

En estos momentos de gran incertidumbre y confusión pudiera ser útil revisar algunos de los principios que han servido para guiar a otras naciones en la promoción de relaciones sociales estables y armónicas; aquellos valores que con frecuencia se echan de lado cuando todo anda bien porque «estamos ganando buen dinero». El difícil proceso de reconstrucción que habrá de enfrentar el país requiere recuperar algunos principios extraviados en algún recodo del camino. Los diez postulados fundamentales que definió John D. Rockefeller para su vida, antes del año 1900, pudieran ser un buen lugar para comenzar:

1. Creo en el supremo valor del individuo y en su derecho a la vida, a la libertad y a la búsqueda de la felicidad.

2. Creo en que cada derecho implica una responsabilidad, cada oportunidad una obligación y cada bien poseído un deber.

3. Creo en que la ley fue hecha para el hombre y no el hombre para la ley, en que el gobierno es el servidor de la gente y no su amo.

4. Creo en la dignidad del trabajo, sea hecho con la cabeza o con las manos, que la humanidad no le debe a los hombres su modo de vida, pero sí le debe a cada quien la oportunidad de construirlo.

5. Creo en que el ahorro es esencial para construir un modo ordenado de vida y que la economía es un requisito fundamental para formar una estructura financiera sólida, sea en el gobierno, en los negocios o en la vida personal.

6. Creo en que la verdad y la justicia son esenciales para crear un orden social perdurable.

7. Creo en que una promesa es sagrada, que la palabra de un hombre debe ser la base de su relación con los demás y que sus principios morales, no sus riquezas, poder o posición social, representan su mayor valor.

8. Creo en que el aporte de servicios útiles a la comunidad constituye una obligación para todos los hombres y que sólo mediante el fuego purificador del sacrificio podemos acabar con el egoísmo y liberar la grandeza del alma humana.

9. Creo en un Dios amoroso y todopoderoso, cualquiera sea el nombre que le asignemos, y en que la felicidad de los hombres se alcanza cuando logramos vivir en armonía con sus deseos.

10. Creo en que el amor es lo más grande que existe en el mundo y que solamente él puede derrotar al odio y que la justicia y el derecho triunfarán sobre el mal uso del poder.

Un buen decálogo para comenzar a preparar un nuevo orden social para Venezuela. ■

¿QUÉ QUEREMOS LOGRAR?

Alejandra González Mármol

GERENTE GENERAL DE B&G DESARROLLOS DE NEGOCIOS S.A., ESPECIALISTAS EN GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO

Entre directores, gerentes y emprendedores que enfrentan el problema de la gestión humana en sus organizaciones surge una inquietud común: «Tengo un ritmo distinto al del resto de la gente que trabaja en la organización». Por lo general, su ritmo de trabajo es sumamente rápido y captan las exigencias del entorno y de sus organizaciones de manera más precisa que el común de las perso-

Así como los líderes organizacionales son capaces de manejar el timón, también necesitan que esa pasión que les conduce a ser destacados no se desborde

nas. Esto se traduce en una inquietud importante: «¿Cómo hago para que los miembros del equipo que me acompaña, en el reto que hoy implica generar una empresa productiva, tengan ese deseo de superación que necesitamos para ser mejores cada día?». Esta pregunta es más frecuente de lo que se cree. Y es muy preocupante que no todas las personas que la formulan tengan la respuesta.

A algunas personas esta situación les produce emociones de frustración, rabia, descontento, agobio, impotencia y decepción. A pesar de que son las mismas personas capaces de ver y predecir siempre un poco más allá, no han encontrado la receta mágica para evitar, aunque sea un poco, ese sentimiento de fracaso con la gente. Lo más impresionante de todo es que siguen siendo personas inmensamente motivadas consigo mismas y con sus ideas, y, en la mayoría de los casos, felices internamente y en sus entornos familiares.

