

Introducción al Liderazgo

“Le diré qué es el Liderazgo: es persuasión, y conciliación, y educación... y paciencia”

Dwight Eisenhower

"Se puede definir el liderazgo como **la influencia interpersonal** ejercida a través del proceso de la comunicación, hacia el logro de una meta o metas especificadas".

La importancia del Liderazgo:

Es casi ocioso señalar que todos los procesos históricos, tanto filosóficos, religiosos, políticos, etc., han sido generados o conducidos por líderes.

Bien se ha dicho que la misión del líder consiste en crear una Visión.

Y cuando el pensamiento de un individuo llega a convertirse en creencia de la multitud, no hay nadie que pueda contenerlo.

El Liderazgo es Influencia:

Como se ve, “un líder es aquel que tiene la capacidad de influir en el comportamiento humano”. Pero, por supuesto, el verdadero liderazgo, el que queremos reflejar aquí, no es el proceso de obligar a los demás a hacer lo que hay que hacer, sino el arte de lograr que los demás quieran hacer eso, a través de la persuasión, el ejemplo personal, etc.

El líder carismático aprovecha todas las oportunidades para enseñar, compartir valores y transmitir experiencias; vive en un entorno pedagógico, consume su energía básicamente en enseñar, motivar y persuadir. **“Su objetivo es transformar a la gente ordinaria en extraordinaria”**.

El líder, mediante el empleo de sus habilidades, conduce a su grupo hacia:

- a) El descubrimiento de sus propósitos.
- b) El establecimiento de sus objetivos.
- c) La asignación de las responsabilidades.
- d) La orientación del planeamiento.
- e) La indicación de los recursos disponibles.
- f) La prosecución continuada de la acción.
- g) La coordinación dinámica del progreso.
- h) La evaluación del progreso logrado.

Conviene señalar que, en cuanto al contexto en el que un líder debe desenvolverse, ‘no hay cualidades que garanticen un liderazgo exitoso en todas las situaciones’.

Los cuatro elementos fundamentales de un Líder:

Hay cuatro ingredientes que tienen los líderes y que sostienen su condición de tal:

1. **Constancia.** Aun cuando los líderes mismos puedan sufrir sorpresas, no le crean sorpresas al grupo. Los líderes son coherentes; mantienen el rumbo.
2. **Congruencia.** Los líderes practican lo que predicán. No hay vacíos entre las teorías que un líder propugna y la vida que lleva.
3. **Confiabilidad.** Los líderes están en su puesto cuando los necesitan. Están dispuestos a apoyar a sus compañeros de trabajo en los momentos críticos.
4. **Integridad.** Los líderes cumplen sus compromisos y sus promesas.

El Líder es un motivador:

Para poder motivar a otras personas, hay que establecer con ellas una relación excelente.

Por eso el líder debe reunir las siguientes cualidades básicas:

1. **Apertura hacia los demás y disponibilidad con respecto al**
2. **Capacidad de escuchar.**
3. **Aptitud para captar los sentimientos ajenos.**
4. **Manejo de las Diferencias.** El buen líder debe ayudar a promover la reflexión, a integrar los distintos puntos de vista y arribar a soluciones por consenso. El líder es también un ‘creador de ambientes’: y esos ambientes tienen que ser, básicamente, de cooperación y concordia.
5. **Magnetismo Personal.** "Las relaciones informales en cualquier grupo son producto de la “capacidad desnuda” de un individuo, para “convocar asentimiento”, una capacidad que nada tiene que ver con la posición, el poder, o los títulos, sino que nace de un magnetismo personal inherente".
6. **Autenticidad.** Ser auténtico es literalmente ser uno su propia autoridad, descubrir sus propias energías y deseos, y luego encontrar su propia manera de actuar sobre ellos.
7. **Capacidad de evaluación de cada persona con la que interactúa.** “Entre otras cosas, un líder debe reconocer las necesidades de sus seguidores, ayudarlos a ver cómo pueden concretar esas necesidades y darles la confianza para que puedan alcanzar esos resultados mediante su propio esfuerzo”.

Tres elementos claves para un Liderazgo eficaz:

- 1. Competencia en la tarea**, (habilidades, conocimiento, experiencia, antecedentes).
- 2. Competencia interpersonal** (habilidad social, eficacia comunicativa y poder de persuasión).
- 3. Carisma** (apariencia física, entusiasmo, humor, vivacidad, fervor y presencia de ánimo, ejerciendo un poderoso impacto en las personas y los acontecimientos).

El líder responde a nuestra necesidad humana de ser apoyados en nuestro desarrollo. Nuestra primera necesidad en la vida es que alguien nos haga hacer lo que podemos realizar

El gran escritor alemán Wolfgang Goethe expresó la misma idea de un modo algo distinto en *'Poesía y Verdad en mi Vida'*: 'Si tratáis a un hombre según lo que es, seguirá siendo lo que es, pero si lo tratáis como si ya fuera lo que debe y puede ser, se convertirá en ese hombre mejor y más grande'.

“El Liderazgo emana de la cabeza y del corazón”

Dwight Eisenhower

Motivar: La quinta esencia del Liderazgo

Una frase dice que 'no se puede encender una hoguera con un fósforo mojado'.

El líder es un motivador que genera entusiasmo y provee inspiración a un grupo.

El director de la Cruz Roja, Richard Schubert, cree que mantener buenas relaciones con los demás es fundamental para un liderazgo efectivo: 'La manera de atraer y motivar a las personas determina el éxito del líder. Sobre todo, se aplica la Regla de Oro. Ya se trate de un empleado, un cliente o un vicepresidente superior, el líder trata a los demás como quisiera que lo trataran a él. El noventa y seis por ciento de nuestro personal en los sitios de desastre es de voluntarios. Si no atraemos gente idónea y la motivamos positivamente, no podemos hacer nada'.

La creación de ideas es una de las herramientas capitales del Liderazgo

Las ideas, por supuesto, son las cartas de triunfo de un líder. La forma en que un líder saca visión del caos.

El caos nos rodea por todas partes, pero el líder sabe que el caos es el principio, no el fin; que ese caos es la fuente de energía y de impulso.

¿Cómo aprende un líder a transmutar el caos? ¿Cómo aprende no sólo a aceptar el cambio y la ambigüedad, sino a prosperar con ellos?

Líderes y Administradores

“Se puede captar rápidamente la importante diferencia que existe entre ambos conceptos pensando en un grupo de personas que se abren camino en la selva con

sus machetes. Son los productores, los que resuelven los problemas, los que cortan la maleza y limpian el camino.

Los administradores van detrás de ellos, afilando los machetes, escribiendo manuales de políticas y procedimientos, llevando adelante programas para el “desarrollo muscular”, introduciendo tecnologías perfeccionadas y estableciendo hojas de trabajo y programas remunerativos para los macheteros.

El líder es el que trepa al árbol más alto, supervisa toda la situación, y grita: “¡Selva equivocada!”.

Pero, ¿cómo suelen responder los ajetreados productores y administradores? “¡Cállate! ¡Estamos avanzando!”.

Una administración eficiente sin un liderazgo efectivo es ‘como alinear las sillas en la cubierta del Titanic’.

La administración se centra en un límite inferior: *¿cómo puedo hacer mejor ciertas cosas?* El liderazgo aborda los límites superiores: *¿cuáles son las cosas que quiero realizar?*

Con palabras del célebre experto en Management, Peter Drucker: “**Administrar es hacer las cosas bien, liderar es hacer las cosas correctas**”.

El Líder como diseñador

El liderazgo es básicamente la capacidad de ver en totalidad un proyecto, un problema o una situación, realizando una síntesis integradora de sus múltiples aspectos.

El célebre pensador inglés Edward de Bono se ha referido a esta capacidad llamándola ‘diseño’.

El diseño es, por naturaleza, una ciencia integradora, porque el diseño requiere lograr que algo funcione en la práctica. ‘No consideraríamos que un coche está bien diseñado si tuviera la mejor transmisión, los mejores asientos y el mejor motor, pero fuera difícil de conducir e imposible de controlar en carreteras mojadas. La esencia del diseño consiste en ver cómo todas las partes se articulan para desempeñarse como un todo’.

La Intuición y la sensibilidad

La intuición ayuda a precisar el enfoque, optimizar la influencia y reducir el riesgo de alienar a sus compañeros.

Captar los sentimientos de los demás no parece un acto de poder, y sin embargo, en el liderazgo actual, es de crucial importancia para alcanzar los objetivos con la mayor economía de energía.

El Líder es un proveedor de libertad

El mando como fin (autoritarismo) ha terminado, y la autoridad sólo es la utilización de una orden como un medio.

En lugar de dar órdenes, o simplemente supervisar, los nuevos líderes fijan rumbos y promueven que sus seguidores los concreten a su manera.

"El mejor de todos los líderes es el que ayuda a las personas de tal manera que, después de un tiempo, no lo necesiten... Cuando termina su trabajo, la gente dice

“esto ocurrió por sí solo”.

“En el reconocimiento de la capacidad del hombre para ejercer el autocontrol, reside la única oportunidad útil que tiene el líder de poner en juego todo el potencial de recursos profesionales”.

Un buen Líder es...

- **Firme.**

Ni blando ni duro. Y está "entre el grupo": ni arriba ni abajo. No hace cosas a la gente. Hace cosas con la gente.

- **Transformador.**

"El líder transformador registra las necesidades y las aspiraciones, ayuda a formar los valores, y por lo tanto, moviliza el potencial de nuevos seguidores".

- **Discreto.**

Elogia en público y critica en privado.

- **Sólo un Funcionario.**

Porque el liderazgo es servicio.

‘La primera responsabilidad de un líder es definir la realidad. La última es dar las gracias. En el medio, el líder es un sirviente’.

