

USINA DE
INTELIGENCIA EMPRESARIAL

Los jefes tan temidos

Una de las principales funciones de los jefes y gerentes es la de ayudar a sus subordinados y colaboradores a resolver situaciones difíciles y encontrar respuestas en momentos de dudas. Muchos empleados, sin embargo, prefieren acudir a sus pares o colegas. Entre las razones suelen mencionar miedos e inseguridades, así como una imagen negativa de sus superiores. ¿En qué están fallando las empresas y sus gerentes, y cuáles son los costos de este fracaso? ¿A qué modelo de gerente deben aspirar para lograr una ecuación competitiva?

ARTÍCULO DESTACADO EN SHT
**Empleados sin sueños,
empresas sin alma**

COLUMNA

**¿Se puede ser buena persona
y triunfar?**

HABILIDADES GERENCIALES

**Cómo administrar el cambio
de perfil del gerente de Sistemas**

ENTORNOS COLABORATIVOS

Webstorming o brainstorming 2.0

CONTENIDOS

Año 1 – N.º 3 – Noviembre - diciembre de 2010

USINA DE INTELIGENCIA EMPRESARIAL

Los jefes tan temidos

Una de las principales funciones de los jefes, gerentes y directivos, es ayudar a sus subordinados y colaboradores a resolver situaciones y encontrar respuestas en momentos de duda. Pero antes que a sus superiores, muchos prefieren acudir a sus pares o colegas. ¿Qué hay que modificar para que los empleados confíen en sus superiores?



LA MIRADA DE UN CONSULTOR
Lo que cuestan los malos jefes

Escribe: Manuel Rodríguez Salazar

pág. 5



LA MIRADA DE UN COACH
Los jefes que no amaban a sus empleados

Escribe: José Manuel Arribas Vargas

pág. 10



LA MIRADA DE UNA CONSULTORA Y COACH
El líder coach:
claves para la generación de confianza y desarrollo del equipo

Escribe: Cris Bolívar

pág. 14

ARTÍCULOS DESTACADOS EN SER HUMANO Y TRABAJO

Empleados sin sueños, empresas sin alma

Escribe: Félix Socorro

pág. 20

COLUMNA

¿Se puede ser buena persona y triunfar?

Escribe: Michel Henric-Coll

pág. 24

CAPACITACIÓN EN *SOFT SKILLS*

Cómo administrar el cambio de perfil del gerente de Sistemas

Escribe: Celina Behrensen

pág. 26

ENTORNOS COLABORATIVOS

Webstorming, un brainstorming 2.0

Escribe: Lisandro Sosa

pág. 29



pág. 30



pág. 31



pág. 32

Un liderazgo más fluido



La sociedad actual está cambiando a un ritmo increíblemente veloz. Es un tema tecnológico y también cultural. Sacude nuestros cimientos más vitales, los que están adentro, profundos y arraigados. Quienes formamos parte de la llamada

Generación X, y todavía tenemos un trecho medianamente largo por delante, nos preguntamos si estaremos preparados para lo que todavía nos espera. ¿Podremos atravesarlo sin sucumbir?

Las nuevas formas de hacer las cosas, que vienen de la mano de la sociedad "tech", y de sus portadores, la Generación Y, están poniendo patas para arriba los viejos paradigmas.

Los organigramas piramidales, en algún momento, se dieron vuelta; el triángulo invertido del logo de **Ser Humano y Trabajo** parecía dar cuenta de ese nuevo estilo de *management*.

Ese modelo puede haber sido solo transitorio, y ahora más bien estamos pensando en la imagen de las estructuras neuronales, que proveen un orden que fluye de manera dinámica y cambiante, a través de un aparente caos informe y desestructurado.

Hoy, efectivamente, tenemos que estar preparados para fluir. Para individuos y organizaciones por igual, el mayor peligro radica en el estancamiento. Si en algún momento comenzamos a sentirnos cómodos con nuestra situación actual, debemos tomarlo como una señal de alerta: estamos entrando en la zona de peligro.

Definitivamente, las empresas y las sociedades necesitan desarrollar nuevas formas de liderazgo, sin nombres y apellidos, menos personalistas, menos localizados en un lugar del organigrama. Un liderazgo que fluya a través de las redes neuronales.



Esteban Owen
Editor

Conceptos es una publicación electrónica mensual de **Ser Humano y Trabajo** (www.serhumanoytrabajo.com), portal especializado en temas empresariales y profesionales. © 2010 **Ser Humano y Trabajo** Prohibida su reproducción total o parcial sin la autorización por escrito de sus editores.

Director y editor:

Esteban Owen

Consejo editorial:

Michel Henric-Coll (España)

Alejandro Formanchuk (Argentina)

Enrique Vergara (Chile)

Gestión comercial:

Julio Lunghi Mazzieri.

