Derecho como el *Ser Experimental* – innovador; y al H. Inferior Derecho como el *Ser Sentimental* – relacionado.

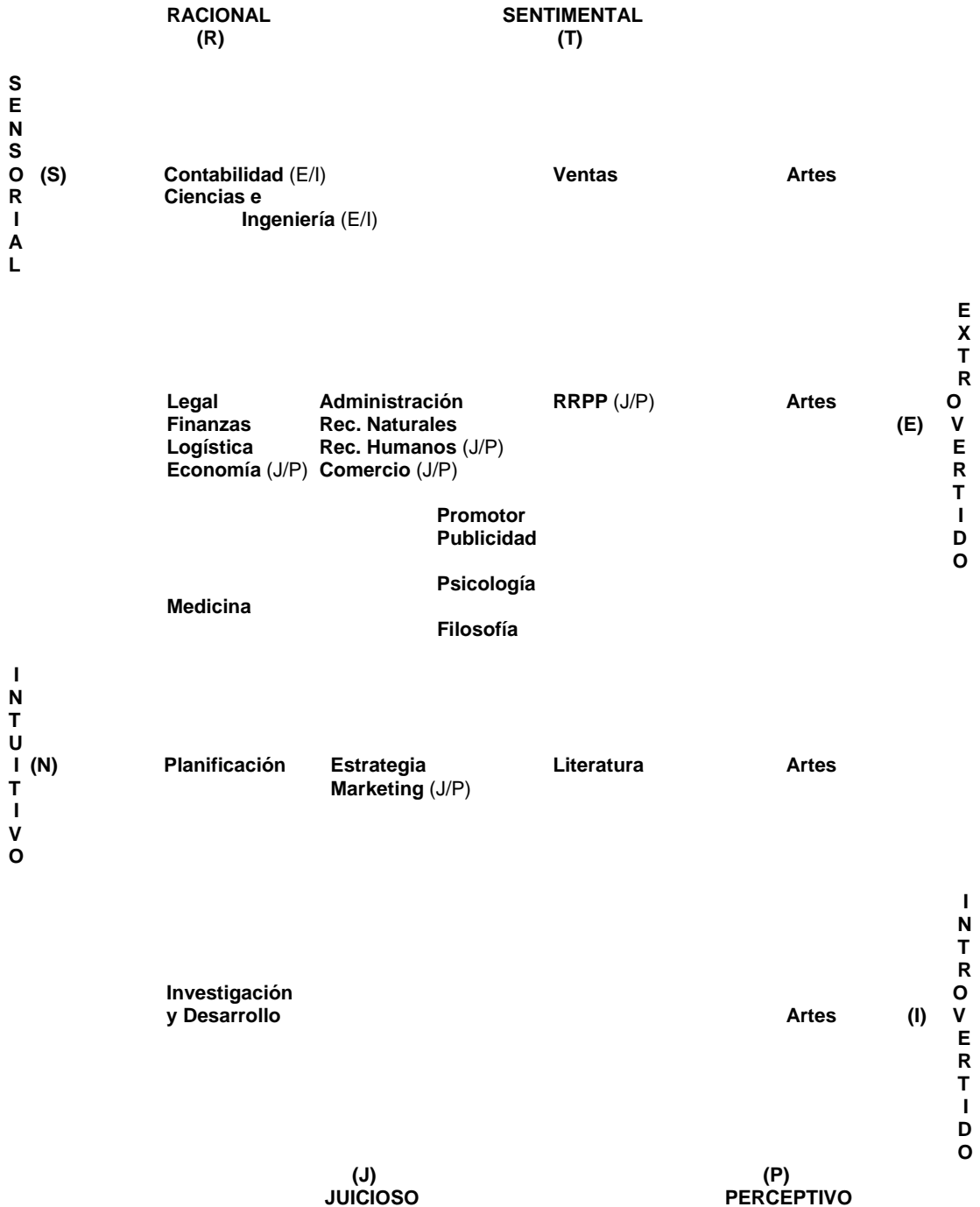
El manejo de los cuadrantes del cerebro, ha sido de gran utilidad para evolucionar la enseñanza. El *Ser Racional*, aprende mejor mediante la demostración de hechos (sensorial), el análisis y la lógica. El *Ser Conservador* responde mejor a la enseñanza con contenidos bien organizados y estructurados, con ordenamiento secuencial y casos prácticos; gusta de la evaluación y la comprobación de teorías. El *Ser Experimental* responde a eventos no estructurados, con orientación al futuro, a lo no conocido, a la experimentación y a la creatividad; se apoya en ayudas visuales, conceptualización y metáforas. El *Ser Sentimental* aprende escuchando, compartiendo ideas, trabajando en equipo; gusta de la música, de la integración de experiencias propias y de experiencias emotivas.



El gráfico muestra una integración del enfoque de Herrmann con las características contrapuestas de aprehensión de los individuos, que se manifiestan en sus actividades cotidianas:

- desde Racional a Sentimental
- desde Juicioso a Perceptivo
- desde Sensorial a Intuitivo
- desde Extrovertido a Introvertido

En el siguiente esquema podemos ver una aproximación de la actitud o disposición de las personas a determinadas actividades en función de sus características de aprehensión; lo que hasta cierto punto confirmarían las apreciaciones de Herrmann, respecto a los cuadrantes del cerebro, debiéndose notar que en algunas de las actividades, no necesariamente se está en un extremo u otro de las características contrapuestas, sino que puede indistintamente ubicarse en cualquier nivel entre los extremos, de acuerdo a las circunstancias.



A continuación glosamos parte de un interesante artículo del Sr. Juan C. Santamaría-G.:

*El Dr. Massimo De Santi, Director del Comité Internacional para la Paz, sostiene que el cerebro de la mujer tiene un 15% más de fibra de interconexión que el del hombre; es por ello que logra sintetizar la información más rápidamente y de manera más eficiente. Los científicos han logrado determinar – sostiene De Santi – que mientras **el cerebro femenino es cíclico**, como consecuencia de los cambios hormonales que experimenta la mujer por efecto de la menstruación, **el cerebro del hombre es tónico**, en otras palabras, no sufre variaciones. Esta condición, lleva a la mujer a adaptarse mejor que el hombre a situaciones de cambio; los hombres tienden a ser más conservadores.*

El cerebro del hombre consume más energía porque tiene más ramificaciones y más puntos de contacto entre neuronas y mientras su cerebro tiene mayor habilidad espacial que lo faculta para asimilar rápido la generalidad, la mujer identifica con mayor celeridad las particularidades, los detalles y las semejanzas, lo que la hace más perspectiva. El cerebro masculino es asimétrico, es decir, que usa más el hemisferio izquierdo, lo que regula la parte lógica, la racional; el cerebro femenino emplea los dos hemisferios.

En lo que sí no se han encontrado diferencias, es en lo referente a la inteligencia. Hay por igual hombres más o menos inteligentes, lo que varía es la forma de aplicar la inteligencia

Existe pues un potencial tremendo en cada persona esperando la oportunidad de ser desarrollado y aplicado en beneficio propio y de la actividad que desarrolla en la empresa.

Así como se desarrolla la tecnología, la infraestructura, los productos y los servicios, se debe desarrollar el ACTIVO HUMANO, que es el sustento de todos los demás activos y el único capaz de atender los pasivos de la empresa. Ello está en las manos de los empresarios y especialmente de los gerentes, quienes deben tener la habilidad y disposición para potencializar las capacidades inteligentes y motrices de sus trabajadores.

Antes de cerrar este capítulo donde hemos hablado sobre el potencial de desarrollo de la inteligencia humana y de la posibilidad que cada uno tiene de conscientemente evolucionar y ser más productivo en el proceso de pensar, deseo resumir una conversación muy ilustrativa que tuve con el Dr. Eduardo Giraldo González, sobre la explicación acerca de los niños prodigio que desde temprana edad destacan como "genios" en una materia específica, sin haber estado expuestos a un desarrollo especial. Con la colaboración del Dr. Giraldo se ha elaborado en forma ordenada el **ANEXO 2**, que ayuda a comprender estos fenómenos y que fueron tema de dicha conversación.

5. VOLVAMOS SOBRE EL EXITO

Cómo podemos mejorar?

Además de procurar mejorar nuestra productividad en el proceso de pensar a través de las técnicas del ***Desarrollo de la Inteligencia***, debemos buscar de mejorar nuestra mentalidad, que equivale a mejorar nuestro sistema operativo y modificarlo en positivo, a través de técnicas de ***Desarrollo de la Voluntad***. Para ello volvemos sobre el tema del éxito.

Lo que se menciona a continuación es, en gran parte, un resumen de las enseñanzas de Antony Robbins uno de los más preclaros pensadores y promotores del éxito en nuestros días.

EL OBJETIVO UNICO DE LA PERSONA Y DE LA EMPRESA ES EL EXITO

Para definir apropiadamente el EXITO, deberemos contestar en todo momento en forma clara y específica, las siguientes preguntas:

- QUE QUEREMOS?
- CUANDO LO QUEREMOS?
- DONDE?
- CUANTO?, y
- CON QUIEN?

De esta manera trazaremos objetivos y metas claras; podremos administrar mejor nuestro tiempo; mantendremos disciplina en el manejo de nosotros mismos (observando en todo momento y automáticamente, las "10 C's" que deben ser parte de nuestro sistema operativo mental); y creyendo en lo que nos proponemos alcanzar, nos lanzaremos a la ACCION!, con un alto grado de MOTIVACION.

El verdadero EXITO PERSONAL, se logra alcanzando el BIENESTAR en forma integral; es decir: mentalmente, emocionalmente, socialmente, espiritualmente, intelectualmente, físicamente, patrimonialmente y financieramente.

COMO MODELAR NUESTRO FUTURO?

Nuestro comportamiento se va forjando a través de la vida y queda determinado por las emociones que consistente y continuamente experimentamos, las que se van alojando en nuestra mente (sistema operativo), formando nuestro carácter y proyectando nuestro destino.

El comportamiento es reflejo de condicionamientos generados en experiencias pasadas y se modifica por imposición de la voluntad cuando somos capaces de ello.

Contribuyen también a la formación de nuestro carácter, las CREENCIAS que vamos adquiriendo por percepción o por inducción de otras personas y que determinan los sentimientos de certeza que tenemos acerca de algo. No debemos confundir "creencias" con "fe" - no racional - que es aceptar la existencia de algo/alguien o determinados hechos, sin evidencia alguna de certeza.

Existen creencias globales, que no son sino generalizaciones que aceptamos automáticamente; p.e.: *"la vida es el presente"; "yo tengo mala suerte"; "la gente es buena"; "la gente es mala" ...* Creencias que se convierten en reglas; p.e.: *"si me grita, es malo"; "si me besa, me quiere"; "si me ayuda, es por interés"; "si lo intento, me caigo"...*

Por otro lado, están los valores morales que se arraigan en las personas a partir de la educación de los padres, de los maestros, de aquellas personas a quienes admiramos y de la religión que profesamos, que incluyen las doctrinas que generan "creencias" y dogmas de fe.

Las creencias y los valores se alojan en nuestra mente y orientan nuestro comportamiento; es decir:

- + Cómo vemos la vida

- + Cómo nos movemos
- + Cómo nos hablamos a nosotros mismos;

forman nuestros hábitos, que en ocasiones (y ello puede ser peligroso), se convierten en rituales.

El comportamiento que observamos, habita en nuestro sistema nervioso; se construye allí a lo largo de la vida y se controla a través de la mente en el cerebro. De allí emergen las FUERZAS QUE CONTROLAN NUESTRAS VIDAS:

- * EL DOLOR / MALESTAR
- * EL PLACER / BIENESTAR

ambas fuerzas se manejan biológicamente y determinan nuestro comportamiento.

Caminamos siempre hacia el PLACER/BIENESTAR, alejándonos del DOLOR/MALESTAR.

En ese camino se presentan estados de ánimo, emociones y sentimientos, positivos y negativos, a los que le damos valor, ponderándolos y priorizándolos en todo momento de nuestra vida frente a cada circunstancia que se nos presenta.

El valor y la priorización que damos a estos estados ante una determinada circunstancia vis a vis al DOLOR y el PLACER y las relaciones de los mismos con las creencias, definen nuestro comportamiento frente a esa circunstancia específica.

Todo ello como se ha mencionado, se va construyendo en el tiempo por el impacto de las emociones en nuestro sistema nervioso y va almacenándose en nuestro subconsciente, determinando las llamadas **asociaciones neurológicas** que controlan nuestro nivel de motivación y de atrevimientos o temores que experimentamos frente a las diversas circunstancias que enfrentamos y que son manejadas en forma automática por nuestra MENTE. Comportamientos resultado de asociaciones neurológicas negativas cuando son detectados, deben dar paso al **desarrollo de la voluntad** para modificarlos, ejercitándonos conscientemente en el cambio a una asociación neurológica positiva. Esto es posible gracias a la característica interactiva de la persona, que se propone mejorar y desarrollar su esquema mental y sus asociaciones neurológicas.

Si queremos MODELAR NUESTRO FUTURO, si queremos cambiar, debemos prestar atención a cómo no cambiando nuestro comportamiento es más doloroso para nosotros; y cómo cambiándolo, lograremos placer y bienestar. Es a través del ejercicio constante que podemos hacer evolucionar nuestra MENTE y por ende mejorar nuestro comportamiento.

"Usemos el dolor y el placer, en vez de dejar que el dolor y el placer nos usen"
(A. Robbins)

Para condicionarnos al EXITO, debemos tener capacidad de maniobra sobre nosotros mismos:

ALGO DEBE CAMBIAR	→	YO DEBO CAMBIAR
SI YO DEBO CAMBIAR	→	YO PUEDO CAMBIAR
SI YO PUEDO CAMBIAR	→	A LA ACCION: YO CAMBIO

EL ANCLAJE DEL PASADO Y DEL PRESENTE:

Todas las vivencias que causan en nosotros emociones fuertes e intensas, sean estas positivas o negativas, se asocian a lo que nos rodea en ese momento (un objeto, una señal, una melodía ...) y se graba en el mecanismo neurológico. Cuando volvemos a percibir algo igual o similar a lo que se nos asoció en el momento de la emoción, automáticamente experimentamos la misma emoción casi sin darnos cuenta, en forma inconsciente. Funciona

entonces la asociación neurológica y nuestro estado de ánimo cambia para bien/positivo (alegría, entusiasmo), o para mal/negativo (pena, miedo).

Es así que se producen los anclajes con el pasado, que condicionan nuestro comportamiento ante las diversas circunstancias a las que hacemos frente.

Si las asociaciones resultan positivas: bienvenidas; pero si resultan negativas nos perjudicarán. Es por ello que cuando se toma conciencia de tales situaciones, es conveniente estudiarnos y buscar ayuda profesional para modificar la asociación neurológica negativa, siguiendo técnicas que ayudan en este aspecto.

Una señorita, vivía manzana por medio de su oficina. Resulta que salía de su casa de muy buen humor, caminaba tres cuadras, llegaba a su oficina con un estado de ánimo asustadizo y pasaba el día mal. En otras ocasiones salía bien y llegaba bien.

Algunas veces salía bien de su oficina de regreso a casa y llegaba bien; otras llegaba asustada o de mal humor. Resultaba una situación, además de errática, preocupante.

En una ocasión, asistió circunstancialmente a unas conferencias sobre el tema de este capítulo y expuso su problema. Se investigó y se determinó que la dama indistintamente tomaba el camino por un frente u otro de la manzana que separaba su casa de la oficina. Se investigó toda la manzana determinándose como única singularidad, que en uno de los frentes laterales había un ciprés (árbol aromático).

Se procedió a un tratamiento psicológico y se ayudó a la persona a encontrar que cuando niña visitaba a su abuela quien vivía en una casa antigua donde había un ciprés; resulta que la abuela era represiva con ella y de niña se asustaba cada vez que la visitaba.

Con un método de modificación de asociación neurológica, el problema fue superado y la señorita podía caminar indistintamente por cualquiera de los frentes de la manzana sin ningún problema.

Concedores que ello ocurre, debemos evitar en situaciones de emoción intensa negativa, que se produzcan nuevas asociaciones neurológicas. Cómo?: simplemente poniendo atención a todo cuanto nos rodea en esos momentos, para conscientemente evitar la asociación neurológica, que sin la atención debida, se alojará en nuestro subconsciente.

Debemos pues tratar de interrumpir el patrón de asociaciones neurológicas que nos anclan e inmovilizan y condicionarnos a nuevas asociaciones neurológicas, que nos pongan en movimiento hacia el EXITO.

"El pasado no es igual al futuro - Siempre hay un camino si nos comprometemos"

(A. Robbins)

"Si no puedes: debes. Y si debes: puedes"

(A. Robbins)

Y para mejorar . . .

cambiamos la calidad de preguntas que nos hacemos de:

- Por qué NO?
- Por qué yo no puedo y él si ... ?; a
- + Cómo SI?; Cómo puedo hacer para lograr?

Preguntemos también:

- Si no lo hago, cual es el costo?
- + Si ya lo hubiera hecho, cómo o dónde estaría?

No tratemos de inventar la pólvora; si alguien ya recorrió el camino que nos interesa y ha tenido éxito, investiguemos y sigamos el modelo de acuerdo a nuestras posibilidades.

Revisemos la situación, formulándonos y contestándonos las siguientes preguntas:

Qué logró?	<i>Qué podría lograr yo?</i>
Cómo lo hizo?	<i>Con qué cuento; cómo lo puedo hacer?</i>
Qué hizo?	<i>Qué puedo hacer?</i>

Como seres humanos, todos en principio somos iguales (lo que son diferentes son los logros que alcanzamos); todos somos hechos de la misma materia; tenemos la misma estructura, la misma fisiología. Si alguien puede, por qué no puedo yo?; o mejor: cómo puedo hacerlo yo?.

Busquemos en nosotros la autodeterminación para ponernos en el camino al éxito.

Para ello requerimos del PODER PERSONAL.

LA CLAVE DEL PODER PERSONAL:

"Nada más ambicionado ni más efímero que el poder"

Muchos ansían el poder y lo logran por atajos; buscan una relación, logran una posición y ejercen el poder, para lo cual muchas veces (casi en la generalidad en estos casos), no se está preparado.

El poder así conseguido, dura lo que dure quien nos lo confirió, o hasta que una mala utilización del mismo nos ponga en evidencia y perdamos la posición.

En cambio, cuando el poder es logrado por méritos propios, es poder legítimo; pero aún así, se debe administrar bien, en beneficio de los propósitos y los fines que son nuestra responsabilidad; evitando en todo momento el *"mareo del poder"*; el poder cuando se usa para servir al bienestar del conjunto, es positivo; pero es negativo y se pierde cuando es usado para servirse de él.

Ninguna proyección personal hacia el éxito puede ser posible, sino se posee en primer término lo más elemental: el poder sobre sí mismo.

El poder sobre sí mismo, tiene su origen en el poder sobre nuestra propia fisiología, ya que para alcanzar el poder legítimo, debemos ser reconocidos como ejemplo; y como la *"caridad comienza por casa"*, si no somos capaces de controlarnos a nosotros mismos, menos podremos ejercer el poder sobre otros, dentro del contexto legítimo de realización de conjunto.

Cómo lograr el poder personal para ponerse en camino al éxito?

Primero: Desarrollar un alto nivel de ENERGIA PERSONAL

Segundo: Definir específica y exactamente lo que se quiere y saber sus posibilidades actuales (reparar las 10 C's de la Gerencia de sí mismo): CAPACIDAD

Tercero: Tomar control de sí mismo: encender la HABILIDAD y TOMAR ACCION!!

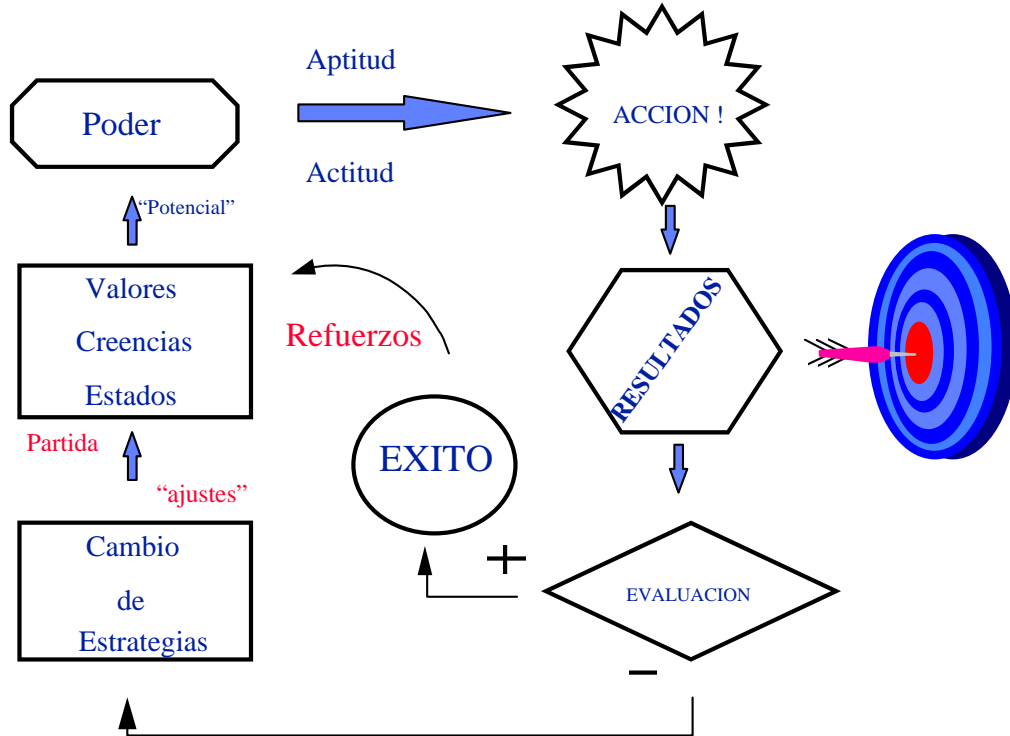
Cuarto: Percatarse del resultado de la acción: CONTROL

Quinto: Si algo no funciona, analizar el por qué (otra vez las 10 C's de la Gerencia de sí mismo). CAPACIDAD DE AUTOANALISIS

Sexto: Ajustar la estrategia y nuevamente a la ACCION!!: HABILIDAD

"Es imposible fallar, tan pronto se aprenda algo de lo que se va haciendo en la vida"
(A. Robbins)

El Circuito del EXITO en la VIDA



EL RECORRIDO:

- TOMANDO LA DECISION, HEMOS RECORRIDO EL 85% DEL CAMINO;
- TOMANDO LA DECISION A TIEMPO, HEMOS RECORRIDO EL 90% DEL CAMINO;
- ... CON UN PLAN: EL 95% DEL CAMINO;
- ... Y CON LA ACCION!!!: EL 100%
SIN LA ACCION: EL RECORRIDO ES CERO (0%)

"vivir no sólo es existir, es existir y crear, es comenzar cada vez, es lograr, es compartir y seguir . . ."

EL PODER DE LAS RELACIONES PERSONALES

Un medio al que universalmente se recurre para lograr el éxito en la vida, es el medio de las "relaciones interpersonales". Cuanto más alto nivel tiene el interlocutor, más posibilidades se tiene de lograr lo que se persigue.

Si la relación interpersonal que se pretende abordar es para pedir o resolver un problema, lo más probable es que el resultado sea negativo. Se debe tener muy presente que las relaciones interpersonales exitosas, comienzan "dando de sí", no "pidiendo para sí".

Debe tenerse en cuenta además, que cuando en las relaciones interpersonales existe familiaridad, es más fácil obtener un "no"; por tanto, aún en estos casos debe comenzarse por "dar", por ofrecer algo que pueda ser de interés para la persona que abordamos.

Debemos mentalizarnos que para lograr algo, se debe comenzar por dar de sí, algo que tenga valor para nuestro interlocutor y que como consecuencia rinda lo que pretendemos obtener.

En las relaciones interpersonales, se rompe la lógica matemática. Las personas pueden encontrarse anímicamente bien (en positivo); o anímicamente mal (en negativo). Si quien aborda está en negativo (-) y quien es abordado en positivo (+), lo normal es que el resultado de la interacción sea negativa (excepcionalmente por la bondad del interlocutor recipiente, puede lograrse un resultado positivo; es decir:

<u>quien aborda</u>	<u>el interlocutor</u>	<u>resultado</u>
(-)	x (+)	= (-) excepcionalmente (+)
(+)	x (-)	= (-)
(-)	x (-)	= (-) contra la lógica matemática

se debe estudiar bien la posición y los estados de ánimo para abordar la relación interpersonal, porque sólo se puede tener seguridad de éxito, cuando ambos están en positivo

$$(+) \quad x \quad (+) \quad = \quad (+)$$

No debemos sobredimensionar nuestro alcance y nuestras posibilidades; lo que damos debe ser de valor para quien lo recibe y a cambio, recibiremos lo que deseamos. Esta es la relación legítima y duradera.

Esto funciona igual en nuestras relaciones afectivas y amorosas, que son las relaciones que nos rinden la verdadera felicidad o desdicha, dependiendo de cómo las conducimos. Debemos ser especialmente cuidadosos en llevar estas relaciones, con la familia, con la pareja, con los amigos, porque es finalmente en estas relaciones donde va a tomar sentido nuestro nivel de éxito y como se menciona, se va a reflejar nuestra legítima felicidad.

Un ingrediente fundamental para las relaciones interpersonales exitosas, es la **percepción**; es en base a ella que se debe tomar la decisión oportuna para actuar; entonces, la percepción nuevamente, para continuar la interacción o interrumpirla prudentemente y postergarla para mejor momento.

Otras condiciones fundamentales, son la **legitimidad** y el **valor** de lo que ofrecemos y de lo que pretendemos, **tendiendo al equilibrio en la relación**.

Las percepciones, la legitimidad y el valor de lo que ofrecemos, son tan importantes en la venta, como lo son en el amor.

Como podemos apreciar, la **clave del éxito en las relaciones personales**, radica en mantener en forma permanente el **flujo de energía en el dar y recibir**. Entender que el ser humano en todo momento realiza transacciones y por tanto “da y recibe”, “recibe y da”; y que todo transacción, debe tender al equilibrio: se entrega valor y se recibe valor.

El único desequilibrio se da, cuando se miden fuerzas con fines agresivos, rompiéndose la armonía y el equilibrio. En esa confrontación por lo general, alguien gana a costa de otro que pierde.

La única medición de fuerzas válida para ganar a costa de otro que pierde o que gana menos, se da en el campo de la competencia para lograr mercados y Clientes; pero aún en este caso, la legitimidad juega un papel preponderante y decisivo.

Completamos este capítulo con un principio universalmente extendido:

“cada uno cosecha lo que siembra”

y con las citas más hermosas de Humberto de Cárdenas:

***“Dolor: eres una experiencia tan personal,
que nos quedamos solos tú y yo para vivirla”***

“Dolor: eres terreno común de jóvenes y ancianos, de pobres y ricos”

“Dolor: sin ti nadie puede alcanzar la madurez humana”

6. CARACTERISTICAS DE LIDERAZGO Y PATRON DE COMPORTAMIENTO DEL GERENTE DE EXITO

Pregunta: *Cree usted en los sueños?*

Respuesta: *Dónde estaríamos sin ellos?*

El líder sueña y hace realidad sus sueños. Gracias a ello, es que la humanidad ha progresado y hoy estamos donde estamos.

Pregunta: *Dónde estaremos mañana?*

Respuesta: *Depende de lo que estemos soñando hoy y cuanto nos demoremos en hacerlo realidad.*

"Delante del líder, solo caminan sus sueños"

Entrando en términos precisos:

El liderazgo de una persona significa la capacidad, habilidad, consistencia y valor de la persona, para ser seguida por un conjunto de otras personas, para el logro de un fin común y de beneficio para todos los que participan.

Existen muchos tipos de liderazgo:

- El principal: el liderazgo de sí mismo; sin este liderazgo, es imposible que se den las demás formas de liderazgo.
- El liderazgo moral; descontada la existencia del liderazgo de sí mismo, el liderazgo moral es el cimiento para cualquier otro tipo de liderazgo.
- El liderazgo profesional, que conlleva el conocimiento y la habilidad en materias específicas.
- El liderazgo de opinión; que involucra el liderazgo intelectual y/o moral en determinada materia o asunto.
- El liderazgo generacional.
- El liderazgo económico; que implica el liderazgo sectorial; involucra el liderazgo en la acción empresarial.
- El liderazgo social; que proviene del reconocimiento colectivo, ya sea a una persona o a una Institución.
- El liderazgo político.

Para ser líder, lo primero que se requiere, es ejercer control sobre sí mismo (aunque somos conscientes que el "control total" no existe); debemos aprender primero, como lograr el poder sobre nuestra propia fisiología. Si somos capaces de ello, podremos acopiar, preservar y desarrollar la suficiente energía, que nos proyecte al liderazgo, en lo que compartimos con los demás, en lo que nos proponemos y en lo que somos capaces.

Si no podemos ser líderes de nosotros mismos, es decir no podemos tener poder y control sobre sí, es imposible lograr el liderazgo trascendente, que significa necesariamente la presencia del poder legítimo que debemos celosamente administrar.

El empresario sigue su sueño, lo convierte en visión, toma el liderazgo de emprender, lleva a la realidad lo que se propone; y cuando logra el éxito, lo conserva y lo consolida en el tiempo. Es así que surge el líder empresarial en una determinada actividad: el empresario que propicia la evolución de su empresa siguiendo su visión.

La empresa entonces evoluciona conceptualmente de...

- ser empresa, que significa poseer un sistema técnico capaz de producir un bien, un producto o un servicio que genere bienestar al mercado que atiende; a ...
- ser una organización, que significa evolucionar a un sistema estructural que proyecta seguridad a sus Clientes; y finalmente con el tiempo a ...
- ser una institución, que significa evolucionar a un sistema de valores, que proyecta confianza a la Sociedad.

Nota: analizamos esta evolución con mayor profundidad más adelante

Hay empresas líderes; hay organizaciones líderes y hay instituciones líderes. Evidentemente el liderazgo es más sólido y estable en la medida que la empresa va madurando en el tiempo y se va acercando a ser un sistema de valores, que tiene inmerso el sistema estructural y el sistema técnico; ello sin perjuicio de aquellas entidades no empresariales, que con el tiempo y por su trascendencia social, llegan a la categoría institucional.

Similarmente:

- la persona es técnico en lo que hace, cuando ofrece sus servicios en busca de una remuneración, para satisfacer sus necesidades materiales.
- la persona con el tiempo es más elaborada, gana experiencia y puede evolucionar a experto en lo que hace, dando seguridad y reforzando de paso sus logros materiales.
- cuando la persona alcanza niveles superiores de logro en lo que hace con talento e ingenio y además sustenta su evolución en valores morales, puede convertirse en líder y entonces proyecta confianza.

Las empresas requieren necesariamente de líderes. Muchas veces es líder el mismo empresario; pero mayormente el empresario toma una posición de dirección y delega el manejo en personas técnicamente capacitadas: los gerentes. Es en el Equipo de Dirección, en que el empresario y el gerente se integran para dirigir la empresa. El empresario normalmente busca el liderazgo de la representatividad y su proyección hacia el mercado o la sociedad, ello no quiere decir que no pueda proyectar su liderazgo hacia adentro, pero normalmente ese liderazgo lo asume el gerente o los gerentes.

Es así que el gerente debe tener dos características fundamentales:

- la característica de ejecutivo, que se logra con la disposición personal, la capacitación y la experiencia y que le da la capacidad para dirigir la empresa integrándose al Equipo de Dirección; y
- la característica de líder, que se logra no sólo con el conocimiento y la experiencia, pero fundamentalmente con las calidades morales de la persona;

puede ser que al interior de la empresa, el empresario no llegue a proyectarse como líder, pero lo que no puede ser es que el gerente no sea líder. El liderazgo de una persona que ejerce una responsabilidad gerencial, es una necesidad, pues es a través de su característica de líder, que el gerente logra la unidad del equipo de personas que trabajan bajo su responsabilidad y que se identifican con él y con los fines de la empresa que el mismo líder proyecta a su grupo.

El gerente es el representante natural de los intereses de la empresa ante el grupo y logra el depósito de confianza del grupo para alcanzar el éxito empresarial en base al éxito de las personas que conforman la empresa.

El liderazgo gerencial implica reconocimiento y respeto de la persona para con el grupo y del grupo para con la persona.

El gerente debe ser líder de las "10 C's":

<i>Concepto</i>	<i>Conocimiento</i>
<i>Creatividad</i>	<i>Criterio</i>
<i>Confianza</i>	<i>Constancia</i>
<i>Coherencia</i>	<i>Control</i>
<i>Comunicación</i>	<i>Compromiso;</i>

por tanto es líder en *Credibilidad*, línea de *Conducta y Calidad* en el trabajo y en la vida personal, poniendo siempre *Cariño* en lo que hace. No es que se busque la perfección, que por otro lado es inalcanzable; pero sí la legitimidad y la consistencia del liderazgo.

El liderazgo así ganado, nos otorga poder legítimo, el mismo que bien administrado, es perdurable y coadyuva al éxito del equipo. El Directivo Líder, no es más una individualidad; es en fundamento, un miembro del equipo que él mismo dirige. Sin su equipo, dejaría de ser directivo y dejaría de ser líder.

El gerente en su característica fundamental de liderazgo, además de la "10 C's", debe proyectar al equipo o al conjunto de la organización:

- MOTIVACION
- HUMILDAD. No debe actuar como si supiese todo
- OBJETIVIDAD. No debe ignorar la realidad
- PRODUCTIVIDAD EN LA ACCION. Lograr, optimizando los recursos disponibles.
- AUTENTICIDAD. Ser él mismo con ética; preocupándose por convencer, no por impresionar. Respetar e inspirar respeto.
- CORAJE. Ser audaz, arriesgar, no tener miedo al fracaso; pero dentro de los límites de la...
- PRUDENCIA. No debe arriesgar lo que no posee o no le pertenece, ni más allá de la autoridad que le ha sido conferida, porque a la vez el gerente forma parte del "equipo de dirección".
- SIMPLICIDAD. No confundir lo importante con lo complejo. Ser simple en la interlocución. Saber ESCUCHAR; ponerse en el lugar de los demás.

Recurriendo al cuestionario del **ANEXO 3**, determinemos cuán buenos somos como estrategas, como ejecutivos y como líderes. (Este cuestionario ha sido adaptado y complementado por el autor, de un libro que no recuerdo cual es, ni como llegó a mí, sólo puedo decir que tenía este magnífico aporte. Pido disculpas anteladas al autor).

Un autor muy respetado, Craig R. Hickman en su libro "Mente de Gerente, alma de líder", cuando dice:

... un gerente anhela la estabilidad, un líder prospera en la crisis; un gerente duplica, un líder origina; un gerente reacciona, un líder actúa previamente; un gerente planifica, un líder experimenta; un gerente reorganiza, un líder replantea; un gerente refina, un líder revoluciona; un gerente es escéptico, un líder es optimista; un gerente venera la ciencia, un líder exalta el arte; un gerente cumple con sus obligaciones, un líder sigue sus sueños; un gerente examina el rendimiento, un líder explora el potencial; un gerente recompensa a la gente, un líder satisface; un gerente se concentra en el corto plazo, un líder busca resultados de largo plazo; un gerente quiere lo bueno, un líder demanda lo mejor ...; no hace sino confirmar que en la empresa, no se puede separar la "persona líder" de la "persona gerente". Se imaginan cómo serían o cómo serán las empresas si en la persona del gerente no se da la integración de las características destacadas por Hickman?

Estimo que es más gráfico y más preciso decir: *el ejecutivo anhela ... , el líder prospera ... ;* etc ... y sostener que la persona gerente conceptualmente, integra las características de persona ejecutiva con las características de persona líder; siempre habrá en la empresa ejecutivos que sin haber desarrollado sus características de liderazgo, o no haberla desarrollado suficientemente, o incluso sin poseerla, son eficientes en el trabajo y forman parte del equipo.

Imagínense las empresas llenas de líderes como los conceptúa Hickman; resulta muy inspirador, pero poco práctico, lo que la empresa debe tener en la cantidad requerida, son gerentes para que dirijan con liderazgo en dirección definida y con eficiencia, así como “trabajadores líderes de su propio destino”

En lectura reciente (1998) de un número antiguo de la revista “*Excellentia*”, que por cierto es una muy buena publicación, tomé conocimiento de un concepto difícil de entender: **liderazgo de excelencia**; es más, leí que *el liderazgo de excelencia es una de las ventajas competitivas más poderosas para cualquier tipo de organización; por ello – se dice en la publicación – es desalentador ver que actualmente este es uno de los recursos más descuidados en las empresas, cuando es en realidad el ingrediente básico para lograr el éxito corporativo, la chispa que le da dinamismo y velocidad a cualquier tipo de organización social. . .*

En otro número de la misma revista, encontré una definición que reza así: *Liderazgo de excelencia, es la fuerza fundamental que se oculta a través de toda organización exitosa.. Sólo un comentario: cómo si el liderazgo de excelencia es una ventaja competitiva, es a la vez una fuerza oculta? Dejaré este tema allí; más adelante volveremos sobre este concepto a la luz del concepto de “excelencia” que se desarrolla en el Capítulo 9.*

Sobre el carisma:

Habla la misma publicación sobre un tema que resulta profundo y también difícil de comprender – dice: *El individuo que aspira al liderazgo logra ese poder especial llamado carisma cuando:*

1. *Es tolerante ante la situación actual y su insatisfacción permanente se convierte en el ingrediente básico para lograr la superación . . .*
2. *Crea conciencia y compromete a sus seguidores al cambio . . .*
3. *Se atreve a poner a prueba lo tradicional . . .*
4. *Identifica el privilegio de servir como fuente inagotable del poder . . .*
5. *Su reconocimiento es constante y se convierte en anhelo de sus seguidores . . .*
6. *Su presencia, su estilo y lenguaje, lo anuncian en todos los lugares donde llega . . .*
7. *Toma riesgos y está siempre dispuesto al sacrificio personal . . .*
8. *Es juzgado no por lo que ha logrado, sino por lo que está intentando realizar . . .*
9. *Ejerce la creatividad como un proceso de aprendizaje . . .*
10. *Tiene una percepción excepcional para identificar oportunidades y sabe que la manera de encontrarlas, es salir a buscarlas . . .*
11. *Ante el fracaso se manifiesta inflexible y ante el éxito asimila humildad y responsabilidad . .*
12. *Posee una confianza excepcional en lograr metas imposibles . . .*
13. *Difunde apasionadamente sus ideas y presenta sus proyectos como algo apasionante . . .*
14. *Liga los valores fundamentales y universales con el futuro . . .*
15. *Sintetiza su mística de trabajo en una sola frase: “Usted y yo haremos que lo imposible ocurra” . . .*

Esta lista de condiciones resulta muy interesante y tiene mucha fuerza, pero lo que no llego a comprender es aquello que el *carisma* y más específicamente *el poder del carisma*, se logre por o con la práctica de una serie de condiciones, por muy inspiradoras y motivantes que estas resulten. Ello equivaldría a admitir que el *poder del carisma* se aprende? No lo creo.

En primer término situemos el significado de *carisma*. Encontramos en el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, que la acepción significa: *Don gratuito que concede Dios con abundancia a una criatura.*

Si admitimos como cierta la acepción, el carisma es concedido a ciertas criaturas. Por tanto, no sería exclusivo del ser humano. Un animal, una mascota puede resultar un ser carismático; y

de hecho eso es cierto. Pero no todos los animales son criaturas carismáticas, como no todas las personas son seres carismáticos.

El poder del carisma no es otra cosa que el magnetismo que atrae a otras personas hacia el ser carismático (que puede ser otra persona, o un animalito). El carisma asiste pues, igual a seres racionales que lo pueden mostrar conscientemente, que a seres no racionales que atraen a otros seres por su encanto natural. Personas ignorantes pueden ser carismáticas; quien lo posee lo refleja y puede emplearlo consciente o inconscientemente. El carisma se tiene o no se tiene.

Si nos alejamos de la interpretación divina del carisma, podríamos decir que el *carisma es un designio biológico; un don resultante de un proceso genético.*

Ello desde un punto de vista científico, podría explicar el por qué unos seres tienen carisma y otros no. Por tanto, aquel ser humano que tiene carisma lo puede desarrollar; pero aquel que no lo tiene, no lo puede aprender.

Pero se dirá, uno puede aprender ciertas formas de comportamiento, ciertos modales; claro, uno puede aprender a actuar, pero eso no lo hace carismático, eso lo hace actor. Ello no quiere decir que los actores no puedan ser carismáticos, de hecho muchos lo son; pero muchos no.

El líder reconocido posee carisma; “el líder de su propio destino” puede no poseer carisma, pero debe poseer voluntad.

Evidentemente habrá líderes carismáticos que logran notoriedad en el ambiente en que se desenvuelven; pero debemos buscar de extender el concepto y la ola del liderazgo, más allá y sin perjuicio del carisma, porque lo que las empresas, las comunidades y los países requieren, son “líderes de su propio destino”, que entiendan que deben trabajar en equipo y que igual pueden ser parte del equipo o liderarlo. La misma revista *Excellentia* ya desmitifica el *liderazgo* dejando de hacerlo exclusivo a aquellos que se encuentran en la cumbre y lo extiende a *aquel que compromete a su gente a la acción, que convierte a sus seguidores en líderes de cambio.* Precisamente, todos los miembros del equipo deben ser líderes. Estos últimos y otros, aún sin formar parte de un equipo pueden y deben ser líderes de su propio destino.

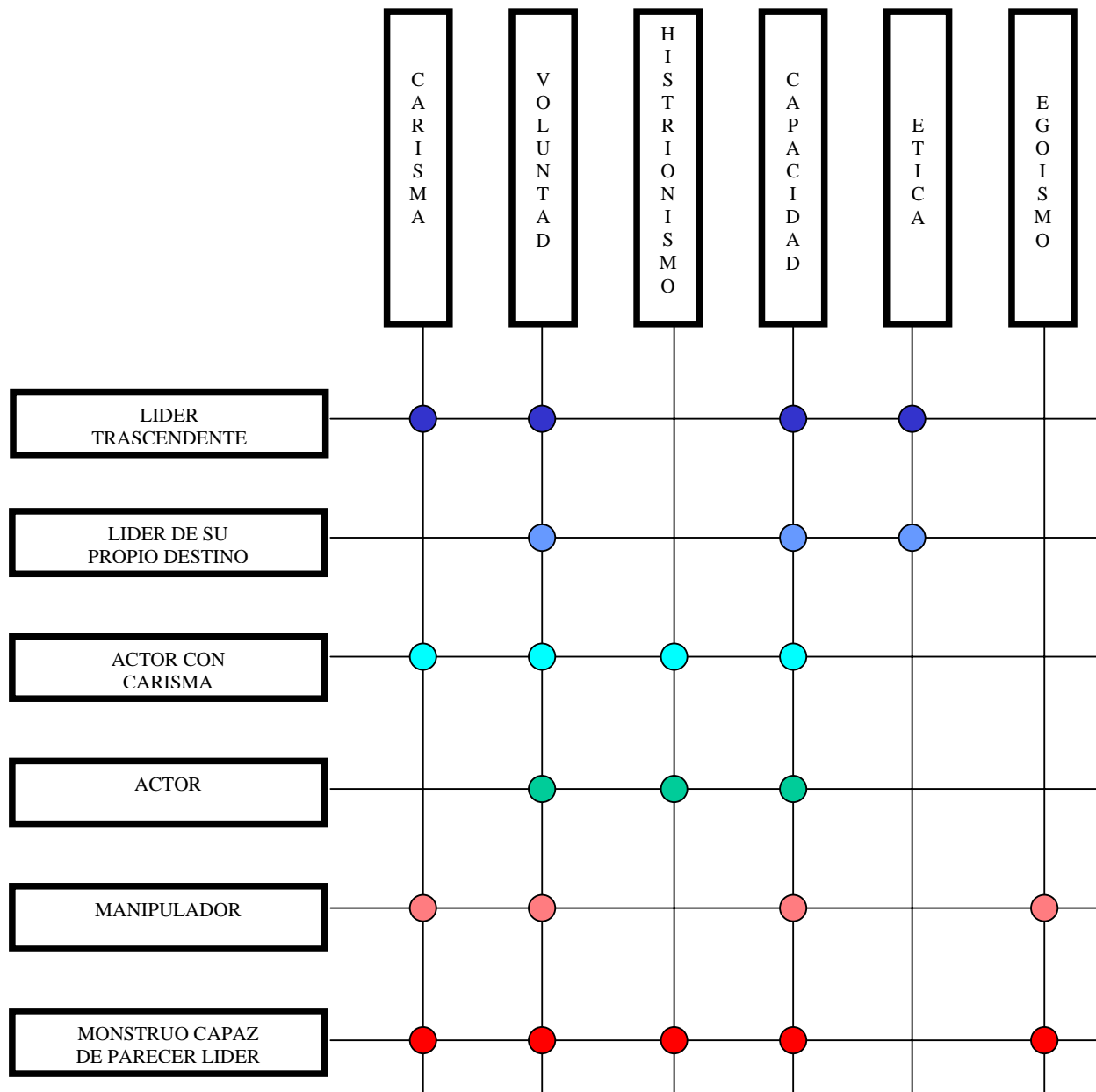
Así se conforma las siguientes condiciones básicas con resultados diversos:

- Aquel que teniendo carisma, es además un individuo capaz y ético; resultado: un líder carismático, legítimo, íntegro.
- Aquel que teniendo carisma, es además un individuo capaz, pero fundamentalmente egoísta y falto de ética; resultado: un manipulador.
- Aquel que teniendo capacidades histriónicas, no necesariamente carisma y que es además capaz; resultado: un actor.
- Aquel que combina la segunda y tercera condición; resultado: un monstruo que parece líder, o que se viste de líder.
- Aquel que no necesariamente tiene carisma, pero sí voluntad para salir adelante y además es capaz y por supuesto actúa con ética; resultado: líder de su propio destino. También un ser íntegro.

La autenticidad y la integridad ética de la persona, son las condiciones básicas de la credibilidad perdurable y de la sostenibilidad y coherencia de sus acciones.

Podemos concluir entonces, que el *carisma* no se aprende; claro está que si se posee, se puede desarrollar gracias a la capacidad de la persona; pero igual puede desarrollarse para el liderazgo, que para la manipulación y/o para la actuación.

“el líder enseña en cada acto de su vida; es un ser legítimo e íntegro por naturaleza”



En función de estos conceptos, invito al lector a contestarse si p.e. Alan García y Fidel Castro son líderes?; Hitler qué fue?

El carisma reconocido, genera seguidores; pero sólo el líder genera bienestar y confianza perdurable a sus seguidores. El líder utiliza el carisma para atraer a sus seguidores, transmitiendo valores y proyectando amor. Es el liderazgo integral, no el carisma, el que se manifiesta en: la tolerancia, la superación, los riesgos, los sacrificios, la creatividad y las oportunidades

Existe sin duda el tipo de *liderazgo circunstancial* que señala la revista y que se genera por el otorgamiento del poder de manera vertical a una persona o por el otorgamiento del poder por razones precisamente circunstanciales – como puede ser p.e. la elección de un presidente no necesariamente carismático, en respuesta a una oferta diferente como consecuencia de una protesta a una situación que ya no se quiere que continúe (p.e. como ocurrió con la elección de Alberto Fujimori como presidente del Perú en 1990) – en estas situaciones, de hecho se generan seguidores más por conciencia de la necesidad de cambio, que por atracción a la persona – líder circunstancial – que como se menciona, no necesariamente es carismático. En

estos casos, se podría decir que se es un *ejecutivo eficaz*, digno de credibilidad y por tanto de ser seguido, más que un líder en la verdadera conceptualización del término.

Independientemente del carisma y de su proyección, el "*líder de su propio destino*", se enseña a sí mismo, aprende cada día de sus propios actos; y el "*líder reconocido*" – líder trascendente - además proyecta enseñanzas a los suyos, a los que se relacionan con su actividad y a sus seguidores si los tuviera.

"hay tanta gente que cree tener ideales, cuando lo que tienen son metas más o menos altas."

***"el hombre no vale por las cosas que posee . . . ,
sino por las que puede prescindir
(Humberto de Cárdenas)***

DISTINGUIR LIDERAR PERSONAS DE COMANDAR PERSONAS Y MANEJAR PERSONAS

Existe una peligrosa confusión entre liderazgo (*leadership*) y comando de gente (*headship* - aplicado en instituciones castrenses); y entre liderazgo (*leadership*) y el manejo de gente (*managing people*), que debe quedar convenientemente aclarada.

Mientras la primera confusión se aclara rápidamente por la naturaleza de la conducción de las personas entre entidades civiles y entidades militares; la segunda confusión es muy frecuente y muchas veces no se llega a entender.

El liderazgo significa habilidad, capacidad, consistencia y valor moral de la persona para ser seguida por el grupo; el manejo de gente implica habilidad y capacidad para jalar al grupo.

Por otro lado, es necesario separar bien el concepto de líder del concepto de manipulador, pues existen similitudes que confunden, lo que resulta muy peligroso para la consolidación de los logros y de la integración del grupo.

El líder, al igual que el manipulador, requiere tener habilidad y capacidad para la acción; es decir tienen ambos un alto nivel de desarrollo de su propia voluntad para el logro del éxito; así como un importante nivel de desarrollo de la inteligencia. Ambos buscan resultados; ambos buscan estar o llegar al lugar preponderante.

Mientras el líder es seguido por el grupo en base al convencimiento legítimo, el manipulador jala al grupo y lo impresiona en forma alegórica.

Mientras el líder alcanza el poder en base a esfuerzo y valor; el manipulador llega al poder por atajos.

Mientras al líder le es otorgado el poder por el grupo, en base al reconocimiento de sus cualidades; el manipulador busca el poder y lo logra, a través del engaño, por atajos o por imposición sobre el grupo.

Mientras el líder, partiendo de un nivel de bienestar acorde con un equilibrio en la relación "prestación-remuneración" logra la cohesión y la voluntad del grupo desarrollando confianza e integrándolo con identificación a través del convencimiento; el manipulador logra que el grupo se ponga en acción, actuando netamente sobre el interés material de las personas, sin importarle la confianza y desarrollando temor; es decir, la influencia del líder se da en base al convencimiento y la confianza; la influencia del manipulador se da en base a la presión y el temor.

Mientras la satisfacción que busca el líder en las personas es integral; la satisfacción relativa que logra el manipulador se limita a lo material. Ante la disminución e incluso ausencia circunstancial de la motivación extrínseca, la influencia del líder logra que el grupo se mantenga activo por plazos sostenidos; mientras que la influencia del manipulador sólo podrá

mantener la acción del grupo o de algunos de sus miembros por el miedo o el temor y por plazos relativamente cortos.

Mientras el líder busca el objetivo de la empresa y del grupo; en el manipulador predomina el logro del objetivo en función de su propio interés, lo que puede no coincidir con el objetivo empresarial y que generalmente no coincide con el interés del grupo.

Mientras el líder puede reservarse en determinadas circunstancias la información y el grupo lo sigue porque tiene confianza en él; el manipulador no comparte la información y presiona al grupo para que actúe en forma mecánica, aunque ocasionalmente dé información limitada y normalmente mediatizada; a la larga crea desconfianza.

Mientras que el líder actúa sobre la habilidad de las personas, dándole valor y sentido a lo que estas hacen (a su trabajo), es decir, sobre el recurso humano; el manipulador maneja a las personas para que hagan lo que él quiere que hagan, sin importar que las personas encuentren o no sentido a lo que hacen. El líder busca resultados y a la vez, que las personas del grupo encuentren un grado de autorealización y satisfacción en su trabajo; al manipulador sólo le interesa el resultado aunque las personas actúen en forma mecánica.

Mientras el líder forma a las personas y estudia sus posibilidades y sus alcances para darles su lugar en el equipo y su propio liderazgo (potenciando su trabajo, haciéndolos más eficientes y promocionando su creatividad); el manipulador estudia el comportamiento de las personas para usarlas. Ambos buscan la eficacia, sólo que el líder lo hace buscando simultáneamente la satisfacción de las personas; mientras el manipulador lo hace fríamente y sin importarle que las personas se sientan bien o no - *el fin justifica los medios*.

Mientras que en una empresa el líder ostenta verdadera dimensión de gerente; el manipulador aunque ostente título de gerente, se queda en la categoría de ejecutivo. El líder, más allá de preocuparse por la satisfacción de las necesidades materiales y de la formación técnica de las personas que conforman el grupo, se preocupa del nivel de realización integral de las personas, hace que se sientan bien en todo sentido; al manipulador sólo le interesa el comportamiento eficaz en el trabajo.

A la larga lo que prevalece en el equipo, son las percepciones de las personas que conforman el grupo. El manipulador puede y de hecho alcanza eficacia y logros puntuales, pero en el tiempo su cuerda de jale se distiende y ya no logra jalar al grupo. El líder es consistente, no deja de ser agudo en sus acciones para alcanzar eficacia y logros puntuales, pero con proyección y perdurabilidad en el tiempo. Puede haber crisis económica en la empresa y verse afectado el ingreso de las personas; en estos casos, la eficacia del manipulador termina, la del líder continúa, porque consistentemente ha hecho que los objetivos de la empresa sean comunes, grupales y trascendentes; mientras que el manipulador sólo se preocupó de los objetivos de coyuntura, sin importarle si estos eran compartidos por los miembros del grupo, tampoco su proyección.

Debe desterrarse el concepto errado de la administración de personal y cambiarla por la administración de los recursos humanos: *lo que las personas están en capacidad de hacer en periodos de tiempo determinados*.

Debemos mentalizarnos en el concepto que el gerente integra la condición de ejecutivo y líder y que por tanto logra resultados en forma integral y sustentada. Si sólo somos ejecutivos, conducimos personal (no necesariamente lo manipulamos, pero frecuentemente terminamos haciéndolo); y si alcanzamos la categoría de gerente, habremos sido reconocidos como líderes.

Las percepciones de las personas deben ser permanentes y cuidadosamente estudiadas, pero no para utilizarlas exclusivamente en el logro de resultados, sino para orientarlas consistentemente al logro de éxito empresarial, con satisfacción personal. Allí está la clave del buen líder: hacer que las personas perciban el éxito empresarial como su propio éxito y que en la práctica ese éxito empresarial, redunde en la mejora y la perdurabilidad de su bienestar, dando autenticidad al éxito personal.