Así lo enfatizó el célebre experto en temas de dirigencia y liderazgo, Peter Drucker: "Lo más importante que debe hacer un líder es fijar la vista en la tarea y no en sí mismo. Lo importante es la tarea, el líder es sólo un funcionario".

Un buen Líder tiene:

- **Capacidad para señalar metas.**
- **Respeto por el Futuro, consideración por el Presente y comprensión del Pasado.**
- **Solvencia Intelectual.**
Capacidad para integrar y relacionar muchos datos, asociándolos para obtener un plan de acción conveniente.
- **Discernimiento.**
Para convertir en rutina lo que se preste a ello, controlar lo que pueda ser controlado, liberar y transformar en desafío lo que escape a aquellas dos condiciones.

Un buen Líder...

- **Engendra más Liderazgo.** Porque "el liderazgo debe estar presente en todos los niveles de una organización. Depende de millones de pequeñeces hechas con obsesión, consistencia y cuidado..."

- **Asume siempre la responsabilidad.** Porque...”El hombre superior se acusa siempre a sí mismo. El hombre inferior acusa a los demás” Confucio VI a.C.
- **Pide consejo.** Porque pedir consejo debería formar parte de los recursos naturales de todos los líderes.
- **Se gana la entrega de los demás.** Se puede comprar el tiempo y talento de una persona, pero su energía, lealtad y entusiasmo hay que ganarlos
- **Espera lo mejor de las personas que lo rodean.**

Los 16 artículos y ejercicios que encontrará a continuación en este capítulo están pensados para que usted pueda reflexionar sobre el Liderazgo que día a día ejerce en su organización, hacer un balance a fondo y adoptar (o no) nuevos matices que le permitan potenciar aún más su efectividad.



Las Diez Causas principales del fracaso del Liderazgo

1. La incapacidad para organizar detalles. Un liderazgo eficiente requiere capacidad para organizar y controlar los detalles. Ningún líder genuino está jamás ‘demasiado ocupado’ para hacer cualquier cosa que se le pueda pedir en su condición de líder. Cuando un hombre, ya sea en calidad de líder o de asistente, admite que está ‘demasiado ocupado’ para cambiar de planes, o para prestar atención a una emergencia, está admitiendo su incompetencia. El líder de éxito debe ser quien controle todos los detalles relacionados con su posición. Esto significa, por supuesto, que ha de adquirir el hábito de relegar los detalles a asistentes capaces.



puesto está prácticamente condenado a ver cumplidos sus temores tarde o temprano. El líder capaz entrena a suplente en quienes pueda delegar, a voluntad, cualquiera de los detalles de su posición. Sólo de ese modo un líder puede multiplicarse y prepararse para estar en muchos lugares, y prestar atención a muchas cosas al mismo tiempo. Es una verdad eterna que los hombres reciben más paga “por su habilidad para hacer que los demás trabajen” que lo que ganarían por su propio esfuerzo.

Un líder eficiente puede, a través del conocimiento de su trabajo y del magnetismo de su personalidad, aumentar en gran medida la eficacia de los demás, e inducirlos a rendir más y mejores servicios que los que rendirían sin su ayuda.

- 2. Mala disposición para prestar servicios modestos.** Los líderes están siempre dispuestos, cuando la ocasión lo exige, a llevar a cabo cualquier tipo de labor que se les pida que hagan. Que ‘el mejor de entre vosotros será el sirviente de todos’ es una verdad que todos los líderes capaces observan y respetan.
- 3. Expectativas de gratificación por “lo que saben” y no por lo que hacen con aquello “que saben”.** El mundo no paga a los hombres por lo que ‘saben’. Les pagan por lo que hacen, o impulsan a hacer a otros.
- 4. Temor ante la competencia de su gente.** El líder que teme que uno de sus seguidores pueda ocupar su

5. Falta de imaginación. Sin imaginación, el líder es incapaz de superar las emergencias, y de crear planes que le permitan guiar con eficacia a sus seguidores.

6. Egoísmo. El líder que reclama todo el honor por el trabajo de sus seguidores está condenado a generar resentimientos. El verdadero líder no exige honor alguno. Le alegra ver que los honores, cuando los hay, son para sus seguidores, porque sabe que la mayoría de los hombres trabajarán con más entusiasmo por recomendaciones y reconocimientos, que sólo por dinero.

7. **Intemperancia.** Los seguidores no respetan a los líderes intemperantes. Además, la intemperancia en cualquiera de sus diversas formas destruye la resistencia y la vitalidad de cualquiera que se deje llevar por ella.
8. **Deslealtad.** Quizá esta causa debería encabezar la lista. El líder que no sea leal con su organización y con su equipo, con quienes están por encima de él y con quienes están por debajo, no podrá mantener mucho tiempo su liderazgo. La deslealtad le señala a uno como alguien que está en el nivel del polvo que pisamos, atrae sobre su cabeza el desprecio que se merece. La falta de lealtad es una de las principales causas de fracaso en todos los terrenos de la vida.
9. **Acentuar la autoridad del Liderazgo.** El líder eficiente enseña

mediante el estímulo y no intenta atemorizar a sus seguidores. El líder que trata de impresionar a sus seguidores con su 'autoridad' entra en la categoría del liderazgo por la fuerza. Si un líder lo es de verdad, no necesitará anunciarlo, a no ser mediante su conducta, es decir, con su simpatía, comprensión y sentido de la justicia, y demostrando, además, que conoce su trabajo.

10. **Insistir en el título.** El líder competente no necesita 'títulos' para obtener el respeto de sus seguidores. El hombre que insiste demasiado en su título, generalmente no tiene mucho más en qué apoyarse. Las puertas de la oficina de un verdadero líder permanecen abiertas para todos aquellos que deseen entrar, y su lugar de trabajo está tan libre de formalidad como de ostentación.



Aplicando las nuevas Fórmulas a mi Organización

1. ¿Se siente usted identificado en alguno de los puntos mencionados en el artículo como las 10 causas principales del fracaso del Liderazgo?

2. ¿Cómo cree que de aquí en más podría mejorar su liderazgo en el día a día?

3. ¿Qué resultados piensa usted que podría alcanzar con ese cambio?

¿Cómo ser un Número Uno?

Convengamos que la tarea de llevar adelante una empresa no se presenta como una tarea fácil en este principio de siglo.

Las variables que hay que dominar son cada vez más numerosas y a la vez más complejas.

Tengamos en cuenta también que el empresario muchas veces se encuentra con la inseguridad que la soledad de la toma de decisiones le genera.

Es nuestra intención que en este artículo releamos juntos un texto que nos va a ayudar a “encausar” nuestros pensamientos y motivarnos para seguir el camino de la búsqueda de lo mejor para nuestra organización y nuestra gente.

Aprovechemos y reflexionemos con este texto histórico escrito por Vince Lombardi, considerado una leyenda y uno de los motivadores más grandes de la historia, hacedor de grandes estrellas del fútbol americano. Lombardi fue coach de los Green Bay Packers, y nos dejó un legado que tal vez nos dé la fuerza necesaria para que esas promesas que nos hacemos a nosotros mismos, las podamos mantener, y cumplir, sin tener que probarnos nada, con la convicción total de que podemos lograr todo lo que nos proponemos en la vida, con sólo tomar la decisión de hacerlo.

Lombardi decía:

“Ganar no es algo momentáneo, es algo permanente. Uno no gana de vez en cuando, uno no hace las cosas bien a veces, uno hace las cosas bien siempre”. Ganar es un hábito y, lamentablemente, también perder.



No hay cabida para un segundo lugar. En mi juego, sólo existe un lugar: el primero. He terminado en segundo lugar dos veces desde que estoy en Green Bay, y no quiero volver a terminar segundo nunca más. **Hay un juego para el segundo lugar, pero es un juego de perdedores, jugado por perdedores.**

El americano siempre ha mostrado entusiasmo por ser el primero en todo, y por ganar, y ganar, y ganar.

Cada vez que un jugador de fútbol ingresa a la cancha, tiene que jugar poniendo todo el cuerpo: desde la planta de los pies hasta la cabeza.

Interviene cada parte del cuerpo. Algunos juegan con la cabeza, y está bien. Uno debe ser inteligente para ser el primero en cualquier actividad a la que se dedique. Pero lo más importante es que debemos jugar con el corazón, con cada fibra del cuerpo. Si uno tiene la suerte de encontrarse con alguien que use la cabeza y el corazón, esa persona nunca va a salir segunda.

Estar a cargo de un equipo de fútbol no se diferencia en nada de dirigir cualquier otra clase de organización, ya sea, un ejército, un partido político o una empresa.

Los principios son los mismos. La mira está puesta en ganar, en derrotar al otro. Tal vez suene duro o cruel. Yo creo que no.

Es una realidad que el hombre es competitivo, y que en los juegos más competitivos intervienen los hombres que más compiten, y es por eso que están allí: para competir. Una vez que ingresan al juego, deben conocer las reglas, los objetivos. El propósito es ganar limpiamente, como es debido y

siguiendo las reglas, pero ganar.

A decir verdad, nunca conocí a alguien respetado por su trabajo que, a la larga, en lo más profundo de su corazón, no aprecie el trabajo intenso, la disciplina. Todo hombre bueno desea disciplina y enfrentar la cruel realidad que implica un combate cuerpo a cuerpo.

No digo esto porque crea en la naturaleza “bruta” del hombre o en que el hombre tenga que ser una persona in-

sensible para competir. Creo en Dios y en la decencia del ser humano.