¿Por qué no logran estas personas transmitir con la misma pasión que sienten cuál es el norte adonde quieren hacer llegar a las organizaciones que

lideran? Es alarmante la cantidad de personas que cuando se les pregunta sobre lo que desean lograr o cuáles son sus sueños o hasta dónde quieren llegar, sencillamente no tienen idea o se limitan a contestar: «Lo que sea con tal de llevar dinero a mi casa». O, peor aún, dicen como el famoso personaje de telenovela, Eudomar Santos: «Como vaya viniendo vamos viendo». Entonces, ¿no es para sentirse confundidos? ¿Es posible de esta forma ser mejores cada día? Reina un desánimo peligroso, algo que no tiene explicación. Se escapan de las manos, como la arena, la necesidad de logro y el deseo de superación.

¿Qué ocurre en el entorno? En primer lugar, la realidad actual es muy compleja: inseguridad, escasez, desempleo, falta de dinero para adquirir bienes y servicios, conflictos sociales. Es perfectamente comprensible que una persona que ha padecido de forma muy fuerte los golpes de estos monstruos, que actúan sin distinción ni piedad, diga que no tiene razones para querer ser mejor cada día. Sin embargo, a pesar de las di-

ficultades y tropiezos siempre hay razones por las cuales luchar. En infinidad de casos, la incapacidad para salir de la negatividad constante conduce a una persona a recaer, lo que se convierte en un círculo vicioso y en una gran bola de nieve que no se detiene.

La primera recomendación para los directores, gerentes y emprendedores es mantener siempre la calma y, antes de juzgar sin entender ciertas actitudes, investigar la realidad de las personas que en algún momento les sacan de sus casillas. La empatía es una técnica estudiada y recomendada desde hace mucho tiempo, pero muy poco practicada. Al tomar conciencia realmente del uso de la empatía, sorprendentemente todo cambia.

El otro lado de la moneda es el de las personas que, sin razón aparente, constantemente están en un estado de desánimo y desidia que no les permite dar lo mejor de sí en cada actividad, en cada faceta que les toca vivir, y se convierten en constantes saboteadores de las iniciativas empresariales. Así, es posible encontrar a los conformistas,

los desinteresados, los amargados, los mentirosos y, sobre todo, los inseguros. Hay personas que siempre son la «piedra de tranca», que constantemente buscan el camino contrario y colocan todo tipo de energía negativa. Son las que no dan una cuota extra por nada del mundo.

¿Qué se puede hacer en estos casos? Lo más importante es no perder el control. Respirar profundamente y reflexionar acerca de si esa pasión y ese deseo de enrumbar a la empresa hacia un norte mejor han sido comunicados adecuadamente y reforzados frecuentemente. Además, vale la pena preguntarse si los talentos son administrados adecuadamente; es decir, si las personas tienen las competencias necesarias

Una de las formas de crear valor consiste en la generosidad; al contrario, el egoísmo y la envidia frecuentemente destruyen valor

y suficientes para ocupar las posiciones y ejercer las funciones que tienen en la organización. Muchas veces lo que sucede es que, sencillamente, las personas no tienen las capacidades técnicas, intelectuales u organizacionales para desempeñar las funciones encomendadas. Es imprescindible evaluar esta situación e identificar quiénes pueden cerrar brechas con formación y quiénes lo pueden hacer con reubicación.

Los directores, gerentes y emprendedores deben aprender de Gustavo Dudamel, un director de orquesta que no les dice a los violinistas cómo deben tocar su violín o a los trompetistas sus trompetas, sino que se encarga de coordinar a su equipo, llevar la batuta y darle forma e interpretación lógica a las ambigüedades. Al mismo tiempo, necesitan ser astutos, como los grandes campeones de ajedrez, que anticipan los hechos y las jugadas, y conocen las consecuencias de sus actos.

Los expertos financieros denominan «valoración basada en el método de opciones reales» un proceso lógico de decisión en el que se determinan las probabilidades de ocurrencia de distintas opciones. Suponga que debe enfrentar una situación difícil con personas con quienes no compagina, ¿debe gritar, desesperarse y decir barbaridades o mantener un clima de tranquilidad, consistencia y firmeza? ¿Cuál opción desencadenará mejores resultados? Así como los líderes organizacionales son capaces de manejar el timón,

también necesitan que esa pasión que les conduce a ser destacados no se desborde de tal manera que descarrilen sus sentidos y les hagan cometer tonterías. Recuerden: es una tontería echar a perder con la forma lo que en el fondo tiene todo el sentido.