Contestemos las siguientes preguntas:

- quién es más importante para la empresa: el gerente - líder - que dirige personas y es seguido y respetado por ellas; o el ejecutivo manipulador que "maneja personas"?
- el gerente que administra recursos HUMANOS o el manipulador que utiliza personas?; el líder que hace que los objetivos de la empresa sean aceptados por convencimiento como objetivos del grupo o el manipulador que hace creer que los objetivos son del grupo?
- el gerente que logra resultados generando confianza o el manipulador que logra resultados infundiendo temor?

No hay líder eficaz o líder no eficaz, como no hay líder manipulador; simplemente se es líder o no. El líder conduce su destino y el destino de su misión que puede incluir a otros miembros de su equipo o de su organización o de su comunidad o de su ciudad o de su país hacia un fin positivo, generador de bienestar . . . Lo que hace eficiente al líder es su característica gerencial (integración de líder y ejecutivo); y si no la tiene, su sabiduría para rodearse de quienes puedan poner la cuota indispensable de eficiencia a la acción, para lograr la eficacia. No hay pierde; o es una o es otra, pero la eficacia se logra.

Recientemente encontré una fuente de inspiración ordenada sobre liderazgo en el trabajo del Profesor Noel M. Tichy de la Escuela de Negocios de la Universidad de Michigan – autor de *El Motor del Liderazgo: Cómo las Empresas de Éxito forman Líderes a todo nivel*. A continuación resumo de manera ordenada este trabajo, con adaptaciones y complementaciones propias. Creo que este resumen completa el trabajo sobre liderazgo aquí presentado (de la segunda edición – 1998):

Las Organizaciones de Líderes (en este contexto, hablamos de líderes trascendentes):

El éxito de las organizaciones, es función del liderazgo de las personas que la conforman a todo nivel. Producir esos líderes es lo que hace ganadoras a esas organizaciones.

Los líderes tienen ideas, valores, energía y coraje. Las ideas y los valores guían sus decisiones; la energía y el coraje, hacen que las ideas se conviertan en realidad.

Sin líderes, las organizaciones se estancan. No pueden ni anticipar, ni seguir los cambios del mercado; no son capaces de generar valor para la empresa, ni de incrementar su valor.

Por qué los líderes son importantes?

Los líderes gerencian en los caminos del cambio. Ellos determinan la dirección que debe seguir la organización; en función de la dirección definida, conducen sus áreas de responsabilidad; y mueven la organización desde donde está hoy, hasta donde ellos requieren que esté.

Los líderes hacen que las cosas ocurran. Ellos modelan la cultura y la difunden; saben utilizar las herramientas de gerenciamiento más adecuadas en el momento más oportuno.

Los líderes son verdaderos revolucionarios. Ellos enfrentan la realidad y movilizan los recursos generando respuestas adecuadas y oportunas; ellos alientan y motivan a los demás para que actúen de la misma manera.

El Pasado es el Prólogo:

Los Líderes muchas veces se gestan por su pasado. Eventos en la vida temprana, orientan las lecciones que ellos usan en el futuro; ellos captan conscientemente esas enseñanzas y las usan como guías en la vida.

La historia de los líderes revela sus puntos de apoyo para la enseñanza. Muchas veces son las vivencias y las enseñanzas de los padres; otras veces son las enseñanzas de aquellos líderes históricos seguidos como modelos, o cuyas vidas signan la mentalidad de muchos. Ello no quiere decir que no pueda surgir un líder espontáneo; es decir, sin un pasado de enseñanza; es más, los líderes de sí mismos, mayormente no siguen modelos.

Sin embargo, se puede decir que todos tienen puntos rescatables de su pasado, sólo que los líderes los usan mejor. Los líderes reconocen los momentos decisivos de sus vidas; y saben comunicar sus lecciones.

Liderazgo y enseñanza:

Los grandes líderes, son grandes maestros. Ellos logran los objetivos de la organización, a través de las personas a las que enseñan; ellos forman otros líderes, no seguidores.

Los líderes tienen vocación por la enseñanza. Ellos poseen valores e ideas claras, basadas en la creatividad, el conocimiento y la experiencia; ellos son capaces de articular los valores, las ideas, el conocimiento y la experiencia, para dar lecciones a los miembros del equipo. Tienen la habilidad de sintetizar y crear.

Los líderes hacen de la enseñanza, una prioridad personal. Ellos consideran la enseñanza como uno de sus principales roles; utilizan toda oportunidad para aprender y para enseñar. Tienen gran habilidad para desarrollar personas y hacen de ello una prioridad clave.

Los líderes históricos dejaron enseñanza. Ellos pasaron por la vida y aún viven; ellos continúan enseñando a través de otros líderes.

Los líderes reconocidos poseen y se proyectan. Ellos poseen carisma y valores morales – ética, que los hace dignos de ser seguidos y respetados; ellos proyectan amor y trascienden a través de la enseñanza.

El liderazgo comienza con las ideas:

Las organizaciones líderes, se sustentan en ideas claras. Las ideas cualitativas establecen las direcciones a seguir; y las cuantitativas tienen que ver con las estrategias, la infraestructura y la implementación.

Los líderes se aseguran que las ideas sean simples y apropiadas. Ellos saben evaluar la realidad y ajustar las ideas cuando es necesario; las ideas ganadoras, deben llevar el agregado de valor sobre lo que la empresa le ofrece a sus Clientes y sobre el valor de la empresa misma.

Las ideas son el marco de referencia para la acción a todos los niveles de la organización. Las ideas proveen el contexto para la toma de decisiones y motivan a la gente hacia el logro de los objetivos del equipo y de la empresa.

Los Valores se expresan en palabras y se traducen en acciones:

Las organizaciones líderes, tienen sus valores bien cimentados. Los valores conducen el comportamiento esperado en todos los niveles; son el soporte de los objetivos fundamentales de la organización.

Los líderes viven los valores en su vida privada y pública. Su conducta personal se sustenta en los valores y los proyectan; sus acciones sirven de ejemplo y refuerzan los valores de los demás miembros del equipo.

Los valores son las herramientas claves de la competitividad. La actitud hacia los valores, es el cimiento de la cultura empresarial o corporativa; ellos proveen los fundamentos para la eficacia en las acciones a todo nivel de la organización.

Hacer que las cosas ocurran irradiando energía en la acción:

Los líderes son seres con alto nivel de energía personal. Son personas de alto nivel de concentración y determinación; gustan de los retos y disfrutan del trabajo.

Los líderes generan energía en los miembros del equipo. Son personas que motivan con su entusiasmo y sus acciones; proponen metas ambiciosas, inspirando fuerza para el logro.

Los tiempos de transición, son momentos de enseñanza. La especialidad del líder es convertir energía negativa en positiva; si hay espacios de inacción, generan iniciativas para convertirlos en espacios de acción eficaz.

El coraje para reconocer la realidad y ponerse en acción, es característica de los líderes.

Los líderes nunca escogen el camino fácil. Ellos enfrentan situaciones difíciles y son capaces de tomar decisiones duras; el riesgo y la posibilidad de fracaso, no acobardan al líder.

El riesgo y la prudencia, son caras de la misma moneda. El líder asume responsabilidades, pero con niveles de autoridad definidos; el líder sabe medir la Pérdida Máxima Probable – PMP – y la Pérdida Máxima Admisible – PMA de sus decisiones. La PMP es la máxima exposición frente al riesgo; la PMA es la máxima exposición que soporta el nivel de la autoridad que se ostenta. El líder sabe moverse en ese ambiente de riesgo y sabe qué puede ganar.

El límite del riesgo, no es cruel; más bien debe ser honesto. El líder trabaja en función de la realidad y en base a la verdad; y las puede explicar a otros. Cuando no existe un límite, la aptitud predomina sobre la actitud.

Los líderes y el futuro:

Los líderes enfocan el futuro, como una historia conocida. Ellos cuentan historias que hacen sintonía en los miembros del equipo; las historias modelan las ideas, los valores y los modos de comportamiento deseados.

Las historias de los líderes, crean escenarios de éxito. Ellos construyen el caso, orientando eficazmente el cambio deseado dentro de la organización; las historias describen un futuro ganador, pleno de éxito.

Las historias de los líderes, son dinámicas y motivadoras. Ellos logran que los miembros del equipo actúen como protagonistas del cambio; Ellos guían a los participantes a identificar sus propios roles.

El Liderazgo hacia el futuro:

El éxito del líder significa construir hacia el futuro. El líder prepara la organización para responder al cambio de corto plazo; para el largo plazo, el líder crea organizaciones que puedan sustentar el éxito.

El éxito pleno del líder, es logrado desarrollando otros líderes. Las organizaciones con mayor número de líderes, son las más ágiles y efectivas; el mejor legado de un líder de éxito, son los líderes de éxito gestados a través de sus enseñanzas.

Los mejores líderes saben cuándo es el mejor momento para retirarse. Ellos no se cuelgan de la paradoja: “cuándo será el mejor momento para la próxima generación?”. Ellos se retiran de manera transparente y dejan el liderazgo a las nuevas generaciones.

Se podrá notar de la lectura de este resumen libre del trabajo del Profesor Tichy, que este notable pensador empresarial moderno, no emplea para nada el término “excelencia”

ANOCHÉ TUVE LA SUERTE DE ESCUCHAR A JOHN NAISBITT (08.09.95)

LA PARADOJA GLOBAL - GLOBAL PARADOX de John Naisbitt, a quien tuve la suerte de escuchar hace unas horas (razón por la que he debido continuar este capítulo que creía más o menos concluido), comienza con una paradoja que el mismo autor identifica como punto central de su libro y la que mejor sintetiza lo que está pasando en este Mundo de cambios:

“Cuanto más grande la economía mundial, más poderosos sus más pequeños actores”

Ninguna afirmación más precisa para graficar la orientación en el Mundo de hoy y en el Mundo del porvenir; escuchando al Sr. Naisbitt disertar sobre su preclara visión, me asaltó una inquietud, que me apresuré a plantear en la siguiente pregunta:

El 85% de la riqueza está concentrada en el quinto superior de la pirámide socioeconómica de la población mundial; el 15% en el resto de la población, con tan sólo el 1.6% en el quinto inferior.

En estas escalas de la realidad mundial, cómo encaja Usted su paradoja - Cuanto más grande la economía mundial, más poderosos sus más pequeños actores - cuando el sistema se gesta en la parte superior de la pirámide y la mayor parte de sus pequeños actores están en las otras capas?

Uno de los panelistas que comentó esta parte de la magnífica conferencia, calificó mi pregunta como de "mentalidad redistributiva" y tal vez el Sr. Naisbitt pensaría algo similar; mi intención sólo estaba encaminada a buscar en el preclaro criterio del mentor de la paradoja, cómo él proyectaba su visión ya presente y sin ninguna duda válida, a esta cruda realidad.

Su respuesta fue ilustrativa y basada en otra realidad que se va generalizando en el Mundo de hoy (lamentablemente no en todo el Mundo aún). Dijo en suma, más o menos lo siguiente:

En el juego democrático de hoy y especialmente en países como los latinoamericanos, se nota una preferencia generalizada por las opciones de "libre mercado" - citó como ejemplo la mayoritaria votación alcanzada por el Presidente Cardoso en Brasil y el Presidente Fujimori en el Perú - continuó: los votantes saben qué es bueno y lo eligen porque están convencidos que este sistema les traerá mayor bienestar.

En este juego no cabe duda que en el Mundo los "ricos" se harán más ricos y los que tengan mayor capacidad surgirán; pero a la vez, los pobres serán cada vez menos pobres. Terminó diciendo: los pueblos del Mundo eligen hoy ese camino porque los votantes son sabios.

El panelista a que hice mención, gran amigo y Presidente de la entidad que propició la venida de John Naisbitt al Perú, en su comentario elaboró acertadamente, sobre la fundamental importancia que tiene en el Mundo de hoy la educación y la emergencia de la pequeña y microempresa a la que el Sr. Naisbitt también se había referido en su conferencia, dándole la máxima importancia en el desarrollo de la economía mundial. Continuaron los comentarios en la vertiente de la educación y el conferencista remarcó citando ejemplos, sobre la enorme importancia que tiene en la educación, el propiciar que los educandos *aprendan a aprender* (o *aprendan a estudiar*); algo sin duda de espectacular gravitación para el futuro.

Con la tranquilidad y el espacio que no se tiene en eventos como el referido, elaboro a continuación sobre lo comentado.

En primer término, el Sr. Naisbitt tiene razón, es un hecho la vertiente de "libre mercado" y su elección casi universalizada en muchos países por sus propios pueblos en busca, a través de ella, de mejores niveles de bienestar. Los pequeños actores, no son otros que las propias personas, a partir de la proyección de su característica empresarial, a la actividad económica colectiva.

El Mundo, cada país y cada sociedad, a partir de la educación, debe formar empresarios e individuos con sentido de aplicabilidad al trabajo y no sólo cerebros llenos de información y conocimientos, sin saber qué hacer con ellos o cómo aplicarlos para tener éxito en la vida generando bienestar.

Las reformas educativas deben basar la formación de los educandos, en el desarrollo simultáneo de las tres vertientes que ayudarán a formar a los individuos como líderes de sus propios destinos:

Actitud: Desarrollo de la Voluntad para el logro del éxito; desarrollar en las personas la HABILIDAD para tomar acción !!!

Aptitud: Desarrollo de la Inteligencia para elevar la productividad en el proceso de pensar; desarrollar en las personas la CAPACIDAD para tomar acción !!!

Aprestamiento:

Lo que menciona el Sr. Naisbitt: enseñar a las personas para que "aprendan a aprender"; se nutran de conocimientos, técnicas y prácticas en la cantidad y calidad necesaria, para desenvolverse en el campo de su preferencia o de su inclinación o vocación, de tal manera de lograr eficacia en la educación, ganando a la vez productividad y eficiencia en beneficio de los educandos, lo que les dará SUSTENTO en la acción.

Pero como se repite, los tres aspectos desarrollados a la vez, a través de la aplicación de una curricula adecuada, capacitando primero a los educadores (desterrar a los "profesores de libro"), para alcanzar la eficacia en la acción de educar.

Qué estaríamos haciendo entonces?; simplemente formando y preparando a las personas como líderes de sí mismos, porque en la cruda realidad del Mundo, cada país necesita que cada pequeño o micro actor sea un empresario y a la vez un gerente eficaz de su propio destino.

Se proyectarán entonces líderes colectivos o grupales por sus calidades humanas, cuya misión fundamental será mantener en cada uno de los miembros de su equipo, o de su organización, o de su colectividad, o de su sociedad, el espíritu de liderazgo individual (con la mente suficientemente amplia para aceptar de manera natural, que somos a la vez líderes y seguidores, individualidades y miembros del equipo); porque sólo así, en el largo alcance, se conseguirá en cada país y en el Mundo todo, que aquellos que se encuentran en las capas de menores recursos de la pirámide socioeconómica, logren mejores y más decorosos niveles de bienestar en forma dinámica y la economía se desarrolle con sentido humano; porque como bien dice el mismo Sr. Naisbitt, en su libro LA PARADOJA GLOBAL: *No debemos confundir la magnitud o la dimensión de la economía, con el nivel de vida de las personas...*; y pone como ejemplo a China de la que confirma podrá ser en el futuro, alcanzado el equilibrio entre los derechos y deberes de sus pobladores, la más grande de las economías, aunque por muchísimo tiempo no logre un buen estándar de vida (léase bienestar) para su población, que es la más numerosa del Mundo.

"El verdadero líder jamás se sirve del poder"

7. EL EMPRESARIO Y EL GERENTE: SIMILITUDES Y DIFERENCIAS; COINCIDENCIAS Y DIVERGENCIAS

LOS RESPONSABLES:

Los actores responsables en la empresa son naturalmente, el empresario y el gerente. El primero, es aquel individuo que tiene el liderazgo en la percepción de necesidades existentes o emergentes en la sociedad y tiene la imaginación para determinar cómo atenderlas, además el empuje para ponerse en acción y hacer realidad la iniciativa empresarial. El segundo, puede no ser tan perceptivo y emprendedor, pero tiene la habilidad y formación, para liderar los recursos de la empresa, para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos de manera óptima y darle forma a la visión del empresario.

El empresario siempre está en búsqueda de "valor agregado"; el gerente trata de darle eficacia y eficiencia a la acción empresarial para lograr el "valor agregado".

Si nos remitimos al Capítulo 4 y examinamos las Dimensiones del Directivo y la Empresa, vemos que:

- el empresario busca permanentemente de elevar la producción de la empresa; actúa sobre la productividad, las oportunidades y los negocios, en el plano de la efectividad empresarial; intercambia incentivos por producción; mientras que,
- el gerente busca elevar la participación y la integración en la empresa, tratando de promocionar y mantener el "trabajo en equipo"; actúa sobre la habilidad de las personas, sobre las estructuras, sobre los Sistemas y los Procedimientos, en el plano de la atractividad empresarial; y por otro lado, actúa sobre la responsabilidad, los deberes y los valores de las personas, en el plano de la unidad empresarial. Como resultado, logra mayor productividad optimizando la producción y coincidiendo así con el objetivo del empresario.

No quiere decir que los campos de acción sean exclusivos y excluyentes. No es común, porque existen empresarios con liderazgo integral, que también son buenos gerentes, pero que normalmente pierden productividad personal y empresarial, pues terminan ocupándose de temas que son delegables en la labor gerencial, restándose tiempo para crear y actuar sobre nuevas oportunidades que el entorno ofrece a la empresa. No es común lo contrario; es decir, gerentes que tengan características de empresario (no desde el punto de vista personal, sino colectivo). No es común ver un gerente de éxito, que decida ser empresario y tenga el mismo nivel de éxito que como gerente.

Tampoco quiere decir, como ya referimos, que el gerente no participe en la estrategia empresarial; todo lo contrario, participa en forma activa y coadyuva en la percepción del entorno, pero normalmente sobre el derrotero trazado por el empresario y siguiendo la visión de éste, en base a la cual, ambos definen la cultura empresarial.

Más que similitudes de género, hay coincidencias evidentes en lo que se refiere al logro empresarial; las divergencias se pueden dar y de hecho se dan en el tiempo. Normalmente el empresario es más inmediatista y presiona por resultados rápidos; el gerente al frente de la responsabilidad de manejo, percibe más de cerca las dificultades, vive y trabaja sobre ellas y determina los plazos de logro con mayor fundamento. Tal divergencia debe necesariamente salvarse a través del entendimiento entre ambos actores y propiciando el adecuado punto de equilibrio.

COMO INFLUYE EL TIPO DE PROPIEDAD?

Hay diversos tipos de propiedad, que influyen directamente en las características de la empresa y en su manejo; los más comunes son:

1. La empresa familiar, que por su origen y desarrollo, resulta de manejo complicado por el inevitable cruce de intereses cuando la o las familias van creciendo y la empresa ha tomado magnitud. Es común ver como la empresa se convierte en un reparto de puestos, primero entre hermanos y amigos, luego entre primos y así sucesivamente, si la empresa sobrevive.

No es común ver la sabiduría de la familia para tomar una posición de dirección y delegar el manejo de la empresa con la debida autoridad, en gente profesional en la gerencia.

En el caso de coexistencia, salvo excepciones poco comunes o más bien raras, el manejo de la empresa es sumamente difícil. Los resultados no reflejan la realidad ni tampoco el potencial de generación de la empresa. Mucho se pierde en beneficios colaterales para la familia, que equivalen al usufructo adelantado de futuras o posibles utilidades, que incluso se pueden tornar negativas. Dentro de este contexto es común ver como impera la falta de eficiencia y productividad; sólo la nobleza del negocio sostiene la empresa, hasta que aparece competencia más profesional y la empresa sufre. Entonces, es el gerente el que no funcionó y se pasa por el expediente de cambiarlo. Pongamos puntos suspensivos a este comentario, porque habría mucho que hablar ...

Cuando la familia delega y se coloca en el nivel de dirección, el éxito empresarial será función del buen entendimiento con la gerencia y de la eficiencia de ésta.

Dentro de esta clasificación se puede considerar a empresas que crecen gracias a la habilidad y el talento de una persona, que conoce el giro del negocio y logra un nivel de éxito. Es común ver en estos casos que, si no se toma oportunamente la decisión de reforzarse gerencialmente, el dueño conocedor técnico del negocio, termina siendo un "hacelotodo" y pierde la perspectiva empresarial, la posibilidad de consolidar su esfuerzo y de crecer a mejores niveles de logro. Muchas veces se termina manejando la empresa como "bodega de barrio" y se pierde la oportunidad de crecer y consolidar empresarialmente.

Es común que en este tipo de empresas, el empresario involucrado en el manejo de la empresa, no separa "su persona" de la "persona jurídica" que es la empresa. No entiende que son "personas diferentes"; y lo que es peor, cree que la bolsa o el bolsillo, es el mismo y toma dinero de la empresa como si fuese suyo. Se debe aprender a diferenciar entre ser propietario de las acciones de una empresa, que da derecho a dividendos anuales o a venderlas si se quiere, que ser dueño del dinero de la empresa. El empresario involucrado en el manejo de la empresa y que tiene un cargo directivo, es además un trabajador de la misma, que tiene derecho a su sueldo mensual.

2. La asociación amical o de intereses (no familiar), es aquella en la que se unen diversas habilidades y disponibilidades para emprender. Este es el tipo más extendido de propiedad. El éxito depende en primera instancia de la claridad en la sociedad, de la compatibilidad de los socios y de la buena percepción empresarial. Aquí la gerencia puede encontrarse en el seno de la sociedad, o contratarse si se determina conveniente.

Si la empresa crece y alcanza mayores niveles de logro en el tiempo, incluso ingresa al mercado de capitales, el poder se mantiene en la Dirección, mientras la Gestión y el Control en la Gerencia, pues es gracias a la eficacia de este binomio que se logran los buenos resultados.

3. En empresas que emergen o son adquiridas y forman parte de un Grupo Económico y que también pueden cotizar en Bolsa, al igual que en el caso anterior, el poder se mantiene en la Dirección; y la Gestión y el Control en la Gerencia.
4. En empresas que se proyectan y consolidan en Accionariado Difundido, son los resultados empresariales y sus buenas o malas proyecciones, que reflejan el valor de las acciones en la Bolsa de Valores.

En este tipo de empresas no hay mayor concentración de poder; este se delega a la gestión gerencial, que lo mantiene en la medida que los resultados sean y se proyecten positivos.

Aquí se logra evidentemente la mayor transparencia en el manejo de la empresa, que refleja sus resultados a través de la cotización en Bolsa.

5. La empresa que forma parte de una Corporación extranjera, fundamentalmente se maneja de acuerdo a las políticas y sistemas de planificación y control de la Casa Matriz. El poder de la empresa, se concentra en la Gestión Gerencial, ya que la Dirección termina siendo representativa de la Corporación.

ESTILOS Y PROBLEMATICA DE LA COMUNICACION

Se puede entender por lo dicho, que no sólo cada tipo de propiedad da lugar a un manejo empresarial distinto y a una gerencia distinta, sino que incluso en el mismo tipo de propiedad el manejo empresarial puede y de hecho es distinto, así como la gerencia. Es por ello que recetas o teorías empresariales terminan siendo sólo buenas e ilustrativas referencias, sobre todo en países occidentales, donde los matices culturales son diversos, numerosos y distantes unos de otros.

No se puede afirmar lo mismo en países como los orientales (v.g.: Japón, Corea, los países llamados los "Tigres del Asia" y también China), donde en cada uno de ellos, las raíces y prácticas culturales son comunes y consistentes, lo que facilita el manejo empresarial, el que con objetivos muy claros, tiene estilos muy coincidentes con la gestión gerencial. Esto no significa que no se den diferencias y distinciones competitivas entre estos países y más aún entre sus empresas.

Resulta más o menos evidente que, además del tipo de propiedad, con sus matices al interior de cada tipo, se observen singularidades en los estilos de gerencia, que dependen fundamentalmente de la formación y personalidad de los Gerentes.

La fluidez de la comunicación entre los actores responsables: empresario, director y gerente, depende del mejor planteamiento de sus roles vis a vis con la empresa misma:

- El empresario da origen a la empresa y tiene la visión empresarial, que a su vez tiene dos planos bien distinguibles:
 - la visión de su mercado: la porción de la sociedad en la que él detecta una necesidad que puede ser atendida con un producto o servicio, que él es capaz de gestar emprendiendo la aventura; y
 - la visión de lo que quiere que su empresa sea dentro del contexto de competitividad.

Con estas dos percepciones, el empresario busca los recursos humanos y materiales necesarios para hacer realidad su visión. Se une a la Dirección (a la que normalmente se integra el empresario) y a la Gerencia y se forma el equipo.

- La Dirección y la Gerencia, interpretan la visión del empresario y en conjunto con este, definen la empresa, en términos de mercados, necesidades, productos y servicios, filosofía empresarial y contexto.

Si se dan estos elementales pasos, antes de apresurarse a actuar, la acción será eficaz y más eficiente; quedarán, mejor que definidos, entendidos los roles de cada quien y habrá real y efectiva comunicación entre los actores responsables, en beneficio de la empresa toda y de sus resultados.

No se deben inventar caminos ya existentes; hay que tomar buenas referencias y caminar al ritmo y en la dirección que más conviene a la acción empresarial en búsqueda del éxito. No desechan las metodologías y herramientas de gestión disponibles, pero no aplicarlas al pie de la letra, porque no son recetas que dan resultado por sí mismas. Ayudan, pero el resultado es determinado por el equipo responsable de la dirección y gestión empresarial y gerencial.

Una adecuada armonización de los roles de la empresa en el nivel de propiedad, dirección y gerencia, hará que haya coincidencia de objetivos y de tiempos (lo que normalmente es la divergencia en estos casos), alcanzándose niveles de éxito cada vez mayores en el tiempo.

INTERRUMPO la secuencia del tema, pues anoche tuve un sueño que ilustra algo sobre la problemática de la comunicación:

"No sabía cómo ni por qué, había sido designado como Presidente del Directorio de una Corporación Americana con sede en New York (hablo inglés, pero no soy extremadamente fluido en el idioma).

Me hice presente en un imponente edificio de Manhattan y subí al ascensor. No sabía a qué piso debía dirigirme. Un caballero pareció reconocerme y me dijo: Es Usted el Sr. ...?; le contesté: Sí; Entonces vamos al mismo piso ...

Llegamos e ingresé a un muy cómodo salón, donde fui recibido por un joven ejecutivo, de muy buena apariencia, que denotaba mucho dominio de sí y evidenciaba un alto nivel de inteligencia al hablar. Conversamos mientras esperábamos al equipo gerencial para una reunión. Ingresaron entonces al salón varios ejecutivos, entre los que noté a un caballero muy alto de apariencia extraña y otro de mediana edad que muy solícito se sentó a mi lado.

Comencé a enterarme de los diversos negocios de la Corporación (entre ellos el principal era la fabricación de automóviles deportivos) y de cómo iban. La reunión era larga y sirvieron un refrigerio y unos aperitivos. La sesión continuaba y el caballero de mediana edad mantenía cercana interlocución conmigo.

En una esquina, el caballero alto y uno algo gordito y con poco cabello, mantenían charlas laterales a la vez que seguían tomando aperitivos. El joven ejecutivo que me recibió, mantuvo una pose adecuada en la reunión; él estaba a cargo de la Dirección Financiera de la Corporación.

La tertulia de los dos caballeros (el alto y el gordito), perturbaba la reunión y los requerí para que dejaran su diálogo lateral y se incorporaran a la reunión. Se levantó el alto y me increpó en tono inadecuado, con evidentes estragos del licor que había estado ingiriendo. Repliqué en claro inglés, que no quería volverlo a ver en la Corporación; y al gordito, no lo quería más en el comité de gerencia. El señor de mediana edad que se mantenía cerca mío, me dijo: Cómo se atreve Usted a hacer esto?; acaba de despedir al mejor diseñador y jefe de gabinete técnico de la línea de automóviles deportivos (el alto) y al Gerente de Sistemas (el gordito)...; le repliqué: Consiga otros que formen parte y se integren al equipo, no quiero estrellas ..."

Allí se termina el sueño; me desperté y medité sobre lo difícil que es a veces lograr la integración del equipo gerencial; y lo difícil que resulta a algunos directivos o gerentes tomar decisiones como la que yo tomaba en el sueño, casi sin saber qué papel desempeñaban el alto de apariencia extraña y el gordito de malos cabellos. Mi criterio era simple: están, pero no forman parte del equipo. Razón suficiente para prescindir de ellos por muy estrellas que sean.

Seguí meditando y pasaron por mi mente experiencias vividas en el pasado. *Tuve que prescindir de colegas gerentes, que incluso eran amigos míos (tarea difícil, pero necesaria e inevitable y además incomprensible). Me tocó ser reducido en dos oportunidades. La primera por consecuencia y la segunda por términos de entendimiento contractual. He estado en ambos lados de la mesa y comprendo qué se siente en cada caso. En los dos hay que tener mucho valor y objetividad.*

VUELVO al tema. El buen empresario, deja su individualidad, se integra a la Dirección y con la Gerencia definen la empresa - forman el equipo de dirección líder -; la Gerencia a partir de la definición, planifica la acción empresarial y la lleva a cabo para hacer realidad la "visión del empresario", a través del logro de los objetivos planificados.

El buen gerente, interpreta al empresario y conduce la empresa al éxito, trabajando en equipo con la dirección por un lado y proyectando este trabajo de equipo a sus ejecutivos y a los trabajadores en general.

En este camino y por mucho entendimiento que haya entre empresario y gerente, se dan desentendimientos circunstanciales, de matices, de estilos y de puntos de vista. Estas diferencias son fácilmente subsanables, si la Gerencia tiene la suficiente habilidad para concertar con la Dirección, los planes, programas y marco de política empresarial, pues será dentro del marco de estas herramientas de dirección que se arreglen las diferencias. La no existencia de estas herramientas y de claridad en los objetivos, hará irremediablemente que las diferencias terminen en el rompimiento y será el gerente quien deberá buscar otro lugar.

Toca al gerente proyectar la filosofía, las definiciones y los planes y programas, para que sean compartidos por toda la organización en forma integral; y dentro de un correcto y claro entendimiento, toca también al gerente defender a su organización frente a las instancias de Dirección. Pero aún, si dentro del intercambio de posiciones entre Gerencia y Dirección, esta última impone cambios a lo ya concertado, toca al gerente aceptarlos o partir. Si los acepta, será su responsabilidad implementar los cambios como suyos frente a la organización y hacer que todos en la empresa, actúen convencidos de las variaciones introducidas en el camino originalmente trazado, por más difíciles que sean las circunstancias.

Se debe tener en cuenta que cada empresa es una realidad diferente a empresas similares del mismo sector, aunque el entorno pueda ser el mismo. Con mayor razón son diferentes las empresas entre sectores en el mismo país y más aún empresas de distintos países. Es por ello que las técnicas y metodologías empresariales son buenas referencias, pero no - insisto; NO! pueden aplicarse a todas las empresas, pues una aplicación no adecuada o no convenientemente adaptada a la realidad empresarial de cualquier técnica de moda, puede ser contraproducente para la empresa, para el logro de sus objetivos y definitivamente perturbar la relación DIRECCION - GERENCIA - ORGANIZACION - GERENCIA - DIRECCION; el responsable de tal desajuste, será exclusivamente el gerente aunque la iniciativa haya partido de la Dirección.

El mejor lenguaje y el más entendido y eficaz entre el gerente y el empresario (y/o la dirección), es el lenguaje de Planes y Programas claros, de Estrategias claras y bien manejadas, de Marco de Política claro y suficientemente flexible, el lenguaje del control interactivo permanente y el lenguaje del cumplimiento por ambas partes. Este es el fundamento del éxito empresarial.

El empresario resume luego este lenguaje, en el lenguaje de los resultados; el terreno de la comunicación del éxito o del fracaso de la gestión; lo que califica o descalifica al gerente. Cuando el empresario está directamente presente en la empresa (normalmente incorporado a la Dirección), la comunicación es directa.

Cuando la empresa es en esencia de accionariado difundido y los propietarios son muchos y dispersos, el poder de la gestión es otorgado al Directorio y a la Gerencia por sus resultados. La comunicación en este caso, es a través del mayor o menor valor de sus acciones en la bolsa. La calificación o descalificación integra a la Dirección y a la Gerencia y se da a través de las juntas de accionistas. Allí se conforman las alianzas de grupos para determinar los destinos de la empresa y definir su conducción. Cuando hay algún grupo de accionistas que predomina, normalmente se integra a la Dirección y maneja la empresa en forma directa y/o a través de la Gerencia. Es común también, que directores y gerentes se conviertan en accionistas de las empresas.

EXITO Y LIDERAZGO

PARTE II

8. ENFOQUE ESTRATEGICO DE DIRECCION EMPRESARIAL

Iniciamos este capítulo, glosando afirmaciones que he leído en dos artículos que sobre temas empresariales han pasado por mi mano últimamente:

ESTADO DE CONCIENCIA Y PARTICIPACION ACTIVA AL INTERIOR DE LAS EMPRESAS - por Marino Alba López

... Ahora se sabe que los cambios tecnológicos o administrativos no garantizan el éxito por sí mismos, ya que solamente las personas pueden garantizarlo, pues son ellas las que determinan el desempeño de la organización al constituirse en la principal vía para el aprendizaje y generación de transformaciones en la empresa moderna. ...

Comentario:

Parece que fuera nuevo el que sólo las personas pueden garantizar el éxito de una empresa pues son ellas las que determinan el desempeño de la organización ...

Es que acaso alguna vez no fue así?

Se afirma que las personas se constituyen en la principal vía para el aprendizaje y generación de transformaciones en la empresa moderna ...

Una pequeña aclaración: las personas son la única vía para el aprendizaje y generación de transformaciones en la empresa.

... Los trabajadores - a diferencia de la tecnología y otros recursos - son un factor productivo con voluntad y conciencia, que buscan valores intrínsecos antes que dinero, por lo que no se compran ni se venden, se motivan. ...

Comentario:

Tampoco se debe exagerar. Si bien la motivación intrínseca es importante, no deja de ser en orden de prioridad, complementaria a la motivación extrínseca.

Una vez que la empresa ha determinado un equilibrado medio de retribución por el servicio de las personas, entonces pueden tomar preponderancia los valores intrínsecos; antes es una ilusión y puede ser una peligrosa ilusión.

Un buen gerente puede apelar a valores intrínsecos y trascendentes en las personas que conforman su equipo y estos valores pueden ser preponderantes en épocas críticas, siempre que en las buenas épocas haya habido equidad en los beneficios dentro de la empresa. Cuando es así, la gente se entrega más allá del elemento extrínseco para sacar adelante la empresa; si no, por muy hábil que sea el gerente, la tarea se torna muy dura y la salida de la crisis más difícil.

EL OCASO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA - por Carlos E. Londoño

Tanto en diálogos con la gerencia de múltiples organizaciones, como en la literatura respectiva, se descubre un intenso cuestionamiento sobre la Planeación Estratégica, críticas casi siempre fundamentadas en los enormes distanciamientos entre las expectativas creadas y la realidad de los resultados prácticos obtenidos con el empleo de la herramienta de gestión.

En esta presentación se conceptualiza el cuestionamiento, no como consecuencia de las deficiencias propias del instrumento de planeación, sino como efecto del desconocimiento

de sus reales posibilidades prácticas, al demandarle resultados superiores a su potencial.

...

Comentario:

Con todo respeto por el autor, creo que el fundamento del enfoque es equivocado, por las siguientes razones prácticas:

- a. La distancia entre las expectativas creadas y la realidad al formularse un plan, nada tiene que ver con la metodología que pone a disposición la herramienta de gestión. Es exclusiva responsabilidad de quien o quienes planifican.

La Planeación Estratégica como herramienta de gestión, sea cual fuere la metodología que se use en la aproximación (de esto hablaremos brevemente más adelante en este capítulo), facilita el análisis, la diagnosis y la formulación; pero se le puede aplicar el principio universalizado de las computadoras: *basura entra, basura sale*.

Además la Planeación por naturaleza, es un proceso continuo, por tanto la formulación y las estrategias, son ajustables en el proceso y las desviaciones explicadas y subsanadas; por tanto, no deben haber grandes distancias entre las expectativas y la realidad, cuando se hace un buen y disciplinado uso de esta herramienta de gestión.

- b. Aunque con lo dicho estimo todo quedaría claro, se debe reiterar, que el potencial de la Planeación Estratégica como herramienta de gestión, no le es intrínseco, sino conferido por el equipo de planeación. Es decir, su potencial es tan grande como el potencial del equipo de trabajo, o tan limitado como los alcances de éste.

La razón de comenzar este capítulo con estas dos glosas, es ser enfático en reafirmar que el único activo capaz de hacer producir a los otros activos de la empresa y de atender sus pasivos, es ese activo intangible llamado *activo humano*. Ayer, hoy y siempre. En la empresa desde que existe, en la empresa que vuelve a nacer y florecer después de la segunda guerra mundial, en la empresa moderna y en la llamada empresa del futuro. Así ha sido, así es y así será siempre; y con mayor razón desde estos tiempos en más, ya que las iniciativas de micro y pequeña magnitud, son y serán cada vez de mayor preponderancia en el desarrollo de las economías.

Las inversiones en nuevas tecnologías y en la adopción de nuevas herramientas de gestión (que muchas veces se deciden por moda), no tienen ningún sentido, si a la par no van acompañadas de una inversión en el activo humano de la empresa, que será el que las aplique y utilice para lograr resultados, teniendo en cuenta que todas estas inversiones tienden a reforzar la finalidad de la empresa, que es también un ser humano, o un conjunto de seres humanos a los que se llama Cliente.

En los dos párrafos precedentes, se define el elemento básico y fundamental del enfoque estratégico empresarial: EL SER HUMANO en sus dos dimensiones; la de servidor como trabajador de la empresa y la de servido como Cliente de la empresa.

No se trata de concentrar la atención del enfoque estratégico exclusivamente en el ser humano y alrededor de éste; sino integrar y proyectar al ser humano en todas las actividades de la empresa, que dependiendo de la problemática de cada caso, merecerá diferentes prioridades.

La empresa sirve al ser humano; y el ser humano sirve a la empresa. Por tanto, el camino es la integración de ambas entidades en la acción. La persona que trabaja se integra a la empresa y la empresa se integra al Cliente; el Cliente como respuesta ofrece su fidelidad.

En todo este camino se deciden los diversos objetivos, se diseñan e implementan las diversas actividades y las diversas estrategias: de mercado, de producto, de integración (vertical y horizontal), de diversificación, de corporatización, de desarrollo organizacional, de finanzas, de tecnología; estrategia interna y estrategia de servicio al Cliente entre otras.

Pero es importante mentalizarse en lo que es una verdad incontrastable: la tecnología y las metodologías que se aplican en el quehacer empresarial para su desarrollo y logro de resultados, son herramientas al servicio de la empresa, no soluciones; las soluciones provienen de las personas.

Así es, así debe ser y así debería haber sido siempre; y porque no necesariamente es y ha sido así?. La explicación es simple: la gerencia se ha sometido y se somete aún a la tecnología y a las metodologías de desarrollo empresarial o herramientas de gestión. Por necesidad ineludible, pero también en muchos casos, por seguir la moda aunque no se termine de entender la validez y el potencial de la aplicación de la tecnología y de las modernas herramientas de gestión, lo que origina su subutilización y lo que es peor su mal-utilización, restándole productividad a la inversión, creando confusión al interior de las empresas y perjudicando la eficacia en su proyección al mercado.

La inmensa mayoría de los medios del bienestar que disponemos hoy, se han desarrollado vertiginosamente en los últimos ochenta años. Las empresas se convirtieron en corporaciones; se internacionalizaron (a través de la transnacionalización o la multi-nacionalidad); la oferta de nuevos medios basados en el desarrollo de la tecnología, generó nuevas demandas y los mercados no sólo se desarrollaron, sino que evolucionaron; de la relación EMPRESA-PRODUCTO-MERCADO, se ha ido pasando a la relación ...

CLIENTE-MERCADOS-PRODUCTO-EMPRESA;

de la gravitación en la economía a partir de las grandes empresas o corporaciones, se va pasando al desarrollo económico a partir de las pequeñas y micro-iniciativas; simultáneamente, de las características de la demanda en los mercados locales, se va evolucionando a la estandarización de la demanda en los mercados internacionales.

Llegamos así a la ... GLOBALIZACION

Es el enfoque de la globalización, el que predomina hoy en el derrotero estratégico de la realización empresarial y de la realización de las personas. Tal vez debamos buscar caminos eficaces para personalizar la globalización y simultáneamente globalizar a la persona; el concepto:

Estado mental sistémico de las organizaciones empresariales, orientado a la interacción con mercados de diversas latitudes, basada en una tendencia firme y sostenida de armonizar el desarrollo de niveles de calidad y valores en la gestión de los recursos humanos, los productos y los servicios, con la preservación del medio ambiente y el uso racional y ético de los recursos naturales, dentro de un marco de democracia y amplia participación.

Los sistemas de apoyo a la globalización, están constituidos por: los sistemas empresariales; los sistemas de política económica y comercio exterior; sistemas de información; sistemas financieros, sistemas de valores y redes de información sobre gestión ambiental.

La preponderancia de la persona y específicamente del Cliente dentro del macro-sistema económico está tan universalizada, que ninguna empresa que quiera alcanzar el éxito puede darse el lujo de ignorarlo. Es por ello que resulta cierta la afirmación sobre que "... *hace falta acomodarse e identificar las necesidades básicas, a la vez que se respetan ciertos valores, principios y sistemas y se sigue obteniendo economías de escala. Para ser verdaderamente global hace falta entender los valores, principios y sistemas de todo el mundo.*"

Es importante remarcar, que *la globalización es un concepto empresarial y no un concepto geográfico*, por tanto, no debe confundirse con la transnacionalización o multi-nacionalidad de las empresas o corporaciones.

La globalización es independiente de la dimensión de la empresa; esta puede ser una corporación, una empresa grande, mediana o pequeña. En fundamento, la globalización es actitudinal y tiene que ver con la atención que se preste a la calidad y valor de los recursos humanos, los productos y los servicios que ofrece la empresa; con la calidad y consistencia de la organización, de todos sus miembros y de las entidades relacionadas a la empresa dentro de

su sistema; así como con la accesibilidad e integración a los mercados y la preservación del medio ambiente.

En función de estos aspectos conceptuales, no resulta difícil (aunque sí de manejo fino y necesariamente acucioso), el establecer el Sistema Empresarial para la Globalización y a partir de éste, establecer el enfoque estratégico de la dirección.

LAS TRES CONDICIONES PREVIAS:

1. *La visión global del empresario*, de lo que quiere que sea su empresa en el contexto de su mercado inmediato y de los mercados accesibles.
2. *La definición de la empresa global* por el equipo de dirección (empresario, directores y gerencia), en base a la visión del empresario.

En el Capítulo 4, hemos hablado de la necesidad de difundir y compartir la visión y la definición empresarial en toda la organización y fuera de ella; porque como bien se ha dicho: *Una cosa es que el líder de la empresa se vaya hasta la atmósfera y vuelva con una "visión" de lo que podría y debería ser la empresa. Otra muy diferente, es que todos los empleados sean capaces de incorporar los componentes de esa visión al esquema mental y la cultura de la empresa.* Agregaría a los suministradores y entidades relacionadas cercanamente a la empresa. La tarea no es sencilla, porque ello no se logra de la noche a la mañana. Se requiere de inversión, de constancia y de paciencia para ver los frutos.

Nota: Las glosas cursivas de esta parte, han sido extraídas del artículo de "Diez Atributos para un Nuevo Esquema Mental" de John y Carolina Daniels

Una tercera condición para la globalización es la Excelencia, sobre la que trataremos en el capítulo siguiente, completando lo relativo a la globalización.

En el **ANEXO 4**, reproducimos una conferencia del autor, titulada *Las Guerras del Siglo XXI - Guerra Mundial o Guerra Global?*; que se complementa con el artículo *El Perú en el umbral del Siglo XXI*.

LAS METODOLOGÍAS DE PLANEAMIENTO

Existen diversas metodologías de planeamiento. La más común y conocida, es la mostrada en el Gráfico "Esquema de Planeamiento Estratégico", que se integra dentro del Esquema General de Planeamiento Empresarial, que se muestran más adelante en este capítulo.

Evidentemente aquí únicamente nos limitamos a esquematizar la metodología; no la discutimos, ni presentamos su desarrollo, pues el mismo depende de cada caso. Normalmente esta metodología se emplea en cualquier empresa y en cualquier tiempo, pero especialmente en empresas que llevan a cabo un Plan Estratégico por primera vez.

Luego se presentan los gráficos que esquematizan el *Planeamiento Estratégico para la Globalización - Modelo **Genext***, en el que se aprecia una secuencia lógica a partir de la Visión del Empresario y de la Definición de la Empresa Global (que incluye su Sistema Empresarial que se muestra en el último de los gráficos de este capítulo). Se dan entonces dos vertientes estratégicas:

- Las estrategias evolutivas en el frente externo; y
- Las estrategias evolutivas en el frente interno

La estrategia de desarrollo organizacional, se realiza vis a vis con las dos vertientes mencionadas; el resto de estrategias, se explican en grandes líneas en el gráfico. Igual que en la primera metodología, el desarrollo es particular para cada caso.

Es importante destacar, que recientemente se ha reivindicado la vigencia del Planeamiento Estratégico, como la herramienta más importante de la Gerencia Moderna. En efecto, grandes pensadores empresariales como, entre otros: Gary Hamel, James Moore, Adrian Slywotsky y Jorma Ollila, han relanzado el Planeamiento Estratégico integrándole conceptos prácticos de desarrollo que resultan fundamentales:

- **Migración del Valor** que implica el movimiento de oportunidades de crecimiento y rentabilización entre los actores en el Sistema Empresarial; debiendo agregar a este concepto, el fundamento de la generación e integración del valor de la empresa en su contexto de entidad socialmente responsable; de la generación e integración del valor en la organización a partir de las personas que en ella laboran; y de la generación e integración del valor en los productos y servicios que entrega al mercado. Parte importante en esta migración que debe ser conveniente y estratégicamente planificada, son los valores dentro del contexto del **desarrollo sustentable y la ecoeficiencia**. Es importante anotar que ningún movimiento de oportunidades de crecimiento y rentabilización se podrán alcanzar y por tanto no habrá migración en el valor económico de la empresa, si estos no se sustentan en la migración de los valores de identidad, de organización, de contenido y de proyección.
- **Competencia Central (Core Competence):** negocio estratégico fundamental que caracteriza la empresa, por el cual es reconocida por su mercado y que resulta ser el punto de concurrencia con sus competidores.
- **Ecosistema Empresarial (Business Ecosystem)**, que implica el trabajo cooperativo y competitivo de las empresas para dar soporte a sus productos y servicios corrientes y nuevos; a la satisfacción de sus Clientes; y a la promoción de la innovación en función de los segmentos claves de mercado. Resulta muy práctico entender que la interacción entre los actores en el contexto empresarial y de los negocios, debe tender al equilibrio relativo y es por ello que determina un ecosistema. En el último gráfico de este capítulo se esquematiza el sistema empresarial.
- **Coevolución** que resulta fundamental entre los actores del ecosistema empresarial, para la creación de nuevas oportunidades de negocio y nuevos mercados; así como para la migración de valores y la preservación del equilibrio.
- **Espacios de Oportunidad (White Space Opportunities)**, que son aquellos donde la empresa normalmente no opera, pero que pueden o deberán ser abordados en algún momento, con criterio de proyección. Un típico ejemplo en este sentido, pueden ser las oportunidades que abre la gestión ambiental, la ecoeficiencia y el desarrollo sustentable.
- **Mapa de Riesgo (Risk Mapping)**, en la competencia por los mercados globales de hoy y más aún, en los mercados competitivos de mañana, las empresas deben aprender a cuantificar y manejar los riesgos si quieren tener éxito. El riesgo muchas veces no resulta aparente, pero su invisibilidad no es una excusa para ignorarlo. “El riesgo está en todas partes y en cualquier lugar; en todo momento y en cualquier instante”. En un escenario competido, la administración de riesgos es más que un tema netamente técnico o financiero; es un tema estratégico. Risk Mapping como concepto, significa la prospección de los tipos de riesgo que están presentes en la operación y gestión empresarial; su ubicación; el grado de exposición; modo de medir la performance de la empresa frente al riesgo; y la prospección de la empresa como riesgo de inversión y como riesgo frente a terceros. El pensamiento estratégico frente al riesgo, debe ser: analítico, creativo y lógico. Las disciplinas involucradas en el Risk Mapping: Finanzas, Administración de Fondos de Inversión, Derecho Comercial, Seguros, Investigación y Sistemas Informáticos.
- **Intención Estratégica**, que presenta el “objetivo y destino” de la empresa en los próximos diez años, en términos de posicionamiento y valor.

El Profesor C. K. Prahalad de la Universidad de Michigan, emplea los mismos conceptos y sostiene que “en un lapso de tiempo reciente y relativamente corto, hemos presenciado

enormes cambios; procesos de cambio discontinuos, que no se detienen. La última década, ha sido tumultuosa para los negocios. Estábamos acostumbrados a vivir en un mundo de negocios con organizaciones muy definidas, estructura de poder jerárquicas y líneas de suministros simples y directas.

Todo ello ha sido descartado. Hoy la estructura industrial es por necesidad multifocal y global. Múltiples empresas pueden estar envueltas en la concepción, diseño, desarrollo, manufactura y marketing de un solo producto; en el análisis, evaluación y financiamiento de los riesgos (Risk Mapping). Las estructuras industriales tradicionales han sido descartadas y los protocolos y reglas de competencia han colapsado. Aspectos sobre el medio ambiente son hoy parte importante de la política y los procesos. Los límites entre los suministradores, los Clientes y la competencia se van desvaneciendo. Nuevos retos están inundando los mercados en todos los continentes. Las relaciones de negocios emergentes, son complejas y nuevas formas de organización tienen que ser creadas para enfrentar a las formas tradicionales que se muestran rígidas y no ofrecen respuestas rápidas y efectivas al entorno. Agrega: "El Gerente de la nueva época será un individuo único y a la vez un buen miembro del equipo, un buen seguidor y un buen líder"

Asimismo, Michael Porter fundamenta el valor de la estrategia, en su artículo "What is Strategy" de la Harvard Business Review de Noviembre 1996.

No debe restarse el énfasis a la planificación asignándole complejidades que en los tiempos actuales este proceso no tiene, ni debe tener. La planificación no puede hacerse ni en base a generalidades, ni debe pretenderse de ella precisión. *El Planeamiento Estratégico es un "proceso continuo"*, precisamente por las condiciones cambiantes del entorno; por tanto, si existe en la empresa la mentalidad planificadora, se entiende el proceso y se sigue disciplinadamente, las imprecisiones se van corrigiendo en el camino y se van determinando comportamientos en las distintas variables consideradas, lo que permite mejorar los resultados. La mayor eficacia del Planeamiento Estratégico se da con la aplicación de una participación extendida y difundiendo los alcances del plan a los distintos niveles y áreas de la organización.

Como se ha mencionado ya, la calidad del plan no tiene mayor relación con la metodología de planificación que se emplee (aunque la metodología ayude a una eficiente formulación), tanto como sí la tiene, con la calidad de la información que sirve de base para el plan y con la habilidad, experiencia y disciplina de las personas que planifican.

Estas metodologías son importantes para lograr el ordenamiento en el proceso, aunque finalmente y de acuerdo a las circunstancias de cada caso, lo que se convenga es un Plan Estratégico General que sea el marco de referencia y nos dé la Orientación Estratégica, pero que a través de la aplicación de la metodología nos permita fácilmente estructurar Planes Contingentes a partir de las estrategias correspondientes, que tomen en cuenta las variaciones no previstas del entorno y que nos ayuden con facilidad a ajustar nuestra acción e incluso en caso extremo a reorientarla, si el cambio de las condiciones así lo amerita; sin que ello signifique apartarnos de nuestra filosofía y línea de conducta empresarial, porque si ello sucediese se estarían afectando los valores de la organización, lo que nos puede llevar a resultados imprevisibles.

Se podrá convenir en la mayor o menor validez de técnicas modernas como la Reingeniería, el Rightsizing, el Benchmarking y otros, pero lo que nunca podrán abandonar las empresas, es el Planeamiento Estratégico.

Con las mencionadas técnicas modernas, lo que tratan las empresas es alcanzar mayor productividad y mayor eficiencia, que son condiciones cuya potenciación se orienta a mejorar los resultados numéricos; así como las técnicas de "Calidad Total" (que también conllevan la mejora de la productividad y de la eficiencia) se orientan fundamentalmente a las características distintivas del producto y del servicio al cliente. Debemos ser enfáticos en afirmar que ninguna de estas técnicas tiene el contenido fundamental que pone a la empresa en el camino al éxito, cual es, *el contenido estratégico*. A partir de la estrategia se puede decidir la aplicación de algunas de estas técnicas, pero no a la inversa. Es más, la definición empresarial y la orientación estratégica, son preconditiones para la aplicación de cualquiera de

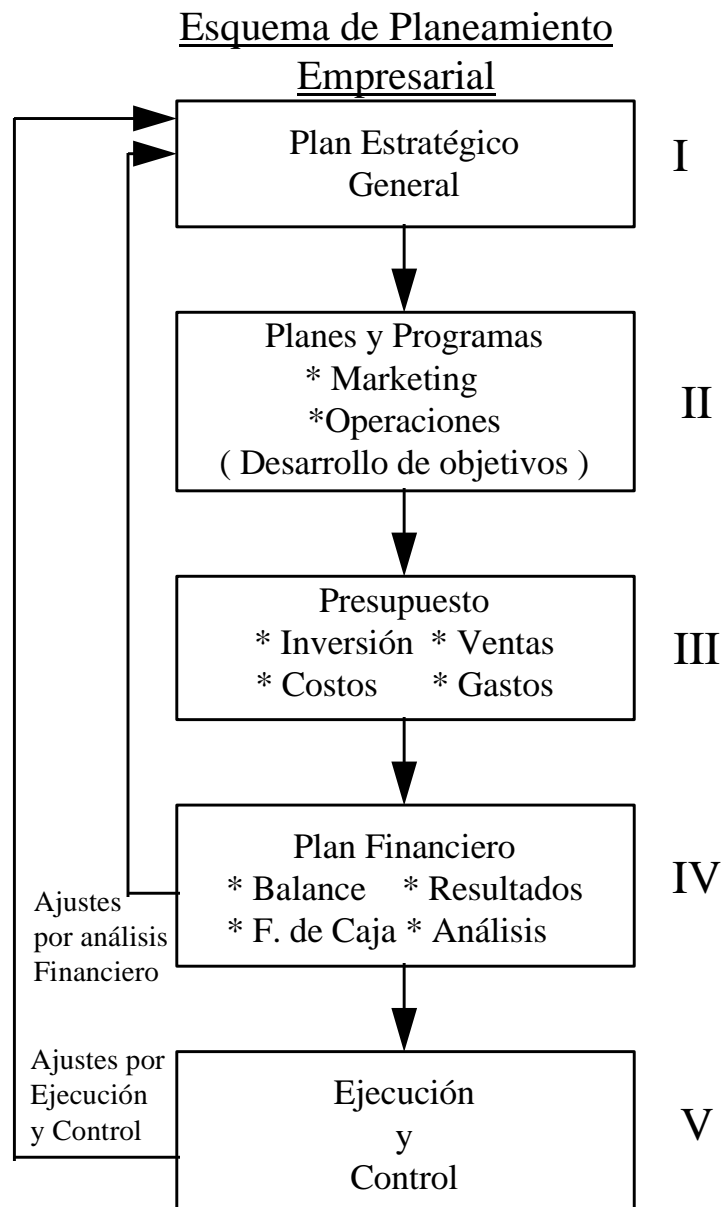
estas iniciativas, cuya incorporación a la empresa, termina siendo un problema de beneficio/costo.