Sin embargo, creo firmemente que la hora más preciada de cualquier hombre -el mayor logro de todo aquello que considera importante- **es cuando, después de haber trabajado hasta el cansancio por una buena causa, se recuesta en el campo de batalla, agotado y victorioso.”**



BIP, BIP

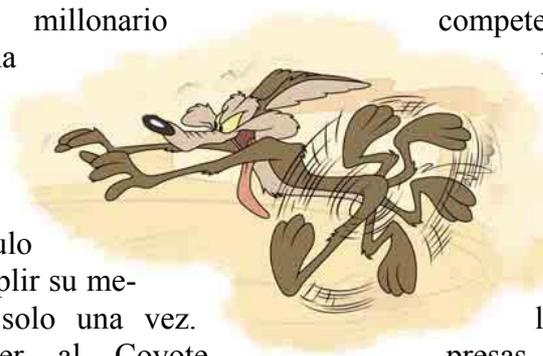
Muchos de nosotros hemos crecido viendo decenas de capítulos de dibujos animados en los cuales "El Coyote" luchaba con fanatismo por su objetivo (comerse al "Correcaminos"), sufriendo en cada intento la pésima calidad de los productos ACME.

El año pasado, un millonario americano pagó una cuantiosa suma de dinero para que Chuck Jones el mítico animador de cartoons, permitiera -en un capítulo privado- al Coyote cumplir su meta, aunque fuese tan solo una vez. ¿Quién no quiso ver al Coyote engullirse al Correcaminos? ¡Vamos hablemos sinceramente!

Pero... más allá de lo anecdótico hay algo para aprender... La creatividad que una y otra vez el Coyote pone en práctica para hacerse con la suya (siempre desarrollando con anticipación una minuciosa planificación) y la entereza de volver a intentarlo, luego de la caída más impresionante o de la explosión más mortífera. ¿No es un ejemplo?

¿Somos nosotros en nuestra empresa como el Coyote? ¿Volvemos a la carga una y otra vez, o bajamos los brazos en cada oportunidad que se nos presenta una dificultad? ¿Vemos siempre el vaso medio vacío o medio lleno?

Alberto Pochintesta el CEO de May Trading nos ha enseñado que las empresas van y vienen y la gente queda, Arie de Geus en su "Empresa Viviente" nos demuestra como los empresarios y emprendedores sobreviven con su creatividad a la extinción de las empresas. La creatividad es la que le permite al empresario buscar una y otra vez la mejor salida, en los momentos más difíciles cuando parece que ya no existe una salida.



La creatividad es la magia que genera esa idea maravillosa que tal vez cambie el rumbo de su negocio en los próximos cinco años o en un instante ponga a su favor lo que hasta hoy ha asegurado que estaba en su contra.

Vivimos momentos difíciles (recesión, competencia feroz, crisis que parecen terminales, etc.) y no se visualizan tiempos mejores en los que podamos descansar, muy por el contrario, la globalización y otras sorpresas interesantes se están

abatando con fuerza sobre nuestros mercados como un premio para el flexible y creativo y a la vez un castigo para el homeostático. Si nos toca hoy la difícil tarea de estar al frente de una organización, debemos con creatividad enfrentar y buscar una solución favorable a esos nuevos, constantes e importantes cambios, tal vez una reconversión, tal vez un redireccionamiento para estabilizar la empresa y nuevamente insertarnos en el camino del crecimiento continuo. Es por esto, que ahora y en el futuro, más que nunca debemos "echar mano" a la creatividad. No pensemos en análisis complejos, **la creatividad es algo natural**, no es más que un mecanismo que se dispara una vez que se agrupan todas las variables que hacen a la necesidad: tomar una decisión, definir un rumbo, planificar una estrategia. La experiencia, el conocimiento del mercado, de los recursos humanos y el sentido común se encuadran y generan un resultado basado en la data que poseemos.

Es verdad que es difícil crear cuando estamos inmersos en la rutina.

Seguramente usted ha llevado a su empresa a lo largo de los años hasta

donde esta hoy, con más o menos problemas, y esté seguro de que no existe obstáculo tan grande como para dejar de hacerlo. Hoy en día debemos aplicar la creatividad al combinar la estrategia comercial con la estructura organizacional y mantener ese delicado equilibrio que permitirá el mejor desempeño de la organización siempre a fuerza de nuevas ideas.

Piense en ello, tal vez tenga que tomar un poco de distancia con respecto a los problemas u obstáculos que se le presente en estos días, reflexione lejos de su lugar de trabajo, relájese, respire hondo, camine mucho, ponga en blanco su mente y verá como aparecerá la mejor manera de sortear estos inconvenientes. Eso si, por favor no utilice productos ACME!



Aplicando las nuevas Fórmulas a mi Organización

1. ¿Considera que en su empresa se fomenta la creatividad de la gente?

2. ¿Se valida, motiva y apoya al personal de su empresa que busca con creatividad una salida donde parece no haberla?

3. ¿Se toma usted cada semana un tiempo para reflexionar y hacer un balance de cómo van las cosas y redefinir sus Planes y Estrategias?

Anticipación, Innovación y Excelencia

Dos acorazados asignados a la escuadra de entrenamiento habían estado de maniobras en el mar con tempestad durante varios días. Yo servía en el buque insignia y estaba de guardia en el puente cuando caía la noche. La visibilidad era pobre, había niebla, de modo que el capitán permanecía sobre el puente supervisando todas las actividades.

Poco después de que oscureciera, el vigía que estaba en el extremo del puente informó: "Luz a estribor".

"¿Rumbo directo o se desvía hacia popa?", gritó el capitán. El vigía respondió "Directo, capitán", lo que significaba que nuestro propio curso nos estaba conduciendo a una colisión con aquel buque.

El capitán llamó al encargado de emitir señales.

"Envía este mensaje: Estamos a punto de chocar, aconsejamos cambiar 20 grados su rumbo".

Llegó otra señal de respuesta: "Aconsejamos que ustedes cambien 20 grados su rumbo".

El capitán dijo: "Contéstele: Soy capitán, cambie su rumbo 20 grados".

"Soy marinero de segunda clase -nos respondieron-. Mejor cambie su rumbo 20 grados". El marinero ya estaba hecho una furia. Espetó: "Contéste: Soy un acorazado. Cambie su rumbo 20 grados".

La linterna del interlocutor envió su último mensaje: "Yo soy un faro".

Cambiamos nuestro rumbo.

Cuántas veces nos habremos encontrado con una situación similar en la conducción de nuestra empresa. Estamos convencidos de algo y vamos hacia delante muchas veces sin tomar los recaudos necesarios o contar con todos los datos

para tomar la decisión. Hasta que nos chocamos con la realidad y recién ahí tomamos conciencia. Generalmente después del golpe, con los daños que este ocasionó.

La organización que tendrá éxito en los próximos años se caracterizará por manejar con éxito tres variables:

Anticipación, Innovación y Excelencia.

La **Excelencia** es el tercer vértice del triángulo del éxito porque es el fundamento de este nuevo siglo que ya estamos recorriendo.

Hasta hoy, las empresas que manejan la Excelencia habían centrado en ella su ventaja competitiva. De ahora en adelante éste será solamente el precio que tendrán que pagar para poder ofrecer (con posibilidades competir) sus productos y servicios. **Sin importar el tamaño de la organización, el resultado tiene que ser excelente.** Si no buscamos la Excelencia, la calidad, el aprendizaje continuo, el mejoramiento constante de los procesos quedaremos fuera del juego rápidamente.

La **Innovación** es la manera en que buscamos la ventaja competitiva. Lo que nos va a diferenciar del resto. Japón desde hace ya muchos años con la ayuda del Dr. Deming logró unir la Innovación con la Excelencia. Los resultados están a la vista.

Debemos convencernos de que la supervivencia y el crecimiento de nuestra empresa será proporcional a nuestro desempeño, dirigiendo en medio del constante movimiento, del constante cambio. Sin embargo la Excelencia y la Innovación solas no serán suficientes para competir con éxito.

La **Anticipación** nos permitirá estar en el lugar correcto en el momento oportuno y gracias a tener un producto o



servicio Excelente e Innovador podremos competir con buenas chances de ganar y a la vez posicionar nuestra empresa (la llave para ganar en el mediano plazo). **Con la Anticipación podremos predecir las necesidades de nuestros clientes**, innovar los productos o servicios adaptándolos a sus requeri-

mientos y entonces: **VENDER MÁS.** El ejemplo citado al comienzo, una anécdota real contada por Frank Koch un marino americano, muestra una situación similar a la obstinación y a la poca flexibilidad que nos ha llevado tantas veces a equivocarnos y a sufrir duros golpes. Pensemos en ello.



Aplicando las nuevas Fórmulas a mi Organización

1. ¿Cómo maneja usted en su empresa las tres variables que caracterizan a las organizaciones con posibilidades de competir en los exigentes mercados de hoy?

A. La Anticipación.

B. La Innovación.

C. La Excelencia.

¿Será real lo que estamos pensando?

Leamos con atención las siguientes profesías:

- “Las computadoras en el futuro llegarán a pesar no más de 1.5 toneladas”. (Revista Mecánica Popular al pronosticar el futuro de las computadoras en 1949).
- “La caja inalámbrica de música no tiene ningún valor comercial imaginable. ¿Quién pagaría por un mensaje que se envía sin destinatario en particular?” (Davis Sarnoff Associates cuando le propusieron invertir en desarrollar la radio en 1920).
- “Me siento feliz de que Clark Gable sea quien va a fracasar y no Gary Cooper”. (Gary Cooper en el momento de rechazar el protagónico en “Lo que el viento se llevó”).
- “64k debe ser suficiente para cualquiera”. (Bill Gates en 1981).

Modelos mentales incorrectos, paradigmas o simplemente datos erróneos. Innumerables veces los ponemos en nuestra cabeza y convivimos con ellos sin poder escaparles, ya que es lo que decidimos. Es la idea que nos hicimos al respecto y no se nos pasa ni remotamente pensar que estemos equivocándonos.

¿Cuántas veces nos habrá ocurrido esto en el momento de tomar una

decisión en nuestra empresa?