Todo esto suena bien hasta ahora. Sin embargo, en los equipos de trabajo hay personas que desaceleran la dinámica organizacional en vez de impulsarla. Estas personas existen. Lamentablemente, no todo es color de rosa. Lo importante es identificarlas y actuar a tiempo. Para ello es pertinente realizar un «análisis de reversibilidad»: conversar cara a cara, volver a conversar, pedir consejo a un colega, volver a conversar, amonestar, entre

otras acciones, hasta finalmente decidir que «es irreversible». En este caso, es mejor romper la relación en buenos términos. El análisis de reversibilidad se aplica cuando no hay seguridad de tomar una decisión acertada; en otros casos resulta muy sencillo decidir que «es irreversible».

No todos somos iguales. Si todos comprendiéramos este principio de vida, de humanidad, de existencia, evitaríamos muchas frustraciones y problemas. ¿Por qué pretender que todos vayan a nuestro ritmo? Todos tenemos fortalezas y debilidades. El hecho de ser sobresaliente para liderar una organización o un equipo de trabajo no le da derecho a sentirse superior; así como este aspecto es una fortaleza, otras personas tienen fortalezas que complementan sus debilidades. Es recomendable, como ejercicio personal, hacer su matriz DOFA y las de sus compañeros: el rompecabezas que se arma será como un regalo caído del cielo.

Es posible ver enemigos donde no los hay, así como amigos entre quienes no lo son. El mundo es así. Inevitablemente, los líderes necesitan seguidores para ser cada día mejores. Y es aquí donde está la verdadera labor de un líder: motivar e incentivar a sus seguidores a preguntarse, pero sobre todo a responderse, cuáles son «tus sueños e ideales», adónde «quieres llegar», y hacerles comprender «qué queremos lograr». ¿No será ésta la misión de vida de directores, gerentes y emprendedores? ■

EL ESPÍRITU DE LA GENEROSIDAD

Enrique Ogliastrí

PROFESOR DEL INCAE (COSTA RICA)

La moderna teoría de la negociación se concentra en el proceso de crear valor mutuo. Una de las formas de crear valor consiste en la generosidad; al contrario, el egoísmo y la envidia frecuentemente destruyen valor. Tres experiencias permiten ilustrar este punto.

Cuando a un granjero que ganaba el concurso al mejor maíz año tras año le preguntaron cuál era su secreto respondió: «Yo distribuyo mi mejor semilla a los vecinos». ¿Por qué lo hace si ellos podrían entonces ganarle en el concurso? «Muy sencillo», señaló, «el viento lleva el polen de un sembrado a otro; si mis vecinos no tienen la mejor semilla podrían degradar la calidad del mío». Todos ganaban.

Lo contrario le ocurrió a un joven cuando terminó sus estudios universitarios. Este joven se había graduado de ingeniero civil cuando la economía estaba en crisis y le era muy difícil conseguir trabajo, pues se había parado la construcción. Varias empresas tenían muchas viviendas sin vender, y una de ellas le ofreció una comisión muy atractiva por vender las casas de un nuevo barrio. Así quedaron y, para sorpresa de todos, él empezó a tener mucho éxito al vender las viviendas una tras otra. Durante seis meses, hasta el final del año, sus ingresos habían superado varias veces los de un ingeniero.

Su jefe le llamó para indicarle que debían reducir a la mitad sus comisiones para el año próximo; le explicó que ganaba más que todo el mundo en la empresa, incluyéndolo a él como gerente general, lo cual era inadmisibles. El joven ingeniero le contestó que trabajaba muy duro, que hacía actividades de ventas todo el día y en las noches, también durante las horas de comida; adicionalmente, trabajaba todos los fines de semana cuando los clientes potenciales tenían más disponibilidad para ir a ver las casas. Pero todo fue en vano e insistieron en reducir la mitad de las comisiones. Muy mortificado e indignado renunció en el acto. «Todos perdimos», dijo, «ellos nunca pudieron encontrar otro vendedor exitoso ni yo encontré un trabajo que me pagara lo que habría ganado con la mitad de la comisión; además, estaba disfrutando mucho esas ventas, conocía gente y aprendía mucho de