Más adelante, se trata brevemente una nueva tendencia o corriente de concepción empresarial, que plantea modificar el modelo racional ...

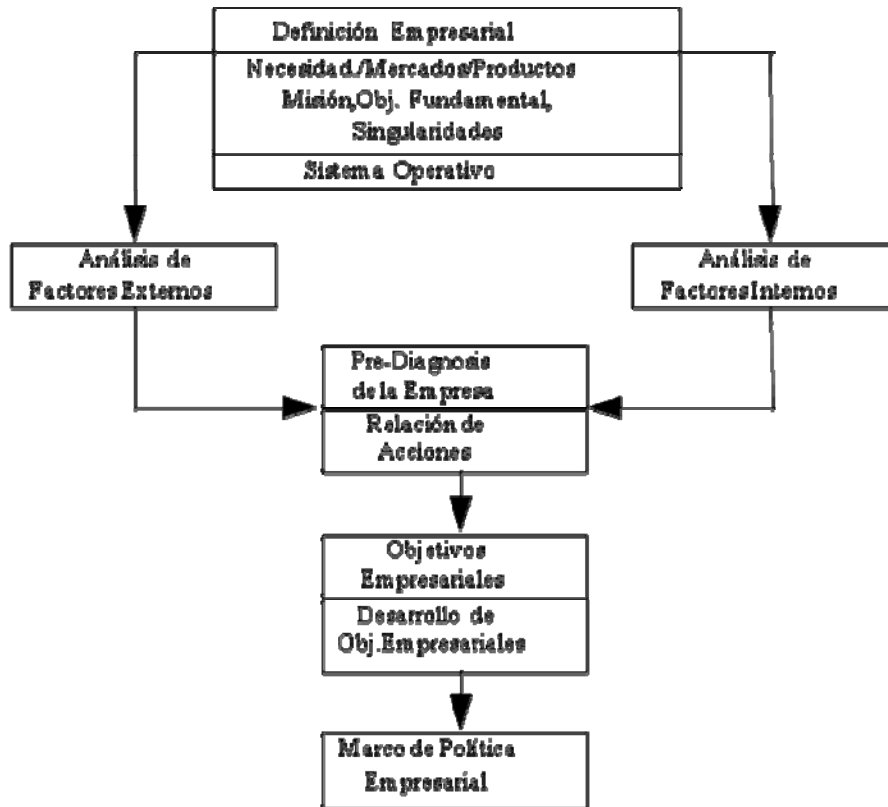
Estrategias / Estructuras / Sistemas

universalmente aplicado, al modelo de los ...

Propósitos / Procesos / Personas.

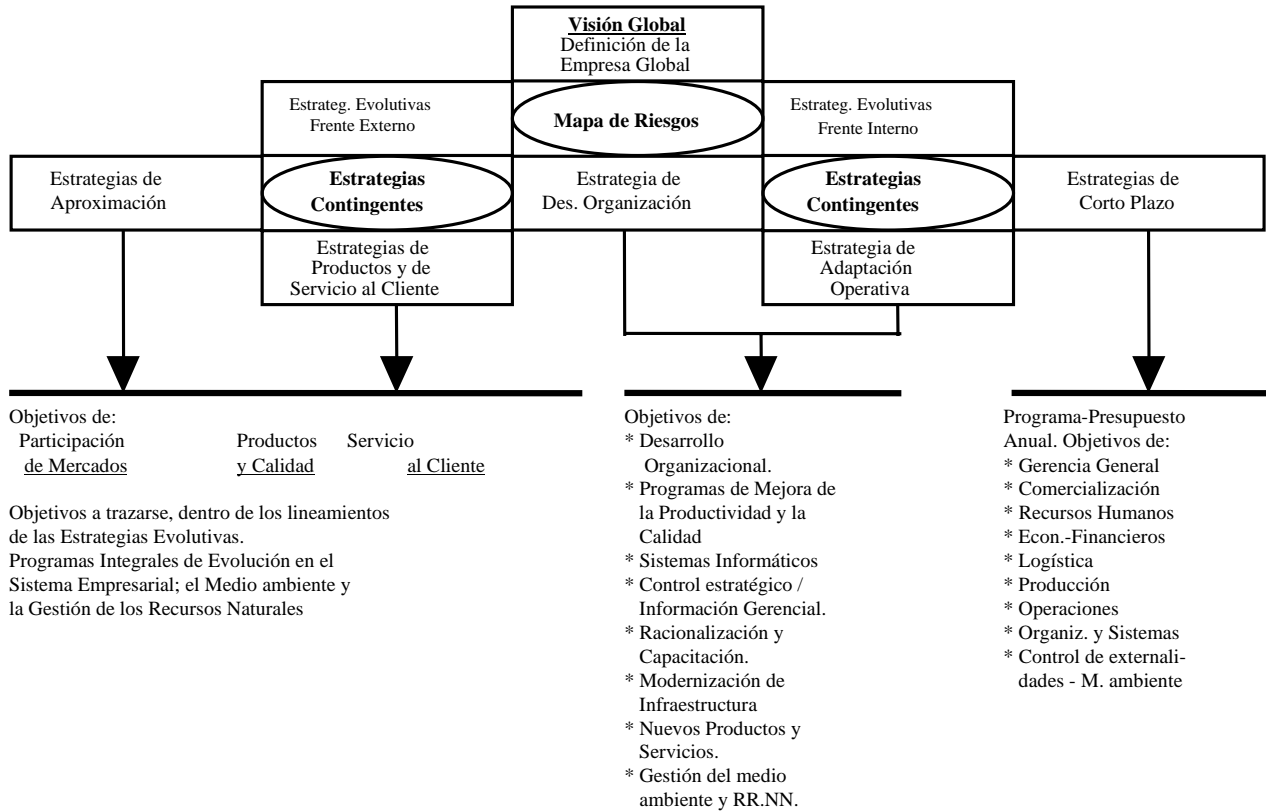


Esquema de Planeamiento Estratégico Tradicional



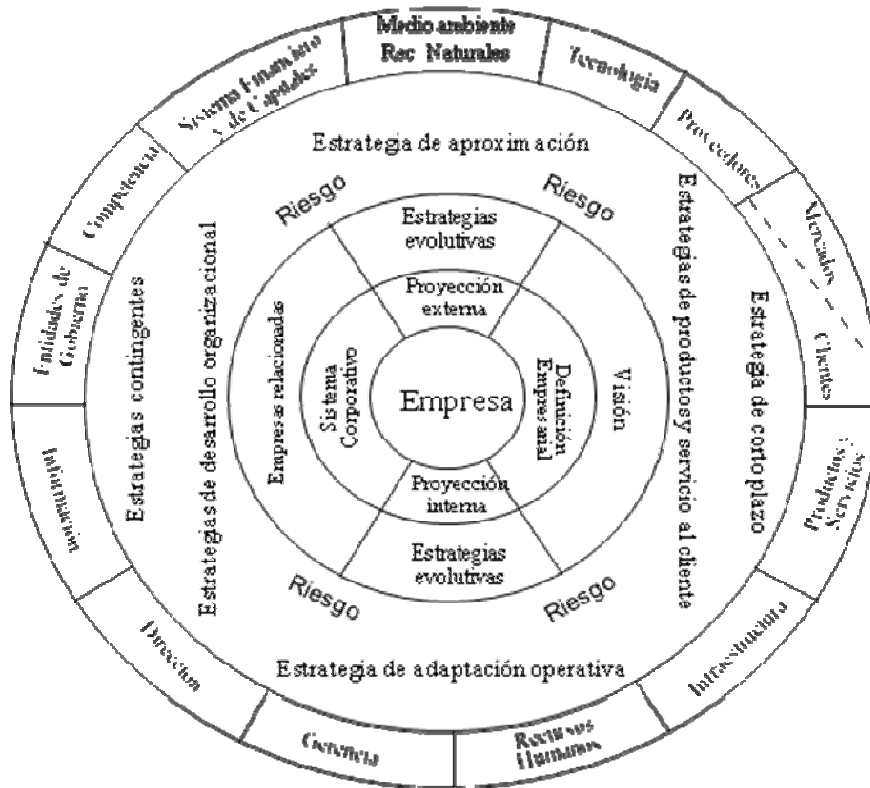
Modelo de Planeamiento Estratégico

Genext



Modelo de Planeamiento Estratégico

Genex



9. LA EXCELENCIA

Volvemos sobre la tercera condición para la Globalización: la Excelencia.

Estimo que pretender alcanzar la excelencia como pre-condición para globalizar la empresa, puede resultar no sólo excesivo sino hasta ilusorio. Creo que lo que sí se debe emprender, es el camino a la excelencia y mantenerse en él alcanzando y tocando logros de éxito.

Quién puede calificar la *excelencia*?. Quien diga: yo! puede pecar de presuntuoso.

Veamos el recorrido lingüístico del vocablo "Excelencia".

Dícese de **Excelencia**: "*superior en calidad o bondad que constituye y hace digna de singular aprecio y estimación en su género a una cosa*"

Excelente: "*que sobresale en bondad, mérito o estimación entre las cosas que son buenas en su misma especie*"

Excelso: "*úsase para denotar la singular excelencia de la persona o cosa a que se aplica*". **El Excelso**. Se dice: **El Altísimo**.

Aristóteles decía: "*La excelencia no es un hábito aislado, es un estilo de vida ...*"

Demos una interpretación lógica y secuencial a estos términos:

Primero, la excelencia es singular; y precisamente por ello, el excelente sobresale; v.g. *uno y sólo uno en su género sería el excelente; y si tratamos de imaginariamente, integrar todos los géneros para calificar la excelencia, sólo uno en el género elegido como el género excelente, será el excelente.*

Tratemos de aterrizar esta forzada interpretación:

- Un Banco entre los Bancos, será el excelente;
- Un dentífrico entre los dentífricos, será el excelente;
- Una cadena de supermercados entre las cadenas de supermercados, será la excelente;
- Un aparato telefónico entre los aparatos telefónicos, será el excelente;
- Un laboratorio entre los laboratorios, será el excelente;
- Una computadora entre las computadoras, será la excelente;
- Un restaurante entre los restaurantes, será el excelente
- Un pintor entre los pintores, será el excelente;
- Un cantante entre los cantantes, será el excelente etc, etc,

- Un país entre los países del Mundo, será el excelente;
- Un pueblo entre los pueblos, será el excelente;
- Una ciudad entre las ciudades, será la excelente;
- Una empresa entre las empresas, será la excelente;
- Un producto entre los productos de su género, será el excelente;
- Una idea entre las ideas que tengan relación, será la excelente;
- Un hombre entre los hombres, será el excelente;
- Una mujer entre las mujeres, será la excelente;
- Un ser humano entre los seres humanos, será el excelente

Y si seguimos llegaremos al "*excelente entre los excelentes*", que es el que denotaría la singular excelencia?

Claro está corrientemente usamos la exclamación: **excelentel!**; pero como eso, como una exclamación, para destacar una situación que nos causa una buena impresión y hasta admiración; pero en tal situación, no estamos calificando ni otorgando la excelencia.

Por supuesto, podría calificarse la excelencia en determinados aspectos. Uno puede ser excelente en su género, en un determinado aspecto y otro en otro aspecto, pero siempre dentro del mismo género, dependiendo del cristal con que se mire. Por tanto, en el más extendido de los casos, los excelentes serían algunos, no muchos. Y si integramos todos los aspectos de un mismo género, lo que sí es posible, se tendría al excelente entre los excelentes de su género, el que denota la singular excelencia: *El Excelso en su género*, término este, que no es utilizado en la práctica.

Entonces, si la excelencia resulta tan singular y elevada o por lo menos muy exclusiva, por qué mejor no nos alejamos del vocablo y la conceptualizamos como *una aspiración permanente, que podemos asimilarla como un hábito en la acción y hasta como un estilo de vida; es decir: "mi estilo de vida, es aspirar siempre a la excelencia"* y en base a esta aspiración permanente, trazo mi camino que tiene al frente y como horizonte a la excelencia. Creo que esta podría ser una interpretación razonable de la *excelencia aristotélica*; y de esta manera - la excelencia como aspiración - podría extenderse muchos más y podría incluso universalizarse.

Beethoven dijo algo sobre la excelencia, que tiene mucho sentido: *"No tienen fronteras las posibilidades humanas. Lo único lamentable es que a veces no queremos caminar en pos de la excelencia"*

Tanto Aristóteles como Beethoven, fueron seres humanos excepcionales, pero humanos al fin y sin ninguna duda, de haber vivido en esta época, sus pensamientos y sus obras hubieran sido también de espectacular gravitación, pero distintas.

La excelencia podría ser pues un concepto, más allá de lo que pueda establecer como acepción al término la Real Academia de la Lengua Española. La *excelencia* sería un horizonte hacia el que debemos caminar siempre; pero como horizonte que es, nunca lo alcanzaremos; sin embargo, estaremos recorriendo el camino correcto, estaremos siempre avanzando y continuamente mejorando.

En cambio el **éxito** como vocablo, *"es el resultado feliz de una actuación (v.g. de una acción)"*.

Si aceptamos que el ser humano consciente e inconscientemente se pone en todo momento en acción para satisfacer una necesidad o resolver un problema, cuando la satisface o resuelve respectivamente, logra algo.

El éxito evidentemente, como producto de una acción consciente - pequeño, pequeño, diminuto frente a otro, mediano, grande o más grande - es el resultado feliz de una acción de la dimensión que sea.

No se puede entonces poner el éxito por encima de la excelencia; yo diría que el camino a *la excelencia está marcado por los éxitos que se logran* y quien logre mayores niveles de éxito, será el *líder en el camino a la excelencia*. El logro de éxitos continuos nos irá calificando. Quien vaya adelante en el camino, será el líder, podrá ser el mejor, pero no sería la *excelencia* (conceptualmente hablando).

"el camino lo hacemos con nuestras acciones, el liderazgo lo alcanzamos con nuestros éxitos"

Imagínense la hipótesis de haber alcanzado la excelencia. Que nos quedará?; una respuesta puede ser: mantenerla; pero creen que no se podría seguir mejorando?; y si se puede seguir mejorando: con qué horizonte?.

"las organizaciones deben ser dinámicas, entidades en constante superación"

La diferencia entre la hipótesis negada - según el concepto que trabajamos - de alcanzar la excelencia - que resultaría estático - y encaminarse hacia el *"horizonte de la excelencia"*, es que la segunda es una opción esencialmente dinámica. No se trata de estar permanentemente *"en búsqueda de la excelencia"*, porque nos podemos perder buscándola. Se trata de rápida y racionalmente determinar en qué dirección está y caminar siempre hacia ella.

Es mejor sentirse legítimamente como “el líder en el éxito empresarial”, que considerarse la “empresa excelente”; porque esto último arriesga de convertirse en mito, matar la motivación y exacerbar la arrogancia.

No se pretende entrar en una discusión semántica, se trata de evolucionar a un concepto; se pretende persuadirnos para trabajar sobre objetivos dinámicos y lograr consistente y sostenidamente el ÉXITO, con orientación hacia la excelencia. Los éxitos cuando se aíslan del contexto, son estáticos, pero es el contexto del “camino a la excelencia”, lo que los convierte en dinámicos (continuos en lugar de discretos, matemáticamente hablando).

El éxito nadie nos lo puede discutir, porque el éxito es logro. Podrán haber diferentes niveles de logro y por tanto diferentes niveles de éxito, pero siempre podremos avanzar a niveles superiores, sin temor de caer en la falacia, el mito y la arrogancia.

Es bueno precisar que cada objetivo propone un camino para su logro y cuando el logro es producto de la realización de un objetivo de valor, lo que se alcanza es definitivamente el éxito. Obviamente, el éxito es dinámico y al proponer distintos niveles de realización, resulta un fundamento motivador permanente.

Se trata que el ser humano defina bien dónde quiere llegar – un objetivo de nivel mayor - y que se proponga un programa dinámico de éxitos – metas intermedias - hasta la realización de su sueño. Si la realidad del camino racionalmente lo hace redimensionar su objetivo, lo debe hacer para no afectar su ánimo de realización. Alcanzado el éxito mayor, el ser humano se vuelve a proponer y continúa el camino, tocando éxito tras éxito.

Simultáneamente como está dicho, el ser humano y las organizaciones, deben aspirar a la excelencia como una actitud mental constante y un horizonte permanente; pero, se reitera, mientras que al éxito se llega y se le toca, la excelencia continúa al frente de nosotros señalando permanentemente la dirección correcta.

La diferencia se da en el liderazgo dentro del escenario de competencia; y el liderazgo se mide por el nivel y la calidad del logro. El nivel puede ser cuantitativo, medible; la calidad es además cualitativa, percibible y por tanto diferenciable. Inmersos en el éxito y en el logro mismo, están los atributos de valor, que son multidimensionales y que coadyuvan al resultado pretendido.

No deberíamos cometer excesos sobre la llamada “cultura de la excelencia”, porque arriesgamos de convertirla en la cultura de la frustración, cuando la gente crea en primera instancia que una determinada práctica lo hace excelente y la realidad le muestre que eso no es cierto. Es mejor orientar a las personas, a las empresas y a las instituciones, a definir un camino a la excelencia como actitud de mejoramiento permanente, de superación constante, logrando éxitos dentro de una cultura de liderazgo institucional, organizacional, grupal y personal.

Deberíamos procurar el “*Liderazgo en Calidad Integral*”; la “*Eficacia Directiva para lograr la Productividad*”; el “*Desarrollo del Liderazgo hacia la Excelencia*”, combinado con el “*Desarrollo del Liderazgo Organizacional o Institucional*”; y la “*Eficacia y Oportunidad en la Comunicación*”.

En el Capítulo 6 iniciamos la referencia a la revista “*Excellentia*” con el término “*Liderazgo de Excelencia*” al que se le define en dicha publicación, como una “ventaja competitiva” y como un “recurso empresarial”; presupone además la excelencia como condición para lograr el éxito, lo que no resulta correcto. Vemos a través de la propuesta conceptual planteada en este libro, que es tal vez mejor hablar de “*Liderazgo hacia la Excelencia*” como un resultado de la aplicación de los recursos en la acción y que como tal es consecuentemente una ventaja competitiva notoria y notable, no una fuerza oculta, como se define al llamado *Liderazgo de Excelencia*.

Reiteramos, somos seres humanos y como seres humanos, preparémonos para lograr el éxito y el liderazgo; no se debería tratar de establecer una cultura que nos puede llevar a una realización engañosa como puede ser la excelencia.

No se debe perder de vista sin embargo que, así como hay éxitos positivos porque generan legítimo bienestar, los hay en el otro sentido; sino no se podrían explicar las grandes equivocaciones y desastres de la historia de la humanidad, que estuvieron adornados por éxitos pero en caminos errados, que terminaron en la derrota o en la evidencia irrefutable del mal. Cuántos éxitos tuvo Hitler y cuánto daño causó?

Qué ser humano puede irrogarse el privilegio y la autoridad para calificar la excelencia?. Con qué parámetro; cómo lo podría medir?. Si hubiese alguien, no estaría siendo él mismo contradictorio?; pues al otorgar la calidad de “*ser excelente*” a otro ser humano, en qué calidad superior se pone el otorgante?. No se puede ser irresponsablemente generoso otorgando la *excelencia* a diestra y siniestra, a través de premios y diplomas; no!, porque se estaría cometiendo un grave error al dar un calificativo de superioridad casi suprema a algo o a alguien que no lo es y que nunca lo será. Imagínense si alguien lo fuera: qué le queda por delante?; o tal vez todo le quede por debajo (del hombro). Se imaginan la caída estrepitosa, el desencanto, la decepción y el desaliento que el diplomado “*ser excelente*” experimentará cuando se dé cuenta que no lo es?. Y nuevamente: quién es quién para calificar y otorgar la *excelencia*?

Gratifiquemos y destaquemos el éxito que es tangible, el liderazgo en el camino de competencia que es calificable; el “*liderazgo hacia la excelencia*” si se quiere, pero nunca deberíamos hacerlo con la *excelencia*. Tendremos así un Mundo más competitivo y más real.

En la misma publicación – “*Excellentia*” – encontré bajo una hoja titulada “Pergamino” una serie de muy buenas condiciones, algunas incluso inspiradoras, que definen EL SER EXCELENTE; me permito listar esas condiciones suscritas por el Lic. Miguel Angel Cornejo, haciendo precisiones sobre su calificación:

- “*hacer las cosas, no buscar razones para demostrar que no se pueden hacer*”, es ser eficaz con actitud positiva.
- “*comprender que la vida no es algo que se nos da hecha, sino que tenemos que producir las oportunidades para alcanzar el éxito*”, es ser racional y proactivo.
- “*comprender que en base a una férrea disciplina, es factible forjar un carácter de triunfadores*”, es ser inteligente.
- “*trazarse un plan y lograr los objetivos deseados a pesar de las circunstancias*”, es ser ordenado, tener sentido de la oportunidad y ser constante.
- “*levantarse cada vez que se fracasa, con un espíritu de aprendizaje y superación*”, es ser inteligente y perseverante
- “*reclamarse a sí mismo el desarrollo pleno de nuestras potencialidades buscando incansablemente la realización*”, es el punto de partida y el camino para ser “líder de su propio destino”
- “*entender que a través del privilegio diario de nuestro trabajo podemos alcanzar la realización*”, es dar sustento al “liderazgo de su propio destino”.
- “*ser creador de algo: un sistema, un puesto, una empresa, un hogar, una vida*”, es trascender con creatividad y proyección de liderazgo.
- “*ejercer nuestra libertad y ser responsables de cada una de nuestras acciones*”, es ser una persona que arriesga y asume compromiso.
- “*sentirse ofendido y lanzarse a la acción en contra de la pobreza, la calumnia y la injusticia*”, es ser sensible, solidario y valiente.
- “*levantar los ojos de la tierra, elevar el espíritu y soñar con lograr lo imposible*”, es mentalizarnos hacia la excelencia.
- “*trascender a nuestro tiempo legando a las futuras generaciones un mundo mejor*”, es ser menos egoísta, más ético y ciertamente responsable.

Ninguna de estas condiciones, ni todas juntas hacen un “*ser excelente*” a persona alguna; si nos hace el conjunto, un ser que aspira al liderazgo en el camino a la *excelencia*.

Discurramos a través del concepto de “perfección”. En forma generalizada el concepto de perfección es el de grado sumo. Se usa decir: *nada es perfecto; todo es perfectible*, implicando que la perfección no es alcanzable y que todo lo que hace el hombre se puede mejorar.

Si recurrimos nuevamente al Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, encontraremos que:

Perfección “es el acto de acabar enteramente una obra dándole el mayor grado posible de bondad o excelencia”.

Perfecto: que tiene el mayor grado posible de bondad o excelencia en su línea.

Bondad: *calidad de bueno*

Calidad: *Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, peor o mejor que las restantes de su especie.* En sentido absoluto, **buena calidad**: superioridad o excelencia.

Considerando que toda entidad responsable que busca el liderazgo en el camino a la excelencia, emprende algo para acabarlo, no para dejarlo a medias. Para lograr la “perfección” sólo faltaría alcanzar el mayor grado posible de bondad, v.g. la excelencia, o la calidad absoluta.

Concluiríamos por tanto, que si no existe “el ser perfecto”, no existe “el ser excelente”.

En el **ANEXO 5** hacemos un atrevido ensayo sobre “*La Excelencia y la Lógica*”.

Las diferencias aquí planteadas no son de contenido, menos aún de forma - que sin duda es eximia y hacen al autor de las menciones a la Revista *EXCELLENTIA* reproducidas líneas arriba, una verdadera persona de éxito -; son diferencias en la proyección del concepto, que estimo son fundamentales para que se logre una verdadera eficacia en la acción personal, empresarial o institucional, más allá de lo alentador y motivante que puede resultar la lectura de un inspirado artículo o de un libro, o la asistencia a una emocionante conferencia.

Joel Barker inicia su libro “*PARADIGMAS – El negocio de descubrir el futuro*”, diciendo lo siguiente:

He pasado los últimos cuatro años describiendo tres claves para el futuro de toda organización, con o sin ánimo de lucro, que desee participar plenamente en el siglo XXI.

Las claves son:

Anticipación

Innovación

Excelencia

Cuando pregunto a mi auditorio si está de acuerdo con la importancia de las tres “claves”, siempre lo está. Es difícil discutir con la concurrencia. Pero aún así, muchas organizaciones piensan que una o dos de las tres claves son suficientes.

Las tres son necesarias, permítanme decirles por qué.

La excelencia se encuentra en la base de la lista, porque es el fundamento del siglo XXI. Muchos de los asistentes justifican la importancia de la excelencia (o manejo de la calidad total como también se conoce) porque piensan que les dará una ventaja competitiva en el siglo XXI. Yo no lo creo así. Yo digo que les proporcionará una ventaja competitiva únicamente hasta el final de la década. Después, la excelencia se convertirá en el indiscutible precio de entrada.

Si usted no cuenta con los componentes de la excelencia – a sabe: control estadístico del proceso, mejoramiento continuo, benchmarking, búsqueda constante de la excelencia, habilidad para conocer la forma correcta de hacer las cosas bien la primera vez (calidades derivadas de la filosofía creada por W. Edwards Deming y O.M. Duran y universalizadas por ellos y por personas como Philip Crosby) – entonces usted ni siquiera entra en el juego.

...

Posteriormente reitera:

...

¿Recuerda cuando en el prefacio de este libro mencioné que una de las claves del siglo XXI, un requisito para el éxito sería la excelencia, según se manifiesta en la gestión de la calidad total? Es hora de retornar al análisis sobre la excelencia para mostrar cómo la actitud pionera respecto a los paradigmas y uno de los aspectos de la gestión de la calidad total confiere una ventaja extraordinaria a los pioneros de los paradigmas.

*Parte del esfuerzo de la calidad total es el mejoramiento continuo, o **kaizen**, como lo denominan los japoneses. El **kaizen** se refiere a la habilidad para conseguir diariamente mejoramientos muy pequeños en procesos y productos. Se espera que a diario usted encuentre alguna manera para mejorar la décima parte del 1% de perfeccionamiento en lo que usted hace o produce. . . .*

(sigue más adelante)

La búsqueda de la excelencia en un modo, no comprometido, de traer el espíritu de Dios de regreso al sitio de trabajo. Esto crea una validación totalmente diferente del trabajo y es algo que el mundo occidental no ha tenido en ningún momento de este siglo.

No buscar la excelencia puede considerarse un sacrilegio

Yo diría que el movimiento de la calidad total ha dado lugar a una relación directa entre la religión que usted practica y el trabajo que realiza. Ahora usted puede cumplir sus creencias religiosas incluso cuando efectúa su trabajo diario. Incluso si no es creyente, aún da resultado debido al impacto directo y positivo que tiene sobre el espíritu humano.

*¿Cuáles son las implicaciones de la adopción de este paradigma en todos los países del mundo? Hasta donde alcanzo a comprender, los resultados se aproximan mucho a las descripciones de **Utopía**.*

Todo resulta bien la primera vez.

Todos intentan hacerlo mejor mañana que hoy.

Las necesidades del cliente se satisfacen de manera permanente.

Los productos funcionan mejor, duran más.

El desperdicio desaparece del sistema.

La gente ama su trabajo.

Esto suena muy bien para mí.

*La búsqueda de la **excelencia** automáticamente abre paso a la búsqueda de la **innovación**. La innovación nos lleva al territorio en los cuales nunca hemos estado antes; y, por tanto, para ser responsables del futuro y de las cosas que valoramos, debemos desarrollar un principio de **anticipación**. En cuanto a las implicaciones de nuestras innovaciones, lo cual nos permite escoger entre muchas soluciones potenciales a nuestros problemas y encontrar las que mejor afianzan los valores que deseamos proyectar hacia el futuro. . . .*

Cuando habla de la exaltación del paradigma, indica:

La exaltación del paradigma sin las habilidades de cambiar de paradigma lo llevará a perfeccionar de manera continua los productos y servicios obsoletos. Nadie compra excelencia obsoleta. . . .

Esas son, s.e.u.o., todas las menciones a la *excelencia*, que hace Barker en su obra, a la que alude definitivamente dentro del contexto de la “*calidad total*”, que sin duda a mi entender, arrastra la confusión conceptual.

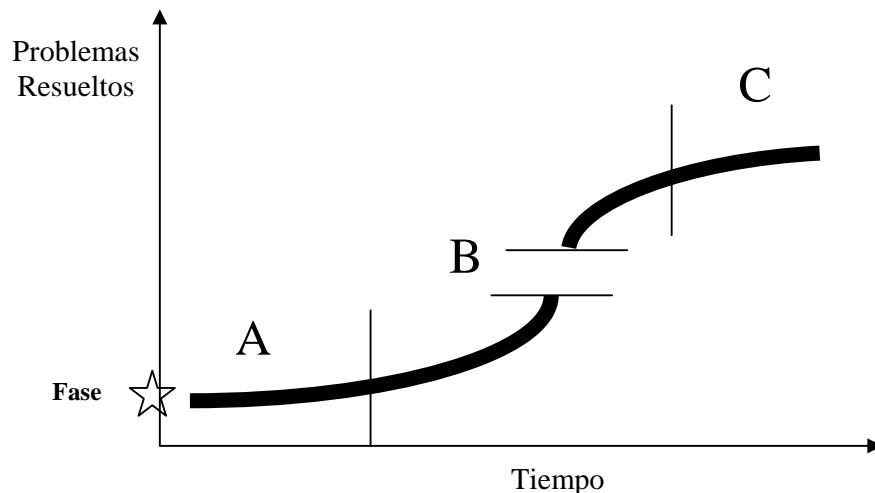
La lectura de las glosas releva prácticamente todo comentario, que sin embargo, precisamos para evitar omisiones:

- ♦ una cosa es “*calidad*” y otra es “*excelencia*”, como ya se ha precisado.
- ♦ no podemos decir que un componente de la *excelencia*, es la *búsqueda constante de la excelencia*. Si asumimos que podemos lograr la *excelencia*, y la logramos: qué vamos a continuar buscando?; además insisto, uno busca lo que no encuentra o lo que ha perdido, pero la organización debe saber en qué dirección está la *excelencia* y caminar permanentemente hacia ella.
- ♦ prácticamente admite la naturaleza casi divina de la *excelencia*.
- ♦ los preceptos de la “*calidad total*”, los aproxima a la *utopía*; y la *excelencia*?

Estimo que Barker debería corregir su propuesta de las tres claves para participar plenamente del siglo XXI, modificándolas por:

- **Anticipación**,
- **Creatividad** (en vez de “*Innovación*” que en cierta medida es una forma de *creatividad*) y
- **Calidad** (Entendiendo que la *calidad* deberá tener, como pre-requisito, un alto nivel de aceptación en el mercado y además. lograrse de manera productiva y eficiente)

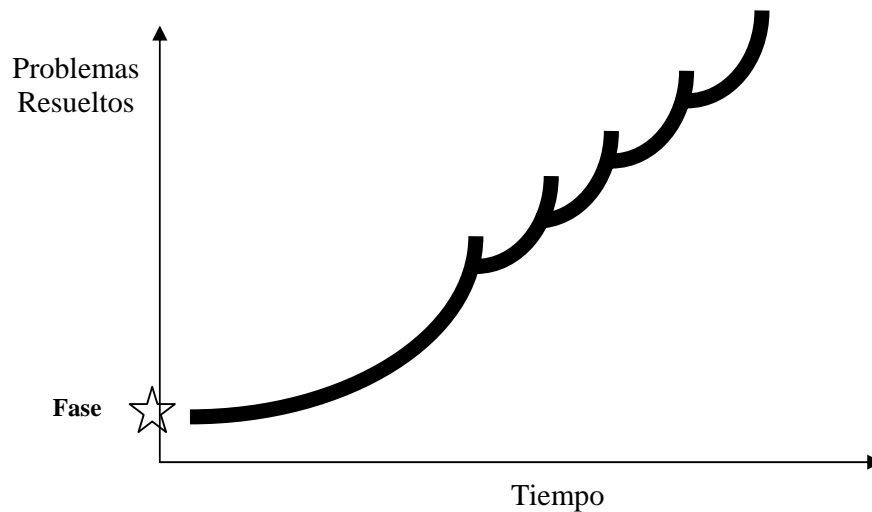
Barker fundamenta su elaboración y su trabajo, medularmente sobre los “paradigmas” y ha orientado una proyección gráfica de la evolución paradigmática muy certera, la misma que muestra que al iniciar un paradigma, se cuenta con un nivel mínimo espontáneo de solución de problemas (fase A) acometiéndose un arranque hasta cierto punto lento; y que en el transcurso del tiempo se va logrando mayor aceleración y mayor nivel en la solución de problemas (fase B), acometiéndose los problemas de menor a mayor grado de complejidad; hasta que se llega a una desaceleración en la solución de problemas (fase C), pues los problemas que quedarían entonces, son normalmente los más complejos y por tanto los más lentos de resolver.



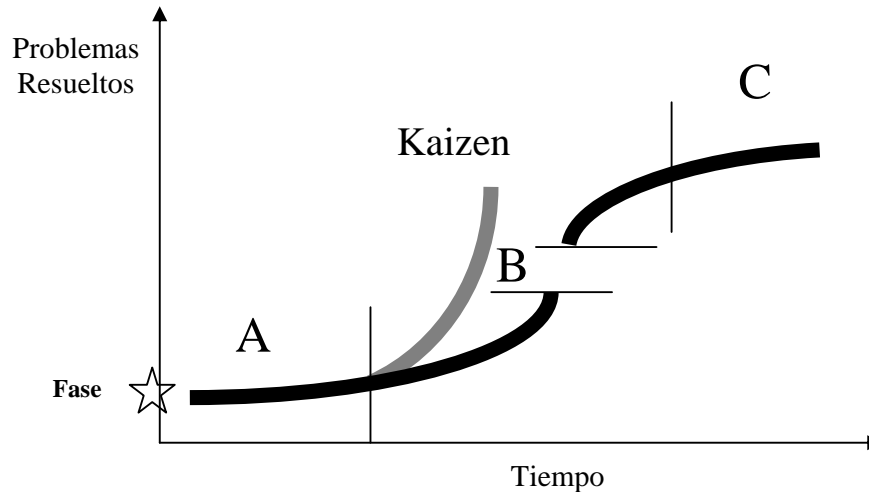
Curva General de la Evolución de un Paradigma de Joel Barker

Continúa Barker, afirmando con mucha lógica, que rara vez se llega a la “fase C”, pues lo que normalmente sucede es que en la “fase B” y con la aceleración en la evolución de los diversos escenarios, lo que se va dando son en efecto, cambios de paradigmas uno tras otro, para los que las organizaciones y las personas deben estar mentalmente dispuestas.

Ocurre entonces en la realidad, una modificación en la curva de la evolución paradigmática:



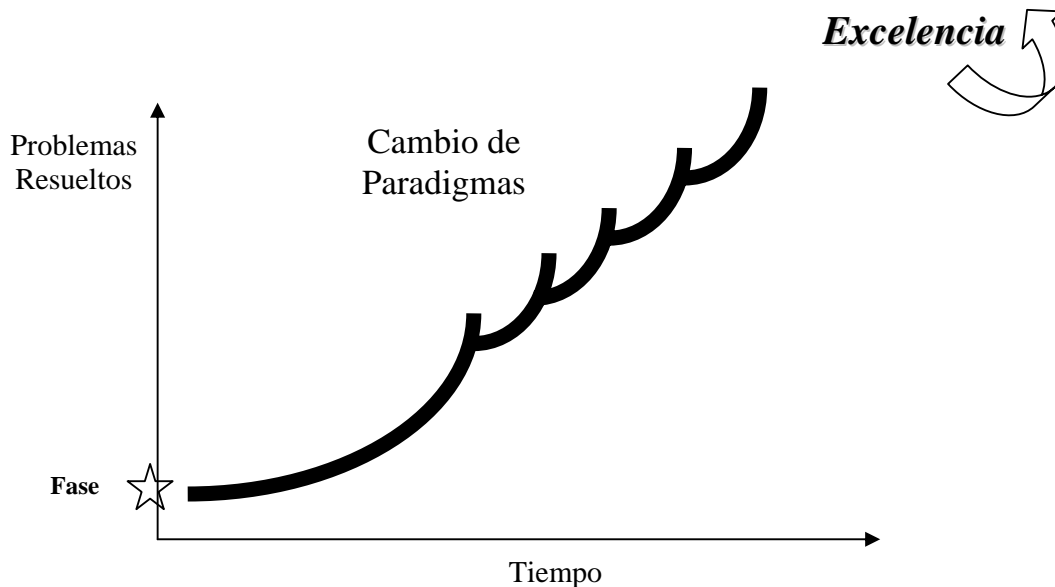
De manera macro, la organización va pasando de un paradigma a otro y si no lo hace, se queda y pierde competitividad. Ello podría asimilarse al concepto *kaizen* de mejoramiento continuo, que Barker esquematiza de la siguiente manera:



Evidentemente esta es una sobre simplificación del tratado de Barker, pero nos sirve para asimilar la *excelencia* a su tesis gráfica de la evolución paradigmática.

En efecto, no se podría afirmar que se ha alcanzado la *excelencia* – aceptando que ello es dable conceptualmente y en la práctica –, si dentro del escenario de un paradigma no se han resuelto los problemas más complejos, o si se ha abandonado el paradigma para migrar a otro. Si ello ocurre (el cambio de paradigma), lo que se está haciendo es mejorar de manera continua y tomar así el liderazgo, alcanzando en el camino “logros” tangibles; es decir, éxitos concretos de cada vez mayor nivel.

Sin duda en ese afán se *camina hacia la excelencia*, pero la *excelencia* está más allá, en el horizonte; sin embargo, la *excelencia* no es, no puede ser por su naturaleza, un paradigma; más sí se puede tener una evolución paradigmática, de la manera en que se muestra en el siguiente gráfico:



Evolución paradigmática hacia la excelencia

Forzamos pues la conclusión que no existe – y reiteramos, no puede existir - el **paradigma de la excelencia**; sino que más bien, en toda evolución paradigmática, se deberá caminar hacia la *excelencia*, como precondition para la competitividad en lo que resta del siglo XX y como precondition – como *precio de entrada* - para competir en el siglo XXI.

Imaginemos que lo que sostiene Barker – *la excelencia se convertirá en el indiscutible precio de entrada para competir en el siglo XXI* – es correcto. Ello quiere decir que para competir en el siglo XXI, se debe ser *excelente*, por lo tanto: “*superior en calidad o bondad, mérito o estimación, entre los buenos en su misma especie*”; es decir, que todos los que estén en competencia pagando el “precio de entrada” de la *excelencia*, serán los “superiores en calidad entre los de su misma especie o género”, lo que equivale a decir que no habrá competencia, porque sólo uno podrá ser el superior; por tanto sólo uno podrá pagar el “precio de entrada”; sólo uno será el *excelente*.

Si ello no es lo que quiere decir Barker (y yo lo creo así), habrán muchos *excelentes* en competencia y por tanto no habrá el “superior en calidad o bondad”; por tanto no existirá el *excelente*. Sin embargo, en este escenario sí habrá competencia, porque todos aquellos que logren niveles de calidad y precio competitivos (aceptables – aprobados - por el mercado), estarán en carrera; entre ellos habrá un líder, que podrá ser un “*líder en el camino a la excelencia*”, pero no “*el ser o la entidad excelente*”.

Seguir una polémica sobre la *excelencia*, nos pondría en la posición de *pastores evangélicos versus sacerdotes católicos discutiendo sobre exorcismo*. No es esa la pretensión del análisis conceptual presentado; lo que se pretende es únicamente invitar al lector a pensar, a reflexionar y a conceptualizar la *excelencia* y no a ceñirse a una definición o a seguir una corriente por muy fuerte que esta sea; tal vez, mejor aún, la invitación es a pensar en la evolución del concepto de *excelencia* y a precisar bien el concepto de **éxito** que no es sino el **resultado feliz de una acción**; y ello sí es alcanzable dentro de la dinámica de la vida.

Esta corriente conceptual, nos va a permitir extender la **ola del liderazgo** porque la gente va a sentir que sí puede ser líder de su propio destino y alcanzar el éxito; proyectarse como líder miembro del equipo, como líder grupal, líder institucional o líder público, sin la precondition – o precio de entrada - de la *excelencia*, que el común de los mortales, la ve muy elevada. Es mejor impulsar el liderazgo, impulsar el éxito y añadir la *aspiración de la excelencia* como actitud que sin duda destacará a la entidad, sin darle el calificativo - menos aún el reconocimiento – de *entidad excelente*.

La Madre Teresa de Calcuta fue un ser excelente?. Muchos podrían contestar que sí, pero la Madre Teresa en realidad sólo fue un ser excepcional, que se aproximaba a lo divino, a la vez que se alejaba de lo terrenal, acercándose a la tierra al atender las miserias de este mundo a través de su obra. Pero aún así ella estuvo muy lejos de la excelencia y por cierto de la perfección como práctica, a pesar que nadie hizo lo que hizo mejor que ella; es más me atrevería a afirmar que jamás pasó por su mente el ser excelente o perfecto; sólo le preocupaba tener éxito cada vez, ayudando al prójimo menesteroso. Recibió un Premio Nobel de la Paz y sin duda cientos de miles de misivas de admiración, pero nunca se le ocurrió publicar una.

La Madre Teresa, Juan Pablo II entre otros de nuestros días; Sócrates, Cicerón, Séneca, Homero, Aristóteles, Litz, Miguel Angel, Leonardo Da Vinci, Velázquez, Beethoven, Franklin, Einstein, Roosevelt, Ghandi, entre muchos otros en el pasado, son seres excepcionales - nada perfectos - y digo son, porque aún viven y mientras haya eficacia en la comunicación de una generación a otra, vivirán por siempre a través de la historia. Todos ellos de manera consciente o inconsciente ubicaron la excelencia y caminaron sin desmayo hacia ella; el Papa continua en esa senda y si los demás viviesen continuarían en el mismo camino con sabiduría y sobre todo con humildad, que es parte de la sabiduría.

Como mencioné, no deseo ni pretendo plantear una polémica sobre lo tratado, todo lo contrario ojalá que en la evolución de los conceptos modernos en curso y por venir, se vayan encontrando los caminos de coincidencia para reforzar los valiosos mensajes de forma, con sustento de fondo que den sentido práctico y consistencia a los conceptos y los ponga al alcance universalizado de las personas para la superación constante y permanente, modelando líderes en todos los niveles de las organizaciones y de la población.

Cuando revisamos los trabajos de otros pensadores preclaros como p.e. Antony Robbins – *Poder Personal* – y Noel M. Tichy – “*El Motor del Liderazgo*” – prácticamente no mencionan el término “excelencia”. C.K Prahalad – según *BusinessWeek* “*un profesor brillante . . . el pensador de mayor influencia en estrategia corporativa de hoy*” – tan sólo lo hace tangencialmente.

Siendo reiterativo; resultará más práctico y eficaz, aceptar la excelencia como horizonte permanente y proponernos un programa de éxitos que nos proyecte como líderes y nos califique para la globalización.

“los éxitos que se alcanzan en el camino a la excelencia, son por definición positivos”

“no basta decir cosas bellas; hay que decir cosas con sentido”

10. LA EVOLUCION Y DESARROLLO DE LA ORGANIZACION

Uno de los análisis más interesantes sobre la evolución y el desarrollo de la empresa y de la organización después de la Segunda Guerra Mundial, es el realizado por el Profesor Greiner de la Universidad de Harvard, que se muestra en el cuadro más adelante.

El Profesor Greiner observó que la empresa occidental pasó en el tiempo, por cinco fases evolutivas; desde su inicio como empresa joven y organización pequeña, hasta su madurez empresarial y mayor magnitud organizacional (empresas maduras, de gran dimensión - corporaciones multinacionales y transnacionales). Su análisis fue presentado a inicios de la década de los 80. Resultará interesante al leer este capítulo, revisar lo escrito en la Introducción de este libro, pues el análisis secuencia la evolución entre las décadas de los 40 a los 80.

Cada una de las cinco fases, se inicia con una etapa de crecimiento, hasta llegar a una etapa de crisis; entonces, dentro del contexto de crecimiento de la producción y de los mercados y en su proceso de maduración, la empresa pasaba a otra fase evolutiva comenzando con una nueva etapa de crecimiento. Estudió el Profesor Greiner, cinco aspectos fundamentales de la empresa: el Enfoque de Gerencia, la Estructura de la Organización, el Estilo de Gerencia, el Sistema de Control y los Incentivos Económicos.

En la **Primera Fase**, cuando se crea la empresa que se inicia joven, con una organización pequeña, prima la **creatividad del empresario** que se une con un grupo de colaboradores para llevar adelante su iniciativa:

- El enfoque de gerencia, es producir y vender, producir y vender, producir y vender
- La estructura de la organización es algo informal; el grupo es pequeño y todos tratan de ayudarse entre sí, con la finalidad de sacar la empresa adelante.
- El estilo de la gerencia, es el estilo del empresario que conduce al grupo; por tanto pone su empuje emprendedor y su sello personal.
- El sistema de control es por resultados: cuánto se vendió, cuánto costó y cuál es el margen.
- Los incentivos económicos son conservadores. *Se está comenzando, las cosas saldrán bien y todos disfrutarán de los buenos resultados.*

Las ventas siguen creciendo y por tanto la organización; ya todos no pueden hacer de todo porque comienzan a estorbarse. Surge una **crisis gerencial en el liderazgo funcional**, por falta de definición en las funciones en las distintas áreas. El empresario se percata de esta crisis y busca el auxilio de una gerencia más técnica. El toma una posición menos gerencial (se ubica normalmente en el Directorio) y contrata un Gerente o un Equipo de Gerencia, para que dirija la empresa.

**EVOLUCION DE LA EMPRESA Y LA ORGANIZACION
ESTUDIO DEL PROFESOR GREINER (ADAPTADO y COMPLEMENTADO)**

EMPRESA ETAPA de	JOVEN				MADURA	MODERNA
	FASE I	FASE II	FASE III	FASE IV	FASE V	FASE VI
- Crecimiento por:	CREATIVIDAD	DIRECCION	DELEGACION	COORDINACION	COLABORACION	SERV. AL CLIENTE
- Crisis de:	LIDERAZGO	AUTONOMIA	CONTROL	PAPELEO	FATIGA?	CAMBIOS (en el entorno empresario) Medio Ambiente y Recursos Naturales
Aspectos de la Empresa:						
ENFOQUE DE GERENCIA	Producción y Ventas	Eficiencia de la Operación	Expansión de Mercados	Consolidación de la Organización	Solución de Problemas a través de la Innovación	Productividad Estratégica Globalización
ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	Informal	Centralizada y Funcional	Descentralizada	Líneas de Staff y Grupos de Operación	Trabajo en Equipo	Flexible Grupos de Autogerenciamiento
ESTILO DE GERENCIA	Individual y Emprendedor	Directivo	Delegativo	Guardián	Participativo	Gerencia Visible y Participación Extendida
SISTEMA DE CONTROL	Resultados	Estándares y Centros de Costo	Informes y Centros de Utilidades	Planes y Centros de Inversión	Establecimiento de Objetivos Plan-Prog.-Ppto.	Control Estratégico Factores Críticos de Éxito
INCENTIVOS ECONOMICOS	Conservador	Incremento General de Salarios	Incremento por Méritos	Incentivos Diferenciados	Rendimiento de Equipo	RR.HH. claves y Productividad
ORGANIZACION	PEQUEÑA				GRANDE (Corporaciones)	INDEPENDIENTE DEL TAMAÑO

(*) Basado en el PAD de la Universidad de Piura; complementación y elaboración propia

Se entra a la **Segunda Fase**, la de **crecimiento por dirección**:

- La gerencia busca la eficiencia de la operación.
- La organización la hace centralizada para la toma de decisiones y funcional para el manejo de las distintas áreas.
- El estilo de la gerencia es eminentemente directivo.
- Se establecen estándares y centros de costo para el control empresarial.
- Los incentivos mejoran de manera uniforme.

Pero el negocio empresarial sigue creciendo, más productos, más mercados; ya no únicamente el mercado geográfico inmediato, sino otros más alejados del centro de producción. La empresa crece aún más; sin embargo, las decisiones están centralizadas en la gerencia o Dirección General. Sobreviene la **crisis de autonomía**. Los jefes de área tienen la responsabilidad, pero no la autoridad y todo comienza a demorarse, se perturba el crecimiento y la atención al mercado.

Para superar esta crisis de autonomía, se da paso a la **Tercera Fase**, la de **crecimiento por delegación**:

- La gerencia se enfoca en la expansión de los mercados.
- La organización se descentraliza.
- Con ello el estilo de gerencia se torna delegativo.
- Con la delegación se hacen necesarios los informes como medio de control. Las unidades descentralizadas, se convierten en centros de utilidades.
- Los incrementos comienzan a diferenciarse por méritos.

La alta gerencia que había sido de corte directivo con una organización centralizada, se ha convertido entonces en una gerencia delegativa con estructura de organización descentralizada en la que, a medida que siguen creciendo los negocios, las distintas unidades se van haciendo cada vez más autónomas e independientes, con lo cual la Dirección General entra en una **crisis de control**.

Se busca entonces recuperar el control, dándose paso a la **Cuarta Fase** con una etapa de **crecimiento a través de la coordinación**:

- La gerencia busca la consolidación de la organización adoptándose el tipo de organización corporativa.
- La estructura se implementa con Líneas de Staff (grupo de profesionales muy calificados que se adscriben a la Dirección General), que sirven de vínculo con los Grupos de Operación, que tienen a su cargo la gestión en las unidades empresariales descentralizadas.
- El estilo de gerencia, a través de los miembros del staff, se torna en guardián.
- Se da paso a los Planes de corto, mediano y largo plazo; y las unidades empresariales que requieren de infraestructura, se convierten en centros de inversión.
- Los incentivos comienzan a diferenciarse de acuerdo a las condiciones prevalecientes en los lugares (países), donde se encuentran las unidades empresariales.

Los miembros de la línea de staff, que en un inicio se dedicaban a viajar constantemente para supervisar las unidades, prefieren luego quedarse más en las sedes corporativas y apoyándose en los medios de comunicación, hacen que los grupos de operación envíen reportes periódicos. Esto complica a los responsables del campo, que pasan gran parte de su tiempo haciendo reportes mensuales, telex semanales etc ...

Se cae en la **crisis burocrática del papeleo**.

Se sale de esta crisis, entrando a la **Quinta Fase** evolutiva. La Dirección General conmina a los miembros del Staff a dejar esta posición y hacerse co-responsables en conjunto con los Grupos de Operación, de los resultados de las unidades empresariales en los distintos países. Se entra a una etapa de **crecimiento por colaboración**:

- El enfoque de gerencia es la solución de problemas a través de la innovación

- La estructura de la organización: Trabajo en Equipo
- El estilo de gerencia: participativo
- El sistema de control: se establecen objetivos a partir del Plan Estratégico, los Programas y el Presupuesto; se establece el control del Plan-Programa-Presupuesto.
- Los incentivos económicos son diferenciados, en función del rendimiento de los equipos, otorgándose selectivamente participación en los resultados a través de bonos.

Hasta aquí llegó el análisis del Profesor Greiner; los profesionales de la línea de staff, que ya eran parte de los equipos de operación, mantenían sus oficinas en las sedes corporativas, pero debían estar en el campo no menos del 70 u 80% del tiempo. El profesor Greiner se preguntaba si esta fase llegaría a entrar en una etapa de **crisis por fatiga**.

Como se ha mencionado, este estudio fue presentado a comienzos de la década de los 80; ¿qué sucedió entonces?. La tecnología en general seguía desarrollándose en forma acelerada, especialmente la tecnología de telecomunicaciones y de computación. Quienes mejor aprovecharon este desarrollo, fueron precisamente las grandes corporaciones, que iban sistematizando no sólo la operación, sino con gran énfasis la gestión. La Dirección General estaba entonces más cerca de la información para la toma de decisiones y ya no necesitaba de intermediarios, que podían (lo que de hecho sucedía) distorsionar la información.

Las corporaciones comenzaron a racionalizarse y los profesionales de las líneas de staff, aún muy jóvenes (*baby boomers*, nacidos de 1945 en adelante) con gran formación académica, experiencia importante y acostumbrados a buenos niveles de vida, se vieron súbitamente en la calle. Las grandes corporaciones prescindieron de ellos; entre 1983 y 1984, fueron despedidos aproximadamente un millón de estos profesionales, sólo en los EEUU. Con su energía, formación de alto nivel y basándose en la disposición de la tecnología informática (ya entonces había aparecido la PC), comenzaron a gestar pequeñas empresas, muchas de ellas para dar servicios a las corporaciones y en el lapso de 24 a 48 meses, generaron en promedio cada uno, 8 puestos de trabajo incluidos ellos mismos. Es decir, la tecnología originó que un millón quedasen sin empleo y la misma tecnología, gracias a la iniciativa y acción decidida de las mismas personas afectadas, convirtieron su desempleo en mayor empleo ya que se multiplicaron por 8.