Hay infinidad de frases como las que leímos anteriormente, dichas por especialistas e incluso verdaderos genios en sus materias, pero que no veían el potencial de desarrollo en el tiempo de ciertos productos o emprendimientos. Ni siquiera la utilidad que iban a representar para la humanidad. Pero también como contraparte hubieron otros que no se quedaron con la última palabra y sin importarles que los dichos vinieran de quien vinieran, llegamos a tener hoy (gracias a ellos) computadoras que entran en la palma de una mano, comunicaciones sin límites al instante a cualquier lugar del mundo (por remoto que sea) y miles de productos que utilizamos en el día a día sin darnos cuenta de que hace pocos años formaban parte de las historias de ciencia ficción.

Esto fue posible gracias a los que creyeron que se podía.

Tanto en situaciones que ocurren cotidianamente en nuestra empresa y que nos obligan a tomar decisiones, así como también en oportunidades de negocios que se nos presenten, recordemos algunas de estas frases que leímos al principio y pensemos si no estaremos cayendo en lo mismo.

Estudiemos una y otra vez si las ideas que tenemos con respecto a nuestros productos, a nuestros servicios, a nuestro posicionamiento (como empresa, como profesionales, independientes o como ejecutivos) **y con respecto a la competencia** es real o es una imagen creada por nosotros y alimentada (también por nosotros) en el tiempo.



Tal vez no sea real, tal vez sea mejor de lo que pensamos y si es peor (y podemos descubrirlo y enfrentarlo) tomemos ya! las medidas del caso. Es común encontrar empresas que “creen” que son más que su competencia (en muy pocos casos lo son), “están convencidos” de que su competencia no se mueve, que se quedó en el tiempo, que no son de temer, que no les interesa una mayor participación de mercado y poco a poco, con estos convencimientos se van metiendo solos en un callejón sin salida. “¿Para qué voy a innovar, a promocionar, a publicitar, a buscar nuevos mercados, nuevos segmentos de clientes, (para qué voy a gastar!!) si ya la gente nos percibe como los mejores?”

Los líderes del mercado en cada rubro, sea cual sea el negocio, no piensan así. Saben que hoy en día es cada vez más difícil mantener una ventaja competitiva. **Si tenemos el mejor producto**, la competencia puede igualarlo y mejorarlo, **si tenemos el mejor precio**, la competencia puede bajarlo (e incluso puede venderlo perdiendo dinero solo para ganarnos el mercado), **la estructura, la atención, el servicio; todo puede ser mejorado y superado en algún momento.** Por esta razón es que

no podemos “dormirnos en los laureles” con ideas equivocadas, con datos erróneos.

Las preguntas que deberíamos formularnos hoy son:

- ¿Cuáles son mis modelos mentales, mis paradigmas con respecto a las diferentes situaciones de gerenciamiento que se presentan diariamente en mi organización?
- ¿Estoy analizando la situación desde un único punto de vista o trato de tener una “Visión Sistémica” del problema?
- ¿Poseo toda la información necesaria para avalar lo que estoy pensando con respecto a la situación o al producto sobre el que estoy opinando, diciendo o desarrollando?
- ¿Consultamos lo suficiente con gente que tenga la misma o más experiencia que nosotros al respecto?

Con seguridad estas preguntas nos ayudarán a tomar mejores decisiones en el momento de analizar cada situación desde distintas perspectivas.



Aplicando las nuevas Fórmulas a mi Organización

1. ¿ Cuáles son sus modelos mentales, sus paradigmas con respecto a las diferentes situaciones de gerenciamiento que se presentan diariamente en su organización?

2. ¿Está analizando la situación desde un único punto de vista o trata de tener una “Visión Sistémica” de los problemas?

3. ¿Posee toda la información necesaria para avalar lo que está pensando con respecto a la situación servicio o producto sobre el que está opinando?

4. ¿Consulta lo suficiente con gente que tenga la misma o más experiencia que usted al respecto?

Realidades para tener en cuenta en épocas de profundas crisis

Es evidente que la forma de hacer negocios ha cambiado, más allá de la situación depresiva de los mercados (y de los consumidores) cada día hay más productos y servicios para satisfacer una misma necesidad. Sobrevivir sabemos que no es tarea fácil y menos para el empresario que no se ha dado cuenta que las reglas de juego no paran de cambiar.

Como en todos los órdenes de la vida, están los que se dan cuenta de los cambios e implementan lo necesario para enfrentarlos y a la vez aprovechar la oportunidad que a ellos puede venir ligada. Los que ven la necesidad y pese a esto no cambian y los que ni siquiera se dan cuenta de que la situación recesiva global de este 2002 nos va a tocar a todos tarde o temprano en algún país de Latinoamérica.

El que no implementa cambios radicales está quedando en el camino. Sin excepciones.

Reflexionemos juntos sobre algunas realidades empresariales de esta nueva década que estamos con tanto esfuerzo y hasta sufrimiento comenzando a recorrer...

La competencia es cada vez más inteligente y se mueve a gran velocidad. La capacidad de respuesta a los requerimientos del mercado (aunque estos sean muy pobres) que se traduzca en el desarrollo de habilidades en la empresa para alcanzar ventajas competitivas sostenibles sobre la competencia es tan importante como un producto o servicio único por sus características.

Las Alianzas Estratégicas son de vital importancia para poder competir y lograr crecimiento. Hay que “tirarse a la piletta” y no tener miedo. Es preferible unir fuerzas, experiencias, cono-

cimientos del mercado, a tener que “bajar la cortina”. No importa el tamaño de las empresas en una Alianza. Una gran empresa puede unirse a una Pequeña o a una Mediana. Lo importante es que ambas partes agreguen valor a la Alianza para estructurar en conjunto una organización más competitiva.

Extraer rentabilidad de la información es una de las metas. El valor de la información que posee una empresa no reside en la cantidad sino en la calidad

de la misma, en la Era de la Tecnología y de la Información no gana quien tenga más datos sino quien sepa utilizarlos y extraer lo mejor de ellos. La información de una empresa constituye en la actualidad (junto con su gente) el activo más importante.

El más hábil “se come” al menos hábil. A diferencia de hace unos años cuando el más grande se “comía” a los más pequeños, el mundo está cambiando y las empresas grandes buscan cada vez más la flexibilidad y rapidez de la Pequeña y Mediana Empresa, muchas veces para dejar en sus manos alguna de sus áreas de negocios, lentas y burocratizadas.

El mercado es definitivamente de los innovadores. La innovación, el desarrollo y la investigación se ha convertido en un elemento que ninguna empresa puede dejar de lado si desea crecer, mejorar su posicionamiento y ganar una mayor participación de mercado.

Con la globalización de los mercados las empresas se ven obligadas a ofrecer nuevos y mejores productos como resultados de procesos óptimos e innovadores y a través de una comercialización que responda a las expectativas del



cliente quien ha roto con estructuras caducas. Existe hoy casi “escondido” detrás de la recesión y la crisis, un nuevo consumidor. ¿Podemos todavía venderle los mismos productos y servicios que le “despachábamos 10 años atrás? ¿Vendrá hasta nosotros a pedirnos por favor que le vendamos?

La innovación es un proceso que involucra varias etapas: entre éstas el reconocimiento de la oportunidad para realizar la innovación, la formulación de la idea, la solución del problema, la ejecución del proyecto y la difusión de la solución. La innovación no es ni más ni menos que el conocimiento aplicado en busca de la satisfacción del cliente y obviamente la rentabilidad de la organización.

Los clientes que vuelven “sostienen” a la empresa. La necesidad de cautivar al cliente cada día es mayor y pese a que se han gastado ríos de tinta escribiendo sobre el tema la verdad es que la mayoría de las empresas dejan para lo último (“por razones de presupuesto”) todo esfuerzo que tenga como objetivo final trabajar en pos de la satisfacción del mismo.

El estudio pormenorizado de la información que aportan los clientes y principalmente del 80-20, debe ser el punto de partida de nuestra nueva Estrategia

Comercial. No necesitamos clientes que nos hacen gastar más de lo que nos dejan de rentabilidad. La receta no es ningún misterio, se logra fidelizar al cliente desarrollando habilidades en la empresa que tomen muy en cuenta su puntos de vista y lo traduzcan en factores que satisfagan los requerimientos del mismo.

El liderazgo y la motivación, una llave imprescindible para alcanzar el éxito. El reconocimiento y la motivación a la gente son indispensables para el funcionamiento de cualquier organización.

Facilitan el proceso de cambio y propician un ambiente de logros de los objetivos del negocio.

Sin duda, uno de los aspectos más importantes y básicos para que una empresa pueda alcanzar un nivel de competitividad como la que estos tiempos requieren es la posibilidad de integrar eficientemente los recursos humanos con los físicos y financieros.

La Calidad de los productos o servicios de cualquier empresa esta sustentada hoy en la capacidad de mantener operando establemente sus sistemas de trabajo y para lograrlo se necesita contar con personas capacitadas y fundamentalmente motivadas para hacer el mejor trabajo.



Aplicando las nuevas Fórmulas a mi Organización

1. ¿Conoce usted como se mueve su competencia?

2. ¿Siente que en su empresa verdaderamente se “extrae” rentabilidad de la información? ¿Por qué? ¿De qué manera?

3. ¿Nota usted cómo el grado de compromiso de su gente aumenta el valor agregado de sus productos o servicios?

4. ¿Sabe usted cuáles son los clientes que sostienen a su empresa?

Estrategias para sobrevivir en la “selva empresarial”

El objetivo de toda empresa es liderar el segmento de mercado en el cual centra su actividad, pero para ello **debe disponer de ventajas competitivas que la hagan distinta de su competencia.**

Se plantea entonces la pregunta de cómo diferenciarse de los demás para tratar de ser más competitivos. Podemos tratar de conseguirlo a través del

precio. Esto funcionaría siempre que contemos con unos elementos que influyan en el precio de nuestro producto o servicio que no puedan ser copiados por nuestra competencia, ya que de lo contrario, corremos el riesgo de que una nueva em-

presa se instale con un precio igual o inferior. Esto nos obligaría a bajar el precio, y así sucesivamente hasta llegar a unos márgenes que pongan en peligro la supervivencia de ambas empresas. Tampoco podemos pensar en bajar el precio a cuenta de mermar la calidad de nuestro producto o servicio, pues en este caso corremos el riesgo de deteriorar la imagen de nuestro principal activo en el mercado, lo que acabará afectando a nuestras ventas.

Si estamos pensando en actuar sobre los factores internos de la empresa, sobre cada una de las partes en las que la empresa actúa hasta vender el producto o brindar el servicio final: en la forma en que se utilizan los recursos, ya sean materiales o humanos, una gestión más eficaz, etc., esto redundará en la mejora de su calidad. **Se trata de estar constantemente mejorando, perfeccionando, innovando, se trata de estar abierto a nuevos cambios en la gestión de los recursos** que redunden en una mejora continua de la organización de nuestra empresa.



Si, por el contrario, tratamos de actuar sobre los factores externos, los que actúan en el mercado o los que influyen en nuestros productos o servicios, la mejor fórmula es diferenciarnos de la competencia: en la manera de encarar la publicidad, en la forma de promocionarnos, en el servicio de post-venta, en la generación de mayor valor a los clientes.

Para seguir generando valor y no perder competitividad **es necesario evitar el estancamiento, analizando los cambios que se van produciendo en el mercado y su entorno**, y manteniendo la agilidad necesaria para responder ante los cambios adaptando

la estructura de nuestra empresa, pero existen diversos factores que a veces impiden una respuesta eficaz a estos cambios: por ejemplo, el sentimiento de ‘estar acomodados’, la desconfianza, la mentalidad tradicionalista, etc.

Estos factores no se suelen dar, curiosamente, en las nuevas empresas que acaban de llegar al mercado y que han analizado la situación del mismo, y están preparadas para conquistarlo. Estas empresas no tienen ya un saber desarrollado, creencias, experiencias, el acceso al capital, etc.; sin embargo, tienen como principal activo el potencial humano o dicho de otra manera, el conocimiento de su personal, y una visión abierta hacia los cambios que se están produciendo a su alrededor.

En conclusión: en cualquier empresa, la estrategia de crecimiento debe estar enfocada teniendo en cuenta el entorno dinámico en el que se mueve, es decir, estar preparada para el cambio, y por otro lado, buscar elementos diferenciales con respecto a la competencia, bien sea en los factores endógenos o en

los externos que los haga difícilmente imitables, por lo tanto, se trata de profundizar en las ventajas competitivas de que dispone la empresa.

Para que cualquier empresa, comercio, negocio o profesional independiente no se quede obsoleto y mantenga su rentabilidad, y por ende su competitividad, debe estar continuamente adaptándose a la realidad. Pero hay que hacerlo de forma activa, y antes de que lo haga la competencia, cuando reaccionemos puede que sea tarde, lo que indica la importancia de ir detectando oportunidades, cambios, en el entorno cambios en

los mercados, utilizando la creatividad como herramienta que nos permita elaborar nuevas ideas en base a datos ciertos y precisos. En definitiva: **es fundamental involucrar al personal de la empresa a participar de un proceso de generación de ideas que permita adaptarse al entorno cambiante y complejo de la actualidad.**

Y las empresas de hoy, sobre todo en Latinoamérica, necesitan, antes que grandes capitales e incluso grandes ideas, estrategias inteligentes que les permitan adaptarse ‘a los cambios que presenta la realidad’.



Aplicando las nuevas Fórmulas a mi Organización

1. ¿De qué manera piensa usted que puede acceder hoy a una mayor participación de mercado aunque éste se haya disminuido considerablemente?

2. ¿Considera usted que en su empresa existe un alto grado de creatividad al servicio de enfrentar las vicisitudes que se generan constantemente por el continuo cambio de las “leyes de juego” que genera el mercado?

3. ¿Cuál fue la última idea transformadora que se aplicó en su empresa y qué cambios positivos generó?

Las verdaderas prioridades en la vida

Vivimos tiempos turbulentos, en lo económico, lo político y lo social. Desde el 11 de Setiembre del 2001 parece que todo se hubiese resquebrajado más de lo que estaba hasta ese momento. Latinoamérica vive hoy una profunda crisis.

Empresas que cierran y despidos masivos parece ser una característica de esta nueva década, y es más que nunca en estos momentos donde el líder tiene que "salirse de los problemas" y poder ver más allá.

Por su bien y el de los suyos (su familia, sus empleados, sus proveedores y sus clientes).

Son momentos para respirar profundamente, y reflexionar sobre lo verdaderamente importante y el orden de prioridades que debería regir en nuestras vidas.

En un discurso a los graduados de una Universidad americana hace varios años, el ex presidente de Coca Cola Bryan Dyson habló sobre relación entre el trabajo y los compromisos, y dijo:

-“Imaginen la vida como un juego en el que ustedes hacen malabarismos con cinco bolas que arrojan al aire. **Son: el trabajo, la familia, la salud, los amigos y el espíritu. Pronto se darán cuenta de que el trabajo es una bola de goma. Si se cae, rebota.**

Pero las otras cuatro bolas: familia, salud, amigos y espíritu, son de vidrio. Si dejan caer una de esas, van a quedar irrevocablemente dañadas. **Nunca volverán a ser las mismas.**

Compréndanlo y busquen el equilibrio en la vida. ¿Cómo?



No disminuyan su propio valor comparándose con los otros. Es porque somos todos diferentes, y cada uno de nosotros es especial. No fijen sus objetivos en razón de que los otros consideren importante. Sólo ustedes están en condiciones de elegir qué es lo mejor para ustedes. No den por supuestas las cosas más queridas del corazón.

Apéguese a ellas como a la vida misma, porque sin ellas la vida carece de sentido. No dejen que la vida se les escurra entre los dedos por vivir en el pasado para el futuro.

Si viven un día a la vez, vivirán **TODOS** los días de su vida.

No abandonen cuando todavía son capaces de un esfuerzo más. Nada termina hasta el momento en que uno deja de intentar. No teman en admitir que no son perfectos. Ese es el frágil hilo que nos mantiene unidos.

No teman enfrentar riesgos. **Es corriendo riesgos que aprendemos a ser valientes.**

No corran tanto por la vida que lleguen a olvidar no sólo donde han estado sino también adónde van.

No olviden que la mayor necesidad emocional de una persona es la de sentirse apreciado. No teman aprender. El conocimiento es liviano, es un tesoro que se lleva fácilmente.

No usen imprudentemente el tiempo o las palabras. No se pueden recuperar.

La vida no es una carrera, sino un viaje, que debe ser disfrutado a cada paso.

Ayer es historia, mañana es misterio y **hoy** es un regalo, por eso se lo llama **Presente.**



Aplicando las nuevas Fórmulas a mi Organización

1. ¿Cuáles son sus prioridades hoy en la vida?

2. ¿Qué Reflexiones le genera la lectura de este artículo?

3. ¿Cuál cree usted que es realmente la mayor necesidad emocional de una persona?

Alguien nos ha pateado la vaca

Dicen que una vez...un maestro de la sabiduría paseaba por un bosque con su fiel discípulo, cuando vio a lo lejos un sitio de apariencia pobre, y decidió hacer una breve visita al lugar.

Durante la caminata le comentó al aprendiz sobre la importancia de las visitas, el conocer nuevas personas y las oportunidades de aprendizaje que surgen a través de estas experiencias.

Llegando al lugar constató la pobreza del sitio, los habitantes, (un matrimonio y sus tres hijos), la casa de madera, vestidos con ropas sucias y rasgadas, sin calzado.

Entonces se aproximó al señor, (aparentemente el padre de familia) y le preguntó:

-En este lugar no existen posibilidades de trabajo ni centros comerciales. ¿Cómo hace usted y su familia para sobrevivir aquí? El señor calmadamente respondió:

-Amigo mío, **nosotros tenemos una vaquita que nos da varios litros de leche todos los días.** Una parte de este producto lo vendemos o lo cambiamos por otros alimentos en la ciudad vecina y con la otra parte producimos queso y manteca para nuestro consumo.

Y es así... como vamos sobreviviendo.

El sabio agradeció la información, contempló el lugar por un momento, luego se despidió y se marchó.

En medio del camino, volteó hacia su fiel discípulo y le ordenó: **-Busque la vaquita, llévela al precipicio de allí en frente y empújela al barranco.**

El joven vio al maestro con espanto y le cuestionó el hecho. Sobre todo porque la vaquita era el único medio de subsistencia de esa familia. Mas como percibió el silencio absoluto del ma-

estro, cumplió temeroso la orden y empujó la vaquita por el precipicio, viéndola despeñarse y morir.

Aquella escena quedó grabada en la memoria de aquel joven durante mucho tiempo.

Años después, el discípulo resolvió dejar a su maestro y regresar a aquel lugar para contarle todo a la familia, pedir perdón y ayudarlos.

Así lo hizo, y a medida que se aproximaba al lugar vio todo muy bonito, con árboles floridos, todo habitado, con un automóvil

en el garaje de una gran casa recién construida, llena de niños jugando en el hermoso jardín.

El joven se sintió triste y desesperado, imaginando que aquella humilde familia hubiese tenido que vender el terreno para sobrevivir. Aceleró el paso y llegando allá, fue recibido por un señor muy simpático. El joven preguntó por la familia que vivía ahí hace unos cuatro años, el señor respondió que seguían viviendo ahí.

Consternado, el joven entró corriendo a la casa y confirmó que era la misma familia que visitó hace algunos años con el maestro. Elogió el lugar y le preguntó al señor: -¿Cómo hizo para mejorar este lugar y cambiar radicalmente su vida y la de su familia ?