Ya entonces Alvin Toffler había escrito su segunda ola y preparaba la tercera; John Naisbitt publicaba "Reinventando la Corporación" y había iniciado la preparación de "Megatendencias" (obras escritas por él, en colaboración con Patricia Aburdene).

El mundo occidental se veía encimado (y por qué no decirlo, rebasado) por el boom japonés. Había comenzado ya a fines de la década de los 70 a darse énfasis a la Calidad Total, aparecía el Justo a Tiempo; el Planeamiento Estratégico toma importancia en los años 80 haciendo evolucionar la Administración por Objetivos. Comienza a hablarse de la Cultura Empresarial y Corporativa y de aspectos filosóficos relacionados con la empresa.

Se podría decir entonces que en la primera mitad de los 80, se da la etapa de crisis de la Quinta Fase con el *shock de los baby boomers* y a mediados de esa década, se avizora la **Sexta Fase**, con la etapa de **crecimiento por Servicio al Cliente**; lo curioso de esta Sexta Fase, es que la etapa de crisis se plantea a las empresas en simultáneo, por lo crítico y cambiante del entorno al que deben hacer frente. La crisis y el cambio y más recientemente, la **crisis del cambio**, se consolidan como una **constante**, con una consideración importante entrados los 90, a la condición del medio ambiente y a la evolución en el uso de los recursos naturales

Los aspectos principales de la empresa dentro de esta fase, también van evolucionando en el tiempo, sin que se dé una transición a una fase distinta:

- El enfoque de gerencia comienza con la productividad estratégica; mayor énfasis a programas de Calidad Total, emerge la normatividad del ISO 9000, orientándose la cultura de la calidad y el mejoramiento continuo. Hoy este enfoque se consolida en lo que todos reconocemos como la Globalización, siendo selectivos en los negocios empresariales rentables. Y más recientemente la consideración de la globalización, se complementa con la

norma ISO 14000, que trata lo relativo a la preservación del medio ambiente y el uso racional de los recursos naturales, dentro del contexto del *desarrollo sustentable*.

- El desarrollo organizacional simultáneamente cobra vigencia y de las organizaciones rígidas y verticales, se va migrando a organizaciones flexibles y progresivamente horizontalizadas, mediante los llamados "grupos de autogerenciamiento", o si se quiere, los "grupos de proceso".
- El estilo de gerencia se hace necesariamente más visible;
- El control cualitativo y cuantitativo se mantiene vigente a través de la metodología del Plan-Programa-Presupuesto; pero a nivel de Alta Gerencia se introduce el Control Estratégico a través de los *Factores Críticos de Exito*, apoyándose la gestión en el uso de Sistemas Informáticos Integrados y Distribuidos, con eficientes Sistemas de Información Gerencial.
- Los incentivos económicos evolucionan en función de la crisis de cambio continuo. Entonces las empresas pasan por necesarios planes de racionalización y ajustes, buscando de preservar los Recursos Humanos Claves. A medida que las empresas van encontrando su correcta dimensión y el entorno de cambios comienza a dominarse, se va tendiendo a un mejor equilibrio y los incentivos se hacen en función de la productividad.

Algo muy importante: las empresas actualmente pueden ubicarse en los diversos aspectos empresariales, en distintas fases (ver cuadro sobre la evolución); no necesariamente y en verdad sería raro que se encuentren en una sola fase. Por ello es interesante hacer un ejercicio de autodiagnos, para ver dónde se encuentran en cada aspecto de la empresa; replantear una definición empresarial, para iniciar un programa de reorientación y ajustes.

Por otro lado la Fase VI, establece una situación que es independiente de la dimensión de la organización. Igual puede ubicarse en esta fase una gran empresa o corporación con muchos años de operación, que una empresa pequeña o mediana, relativamente joven. Todo depende en este último caso, de la habilidad del empresario y de su equipo gerencial. Es por ello que se puede alcanzar la categoría de Empresa Moderna, en cierta medida independientemente del número de años en operación.

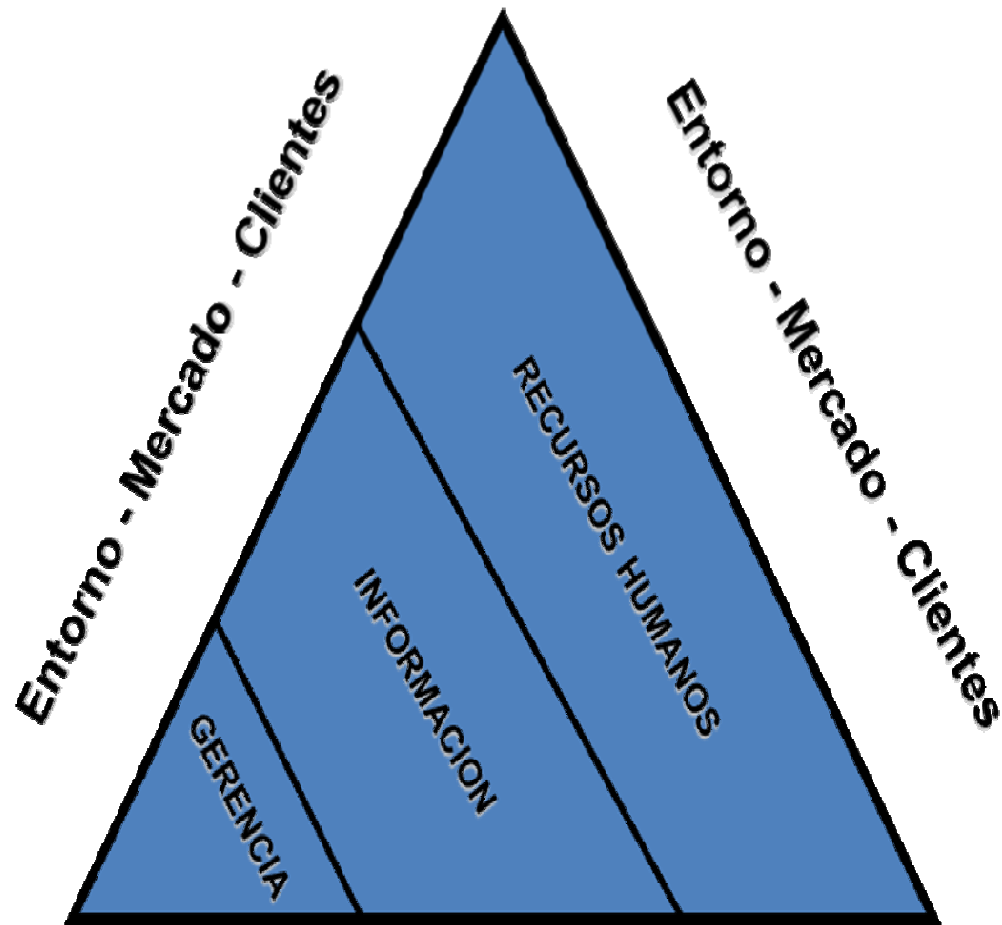
Hasta aquí la adaptación y complementación que se ha hecho del Estudio del Profesor Greiner, que estimo es una gran colaboración para el análisis y la diagnosis empresarial.

MAS SOBRE LA EMPRESA MODERNA ... DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

Hemos hablado a través de todo el libro de la importancia fundamental de las personas en el éxito empresarial, en su doble papel de servidor y de Cliente. Hoy surge el Desarrollo Organizacional como una respuesta constante a la evolución de la empresa. Se habla de esta evolución pasando de la Organización Vertical, a la Organización Horizontal y a la Organización Inteligente. Es un hecho cierto que se mantiene la Planeación Estratégica como proceso continuo, proyectando la participación cada vez más extendida de todos los trabajadores de la empresa, en sus diversas funciones y responsabilidades, así como en el conocimiento y la información.

Unos pusieron materialmente de cabeza la pirámide organizacional con el vértice (donde se ubica la gerencia o la dirección, antes en la cima de la pirámide) como punto de apoyo, los recursos humanos, antes en la base, se colocaban en la parte superior; y encima a los Clientes. Esta iniciativa gráficamente alentadora y motivante, no dejaba de ser una ilusión.

También nosotros volteamos la pirámide, pero más que desde un punto de vista ilusorio y físicamente imposible, la pusimos de cabeza conceptualmente como se muestra en el gráfico.

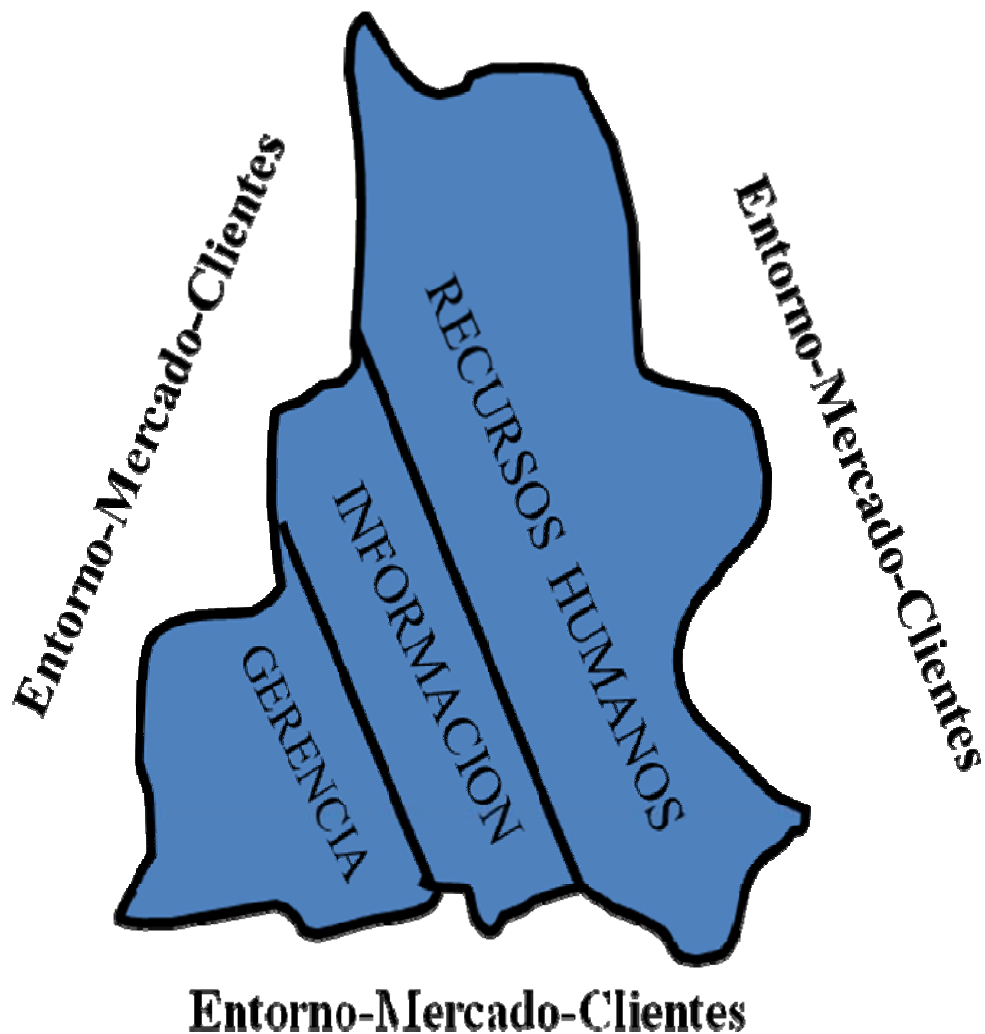


Entorno - Mercado - Clientes

- La gerencia en el vértice inferior de la pirámide, sustentándola como base de apoyo; imagínense que quitemos la gerencia de la pirámide, que pasaría con la empresa?; se haría añicos. Sin gerencia no hay empresa.
- La información, materia prima básica y fundamental para la gestión empresarial, sustentándose en la gerencia y formando parte de la base de la pirámide. Qué pasaría si la información falla o es deficiente?; los recursos humanos caerían sobre la gerencia y la situación se haría inmanejable; la empresa colapsaría.
- Y si la empresa tuviera muy buen vértice de apoyo como gerencia; muy buena información; pero no tiene recursos humanos; físicamente no se caería la pirámide, lo que tiene lógica, pues una buena gerencia siempre será capaz de reclutar eficientes recursos humanos; pero sin ellos la empresa sería inviable. En la pirámide completa, los recursos humanos se sustentan en la gerencia y la información, pero también son parte de la base de la pirámide.
- El entorno, el mercado y los Clientes, están alrededor de toda la pirámide; son nutrientes de la información y en el caso de los Clientes, éstos son atendidos de una manera u otra por toda la empresa y son proveídos con información.

Organización más o menos vertical; menos o más horizontal; áreas funcionales de la organización; grupos de auto-gerenciamiento o grupos de proceso; no importa cómo ni qué, siempre habrá una dirección y gerencia, siempre habrá información y siempre habrá el recurso humano ejecutor, cada vez más participativo e involucrado en los propósitos empresariales. La pirámide organizacional válida en cualquier caso, es la Pirámide Organizacional Conceptual mostrada en el gráfico anterior.

Cuando Eduardo Marisca, colega consultor de empresas, vio esta aproximación años atrás en momentos en que en conjunto presentamos el Programa "Gerenciando en la Crisis" (1991), me sugirió el tema de adaptación al cambio y a las discontinuidades del cambio, proponiendo la estructura tipo "malagua", que no es sino la descrita, pero sin contornos simétricos o geométricos, lo que se trata de representar en el gráfico a continuación. Es este tipo de organización que se adecua mejor a los cambios paradigmáticos de Joel Barker y a la Organización Inteligente de Peter Senge, que analizamos más adelante.



Una evolución de la estructura tipo “malagua”, se muestra a continuación y es aún más cercana a la realidad de la empresa y su entorno



Este tipo de aproximación a la pirámide empresarial, nos puede llevar incluso a tipos de organización de tipo circular alejándonos del convencional organigrama jerárquico-vertical.

EVOLUCION DE LA ORGANIZACION

Hagamos una revisión de cómo está su organización empresarial:

I. **Desorden:**

Organización horizontal, que se da en empresas que se inician y en las que todos ayudan a salir adelante.

Esta situación se mantiene algunas veces incluso en empresas con tiempo operando, aunque la empresa posea organigrama.

El éxito es función de las habilidades de las personas y de la nobleza del negocio.

La conducción la da normalmente y en forma directa, el empresario-dueño de la empresa, que generalmente no tiene características de gerente.

II. **Desorden Organizado:**

Un paso intermedio, donde se procede al agrupamiento de funciones y especialidades, con organigrama más o menos horizontal.

El mayor éxito en estos casos, es función de las habilidades de las personas, de la nobleza del negocio y del directivo.

III. **Organización Estructurada:**

Ordenamiento jerárquico vertical, extendido universalmente en la segunda parte del presente siglo. Esquema orgánico que, por lo menos en el papel, la empresa tiene formalizado y al cual mentalmente se tiende.

En esta situación, el mayor éxito que se logra es función de las habilidades de las personas, de la nobleza del negocio, del ordenamiento orgánico de las especialidades y funciones y de la eficiencia de la delegación.

Organización piramidal, donde la base esta formada por el personal operativo, luego el personal supervisor, funcionarios, ejecutivos, hasta llegar al vértice, donde se ubica la gerencia y la dirección empresarial.

Esquema conceptual:

IV. **La Empresa Eficiente** (*Pirámide Organizacional Conceptual*)

Simplicidad, flexibilidad y adaptabilidad

Organización simple y esbelta, donde el éxito es función del trabajo en equipos multidisciplinarios y que se sustenta en la solidez de tres elementos claves:

- la gerencia:
Vértice base de la pirámide empresarial;
- la información:
Insumo fundamental para el éxito empresarial; y
- la calidad de los recursos humanos.

Los tres elementos forman parte de la base de la pirámide empresarial.

Aunque se mantiene la jerarquía funcional, conceptualmente la gerencia se convierte en el sustento de la pirámide.

Tiene alto grado de adaptabilidad a las condiciones variables del entorno. Incorpora conceptos como el de:

- involucrar a "todos en todo"
- delegar y descentralizar la autoridad
- usar grupos de auto-gerenciamiento

- promover grupos que trasciendan la organización
- usar los grupos por proceso

Esquemas Evolutivos:

V. Organización por Grupos Funcionales de Autogerenciamiento

Contempla la decisión colegiada en las distintas áreas funcionales de la organización, mediante la participación del responsable del área específica y de los responsables de las áreas relacionadas.

p.e. El grupo de autogerenciamiento de logística, debe estar conformado por el gerente de logística, el gerente de producción y el gerente financiero, principalmente

El grupo de autogerenciamiento de producción, debe estar conformado por el gerente de producción, el gerente de logística y el gerente de marketing y/o ventas.

VI. Organización por Procesos

(Organización Horizontal)

Contempla la conformación de grupos multifuncionales casi autónomos para el manejo de líneas de negocio, producto o servicio, cuando la magnitud de la empresa y la naturaleza o multiplicidad de los giros empresariales, lo justifica.

VII. Redes Humanas Virtuales

Es una migración posible, a partir de la Pirámide Organizacional Conceptual integrada a Grupos de Autogerenciamiento y a la Organización por Procesos. Hablaremos sobre este concepto, más adelante en este capítulo.

LAS MODERNAS TECNICAS DE GESTION

Además del Planeamiento Estratégico, la Gerencia de la Calidad Total (TQM), el Aseguramiento de la Calidad (ISO 9000), el Mejoramiento Continuo - KAISEN, el Justo a Tiempo y el Desarrollo Organizacional y como parte de éste, surgen técnicas como: Reingeniería, Benchmarking, Rightsizing, Organización Inteligente, entre otras que pueden seguir saliendo al aire.

Se ha dado en los últimos tiempos, casi una avalancha de estas técnicas y se ha logrado sensibilizar a empresarios y gerentes, que quieren implantarlas y han iniciado programas para ello. Cuántos han tenido éxito?; en cuántos casos esto no ha sido sino una moda y la eficacia de la aplicación de estas técnicas ha sido nula o la eficiencia tan sólo relativa?; cuántos han iniciado estos programas y han abandonado?; cuántos han fracasado en la implantación de estas técnicas, complicando aún más la situación de la empresa por su aplicación?.

Pero más que la cantidad de empresas con éxito, menos éxito o fracaso en la aplicación de estas técnicas, importa el por qué del éxito y principalmente el por qué del fracaso. Este terreno es de hecho fértil para la polémica y estimo que no sería conveniente abrirlo más. Sin embargo, mencionaremos tres razones que me parecen medulares en el fracaso de la aplicación de esas técnicas: una es la falta de definición y prioridades en la empresa (podríamos decir: la falta de un adecuado *plan estratégico*); la segunda, el exceso de expectativas en las posibilidades de la aplicación de las técnicas mismas; y la más importante, el factor humano.

Revisemos brevemente el concepto de estas nuevas técnicas:

REINGENIERIA:

Según Raymond L. Manganelli y Mark M. Klein de Gateway Management Consulting N.Y.:

"La reingeniería es el rediseño rápido y radical de los procesos empresariales estratégicos y con valor agregado, así como los sistemas, políticas y estructura de la organización que los respaldan, con el fin de optimizar los flujos de trabajo y productividad en la organización"

Los mismos Manganelli y Klein, inician un artículo sobre el tema diciendo:

La reingeniería del proceso de los negocios es la última palabra en el mundo de los negocios. Todo el mundo lo está haciendo y algunas compañías están logrando resultados extraordinarios. No obstante, tres de cada cuatro programas de reingeniería fracasan.

Las compañías de todo el mundo están abrazando este nuevo programa de gerencia para mejorar todos los aspectos concebibles de sus empresas. En teoría, la reingeniería del proceso de los negocios promete transformar a estas compañías, cambiando fundamentalmente la forma en que llevan a cabo el trabajo. La parte más difícil sin embargo, es poner la teoría en práctica.

Para alcanzar el éxito con la reingeniería, la compañía debe primero ver con absoluta claridad lo que está tratando de lograr y la forma en que lo va a llevar a cabo. La mayor parte de los fracasos en la reingeniería se atribuyen directamente a malentendidos, ya sea respecto a lo que es la reingeniería o respecto a cómo realizarla exactamente. ...

Creo que en esta glosa se resume muy bien lo que es o se pretende sea la reingeniería.

Podemos concluir, que la reingeniería pretende ser aplicable prácticamente para todo en la empresa; es así que se habla de:

- reingeniería de negocios;
- reingeniería de los procesos (los citados autores hablan de "reingeniería de los procesos de negocios");
- reingeniería de políticas empresariales;
- reingeniería de las estructuras de la organización;
- reingeniería de sistemas;
- reingeniería de costos;
- reingeniería financiera;
- reingeniería humana.

Si somos conscientes sobre lo que se hace desde siempre en la empresa, concluiremos que la reingeniería termina siendo sólo un término y no una metodología o una herramienta que dé valor agregado a la gestión empresarial, más allá de formalizarse como *un programa de gerencia para mejorar todos los aspectos concebibles de la empresa* (como los mismos autores sostienen).

Tal vez terminemos estando de acuerdo, pero en la práctica resultaría más apropiado y entendible, limitar la reingeniería a los bien llamados "*procesos de negocios*", que ponen "*valor agregado de importancia para los Clientes*" o "*que conllevan ahorros para la empresa*" y que se priorizan porque resultan estratégicos. La reingeniería así concebida, ineludiblemente tocará a los sistemas y a la estructura de la organización y por tanto a la dimensión de la misma. Si revisamos los casos de éxito, casi todos los conocidos han llevado adelante estos programas y obtenido resultados, limitando así la reingeniería.

Revisemos los demás aspectos:

- las políticas son normalmente una precondition, incluso para aplicar la reingeniería; por tanto, no resultaría apropiado hablar de *reingeniería de las políticas empresariales*, aunque éstas no deben ser rígidas;

- la modificación de la estructura organizacional, aunque pueda ser resultado de la reingeniería de los procesos, normalmente es un aspecto de política; y será finalmente en función de la política empresarial, que se articularán las modificaciones de la organización;
- los sistemas tecnológicos de producción industrial, pueden y de hecho son, modificados a partir de la *reingeniería de los procesos*. Esto es una cuestión de costo / beneficio;
- *los sistemas informáticos*, que tienen más que ver con la gestión que con el proceso industrial y que son gravitantes en las empresas de servicios, en parte se verán modificados por la *reingeniería de los procesos*; pues si se tuviera que modificar totalmente el sistema informático, la reingeniería de los procesos resultaría una herramienta a utilizarse como parte del desarrollo de un sistema informático integral, cuyo enfoque por definición es "total" y a la vez sectorizado a partir de una priorización, como puede resultar un programa de reingeniería.
Sucede lo mismo, cuando la empresa decide aplicar un sistema informático ya existente; se debe entonces proceder a una convergencia del sistema con los procesos y habrá que recurrir a la reingeniería de aquellos procesos que deban ser modificados en la convergencia;
- los costos en las empresas, son permanentemente revisados; es decir que la *reingeniería de costos*, se hace desde siempre. Aquí el término resulta tan sólo una moda, aunque es evidente que como consecuencia de la reingeniería de los procesos de negocios, se impactan necesariamente los costos y en forma favorable, sino no tendría sentido el esfuerzo de reingeniería;
- lo mismo se puede decir para las finanzas; finalmente,
- resultaría denso, de "mucho peso" y hasta atrevido hablar de *reingeniería humana*, menos aún de *reingeniería mental* – aunque sí se pueda hablar de cambios de mentalidad que es distinto - pues la ingeniería es la aplicación del ingenio a temas objetivos; el comportamiento humano tiene muchos aspectos subjetivos y de naturaleza tan profunda, que resulta por lo menos pretencioso hablar de *reingeniería humana*. A las potencialidades y comportamiento del ser humano y específicamente, del ser humano integrado en la empresa, ha sido dedicada la primera parte de este libro; y no creo que lo tratado tenga algo que ver con ingeniería. Un proceso empresarial, es fácilmente modificable en forma objetiva; el proceso humano no es modificable sino por persuasión, en base a profundizar sobre lo que motiva su comportamiento y se basa en la actitud y la voluntad de la persona; y muchas veces en abismos inescrutables.

BENCHMARKING:

Un programa de *benchmarking*, conceptualmente significa un programa de mejoramiento, cuyo propósito es crear una ventaja competitiva sostenible.

Nuevamente, a riesgo de ser calificado como cáustico en el comentario, esto no es nuevo. Desde siempre las empresas buscan de lograr ventajas competitivas sostenibles. Es probable que para ello no hayan seguido un programa riguroso; pero igualmente con mayor o menor productividad en el proceso, lo han logrado; si no, no hubiese líderes.

El benchmarking, tan sólo es la formalización programática para el logro de ventajas competitivas sostenibles.

Para ello, debe trabajarse primero en el frente interno, no sólo para estructurar la plataforma que nos dé la sostenibilidad del logro, sino para determinar si es aplicable la comparación con otros logros dentro de la misma empresa o grupo de empresas relacionadas. *Benchmarking Interno*.

En segundo término, se debe trabajar en el frente de la competencia, para estudiar cómo lo hacen o cómo lo han hecho otros y especialmente los competidores directos, de tal manera de

ser más productivos en la implementación de los programas de mejoramiento. A partir de la información externa recolectable, debemos volver al frente interno y contestarnos dos preguntas básicas:

- dónde estamos y con qué contamos?; y en base a ello,
- qué podemos hacer y cómo?

El programa debe prever entonces un mecanismo de retroalimentación permanente, para monitorear el proceso de mejoramiento. *Benchmarking Competitivo*.

Un tercer aspecto o tipo de benchmarking, es el *Benchmarking Funcional*, que tienen que ver con aspectos funcionales y procesos de gestión, en forma independiente del tipo de negocio de la empresa.

La clave de todo programa de benchmarking, es la determinación de *factores de éxito* en los cuales se debe concentrar el esfuerzo de los programas.

RIGHTSIZING:

No es otra cosa que la búsqueda de la dimensión correcta en cuanto: a los negocios en que está la empresa (tipos de productos y servicios); a los mercados que atiende; a los Clientes que asisten a esos mercados; y a la estructura de la empresa misma.

El *Rightsizing* es evidentemente en esencia, un *Programa de Racionalización Integral*, comenzando por establecer en qué negocios debe estar o se debe quedar la empresa (cuáles son los productos y/o servicios que dan rentabilidad y presencia a la empresa); en qué mercados la economía de escala justifica mantenerse; en qué Clientes debe concentrarse en esos mercados (eliminar el esfuerzo en aquellos Clientes que no asistirán al mercado); y terminando con la plataforma y estructura para la fabricación de los productos priorizados, la infraestructura de servicios y la infraestructura de gestión, incluyendo la infraestructura tecnológica y de recursos humanos; e incluso la posibilidad de atomizar la empresa en unidades empresariales más pequeñas, que trabajen en forma integrada, como un *sistema*.

Estamos hablando también de la formalización de un *Programa Integral*, sobre aspectos que siempre deben ser y de hecho han sido atendidos por las empresas. Quienes no lo hayan hecho y requieran hacerlo, en el *Rightsizing* tienen una herramienta que puede ayudarlos.

ORGANIZACIÓN INTELIGENTE:

Este concepto, desde que se lanzó, siempre me fue difícil entenderlo. Lo primero que vino a mi mente fue: *¿Es que acaso antes las organizaciones no eran inteligentes?*; luego entendí que de lo que se trata es de *Organizaciones que Aprenden*.

Posteriormente, leí en una publicación sobre una conferencia al respecto, ofrecida en el Instituto Peruano de Administración de Empresas - IPAE:

La Organización Inteligente, un nuevo y revolucionario concepto de gestión que tiene actualmente gran aceptación en el Mundo.

Se trata de un modelo dinámico y endógeno de desarrollo empresarial basado en la maximización interna, metódica, sistemática y progresiva de las capacidades propias de cada empresa y de sus individuos.

Es una respuesta eficaz a la demanda de cambio continuo, una forma de perfeccionamiento de los mecanismos de gestión de las organizaciones, que desarrolla la capacidad de asimilar lo que el entorno le plantea para interpretar adecuadamente los mensajes del mercado.

Las Organizaciones Inteligentes son modelos que permiten a la empresa aprender, desaprender lo aprendido y volver aprender para responder en forma automática al mercado; sin capacitación permanente, sin esfuerzo traumático, sin adiestramiento específico, sin un frustrante tiempo de adaptación.

Lo central de la empresa del futuro, es el arte de movilizar y atraer recursos intelectuales de todos los trabajadores y ponerlos al servicio de la empresa. Hoy la tarea no puede ser afrontada sólo por un grupo de tecnócratas, aún cuando sean hábiles y brillantes, ya no son suficientes para el éxito de la empresa. Solamente considerando la potencia cerebral de todos los trabajadores podemos hacer frente con éxito a las turbulencias y restricciones del Mundo de hoy y del futuro. ...

(De la exposición del Dr. Luis Baba Nakao - IPAE 1994)

Me quedo con el último párrafo . . .

Se trata con este concepto, de envolver o integrar un poco de todo. Se dice que la *Organización Inteligente* desarrolla la capacidad de asimilar lo que el entorno le plantea, para interpretar adecuadamente los mensajes del mercado.

Al margen de lo que es propiamente el mercado de negocio, el entorno evolutivo del desarrollo empresarial, pone a disposición de la organización, una serie de herramientas o metodologías como las descritas para mejorar la gestión, las operaciones y los resultados empresariales.

La *Organización Inteligente* será aquella que haga correcto uso de esas herramientas para su desarrollo empresarial, en conjunto con la promoción de las capacidades intelectuales de todos sus trabajadores.

En el siguiente capítulo, proponemos un paso adelante de la *Organización Inteligente*, que estimamos la hará más comprensiva y eficaz.

DEL MODELO ...

“ESTRATEGIAS / ESTRUCTURAS / SISTEMAS”

AL MODELO ...

“PROPOSITOS / PROCESOS / PERSONAS”

Se ha dado más o menos recientemente, una corriente que pretende modificar el tradicional y racional modelo que parte de las **Estrategias** que se sustenta en las **Estructuras** que a su vez se basan en los **Sistemas**, calificado de ya no adecuado, a un modelo construido en base a **Propósitos, Procesos y Personas**.

El cambio propuesto resulta profundo e interesante, pero corre el riesgo de no ser comprendido, por pisar terrenos colindantes con la subjetividad.

No quiero decir que la aproximación no sea válida, todo lo contrario, creo que es muy válida; lo que pasa es que nace de la interpretación de realidades gestadas por personajes un tanto singulares que a partir de la visión empresarial y aplicando su propia filosofía y habilidad personal, cristalizaron sus objetivos en éxitos reales; o de personajes que pasaron una etapa de miopía y tuvieron la sabiduría de tomar la percepción para la reorientación empresarial, del interior de su propia organización y también lograron éxitos.

Los propósitos de las empresas, organizaciones e instituciones, nacen de su razón de ser, que a su vez tiene como sustento la visión del empresario o gestor y que forma parte de su filosofía; nacen también a partir de percepciones diversas de la realidad, que reorientan la acción empresarial. A partir de estas bases, se lanzan o relanzan las empresas en busca de su pretensión.

El desarrollo de la organización (estructura base de la empresa), hacia la horizontalización de los procesos, ha dado origen a logros interesantes en muchas experiencias de éxito. Pero traer tales experiencias ya metodologizadas para aplicarlas a cualquier empresa u organización,

puede ser contraproducente; esto implica todo un cambio de mentalidad en las personas. No bastan unos cuantos seminarios y un entusiasmo a nivel de la dirección; es necesario entender que más allá del Proceso Empresarial (que comprende el Esquema propio de la Empresa y el Desarrollo de Competencia), están interrelacionados: el Proceso de la Inteligencia (que comprende la Dirección, la Información y la Integración); y el Proceso de la Voluntad (que comprende la Innovación, la Adaptación y la Identificación).

Las personas, son el fundamento de la empresa y pienso que este libro está dedicado más a las personas, que a los propósitos, a las estrategias, a los procesos, a las estructuras, o a los sistemas. Queremos decir obviamente, las personas a todo nivel de la organización y a las personas empresarias de sí mismas, líderes de su propio destino, que proyectan su actividad al servicio de terceras entidades empresariales (como gerentes, funcionarios, profesionales, técnicos o trabajadores en general), o que son gestoras de iniciativas empresariales propias de micro, pequeña o mayor escala.

Es importante para esta aproximación y para la participación extensiva del personal en las organizaciones bajo el esquema universalmente aplicado, la reconversión mental de todos en la empresa: desde posiblemente el empresario, pasando por los gerentes, los funcionarios, los profesionales, los técnicos, hasta los trabajadores en general. Sólo así esto será posible; y no se trata de un camino corto, sí de un camino que hay que transitar con mucho cuidado.

Pretender el *“control a través de comportamientos interiorizados”*, es todo un proceso que parte dando valor y sentido a lo que cada persona hace en la empresa; desterrando el trabajador mecánico o autómatas, para dar paso al trabajador pensante, creativo y comprometido.

Pretender el *“control del flujo de información a través de las relaciones personales”*, sólo es posible cuando todos aceptemos el autocontrol compartido y concatenado en toda la organización (más o menos vertical, menos o más horizontal); y que todos tengamos bien definidos nuestros *factores críticos de éxito*.

Pretender un *“contrato de empleo cambiante”* o dicho con más propiedad *“contrato de empleo variable”* sólo es posible si todos nos persuadimos y nos mentalizamos que somos remunerados, no por la obligación contractual o legal que tiene la empresa de pagarnos un salario fijo, sino porque entregamos nuestro servicio y contribuimos a agregar valor a los procesos de la empresa y que por lo tanto nos merecemos la remuneración, porque la hemos ganado en forma legítima. Este sistema puede comenzar a aplicarse en los niveles ejecutivos de mayor remuneración, diseñando un nivel de remuneración base con un componente variable que en función de la producción de la empresa pueda incluso superar la remuneración total actual del ejecutivo.

Sólo entendiendo la Gerencia y el personal de la empresa que integrándose a los conceptos:

- de *“control a través de comportamientos interiorizados”* con proyección al multipropósito en la aplicación de las funciones que se desempeñan en la empresa;
 - de *“control del flujo de información a través de las relaciones interpersonales”* en forma concatenada y sistémica sin perder la relación entre personas, pero a la vez despersonalizando la información; y
 - de *“contrato de empleo cambiante – variable”* por el convencimiento de todos sobre la relación *“valor entregado / acción multipropósito / nivel de producción / remuneración”*;
- se podrá evolucionar en forma natural la organización a *redes humanas virtuales*.

No es fácil, pero es muy importante visualizar estos caminos como una posibilidad de real valía para el futuro de nuestras empresas, organizaciones e instituciones.

Hace un tiempo, tuve el honor de ejercer la Presidencia de una Organización No Gubernamental de gran proyección social en el país, que da servicios a distintos niveles de la sociedad en asuntos que tienen que ver con la calidad de vida de la población.

Los servicios de esta institución involucran el necesario cambio de comportamiento de los usuarios en los mercados potenciales que atiende, lo que ya de por sí es un interesante reto.

Al asumir la referida presidencia, me reuní con todo el personal y propuse a todos en calidad de "libro abierto", lo que había resumido como la "Orientación Estratégica" de la Institución, en los siguientes términos:

- *Propósitos de la Institución y su pretensión de liderazgo*
- *Procesos Empresariales (de servicios y de valor agregado y comercialización); de integración y de evolución.*
- *Medios: el potencial del personal profesional, técnico y de apoyo que posee la Institución*
- *Objetivos: su fundamento y la priorización*
- *Políticas de la Institución; y*
- *Acciones de atención inmediata*

Creo que esta aproximación integra de una manera fluida los dos modelos, por las siguientes razones de orden práctico:

1. *Los propósitos contienen la Visión de Liderazgo de la Dirección y la razón de ser de la Institución, que compartimos y nos proponemos potencializar con la participación de todos.*
2. *Los procesos son claros y precisos en la Institución, sin embargo debemos trabajar permanentemente en la superación constante para ser más productivos y asegurar la calidad de los servicios y productos que ofrecemos al mercado; con una inteligencia y voluntad que nos lleven a consolidar la integración e identificación; así como la evolución de la Institución.*
3. *Los medios son nuestro principal activo: el personal en sus distintas especialidades y roles.*
4. *Los objetivos desarrollados en planes y programas debidamente priorizados, contienen sus propias estrategias específicas.*
5. *Las políticas de la Institución, en razón a que nuestra acción empresarial es de alta responsabilidad social, tienen una importancia vital, pues en base a ellas nos conducimos en nuestra gestión, que tiene mucha sensibilidad en relación a la política del Gobierno*
6. *Las acciones de atención inmediata, no son sino los movimientos operativos y tácticos prioritarios para asegurar los resultados, la continuidad empresarial y la perdurabilidad institucional*

Pienso, respetando por cierto opiniones autorizadas, que no se debe migrar al modelo **propósitos / procesos / personas** abandonando el modelo más universalizado y comprendido de **estrategias / estructuras / sistemas**; se debe ir con paso seguro y tal vez encontremos que nunca se abandonará uno para pasar al otro, sino que nos ubicaremos en una mixtura de ambos, de acuerdo a la realidad y necesidades de cada caso.

Debemos reiterar que el contenido estratégico no es prescindible en la empresa, por más que se determinen con mucha inspiración los propósitos empresariales, que son importantes porque enriquecen la definición y los aspectos de cultura y filosofía empresarial. La Planeación Estratégica, tal vez la más antigua de las herramientas de gestión contemporáneas, resulta insustituible. El tiempo demostrará que no es excluyente (lo que en realidad no necesita demostración), pero sí es exclusiva y que de hecho contempla los procesos evolutivos de la empresa, tanto en su frente externo como en el interno. Evolucionará como herramienta de gestión y su validez mantendrá vigencia, dependiendo el éxito de su adecuada aplicación y del equipo gerencial.

11. LA PROPUESTA DE ESTE LIBRO: LA ORGANIZACIÓN INTEGRAL DE LA INTELIGENCIA Y LA VOLUNTAD

Lo que se propone al lector y al mercado de las empresas, organizaciones e instituciones, es la migración del concepto de *Organización Inteligente*, al concepto de la **ORGANIZACIÓN INTEGRAL DE LA INTELIGENCIA Y LA VOLUNTAD**, alrededor de los valores empresariales. Lo llamamos el Concepto **Genext** - *Gerenciando en Exito*.

Este concepto, intenta la integración racional y sistemática de las herramientas de gestión, los medios tecnológicos y el desarrollo de la actitud (voluntad), aptitud (inteligencia) y aprestamiento técnico y de gestión (conocimiento e información) de los recursos humanos de la empresa, teniendo como centro y guía los valores de la empresa, que no son sino su fundamento y a la vez su plataforma de proyección hacia el mercado y la sociedad.

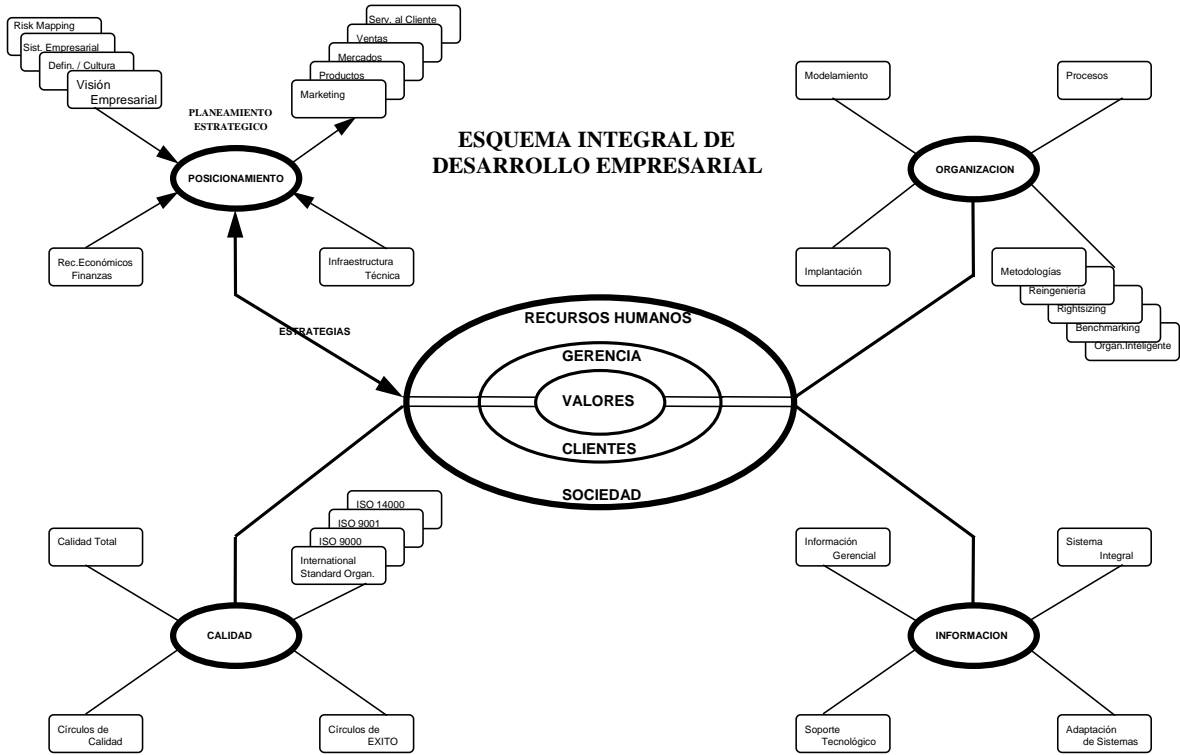
La aplicación del Concepto **Genext** parte, como está dicho, de los valores de la empresa, tiene como centro al *Ser Humano*: como Cliente de la empresa, como Gerencia responsable de la empresa, como trabajador y en general, como Sociedad a la que la empresa se debe. A partir de este centro de gravedad - *el ser humano*, se integran las estrategias en función del posicionamiento de la empresa, que se sustenta en la visión y la cultura empresarial, en las posibilidades económico-financieras, en sus enfoques de eficiencia operativa y el uso de su infraestructura técnica, que en conjunto hacen frente al mercado, con productos y servicios apropiados, generadores de bienestar.

El Programa integra racional y secuencialmente las esferas de:

1. POSICIONAMIENTO - ESTRATEGIA:
2. ORGANIZACIÓN:
 - ◇ Modelamiento Empresarial
 - ◇ Desarrollo de los Procesos
 - ◇ Implantación
 - ◇ Metodologías de Desarrollo
3. INFORMACION:
 - ◇ Sistemas Integrales
 - ◇ Adaptación de Sistemas
 - ◇ Información Gerencial
 - ◇ Soporte Tecnológico
4. CALIDAD:
 - ◇ Calidad Total
 - ◇ Aseguramiento de la Calidad - ISO 9000
 - ◇ Sustentabilidad ISO 14000
 - ◇ Círculos de Calidad
 - ◇ Círculos de Exito

A primera vista, puede parecer un programa muy ambicioso y extenso; pero lo que en realidad resulta más costoso y menos productivo, es acometer los distintos programas hoy de moda, en forma independiente y no articulada.

El Concepto **Genext** se sustenta en el principio que, ***el Exito de las Empresas se logra a través del éxito de las personas***; y como está dicho, el éxito es dinámico y debe ser constantemente alimentado por los valores, a la vez de crear nuevos valores en el camino empresarial, gestándose la migración de valor, que como resultado consolida o hace evolucionar el valor económico de la empresa.



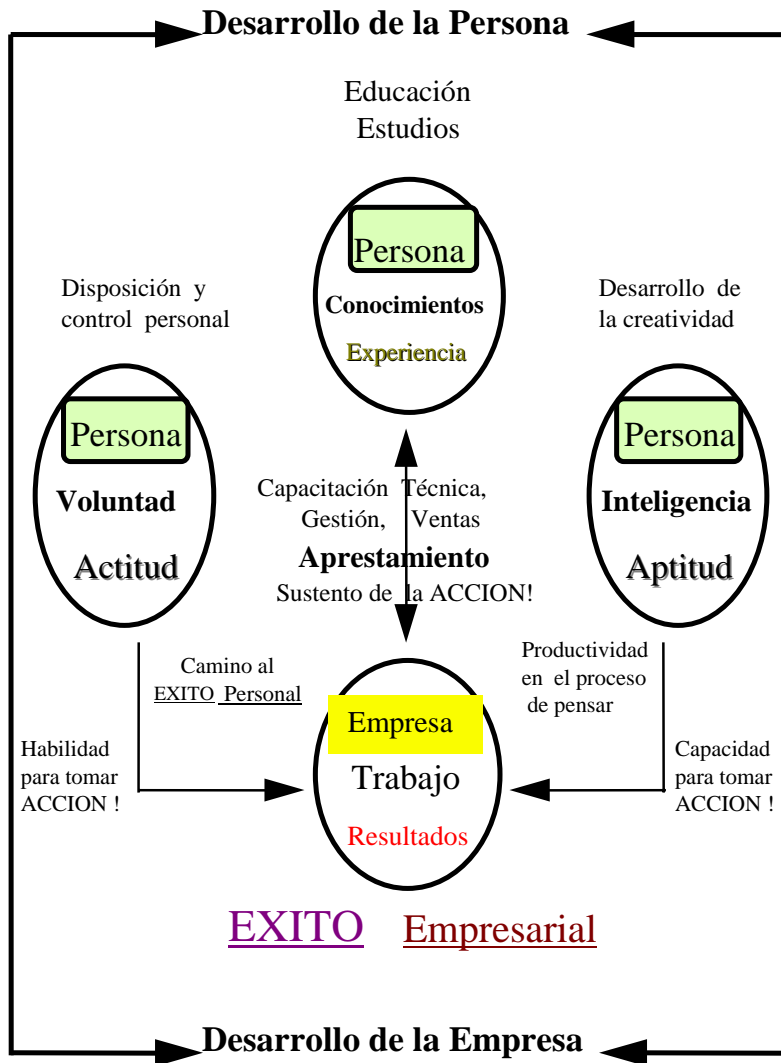
El Programa **Genext** en todas sus fases pone especial énfasis en el desarrollo del ser humano, poniéndolo al centro de toda actividad; ello se hace mediante la aplicación de *Programas de EXITO - Productividad Estratégica a través del Factor Humano*, que incluyen la práctica sobre:

- ◆ DESARROLLO DE LA VOLUNTAD - ACTITUD
HABILIDAD PARA TOMAR ACCION !!!

- ◆ DESARROLLO DE LA INTELIGENCIA - APTITUD
CAPACIDAD PARA TOMAR ACCION !!!

- ◆ PROSPECCION DEL CONOCIMIENTO Y LA EXPERIENCIA
SUSTENTO DE LA ACCION !!!

"el éxito es un camino que nos engrandece paso a paso, cuando está orientado hacia la excelencia"



Luego se acomete el Programa Integral a partir del Perfilamiento Estratégico. En esta fase se determinan los alcances y la profundidad con que se debe llevar a cabo el resto del programa en las diferentes esferas, su priorización y la eventual necesidad de ayuda externa.

Es a través de los *Programas de Círculos* (ver **ANEXO 6**), aplicables indistintamente en las esferas de Reingeniería, Sistemas Informáticos o Calidad, que se extiende los aspectos de desarrollo de la voluntad y de la inteligencia a todo el personal, pero dentro del contexto de éxito definido en la fase previa del programa, de modo que *el éxito de las personas, se enmarque dentro del éxito de la empresa* y todos coadyuven al logro de los objetivos, con auto-realización implícita.

Sólo con la ayuda de un *Programa Integrado* aplicado racionalmente, se podrá lograr la potenciación del comportamiento convergente en toda la organización y se podrá buscar una migración de las *estrategias / estructuras / sistemas*, a aproximaciones más flexibles y comprensivas, logrando a la vez, la participación extendida de todos los trabajadores de la empresa.

El programa, como se ha mencionado, debe orientar el esfuerzo inicial a persuadir y mentalizar primero a la gerencia y a los niveles ejecutivos en la necesidad de reorientar su comportamiento para aceptar modelos de organización flexible, en la que ellos serán los promotores de la participación total con integración e identificación.

Esta es otra condición fundamental para que la organización pueda eventualmente evolucionar hacia *redes humanas virtuales*, que operen en tiempo real a partir de la priorización de las decisiones y de las decisiones mismas; donde la organización es capaz efectivamente de autoregularse bajo la dirección del gerente (ejecutivo y líder); donde la organización es capaz de auto desarrollarse basándose en la *maximización interna, metódica, sistémica y progresiva, de las capacidades propias de la empresa y de sus individuos*; donde la organización es capaz de vivir en el cambio continuo y de *desarrollar la capacidad de asimilar lo que el entorno le plantea, para interpretar adecuadamente los mensajes del mercado*; donde la organización y los individuos, son capaces de *aprender, desaprender lo aprendido y volver a aprender para responder en forma automática al mercado, sin esfuerzo traumático, sin adiestramiento específico, sin un frustrante tiempo de adaptación*; finalmente, donde la organización tendrá *el arte de movilizar y atraer la voluntad y los recursos intelectuales de todos los trabajadores y ponerlos al servicio de la empresa*.

El concepto de *Redes Humanas Virtuales*, involucra la ubicación física de los recursos humanos en relación a la empresa. Unos deberán asistir a "tiempo completo" a las premisas de la empresa; otros podrán ubicarse en posiciones remotas, pudiendo asistir en forma periódica o programada a las premisas de la empresa. Esas posiciones remotas, podrán ser "pequeñas empresas de servicios" o el "hogar", donde ya muchos ubican su "oficina virtual", en base al acceso a redes informáticas integrales con correo electrónico y multimedia. Esta aproximación necesariamente refuerza la necesidad de *"control a través de comportamientos interiorizados"* (identificación e integración), del *"control de información a través de las relaciones interpersonales"* (aunque pueda existir ubicaciones remotas, basadas en la confianza) y el *"contrato de empleo cambiante"*. Toda una revolución que tomará tiempo en madurar y extenderse; pero irá llegando, convirtiéndose en un "modo de operación".

Esto solamente puede ser posible en un modelo de **ORGANIZACION INTEGRAL DE LA INTELIGENCIA - APRENDIZAJE - Y LA VOLUNTAD**.

Veamos más sobre las Organizaciones que Aprenden: (de la segunda edición)

Lo primero que debemos hacer, antes de adentrarnos en el tema de las "Organizaciones que Aprenden", es prospectar lo relativo al escenario en que se moverán las organizaciones en el futuro que comienza hoy y al que podemos etiquetar por su proximidad, como el escenario del Siglo XXI.

En efecto, el macro-escenario está orientado por el avance de la tecnología y la globalización. Se ha visto recientemente el primer efecto negativo de la globalización: la crisis asiática y su reflejo en el Mundo entero. Hemos presenciado cómo se han desplomado las economías de los países denominados como los Tigres del Asia: Corea del Sur, Tailandia, Malasia; Indonesia. Hemos presenciado también, como después de una década – la de los 80 - de crecimiento espectacular, el Japón entró en una condición de estabilidad económica en la primera parte de la presente década para declinar y entrar en la recesión más grande registrada en el Japón de la post-guerra; y lo que es peor, con una renuencia en los niveles de poder político y económico, que no permite una sana evolución de su sistema financiero, que ayudaría no sólo al país nipón a retomar la senda del desarrollo económico, sino también a las críticas economías del sudeste asiático.

Finalmente hemos presenciado el desplome de la “burbuja rusa”, que duró escasos dos años y que ha hecho perder alrededor de US\$100,000 millones a los inversionistas occidentales. Con el desplome del “rublo”, han sufrido pérdidas cuantiosas, nada menos que el Citicorp, el Chase Manhattan, el Crédit Lyonnais, el Deutsche Bank, entre otros. La conducción de la economía rusa, ha sido entregada a manos de un antiguo miembro de la Planificación Económica Centralizada de la ex URRSS, que ha declarado unilateralmente, el aplazamiento del pago de su deuda externa. El liberalismo salvaje, convertido en libertinaje, duró muy poco; y ahora qué? Otra vez comunismo?.

Brasil podría ser el siguiente si no llega a implementar un paquete de medidas para impedir la devaluación del “real”.

La economía de los EE.UU. sin embargo, se ha fortalecido en lo que va de la década: (información extraída del BusinessWeek de fines de Agosto 1998)

- 70% en incremento real de utilidades
 - Inflación anual por debajo del 2.0%
 - El desempleo ha descendido al 4.5%
 - La productividad anual se incrementó en promedio el 2.1% para el sector no-financiero (versus el 1.5% entre 1973 y 1990); y 3.6% para la industria manufacturera, la más alta de las post-guerra
 - Incremento real de salarios en todos los niveles de la población
- en buena cuenta, una fiesta de consumismo como nunca antes se ha visto.

En el mismo BusinessWeek, se prevé que en la primera década del siglo XXI, continuará el crecimiento; se proyecta:

- 54% de crecimiento real en la utilidad de las empresas (escenario pesimista: 25%)
- Tasa de interés a 30 años: 4.0%
- Crecimiento anual del PBI: 3.0% (normal 2.3%)
- Crecimiento de salarios: 9.0%
- Inflación: menor del 1,5% anual

Sin embargo Robert Samuelson reflexiona en el Newsweek de mediados de Octubre 1998 diciendo:

“La economía de los EE.UU. parece hoy más débil de lo que muchos esperaban. La opinión ortodoxa asegura que no caerá arrastrada por los problemas globales. Pero no estén muy seguros . . .” **¿Una depresión en 1999?**

Una visión algo optimista por decir lo menos, la del BusinessWeek y otra que hasta podrían calificar de apocalíptica la de Samuelson en el Newsweek menos de dos meses después.

Podrá escapar los EE.UU. de los efectos negativos de una globalización comercial, netamente económica y excesivamente liberal que más parece libertinaje?. Rusia ha demostrado con la explosión de su burbuja, lo que puede suceder en el Mundo si no se tiene el debido cuidado?. La respuesta ya se sabrá seguramente cuando Usted esté leyendo estas líneas.

Frente a este efecto no esperado y por tanto no conocido de la globalización, las entidades: los Gobiernos, las Instituciones y Gremios; las Corporaciones y Empresas (de toda dimensión y naturaleza); y por cierto y fundamentalmente las personas, debemos aprender.

Fuera de este situación actual que todos esperamos se pueda superar migrando a una **Globalización Sustentable**, basada en un *Liberalismo con rostro humano*, está la proyección del desarrollo, que muestra el escenario de la **Nueva Economía del Siglo XXI** que se prospecta de la siguiente manera:

(Extraído del BusinessWeek de Agosto 1998, con complementaciones del autor)

- Continuará la Revolución de la Información: mayor desarrollo tecnológico, que equivale a mayor productividad;
- Desarrollo de la Biotecnología
- Desarrollo de la Microelectromecánica
- Globalización y competencia
- Globalización sustentable
- Innovación Financiera y de Servicios Colaterales (como los Seguros)

Las Herramientas de la Nueva Economía del Siglo XXI, serían:

- Investigación y Desarrollo:
 - De la microelectrónica a la nanoelectrónica
 - De la biotecnología en la Agricultura, la Salud y la Industria
 - De los comportamientos políticos, económicos y sociales a nivel global
- Nuevos Modelos Educativos: innovación en la educación, como base para el desarrollo humano y social
- Redes para todo: para comprar, para almacenar, para vender, para intercambiar experiencias, información y conocimientos; para aprender; para invertir; para acceder a servicios financieros; para acceder a servicios de la más amplia diversidad.
- Cluster Industriales – Sistemas ecoeficientes
- Tercerización Industrial. Líneas de producción especializadas multicliente (p.e. grandes contratistas para la manufactura de productos electrónicos; otros para el ensamblaje de automóviles; contratistas para la producción de medicinas, etc.; que ofrecen infraestructura para maquila de diversas marcas)
- Competitividad: Calidad, Precio, Innovación (con ISO 9000 e ISO 14000)
- Ecoeficiencia: control del medio ambiente, la biodiversidad y los recursos naturales
- Innovación política y legal en apoyo a la competitividad en un marco de Globalización Sustentable
- Democracia y Participación
- Libre Comercio
- Sistemas Financieros y Asegurativos Abiertos
- Innovación Empresarial y Gerencial. Risk Mapping

Los peligros que presentará y/o presentaría la Nueva Economía del Siglo XXI, si no se toman las debidas precauciones, serían:

- Shocks tecnológicos
 - ✓ volatilidad de las economías en los países
 - ✓ volatilidad de las estructuras financieras
 - ✓ crisis económica globalizada (con sus consecuencias sociales; tener en cuenta que en este tipo de crisis, pocos ganan y la mayoría pierde)
- Aumento de las distancias de bienestar entre los países de economías desarrolladas con los países de economías en desarrollo
- Aislamiento de bloques económicos y mecanismos de protección económico-financiera
- Ruptura entre las capacidades de las empresas y las necesidades de sus mercados
- Obsolescencia prematura de las infraestructuras de proceso
- Ruptura entre las capacidades de los trabajadores y las necesidades de las empresas
- Desempleo – extensión de la pobreza
- Rechazo / postergación de la aplicación del ISO14000. Agresión al medio ambiente; recalentamiento acelerado del planeta; depredación de la biodiversidad y de las especies; desaparición de especies; y rompimiento de equilibrios ecológicos positivos
- Agotamiento de los recursos naturales
- Regresión política, económica y social, abandonando la economía liberal; y posiblemente

- Conflictos bélicos, como última respuesta a una crisis que si no se actúa desde ya con inteligencia y solidaridad, no se podrán evitar

Las herramientas para superar la posible crisis de la Nueva Economía del Siglo XXI:

- Globalización Sustentable en función de un liberalismo racional y ético. Una economía de libre mercado que no degenera en libertinaje
- Migración hacia los flujos elípticos del bienestar dentro de espacios medioambientales de acuerdo a las realidades socio- económicas y a la estructura del capital físico
- Institucionalidad democrática
- Migración hacia modelos cíclico-circulares de producción
- Nueva conceptualización de liderazgo, eficiencia, productividad y recurso humano
- Migración de la fuerza laboral – reubicación social y geográfica
- Planificación Familiar (como medio para establecer estándares de bienestar mínimos dignos para la familia y no agregar al desempleo)
- Gerencia dinámica y moderna:
 - ✓ a nivel de los gobiernos
 - ✓ a nivel de las instituciones
 - ✓ a nivel de las empresas
 - ✓ a nivel de los gremios
- **Organizaciones que Aprenden**

El análisis prospectivo del escenario futuro, signado como **La Nueva Economía del Siglo XXI**, nos lleva a una herramienta sin la cual no se podrá sobrevivir en el futuro: **el aprendizaje**.

Pero qué es aprender?

Aprender significa adquirir el conocimiento o el aprestamiento de algo o para algo, por medio del estudio y la experiencia.

Pero antes:

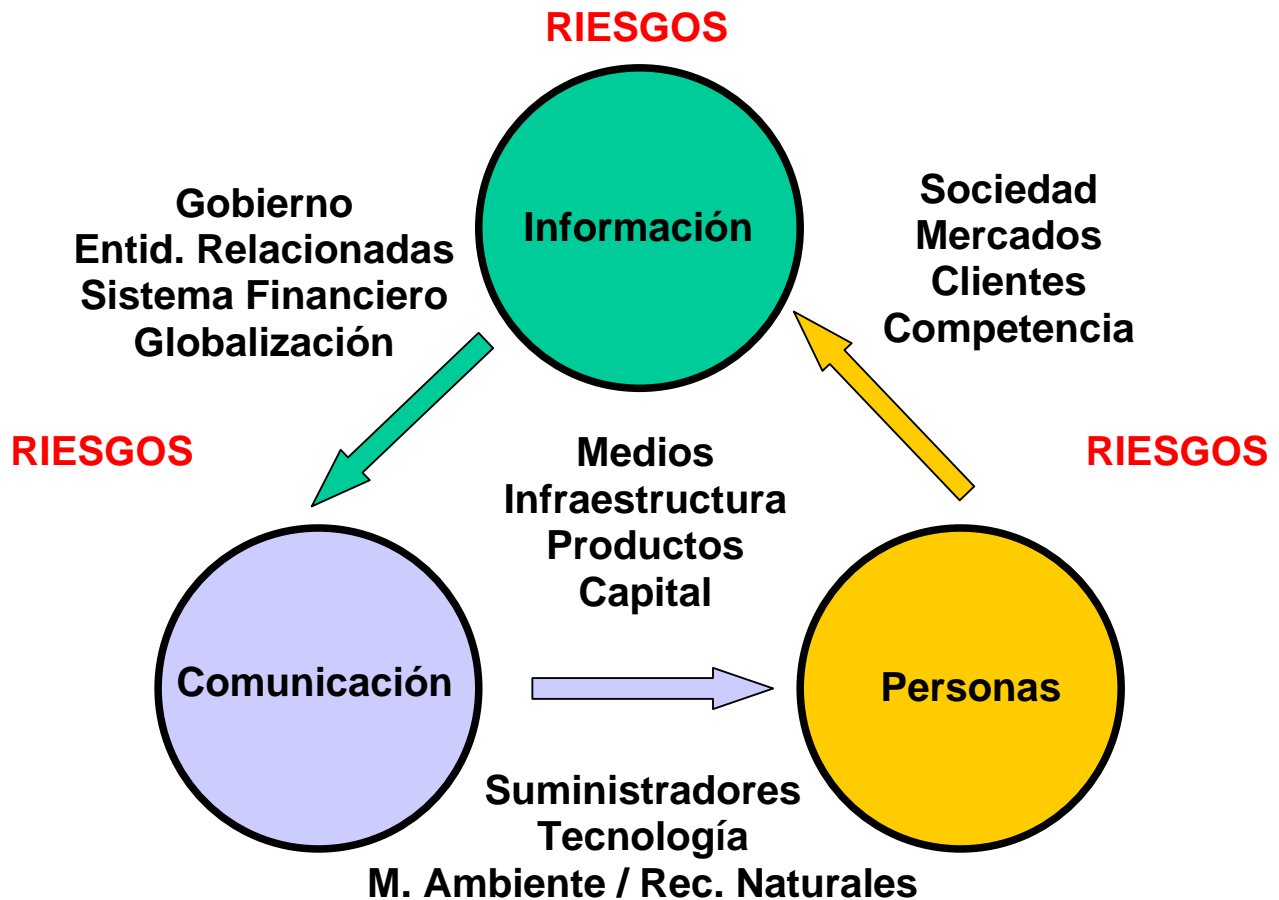
Aprender significa en esencia, tomar sentido de la realidad y asumirla, para actuar en sentido positivo!

Qué y Cómo?

El qué?, ya está planteado y lo define el escenario y la prospección de la problemática futura y las respuestas a esa problemática.

El cómo?, propiciando la productividad y la eficiencia en las “entidades que aprenden”: las personas, las empresas, los gremios, las instituciones y los gobiernos.

En la persona, ya hemos visto y analizado las tres esferas del desarrollo: la voluntad, la inteligencia y el conocimiento/experiencia. En las organizaciones, los elementos del desarrollo, son fundamentalmente la información, la comunicación y las personas, tal como se muestra en el siguiente gráfico:



Se observa también que los tres elementos están en el contexto de un escenario y se relacionan con el frente externo a la organización y su frente interno, conformándose el Sistema Empresarial o Corporativo, que vimos anteriormente; y por supuesto, en todo el Sistema está presente el **riesgo**.

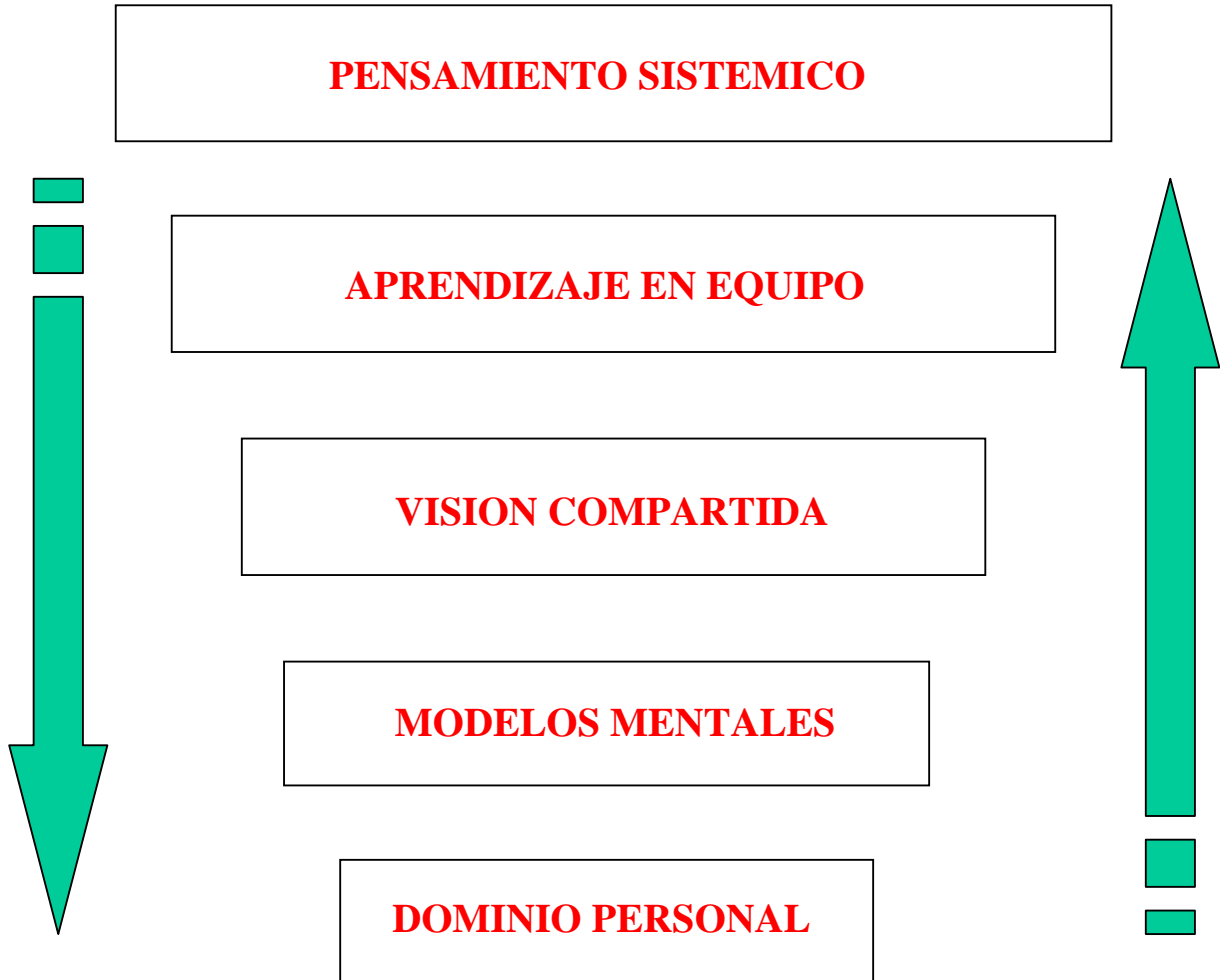
Es a partir del proceso en el Sistema que se obtiene la "información" que debe ser "comunicada" y "analizada por las personas" para llegar a la "toma de decisiones" y a la "acción", de manera que la empresa reaccione oportunamente, aprenda y se adapte a las variaciones del entorno.

Revisemos tres de los peligros que se presentan y se continuarán presentando en el escenario de la "Nueva Economía del Siglo XXI"

- ruptura entre las capacidades de las empresas y las necesidades de sus mercados; que sencillamente pueden dejar a la empresa fuera del negocio y a todo su personal desempleado;
- obsolescencia prematura de las infraestructuras de proceso; que debe ser prevista con tiempo para adecuarlas oportunamente, de modo que no se sufra las consecuencias de una ruptura entre las capacidades de la empresa y las necesidades del mercado que atiende; y
- ruptura entre las capacidades de los trabajadores y las necesidades de las empresas; asumiendo que la empresa se adecua al cambio y evita las discontinuidades en la atención de su mercado, los trabajadores de todo nivel – las personas – deben adaptarse a la misma velocidad para no quedar fuera de la acción.

La respuesta es: **APRENDER y MEJORAR** de manera continua

Es aquí donde el contenido de los libros *La Quinta Disciplina – El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* y *La Quinta Disciplina en la Práctica*, de Peter M. Senge (1990 y 1995 respectivamente), toman presencia invaluable; pues la secuencia de la aplicación de las cinco disciplinas son el fundamento para el aprendizaje en la organización.



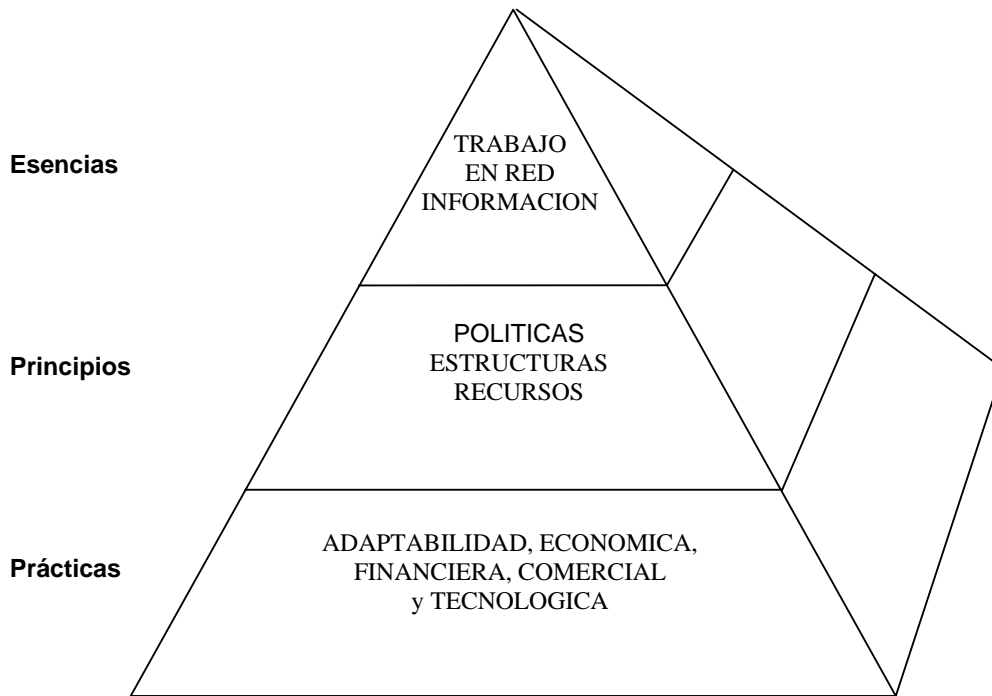
Me permito sí reordenar la secuencia de las cinco disciplinas de *Senge*. Todo se inicia por un lado en el cambio que se presenta en el Sistema y que por tanto condiciona la disciplina del “Pensamiento Sistemico”; y por otro lado, en la reacción de la persona, que por tanto condiciona la disciplina del “Dominio Personal”.

El “Pensamiento Sistemico” conlleva de inmediato al “Aprendizaje en Equipo” y el “Dominio Personal” por un lado es condicionado y por otro lado busca de modificar o adaptar los “Modelos Mentales” al cambio; es así que la persona y la organización concurren a la disciplina de la “Visión Compartida”.

Senge propone el esquema de las cinco disciplinas de manera piramidal, poniendo en la base las “prácticas”, al centro los “principios” y en la cima las “esencias”.

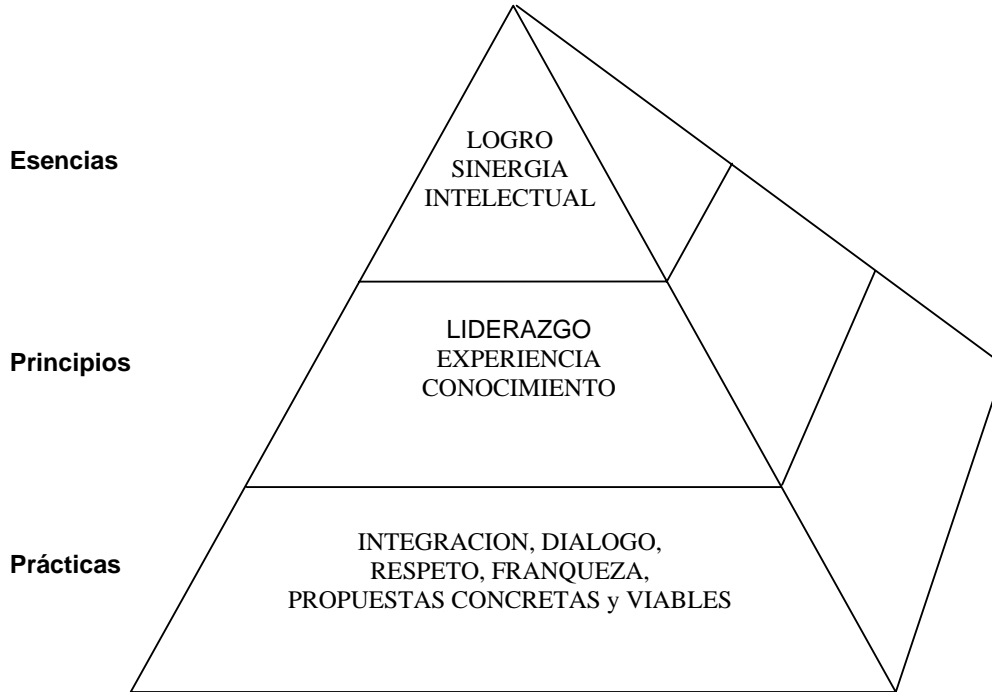
Yo propondría modificar el orden del esquema y poner como base de la pirámide en cada disciplina, los principios; luego las prácticas, que nos llevan a las esencias de cada una; pero respetaremos la esquematización de las cinco disciplinas que inspiradamente propone *Senge*, modificando sí la descripción de los niveles de cada pirámide, de acuerdo a lo tratado a lo largo del presente libro:

EL PENSAMIENTO SISTEMICO:



La disciplina del Pensamiento Sistémico, busca que la organización se adapte a los cambios que propone el entorno, de modo de evitar la ruptura entre las capacidades de las empresas y las necesidades de sus mercados. Ello sólo es posible a partir de la **información**, esencia del Pensamiento Sistémico, que hoy únicamente es posible lograr de manera oportuna y precisa, a través del “trabajo en redes”. La nueva tecnología informática y de comunicaciones, impone a toda empresa moderna la interconexión con redes como *Internet*, que permite disponer de la última información de manera prácticamente inmediata. Evidentemente la organización deberá observar los principios de política, tanto a nivel internacional o como a nivel de país y por supuesto las políticas mismas de la organización, que además están condicionadas a los recursos que dispone y por cierto a las estructuras a las que puede tener acceso. Las prácticas obviamente conducirán al aprendizaje necesario para adaptarse al cambio desde los puntos de vista: económico, financiero, comercial y tecnológico.

EL APRENDIZAJE EN EQUIPO:



La disciplina del Aprendizaje en Equipo, es la clave para operativizar el proceso de aprendizaje en la organización, de manera que esta se adapte a los cambios que propone el entorno. La esencia de esta disciplina, es el logro de la sinergia intelectual de los miembros del equipo, a partir de los principios de liderazgo, experiencia y conocimientos; tanto los que se poseen dentro del grupo, como aquellos que pueden ser acopiados del entorno. La práctica que hace viable el proceso, es la integración de los miembros del equipo, a través del diálogo franco y respetuoso, que lleve a propuestas concretas y viables, de manera de mantener la continuidad del negocio empresarial e impulsarlo hacia mayores niveles de éxito, con mentalidad de liderazgo.

VISION COMPARTIDA:



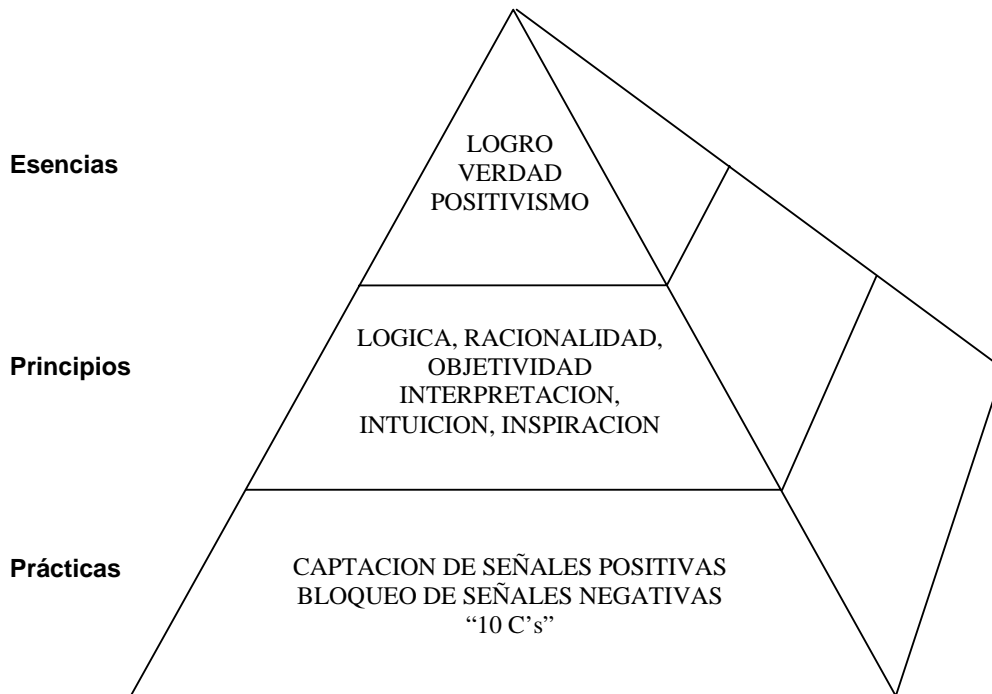
Esta disciplina, representa la convergencia de las dos anteriores: Pensamiento Sistémico y Aprendizaje en Equipo; con las dos disciplinas de carácter personal: Modelos Mentales y Dominio Personal.

En la Visión Compartida se da efectivamente la integración e identificación a todo nivel de la organización; y de la organización con sus suministradores y con sus Clientes. Las esencias de esta disciplina, son la misión empresarial o corporativa y los valores, tanto aquellos que posee la organización, como aquellos que entrega a sus Clientes.

Sus principios son, por un lado la **Responsabilidad Social** que implica el hecho que la empresa existe para mejorar la calidad de vida de la porción o porciones (léase mercados), de la sociedad que atiende, a través de la entrega de bienes, productos y/o servicios generadores de bienestar; y por otro lado, la **Rentabilidad Empresarial** que es fundamental para que la empresa perdure y mantenga su presencia en el mercado, generando bienestar. Sin rentabilidad empresarial, no es posible cumplir con la responsabilidad social.

Las prácticas son la comunicación efectiva y la retroalimentación permanente dentro y fuera de la organización (con sus suministradores y con sus Clientes).

MODELOS MENTALES:

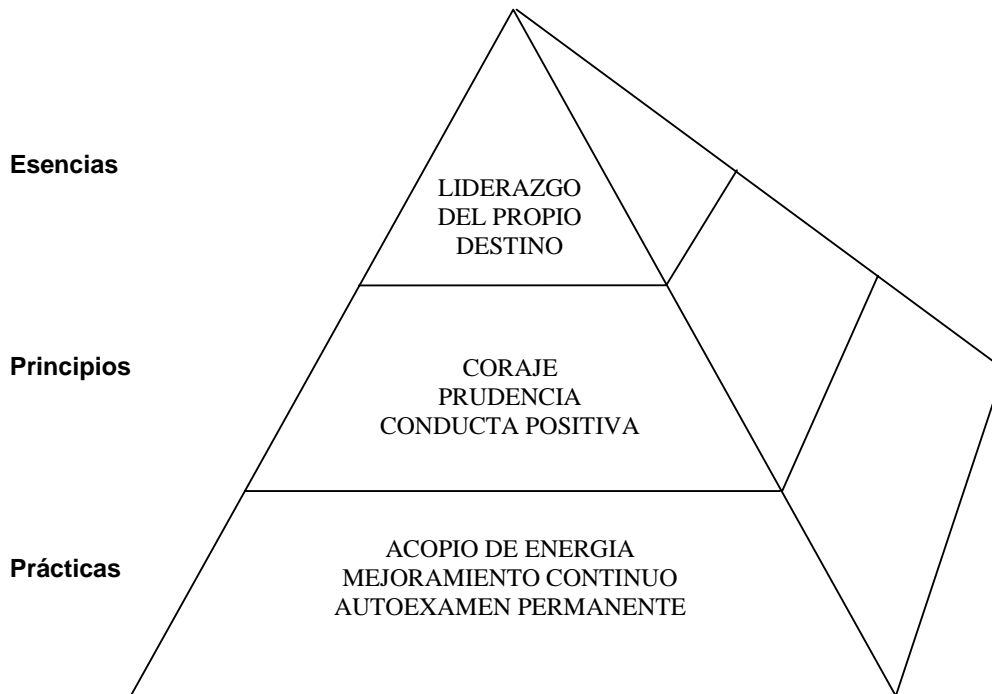


Es en esta disciplina donde el cambio que se debe dar por medio del aprendizaje y por efecto de la influencia del entorno a través del sistema empresarial o de la organización e incluso de la misma racionalidad (Dominio Personal), se topa con los problemas más difíciles de resolver. En efecto, los modelos mentales – los paradigmas (*creencias tomadas como modelos*) – que muchas veces frenan el cambio, hacen que se manifiesten los temores o lo que es peor, la renuencia a aceptar que la dinámica del mundo en que nos movemos, es precisamente, cada vez más dinámica. Creemos que estamos bien; y si estamos bien, para qué cambiar?. Creemos que sabemos todo; y si sabemos todo, qué más vamos a aprender?. Y es por aquí donde se gesta con absoluta seguridad, la debacle de las empresas y de las personas en las empresas.

Las esencias de esta disciplina, son: la actitud positiva, la verdad y el logro. Sus principios tienen que ver con el pensamiento lateral; es decir, con los dos hemisferios cerebrales. Debemos ser lógicos, racionales y objetivos; pero con sabiduría, debemos también ser intuitivos, capaces de interpretar lo que probablemente no vemos con claridad, e inspirados para la proactividad.

Las prácticas implican una perseverancia en el manejo y la mentalización de "las 10 C's de la Gerencia de Éxito" a la vez de ser perceptivos a las señales dejando ingresar las positivas y bloqueando las negativas, aunque no se pueda y no se deba ignorar su presencia, pero sí evitar su influencia.

DOMINIO PERSONAL:

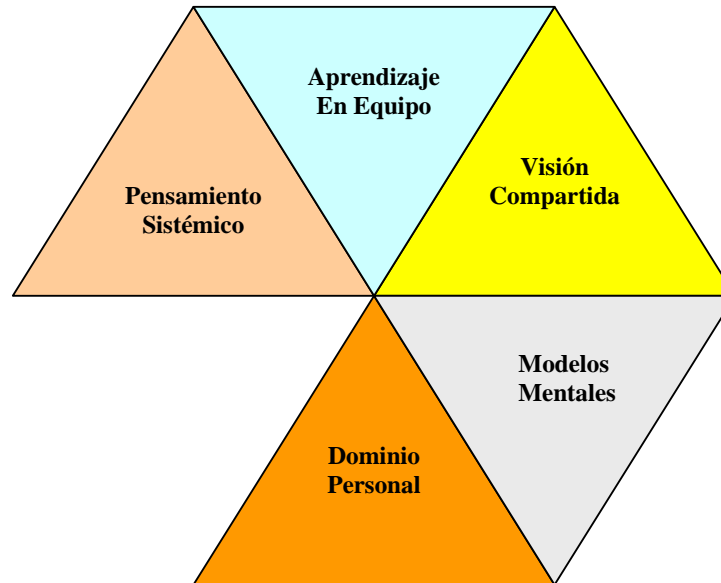


Llegamos a la disciplina más íntima que, a la vez de ser la receptora final del cambio que se nos propone, es la generadora de la decisión de nuestra actuación.

Tanto si somos personas que activamente propiciamos cambios, como si somos sujetos pasibles del cambio, debemos tener dominio personal. En un caso, para que el cambio que generamos sea positivo para nosotros y para quienes se relacionan con nuestra decisión o con nuestra acción; y en el otro caso para no sufrir, o en el peor de los escenarios, para superar los efectos negativos que un cambio pueda ocasionarnos.

La esencia de esta disciplina, es el *liderazgo de nuestro propio destino*. Los principios sobre los que debemos fundamentar nuestra actuación, son la actitud positiva con coraje, pero a la vez con prudencia; arriesgar, pero hasta el límite de nuestra autoridad, con criterio y con sabiduría. Las prácticas, sobre las que se ha tratado a lo largo de gran parte de este libro: el acopio de energía, el mejoramiento continuo y el autoexamen permanente.

Conformemos entonces el hexágono de la Organización Inteligente, con mayor propiedad el Hexágono de la Organización que Aprende:



Observamos que para completar el hexágono, falta la Sexta Disciplina, que no es otra que el **DESARROLLO SUSTENTABLE**. En 1983, la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y el Desarrollo, en su informe "Our Common Future", aportó el siguiente principio universal, que conforma el concepto:

El desarrollo sustentable responde a las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras a satisfacer las suyas.

La sustentabilidad conlleva una filosofía propia a su razón de ser y no importa inclinación con ninguna de las doctrinas político-sociales existentes, porque parte del principio que su filosofía de vida, es aceptable indistintamente por cualquier gobierno en cualquier país.

Lo remarcado en el párrafo anterior, es de vital importancia por cuanto los cuatro criterios de la Sustentabilidad, son:

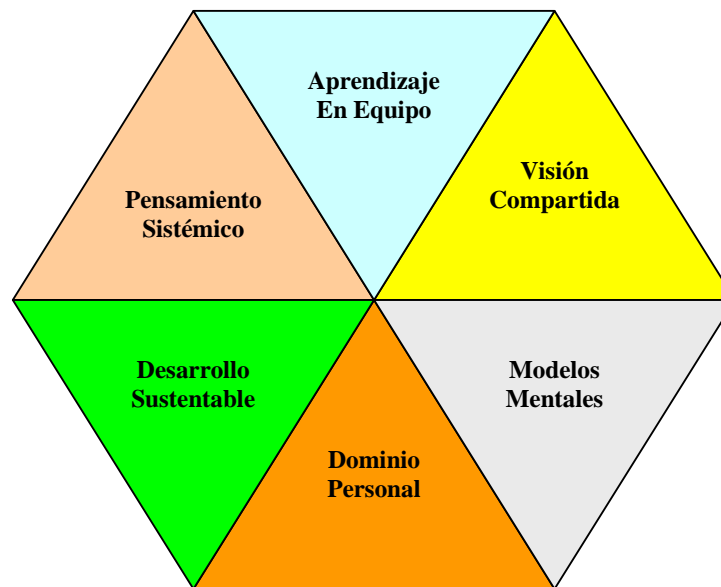
1. el Desarrollo Económico;
2. el Desarrollo Social y Humano;
3. la Preservación del Medio Ambiente y el Desarrollo de los Recursos Naturales;
4. la Democracia y Participación

Si queremos homogeneidad con lo desarrollado sobre las disciplinas de la Organización Inteligente, debemos decir que la esencia es el *desarrollo social y humano*, basado en principios de *participación y democracia*, a través de las prácticas del *desarrollo económico, simultaneo con la preservación del medio ambiente y el desarrollo de los recursos naturales*. La pirámide sería como sigue:

DESARROLLO SUSTENTABLE:



Con el Desarrollo Sustentable, se completa el **Hexágono de la Organización Inteligente**:



Las **Organizaciones que Aprenden** dentro del contexto que se ha desarrollado, requieren de una **Migración de la Gerencia** hacia enfoques de avanzada, a los cuales probablemente nuestros “esquemas mentales” pondrán resistencia.

En efecto, el Gerente Moderno debe ser capaz de energizar la empresa, comprometer al personal y poner en práctica el **pensamiento estratégico**, para lo cual necesariamente debe ser un individuo: analítico, creativo y lógico.

Debe ser una persona proactiva, con capacidad de reacción rápida, con capacidad de examinar de manera crítica:

- La complejidad de los mercados y la tecnología;
- Los tiempos de respuesta a sus requerimientos;
- La necesidad de descentralizar las decisiones; y
- La calidad de la ejecución;

Ser capaz de recurrir a la colaboración múltiple y establecer dentro de la organización, lazos de mutualidad en dicha colaboración; estando pronto al reconocimiento sincero del buen desempeño.

Será capaz de moverse en escenarios competitivos con fronteras flexibles y dinámicas de:

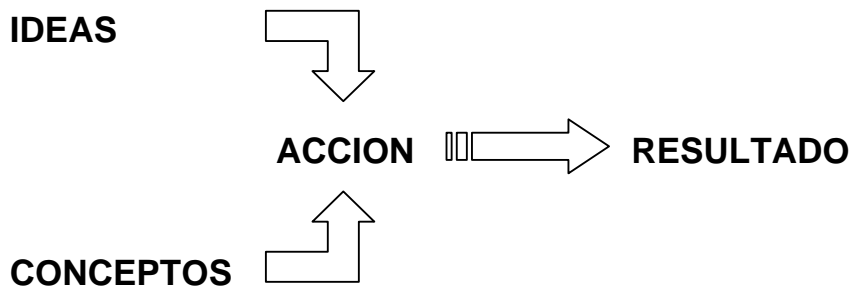
- Autoridad
- Control
- Lealtad
- Experiencia
- Presente-Futuro

Vivimos hoy en un estado normal y permanente de cambio, donde son las discontinuidades las que restan o quitan total validez a las reglas tradicionales y donde hasta la experiencia puede ser cuestionada; sino, repasen lo que está sucediendo con la primera crisis global; sencillamente no estamos preparados, no hay experiencia previa. Preguntemos qué pasaría en Latino América si estalla la crisis en Brasil; estamos preparados para ello?; sabemos cómo reaccionar?. La respuesta es NO. Los bancos podrán tomar una posición conservadora en tanto no se conoce el desenlace, pero y las empresas?. Esperemos que los EE.UU. y las

entidades financieras internacionales ayuden a Brasil y eviten la caída del “Real” que podría ser tan dramática como la del “Rublo” ruso, con consecuencias terribles para las economías de nuestros países. En situaciones como esa, el retroceso a “soluciones?” populistas, podría ser el indeseado escenario del futuro en los inicios del siglo XXI.

Se requiere gente que aprenda y aprenda rápido; gente con capacidad analítica, dinámica y eficiente en el manejo de situaciones diversas, que sea capaz de ejecutar el cambio que nos propone el escenario en el que se desenvuelven las organizaciones empresariales y gremiales; las instituciones y los gobiernos.

Las organizaciones requieren de nuevos conceptos, de nuevas ideas, de creación de valor en cada función. Organizaciones conformadas por gente bien informada, con conocimientos actualizados, sin malos hábitos; y reiteramos con el rigor analítico y la rapidez que demanda un “pensamiento sistémico” que induzca a la acción eficaz y eficiente “trabajando en equipo”.



Como se mencionó en el capítulo sobre liderazgo, el Gerente será un “individuo único” y al mismo tiempo un “miembro del equipo”; un buen seguidor y un buen líder. Será un individuo capaz de alcanzar logros en escenarios complejos, con estructuras de autoridad ambiguas. Un individuo capaz de entender e integrarse a culturas empresariales diversas, con grados de sensibilidad no conocidos. **Un individuo con tacto, pero sin retracto para la acción eficaz.** Un individuo capaz de entender el impacto de los valores y los comportamientos sociales de las diversas organizaciones con las que tiene relación. Un individuo capaz de tratar en su organización o en cualquier otra relacionada, con igual naturalidad y respeto con un funcionario técnico que con el Gerente General. Un individuo que haga del enseñar una prioridad en su labor diaria.

Como el Profesor Prahalad de la Escuela de Negocios de la Universidad de Michigan sostiene, el Gerente Moderno es una persona capaz de hacer frente a situaciones complejas, pero a la vez, debe ser un ser humano predecible, que igual puede contar granos de semillas, que proyectarse a las estrellas. Debe comprender el panorama, ubicarse y ubicar a sus interlocutores, a la vez de tomar acción en los detalles. Debe ser perseverante y hacer que las cosas ocurran.

Debe ser **productivo**; entendiendo la **productividad** como el **alcanzar un alto grado de resultado positivo, por unidad de acción!; individualmente y en equipo.** Por tanto, predisposición a la acción y al logro de resultados; orientación al desempeño correcto, eficaz y eficiente: **valores, estándares, humildad y humanidad.**

La Organización Moderna que aprende, está conformada por trabajadores líderes de su propio destino; líderes grupales que forman equipo y que son participantes de otros equipos; que trabajan en todas partes y con cualquier persona que se relacione con la acción que lleva a cabo. Funciona bien en cualquier circunstancia, en diversos escenarios, donde la pregunta **a quién reporto?**, nunca se plantea.

La Organización Moderna aspira permanentemente a ser una Organización Líder en el Camino a la Excelencia, pero que logra resultados tangibles en cada paso y cada vez de mayor nivel; una Organización Emprendedora donde hay menos claridad en los roles funcionales y más claridad en los objetivos con orientación a los Resultados. Una Organización que está permanentemente aprendiendo.

Los Gerentes y Ejecutivos claves en las Organizaciones Modernas, tendrán altos ingresos; pero sus ingresos estarán formados por una porción menor "fija" o básica y una porción mayor "variable", que será función de los resultados obtenidos. Serán reiteramos, gerentes y ejecutivos proactivos y con gran confianza en sí mismos y en los equipos con que trabajan.

Debemos tal vez crear una nueva filosofía empresarial? . Cualquiera que sea la respuesta: **debemos ser los líderes**. Líderes como Organización, líderes como personas, líderes con las características que se han desarrollado en este libro; líderes que sepan enfrentar y manejar el riesgo; líderes que no pierdan tiempo en vanidades como la excelencia y sus diplomas, sino que sean personas prácticas en el logro del éxito eficaz y tangible, con calidad.

De las personas depende la calidad de la Organización y la calidad de lo que la Organización ofrece a sus Clientes; de la satisfacción de los Clientes depende el futuro de la Organización. Y por tanto, de las personas depende su propia calidad de vida.

La Calidad de Vida de las Organizaciones que Aprenden, no está conformada únicamente por el bienestar personal y familiar de las personas que son parte de ellas; lo conforma también la identificación de los individuos con la Organización, la integración dentro de los equipos de trabajo, el compartir una visión que inspire la acción: la conforma finalmente, los valores, la confianza, la libertad y en reconocimiento al logro.

Éxito y Liderazgo en ambientes donde el riesgo está presente en todo momento, es la respuesta.



El Aprendizaje proactivo será la clave para el logro rentable en una época en que el “cambio continuo” se cambia por el “cambio con continuas discontinuidades”, que a su vez producen rupturas entre las capacidades y las necesidades como ya hemos visto; un “cambio” que tal vez ya no deberíamos llamar “cambio” sino “riesgo continuo”; es por ello que el “Risk Mapping” resultará una herramienta fundamental para la “toma de decisiones” en las organizaciones.

En este escenario, son los “estrategas” los llamados a ser los protagonistas. Estamos hablando de integrar más al empresario, mezcla de promotor-estratega con el gerente, mezcla de ejecutivo-líder, que cada vez debe involucrarse más en la concepción estratégica, con creatividad, con lógica, con prudencia, pero con una gran dosis de coraje. Se va ir gestando un nuevo “animal directriz” en las organizaciones, que puede surgir de la integración (o de la simbiosis?) del empresario y el gerente trabajando cada vez más estrechamente.

Pero hay organizaciones mayores – grandes corporaciones o grandes instituciones – donde el empresario está lejos del manejo (porque tal vez la propiedad es difundida) o tal vez ya no existe o no existe (como en el caso de las instituciones); y donde son los “gerentes” o los “directivos” responsables, los llamados a asumir un rol más protagónico y con una necesidad de mayor integración entre las características “estratégicas, planificadoras, ejecutivas y de liderazgo”, con una gran capacidad para el manejo de sus organizaciones en escenarios de “riesgo” y posiblemente de “alto riesgo”, en una era de discontinuidades sin precedentes, en un mundo globalizado con reglas cada vez más exigentes y por tanto, de alta competencia.

Tal vez los vocablos “EMPREARIO” (entrepreneur) y “GERENTE” (manager) ya no serán suficientes, ni podrán estar ajenos uno del otro, para describir este “nuevo animal” y debemos inventar un nuevo término que se ajuste al “Nuevo Directivo del Siglo XXI”.

Abramos un concurso de creativos para encontrar ese nuevo término.

12. LOS SISTEMAS INFORMATICOS SU EVOLUCION - EL ENFOQUE EFICAZ

LA EVOLUCION DEL DESARROLLO EMPRESARIAL y LA TECNOLOGIA COMPUTACIONAL:

Sin mayores comentarios veamos gráficamente a manera de resumen, la evolución de las técnicas y metodologías de administración y desarrollo empresarial, superpuesta a la evolución de la tecnología computacional e informática.



En los años 50 aparecen las primeras computadoras, la primera de ellas con tecnología electromecánica. Poseer una computadora entonces era todo un lujo experimental.

Es en los años 60 que las computadoras toman dimensión comercial, a través de los "*main frames*" de alta capacidad, que ocupaban salas especialmente acondicionadas para ubicar el CPU, la perforadora de tarjetas y las impresoras. Aire acondicionado, falso techo y/o piso entarimado para el paso de cables. Sólo las grandes corporaciones y las grandes empresas tenían la posibilidad de poseer una computadora para el "procesamiento de datos". Se establece en las Organizaciones los *Departamentos de Procesamiento de Datos*; la Gerencia se encontraba distante y generalmente le era sumamente difícil entender el funcionamiento de estas tecnologías emergentes y en acelerado proceso de evolución y lo que es peor, muchos gerentes se sometían y pensaban que a través del "*Procesamiento de Datos*" se encontrarían soluciones a muchos de los problemas de la empresa.

En los años 70 aparecen computadoras medianas, que se ponen al alcance de empresas medianas, pero siempre bajo el concepto de "procesamiento de datos". Las soluciones empresariales al alcance de la tecnología en evolución, se limitaban a los aspectos contables y a las planillas de personal, posteriormente a la facturación y a algunas aplicaciones estadísticas de poca validez para el manejo empresarial en tiempo real.

El alto costo de la evolución de la tecnología lo pagaron las empresas usuarias, no únicamente por el costo directo de inversión en el "*hardware*", sino especialmente por los costos de desarrollo de "*software aplicativo*", utilizando el "*lenguaje de programación*" y el "*sistema operativo*" de la computadora. Se daban iniciativas para hacer desarrollos de mayor alcance para el manejo de la empresa, pero en pleno proceso de desarrollo, el modelo de computadora que no hacía mucho tiempo se había comprado, ya estaba superado tecnológicamente y su mantenimiento resultaba tan oneroso, que era mejor desechar la computadora (o entregarlo al fabricante en parte de pago) y adquirir el nuevo modelo más avanzado. Lo realmente complicado del caso, era que el nuevo modelo corría con un nuevo "*sistema operativo*" y con "*lenguajes de programación*" también más avanzados y lo que se había desarrollado en la anterior computadora de poco o nada servía.

Si a ello se agrega que la Gerencia y las distintas áreas de la Organización, delegaban el desarrollo de los "sistemas" en el Jefe del Departamento de Procesamiento de Datos y su equipo de analistas y programadores, que normalmente sabían mucho de computación y lenguajes de programación y muy poco de la operatividad empresarial, los resultados que se obtenían en la mayoría de los casos, eran de escasa validez. La distancia - gap - entre el desarrollo de la tecnología de computación y el desarrollo de la gerencia era cada vez mayor y los costos inmensamente altos.

Es así que hacia mediados de los años 80 aparecen las computadoras personales (PC's), que dan la pauta de estandarización en la evolución de la tecnología, por el camino de "*sistemas operativos compatibles*", que podían evolucionar en facilidades y en base a la mayor velocidad de la computadora y a las mayores capacidades de los dispositivos del hardware, pero que no dejaban sin validez los desarrollos ya avanzados en sistemas aplicativos que en tiempo real se utilizaban en las empresas.

Las computadoras mayores siguen ya esta tónica y aunque subsisten los llamados "sistemas cerrados", a principios de la década del 90 se ve la emergencia de los "sistemas abiertos" y las redes, lo que dan más eficiencia a las inversiones en "*sistemas informáticos*" (ya a partir de los 80, el concepto de "procesamiento de datos" había dado paso al concepto de "procesamiento de la información" o de "sistemas informáticos"). Desde el punto de vista de desarrollo en la empresa, se nota la mayor participación de las áreas de la organización (usuarios), en la concepción y el desarrollo de sus propios sistemas aplicativos. Los mismos gerentes pierden el miedo a la computadora y la gran mayoría ya se maneja con PC's de alta velocidad y capacidad de almacenamiento. La disponibilidad de paquetes multifunción de gran poder y fácil uso, ayudan muchísimo en la gestión y solución de problemas puntuales.

En lo que aún no se logra la eficacia total, es en el desarrollo de los sistemas empresariales con característica integral y en eficientes Sistemas de Información Gerencial. No se termina de

desligar la responsabilidad en el Gerente de Sistemas, que ya más evolucionado en temas empresariales (más allá de la formación tecnológica), mejora su servicio a los usuarios, pero escasamente se alcanza la plena participación y responsabilidad de los usuarios en el desarrollo, lográndose diferentes niveles de éxito en la implementación de los "sistemas informáticos integrales".

Desde un punto de vista de la relación macro-micro, se puede confirmar hoy, que los medios computacionales están materialmente al alcance de todos. Y así como los pequeños actores en la actividad social y económica, toman cada vez mayor importancia a medida que el Mundo se globaliza, la tecnología apoya esta tendencia a través de las telecomunicaciones, que hacen posible que las PC's se puedan interconectar en redes a nivel mundial como INTERNET, a bases de datos en información que se encuentran en computadoras mayores. Es así que se tiene acceso a información de todo tipo: cultural, científica, tecnológica y de mercado; y no sólo acceso a la información, sino a la posibilidad de intercambio e interacción en tiempo real.

Tuvimos en nuestro camino como consultor de empresas, diversas experiencias en este campo desde 1985: en un banco comercial, en un banco de desarrollo en el sector vivienda, en empresas industriales y de servicios, hasta que llegamos a una empresa de seguros ...

EL ENFOQUE EFICAZ: MODELAMIENTO DEL SISTEMA EMPRESARIAL

En la experiencia vivida en la concepción de Sistemas Informáticos y su desarrollo, tuve la suerte de conducir la concepción y el desarrollo empresarial del *sistema informático integral* para un Banco comercial y posteriormente de participar en trabajos con un colega y amigo experto en el tema: Enrique Cuenca, quien en su inquietud profesional, ha perfeccionado una metodología de desarrollo de sistemas que iniciamos juntos y que él ha denominado MODELAMIENTO DE DESARROLLO DEL SISTEMA EMPRESARIAL - MDSE, que incluye el *Sistema de Información Gerencial*. Enrique ha tenido la gentileza de permitir que este libro incluya su metodología, la que procedemos a describir:

CUANDO LA EMPRESA DESEA CONTAR CON UN SISTEMA EMPRESARIAL EFICIENTE CON APOYO DE UN SISTEMA INFORMÁTICO INTEGRAL (Gráfico MDSE 10)

OBJETIVOS

- Incrementar la eficiencia de los Procesos Empresariales.
- Obtener un Sistema Informático que contemple en forma integrada los requerimientos de las Areas Operativas y del Equipo Gerencial.
- Contar con documentación detallada del Sistema Empresarial, la misma que facilite futuras modificaciones.

METODOLOGIA

En la primera fase, con la participación del Equipo Gerencial y el apoyo del personal del Area Informática y los integrantes de la Empresa, se identifican y revisan los diferentes Procesos Empresariales, los mismos que son sometidos a un tratamiento de innovación con una visión de futuro. Se obtiene así el "Modelo Empresarial". Los cambios e innovaciones son cuidadosamente transcritos a un "Inventario de Cambios". El "Modelo Empresarial" sirve de base para detallar cada Proceso Empresarial, los que continúan sometidos a un tratamiento de innovación y simplificación más profundo, incorporándoles el apoyo de la tecnología computacional. La documentación detallada de los Procesos Empresariales y su apoyo Informático constituyen la "Documentación del Sistema Empresarial".

La segunda fase la constituye el desarrollo del Sistema Informático basado en la "Documentación del Sistema Empresarial". Se llega hasta conceptualizar el Modelo de Datos, producto imprescindible para construir el Sistema Informático, pasando luego a la programación y pruebas del mismo.

La tercera fase corresponde a la Convergencia Empresarial y de Sistemas la misma que consiste en planificar y llevar a cabo la puesta en marcha coordinada de los Procesos

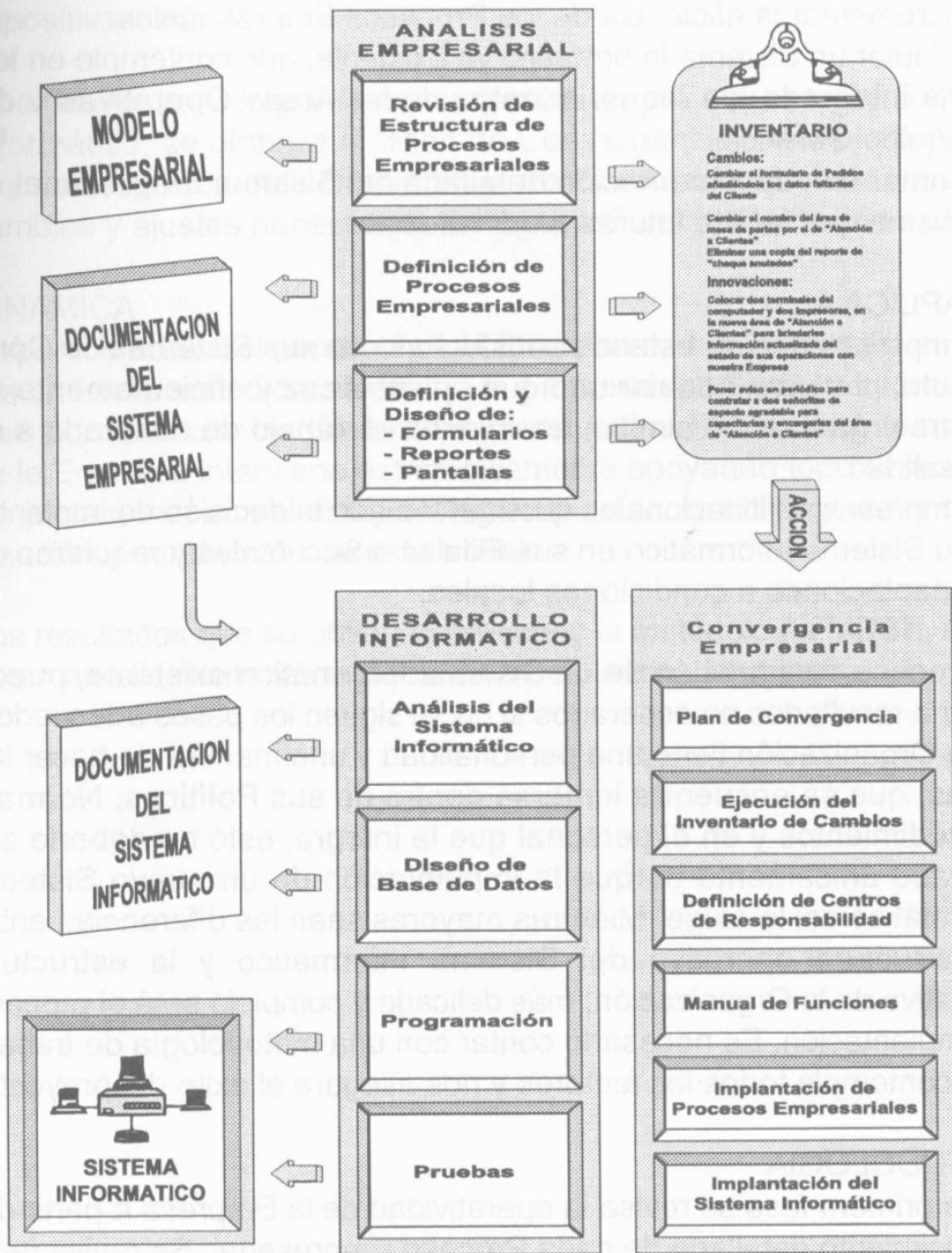
Empresariales y del Sistema Informático. Esta fase se inicia paralelamente con la primera y termina con la puesta en operación de los items del "Inventario de Cambios".