El señor entusiasmado le respondió:

-Nosotros teníamos una vaquita, pero un día se cayó por el precipicio y murió, de ahí en adelante **nos vimos en la necesidad de hacer otras cosas y desarrollar otras habilidades que ni siquiera sabíamos que teníamos.**

Así, es que alcanzamos la prosperidad que sus ojos vislumbran ahora...

Definitivamente como en la historia que



contamos en este artículo “alguien nos ha pateado la vaca”, es por eso que hoy más que nunca tenemos que serenarnos, concentrarnos en nuestras habilidades y

trabajar mucho para encontrar las oportunidades que se desprendan de la crisis que podamos estar viviendo.



Aplicando las nuevas Fórmulas a mi Organización

1. ¿Qué acciones considera usted que puede llevar adelante en su empresa para que sientan que están “pateando la vaca”?

2. ¿Qué reflexiones puede extraer del artículo que puedan ser útiles para aplicar en su empresa?

Pensando en quemar las Naves.

Antes del año 335 A. C., al llegar a la costa de Fenicia Alejandro Magno debió enfrentar una de sus más grandes batallas.

Al desembarcar, comprendió que **los soldados enemigos superaban en cantidad, tres veces, a su gran ejército.**

Sus hombres estaban atemorizados y no encontraban motivación para enfrentar la lucha; habían perdido la fe y se daban por derrotados. El temor había acabado con aquellos guerreros invencibles.

Cuando Alejandro Magno hubo desembarcado a todos sus hombres en la costa enemiga, **dio la orden de que fueran quemadas todas sus naves.**

Mientras los barcos se consumían en llamas y se hundían en el mar, reunió a sus hombres y les dijo: Observen cómo se queman los barcos.... Esa es la única razón por la que debemos vencer, ya que si no ganamos, no podremos volver a nuestros hogares y ninguno de nosotros podrá reunirse con su familia nuevamente, ni podrá abandonar esta tierra que hoy despreciamos. **Debemos salir victoriosos en esta batalla, ya que sólo hay un camino de vuelta y es por mar.**

“Caballeros, cuando regresemos a casa, lo haremos de la única forma posible, en los barcos de nuestros enemigos”.

Cuántas veces la falta de fe, el temor y la inseguridad, el estar atado a lo seguro

nos priva de conseguir nuevos éxitos, nos hace renunciar a los cambios, nos hace renunciar a los sueños, nos hace negar los anhelos y las metas que están grabadas en lo más profundo de nuestros corazones.

Cuántas veces la seguridad de poseer algo nos hace renunciar a la posibilidad de conseguir mucho más; cuántas veces lo que tenemos fácilmente a nuestro alcance nos impide crecer, haciendo que la seguridad se convierta en mediocridad, en fracaso y monotonía.

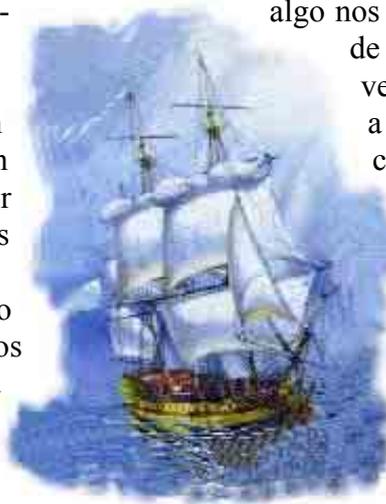
Debemos saber que perseverando todo puede lograrse.

Que el amor y la fe nos dan la fuerza necesaria para obrar milagros en nuestras

vidas si así lo deseamos. **Que las personas perseverantes inician su éxito donde otras acaban por fracasar.** Que ningún camino es demasiado para un hombre que avanza decidido y sin prisas, teniendo claro sus objetivos.

El ejército de Alejandro Magno venció en aquella batalla, regresando a su tierra a bordo de los barcos conquistados al enemigo.

Los mejores empresarios no son aquellos que han esperado las oportunidades, sino **quienes las han buscado** y las han aprovechado a tiempo; quienes han asediado a la oportunidad, quienes la han conquistado.



Aplicando las nuevas Fórmulas a mi Organización

1. ¿Qué acción representaría para su empresa “Quemar las Naves”?

2. Reflexiones de la lectura del artículo que podría aplicar en su empresa.

Los Pequeños Grandes detalles

Durante una fiesta en la ciudad de París a fines de 1865, el escultor **Frédéric Auguste Bartholdi** y su anfitrión **Edouard-Renee de Laboulaye**, concibieron la idea de que Francia debía obsequiarle a Estados Unidos un monumento para su centenario en 1876.

En 1871 Bartholdi visitó América buscando inspiración y ayuda. Antes de que su nave atracara en el puerto de New York, él había acabado sus primeros bocetos para una estatua colosal de más de 90 metros de altura.

La innovación importante del maestro francés era construir un "caparazón" de finas placas alrededor de una estructura de acero robusto para "darle vida" a la obra de casi 225 Toneladas.

El equipo de Bartholdi trabajó más de 300 hojas de cobre a mano para terminar el caparazón. La estructura interna fue supervisada por **Alexandre Gustav Eiffel**, que construiría más adelante la gran torre de París.

Volando hoy sobre la estatua de la Libertad se pueden observar con asombro los detalles de terminación de la obra del francés. Cada mechón, cada

rizo del pelo en la parte superior de la cabeza, fue tallado y pulido por el equipo de artesanos con el mismo cuidado que todo el cuerpo y vestimenta.

Sin embargo, cuando en 1884 Frédéric Auguste Bartholdi terminó (con la construcción de la base) de dirigir su magnífica obra faltaban aún nueve años para que se inventara el aeroplano.

Nadie hasta donde él sabía vería la parte superior de su estatua, por lo tanto, no era necesario tallar y pulir cuidadosamente la parte más alta del monumento.

Sólo alguien perfeccionista, con amor propio, creyente del trabajo bien realizado decidiría un esfuerzo tan innecesario. Y es en esos "pequeños grandes" detalles, con mucha más frecuencia de lo que nos imaginamos, donde

está la diferencia entre lo mediocre y lo excelente, entre el éxito y el fracaso.

Pese a la devastación que la ciudad de New York sufrió el martes 11 de Setiembre de 2001, la obra de Bartholdi a pocos metros del desastre nos sigue enseñando un rumbo desde la excelencia de su construcción y a la vez un derecho con el que nacemos todos los seres humanos, **la libertad.**



Problemas que nublan el horizonte

Lejos de la visión que Stanley Kubrik tenía de 2001 en su “Odisea en el Espacio” y de Orwell en su “1984”, llegamos al 2002 sin computadoras o entes superiores que nos manejen pero... sufriendo más de lo mismo: calles que se inundan con un chaparrón, políticos corruptos e inoperantes, cheques incobrables, tasa de desocupación histórica y colapso financiero, entre otros males. Comenzamos el nuevo siglo más cerca de Discépolo que de Kubrik, pero aquí estamos “vivitos y coleando” y tenemos que agradecer que así sea.



En reuniones que tuvimos durante los últimos meses del año pasado con más de doscientos empresarios PyMEs, nos contaban (en su mayoría) que no podían desarrollar su trabajo como deberían porque **lo urgente les tapaba sistemáticamente lo importante** y la mayor parte de las veces, problemas insignificantes (pero en “cantidades industriales”) desviaban su atención del foco del negocio. Ante esta realidad elegí para este capítulo una historia muy antigua que confío nos ayudará (aunque sea un poco) reflexionar sobre la verdadera gravedad de los problemas que nos aquejan.

El carpintero que había contratado para ayudarme a reparar una vieja

chacra, acababa de finalizar un duro primer día de trabajo. Su cortadora eléctrica se rompió y lo hizo perder casi dos horas de trabajo y luego su antigua camioneta se negó a arrancar.

Mientras lo llevaba a su casa, se sentó en silencio. Una vez que llegamos, me invitó a conocer a su familia.

Mientras nos dirigíamos a la puerta, se detuvo brevemente frente a un pequeño árbol, tocando las puntas de las ramas con ambas manos.

Cuando abrió la puerta, ocurrió una sorprendente transformación. Su bronceada cara estaba plena de sonrisas. Abrazó a sus dos pequeños y le dio un beso a su esposa.

Posteriormente me acompañó hasta el auto. Cuando pasamos cerca del árbol, sentí curiosidad y le pregunté acerca de lo que había visto hacer un rato antes.

-"Oh, ese es mi árbol de problemas", contestó.

-"Sé que yo no puedo evitar tener problemas en el trabajo, pero una cosa es segura: los problemas no pertenecen a la casa, ni a mi esposa, ni a mis hijos. Así que simplemente los cuelgo en el árbol cada noche cuando llego a casa. Luego en la mañana los recojo otra vez.

Lo divertido es -dijo sonriendo- que cuando salgo a la mañana a recogerlos, no hay tantos como los que recuerdo haber colgado la noche anterior".



Aplicando las nuevas Fórmulas a mi Organización

1. ¿Ha pensado usted de qué manera puede “plantar su propio árbol de los problemas”?

2. ¿No considera usted que una mejor administración de su tiempo mejoraría su gestión en la empresa?

3. Reflexiones de la lectura del artículo que podría aplicar en su empresa.

Un ejemplo para “no bajar los brazos”

Vivimos el día recibiendo información que en su mayoría no aporta nada positivo a nuestras actividades y sí mucho de negativo. El emprendedor trabaja la mayor parte de las veces en proyectos que volcados a un papel no serían viables, pero en el plano real terminan siendo **muchas veces empresas exitosas**, que dan mano de obra a mucha gente. Con el constante "bombardeo" de malas noticias el espíritu emprendedor de los empresarios se atomiza y entra en un "cono de oscuridad". El miedo de emprender, de hacer, de arriesgarse, el miedo a no tener éxito, a fracasar, arriesgar en un solo movimiento lo que tanto esfuerzo costó ahorrar, miedo a que nos pase lo mismo que a fulano, miedo a quebrar como sutano.

Contamos en la naturaleza con un ejemplo del cual seguramente sacaremos una importante enseñanza: **el árbol bambú chino**.

Está estudiado que después de semanas de plantada la semilla de este asombroso árbol de bambú, no muestra vestigios de crecimiento. He incluso no hay crecimiento aparente durante cuatro años y únicamente se puede notar (si uno se fija con mucha atención) un pequeño bulto saliendo de la tierra.

Durante esos años, todo el crecimiento se lleva a cabo bajo la tierra en una estructura masiva y fibrosa de raíces que se expanden hacia abajo y a lo ancho del lugar donde fue plantada la semilla. **Pero entonces, en el quinto año, el árbol de bambú chino crece y crece y llega a alcanzar una altura de hasta 25 metros.**



Muchas acciones de las que estamos acostumbrados a llevar adelante en la empresa e incluso en la vida misma, cumplen un ciclo similar al de este sorprendente árbol. Uno estudia, trabaja e invierte tiempo y esfuerzo, y hace todo lo posible para nutrir el crecimiento de la organización y en ocasiones no ve un resultado inmediato.

Durante semanas, meses o incluso años todo parece quedar casi en el mismo lugar pese a los esfuerzos.

Pero si éstos esfuerzos están bien direccionados, si se trabaja a conciencia con una visión y misión claras, con objetivos bien determinados, si se trabaja sistemáticamente, si se mantienen claros los valores de la empresa y éstos se basan en la honestidad y la ética por sobre todas las cosas, **ese "quinto año" llegará y realmente nos sorprenderemos de los resultados.**



Aplicando las nuevas Fórmulas a mi Organización

1. ¿Qué experiencias de su vida le hacen recordar la historia del árbol de bambú chino?

2. Reflexiones de la lectura del artículo que usted piensa podría aplicar en su empresa.

No podemos cambiar los vientos, pero sí ajustar las velas"

Érase una vez un hombre que vivía muy cerca de un importante cruce de caminos. Todos los días a primera hora de la mañana llegaba hasta allí donde instalaba un puesto rodante en el cual vendía bocadillos que él mismo horneaba.

Era sordo, por lo tanto no escuchaba la radio, no veía muy bien. Entonces ni un solo día leía diarios, ni veía televisión pero eso sí... vendía exquisitos bocadillos.

Meses después alquiló un terreno, levantó un gran letrero de colores y personalmente seguía pregonando su mercancía, gritando a todo pulmón: ¡Compre deliciosos bocadillos calientes!

Y la gente compraba cada día más y más.

Aumentó la compra de insumos, alquiló un terreno más grande y mejor ubicado y sus ventas se incrementaron día a día. Su fama aumentaba y su trabajo era tanto que decidió llamar a su hijo, un importante empresario de una gran ciudad, para que lo ayudara a llevar el negocio.

Al llamado del padre su hijo respondió: ¿Pero papá, no escuchas la radio, ni lees los periódicos, ni ves televisión? Este país está atravesando una gran crisis, la situación es muy mala, no podría ser peor.

El padre pensó: ¡Mi hijo trabaja en una gran ciudad lee los periódicos y escucha la radio, tiene contactos importantes... debe saber de lo que habla!

Así que revisó sus costos, compró menos pan y disminuyó la compra de cada uno de los ingredientes, dejando de promocionar su producto.

Su fama y sus ventas comenzaron a caer semana a semana.

Tiempo después desmontó el letrero y devolvió el terreno.

Aquella mañana llamó a su hijo y le dijo:

-¡Tenías mucha razón, verdaderamente estamos atravesando una gran crisis!

Al igual que el personaje de esta historia, el empresario PyME no tiene otra posibilidad de éxito que prepararse, concentrarse en su trabajo y buscar la mejor alternativa para que éste sea nuevamente rentable.

Tendrá que prepararse más, planificar más, capacitar más a su gente, fidelizar a su cliente aprovechando las posibilidades que la tecnología pone hoy a su disposición, y establecer una estrategia, sin importar que el mercado lo obligue a cambiarla una y otra vez.

En investigaciones de mercado que ha realizado Franchising Advisors durante el 2001, los resultados muestran que en la actualidad los verdaderos problemas de la mayor parte de las Pequeñas y Medianas Empresas están dentro y no fuera. Hay importantes falencias en el gerenciamiento de las empresas, y si mezclamos esto con un mercado hostil, el resultado es el que estamos obteniendo, empresas que siguen "bajando sus cortinas".

Parece mentira, pero hay un importante porcentaje de Directores de empresas que piensan que **haciendo más de lo mismo van a lograr algo diferente a lo que han obtenido hasta ahora**. Pero eso no es lo más sorprendente: hay otros que esperan que desde el gobierno o entidades internacionales se les brinde la solución a todos sus problemas, o por lo menos, se les extienda una mano amiga en forma de préstamo, subsidio o algo similar.



Siempre recuerdo el texto de un sticker que vi una vez en un auto en Estados Unidos: **"No robe, el gobierno no acepta competencia"**.

¿De quién estamos esperando una ayuda?

Es duro hacer un *mea culpa* y aceptar que en una gran mayoría el empresario PyME hace todo mal en la gestión de su empresa, y vive obsesionándose por temas que están infinitamente lejos de su área de influencia. Se alegra y motiva con el mejoramiento de la macroeconomía y el aumento del PBI. Se preocupa y desgasta hasta el paroxismo con los cambios de gabinete gubernamental.

Ahora la pregunta es: ¿En qué cambia una u otra cosa la rentabilidad de mi empresa hoy? ¿No será que tengo que ir a buscar el "queso a otra parte"?

En el maravilloso libro de Spencer Johnson, ("¿Quién se ha llevado mi queso?") Kif y Kof dos personitas que se alimentan de queso y comparten con dos ratones un laberinto, se desesperan, y pasan días preguntándose qué paso con el queso (una vez que este se terminó) mientras los ratones, sin uso de razón, una vez que el alimento se terminó salieron a buscar más y lo encontraron. Mientras tanto las personitas enojadas se preguntaban: **"¿Nos merecemos esto?, ¿Quién será el responsable de que esto haya pasado? ¿Quién se lo habrá llevado?"** Tal vez estas preguntas nos parezcan familiares. La realidad es que en este nuevo milenio que nos toca vivir, habitamos un mundo de constantes cambios, muy agresivos y rápidos que tenemos que aprender a "pilotear". El resultado serán

perdedores por un lado (los que no logren dominar estos cambios) y ganadores del otro, que serán los que generen y lideren los cambios.

La concentración de nuestro empresario en el verdadero foco de la problemática particular de su empresa, y su habilidad para tejer Alianzas Estratégicas con proveedores y competidores, mientras lidera a su gente hacia un punto común (que es la excelencia en la Atención al Cliente), tiene que cambiar la situación. La Pequeña y Mediana Empresa es la mayor empleadora en la Argentina con bastante más de medio millón de emprendimientos. Es por eso que la necesitamos una nueva generación de empresarios PyMES, no otros, los mismos, pero más capacitados, cargados de esperanzas, **con otro "Tono Emocional"**, refocalizados y preocupados únicamente por lo que se puede realmente cambiar. Disfrutando también de las otras cosas que la vida nos brinda como la familia y los amigos, orgullosos de haber llegado hasta aquí con un emprendimiento (sin importar su tamaño) que ha generado rentabilidad, y gracias al cual ha tenido la satisfacción de brindar trabajo, y por lo tanto generar el sustento para varias familias en un mercado que no perdona el más mínimo error.

Somos optimistas respecto a lo que viene pase al colapso que vivimos en este 2002 y tenemos fe en un empresario que siempre, a último momento, da un giro de 180 grados y encuentra la salida (aunque esta se encuentre poniendo un pie afuera) una vez más, a una situación que parecía mucho más grave de lo que realmente era.



Aplicando las nuevas Fórmulas a mi Organización

1. ¿Quién es el verdadero responsable de los problemas que hoy vive su empresa?

2. ¿Quiénes serán los responsables de cambiar esta situación?

3. ¿Qué Alianzas Estratégicas ha podido desarrollar en su empresa?

A. _____

B. _____

C. _____

D. _____

4. ¿Qué Alianzas Estratégicas piensa usted que podría desarrollar de aquí en más para potenciar su Departamento Comercial?

A. _____

B. _____

C. _____

D. _____

VOLVER A EMPEZAR

¿Y si volvemos a empezar?

Sea cual sea la situación del país y de nuestra empresa, siempre de una manera u otra tenemos la oportunidad de volver a empezar.

La vida nos da la maravillosa posibilidad de volver a empezar, y comenzar de nuevo justo en el momento en que tomemos la decisión de hacerlo, en cualquiera de las dinámicas de la vida.

Como líderes, tenemos la obligación de hacerle llegar este mensaje a toda nuestra gente y mostrarles, que en medio de cualquier problema y pese a la desesperanza que pueda invadirlos, hay siempre, un espacio para reconvertirse y reconstruir con nuevas metas y objetivos.

Podemos rehacer nuestra empresa, podemos recobrar los márgenes de venta históricos, podemos llegar a ganar nuevamente la participación de mercado que nos pertenece y por una u otra razón hemos perdido.

No hay dudas de que lo conseguiremos si ese es el fin que nos ponemos en la mente, y obviamente si lo hacemos en conjunto, si todos volvemos a creer de nuevo que podemos.

No es fácil, se hará muy duro, costará mucho, pero se puede y de la mano de nuestra gente. Tenemos hoy la obligación de hablar mucho con cada una de las personas que hacen nuestra organización, motivarlos, **liderarlos**.