DINAMICA

Desde el inicio del trabajo y como consecuencia de su dinámica y de la motivación fomentada en los participantes, se obtienen posibles mejoras e innovaciones en los Procesos Empresariales, cambios que implantados inciden directamente sobre la productividad de la Empresa.

La metodología MDSE garantiza el éxito y los resultados finales se logran en un tiempo realmente corto comparado a la forma tradicional de realizar este tipo de trabajos.

**DESARROLLO DE IMPLANTACION
DE UN SISTEMA
INFORMATICO INTEGRADO
MDSE-10**



Metodología: Modelamiento y Desarrollo del Sistema Empresarial

CUANDO LA EMPRESA DESEA ADOPTAR UN SISTEMA INFORMATICO EXISTENTE (Gráfico: MDSE 20)

OBJETIVOS:

- Incrementar la eficiencia de los Procesos Empresariales.
- Adaptar un Sistema Informático ya existente, que contemple en forma integrada los requerimientos de las Areas Operativas y del Equipo Gerencial.
- Contar con documentación detallada del Sistema Empresarial, la misma que facilite futuras modificaciones.

SE APLICA A:

- Empresas que no estando satisfechas con sus Sistemas de Cómputo, prefieren adquirir uno que opere eficaz y eficientemente en otra organización similar, asumiendo el trabajo de adaptarlo a su realidad.
- Empresas multinacionales que han tomado la decisión de implantar su Sistema Informático en sus Filiales o Sucursales y requieren de adaptaciones a condiciones locales.

El proceso de adopción de un Sistema Informático existente, puede llevar a resultados no esperados si no se siguen los pasos adecuados. Toda Organización tiene una personalidad y una manera de hacer las cosas, que se encuentra inmersa dentro de sus Políticas, Normas, Procedimientos y en el personal que la integra; esto no debería ser alterado únicamente porque la implantación de un nuevo Sistema Informático así lo exige. Mientras mayores sean las diferencias entre la estructura operativa del Sistema Informático y la estructura operativa de la Organización, más delicado y complejo será el proceso de implantación. Es necesario contar con una metodología de trabajo que contemple todos los factores y nos asegure el éxito del proyecto.

METODOLOGIA

En la primera fase se revisa la operatividad de la Empresa a partir del conocimiento detallado de cada Proceso Empresarial. Se revisa también la estructura del Sistema Informático a adoptar.

En la segunda fase se compara la operatividad de la Empresa y la del Sistema Informático, para luego definir los ajustes que hay que realizar tanto en la Empresa como en el Sistema Informático. La comparación incluye además: prácticas de negocio, requisitos legales, unidades de medida, manejo de moneda, lenguaje y regionalismos, normas impositivas, etc..

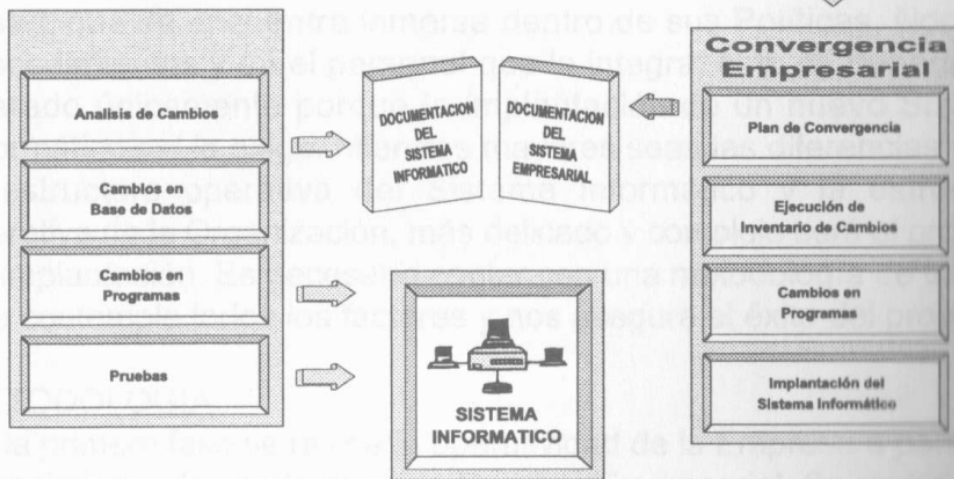
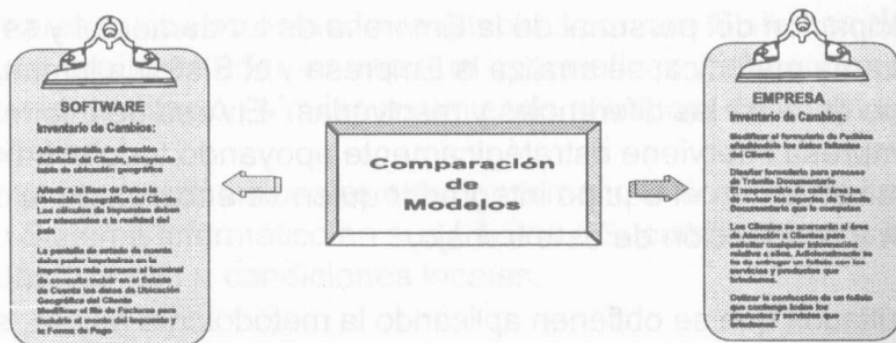
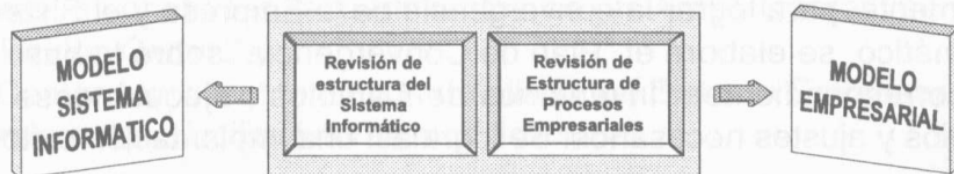
Finalmente, para lograr la convergencia de la Empresa y el Sistema Informático, se elabora el "Plan de Convergencia" sobre la base de sus correspondientes "Inventarios de Cambios", ejecutándose los cambios y ajustes necesarios. Se logra así una implantación exitosa.

DINAMICA

La participación del personal de la Empresa es fundamental y se realiza en forma metódica; se analiza la Empresa y el Sistema Informático y se logra detectar las diferencias y resolverlas. El Area de Informática de la Empresa interviene estratégicamente apoyando todo el proceso conjuntamente con el equipo integrador quien se encarga de la organización y conducción de este trabajo.

Los resultados que se obtienen aplicando la metodología MDSE, satisfacen ampliamente las expectativas de quienes la utilizan.

**ADOPCION DE UN SISTEMA
INFORMatico
SU ADAPTACION E IMPLEMENTACION
MDSE-20**



Metodología: Modelamiento y Desarrollo del Sistema Empresarial

LA GERENCIA Y EL CONTROL ESTRATEGICO DEL EXITO

Muchos gerentes se ahogan en la cantidad de información que manejan y lo que es peor: muchas veces en un mar de datos. Los que poseen información mejor estructurada, probablemente digieren más de lo necesario, perdiendo productividad, sin llegar a cubrir muchas veces aspectos claves del quehacer empresarial.

El concepto de Información Gerencial, ha estado ligado a través del tiempo a la evolución de la tecnología computacional. Las Organizaciones se llenaban de datos, normalmente con listados de computadora que aparecían en los escritorios de los Gerentes y formaban parte del "status", no constituyendo precisamente "información". La experiencia ha demostrado que omitiendo la entrega de muchos de esos listados nadie los reclamaba ... y no pasaba nada.

Hoy la Información Gerencial, además de presentarse en listados, se presenta en pantallas de computadora, pero el contenido en muchos casos, continúa siendo excesivo, no estructurado y por tanto, de relativa utilidad.

Es necesario contar con una modalidad de INFORMACION GERENCIAL ESTRUCTURADA, que maximice la productividad del Gerente General, de los Gerentes de Area y dé funcionalidad a la Organización en forma integral. A partir de su Plan Estratégico-Empresarial, de su Organigrama y de la estructura de los resultados, se requiere un SISTEMA DE INFORMACION GERENCIAL a la medida, que permita la eficiente y oportuna toma de decisiones; el conocimiento de lo que pasa en el entorno y en la empresa; la racionalidad y productividad de la Organización. En general: **el Control Estratégico del Exito.**

El insumo básico del control, es la información

Depende el control del estilo de gerencia?. No se puede desligar totalmente el control del estilo de gerencia; pues existen gerentes que por asumir un rol no controlista, muchas veces equivocan y se van a extremos, perdiendo el control; y lo que es peor, no se dan cuenta o no quieren aceptarlo.

*No se puede resolver un problema...
si no se sabe que existe...*

Poseer la información justa, necesaria y oportuna para controlar la acción empresarial en forma integral, no significa ser controlista; significa cumplir con la responsabilidad gerencial. El estilo de gerencia se refleja en lo que el gerente hace con la información y no en poseerla.

Depende el control del tipo de organización?; definitivamente no!! El tipo de organización puede condicionar el cómo fluye la información, no la información misma. Sí se puede entorpecer el control, si las personas mismas y la formalidad orgánica en la empresa, condiciona la actitud de las personas y estas terminan manipulando la información; especialmente cuando el sistema de información es convencional y queda terminantemente sometido al manejo personal. La información debe despersonalizarse; lo que es personalizado y responsabilidad de cada quien en la organización, es la ACCION.

Depende el control de las deficiencias o bondades del Sistema Computacional? Definitivamente no!!. El sistema computacional es una herramienta que sin duda ayuda a la fluidez de la información, pero esta no depende de la computadora (menos aún de una Computadora Central); es producto de la acción de las personas y de la forma cómo se estructura y articula dentro de la trilogía: GERENCIA-ORGANIZACION-PERSONAS. Podría no existir computadora y tenerse un buen Sistema de Información Gerencial y por tanto un buen control.

Evidentemente, un SISTEMA INFORMATICO INTEGRADO, ayuda muchísimo para tener un óptimo SISTEMA DE INFORMACION GERENCIAL, pero este último puede ser desarrollado sin perjuicio del tiempo en que se disponga del Sistema Integrado, teniendo en cuenta la metodología que se aplique y la estructura que este tendrá.

EI CONTROL DEPENDE DE LA CALIDAD Y LA CANTIDAD DE INFORMACION. Lo demás es cómo se produce, cómo se canaliza y por supuesto, cómo se maneja.

Es muy frecuente encontrar empresas en las que hay muchos DATOS pero muy poca INFORMACION.

En Julio de 1986, acepté la Gerencia General del Banco de Materiales (un Banco muy pequeño, pero que tal vez me dio la más grande e importante de mis experiencias profesionales); en la época gobernaba el país, el partido Aprista y como era natural, el directorio del Banco estaba formado mayoritariamente, por miembros de ese partido.

El Presidente del Banco, también del partido de gobierno, se había propuesto hacer una gerencia profesional y no ceder a colocar en el puesto a un correligionario por el simple hecho de serlo; es así que fui contactado. Conversamos, nos pusimos de acuerdo e ingresé a trabajar un día Martes. El Jueves debía tener mi primera sesión de Directorio, cuyos miembros por razones de mentalidad e identificación partidaria, me eran en su mayoría hostiles (ellos preferían que el Gerente General del Banco, también fuera aprista). El anterior Gerente, acababa de retirarse el día anterior y dejó la agenda de la reunión del Directorio preparada. Yo la revisé y la mantuve tal cual.

Ya en la sesión percibía un ambiente francamente hostil, sobretodo de dos de los directores que fueron particularmente inquisitivos (uno de ellos con pistola al cinto). En uno de los puntos de la agenda, mi antecesor había dejado una propuesta para contratar una asesoría externa que ayudase al Banco a establecer un Sistema de Información; yo me preocupé de revisar en los primeros dos días, el área de Informática y coincidí con la apreciación dejada por el anterior gerente. Cuando expuse el tema, expresé que en la revisión inicial efectuada al área, había apreciado que en el Banco había muchos datos, pero muy poca información. Uno de los dos directores difíciles, me inquirió en tono burlón:

- *Ingeniero, podría Usted explicarnos cual es la diferencia entre datos e información?*

Contesté:

- *como no Señor Director...*

interrumpió con más burla:

- *Pero por favor Ingeniero, de una manera simple para que lo podamos entender.*

reliqué:

- *como no Señor Director...*

Imagínes un tren que se acerca a la estación del pueblo y un kilómetro antes hace sonar la chicharra: buuhh buuhh... (Imité el sonido)

Para la amantísima esposa, al escuchar la chicharra del tren, significa que su esposo estará en casa dentro de los próximos quince minutos. Prende la estufa, calienta la comida y prepara la bienvenida...

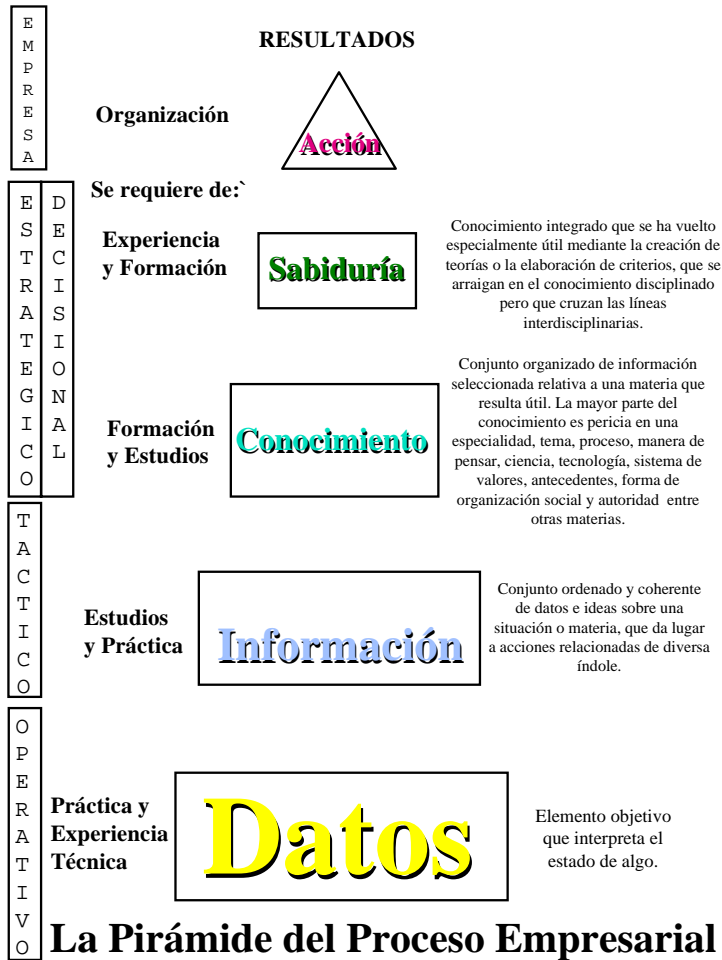
Para su vecina, que está con un "amigo muy querido", significa que el amigo debe partir de inmediato, porque llega su marido...

hubo algunas risas y un momento de desconcierto entre los Directores. Continué:

- *Ve Usted Señor Director, el dato ha sido el mismo: el sonido de la chicharra del tren; la información para cada una de las damas, ha sido diferente, porque la información es la interpretación del dato y es desencadenante de acciones consecuentes.*

con las risas en la sala, el Director en cuestión se molestó mucho, se paró y se retiró. Tiempo después los dos directores que en un inicio me fueron tan hostiles, terminaron siendo buenos amigos.

Niveles



Resulta importante por ello, visualizar adecuadamente la PIRAMIDE DE LA INFORMACION, que sin perjuicio del tipo de organización, tiene su base en los "datos" que se producen en el nivel operacional y su vértice superior en la ACCION, que la realiza la empresa misma, la empresa toda. Este concepto se esquematiza y explica en el gráfico que se presenta a continuación.

Es fundamental tener en cuenta, que cada ACCION en la empresa decidida por el Equipo de Gerencia, es única a cada cargo en la organización; por tanto, la INFORMACION de base y consecuente, es también única a la responsabilidad de cada cargo en forma concatenada, de acuerdo a la estructura organizacional.

Si a distintos niveles de la organización, la acción es la misma y la información base y consecuente similar, quiere decir que existe duplicidad de cargos; por tanto, un adecuado y bien estructurado *Sistema de Información Gerencial*, además ayudará a racionalizar la organización.

EL INFOGER

Damos la denominación de INFOGER al *Sistema de Información Gerencial*, que se deriva del INFOMAN, personaje del Libro "ADMINISTRACION EN UNA PAGINA" de Riaz Khadem y Robert Lorber, cuya lectura recomiendo y que bosqueja un Sistema de Información Gerencial simple, integrado y completo, que permite el CONTROL ESTRATEGICO DEL EXITO.

Se basa en el seguimiento periódico y disciplinado de los FACTORES CRITICOS DE EXITO (FCE); y pretende ser tan simple, como para ser llevado en reportes no de una, pero de no más de tres o cuatro páginas.

Consiste en la concatenación articulada de la información en los distintos niveles de la organización, centrándose en la responsabilidad de cada cargo. Es así, que tiene tres niveles de articulación:

1. El Informe de RESPONSABILIDAD:
Que contiene la información clave de lo que la persona - gerente, funcionario ... - hace; y que es exclusiva a su responsabilidad.
2. El Informe de AUTOCONTROL:
Que contiene la información de cómo evoluciona, lo que cada persona hace en su cargo de responsabilidad. Es decir, cómo se acerca o cómo se aleja de sus objetivos; y
3. El Informe de GERENCIA:
Que contiene la información de cómo evoluciona lo que hace el personal que depende de la supervisión y el control de los cargos ejecutivos y gerenciales.

EL INFORME DE RESPONSABILIDAD, permite concentrarse en la información que es pertinente al cargo que desempeña, a su trabajo y responsabilidad. No tiene sentido prioritario para nadie más en la empresa, porque las funciones y responsabilidades son exclusivas al cargo. Determina sus Objetivos Claves, tanto operativos (tomados del programa-presupuesto), como de proyectos (tomados del plan estratégico).

Los pasos para su elaboración son los siguientes:

1. Determinar las áreas de éxito
2. Establecer la forma de enterarse cómo se acerca al éxito:
 - Listar los factores en las áreas de responsabilidad
 - Analizar cada factor

- Seleccionar los Factores Críticos de Exito
3. Establecer para los FCE's, los umbrales: mínimo, satisfactorio y el objetivo, con la progresión planificada en el tiempo para alcanzar el objetivo.

EL INFORME DE AUTOCONTROL

Proporciona información de cómo evoluciona su desempeño. Pone de manifiesto cómo Usted se acerca o aleja de sus objetivos operativos o de proyectos. Sólo hace evidente los movimientos positivos o negativos de la evolución.

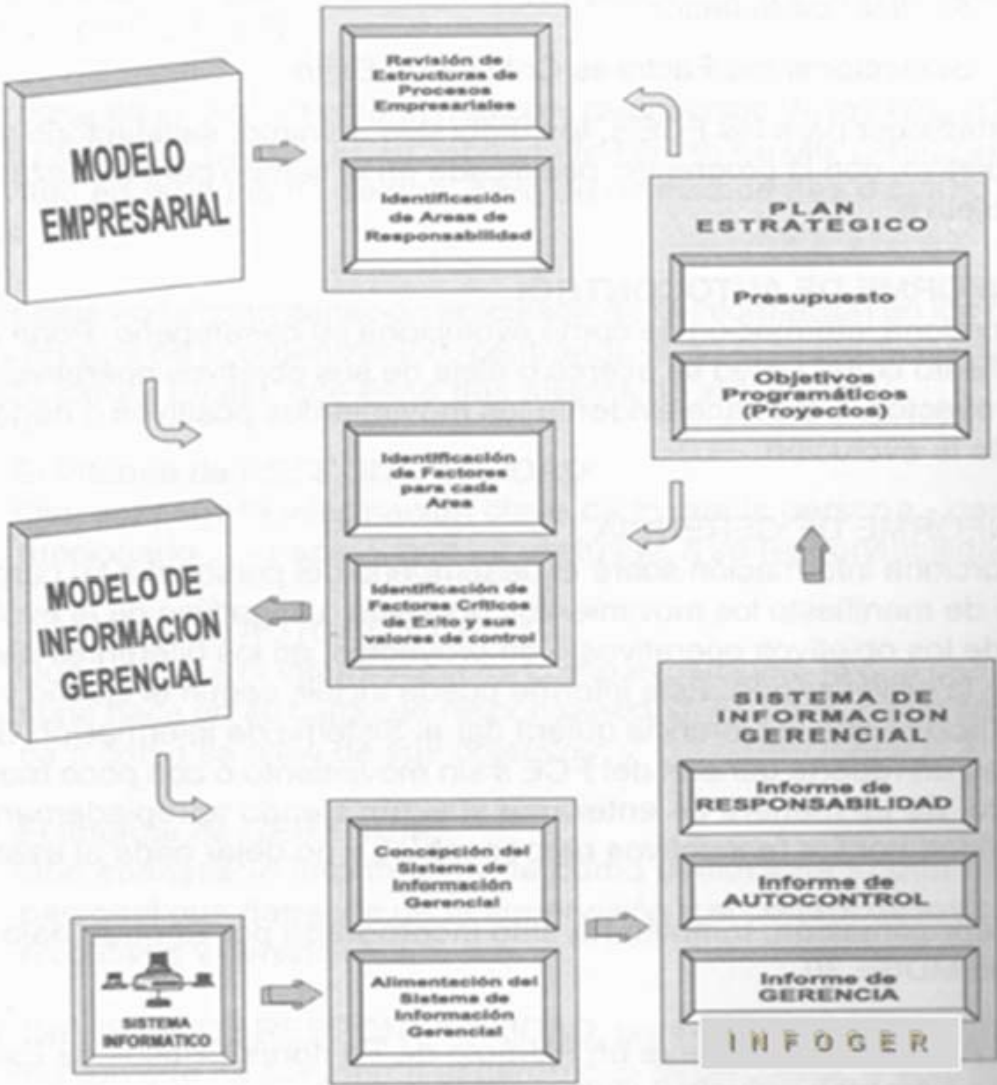
EL INFORME DE GERENCIA

Proporciona información sobre el desempeño del personal a su cargo. Pone de manifiesto los movimientos positivos o negativos de la evolución de los objetivos operativos o de proyectos, en los diferentes niveles de la organización. Este informe puede incluir, según el diseño y la periodicidad que la Gerencia quiera dar al Sistema de Información Gerencial, un reporte general del FCE's sin movimiento o con poco movimiento, de tal manera de enterarse si están siendo apropiadamente atendidos por los respectivos responsables y no dejar nada al azar.

Esta aproximación, también ha sido incorporada por Enrique bajo el código MDSE 30.

En el **ANEXO 7**, se incluye un ejemplo de **Factores Críticos de Exito** en una Empresa Industrial-Comercial.

**DESARROLLO DE SISTEMAS DE INFORMACION GERENCIAL
MDSE-30**



Metodología: Modelamiento y Desarrollo del Sistema Empresarial

13. EXITO EMPRESARIAL PERDURABLE

Hemos demorado mucho para reconocer que la empresa está formada por seres humanos y que estos son su principal activo. Durante años, hemos relacionado la evolución empresarial con la evolución de la tecnología y hemos supeditado la empresa a esta evolución. La tecnología rebasó a la gerencia y la gerencia se sometió a la tecnología, esperando que todas las soluciones emerjan de ella, sin pensar que la tecnología no es capaz de resolver los problemas humanos. Ya no cabe hablar de la *Empresa del Futuro*; creo que debemos colocarnos en la superación constante y hablar de la empresa moderna: **la Empresa Dinámica de Hoy y de Siempre**.

Desde inicios del siglo, la administración siguió los dictados de Frederick W. Taylor; hasta que la cultura empresarial japonesa fue haciéndose notar en el Mundo Occidental y llegó la llamada Empresa del Tercer Tipo:

"... la empresa del taylorismo al revés; la del principio de confianza en contraposición con el principio disciplinario; la del obrero especializado inteligente en contraposición con la del obrero especializado estúpido; la de la cultura difundida en contraposición con la de los conocimientos reservados a unos pocos; la de la apertura al mundo en contraposición con la que se encierra en sí misma; la de la flexibilidad en contraposición con la de la rigidez: la de la calidad prevaleciendo sobre la cantidad"

Michael Albert
("Un Reto a Europa")

Hemos mencionado ya y presentamos *in extenso* más adelante, lo que llamamos la *"Evolución Conceptual de la Empresa"*. De este análisis (veamos primero el cuadro completo), podemos concluir que:

- la entidad económica en su dimensión empresa, busca la rentabilidad a través de la venta;
- la entidad económica en su dimensión organización, busca incrementar la rentabilidad, a través de la productividad; y
- la entidad económica en su dimensión institución, busca trascender proyectando su responsabilidad social.

LA EVOLUCION CONCEPTUAL DE LA EMPRESA

<u>FASE EVOLUTIVA</u>	<u>DIMENSION</u>	<u>ETAPA</u>	<u>SISTEMA</u>	<u>BASE</u>	<u>OBJETIVO</u>	<u>MEDIO</u>	<u>BENEFICIO</u>	<u>PROYECCION SOCIAL</u>
I	Empresa	Inicio Juventud	Técnico	Tecnología Efectividad	Producción Resultados	Remuneración	Necesidad satisfecha	Mejora de la Calidad de Vida
II	Organización	Consolidación	Estructural	Personas Habilidad	Orden Participación	Reconocimiento	Seguridad	Mejora de la Calidad de Vida
III	Institución	Madurez Perdurabilidad	De valores	Personas Responsabil.	Unidad Integración	Identificación	Confianza	Responsabilid. Social

Nota: La empresa que evoluciona a organización, no deja de ser empresa; y la organización que evoluciona a institución, no deja de ser organización.

Base: PAD de la Universidad de Piura; complementación y elaboración propia.

También podemos concluir, que:

- la entidad económica como empresa, focaliza su atención en el producto y/o servicio;
- la entidad económica como organización, focaliza su atención en las estructuras y las personas; y
- la entidad económica como institución, focaliza su atención en los valores y las personas.

Es importante notar que en todo momento la empresa es una entidad económica y no por excesos filosóficos, ni por inspiración divina, debemos perder de vista esta realidad.

Probablemente hoy, existan entidades económicas que evolucionan en el tiempo más rápidamente que antes, precisamente por el conocimiento que existe sobre el desarrollo empresarial, la evolución de los conceptos empresariales y la revalorización del ser humano en la empresa.

En la misma primera sesión del Directorio del Banco de Materiales a la que asistí como Gerente General (cuya narración inicié en el capítulo anterior), uno de los directores más hostiles (el de pistola al cinto) me preguntó en tono seco y directo:

- *Bueno y cuál es su enfoque como Gerente del Banco ingeniero Bravo?*

Contesté:

- *Hacer del Banco una entidad empresarialmente rentable*
- *Un momentito (me interrumpió con energía). El Banco es una entidad de alta rentabilidad social y esa es nuestra política, entiéndalo bien Ingeniero Bravo.*

Pensé: "este es debut y despedida"; porque si no nos entendemos en este concepto, no vamos a ninguna parte; y me dije: adelante Lucho!

- *Con todo respeto Señor Director, me gustaría aclarar conceptos y ponernos de acuerdo.*

Quiso evitar que siguiera hablando, pero el Presidente terció y me dejó hablar:

- *Yo pienso que este Banco es una entidad de alta responsabilidad social; y precisamente para cumplir con esa responsabilidad social, es que debemos ser empresarialmente rentables, porque precisamente esa rentabilidad es la que hará perdurar al Banco.*

De otra forma, si nos orientamos a la rentabilidad social que es muy difícil de medir y simplemente nos dedicamos a otorgar créditos sin cuidar la salud del Banco, ello tendrá un límite. Quebraremos y nadie dirá que estuvimos en una acción socialmente rentable, sino que somos un equipo de dirección incompetente que ha hecho quebrar al Banco de Materiales.

Repito: somos una entidad de alta responsabilidad social, porque llevamos bienestar a nuestro mercado y precisamente por ello, debemos ser empresarialmente rentables y convertir al Banco en una Institución.

El Presidente y el Vicepresidente coincidieron con mi apreciación y terminó el incidente.

Posteriormente se trabajó con el equipo de gerencia (tuve la suerte de encontrar un magnífico grupo técnico) y con el mismo Directorio el Plan Estratégico del Banco y lo llevamos adelante por año y medio con todo éxito a pesar de las diversas crisis del entorno.

De una pequeña entidad, pasó en 1987 a ser la novena empresa pública de mayor "utilidad neta" encima de p.e. la Compañía Peruana de Teléfonos; y la primera empresa en crecimiento de utilidad en términos reales (descontada la inflación). Nuestra colocaciones fueron como 500 en términos relativos y nuestra utilidad como 75; las colocaciones del Banco Continental el mismo año, fueron como 15,000 (treinta veces más) y la utilidad de

esa importante institución fue como 113. Nuestra morosidad, a pesar del nivel socioeconómico del mercado que atendíamos, era del orden del 2% y no se descapitalizaba al Banco, a pesar de la inflación y de los intereses promocionales que se daban a los Clientes.

Qué pasa a nivel de las iniciativas de pequeña y micro escala empresarial, hasta llegar a la iniciativa individual?. A estos niveles, la empresa es mucho más personal, se identifica inmediata y directamente con su gestor - el empresario - y se identifican también a las probablemente pocas personas que en la empresa laboran. Aquí simplemente funcionan las mismas dimensiones pero personalizadas como se vio en el Capítulo 6:

- I La persona es técnica en lo que hace y ofrece un producto o sus servicios, para lograr un ingreso económico por su trabajo.
- II La persona en el tiempo, gana experiencia y puede evolucionar a experto en lo que hace y ofrece; lo hace mejor, en forma más productiva, con eficiencia y seriedad; proyecta entonces seguridad a la Clientela que atiende.
- III La persona identificada que es en su entorno, alcanza superiores niveles de logro en lo que hace y ofrece. Además de su experiencia, sustenta su evolución en sus valores morales y entonces le es reconocida la confianza de aquellos que están relacionados con él y se convierte en un líder en lo que hace.

Esta misma evolución se aplica a las personas que ofrecen su servicio y trabajan empleados en una empresa, en cualquier trabajo (más complejo, menos complejo o más simple; de mayor o menor responsabilidad funcional); lo importante es que las personas busquen y logren (además de ofrecer sus servicios para obtener una remuneración cumpliendo con su deber), ofrecer seguridad en lo que hacen, integrarse en la empresa, ganarse la confianza, identificarse con la empresa y como consecuencia, ser líderes de su auto-realización.

En efecto, una empresa perdurable, es aquella que alcanza el éxito y continúa de manera permanente planteándose mayores niveles de logro y a la vez, proyecta estos éxitos a sus trabajadores y a sus Clientes de modo que estos se sientan parte del éxito y disfruten tangiblemente del mismo, convirtiéndose este camino en una permanente retroalimentación de éxitos de la empresa y de las personas que en ella laboran y a las que esta atiende.

La empresa que alcanza el éxito a través del éxito de las personas, es una empresa perdurable, que habrá alcanzado el nivel de "organización" y que se encuentra en camino o ya habrá también alcanzado el nivel de "institución". Tendrá propósitos claros y compartidos por todos en la organización; procesos eficaces y eficientes; personas que son medios y a la vez fin de la empresa, en su calidad de servidores o como Clientes respectivamente; objetivos con fundamentos de proyección y perdurabilidad; políticas flexibles, no restrictivas, que posibiliten y dinamicen la acción empresarial permanente, dentro de un contexto de equilibrio.

Todo esto requiere prioritariamente, de una mentalidad evolutiva en el nivel de dirección empresarial; y luego, de un cambio de mentalidad a todo nivel, definiendo cuidadosamente la orientación o reorientación que se pretenda dar a la empresa.

Lo ideal, que esperamos llegue a ser lo práctico, es que toda la empresa tienda a la mentalidad del equilibrio, dentro de la cual se modele el desarrollo empresarial desde el punto de vista económico y humano.

En el **ANEXO 8** se incluye un formato de pre-diagnóstico sobre la concurrencia del éxito personal y el éxito empresarial.

EL ENTORNO DEL EQUILIBRIO

LA PERSONA:

Así como existe lo bueno y lo malo, porque sin lo segundo no existiría lo primero; no existiría el valor de la ética, sin que exista la imperfección llamada egoísmo. Mi Padre escribió sobre ello al prologar mi libro anterior, glosa que he reproducido en la Introducción al presente libro; así que no profundizaremos sobre lo conceptual; más bien elaboraremos sobre las manifestaciones de estas dos características del ser humano.

El problema podría decirse que radica en que el egoísmo es "*tiempo real*" (es decir está presente en el momento) y es un actor constante; mientras que la ética, si bien es también "*tiempo real*" cuando se manifiesta, en la inmensa mayoría de los seres humanos, duerme. Lo que solucionaría la mayor parte de los problemas de la humanidad, es que se despierte y sea más un actor con mayor constancia, que un espectador que protesta de vez en cuando.

Sería iluso pretender que la persona deje de ser egoísta, cuando ello es natural al ser humano; y además existe el egoísmo bueno - una persona no puede ser capaz de amar, sino se ama a sí misma como no es capaz de dar lo que no posee; por tanto de lo que se trata es de ser cada vez más ético, manteniendo el egoísmo en niveles preponderantes, pero sin excesos que perjudiquen a los demás; es decir, poniendo en práctica un egoísmo ético.

En el año 1984 asistí una tarde de día Viernes, a una conferencia sobre "Motivación". Después de un magnífico almuerzo se inició una sesión conducida por un profesor experto en Factor Humano.

El almuerzo me venció y caí en un sueño casi profundo, de lo que se percató el Profesor, quien en un momento dado me sorprendió preguntando:

- *Qué opinas tú Lucho al respecto?*

Un compañero que se encontraba a mi lado, me dio un codazo y me desperté; caí inmediatamente en cuenta que estaba siendo requerido; repliqué instantáneamente:

- *No estoy de acuerdo con lo último que haz planteado ...*

La sorpresa del Profesor y de quienes se habían dado cuenta de la situación, me dio tiempo para pasar una rápida mirada a la pizarra (en la que estaba anotada en secuencia el caso que se estaba desarrollando). En efecto, se estaba revisando las dimensiones de la motivación y el Profesor había escrito más o menos lo siguiente:

- *Motivación extrínseca*
Tomar del exterior lo que se necesita para satisfacer las necesidades materiales ...
- *Motivación intrínseca*
Cultivarse para ser mejor. Satisfacer las necesidades cognitivas...
- *Motivación trascendente* ... *dar todo...*

Agregué:

- *Pienso que en todo debe haber un equilibrio, por tanto una persona no puede, no debe dar todo; en mi opinión debe dar todo lo que debe dar, con el límite del equilibrio, porque si da todo a su sacrificio, no quedará conforme consigo mismo y eso no es bueno pues le producirá insatisfacción y malestar...*

Se armó una polémica. No se si el Profesor cambió de opinión, pero desde luego yo no.

Once años después (1995), fui invitado a dar una conferencia a funcionarios de un importante Banco en su magnífico auditorio, que posee un equipamiento impresionante de ayudas audiovisuales computarizadas, pero que lamentablemente ese día no funcionaron.

Tuve que pedir una pizarra, plumones y dar mi charla "a capela" durante tres horas. El tema: algo de lo que se trata en este libro.

En un pasaje de la charla, rememoré la anécdota que describo líneas arriba, para ilustrar sobre el "equilibrio" en el ser humano.

Terminó la charla y un joven ejecutivo se acercó diciéndome:

- *No he querido formularle una pregunta, para no generar una discusión, pero no estoy de acuerdo con usted, porque usted está equivocado.*

Repliqué:

- *Muchas gracias, pero dígame en qué estoy equivocado?*

Me increpó:

- *En la mención sobre la motivación trascendente. El Profesor que usted mencionó estaba en lo correcto, porque usted no puede decir a las personas y menos a ejecutivos, que no pueden dar "todo" porque desequilibran en su contra. Con ese postulado, los ejecutivos no enseñarán a sus subalternos por miedo a ser superados y perder el puesto ...*

Le contesté cortésmente:

- *Respeto el concepto del Profesor, pero no lo comparto, como no comparto su apreciación por muy lógica que parezca. El "buen gerente" no tiene ningún miedo de enseñar lo que sus subalternos requieren para hacer mejor su trabajo, como tampoco tiene miedo que estos se capaciten, porque el "buen gerente" quiere que su equipo sea el mejor. Y si eventualmente es superado por algún miembro del equipo, pues ello debe ser un parabién, porque la superación continua de su gente, forma parte de los objetivos de un buen gerente.*

Yo tengo amigos que alguna vez fueron mis subalternos e incluso mis alumnos, que han alcanzado altos niveles de éxito e incluso me han superado. Ello es motivo de satisfacción y orgullo para mí y me hace sentir muy bien.

Continuó la conversación por más de una hora en el parqueo del Banco; en pasajes de la misma, hablamos de la Madre Teresa de Calcuta, del Papa, de los dueños del Banco, entre otros.

El me contó que poco tiempo atrás había asistido a un "retiro espiritual" y que al llegar pagó su cuota, que creo me dijo ascendía a S/.300.00. Inmediatamente fue requerido por el Director del evento, sobre si llevaba más dinero; el contestó que sí (creo me dijo que llevaba unos S/.500.00); el Director le pidió que lo entregara todo, porque era necesario ayudar (motivación trascendente: dar todo).

Yo le pregunté si eso lo había hecho sentir bien; él me dijo que al principio no, se confundió, pero que después lo comprendió y se sintió bien. Repregunté: Y si en vez de S/.500.00 hubieras llevado S/.1,000.00 ó S/.2,000.00 ...

Continué, yo no me hubiera sentido bien con esa demanda y en mi caso yo no le hubiera entregado el resto del dinero; pero si él se había sentido bien, no había desequilibrio en la acción de trascender, ya que finalmente los S/.200.00 no lo harían pobre.

Demás está decir, que no nos pusimos de acuerdo en nada y allí quedó la amena conversación.

Sobre la "ley de dar" (segunda del "Las Siete Leyes Espirituales del Exito"), Deepak Chopra dice:

... esta ley puede llamarse también la "ley de dar y de recibir"...

... el dinero es realmente un símbolo del intercambio de energía que entre nosotros hacemos y de la energía de vida que nosotros usamos como resultado del servicio que prestamos al universo...

... Por tanto, si nosotros paramos la circulación del dinero - si nuestra intención es retener el dinero con el único fin de atesorarlo - puesto que representa la energía de vida, estaremos deteniendo la circulación del mismo y su vuelta a nuestras propias vidas. Con la finalidad de mantener la energía fluyendo hacia nosotros, debemos mantener la energía circulando...

... cada relación entre los seres humanos, involucra dar y recibir. El dar engendra el recibir; y el recibir engendra el dar... porque dar y recibir son aspectos diferentes del flujo de energía en el universo; y si uno detiene el flujo de alguno de ellos, interfiere con la inteligencia de la naturaleza...

... cuanto más das, más recibes, porque estarás manteniendo la abundancia del universo circulando en la vida. En realidad, es un hecho que lo que tiene valor en la vida, sólo se multiplica cuando es dado. Aquello que no se multiplica a través del dar, no tiene valor alguno en cuanto es dado o recibido. Si a través del acto de dar tu sientes que haz perdido algo, entonces la gracia no ha sido dada y no causará beneficio. Si das de mala gana, no hay energía detrás del acto de dar; no habrá por tanto posibilidad de retorno.

Lo más importante, es la intención que está detrás del dar y el recibir. La intención debe ser siempre generar felicidad al que da y al que recibe; porque la felicidad es el soporte y la sustentabilidad de la vida y por tanto genera beneficios...

LA FELICIDAD?

Aunque siempre me ha sido difícil hablar de la felicidad, nadie puede negar el hecho que todo ser humano desea ser feliz y que en ese proceso como está dicho, busca de acercarse a todo aquello que le produce gozo y alejarse de todo aquello que le cause dolor; por lo que, la búsqueda constante del éxito es algo inherente y positivo en el ser humano, ya que es la manera efectiva de alcanzar la felicidad, que es móvil del comportamiento humano.

Por lo tanto la interrogante relevante no sería aquella que cuestiona si el hombre quiere o no ser feliz, sino aquella que cuestiona QUE es lo que lo hace feliz; es decir, si su egoísmo es ético o no.

Cuando hablamos del éxito, planteamos su definición en base a contestarnos cinco preguntas claves:

- Qué queremos?
- Cuándo lo queremos?
- Dónde?
- Cuánto?; y
- CON QUIEN?

Esta última pregunta es la clave del éxito auténtico; las cinco preguntas se pueden resumir en una sola: *Qué es lo básico y a la vez lo último que da sentido a lo que hago?*. Si bien se tiene claro que la manera más eficiente y efectiva de hacer algo es cuando se le encuentra sentido; es decir, se conoce el por qué se hace lo que se hace, es importante identificar en QUIEN o en QUE recae este sentido.

Mucho se habla de la realización personal como el principal objetivo del ser humano, definiéndola como algo que implica la obtención de altos niveles de educación y de vida; y que este logro equivale a alcanzar el éxito personal. Pero, por qué no necesariamente la felicidad?; acaso la manera más efectiva de alcanzar la felicidad no es por medio del éxito personal?. Para ello debemos responder la siguiente pregunta: Lo que hago, lo hago exclusivamente por mí y para mí?; o lo hago a la vez por los demás y para los demás?

Pienso que cuando la respuesta es "exclusivamente mi..." o "exclusivamente yo...", el éxito auténtico es imposible y por lo tanto la auténtica felicidad.

Uno debe aprender a estar en contacto con la más profunda esencia de su ser. Esta verdadera esencia, va más allá del ego. No implica temor, es libre, es inmune a las críticas y no tiene miedo a los retos. No está debajo de nadie; no es superior a nadie; y está llena de encantos y misterios mágicos.

El acceso a tu verdadera esencia, te permitirá también entrar en el espejo de las relaciones con lo que te rodea; porque toda relación, es el reflejo de la relación contigo mismo. Por ejemplo, si sientes culpabilidad, temor o inseguridad acerca del dinero, o del éxito, o de cualquier otra cosa; estas situaciones son reflejo de culpabilidad, temor e inseguridad como aspectos básicos de tu personalidad. Ninguna cantidad de dinero o éxito resolverá este problema fundamental de tu existencia; sólo profundizándote en ti mismo, lograrás verdadera superación. Y cuando estés cimentado en el conocimiento profundo de ti mismo - cuando realmente entiendas tu verdadera naturaleza - nunca sentirás ni culpabilidad, ni temor o inseguridad acerca del dinero o del logro de tus deseos; porque te darás cuenta que la esencia de todo el bienestar material, es la energía de la vida, que es el potencial más puro. Y el potencial puro es tu naturaleza intrínseca.

A medida que ganes acceso a tu verdadera naturaleza, recibirás también espontáneamente pensamientos creativos, porque el campo del potencial puro, es el campo de la creatividad infinita y del conocimiento puro.

Deepak Chopra
Las Siete Leyes Espirituales del Exito

Preguntemos: ¿qué es lo más comunicativo que posee el ser humano?; no es acaso el rostro: los ojos, la mirada, la sonrisa, los gestos, etc.; y para quién es el rostro y sus expresiones, acaso para uno mismo?

Una vez que caemos en cuenta de ello; es decir, tomamos conciencia que la felicidad de los demás nos produce felicidad (ojalá no sea tarde), debemos evitar el actuar en forma calculadora, promoviendo y utilizando la felicidad de los demás, con el fin exclusivo de sentirnos bien por el efecto "rebote". Debemos más bien, actuar en forma natural y espontánea, con el objetivo de integrar nuestra felicidad a la felicidad de los demás y viceversa, haciendo de ello un "todo". Hagamos un ejercicio mental e imaginemos (o recordemos), cuál de estas dos formas nos produce la legítima felicidad?

Atendiendo a esta simple pregunta nos daremos cuenta, que las personas que se relacionan con nosotros en la vida, son o deberían ser la base real o el fundamento último del "sentido" que gobierna nuestros actos.

Resultaría claro entender, que la real y más profunda felicidad del ser humano, es el termómetro para medir su verdadero éxito; que en lo más profundo (no tan profundo en algunos), la felicidad no se puede explicar y entender sin la felicidad de los demás. Por lo tanto, el éxito basado en la propia persona, así sea logrado bajo las recetas que en este libro se ofrecen, no sería un éxito auténtico, o por lo menos no sería completo. Debemos entonces lograr el equilibrio en este sentido, porque no es correcto tampoco afirmar, que debemos actuar exclusivamente para la felicidad de los demás sin importar la nuestra; debe haber una correspondencia en el alcance y hacer de la felicidad, como se ha mencionado, un "todo integrado".

LA EMPRESA:

Cuando tocamos la empresa en este aspecto, todo termina siendo cuestión de tiempo. Si el negocio empresarial busca la inmediatez; es decir, la maximización de resultados al más breve plazo no importa cómo (a cualquier costo y sin equilibrio), lo que predomina es el egoísmo del

empresario. Si en cambio el negocio empresarial busca el crecimiento sostenido y equilibrado en el tiempo, lo que predomina es la ética empresarial, sin menosprecio de la rentabilidad.

Sin entrar en mucha elaboración, las empresas en que predomina el primer enfoque, pueden obtener resultados económicos de corto plazo, pero no proyectarán evolución sostenida en el tiempo y tenderán a desaparecer. Lo realmente peligroso, es que la mayoría de las empresas sostengan esta aproximación, porque entonces predominará el *libertinaje empresarial*, con un porvenir impredecible, en el cual se puede retroceder y desandar todo el camino promisorio de la economía de mercado libre.

En la integración de esfuerzos, de inteligencias, de habilidades, de experiencias, de conocimientos y de voluntades y en la correspondencia en equilibrio de la "prestación-retribución", se da la integración del éxito de todos en la empresa y como consecuencia, el mayor nivel de éxito empresarial.

LA GARANTIA DE DESARROLLO CON EQUILIBRIO:

En un sistema político en el que predomina la libertad de mercado, curiosamente cuando las situaciones se van de control, este se ejerce dando mayor libertad, lo que tiene un límite natural si esta libertad no es ejercida con equilibrio y se torna en libertinaje; este límite será la reacción social contra el sistema, o la verticalidad para recuperar el orden.

En un sistema en el que predomina el "crecimiento sostenido con equilibrio", las empresas tenderán a evolucionar y convertirse en Instituciones perdurables, que crecerán patrimonialmente generando bienestar. Si este enfoque predomina en la mayoría de las empresas, se estará garantizando el desarrollo sustentable en libertad dentro de un ecosistema empresarial con evolución conjunta de sus actores (en el **ANEXO 9**, se presenta un artículo que escribí años atrás sobre el concepto de libertad)

Es así que se cumplirá con lo manifestado por John Naisbitt (ver Capítulo 6): *en este mundo de libre mercado, el rico será más rico, el hábil surgirá y progresará y el pobre será cada vez menos pobre* mejorando su estándar de vida (será precisamente este aspecto de economía de escala humana, que hará que los mercados se desarrollen, que la actividad empresarial se intensifique y que la economía siga creciendo, con desarrollo humano, preservación del medio ambiente y uso racional y ético de los recursos naturales).

En el libro que hicimos años atrás - *Libertad Empresarial con Responsabilidad Social*, tratamos en forma central el tema del entorno empresarial del equilibrio. Para lograrlo, se requiere de todo un sistema legal y político estable, que propicie el desarrollo económico en libertad.

En cuanto al sistema de gobierno y a pesar de realidades destacables, que han iniciado su proceso de desarrollo con gobiernos verticales e incluso dictatoriales, debemos enfatizar que el mejor marco para la consolidación del desarrollo económico y social de una nación, es el marco de la democracia.

Los modelos económicos son de matices innumerables, pero tal vez el más adecuado para propiciar el desarrollo sea el mencionado modelo de libre mercado; es aquí donde se debe aplicar el criterio de equilibrio, pues de no ser así, el modelo liberal deviene en un modelo de libertinaje, donde el bienestar se polariza con prescindencia de la ética, se practica el "balance negativo" (unos ganan a costa de otros que pierden) y el futuro se tornará incierto, más aún si se agrede el medio ambiente y se depredan los recursos naturales.

En el proceso de consolidación económica originado por la aplicación de una política de libre mercado, el mismo mercado va exigiendo una mayor institucionalidad que garantice la estabilidad y credibilidad en las "reglas de juego"; toca al Gobierno propiciar esa indispensable institucionalidad que dé tranquilidad a los actores económicos grandes, medianos y de pequeña escala; internos y externos, tendiendo a insertar la nación en el Mundo Globalizado sustentable.

El desarrollo de la educación y la cultura en forma extendida son fundamentales para que el marco que se propicie sea de crecimiento dinámico con equilibrio. En este punto debemos incidir en los tres pivotes de la educación: desarrollo de la voluntad, desarrollo de la inteligencia (creatividad) y desarrollo del conocimiento.

Llegamos a la empresa y simplemente debemos decir que se debe privilegiar el crecimiento patrimonial y de activos productivos, poniendo prioridad en el activo humano. Entregar a la porción de la sociedad que se atiende, definida como el mercado de la empresa, bienes, productos y/o servicios que generen la mejora de la calidad de vida - bienestar - de los Clientes, dentro de un equilibrio de costo / beneficio, que permita el desarrollo de la empresa en todos sus aspectos, especialmente en aquel de "servicio al Cliente", con un adecuado control de las externalidades que puedan afectar negativamente el medio ambiente.

Entender que el Cliente es el principal accionista de la empresa y que los trabajadores son los principales socios en la productividad; y que sólo a través de ellos (los Clientes y los trabajadores), se logra la rentabilidad esperada al capital invertido, que permita el desarrollo sostenido y perdurable de la empresa y la satisfacción plena del empresario.

Toca al Gobierno propiciar las mejores condiciones para el desarrollo sustentable en base al desarrollo de las iniciativas empresariales, que en el Mundo de hoy, son principalmente iniciativas de pequeña y micro escala.

Las iniciativas de micro magnitud, son las que llevan adelante las personas en forma individual o con un número limitado de colaboradores (muchas veces de la propia familia); estas iniciativas requieren de un marco tal, que el empresario tenga acceso a condiciones que le permitan un desarrollo sostenible integral, que comprenda:

- la Calidad de Vida (como punto de partida base y a la vez como objetivo de mejoramiento sostenido) con una cultura de sostenibilidad compatible con el medio ambiente y el equilibrio ecológico;
- la Capacitación en Gestión Empresarial;
- la Calidad de los Productos y Servicios a ofrecer (capacitación técnico-productiva);
- el Crédito (acceso a tasas de interés que permitan el desarrollo en forma dinámica); y
- la Comercialización efectiva, que comprende la cobranza y garantiza el pago oportuno del crédito.

Finalmente y en resumen: toca al Gobierno regular con un marco legal y político estable; a la empresa cumplir con el marco legal que le es aplicable, así como entregar bienes, productos y servicios generadores de bienestar a la sociedad; al Cliente pagar por el beneficio recibido; al trabajador cumplir con su deber de aportar "valor agregado" en base a su esfuerzo, experiencia, conocimiento e inteligencia; a la empresa remunerar con equilibrio al trabajador que hace posible la actividad empresarial; como consecuencia, al empresario recibir la rentabilidad esperada dentro de los plazos previstos; y todos juntos procurar un desarrollo sustentable para el país, con capitalización económica, capitalización humana, capitalización de los recursos naturales y preservación del medio ambiente, dentro de un marco de democracia y participación efectivas.

En una frase:

***Entorno empresarial perdurable con equilibrio; es decir,
entorno empresarial sustentable***

Erich Fromm termina su obra cumbre - **El Arte de Amar** – Ed. 17 de 1997 - con la siguiente glosa:

. . . Aún aceptando que el principio del capitalismo es compatible con el principio del amor, debemos admitir que el “capitalismo” es, en sí mismo, una estructura compleja y continuamente cambiante, que incluso permite una buena medida de disconformidad y libertad personal.

Con esa afirmación, sin embargo, no deseo significar que podemos esperar que el sistema social actual continúe indefinidamente y, al mismo tiempo, confiar en la realización del ideal del amor hacia nuestros hermanos. La gente capaz de amar, en el sistema actual, constituye por fuerza la excepción; el amor es inevitablemente un fenómeno marginal en la sociedad occidental contemporánea. No tanto porque las múltiples ocupaciones no permiten una actitud amorosa, sino porque el espíritu de una sociedad dedicada a la producción y ávida de artículos es tal, que sólo el no conformista puede defenderse de ella con éxito. Los que se preocupan seriamente por el amor como única respuesta racional al problema de la existencia humana, deben entonces, llegar a la conclusión de que para que el amor se convierta en un fenómeno social y no en una excepción individualista y marginal, nuestra estructura social necesita cambios importantes y radicales. Dentro de los límites de este libro sólo podemos sugerir la dirección de tales cambios. Nuestra sociedad está regida por una burocracia administrativa, por políticos profesionales; los individuos son motivados por sugerencias colectivas; su finalidad es producir más y consumir más, como objetivos en sí mismos. Todas las actividades están subordinadas a metas económicas, los medios se han convertido en fines; el hombre es un autómatas – bien alimentado, bien vestido, pero sin interés fundamental alguno en lo que constituye su cualidad y función peculiarmente humana -.

Si el hombre quiere ser capaz de amar, debe colocarse en su lugar supremo. La máquina económica debe servirlo, en lugar de ser él quien esté a su servicio. Debe capacitarse para compartir la experiencia, el trabajo, en vez de compartir en el mejor de los casos, sus beneficios. La sociedad debe organizarse en tal forma que la naturaleza social y amorosa del hombre, no esté separada de su existencia social, sino que se una a ella. Si es verdad, como he tratado de demostrar, que el amor es la única respuesta satisfactoria al problema de la existencia humana, entonces toda sociedad que excluya, relativamente, el desarrollo del amor, a la larga peca a causa de su propia contradicción con las necesidades básicas de la naturaleza del hombre.

Hablar del amor no es “predicar”, por la sencilla razón de que significa hablar de la necesidad fundamental y real de todo ser humano. Que esa necesidad haya sido oscurecida no significa que no exista. Analizar la naturaleza del amor es descubrir su ausencia general en el presente y criticar las condiciones sociales responsables de esa ausencia. Tener fe en la posibilidad de amor como fenómeno social sólo excepcional e individual, es tener una fe racional basada en la comprensión de la naturaleza misma del hombre.

14. UNA EMPRESA PERUANA DE EXITO

MISION EMPRESARIAL

**Somos un Grupo de Empresas dedicadas a la producción y comercialización de bienes y servicios.
Nuestras actitudes y acciones están sólidamente fundamentadas en la seriedad, trabajo, eficiencia y confianza.
Satisfacer al Cliente es nuestro deber. Dedicamos con orgullo y entusiasmo todo nuestro esfuerzo, ofreciendo siempre lo mejor al precio justo.
Aspiramos a ser líderes en todos los campos en que intervenimos, procurando el crecimiento, desarrollo y la excelencia de nuestras actividades.
Apoyamos el Desarrollo Integral de nuestro Personal, motivando la innovación y la iniciativa, contribuyendo así al Bienestar de la Comunidad.**

Como estas declaraciones, hay muchas colgadas en las salas de recepción o en las oficinas de los ejecutivos principales de muchas empresas. Lo singular de la misión aquí reproducida, es que en la empresa de la que vamos a tratar, esta declaración se cumple; es una realidad!

Yo tuve contacto con esa empresa a raíz de la adquisición de un vehículo en 1994, que escogimos con mi esposa. Tiempo después, el automóvil nuevo comenzó a presentar una falla intermitente y espaciada. Se apagaba ocasionalmente, cuando volteaba hacia la derecha. Por largos periodos no pasaba nada, hasta que me sucedió saliendo a cierta velocidad de la "vía expresa". Me preocupé y pedí a mi esposa que lleve el carro y plantee el reclamo.

La Gerente de Relaciones Públicas tomó el caso y contestó: "Si es necesario le cambiamos el motor, pero Usted quedará satisfecha".

A renglón seguido y sin pedirlo, le ofrecieron un automóvil para su uso mientras se arreglase el defecto. A los tres días nos devolvieron el auto con la falla arreglada. No ha vuelto a aparecer.

Como quiera que llevamos el vehículo periódicamente al servicio, mi esposa y yo hemos tenido ocasión de dialogar con muchos trabajadores de la empresa y accidentalmente con personas que sin ser empleados, dan servicio a la misma. Ello nos llevó con curiosidad a saber más de la empresa y a tener la oportunidad de dialogar con algunos de sus principales ejecutivos. Y era verdad, el magnífico Servicio al Cliente que ofrecen, se basa en la integración, la identificación y la gran confianza que sus trabajadores tienen en la empresa y en quienes la representan. Ellos no hacen sino extender al Cliente, el buen trato que reciben de parte de los Gerentes y Funcionarios de la empresa.

No hace mucho ocurrieron dos sucesos que merecen ser comentados:

- Normita, llama a la Planta y dile al Señor Pérez, que tiene que cambiar la cardán del automóvil del Señor Rodríguez y que procure tener el auto listo para las 5:00 PM ...

- Por favor Hugo, estás delicado; no te preocupes del auto del Sr. Rodríguez, ya alguien se ocupará de ello...

- Normita, si no llamas tú de inmediato, me levanto y llamo yo...

La Sra. Norma se apresuró a llamar y la empresa entregó el carro al Sr. Rodríguez a las 5:00 PM. Unas horas antes, el Sr. Hugo Uribe había fallecido por un paro cardíaco que le sobrevino en el hospital al que había ingresado por una crisis de diabetes.

Hugo descansó tranquilo sin la preocupación de los pendientes que había dejado en la Planta; y hasta cierto punto con la felicidad que Hugo Jr. se proyecta como un futuro Oficial de Marina

de éxito con el buen ejemplo de su Padre. El Joven Uribe ya ha recibido por dos años consecutivos, el primer premio de su Promoción de las manos del Presidente de la República.

Muchos lloraron en la empresa la muerte de Hugo, que pese a sus tan sólo 45 años, ya contaba con más de 20 años de servicio. Es recordado con mucho respeto y cariño por todos sus compañeros de trabajo.



Un día la Gerencia de Relaciones Públicas, recibió carta de un señor que aburrido de recibir periódicamente correspondencia de la Empresa bajo comentario, se dignó contestar indicando:

“Muchas gracias por sus constantes comunicaciones, pero hace ya más de cinco años que dejé de ser Cliente vuestro, porque mi Padre fue tratado mal... (y continuó narrando la inconveniente situación)”

Ello dio la oportunidad para que la Gerente de Relaciones Públicas, tomara el teléfono para llamar al confundido señor y pedirle disculpas después de cinco años, explicándole por cierto, que esa situación no había sido de su conocimiento etc etc...

Hoy el referido ex-Cliente, es un Cliente satisfecho con los servicios que le presta la empresa.



Estas dos anécdotas: una triste por la pérdida de un Trabajador y la otra alegre por la recuperación de un Cliente, sintetizan la filosofía de éxito de **NISSAN MAQUINARIAS S.A.**

Una empresa que **tiene cariño por lo que hace y por quienes lo hacen**; lo trata de hacer bien en todos los frentes y lo logra. Una empresa que **tiene como centro a los Valores y al Ser Humano**.

NISSAN MAQUINARIAS S.A., forma parte del Grupo MAQUINARIAS, que se fundó en Piura como MAQUINARIAS S.A. hace ya 40 años (en 1957), los socios de **Ingenieros Ejecutores S.A. - IESA**, encabezados por Don Roberto Carrión Pérez y su hijo Roberto Carrión Polit, decidieron incursionar en la comercialización de vehículos y maquinaria agrícola.

Poco tiempo después, dejan de participar los socios iniciales, incluso Don Roberto Carrión Pérez; y Roberto Carrión Polit invita entonces a señores Carlos Chiappori Cambana, Carlos Chávez, Enrique Garland Arnillas, que son hasta hoy accionistas de la empresa.

La primera importación que hacen por intermedio del Banco de Crédito en Piura, fue de 8 automóviles “Datsun”, que estuvieron a punto de regresarlos por lo feo que eran.

Eran años difíciles, habían cuotas para la importación de vehículos; los productos japoneses eran conocidos por “malos y baratos” - principalmente juguetes, máquinas de coser; sin embargo los autos “Datsun” que seguían la misma identificación, no resultaron “malos”, todo lo contrario resultaron “buenos” pero feos y de colores horribles. Tenían que competir con el VW, que era una marca muy bien posicionada en el Mercado.

Colocan su segunda orden por doce unidades Nissan Patrol. Como las ventas eran bajas, se mudan al local de IESA en Lima. En el año 1969 el Gobierno del General Velazco licita las plantas de ensamblaje y resultan ganadoras las marcas: Nissan, Toyota, Volkswagen, Chrysler y Volvo (en camiones). Comienza el crecimiento: en Lima abren tres centros; en Provincias cierran sus locales y nombran concesionarios.

Japón cambia entonces la marca “Datsun” por “Nissan”.

Actualmente cuentan con cuatro centros de atención y talleres en Lima, donde además está el Centro de Pandero “Maquisistemas”. Cuentan con más de quinientos trabajadores y más de treinta concesionarios a nivel nacional.

A los cuatro socios peruanos antes mencionados, se han sumado dos socios japoneses: Nissan Motors y Marubeni.

Comienza como una empresa de amigos. Hoy es un grupo empresarial multifamiliar, en el que los Directores son los socios (se puede decir) originales; y la Gerencia está integrada por la segunda generación, que ha logrado afiatar un "Equipo de Gerencia" muy profesional y calificado, comprometido con la filosofía empresarial.

Los socios japoneses aportaron el "*Sistema de Atención al Cliente*"; el "equipo gerencial" le ha dado vida bajo la filosofía del equilibrio de beneficios de sus actores principales: Cliente, Empresario, Gerencia y Trabajadores.

Evidentemente enfrentan o enfrentarán a corto plazo, el advenimiento de la tercera generación que ya es naturalmente más numerosa y cuyos rangos de edad van desde meses a treinta años. Se han asesorado convenientemente y han establecido el "Comité Familiar" que determina las Políticas Inter-generacionales, que contemplan: las condiciones para integrarse a la Organización en función de las plazas requeridas por una sana práctica de organización moderna; la distribución de dividendos; y los beneficios colaterales en uso.

La empresa, además de la formalidad del Directorio, es manejada por el "Comité Ejecutivo" que es el que finalmente aprueba las propuestas del "Comité Familiar". Un modelo interesante, que se ha establecido en función a la premisa de mantener el éxito empresarial por la aplicación de la filosofía arriba explicada.

En 1996 se convirtieron en NISSAN MAQUINARIAS S.A. y se propusieron como objetivo la venta de 6,500 unidades; terminaron bordeando las 7,000 unidades; y mantienen un envidiable récord de servicio posventa en talleres de mecánica con la aplicación permanente de lo principal de su piedra filosofal: **la satisfacción de los Clientes y el bienestar de los Trabajadores.**

El último año, atendieron en servicio técnico posventa y en general, un total de 32,000 unidades en sus Talleres.

En la Organización prima el Objetivo de Racionalidad; el éxito empresarial tiende a la dimensión óptima y las personas que laboran encuentran efectivamente niveles satisfactorios de auto-realización.

La Información se maneja de manera precisa y fluida; tanto para las decisiones empresariales, como para el Cliente y los Trabajadores.

Los Recursos Humanos de la empresa, son óptimos; existe integración e identificación.

La Infraestructura Técnica es moderna, con capacidad instalada suficiente

La Infraestructura Física de ambientes y oficinas es cómoda, tanto para la atención al Cliente, como para los que laboran en la empresa en todas sus dependencias.

Los niveles de productividad, tienen consistencia con los niveles de incentivos y el alto nivel en la Calidad del Servicio.

En resumen: **NISSAN MAQUINARIAS S.A. - una empresa peruana de éxito**

A N E X O S

- 1. Las "10 C's" de la Persona de Exito (La Gerencia de sí Mismo)**
- 2. El Material Genético**
- 3. Auto-diagnosic de Aptitudes para el manejo Empresarial / Gerencial**
- 4. Las Guerras del Siglo XXI.
El Perú en el Umbral del Siglo XXI - (Mentalidades y Mitos)**
- 5. La Lógica y la Excelencia**
- 6. Círculos de Calidad y Círculos de Exito**
- 7. Factores Críticos de Exito en una Empresa Industrial - Comercial**
- 8. Diagnosic General del Exito Empresarial - Personal - Empresarial**
- 9. El Concepto de Libertad**

ANEXO 1

TEST - GERENCIA DE SI MISMO

Califíquese periódicamente de 1 a 10, la presencia promedio de cada "C", en los objetivos que se plantea y en las acciones importantes que realiza:

Fecha: _____

1. CONCEPTO
2. CONOCIMIENTO
3. CREATIVIDAD
4. CRITERIO
5. CONFIANZA
6. CONSTANCIA
7. COHERENCIA
8. CONTROL
9. COMUNICACION
10. COMPROMISO

Total: _____

Si el total es de 50 puntos o menos, Usted está en serias dificultades de auto-gerenciamiento.
Entre 50 y 75, Usted tiene problemas, requiere poner mucha atención y mejorar.
Sobre 75 está bien, pero igual debe poner atención a los aspectos de menor puntaje y mejorar.
En ninguna "C" debe tener menos de 6 puntos.

ANEXO 2

EL MATERIAL GENETICO

Con el breve resumen que se presenta a continuación, se pretende complementar de una manera muy superficial, lo expuesto sobre las posibilidades de desarrollo de la inteligencia. Para ello ilustraremos, reiteramos de manera sucinta, sobre los elementos mismos que manifiestan la vida y la explican.

Si hacemos la descomposición química del ser humano, encontraremos que está compuesto de carbono, nitrógeno, oxígeno e hidrógeno, materias primas que, como *Deepak Chopra* dice en su libro "*Las Siete Leyes Espirituales del Exito*", se pueden comprar por un par de dólares en cualquier almacén.

En realidad, si se descompone cualquier elemento orgánico, se encontrará la misma composición. Qué diferencia entonces al ser humano de las demás especies?. El "pensamiento puro", nos llevará a una sola respuesta: energía e información relativizada en calidad y cantidad y algunos atributos de índole no material (?).

La primera composición química evidente es el Aminoácido, que se define como un Acido Orgánico (p.e. Acido Glutámico, Lisina, Metionina, Histidina, etc ...); luego vienen las Proteínas, que según se ha comprobado mediante análisis, conforman aproximadamente el 50% de las materias vivas. No forman parte del *almacén*, como los hidratos de carbono (almidones y otros), ni tienen estructura heterogénea como los lípidos (parecidos a las grasas), pero son indispensables tanto en los organismos animales como vegetales. Las proteínas son de varios tipos y funciones, como la vida misma. La información genética se expresa en su mayor grado por las proteínas, ya que estas son las moléculas orgánicas más abundantes en las células: forman parte de su estructura y son intermediarias en todas las funciones. Es por ello de vital importancia incluir las proteínas en los alimentos desde temprana edad, para apoyar el desarrollo en general y específicamente, el desarrollo de la inteligencia.

Una célula es un organismo vivo debido a la acción de sus proteínas. Todas las proteínas se forman de las combinaciones de veinte (20) aminoácidos diferentes. En la naturaleza, existen alrededor de doscientos (200) aminoácidos; no todos están presentes en los organismos vivos.

Son las células las poseedoras de la energía y las portadoras e intercambiadoras de información. Una sola célula del cuerpo humano, realiza aproximadamente seis trillones de operaciones por segundo; y debe saber simultáneamente, que están haciendo las otras células al mismo tiempo. Es decir, existe una correlación infinita entre las células del cuerpo y los diversos niveles en la intensidad de la energía (que son función de los estímulos positivos o negativos que se experimentan) y el consecuente intercambio de información entre las células, que hacen que el ser humano sienta de una manera u otra (amor, odio; dulzura, amargura; alegría, tristeza; atrevimiento, temor; dolor, alivio; etc. ...)

Una célula está viva y saludable, cuando se encuentra en proceso de intercambio continuo, en perfecto estado de balance y equilibrio. Cada célula da y apoya a las otras ; y a la vez es alimentada recibiendo de las otras. Cada célula está permanentemente en estado dinámico y mientras está viva, nunca cesa su proceso continuo de dar y recibir, con la máxima eficiencia.

Las células de cada parte del cuerpo (corazón, estomago, cerebro, etc. ...), cumplen sus funciones específicas a través de ese permanente intercambio y concurren unas a la ayuda de las otras en la más absoluta mutualidad. Las células del cerebro tienen la misión de supervisar y ordenar la concurrencia de la ayuda para las células que la requieren; y así se da la sinfonía natural de la inteligencia celular, con integración e integridad.

Como Deepak Chopra sostiene: ... *el cuerpo humano, es una sinfonía ..;lo impresionante acerca del sistema nervioso de la especie humana, es que puede comandar (desde el cerebro), esa organización infinita del poder, a través de intenciones conscientes. La intención en la especie humana, no es fija o enmarcada dentro de una red rígida de energía e información; tiene una flexibilidad infinita. En otras palabras, en tanto la persona no viole las leyes de la*

naturaleza, a través de la intención, puede literalmente comandar las leyes de la naturaleza para satisfacer sus deseos y cumplir sus sueños...

EL MATERIAL GENETICO

Los seres vivos poseen un almacén de información llamado MATERIAL GENETICO, el cual hace específica las posibilidades estructurales y de actividad del organismo. Pasa de una generación a otra.

Para el caso del ser humano, la cantidad aproximada de letras (unidades de dato), que se utilizarían para escribir toda la información contenida en cada una de nuestras células, es de tres mil millones. Imaginemos que en el proceso de duplicación de esa cantidad de información, se cometan errores; el organismo, no lo toleraría.

Se debe tener en cuenta que desde la fecundación del óvulo (concepción), hasta que el ser humano está formado, el material hereditario se duplica cerca de mil millones de veces; sin embargo, la tasa de error estimada en el proceso de duplicación, es de una en cada diez mil millones de letras. Esta tasa de error es la de la naturaleza pura; obviamente la intervención del hombre, puede hacer y de hecho hace crecer esa tasa de error peligrosamente.

Los Acidos Nucleicos, son los que procuran y portan el "ordenamiento" de todos los mensajes para la vida del ser humano. Sus componentes variables son de base nitrogenada y es allí donde está escrita toda la información.

Los ADN (Acidos Desoxiribo Nucleicos), son la materia prima de los GENES, sustancia misma de la herencia.

Los ARN (Acidos Ribo Nucleicos), sirven de intermediarios para el intercambio de la información entre los ADN y las proteínas.

Los GENES pasan de generación en generación y determinan las características del individuo; sin embargo, es tal la diversidad y cantidad de genes, que no todos se manifiestan en cada generación (y menos aún en toda la prole de una generación), pudiendo existir características excepcionales, que transmitiéndose entre cada generación, sólo se manifiestan erráticamente en forma singular (p.e. un hijo entre varios, que manifiesta características genéticas de un antepasado que puede ser remoto).

Rápidamente, cuando se estimula a la persona de manera externa (accidental o conscientemente), especialmente a edad temprana, emerge la genialidad del individuo, que promovida con dedicación y persistencia, hace que esa persona evolucione con sorprendente rapidez.

De allí los llamados "**niños genios**". Ello puede haber ocurrido con *W. Amadeus Mozart*, que fue incentivado por la exposición que tuvo a la música desde que se encontraba en el vientre de su madre. Un padre acucioso y dedicado, puede incentivar y lograr despertar en sus hijos habilidades que pudiesen haber quedado in-manifiestas si no se estimulan. De allí, sigue la dedicación y la constancia de la persona y del equipo que puede formar con los que lo rodean.

Se ve excepcionalmente niños de una precocidad inexplicable y que a muy temprana edad aprenden a leer y escribir, a calcular; aprenden idiomas con facilidad increíble y son capaces de aprender en meses lo que niños normales aprenden en años. Estos rarísimos casos se dan posiblemente, por la probabilidad genética de manifestación simultánea de genes específicos, lo que da origen a la emergencia de diversas habilidades que descubiertas y alentadas a temprana edad de manera adecuada, hacen emerger el talento multidimensional del niño precoz que rápidamente se va convirtiendo en un genio. Este tipo de casos excepcionales requieren de un acompañamiento muy cuidadoso del padre o de personas especializadas, para evitar la desadaptación del niño, que rápidamente supera a los de su edad y a los de mayor edad, pero que sin embargo, no madura con la misma rapidez; es decir, el niño puede ser un genio y seguir jugando con carritos; estudiar con los de mayor edad, pero buscar a los de su edad para jugar. Ello requiere de mucho cuidado.

Por otro lado, existen también genes hereditarios portadores de enfermedades y que hacen vulnerable a las personas a sufrir de males de salud sufridos por sus padres o por

generaciones anteriores. Con antecedentes, se pueden efectuar pruebas genéticas para prevenir o prepararse a contrarrestar la posible enfermedad susceptible de presentarse en el futuro.

Llegamos a los cromosomas que son corpúsculos, casi siempre en forma de filamentos, que existen en los núcleos de las células y que se manifiestan durante la mitosis (proceso de duplicación de la célula); contienen la información para la síntesis y la auto-replicación. El número de cromosomas es constante en cada especie animal o vegetal y determina, en el caso de los animales y humanos, los rasgos naturales del comportamiento.

LA EVOLUCION GENETICA

En cuanto a la evolución genética, se sostiene por la corriente antropológica, que el hombre proviene de la evolución del mono; por otro lado se sostiene científicamente, que la diferencia genética entre el hombre y el mono, es de tan sólo 1% a 2%.

Esta relativamente mínima diferencia, contribuiría a considerar que no habría existido únicamente una evolución continua del primate al hombre, como antropológicamente se sostiene; sino que en algún momento se habría dado una ruptura de índole no material – el alma - que, sin perjuicio de la estrechez genética de grado, haya dado lugar a una diferencia fundamental entre una especie y la otra.

Es importante notar el proceso de entrada en acción del hombre y de las especies animales, que elaboramos a partir del mono.

Todo se inicia con la percepción de una necesidad o con la recepción de un estímulo; ambos, el hombre y el mono, pasan de inmediato a experimentar el deseo de satisfacer la necesidad y entran en un estado de tensión. Mientras el ser humano pasa normalmente por un proceso de decisión, el mono impacta de inmediato su sistema nervioso. Sin embargo, el ser humano puede actuar en forma irreflexiva e impactar de inmediato en su sistema nervioso al igual que el mono.

En cualquier caso, luego del proceso de decisión, también se impactará el sistema nervioso, dándose paso a la "asociación neurológica" que en el caso del hombre relaciona el sistema nervioso con la mente y si el estímulo le origina una reacción irreflexiva, le produce directamente el "reflejo"; como ocurre con el mono, cuya asociación neurológica enlaza el sistema nervioso al reflejo.

Ya sea el ser humano en reacción irreflexiva o el mono, se pasa del reflejo a la "acción condicionada", llamada así, por ser efecto de un estímulo externo en el caso de ambos o de una necesidad sentida en el caso del mono.

Cuando el ser humano actúa en forma consciente, pasa del proceso de decisión a la asociación neurológica entre el sistema nervioso y la mente; luego opera la "inteligencia". Entonces pueden darse dos situaciones dependiendo de las características de la persona: una semi-reflexiva, que pasa por impulso de la inteligencia a la acción casi en forma automática; y otra que completa el ciclo, pasando por el pensamiento a la acción reflexiva.

Es por ello que se habla de la "productividad en el proceso de pensar" que no es otra cosa que el "desarrollo de la inteligencia" que propicia una mayor producción y mejor calidad de pensamiento y por tanto un mayor sustento para la acción.

Coopera con esta mayor productividad y calidad, la alimentación rica en proteínas, que como se ha dicho, son las moléculas orgánicas más importantes para las células, formando parte de su estructura y constituyéndose como intermediarias entre "todas las funciones".

Sobre el tema "no material", recurriremos a glosar algunos párrafos del Reporte Especial "**La Ciencia encuentra a Dios**" de Sharon Begley, aparecido recientemente en Newsweek (agregado de la segunda edición):

Los logros de la ciencia moderna parecen negar la religión y socavar la fe, pero para muchos científicos, esos mismos descubrimientos apoyan cada vez más la espiritualidad y develan la propia esencia de Dios – dice Sharon Begley al iniciar su reporte.

Se podría suponer que, a medida que los científicos profundizan en los secretos del universo, Dios pasaría a un plano cada vez más secundario. Sin embargo, no fue así para Allan Sandage (científico de 72 años, que estudia a las estrellas por años, con observaciones desde Chile hasta California). Al igual que cualquier otro astrónomo del siglo XX, Sandage se dio cuenta que, mediante las observaciones de estrellas distantes, podía calcularse la velocidad a la que se expande el universo y su edad (aproximadamente 15,000 millones de años). Pero Sandage quien dice era “casi un ateo desde la niñez”, no dejaba de enfrentarse a misterios a los que no lograba encontrar respuestas en la observación de brillantes supernovas. Uno de esos misterios es por qué existe la materia en lugar de la nada absoluta. Llegó el momento en que Sandage desistió de responder a esas preguntas por medio de la razón y así, a los 50 años, accedió a reconocer la existencia de Dios. “La ciencia me llevó a la conclusión de que el mundo es mucho más complejo de lo que la propia ciencia puede explicar”, dice. “El misterio de la existencia sólo pude explicármelo mediante lo sobrenatural”.

Reflexión del autor:

Sin embargo, la nada absoluta, que tendría que haber sido quebrada a partir del inicio del universo – 15,000 millones de años atrás - y que entonces habría sido el inicio del universo, implicaría la no-existencia?; la no-existencia del tiempo?. Qué es entonces la eternidad?. Dios está por encima del tiempo?

Es sorprendente hasta dónde han llegado los antiguos caballos de la ciencia y la religión. Durante la historia, han oscilado entre el apoyo mutuo y el amargo antagonismo. Si bien la doctrina religiosa propició el nacimiento del método empírico hace siglos, la fe y la razón pronto tomaron por caminos distintos. Galileo, Darwin y otros que se enfrentaron al dogma de la iglesia por sus investigaciones, fueron acusados de herejes y la solución más civilizada que se encontró para reconciliar la ciencia con la teología fue la de acordar que cada una mantuviera su propio ámbito: la ciencia trataría de hallar las respuestas a respuestas empíricas sobre el qué? Y el cómo?; la religión se encargaría de lo espiritual, o sea, del por qué?. Sin embargo, a medida que la ciencia cobraba más autoridad y poder desde comienzos de la Ilustración, se fue perdiendo esa distinción. . .

. . . ahora “la teología y la ciencia están entrando en una nueva relación” dice el físico convertido en teólogo Robert John Russell, quien en 1981 fundó el Centro de Teología y Ciencias Naturales en la Unión Teológica de Graduados de Berkeley. . .

. . . Los teólogos partidarios de la ciencia y los científicos que no soportan el vacío espiritual del empirismo, están creando institutos en los cuales se integran ambas vertientes. Hace poco (Junio 1998) se efectuó un simposio sobre temas de “La ciencia y la búsqueda espiritual”, organizado por el Centro de Teología de Russell, que contó con más de 320 asistentes y a fines de año, la cadena PBS transmitirá un documental sobre la ciencia y la fe.

En 1977, el Premio Nobel de Física Steven Weinberg, de la Universidad de Texas, comunicó una desalentadora interpretación: mientras más comprendemos el universo mediante la cosmología, menos sentido le vemos. Pero ahora, la misma ciencia que parecía haber “matado” a Dios, está restableciendo la fe, según algunos creyentes. Los físicos se han tropezado con señales de que el cosmos está hecho a la medida para dar lugar a la vida y a la conciencia. Resulta que si las constantes de la naturaleza, es decir, los valores invariables como la fuerza de la gravedad, la carga de los electrones y la masa de los protones, se modificaran en lo más mínimo, entonces el átomo perdería su integridad, las estrellas no brillarían y la vida nunca habría surgido.

“Cuando uno se da cuenta que las leyes de la naturaleza tienen que estar coordinadas con máxima precisión para que den como resultado el universo visible, dice John Polkinghorne, quien tuvo una distinguida carrera de físico en la Universidad de Cambridge antes de

hacerse pastor anglicano en 1982... "Es difícil resistirse a la idea de que el universo no es casual, sino que tiene que haber un propósito de El". Charles Townes, quien compartió en 1964 el Premio Nobel de Física por el descubrimiento de los principios en los que se basa el láser, dice más: "Muchos sentimos que la inteligencia tuvo algo que ver con la creación de las leyes del universo". . .

. . . Albert Einstein descarta el universo ordenado de Newton con su novedosa teoría de la relatividad. "La ciencia cojea sin la religión. La religión es ciega sin la ciencia", dijo después.

Reflexión del autor:

Cómo explicar la maravillosa sinfonía celular del cuerpo humano y la conciencia sin la existencia de una *inteligencia espiritual superior?*

Cómo explicar la maravillosa sinfonía estelar del universo y su relatividad sin la existencia de una *inteligencia espiritual superior?*

Cómo podemos explicar la maravilla de los avances tecnológicos y específicamente de la informática y las comunicaciones que hoy nos permite en cada vez menos espacio y con mayor velocidad, ganar productividad en nuestra actividad diaria, sin la existencia de la inteligencia del hombre?

Pero todo lo que se construye, puede ser destruido por la debilidad humana, que afecta incluso la sinfonía celular del cuerpo humano, de manera aún más perversa que la destrucción que perpetran enfermedades como el cáncer, el SIDA y otras bajo investigación y que Dios mediante, la ciencia ayudará a superar.

Para terminar, volvamos a los genes:

Es importante anotar finalmente, que los genes tienden a ser elementos estables, que se duplican y mutan únicamente a través del proceso reproductivo. La reproducción sexual como medio para crear nuevas combinaciones genéticas, puede ocasionar la aparición de una diversidad casi infinita de "genotipos" (tipos hereditarios) y por lo tanto de "fenotipos" (fisonomías, características físicas en general). Ello ha hecho conformar una actividad científica bajo la denominación de "ingeniería genética", que ha entrado en la investigación del infinito mundo de los genes, logrando avances espectaculares en los fenotipos, con la "clonación".

Es conveniente y hasta fundamental hacer una salvedad importante: *mientras todo ser animal, nace, crece, se reproduce y muere; el sistema nervioso nace, crece, se consume (destruye?) y muere.* Lo que nos lleva a una reflexión: *cuánto podría vivir el hombre, si la ingeniería genética descubriese o lograra una forma para que el sistema nervioso se reproduzca?*

Evidentemente en tal evento, probablemente se estaría agrediendo en el tiempo, el equilibrio entre generaciones y ello muy probablemente no redundaría en mayor bienestar, sino en todo lo contrario.

Aquí ponemos . . . a un tema que es eminentemente complejo y que no estamos en capacidad de desarrollar, sin cometer involuntariamente gruesos errores y monumentales omisiones, pidiendo desde ya disculpas a los entendidos, si en ello hemos incurrido por el atrevimiento de escribir sobre algo que ni conocemos ni dominamos.

ANEXO 3

AUTODIAGNOSIS DE APTITUDES PARA EL MANEJO EMPRESARIAL / GERENCIAL

El siguiente, es un test que realizará Usted, para autocalificarse en sus aptitudes para el manejo empresarial y/o gerencial.

Por su naturaleza, este test es personal y privado; por tanto, es indispensable que haya absoluta sinceridad en las respuestas, ya que la finalidad que persigue esta auto-diagnos, es que Usted haga un examen de sus fuerzas y de sus debilidades, de tal forma de imponerse a sí mismo un *plan para mejorar*.

Calificar con toda objetividad, de cero (0 mínimo) a cinco (5 máximo), cada uno de los aspectos señalados.

Recuerde, es fundamental que reconozca su propia realidad: con qué cuenta, de dónde parte y en función a dónde quiere llegar, hacer un PLAN PERSONAL, en beneficio suyo y de su empresa.

CONDICIONES DE ESTRATEGIA

- ⇒ Tengo clara la Visión del Mercado ()
- ⇒ Tengo clara la Visión de la Empresa ()
- ⇒ Tengo/conozco las estrategias frente al mercado ()
- ⇒ Conozco las estrategias frente a la competencia ()
- ⇒ Tengo / conozco la estrategia interna (empresa o área de responsabilidad) ()
- ⇒ Tengo / conozco la DEFINICION DE LA EMPRESA ()
- ⇒ Formulo políticas a nivel integral de la empresa ()
- ⇒ Busco la efectividad de la empresa (o de mi área) ()
- ⇒ Actúo sobre la productividad ()
- ⇒ Actúo sobre las oportunidades que presenta el entorno ()
- ⇒ Actúo sobre los negocios empresariales ()
- ⇒ Exijo producción ()
- ⇒ Entrego incentivos ()
- ⇒ Soy intuitivo ()

De 51 a 70: Tiene Usted características de ESTRATEGIA y/o de EMPRESARIO

De 31 a 50: Tiene Usted buena disposición para ser estratega y/o empresario

< = a 30: No tiene características suficientes para ser estratega y/o empresario

CONDICIONES DE EJECUTIVO

- ⇒ Conozco la ubicación de mi empresa en el mercado ()
- ⇒ Formulo objetivos de la organización ()
- ⇒ Observo políticas ()
- ⇒ Soy ordenado ()
- ⇒ Exijo orden ()
- ⇒ Exijo el cumplimiento de los Objetivos, con el ejemplo ()
- ⇒ Busco que la empresa (mi área), sea ordenada ()
- ⇒ Actúo sobre la habilidad de las personas ()
- ⇒ Actúo sobre las Estructuras Empresariales ()
- ⇒ Propugno el establecimiento de Sistemas y Procedimientos ()
- ⇒ Pido participación ()
- ⇒ Entrego reconocimiento por los logros obtenidos ()
- ⇒ Soy analítico ()
- ⇒ Propongo y discuto mis ideas (no las impongo) ()
- ⇒ Poseo conocimientos para el cargo ()

De 61 a 75: Es Usted un magnifico EJECUTIVO

De 41 a 60: Es Usted un buen ejecutivo

< = a 40: Debe mejorar para ser ejecutivo

CONDICIONES DE LIDER

- ⇒ Conozco a mi personal ()
- ⇒ Tengo metas grupales ()
- ⇒ Me identifico con la empresa ()

- ⇒ Propicio que mi personal se identifique con la empresa ()
- ⇒ Busco la UNIDAD en la empresa ()
- ⇒ No propicio grupos antagónicos dentro de la empresa ()
- ⇒ Actúo sobre la responsabilidad de las personas ()
- ⇒ Actúo sobre los deberes y los hago notar ()
- ⇒ Actúo sobre los valores de mi personal ()
- ⇒ Pido INTEGRACION / TRABAJO EN EQUIPO ()
- ⇒ Promociono y premio el esfuerzo ()
- ⇒ En mí prevalece la humildad, no el orgullo ()
- ⇒ Soy objetivo ()
- ⇒ Soy original / creativo innovador ()
- ⇒ Soy adaptador (no copista) ()
- ⇒ Arriesgo; tengo coraje ()
- ⇒ Soy prudente; no arriesgo más allá de mi autoridad ()
- ⇒ Genero confianza en los niveles superiores de la organización ()
- ⇒ Defiendo mis posiciones y las de mi personal con objetividad ()
- ⇒ Genero confianza en mi personal ()
- ⇒ Me juego por mi personal ()
- ⇒ Soy simple en mi comportamiento ()
- ⇒ Soy simple en mi comunicación con los demás ()
- ⇒ Se escuchar ()
- ⇒ Soy auténtico, con ética ()
- ⇒ Poseo condiciones morales ()

De 101 a 130: Tiene Usted extraordinarias condiciones de LIDER

De 71 a 100: Tiene Usted buenas condiciones de líder

< = a 70: Debe mejorar para ser respetado

CONDICIONES DE GERENTE

Sumar los puntajes de EJECUTIVO y LIDER

De 161 a 205: Tiene Usted magníficas condiciones como GERENTE

De 141 a 160: Tiene Usted muy buenas condiciones como GERENTE

De 111 a 140: Tiene Usted buenas condiciones como GERENTE

(Estas escalas son válidas, si el puntaje separado como Ejecutivo ha superado los 41 ptos. y como Líder los 71 ptos.)

< = a 110: Tiene que mejorar sus condiciones para gerenciar

ANEXO 4

LAS GUERRAS DEL SIGLO XXI

Las declaratorias de Guerra y los conflictos vigentes

En el Perú las guerras del Siglo XXI, fueron declaradas en el Siglo XVI; cuando en Europa ya se lidiaba cuatro siglos de guerras, con batallas étnicas y religiosas.

La declaratoria está hecha y aunque desde mucho tiempo atrás se conocen quienes son los enemigos a los que se debe vencer, tan sólo se está activo en dos campos con progresos notorios en uno (el terrorismo, que surgió como manifestación a la ineficacia y total inacción en los demás campos, especialmente el social) y relativos en otro (el narcotráfico, guerra con mucho por delante para ver la luz de la victoria si en caso esta se da). En los demás campos, lamentablemente no estamos siquiera a niveles de escaramuzas. Aún nos falta preparación y convicción para afrontar la guerra principal - la guerra contra la pobreza - con posibilidades de éxito y por tanto, no notaremos avances significativos en lo que resta del presente siglo.

Los países latinoamericanos, mantendrán vigentes antiguas reivindicaciones territoriales, con potenciales conflictos bélicos focalizados en el ámbito limítrofe. Estas no son las principales guerras que estos países sí tienen que librar contra enemigos que les son comunes y que pueden ser enfrentados con mayores posibilidades de éxito, si entre estos países se diera una integración efectiva.

En los países del tercer Mundo en general, las guerras a afrontar son similares, con algunas connotaciones propias de cada realidad.

En los países industrialmente desarrollados del occidente con arraigo cultural de antiguo, se mantiene latente el peligro de la hegemonía - aunque ya la URSS se haya diluido - que podría llegar a la declaratoria de una Tercera Guerra Mundial, con consecuencias inimaginables, que incluyen la posibilidad de erradicar la vida de la faz de la tierra. Sin perjuicio de este peligro y obviamente alimentándolo, continuarán las guerras en el campo étnico y religioso, con brotes de terrorismo ya declarado que se harán cada vez más intensos.

En los países de la Europa Oriental y del Medio Oriente, las raíces de conflicto se mantendrán vigentes en el campo étnico y religioso, como es el caso de la ex-Yugoslavia.

Los países industrialmente desarrollados del continente asiático, no se podrán sustraer de una actuación preponderante en caso de una conflagración mundial. Manteniendo una etnia homogénea, su campo de conflicto será el terrorismo local o foráneo también ya declarado, con cada vez mayor intensidad.

Alguien dijo: *"el día que despierte China temblará el Mundo"*; porque en efecto China, el país más poblado del Orbe, es un caso muy singular y de gran gravitación a nivel intercontinental. Allí se han librado ya guerras contra la pobreza y la corrupción, que otros países aún deben afrontar; con problemas muy grandes y soluciones muy drásticas y criticables; con liderazgos verticales necesarios por las dimensiones de los problemas, pero ya con salidas que son evidentes. China ya ha iniciado el cambio de la oferta y de la demanda en el Mercado Mundial. Sin embargo aún tiene guerras por declararse, cuando por efecto de su ingreso a la interacción con el resto del Mundo y con la devolución de Hong Kong a su seno, su pirámide socioeconómica inevitablemente se empine.

Antecedentes de la Problemática Actual y Futura

Los antecedentes de la problemática actual que afronta el Mundo y que lo serán también con pocas variantes de la primera década del Siglo XXI, están dados desde tiempo atrás con la Revolución Industrial; la Primera Guerra Mundial; la Revolución Rusa; la Segunda Guerra Mundial (que terminó en Europa, con el desembarco en Normandía y la toma de Berlín y en el frente del Pacífico, con la explosión de dos bombas atómicas en el Japón); la creación de la

Organización de Naciones Unidas; la guerra de Vietnam; la crisis del petróleo; la identificación de los llamados Países No Alineados; la increíble aceleración del desarrollo tecnológico; la Conquista Espacial; el milagro Japonés; el Grupo de los Siete; la Comunidad Económica Europea; la emergencia de los países del Sudeste Asiático; la apertura de China; la evolución económica y comercial de la India, segundo país mayor poblado del Mundo; recientemente el Grupo de los 15; y los incomprensibles Ensayos Atómicos franceses.

Cada uno de estos hitos de la era moderna y particularmente del Siglo XX, ha tenido en su momento y aún tiene, un impacto de proporciones significativas para la humanidad, con proyección al Siglo XXI, que deja planteada la interrogante sobre si se dará o no una Tercera Guerra Mundial, que ya estuvo a punto de desatarse en 1990 con el conflicto del Golfo Pérsico.

GUERRA MUNDIAL o GUERRA GLOBAL ? - EL ESCENARIO ¹

La Organización de las Naciones Unidas se fundó en 1945 con 51 países; en 1960 eran 100; y en 1984, 159 países. Ese número no se movió hasta 1990 en que se unieron Namibia y Liechtenstein. Entre 1991 y mediados de 1993, el número se incrementó en 25 y alcanzó 189 países (se incluyeron entre otros, Lituania, Estonia, Letonia, Azerbaiján, Georgia y Andorra); hoy ya pasan de 200 los países afiliados.

Se habla del Mundo de los 1,000 países, a medida que los grupos étnicamente homogéneos se van auto-regulando y la democracia se universaliza. Estamos volviendo a un Mundo Tribal basado en tecnología avanzada.

Según algunos libros, se habla entre 4,000 a 5,000 lenguas en el Mundo; algunos sostienen que llegan a 10,000.

En Sudamérica existe más de 100 grupos lingüísticos diferentes.

El mayor número de lenguas está en Africa (40 grupos étnicos con diferentes lenguas en Kenya; 40 en Uganda; más de 200 en Zaire).

Existen 300 grupos étnicos que viven en las Islas de Indonesia.

Solamente el 10% de los países del Mundo son étnicamente homogéneos.

La Unión Soviética, comprende 104 grupos étnicos reconocidos. Lo que fue en un momento un país, hoy está compuesto de 15 países y pueden eventualmente devenir en 60 a 70 países. Esto es un proceso presente y acelerado: la desintegración de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas dará paso a una democracia de libre mercado de tipo federativo, cuyo inicio estamos presenciando.

Nota de la Ed.2: Hoy – 1998 – Rusia ha sufrido un colapso económico de enormes proporciones, producto de un liberalismo que más se acercó a un libertinaje salvaje, que hace que todo lo que se pudo avanzar en un principio, retroceda. Esta es una muestra en corto tiempo (1996-1998), de lo que puede pasar en el Mundo (el retroceso?), si no se migra a un Liberalismo Ético, a un Liberalismo con Rostros Humano.

China tiene 56 nacionalidades diferentes. Cinco de las 30 provincias Chinas, son autónomas. No será raro ver en el Siglo XXI que China se convierta en una Confederación de docenas de regiones o países, unidos por intereses económicos integrados; pero para llegar a ello, China deber discurrir por guerras aún no declaradas.

Existe una propuesta (Kenichi Ohmae), para dividir el homogéneo Japón en 9 ó 10 regiones autónomas. Ichiro Ozawa, ex-Secretario General del Partido Liberal Democrático (una de las fuerzas detrás de la coalición de Gobierno), en Plan para Reconstruir Japón, es favorable a dividir Japón en 300 regiones autónomas, de modo de descentralizar en forma radical el poder y la autoridad en ese país.

¹ datos y apreciaciones de magnitud, extraídos de "La Paradoja Global" de J. Naisbitt

El Mundo de los 1,000 países es una metáfora, para moverse más allá de los estados y las naciones. Los países como hoy los concebimos, serán cada vez menos relevantes; migraremos a un Mundo en Redes con muchos, no sabemos cuántos nodos. Cada nodo será un país o una región autónoma o tal vez una tribu moderna.

Los EE.UU. de Norteamérica, será tal vez el que menos modificaciones tendrá, ya que se trata de una federación de estados bastante auto-regulados; tal vez se verá la separación de Hawai en el mediano plazo, esfuerzos por separar Puerto Rico; y algunas separaciones intra-estados, como el caso de California.

Por otro lado, a la vez que el G-7 va careciendo de sentido porque limita el diálogo a los gigantes, en un Mundo donde la tendencia es a entidades de dimensiones menores pero fuertes, la OTAN - alianza de las potencias europeas occidentales y EE.UU., comienza también a carecer de sentido con la desaparición de la URSS; el bloque occidental se ha debilitado al no tener hoy el fuerte enemigo comunista. Como se van diluyendo las grandes naciones del Este, ya no tendrá ningún sentido la diferenciación Este-Oeste.

Se va tendiendo a un Mundo sin fronteras; a un Mundo con pequeños actores fuertes, de identidades culturales propias, pero integrados en una Economía Globalizada desde puntos de vista de mercado, de tecnología y de finanzas; amén de la universalización de la democracia y de la aplicación de modelos económicos, aunque con matices propios, fundamentalmente liberales, que hay que conservar con sabiduría y equilibrio, pues de no mejorarse el nivel de vida de los pueblos, se verán retrocesos hacia las, por el momento, superadas tendencias socialistas, con el peligro de una nueva polarización política.

Con la mejora del nivel de bienestar de los pueblos, salvo la radicalización de conflictos con raíces religiosas en el Medio Oriente, se ve cada vez más lejos un conflicto bélico de nivel mundial; ello hace incomprensible la política de Francia, cuyo gobierno lleva periódicamente a cabo guerras particulares contra el equilibrio ecológico y la opinión pública mundial.

Veremos en el corto plazo, incrementarse los actos terroristas en países industrialmente desarrollados. No veremos desaparecer aún en las próximas décadas, los conflictos étnicos y religiosos en diversas partes del Mundo; tampoco algunas disputas fronterizas, por absurdas que estas parezcan; pero esos conflictos serán focalizados en lugares geográficos específicos. Las Naciones Unidas por un lado y la diplomacia de los países en conflicto y de países amigos por otro, tendrán papel preponderante en la solución de esos conflictos.

Con la buena voluntad de los hombres y Dios mediante, no habrá una tercera Guerra Mundial por lo menos en lo que resta del siglo y en la década a venir (aunque resulte aventurado ser enfático en este aspecto); pero sí habrá una Guerra Global en el campo de la competitividad mundial, en búsqueda de mejores niveles de bienestar.

Los Campos de Batalla

Los campos de batalla en que cada país, cada región o cada grupo deberá pelear para salir adelante en esta guerra global, son principalmente:

- ◆ El de la **información**; a la vez insumo básico para las estrategias en los otros campos y un campo de batalla estratégica per-se
- ◆ **Educación**. Es en este campo de batalla, donde la victoria dará mayor vitalidad para alcanzar más altos niveles de logro sustentable en el conjunto y sostenidos en el largo plazo. En este campo se trabaja el desarrollo del individuo y su proyección al conjunto, en todos sus aspectos; en primera instancia: voluntad, inteligencia y conocimiento; y como consecuencia: capacidad empresarial, capacidad gerencial, cultura, ciencia y equilibrio.
- ◆ El campo de la **Ecología**. Aquellos que logren sostener el equilibrio ecológico en sus territorios, estarán sin lugar a dudas en mejor situación competitiva que sus cercanos

competidores que agredan este equilibrio, afectando la continuidad de sus canteras y el sano desarrollo de su población.

- ◆ **Alimentación.** Aquellos que pierdan en este campo de batalla, que implica luchar contra la pobreza en uno de sus principales flancos, perderán la guerra sin remedio y sin posibilidades de recuperación.
- ◆ **Salud.** Otro campo vital en el que no se puede perder, pues una defección en la salud, implica la corrosión acelerada de las huestes. Si previamente se ha logrado el triunfo en el campo de la educación, la incursión en el campo de la salud será con mayor auspicio de victoria.
- ◆ Explotación de **Recursos Naturales.** Este campo de batalla se pisa en simultáneo con el campo del equilibrio ecológico; la priorización y racionalidad en la explotación y la productividad en los procesos primarios, son fundamentales para el logro del triunfo. Aquellos que posean mayor cantidad y variedad de recursos, estarán en posición competitiva más sustentada y sostenida en el largo plazo, a condición que se haya triunfado en el campo de la educación.
- ◆ **Ciencia y Tecnología.** Este campo se aborda con creatividad y conocimiento según las necesidades y se prioriza en función de la disponibilidad de recursos naturales, de tal manera de lograr potenciar su explotación con eficacia, productividad, eficiencia y equilibrio. Es así que la investigación se hace fundamental, para lograr el máximo alcance de los recursos racionalmente disponibles.

Vencidas estas batallas, se ingresa a otros campos según cada realidad: los campos de la industrialización de bienes, productos y servicios, con sus innumerables campos específicos; los campos de la comercialización; el campo de las finanzas; el campo de la economía que parte de un modelo basado en una decisión política, pero que termina siendo un resultado. Todos confluyen al campo social, donde también se plantea una definición política previa, siendo en este campo en el que se juzga finalmente, si la guerra se gana o se pierde.

Dentro del contexto de la competitividad, es importante anotar las previsiones posibles en la ubicación geopolítica y económica de los países. Terminada la Segunda Guerra Mundial, Japón a pesar de la desgracia, tuvo una exigencia de EE.UU. que fue fundamental para su desarrollo: *no tener que implementar y mantener un ejército*. Ello fue una bendición para que se dé el *milagro japonés*.

En efecto, todos esos ingentes recursos que insumen los presupuestos militares, no afectaron la economía nipona y fueron dedicados a la *investigación y el desarrollo* de la tecnología y la industria; el resto es conocido. Hoy Japón económicamente es el contrapeso de los EE.UU., cuyo mercado ha conquistado. Sin embargo, la acción comercial y económica americana se consolida en el hemisferio norteamericano con el NAFTA (EE.UU., Canadá y México, a los que se sumarán algunos países latinoamericanos con suficientes méritos; p.e. Chile); y se proyecta siempre a su mercado tradicional: Europa.

Por otro lado, son harto conocidas las virtudes y grandes limitaciones de la Comunidad Económica Europea, impactada sin ninguna duda por la caída del Muro de Berlín y que hoy se encuentra en proceso de reacomodo por el desbalance industrial y tecnológico que se ha planteado, fuera de lo social. Alemania es obviamente la más afectada en este aspecto.

Japón consolida la economía de la Cuenca del Pacífico, a cuya conferencia ya están invitados por un lado Vietnam (una vía de entrada a China) y por otro lado Perú (inmejorable entrada geopolítica a Latinoamérica y especialmente al Brasil, uno de los mercados modernos más interesantes).

Hong Kong es la otra vía de entrada a China, debiéndose esperar la maduración de su reincorporación después de la dominación inglesa, que permitió el desarrollo de un capitalismo extremo en ese enclave.

Nota de la Ed.2: Hoy Japón y los países del Sudeste Asiático han entrado en una crisis económica de repercusión global, sobre la cual se abriga la esperanza de recuperación, aunque ello pueda llevar tiempo y deba transitar por una modificación del Sistema Financiero Japonés, a lo que políticos, funcionarios públicos y empresarios con poder, se resisten. Ello puede resultar más peligroso de lo imaginable y la economía mundial, incluido los EE.UU. puede temblar pudiendo estar el Mundo, ad portas de una grave recesión.

También la economía del Brasil está en grave peligro y si no se articula una acción de rescate, toda la economía latinoamericana puede sufrir las consecuencias.

Qué pasará en estas circunstancias? El retroceso a modelos populistas y socializantes ya fracasados, pero que pueden dar mejor esperanza a los más pobres?. Mucho cuidado. Hay que hacer migrar cuanto antes el Liberalismo a un estado de mayor equilibrio que sólo se puede lograr dentro del contexto del Desarrollo Sustentable.

Sobre esto tratamos en el libro:

“Desarrollo Sustentable: Un camino al Liberalismo con Rostro Humano?”

Se va re-balanceando el Mundo, pese a la desaparición de la URSS, desde un punto de vista económico con los bloques occidental y de la Cuenca del Pacífico; y desde el punto de vista bélico por lo que puede significar la China.

Queda la India cuyo progreso es notorio y los países de Africa, que tienen extremos de pobreza inhumanos como el de Bangladesh y de riqueza basada en el petróleo y algunos minerales en países que tienen una gravitación en el balance de la paz, como es el caso de Irak, que mantiene sus diferencias de antiguo con Irán y que casi provoca la Tercera Guerra Mundial, cuando en 1990 invadió Kuwait.

Las Estrategias (además de las estrategias de información):

◆ **Estrategias Políticas**

Definido el Gobierno bajo la filosofía universalmente extendida de la democracia, toca a este definir las estrategias políticas que serán fundamento de la victoria en cada frente de batalla.

La primera y más sana de las estrategias de Gobierno, una vez definido un marco legal adecuado y estable que propicie el desarrollo de la iniciativa privada, es la estrategia de la subsidiaridad del Estado, que debe limitar su intervención a aquello que la sociedad por sí misma no pueda realizar debido a las fallas del mercado.

Estrategias políticas que propicien un marco económico y social estable, basadas en supuestos macroeconómicos de bienestar para la población, con proyección a su interacción en un Mundo Globalizado.

◆ **Estrategias Sociales**

Las estrategias sociales tienen que ver con el bienestar de la población. Normalmente el bienestar es a la vez una pre-condición para la eficacia en la acción del individuo y un objetivo constante, cual es, mejorar su calidad de vida. Estas estrategias tienen que ver con el "bien común" y el desarrollo de la población en su conjunto.

◆ **Estrategias Económicas**

El modelo económico que se viene extendiendo en el Mundo y que permite con mayor eficiencia la integración global, es la economía de libre mercado, con los matices que cada país le impone por condiciones particulares de diversa índole.

Las estrategias económicas, tienen dos frentes de desarrollo: el frente interno y el frente externo.

En el frente interno, las estrategias deben propiciar la iniciativa privada competitiva de toda magnitud - micro, pequeña, mediana y mayor - con visión de largo plazo.

En el frente externo, las estrategias deben orientarse a la acción globalizada, cohesionando esfuerzos en base al desarrollo de sistemas que hagan posible esta acción en forma sostenida, sustentada y con eficiencia.

◆ **Estrategias Institucionales**

En el tránsito a la recuperación económica y particularmente a la economía de “libre mercado”, la experiencia ha enseñado la conveniencia en mayor o en menor grado, de gobiernos fuertes e incluso con cierta verticalidad. Este camino implica necesariamente, el soslayamiento de la institucionalidad, que es el precio circunstancial que se paga para dar bases sólidas a la democracia y para el despegue económico, sobre todo cuando se sale de gobiernos de tendencias opuestas o de largos periodos de dejadez y desorden.

Es precisamente en el proceso de consolidación económica y de mercado, que el mismo mercado va exigiendo una mayor institucionalidad que garantice la estabilidad y la credibilidad de las reglas de juego; toca al Gobierno propiciar esta indispensable institucionalidad que dé tranquilidad a los actores económicos grandes, medianos y de pequeña escala, internos y externos, conformando una verdadera nación insertada en un Mundo Globalizado.

Instituciones castrenses tienen el doble papel de coadyuvar al desarrollo económico y social del país y a la vez, de garantizar su perdurabilidad y la paz en los frentes interno y externo, respetando la Constitución, la Democracia y el Estado de Derecho, con libertad plena.

◆ **Estrategias Internacionales**

Las estrategias en el campo internacional son las estrategias culminantes para proyectar al país en el concierto de las naciones y a la interacción con los mercados y las economías del Mundo.

Estrategias de apertura a la economía internacional y a la inversión extranjera, son de vital importancia. También lo son, estrategias de competitividad desde las empresas hasta los sistemas de apoyo, que el país en su conjunto debe articular con orientación promotora.

Estrategias diplomáticas no sólo de preservación del equilibrio con los países vecinos y de participación en las organizaciones internacionales, sino también y fundamentalmente, en la promoción del país y de su comercio exterior.

Las Armas para la Victoria (además del eficiente manejo de la información):

◆ **Definición Política**

Toca al Gobierno la definición de políticas que garanticen la competitividad del país en su conjunto, aspecto fundamental para el repunte del país en el concierto internacional.

En el frente interno, el Gobierno debe establecer el marco legal que haga predecible el desarrollo social y económico. Políticas fuertes y firmes para la lucha contra los enemigos internos: el terrorismo, la delincuencia y la corrupción, con respeto a los derechos humanos, pero sin permitir el encubrimiento bajo este manto. En una palabra, garantizar la estabilidad interna del país.

Políticas promotoras del desarrollo empresarial de toda dimensión (micro, pequeña, mediana y gran escala), con criterio de desarrollo sustentable e integral con visión de largo plazo.