Hay veces que debemos recurrir a la naturaleza para que nos ayude a reflexionar con ejemplos como el que leeremos a continuación:



“El águila junto a la tortuga y el elefante es uno de los animales con mayor longevidad. Llega a vivir hasta 70 años, pero para llegar a esa edad, a los 40, **debe tomar una seria y difícil decisión**. A esa edad sus uñas están apretadas y flexibles, y no consigue tomar a sus presas de las cuales se alimenta. Su pico largo y puntiagudo se curva, apuntando contra su pecho. Sus alas están envejecidas y pesadas y sus plumas gruesas.

¡Volar se le hace muy difícil!

Entonces... el águila tiene únicamente dos

alternativas: **morir de hambre o enfrentar un doloroso proceso de renovación**. Este proceso, que le

llevará más de 5 meses, consiste en volar a lo alto de la montaña y hacer un nido cerca de la ladera, donde esté a resguardo sin la necesidad de volar. Luego de encontrar el lugar comienza a golpear su pico contra la roca hasta conseguir arrancarlo. Luego debe esperar el crecimiento de uno nuevo, con el que desprenderá una a una sus uñas. Cuando las nuevas uñas comienzan a nacer, se desprenderá poco a poco de sus plumas viejas. **Y luego de 150 días saldrá del nido para su vuelo de renovación y con los primeros aleteos comenzará a vivir la segunda parte de su vida.**

La pregunta que queda por hacernos es si estamos realmente decididos a realizar el cambio para “caminar una nueva etapa de nuestras vidas”. Dicen que si nosotros no tomamos las decisiones siempre habrá alguien que las tomará por nosotros, esperemos que ese alguien no sea nuestra competencia.

Hagamos un balance hoy de todo lo que podemos volver a empezar desde

mañana y no solamente en nuestra empresa.



Aplicando las nuevas Fórmulas a mi Organización

1. ¿Qué sería “Volver a Empezar” en su empresa?

2. ¿Qué cambios drásticos tendría ganas de realizar hoy mismo en su organización?

3. ¿Consideraría usted que el hacer esos cambios realmente sería una manera de “Volver a Empezar”?

4. ¿Cómo imagina en su empresa la organización ideal? ¿Qué lo frena para alcanzar ese modelo?

De la teoría a la Práctica

Uno de los principales problemas que afectan hoy al empresario PyME es la falta de información adecuada y de recetas prácticas para poder implementar una variada gama de conceptos modernos que contribuirían a la mejora de sus resultados.

Lejos estamos de pretender obviar las graves consecuencias que las actuales políticas económicas están produciendo en este sector, pero también es cierto que no se encuentra a nuestro alcance la posibilidad de solucionar las condiciones del contexto.

Solamente nos queda la alternativa de adaptarnos lo más rápido y eficazmente posible, y entonces aguardar con optimismo las alternativas que el nuevo escenario económico nos platee.

En este proceso de adaptación va a ser necesario usar metodologías innovadoras y modernas en el manejo de la dirección empresarial, puesto que nos encontramos ante fuerzas hostiles que no perdonan en lo más mínimo el error que cometemos.

Hoy en día el empresario PyME se encuentra carente de conocimientos acerca de conceptos como:

Administración Estratégica, Calidad Total, Tablero de Comando, etc. y más aún en lo que respecta a la puesta en práctica de los mismos.

No debemos olvidar que el poder comenzar a dominar estos conceptos y ponerlos en práctica rápidamente nos posicionaría en un espacio diferente respecto de aquellos competidores que continúen improvisando en su accionar cotidiano y pretendan intuir el futuro comportamiento del mercado en que operan.

La mayoría del empresariado argentino, se valió en los últimos años de una



herramienta muy popular y peligrosa para dirigir su organización: **“la intuición unida a la improvisación.”**

Herramienta esta última muy útil (en algunas épocas) pero poco recomendable para tomarla como política.

La intuición de algunos empresarios y su avidez de improvisar en la toma de algunas decisiones, permitieron a los más avezados sortear la presión fiscal, sobrevivir al proceso de importaciones, sortear su ecuación de

costos crecientes, etc.

La realidad actual nos indica que la intuición ligada a la capacidad de improvisación ya no es suficiente, y entonces se hace necesario tratar de buscar una nueva y objetiva solución al problema. Llegó el momento en que los empresarios intuitivos que hasta hoy han triunfado o subsistido se pregunten; ¿con qué objetivo seguimos luchando día a día?

El que ya tiene su respuesta es porque al intuir e improvisar lo hizo con uno o más objetivos definidos, en cambio los otros lo hicieron por el solo hecho de permanecer activos y seguir en una carrera sin sentido.

Para el primer caso (los que tienen una respuesta), si logran ordenar esos objetivos y son capaces de transmitirlos a su grupo de trabajo, van a poder darse cuenta cuánto más tranquilizador y alentadora se vuelve la tarea de dirigir y administrar una empresa partiendo del planteo de establecer una Estrategia Empresarial.

Para el segundo caso “hasta el más osado marino necesita consultar sus cartas de navegación u observar con detenimiento las estrellas para llegar a buen puerto”.

Nunca es tarde para detenernos a observar nuestro entorno, establecer una ruta y fijar “el puerto” hacia donde queremos navegar.

Sólo así, nuestras esperanzas se renovarán y podremos esperar “al fin del viaje” cumplir nuestro objetivo. Para cambiar esta forma de administrar nuestra empresa y poder competir, debemos considerar que cuanto antes debemos elaborar nuestra Estrategia Empresarial y plantear los instrumentos de control

necesarios para monitorear la evolución de esa Estrategia.

Debemos tener en cuenta que cualquier empresario puede y debe diseñar su Estrategia de Acción. Y esto no es tarea difícil, por el contrario, cuanto más pequeña es la empresa, más fácil se hace el diseño y más acotados son los procedimientos que permiten controlar la evolución.

Lo importante es proponérselo y comenzar “con el primer paso”.



Aplicando las nuevas Fórmulas a mi Organización

1. ¿Qué nuevas tecnologías de Gestión Empresarial ha incorporado en su empresa en los últimos tres años?

2. ¿Qué resultados ha obtenido a partir de éstas incorporaciones?

3. ¿Qué tipo de herramientas considera usted que le están faltando para hacer los cambios que necesita su empresa hoy?

BUSCANDO LA PAZ PERFECTA

Cuentan que había una vez un Rey que ofreció un gran premio a aquel artista que pudiera en una pintura dibujar **la Paz perfecta**.

Muchos artistas lo intentaron y presentaron sus obras en el Palacio Real, el gran día había llegado.

El Rey observó con atención y admiró todas las pinturas, **pero sólo hubieron dos que realmente le gustaron** y decidió tomar la decisión entre una de ellas.

La primera era un lago muy tranquilo. Un espejo perfecto donde se reflejaban las plácidas montañas, coronadas de nieves eternas que lo rodeaban.

Sobre estos enormes picos se encontraba un cielo muy azul con tenues nubes blancas.

Todos quienes miraron esta pintura **pensaron que esta era el reflejo mismo de la "Paz perfecta"**.

La segunda pintura también tenía montañas pero estas eran escabrosas y descubiertas.

Sobre ellas había un cielo pesado, oscuro y furioso del cual caía una lluvia torrencial, con relámpagos, truenos y rayos. Montaña abajo parecía retumbar un espumoso torrente de agua.

Todo esto no se revelaba para nada pacífico.

Pero cuando el Rey observó cuidadosamente la pintura, logró ver tras la cascada un delicado arbusto creciendo en una grieta de la roca. En este arbusto se encontraba un nido.

Allí, en medio del rugir de la violenta caída de agua, estaba anidado plácidamente un pajarito en medio de su nido ...

"La Paz perfecta" El pueblo entero se preguntaba qué cuadro elegiría el Rey

El sabio Rey escogió la segunda pintura, y explicó a todos sus súbditos el porque...

"Por qué," explicaba el Rey... **-"Paz no significa estar en un lugar sin ruidos, sin problemas, sin trabajo duro o sin dolor. Debemos reflexionar que la Paz significa que a pesar de estar en medio de estas adversidades o rutinas, a la merced de presiones y urgencias, podamos permanecer calmados dentro de nuestro corazón."**



Este es el verdadero significado de la Paz."

Este relato es interesante para leer y releer en esta época vertiginosa que nos toca vivir. Siempre pensamos que con el correr de los años la calidad de vida iba mejorar gracias a las nuevas tecnologías y no sólo que esto no ha ocurrido, sino que cada vez parece ser que vivir se torna más difícil, más complicad, más competitivo.

Es una época en la que cuesta mantener un equilibrio y crecer, dejando de lado el consumo y la competencia despiadada. Vivimos un constante volver a empezar ya que cuando uno terminó de construir algo parece que la única manera de subsistir es derribarlo y volverlo a construir de otra forma que le permita enfrentar los cambios vertiginosos y constantes que se generaron en el interín.

Pero esta es una realidad y hay que enfrentarla. El relato nos hace pensar en que debemos encontrar nuestra propia paz y ayudar a nuestra gente a encontrarla, sea cual fuere el contexto y en base a esta búsqueda es que todo va a comenzar a cambiar. No es una expresión de deseo, es una actitud

positiva que los exitosos comparten.
Debemos pensar de adentro hacia fuera
y no al contrario.
Son también momentos buenos para re-
flexionar, hacer balances y generar cam-
bios radicales desde uno mismo para

poder después con una visión más clara
hacer los cambios necesarios en
nuestras empresas.



Aplicando las nuevas Fórmulas a mi Organización

1. ¿Cuál es su idea de la Paz Perfecta?

2. ¿Se toma usted de vez en cuando un día libre únicamente para pensar en su organización tomando distancia, saliéndose de los problemas que se generan en el día a día?

Si

No

3. ¿Le ayuda este artículo a tomar alguna decisión importante relacionada a su organización?