Flexibilidad en las políticas económicas, que permita la rápida adaptación de las mismas a los cambios internacionales, sin pérdida de competitividad.

◆ **Recursos**

Recursos Humanos:

El país debe contar con Recursos Humanos a todo nivel, pero con prioridad a nivel del Gobierno y de las Empresas. La capacidad de gerenciamiento en estos dos niveles es fundamental y clave para el logro de un nivel competitivo de valor (precio/calidad) de los productos y servicios que se ofrecen al mercado interno y externo.

La buena calificación de la fuerza laboral y la actitud positiva de los trabajadores, son fundamentales para incrementar el nivel de competitividad de las empresas y del país; así como son fundamentales la orientación de largo plazo de los empresarios y gerentes, para fomentar el crecimiento patrimonial productivo e incrementar la competitividad a través del tiempo, dentro de un contexto de equilibrio.

Son los recursos humanos, los gestores de los medios necesarios para el desarrollo; es gracias a la habilidad e inteligencia de las personas, que las personas mismas, las empresas, las instituciones, las comunidades y los países, logran los necesarios ...

Recursos Económicos:

La disponibilidad de estos medios, es fundamental para llevar adelante el desarrollo; pero se debe tener en cuenta que el "dinero" no es sino un fertilizante que debe ser esparcido en tierra preparada, de buena calidad y en su ciclo correcto. Entregar recursos económicos para gastos no productivos, es restar al desarrollo; entregar recursos económicos para la inversión productiva, multiplica el desarrollo.

Se debe tener especial cuidado en el llamado "gasto social", que en ocasiones y en forma selectiva, puede resultar coyunturalmente ineludible, pero de ninguna manera debe convertirse en estructural, por que se entraría en un espiral que puede acarrear funestas consecuencias.

Debe sí propiciarse la "inversión social", orientada a promocionar los recursos humanos del país, para que el bienestar se extienda con la máxima cobertura, en un entorno de libertad.

◆ **Sistema Educativo**

El Sistema Educativo, debe ser el principal receptor de la "inversión social"; no sólo en infraestructura, pero principalmente en la reconversión de la educación a partir de los educadores.

No se puede continuar con el sistema educativo tradicional, que solo promueve el "conocimiento" sin una metodología eficaz de aprendizaje y sin orientación adecuada a las necesidades de las regiones donde se ofrece la educación.

Se debe promover los sistemas educativos, en función de métodos efectivos de aprendizaje; en base a líneas de carrera y curricula eficaces, con orientación a las necesidades regionales del país; en función de la promoción de la "voluntad" y de la "inteligencia". Enseñar a los educandos caminos hacia el éxito y no sólo llenarlos en forma mecánica de conocimientos, porque así lo exige la curricula obsoleta.

◆ **Planificación Familiar**

Tema que resulta polémico, pero fundamental para el logro de un desarrollo integral sustentable de la población.

El 85% de la riqueza en el Mundo, está concentrada en el quinto - 1/5 - superior de su población de más de 5,600 millones de habitantes; el 15% en los cuatro quintos; y tan sólo el 1.6% de la riqueza en el quinto inferior. Sin embargo, la pirámide poblacional es inversa; es decir, la población menos numerosa está en el quinto superior y la más numerosa en el inferior.

En el Perú p.e., la tasa de natalidad es de 28 p/1000 (vs. 26 en América del Sur; 42 en Africa; y 25 en el Mundo); pero en el quinto inferior de la pirámide socioeconómica peruana, la tasa es de 41 p/1000, similar a la de Africa.

²En el Perú el promedio de hijos por mujer era casi de 7 en 1950. Hoy (según estadísticas de 1993), en las zonas urbanas el promedio es de 2.8 y en las zonas rurales es de 4.6 hijos por mujer (el 60% tiene entre 2 a 3 hijos; y el 40% entre 6 a 7), no como producto del deseo de tener familia numerosa, pues en el caso de las mujeres unidas en pareja, el 77% no desea tener más hijos.

³Cuando el Perú crecía al ritmo del 3% en los años 60, se incrementaba la población en 300,000 habitantes por año; hoy crece al 2% y se incrementan 460,000 habitantes. Ningún país desarrollado ha tenido en su historia un crecimiento poblacional de esta magnitud.

Esta realidad y las tendencias, plantean un gravísimo problema de empleo: la población menor de 15 años es de 8.7 millones de habitantes; entre 15 a 19 años hay 2.5 millones. Hablamos de más de 11 millones de peruanos (casi el 50% de la población), que debe tener actividad económica (es decir: trabajo), entre el corto y el mediano plazo; con un crecimiento al año 2010 del 29% y un acumulado al año 2025, del 53%.

Para verlo con claridad, son 7.4 millones de peruanos con edades entre 10 y 24 años, los que requieren o requerirán de un trabajo productivo. En el año 2025, esa cifra subirá a 9.2 millones.

Se sostiene que la pobreza en el Mundo, no es producto del número de habitantes, ya que la zona central de los EE.UU. tiene trigo para alimentar al triple de la población mundial actual; pero en la realidad descrita, los niños vienen en su gran mayoría a hacer uso de la pobreza y no a aliviarla; es por ello que un Gobierno responsable debe tener una adecuada política poblacional, que ofrezca como objetivo elevar en forma efectiva el nivel de bienestar de sus habitantes. Ello no siempre se refleja en las estadísticas macroeconómicas, pues no se debe confundir la magnitud o la dimensión de la economía, con el nivel de vida de las personas (p.e. China en corto plazo, será una de las más grandes economías del Mundo, aunque por muchísimo tiempo no logre un buen nivel de vida para su población, que es la más numerosa del Mundo).

El problema no es tampoco un problema de espacio, porque espacio hay en el Mundo. Alemania con una extensión territorial, la cuarta parte del territorio peruano, tiene más de 80 millones de habitantes. Debería Perú tener más de 320 millones?; se imaginan que sería de nuestro país con esa población?

◆ **Infraestructura**

Un país sin infraestructura, tiene muy limitadas (por no decir nulas), posibilidades en la guerra de la competitividad.

El país para crecer y ser competitivo, requiere disponer de fuentes y distribución de energía; vías de acceso para el transporte de sus materias primas y productos; sistemas de telecomunicaciones; y sistemas de agua y desagüe.

Están comprendidos en las bases de infraestructura de un país moderno, desarrollado o en desarrollo: los sistemas de información basados en tecnología avanzada; sistemas de protección del medio ambiente; y programas eficientes de reciclamiento de recursos.

◆ **Integración e Integralidad**

La integración es fundamental en la búsqueda de la competitividad; a partir de la familia, pasando por el concepto básico de "trabajo en equipo" a nivel empresarial y por

² Cifras extraídas de una Nota Técnica del R.P. Juan Julio Witch

³ Bis

la integración gremial; la integración a nivel interno del país - las instituciones y las fuerzas vivas; la integración a nivel de las regiones continentales, con énfasis en los países fronterizos; hasta la integración a nivel global de los mercados y las economías.

Otro aspecto fundamental es el referido a la integralidad de los programas de desarrollo; no se puede concebir más programas de desarrollo aislados sea del tipo que fueren, ya que todo programa de desarrollo tiene necesariamente relación con aspectos concurrentes que, sino logran un nivel de avance acorde, hará fracasar o le restará eficacia a los esfuerzos desplegados. Todo programa de desarrollo, debe tener características integrales con todos los aspectos que le son concurrentes; sólo de esta manera se podrá garantizar su eficacia, con el más alto grado de eficiencia y de productividad.

El desarrollo de un país, necesariamente debe ser integral tanto desde el punto de vista cualitativo, como territorial, con especial énfasis en las zonas de frontera.

◆ **Sistemas Globales**

Los sistemas globales tienen que ver necesariamente y de hecho, son parte de la infraestructura competitiva del país.

No se puede concebir un país de nivel competitivo, si sus sistemas de soporte vis a vis con sus acciones de internacionalización, son inadecuados. Dentro de estos sistemas que permiten el ingreso eficaz y eficiente al Mundo Globalizado, están comprendidos los sistemas financieros, los sistemas de capitales y los sistemas de comercio exterior basado en redes multimodales de transportes y servicios colaterales; todos estos sistemas globales de soporte, se basan en moderna tecnología. Además se habrá de tener en cuenta los estándares internacionales ISO 9000 e ISO 14000.

◆ **Tecnología**

Después de un largo período de desarrollo tecnológico en el presente siglo, especialmente en el campo de las telecomunicaciones y la computación, desarrollo que toma forma en los años 50 y una aceleración inusitada en los 60, con migraciones tecnológicas dramáticas; recién en los 90 se ha logrado definir un derrotero fundamental: el de los "sistemas abiertos" de redes teleinformáticas integradas y compatibles con medios múltiples; y de bancos de datos universalmente accesibles.

Este desarrollo permite hoy, que los sistemas de soporte puedan integrarse en forma inmediata y eficaz entre diversos países; y que se dé campo a la creatividad de los empresarios y gerentes y de los responsables de gobiernos e instituciones de diversa índole en cada país, para mejorar su competitividad.

Las empresas deberán acomodar su desenvolvimiento a ecosistemas empresariales en los que predomine la co-evolución entre todos sus actores.

La co-evolución implica la necesidad de un macro-sistema que ponga a disposición de las empresas de toda dimensión, la posibilidad de:

- ◇ Comunicaciones instantáneas al menor costo posible;
- ◇ Acceso instantáneo al conocimiento y la información;
- ◇ Sistemas Financieros interconectados;
- ◇ Sistemas de Capitales interconectados;
- ◇ Sistemas de Comercio Exterior;

y que cuente con un marco legal estable, con un marco de sustentabilidad que tome en cuenta la ecología y la racional explotación de los recursos naturales.

Una Tercera Guerra Mundial hará desaparecer la vida de la faz de la Tierra; la Guerra Global de la Competitividad, donde el equilibrio ecológico y todos los países alcancen la victoria sin conflictos bélicos teniendo como centro al ser humano, hará del Mundo un lugar de paz y bienestar, con el constante y excitante reto de la competitividad en el contexto de la **Globalización Sustentable**.

EL PERU EN EL UMBRAL DEL SIGLO XXI

La mente de los peruanos y los mitos

"El amanecer del 1ro de Enero del 2000, será uno más como cualquiera; sólo que, si Dios mediante, el Mundo no habrá explotado porque el egoísmo del hombre haya hecho que se cumpla la profecía de Nostredamus (lo que por momentos se ha visto muy próximo), la noche del 31 de Diciembre de 1999, será una noche de especial celebración, porque el Mundo habrá de llegar al fin del siglo XX y al inicio del siglo XXI, en paz; pero aún así, el amanecer del 1ro de Enero del 2000, tendrá el mismo color y la misma luz en cada lugar de la tierra: la luz de los hombres dependerá de los hombres".

Y cómo será la luz de los peruanos?; obviamente depende de los peruanos y en nuestro país en 1995, se ha dado una situación muy singular. Los peruanos hemos tomado tal vez la mejor decisión: romper con el pasado y mantener la opción del cambio, que casi en forma accidental se había elegido en 1990.

Nos preguntamos: qué es más difícil para el presidente Fujimori: el haber gobernado entre 1990-1995; o gobernar el Perú entre 1995-2000?. La respuesta puede sorprender: en mi opinión, más difícil resulta el haber gobernado entre 1990-1995, pues el gobierno tuvo que ser terriblemente crudo en busca de la eficacia en la acción. El gobierno entre 1995-2000, no tiene decisiones y situaciones que enfrentar con tanta rudeza y que felizmente están en camino firme a ser superadas; sí se tiene al frente una tarea delicada, fina, en busca de la eficiencia y de devolver la institucionalidad al país, consolidando la democracia. En el primer período requería de decisión e inteligencia; ahora requiere además, de sabiduría.

Alguien preconizaba que había que *invertir en la mente de los peruanos* y no le falta razón. Invertir en la mente de los peruanos, se debe entender como la transformación del sistema educativo, a partir del desarrollo de la voluntad y la inteligencia, con un objetivo fundamental: preparar peruanos éticos y responsables para la actividad productiva.

Iniciar una empresa como esta, presupone entender cuál es el punto de partida; cómo son los esquemas mentales que predominan en el Perú de hoy y modelar en libertad, la evolución de los mismos a esquemas más positivos, sin importar la edad o condición de las personas, pero haciendo un énfasis técnico-científico en la niñez y la juventud. Los mayores debemos aspirar al cambio de "conceptos" a la vez de ser amplios de criterio para aceptarlo y en base a ello aspirar con la educación, al "*cambio de mentalidad*" en la juventud y especialmente en la niñez.

Pido disculpas a mis connacionales, pero gran parte de los peruanos son o *abusivos* o *llorones*. El *abusivo* pertenece a una minoría poderosa y pudiente que pasa rápidamente a *llorón* cuando le tocan sus intereses, fungiendo de víctima perseguida e incomprendida a la vez de mostrar una pobreza de espíritu escalofriante. El *llorón* – los llorones, forman parte de una mayoría menesterosa, que se la pasa lamentando su suerte a la espera que el gobierno o alguien haga algo por ellos, lo que ellos no hacen por sí mismos; y que el trabajo y el bienestar les llueva del cielo. Entre los extremos existe un nivel medio muy preocupante.

Lamentablemente son pocos los peruanos que ostentando el poder, muestran equilibrio y justeza en sus acciones. No es la mayoría deseable, aquella que vive de su esfuerzo gestando su propio bienestar sin depender de terceros y generando oportunidades para otros. Y en el nivel de menores ingresos, son lamentablemente minoría poco significativa, los que surgen y se superan.

Revisemos brevemente los esquemas mentales positivos y negativos, existentes y emergentes en el Perú, que determinan el comportamiento de nuestra población:

1. Existen peruanos que piensan que el Gobierno es quien debe ver por ellos; se les llama "pobres" y se ha hecho con ellos demagogia en forma irresponsable, generando una mayor expectativa de dependencia. Resultado: mayor pobreza, mayor dependencia y expectativa

- de "regalo", que sus mentes identifican como "ayuda social". Cuidado con la ayuda social, no se vaya a convertir en un mito.
2. Existen peruanos de mejor condición, que generaron actividad económica en la forma de empresas haciendo muy buenos negocios, que se mentalizaron a recibir la protección del Estado y que han tenido muchas dificultades para adaptarse a la política liberal de los últimos años. Algunos lo han logrado y evolucionado, otros han sucumbido.
 3. Existen peruanos que creen - están mentalizados así - que las únicas fuentes de trabajo, son el Estado y la actividad empresarial mediana o mayor, generada por terceros identificados como "empresarios".
Se está peligrosamente predicando la solución del empleo bajo lo que se debe cuidar no convertir en otro mito: la micro y pequeña empresa.
Se cree que el crédito es la piedra angular para promover ese sector. Cuidado!; ello no será solución sino se incorpora dentro de un concepto integral de desarrollo sustentable.
 4. Existen peruanos cuyas mentes no han sido incorporadas a la civilización y otros que de hecho no lo están; en ellos el nivel de pobreza es aún mayor.
 5. Existen peruanos que creen que porque no pasaron en su momento por la escuela, el colegio o por estudios intermedios o superiores por falta de oportunidad, no pueden ser capacitados para emprender iniciativas empresariales y tienen miedo al estudio y al entorno que los rodea.
 6. Existen peruanos que creen que tan sólo estudiando y llenando a las personas de conocimientos se resuelven todos los problemas. Además de ser un pueblo culto, se requiere ser un pueblo inteligente y con ansias de superación constante.
 7. Existen peruanos que echan la culpa del nivel de vida que ostentan, a la falta de oportunidad; lo que es peor, muchos explican su fracaso con el mismo argumento. Un buen Gobierno debe propiciar un marco promocional de oportunidades, pero cada uno debe procurárselas, respetando el derecho ajeno.
 8. Existen peruanos que han surgido de los niveles menos propicios, para alcanzar niveles de realización importantes y hoy se convierten en modelos a imitar.
 9. Existen peruanos que creen que las cifras y los resultados monetarios inmediatos es lo único que importa y pierden la perspectiva de desarrollo sostenido y sustentable.
 10. Existen peruanos que creen que en la tecnología está la solución para todo y curiosamente olvidan que las mejores soluciones salen del hombre. Peligrosamente se está recortando la creatividad natural de los niños a través de lo que llaman "*los niños del futuro*" y lo que están produciendo son "*semi-robots*" adictos a las computadoras.
 11. Existen peruanos que se han acostumbrado a eludir sus responsabilidades, no respetan el derecho de los demás y han hecho de la "*mecida*" y la "*sacada de vuelta*" una forma de vida, poniéndose incluso al margen de la ley. Especulación, evasión, "*perro muerto*", delincuencia ..., se han hecho formas de vida en el Perú.
 12. Existen peruanos que mitificando el "racismo", predicando que en el Perú no existe discriminación racial, cuando lamentablemente esa imperfección reside en nuestras mentes, promoviendo el "odio".
 13. Existen peruanos, más peligrosos que los anteriores, que mitificando el "machismo", predicando que en el Perú no existe diferencia de género entre el hombre y la mujer, cuando en realidad promocionan esta diferenciación.
 14. Existen peruanos que tratan de mentalizar a la gente a través del miedo a Dios y explican, recurriendo a ejemplos no compatibles con la realidad humana, que la pobreza no tiene que ver con la población o que en el Mundo sobra espacio, propiciando que las parejas irresponsablemente o por miedo o ignorancia, se llenen de hijos. Esto nos puede llevar a

una debacle de la cual más adelante deberemos pedir perdón a Dios y a la humanidad entera, como no hace mucho lo hizo el Papa Juan Pablo II por la atrocidades de la “*Santa Inquisición*”.

15. Existen mujeres peruanas que han construido en sus mentes, la palabra “*solución*” por sobre la mayor adversidad que han vivido y aún viven, como consecuencia de la situación económica y de falta de una adecuada orientación familiar y social. Esas mujeres, muchas veces tarde, han aprendido que deben planificar su familia como medio para alcanzar mayores niveles de bienestar para sus hijos y para la vida en familia.
16. Se está creando peligrosamente el mito de la liberalización total del mercado y del predominio de sus fuerzas, como solución a todos los problemas del país, sin tener en cuenta que la mayoría de la población, no está preparada para cohabitar con esta política y que el mercado libre reclamará de instituciones promotoras y orientadoras en primera instancia y de instituciones tutelares que garanticen su desarrollo.
17. Existe un relativamente pequeño grupo de peruanos, que tienen el privilegio de “*generar opinión u orientar la opinión pública*”, algunos de los cuales hacen gala de arrogancia y se sienten “*dueños de la verdad*”, exacerbando las pasiones no precisamente en beneficio del Perú.
18. Existen peruanos que se someten a intereses particulares y pierden toda personalidad, pasando a ser autómatas que no actúan con fundamentos de conciencia.
19. Está la mayoría de peruanos de toda condición, que no tenemos ninguna aprehensión por el medio ambiente y los recursos naturales. Unos lo agreden y depredan con afanes rentistas; otros hacen lo mismo por el nivel de pobreza en que viven. La biodiversidad y el equilibrio ecológico, no tienen espacio en nuestras mentes y por tanto no tienen la debida consideración, arriesgándose el futuro sustentable de nuestro país.
20. Existen empresarios peruanos hábiles que lograron adecuarse al nuevo entorno, alcanzando mayores niveles de éxito; pero que deben aprovechar esta nueva oportunidad para no cometer el mismo error del pasado de confundir “*libertad*” con “*libertinaje*”, haciendo ahora conciencia de la *responsabilidad social* que les compete y aplicando el equilibrio en todas sus acciones de negocio, lo que les permitirá alcanzar niveles de rentabilidad compatibles con el desarrollo del mercado, logrando así mejores niveles de resultados en el tiempo. Habrá que cambiar la mentalidad rentista de corto plazo, para convertirla en mentalidad de crecimiento sostenido y desarrollo sustentable de mediano y largo plazo, dando consideración especial al desarrollo humano, a la democracia y a la participación, al uso racional y ético de los recursos naturales así como al cuidado de medio ambiente, la biodiversidad y el equilibrio ecológico en general. La circunstancia es propicia en el Perú.

Se debe pues invertir en la mente de los peruanos, para lograr su evolución positiva hacia el equilibrio; y ello tiene su fundamento en la educación. Esta será la mejor y más rentable de las inversiones. Pero antes, es indispensable que los mayores cambiemos “*conceptos*” y fundamentemos el “*cambio*” propiciando “*decisiones positivas*” para el futuro de nuestro país, buscando la legitimidad en nuestras propias conciencias, dando cabida al consenso en beneficio del país, de la mayoría de los peruanos y de las futuras generaciones.

Así como el papel del Gobierno debió ser duro y hasta indolente en el período 1990-1995; hoy debe ser promotor y orientador para culminar la década con una estabilidad institucional y tutelar, dejando cimentadas las bases para un desarrollo sustentable del país en su conjunto. Los resultados hasta el año 2000, no serán espectaculares, pero sí pueden ser muy positivos para entender y saber que los peruanos ya estaremos en el camino firme a vencer el fantasma de la pobreza, para el logro del bienestar con libertad y equilibrio, lo que obviamente tomará mucho más tiempo.

El camino no implica cambiar la orientación de “*economía de libre mercado*”; ha quedado demostrado por la historia, que modelos socialistas y más extremos, no conllevan ni a la extensión, ni al crecimiento del bienestar. La generalidad de los países abrazan hoy el liberalismo como la fórmula salvadora, pero debemos ser prudentes y cuidar el liberalismo,

porque el ser humano sin bien es un "animal social", por naturaleza es individualista y la ecuación que se construye es:

$$\textit{liberalismo} + \textit{individualismo} = \textit{libertinaje}$$

Por qué?; simplemente porque el liberalismo se orienta fundamentalmente al mercado y al corto plazo; y el individualismo es general y lamentablemente, inmedatista, egoísta y falto de ética.

Debemos tender a un liberalismo sustentable que se base en un individualismo responsable, con proyección de largo plazo; la ecuación sería:

$$\textit{liberalismo racional y ético} + \textit{individualismo responsable} = \textit{liberalismo sustentable}$$

Otro aspecto importante a tomar en consideración: *se habla del nuevo empresariado peruano*. Ello tiene explicación en una distancia con el empresario peruano tradicional, aquel que se acostumbró (tuvo la habilidad al fin), a crecer bajo el proteccionismo del Estado, aquel que priorizó la acumulación de riqueza personal, sobre el crecimiento patrimonial productivo, aquel que hoy probablemente, está dispuesto a vender su o sus empresas y retirarse, eludiendo las oportunidades de inversión que se presentan hoy en el país.

Allí está el peligro. No hay o por lo menos son muy pocos, los empresarios peruanos consolidados o emergentes en capacidad de comprar; por tanto quienes compran son capitales extranjeros (bienvenidos por cierto) pero cuidado, no vaya a resultar que los nuevos empresarios peruanos, no sean precisamente peruanos.

El Perú tiene mucho por recorrer en el camino del desarrollo; y una condición fundamental para el éxito, es que reconozcamos que todos somos peruanos, sin distinción del color de la piel o de la forma de los ojos; y que a partir de este reconocimiento y cambio de actitud, propiciemos la desaparición por un lado del desprecio o poco aprecio por los demás (individualismo cavernario) y por otro lado del odio, que son los principales frenos del desarrollo.

Aprecio por los peruanos y por el Perú, por su medio ambiente, por su diversidad prodigiosa, por sus recursos naturales y por el equilibrio en general. Esa es la forma de hacer el nuevo Perú del Siglo XXI.

Sociedad y economía en libertad, significa promoción y desarrollo del bienestar en todos los niveles de la población y como consecuencia: promoción y desarrollo de los mercados y de la riqueza.

ANEXO 5

LA EXCELENCIA y LA LOGICA

Para ubicarnos en el escenario, reiteraremos los significados textuales y conceptuales de los términos que se relacionan con la *excelencia*.

En primer término, la palabra misma:

Dícese de **Excelencia**: “*superior en calidad o bondad que constituye y hace digna de singular aprecio y estimación en su género a una cosa*”

Excelente: “*que sobresale en bondad, mérito o estimación entre las cosas que son buenas en su misma especie*”

Excelso: “*úsase para denotar la singular excelencia de la persona o cosa a que se aplica*” . **El Excelso**. Se dice: **El Altísimo**.

Por otro lado, el vocablo “Perfección”:

Perfección “*es el acto de acabar enteramente una obra dándole el mayor grado posible de bondad o excelencia”.*

Perfecto: *que tiene el mayor grado posible de bondad o excelencia en su línea.*

Bondad: *calidad de bueno*

Calidad: *Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, peor o mejor que las restantes de su especie. En sentido absoluto, **buena calidad**, superioridad o excelencia.*

Considerando que toda entidad responsable que busca el liderazgo en el camino a la excelencia, emprende algo para acabarlo, no para dejarlo a medias. Para lograr la “perfección” sólo faltaría alcanzar el mayor grado posible de bondad, v.g. la excelencia, o la calidad absoluta.

Se llega fácilmente a la conclusión que:

Perfección = Calidad Absoluta = Excelencia

Si por otro lado se admite en forma generalizada que el concepto de perfección es el de grado sumo. Que se usa decir y admitir que: *nada es perfecto*; que *todo es perfectible*, implicando que la perfección no es alcanzable y que todo lo que hace el hombre se puede mejorar. Y además que los mismos pensadores que soportan la “*excelencia*” como un atributo hasta cierto punto universalmente alcanzable o por lo menos extendidamente alcanzable, no mencionan el término “*perfección*”, llegamos a la necesidad de re-conceptualizar la “*excelencia*”.

Claro está que se dice de la *perfección*, “*el mayor grado posible*”, lo que implica hasta cierto punto “*alcanzable*” (porque si no fuera así, sería imposible); pero es aquí donde la lógica aristotélica encuentra el impasse de la excelencia.

En efecto, la lógica según Aristóteles - *Metafísica*, libro3, 1005b, 20; (menciones extraídas del libro “*El Arte de Amar*” de E. Fromm) - establece que: “*Es imposible que una misma cosa simultáneamente pertenezca y no pertenezca a la misma cosa y en el mismo sentido, sin perjuicio de otras determinaciones que podrían agregarse para enfrentar las objeciones lógicas. Este es, entonces, el más cierto de todos los principios . . .*”.

Si admitimos que alcanzamos la *excelencia*, estamos admitiendo que hemos alcanzado el mayor grado posible y por lo tanto, que hemos alcanzado la *perfección* y que ya no sería posible seguir mejorando.

Por otro lado la *excelencia* no sería única – se puede calificar para un aspecto u otro de una entidad en su género - aunque combinando definiciones y conceptos, sí lo podría ser. Se dice: *singular* (único en su tipo); *aprecio y estimación por lo que se constituye superior por calidad o bondad*. Pero de ninguna manera significa que lo que es superior, sea también singular y único, menos aún que sea “excelente”, porque en realidad todo termina siendo relativo; más aún, si el sujeto se ubica en un determinado escenario y en un determinado tiempo dentro del cual se califica, que puede ser - y que de hecho es - distinto a otro escenario donde se califica de manera diferente al sujeto del mismo género, o en otro determinado momento sobre el mismo sujeto, aunque pueda estar en el mismo escenario.

Veamos p.e. dos atributos que la Revista *EXCELLENTIA* da al ser excelente: “equivocarse y proponerse no cometer el mismo error”; “levantarse cada vez que se fracasa, con un espíritu de aprendizaje y superación” - sin desmerecer lo importante de estas recomendaciones que ojalá fuesen práctica de todo ser humano – se está admitiendo tácitamente que el ser humano, incluso el llamado “ser excelente”, está continua y permanentemente mejorando, que no es ni singular ni superior por calidad o bondad; por tanto, por definición, “no es excelente”.

Continuando con menciones de la publicación de E. Fromm y apoyándonos en el “agregado” al principio de la lógica aristotélica, se podría afirmar que los atributos mencionados en el párrafo anterior demuestran, tomando la forma de *otras determinaciones que se agregan para enfrentar las objeciones lógicas* aquí planteadas, que sí se puede llegar a ser un “ser excelente”, sin serlo. A ello se arribaría contrariando el “principio de la contradicción” y forzando el “principio del tercero excluido”. En efecto, veamos el principio de identidad de la lógica aristotélica: “**A es A**”; el principio de la contradicción: “**A no es, no A**”; y el principio del tercero excluido: “**A no puede ser A y no A; tampoco A ni no A**”.

La lógica aristotélica predomina en la cultura occidental y está tan hondamente arraigada en nuestros hábitos de pensamiento, que se siente como natural y autoevidente; mientras que por otra parte, la confirmación de que **X es A** y no es **A**, parece insensata (Desde luego, la afirmación se refiere al sujeto **X** que en un momento dado es **A**, no a **X** ahora y a **X** más tarde, que podría no ser **A** o a un aspecto de **X** frente a otro aspecto). Ello explicaría lo relativo a la superioridad no singular y a la excelencia calificada en un determinado aspecto de la entidad.

En oposición a la lógica de Aristóteles, existe la que se podría llamar la *lógica paradójica*, que supone que **A** y **no A** no se excluyen mutuamente como predicados de **X**. Alejándonos de Aristóteles, podríamos llegar por este camino a la *excelencia sin excelencia*.

La *lógica paradójica* predominó en el pensamiento *chino* e *hindú* y bajo la denominación de *dialéctica*, se convirtió en la filosofía de *Hegel* y de *Marx*.

Lao-tsé formuló claramente el principio de la lógica paradójica: “*Las palabras que son estrictamente verdaderas, parecen ser paradójicas*”. Y *Chuang-tzu*: “*Lo que es uno es uno. Aquello que es no-uno, también es uno*”. Tales formulaciones de la lógica paradójica son positivas: *es y no es*. Otras son negativas: *no es esto ni aquello*.

Un ejemplo del pensamiento paradójico taoísta, es el siguiente: “*La gravedad es la raíz de la liviandad; la quietud es la rectora del movimiento*”. Podemos forzar la extensión de esta línea de pensamiento diciendo que: “el fracaso es la raíz del éxito; la integridad es la rectora del liderazgo”

Vemos que se puede forzar la lógica - los pensadores lo hacen - y entonces demostrar que existe el “ser excelente”; pero que el “ser excelente” no es “excelente” pues no practica la “excelencia”; y si no practica la “excelencia”, qué caso tiene llamarle “ser excelente”?

Y ahora sí, reitero la pregunta: **Qué ser humano puede irrogarse el privilegio y la autoridad para calificar la excelencia y de otorgar a sí mismo o a otro ser humano la calidad de “ser excelente”?**

Seamos más terrenales y menos etéreos y aceptemos que *el éxito se toca, que lo que nos califica como singulares es el liderazgo y que la excelencia es una aspiración que como horizonte, nos señala el camino o la dirección a seguir.*

Tratemos pues. *de ser líderes en el camino a la excelencia, proponiéndonos y logrando un programa dinámico de éxitos.*

Dejamos aquí el tema que como se aprecia, puede tornarse interminable. Sólo apelo al sentido práctico de las personas, para conceptualizar la “*excelencia*” como una opción esencialmente dinámica, que propicia el mejoramiento permanente de las entidades.

Reiteramos las calidades del líder: **valores, estándares, humildad y humanidad.**

ANEXO 6

LAS TECNICAS DE CIRCULOS

Las técnicas de CIRCULOS DE CALIDAD son las empleadas en la GERENCIA DE LA CALIDAD TOTAL (TQM) y en otras como en los Programas de Aseguramiento de la Calidad o en los Programas de Mejoramiento Continuo. Toman forma a partir del Japón, basándose en procesos industriales y sustentan en gran medida su éxito, en la cultura del pueblo Japonés. Posteriormente se proyectan estas técnicas a empresas industriales del mundo occidental y a empresas de servicios. Esquemáticamente, la Calidad Total parte de la diagnosis del PRODUCTO; efectuada la diagnosis y reconocida la necesidad de mejorar, se pasa al PROCESO; en el camino toca a la PERSONA; para volver nuevamente al PROCESO y finalmente al PRODUCTO, que es la manifestación plena de la calidad.

Los CIRCULOS DE EXITO, si bien son válidos y aplicables en cualquier tipo de empresa, tienen especial validez en empresas de servicios: parten de la PERSONA, pasan al PROCESO y vuelven a la PERSONA; ya que la empresa de servicio: EL PRODUCTO ES LA PERSONA; lo que la persona ofrece y efectivamente hace.

Como resulta evidente, los CIRCULOS DE EXITO tratan de lograr el cambio de comportamiento orientando la actitud positiva de la persona, que es lo que hará posible proyectar la calidad que en la empresa se practica y que esta ofrece a sus Clientes.

Los CIRCULOS DE EXITO, tienen que ver con la evaluación de la Empresa como ambiente de EXITO; con los mecanismos que la empresa proporciona o no, para que las personas que la conforman alcancen el EXITO; con la identificación de las aspiraciones de las personas en la empresa y la reorientación de sus actividades hacia el logro del EXITO; con el reconocimiento de sus **Factores Críticos de Exito** en los distintos niveles de la empresa (materialmente, se puede cubrir todos los niveles); y con la cohesión entre los Factores de EXITO PERSONAL, con los Factores de EXITO EMPRESARIAL.

Las técnicas de CIRCULOS DE EXITO, se pueden aplicar en cualquier tipo de metodología de desarrollo empresarial (reingeniería, benchmarking, desarrollo de sistemas informáticos etc ...). Su empleo puede ser directo a las mismas funciones de la empresa, independientemente del tipo de organización que adopte. Desde los CIRCULOS DE EXITO por PROCESOS, hasta la distinción de CIRCULOS DE EXITO FUNCIONALES:

1. CIRCULO DE EXITO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL
2. CIRCULO DE EXITO DEL DINERO o de FINANZAS
3. CIRCULO DE EXITO DE MARKETING
4. CIRCULO DE EXITO DE VENTAS
5. CIRCULO DE EXITO DE SERVICIO AL CLIENTE
6. CIRCULO DE EXITO DE PRODUCTO / SERVICIO
7. CIRCULO DE EXITO DE LOGISTICA
8. CIRCULO DE EXITO DE ADMINISTRACION
9. CIRCULO DE EXITO DE CONTABILIDAD
10. CIRCULO DE EXITO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL- REINGENIERIA
11. CIRCULO DE EXITO DE SISTEMAS INFORMATICOS

ANEXO 7

EJEMPLO DE F.C.E.'s EN EMPRESA INDUSTRIAL/COMERCIAL

FCE's DEL GERENTE GENERAL

1. Ingresos Totales
2. Posición Relativa en el Mercado
3. Rentabilidad sobre el Patrimonio
4. Rentabilidad sobre Activos
5. Relación Deuda / Capital
6. Otros de Proyectos (del Plan Estratégico)

FCE's DEL GERENTE DE MARKETING / COMERCIAL

1. Participación Total de Mercado (Todas las Líneas de Producto)
2. Cifra de Ventas
3. Productividad de Ventas
4. Costo de Comercialización
5. Composición de Cartera (Mix de Productos / Mix de Plaza)
6. Número de Reclamos por Atención de Ventas
7. Morosidad de la Cartera Total
8. Incobrabilidad de la Cartera Total
9. Telemarketing / Teleservicio:
 - Mailing por día
 - Llamadas por día
 - Citas por día
10. Otras de Proyectos (del Plan Estratégico de Marketing)

FCE's DEL GERENTE DE LINEA DE PRODUCTO

1. Participación Total de Mercado del Producto
2. Cifra de Ventas
3. Productividad de Ventas
4. Costo de Comercialización
5. Composición de Cartera (Mix de Plaza)
6. Número de Reclamos por Atención de Ventas
7. Morosidad de la Cartera

8. Incobrabilidad de la Cartera
9. Telemarketing / Teleservicio:
 - Mailing por día
 - Llamadas por día
 - Citas por día
10. Otras de Proyectos (del Plan Estratégico de Marketing)

FCE's PARA VENDEDORES

1. Ventas Totales del Mes
2. Ventas del mes por Producto
3. Nuevos Clientes por Mes
4. Productividad de Ventas:
 - Unidades vendidas por visita / producto
 - Visitas por Semana (o por Mes)
 - Unidades Vendidas por Semana (o por Mes)/Producto
5. Morosidad de su Cartera
6. Morosidad por Producto
7. Incobrabilidad de su Cartera
8. Incobrabilidad por Producto

FCE's DEL GERENTE FINANCIERO

1. Liquidez Total
2. Margen no-Operativo
 - ◆ Relación de Endeudamiento
 - ◆ Capacidad de Respuesta Inmediata a las Obligaciones //
Capacidad de Respuesta a Corto Plazo //
Capacidad de Respuesta a Largo Plazo:
 - ◇ Rotación de CxC Operativas
 - ◇ Rotación de CxP Operativas
 - ◆ Rendimiento de Activos no-Operativos
 - ◇ p.e. Arrendamientos
 - ◆ Rotación de CxC no-Operativas
 - ◆ Rotación de CxP no-Operativas
 - ◆ Cartera de Valores

FCE's DEL GERENTE DE PRODUCCION / OPERACIONES

1. Número de Reclamos por Defecto de Producto / Servicio
2. Estándares de Productividad por Línea
3. Defectos de Producción por Línea
4. Niveles de Desperdicio

Planeamiento y Control de la Producción:

5. Número de Reclamos por Plazo de Entrega / Atención
6. Plazos de Entrega por Línea de Producto
7. Estándares de Costo por Línea de Producto / Servicio
8. Rotación de Inventarios (puede ser responsabilidad del Gerente de Línea de Producto, o compartida)

Logística:

9. Nivel de Rechazo de Materias Primas (Calidad de Suministros)
10. Número de Reclamos por Empaque
11. Costos de Adquisición

FCE's DEL GERENTE ADMINISTRATIVO

1. Calidad del Personal (ref.: Productividad)
2. Capacitación (según Presupuesto)
3. Costos de Servicios Administrativos / Apoyo
4. Rendimiento de Activos Arrendados a Terceros
5. Costo de Servicios de Terceros
6. Racionalización (Reducción de Personal / Mejoras)

ANEXO 8

DIAGNOSIS GENERAL DEL EXITO EMPRESARIAL-PERSONAL-EMPRESARIAL

ASPECTO DE LA EMPRESA:	OBJETIVO EMPRESARIAL	EXITO PERSONAL	EXITO EMPRESARIAL	AREA DE POSIBLE	
				COINCIDENCIA	DIVERGENCIA
Organización	Racionalidad	Autorealización	Optima		
Gerencia	Eficacia y eficiencia	"10 C's"	Liderazgo Trabajo en Equipo		
Información	Precisa y oportuna	Buena entrada Buena salida	Integral y fluida		
Recursos Humanos	Integración e Identificación	Uno mismo y el Equipo	Óptimos		
Infraestructura Técnica (Equipos, Maquinarias)	Ofrecer lo necesario Modernidad	Contar con lo necesario para realizar bien su trabajo	Optima y económica		
Infraestructura Física (Oficinas, Facilidades)	Ofrecer lo necesario Comodidad	Contar con lo necesario para realizar bien su trabajo	Optima y económica		
Dirección Estratégica	Aplicación	Autocontrol	Control efectivo y Resultados		
Técnicas Modernas	Actualización	Capacitación	Aplicabilidad		
Producción	Productividad	Incentivos	Calidad		
Servicio al Cliente	Óptimo	Satisfacción personal	Satisfacción del Cliente		

ANEXO 9

EL CONCEPTO DE LIBERTAD (de un artículo del autor publicado el 20.09.85)

Interpretar la libertad como la posibilidad que tiene el individuo para elegir, o como la ausencia de coacción, es una simplificación del concepto.

No se puede concebir la libertad sin oportunidad; tampoco se puede concebir la combinación libertad-oportunidad sin igualdad en el acceso a la oportunidad; tampoco se puede concebir la igualdad sin derechos; y finalmente tampoco se puede concebir derechos sin deberes.

Para entender la interrelación entre estos conceptos, debemos ir al principio mismo de la concepción del ser humano, la misma que se sustenta en la simpleza conceptual de la capacidad de elegir; es decir, en la libertad de la pareja de decidir tener un hijo. Es allí donde se inicia todo: existe la oportunidad de elegir; ambos tienen igualdad en la decisión, asistidos por el derecho que le da la relación de pareja; y ambos tienen por tanto deberes que cumplir, más aún a partir de tal decisión.

Se puede comprender, a partir de este simple ejemplo, que el único derecho nato del ser humano, es el derecho a la vida. Obviamente, el derecho a la vida conlleva todo aquello que es necesario para que el hombre viva dignamente y que se puede resumir en el concepto de bienestar.

La familia - los padres - deben procurar al ser humano el primer bienestar (alimento, abrigo, salud y educación); la persona crece, se desarrolla y ya no son los padres o la familia los que le procuran los medios para vivir, pero se sigue teniendo derecho a la vida y por tanto al bienestar, que se debe lograr a través del trabajo; por lo tanto, todos tienen el derecho a la oportunidad de trabajar o derecho de acceso al trabajo (que uno mismo se lo procura); el derecho al trabajo, se lo gana cada uno cumpliendo con el deber de trabajar. Antes o con el trabajo, se tiene derecho a la educación.

Todo sistema socioeconómico en la búsqueda del "empleo pleno", lo que debe tratar es de propiciar la oportunidad de trabajar a toda la población económicamente activa (esto se da garantizando el marco de desarrollo de la economía del país; y fundamentalmente a partir de la iniciativa de cada persona) y también ofrecer la oportunidad para educar a toda la población.

A partir de este punto, la igualdad evoluciona y se hace proporcional al esfuerzo y capacidad de cada quien, pero nunca debe convertirse en desigualdad. Lo indicado puede resultar contradictorio, pues se sostiene que los seres humanos no somos iguales e incluso que la desigualdad es justa cuando se basa en el concepto de la "división del trabajo"; cuando tal vez, a riesgo de parecer sutil, lo correcto sería sostener que los seres humanos somos iguales; lo que son distintos, son los logros que alcanzamos en función de las oportunidades que enfrentamos, de nuestra voluntad, de nuestro esfuerzo y de nuestra capacidad puesta de manifiesto en la acción; pero ello no nos hace desiguales.

Conviene recordar en este punto, el principio de Aristóteles quien sostenía: *"Las necesidades satisfechas de la vida, constituyen el verdadero bienestar; pero nada es bienestar, si es en exceso a la verdadera necesidad o no tiene un uso útil"*

Basándose en esta lógica conceptual, una sociedad justa no es aquella que sostiene la igualdad como equivalencia del individualismo radical; tampoco lo es aquella que sostiene que la desigualdad es justa porque es parte de la naturaleza humana. La primera porque despersonaliza al ser humano y le limita y hasta coacta la libertad individual; y la segunda porque se hace propicia para que prevalezca la *"ley del más fuerte"*, que a lo único que da lugar, es precisamente a la desigualdad.

La libertad del ser humano, es el acceso al bienestar

Nota.- Hay quienes sostienen que no se debe hablar de *igualdad de oportunidad*. Claro, al igual que la excelencia, la igualdad de oportunidad no existe, pero definitivamente es un

horizonte hacia el cual se debe caminar y en el camino ir tendiendo al equilibrio, que conceptualmente proporciona el bienestar a las condiciones de la persona; ello hace que el flujo del bienestar bajo el concepto de equilibrio, tienda a un fundamento elíptico.

En la elipse del bienestar, quienes tienen mayor bienestar, se encuentran más cerca de sus centros y quienes tienen menos, más lejos; es decir, la distancia a los centros es inversamente proporcional al bienestar. Evidentemente, cuanto más grande la elipse (mayor radio), mayores las distancias de bienestar en la sociedad; cuando el radio es menor, mayor bienestar en el conjunto social. El PBI tendería al valor inverso del área de la elipse.

Lo que nunca ocurrirá, es que los centros se acerquen mucho o se unan, pues entonces la elipse se convierte en circunferencia, que implicaría una igualdad en el bienestar, lo que es una utopía y por tanto un imposible.

"La Verdad es el Punto de Partida para la Libertad"

=====

Unicamente trascienden los que se atreven ...

"No es el crítico quien cuenta, ni el que señala con el dedo al hombre fuerte en el momento que tropieza, o el que indica en qué cuestiones el que hace las cosas las hubiera podido hacer mejor. El mérito recae exclusivamente en el hombre que se haya en la arena, aquel cuyo rostro está manchado de polvo, sudor y sangre, el que lucha con valentía, el que se equivoca y falla el golpe una y otra vez, porque no hay esfuerzo sin error y sin limitaciones; el que cuenta es el que de hecho lucha por llevar a cabo las acciones, el que conoce los grandes entusiasmos, las grandes devociones, el que agota sus fuerzas en defensa de una causa noble, el que, si tiene suerte, saborea el triunfo de los grandes logros y si no la tiene y falla, fracasa al menos habiéndose atrevido al riesgo, de modo que nunca ocupará el lugar reservado a esas almas frías y tímidas que ignoran tanto la victoria como la derrota"

Theodore Roosevelt / La Sorbona - París, 1910

En Mayo 11 de 1979, cuando mi hermano Oscar (*el Negro*), pasaba un momento difícil siendo Gerente General de una industria galletera en Arequipa, mi padre le envió la siguiente nota:

Negro:

Al hombre se le calibra por su actuación en los momentos difíciles. En ellos hay que:

- 1. Enfriar el cerebro*
- 2. Pensar con tranquilidad*
- 3. Analizar exhaustivamente la situación*
- 4. Mediante el raciocinio, determinar la clase de medicina que requiere el "paciente" (la situación), analizando paso a paso los resultados de su aplicación, para continuar el tratamiento (si hay mejoría) o cambiarlo (si no la hay), por otro que permita lograr el fin que se persigue.*

Nadie logra el éxito sin luchar para resolver difíciles situaciones, o sin pegarse algún tropezón.

En la vida sólo hay que temer caer y no tener el ánimo para levantarse; es decir, no tener carácter para tratar de vencer.

Está contigo, tu Viejo

Oscar

Recibida esta nota, mi hermano que estaba a punto de abandonar, recobró ánimo y resolvió favorablemente la situación. Poco tiempo después pasó a ocupar la Gerencia General de otra industria en Lima perteneciente al mismo Grupo Empresarial, llegando posteriormente a ser Gerente General de Nicolini Hnos. S.A., principal industria alimentaria del país.

Años después, mi hermano Javier fue injustamente postergado en su ascenso a Contralmirante de la Armada Peruana (ya se había determinado su ascenso con el N°3 en orden de méritos y sorpresivamente, minutos antes de la publicación del despacho ya acordado, se dió marcha atrás y fue desplazado conjuntamente con el N°1, por otros dos oficiales de menores calificaciones). Esa noche Javier decidió retirarse de la Marina. Oscar nos llamó a una reunión urgente de hermanos, a la que asistimos con Augusto, el menor de los cuatro, también Oficial de la Marina.

No se le ocurrió nada mejor al Negro, que traer la nota arriba reproducida, que años antes le había enviado el Viejo. Resultado: Javier recapacitó y culminó su carrera en el cargo de Jefe de Estado Mayor General de la Marina de Guerra del Perú.

Algo similar sucedió con Augusto, cuando siendo el N°1 en el cuadro de ascensos a Capitán de Navío, fue postergado. El mismo Augusto en 1996 también siendo N°1 en el cuadro de ascensos para Contralmirante, fue nuevamente postergado por contar con cinco años como Capitán de Navío, lo que reglamentariamente era suficiente, pero la tradición era completar seis (los que habría tenido de no ser injustamente postergado en el ascenso anterior). Esa decisión fue tomada por Javier que entonces era Jefe de Estado Mayor, pese a la contrariedad familiar que ello traía. Augusto ascendió un año después y hoy (1998) es Contralmirante de la Marina.

RESUMEN DE FRASES Y CITAS DEL LIBRO

EXITO: *resultado feliz de una acción!*

LIDERAZGO: *ir a la cabeza en una competencia;
conducir a buen destino.*

“El egoísmo es una imperfección natural, que no tiene que ver con el amor a sí mismo; porque el egoísmo nos puede destruir y el amor por esencia no destruye “

“La principal limitante del éxito, es el miedo al fracaso “

“sólo se tropieza, el que camina; y deja huella indeleble, el que se levanta y sigue adelante”

“la necesidad nos hace creativos”

“Nada más divino, que la divinidad de la simplicidad”

“Comunicación es la transmisión efectiva de la información”

“para alcanzar el éxito, hay que entregar valor”

“EL OBJETIVO UNICO DE LA PERSONA Y DE LA EMPRESA ES EL EXITO”

*“Usemos el dolor y el placer, en vez de dejar que el dolor y el placer nos usen”
(A. Robbins)*

*“El pasado no es igual al futuro - Siempre hay un camino si nos comprometemos”
(A. Robbins)*

*“Si no puedes: debes. Y si debes: puedes”
(A. Robbins)*

“Nada más ambicionado ni más efímero que el poder”

"Es imposible fallar, tan pronto se aprenda algo de lo que se va haciendo en la vida"
(A. Robbins)

*"vivir no sólo es existir, es existir y crear, es comenzar cada vez,
es lograr, es compartir y seguir"*

"cada uno cosecha lo que siembra"

*"Dolor: eres una experiencia tan personal,
que nos quedamos solos tú y yo para vivirla"*
(Humberto de Cárdenas)

"Dolor: eres terreno común de jóvenes y ancianos, de pobres y ricos"
(Humberto de Cárdenas)

"Dolor: sin ti nadie puede alcanzar la madurez humana"
(Humberto de Cárdenas)

"Delante del líder, solo caminan sus sueños"

"el líder enseña en cada acto de su vida; es un ser legítimo e íntegro por naturaleza"

*"hay tanta gente que cree tener ideales, cuando lo que tienen
son metas más o menos altas"*
(Humberto de Cárdenas)

*"el hombre no vale por las cosas que posee . . . ,
sino por las que puede prescindir"*
(Humberto de Cárdenas)

"Cuanto más grande la economía mundial, más poderosos sus más pequeños actores"
(John Naisbitt)

"El verdadero líder jamás se sirve del poder"

Globalización Sustentable:

"Estado mental sistémico de las organizaciones empresariales, orientado a la interacción con mercados de diversas latitudes, basada en una tendencia firme y sostenida de armonizar el desarrollo de niveles de calidad y valores en la gestión de los recursos humanos, los productos y los servicios, con la preservación del medio ambiente y el uso racional y ético de los recursos naturales, dentro de un marco de democracia y amplia participación"

*"No tienen fronteras las posibilidades humanas. Lo único lamentable es que a veces no
queremos caminar en pos de la excelencia"*
(L.V. Beethoven)

"el camino lo hacemos con nuestras acciones, el liderazgo lo alcanzamos con nuestros éxitos"

“las organizaciones deben ser dinámicas, entidades en constante superación”

*“No buscar la excelencia puede considerarse un sacrilegio”
(Joel Barker)*

“los éxitos que se alcanzan en el camino a la excelencia, son por definición positivos”

“no basta decir cosas bellas; hay que decir cosas con sentido”

“el éxito es un camino que nos engrandece paso a paso, cuando está orientado hacia la excelencia”

“el éxito de las empresas, se logra a través del éxito de las personas”

“productividad : alcanzar un alto grado de resultado positivo, por unidad de acción!”

“El insumo básico del control, es la información”

*“No se puede resolver un problema...
si no se sabe que existe...”
(del Libro "Administración en una Página")*

*“La empresa que alcanza el éxito a través del éxito de las personas,
es una empresa perdurable”*

*“Entorno empresarial perdurable con equilibrio; es decir,
entorno empresarial sustentable”*

*“Muchos sentimos que la inteligencia tuvo algo que ver con la
creación de las leyes del universo”
(Charles Townes)*

*“La ciencia cojea sin la religión. La religión es ciega sin la ciencia”
(Albert Einstein)*

“liberalismo + individualismo = libertinaje”

“liberalismo racional y ético + individualismo responsable = liberalismo sustentable”

“Desarrollo Sustentable: Un camino al Liberalismo con Rostro Humano?”

*“El desarrollo sustentable responde a las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras a satisfacer las suyas”
(Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo)*

“El amanecer del 1ro de Enero del 2000, será uno más como cualquiera; sólo que, si Dios mediante, el Mundo no habrá explotado porque el egoísmo del hombre haya hecho que se cumpla la profecía de Nostredamus (lo que por momentos se ha visto muy próximo), la noche del 31 de Diciembre de 1999, será una noche de especial celebración, porque el Mundo habrá de llegar al fin del siglo XX y al inicio del siglo XXI, en paz; pero aún así, el amanecer del 1ro de Enero del 2000, tendrá el mismo color y la misma luz en cada lugar de la tierra: la luz de los hombres dependerá de los hombres.”

*“. . . equivocarse y proponerse no cometer el mismo error;
. . . levantarse cada vez que se fracasa, con un espíritu de aprendizaje y superación”
(Miguel Angel Cornejo)*

“calidades del líder: valores, estándares, humildad y humanidad”

*“Las necesidades satisfechas de la vida, constituyen el verdadero bienestar; pero nada es bienestar, si es en exceso a la verdadera necesidad o no tiene un uso útil”
(Aristóteles)*

“La libertad del ser humano, es el acceso al bienestar”

“La Verdad es el Punto de Partida para la Libertad”

“Únicamente trascienden los que se atreven ...”

*“. . . el que cuenta es el que de hecho lucha por llevar a cabo las acciones, el que conoce los grandes entusiasmos, las grandes devociones, el que agota sus fuerzas en defensa de una causa noble, el que, si tiene suerte, saborea el triunfo de los grandes logros y si no la tiene y falla, fracasa al menos habiéndose atrevido al riesgo, de modo que nunca ocupará el lugar reservado a esas almas frías y tímidas que ignoran tanto la victoria como la derrota”
(Theodore Roosevelt)*

*“Nadie logra el éxito sin luchar para resolver difíciles situaciones,
o sin pegarse algún tropezón”
(Oscar Bravo Ratto)*

*“En la vida sólo hay que temer caer y no tener el ánimo para levantarse; es decir, no tener carácter para tratar de vencer”
(Oscar Bravo Ratto)*

Con este libro espero complementar la formación de mis hijos:

Luis Oscar, quien me ayudó en la corrección con sentido crítico;

Louisiann, quien me ha dado dos alegrías: Daniela y Lorena; y

Luis Mariano, con quien hemos comenzado una experiencia de formación no convencional, que estoy seguro será un éxito;

AL RECUERDO DE MIS PADRES, OSCAR Y ANA MARIA;

quienes nos iluminan para que sigamos amaneciendo cada día sobre la tierra, Dios mediante, por muchos años más.