Corrección de estilo:

Irene Owen

Diseño gráfico:

Owen Producciones

Ser Humano y Trabajo:

Basavilbaso 1393, 8.º A
(C1006AAC) Buenos Aires
Argentina.

Teléfono de contacto:

(054) (011) 4313-3398

E-mail:

info@serhumanoytrabajo.com





Los jefes tan temidos

Una de las principales funciones de los jefes y gerentes consiste en apoyar a sus subordinados y colaboradores, ayudándolos a resolver situaciones y encontrar respuestas en momentos de duda. Muchos empleados, sin embargo, eluden acudir a sus superiores, y prefieren apoyarse en sus compañeros de trabajo o colegas. Varias pueden ser las razones, pero la mayoría se resume en miedos e inseguridades propias, o una imagen negativa del superior.



LA MIRADA DE UN CONSULTOR
ESPECIALIZADO EN EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

Lo que cuestan los malos jefes

Escribe: Manuel Rodríguez Salazar



La principal responsabilidad de quienes ejercen funciones de liderazgo en las organizaciones empresariales es la de crear las condiciones para que sus colaboradores puedan dar lo mejor de sí e incentivarlos para que se desempeñen con efectividad. Entre las principales claves para lograrlo, está la de saber escuchar. Los costos del fracaso son enormes, tanto en términos económicos como humanos.



Manuel Rodríguez Salazar se desempeñó como director técnico de Unisys y director de RR.HH. en varias empresas multinacionales. Fue profesor de las materias Liderazgo y Recursos Humanos en la Maestría de Administración en la Universidad Iberoamericana, y de la materia Empowerment en la Maestría en Liderazgo en la Universidad Liverpool. Es consultor en efectividad organizacional y posee una certificación como coach internacional de negocios. Es autor de varios libros: *La solución son unos cuantos*; *La empresa efectiva del año 2000*; *Lo que cuestan los malos jefes*; *Cómo obtener empleo y conservarlo*; *Recursos Humanos, su misión trascendente y ética*; y *Paga el precio... una parábola de vida*. Es editor del sitio www.superemonos.com.

En 1995, escribí *Lo que cuestan los malos jefes* (Ed. Grijalbo) porque, como dicen en la madre patria, "me lo pedía el cuerpo". El inicio de ese libro plantea lo siguiente:

Estas páginas tratan sobre el impacto que tienen los malos jefes en sus colaboradores y sobre los graves problemas que generan a empresas, instituciones y naciones, pues los gobiernos tienen un porcentaje tal vez mayor de malos jefes que las empresas privadas.

Entre más jerarquía tiene un mal jefe, mayor la magnitud de problemas que ocasiona. En el caso de los países, como es lógico, el mal liderazgo de sus gobernantes y altos funcionarios tiene costos mucho más elevados y de mayor duración, pues sus desaciertos afectan a toda la población y pueden impactar a generaciones futuras.

De 1995 a la fecha, sigo observando evidencias crecientes de ese inaceptable costo que generan los malos jefes, tanto en lo económico como en la calidad de vida de sus subordinados, pues la carencia de oferta de trabajo "apoya" que algunos jefes creen verdaderos infiernos para sus colaboradores, que soportan todo por no perder su fuente de ingresos.

La primera razón de ser de un jefe

La primera razón de ser de un jefe es la efectividad de quienes le reportan. Un buen jefe está obligado a crear las condiciones y hacer todo lo necesario para que sus colaboradores se desempeñen en forma sobresaliente, y contribuyan todo lo que puedan a la empresa.

Lo anterior lo confirman las encuestas de clima organizacional realizadas periódicamente en Estados Unidos. Sus resultados conclu-

La primera razón de ser de un jefe es la efectividad de quienes le reportan. Un buen jefe está obligado a crear las condiciones y hacer todo lo necesario para que sus colaboradores se desempeñen en forma sobresaliente, y contribuyan todo lo que puedan a la empresa.

yen, reiteradamente, que el ingrediente que mejor hace sentir al personal, más que el nivel de su compensación, es el liderazgo del jefe, su trato y su calidad personal –maneras de ser que siempre son percibidas por los colaboradores.

El gran liderazgo está tendiendo a ser más raro

En 1967, empecé a trabajar en Pedro Domecq México, cuando al frente de la empresa estaba Don Antonio Ariza Cañadilla. Duran-

te 28 años tuve el privilegio de observar su liderazgo inspirador: liderazgo tal que lograba que todos y cada uno de los colaboradores de la compañía dieran el cien por cien de sí, para construir la visión de su jefe, porque la habían hecho propia. En esos años no se hablaba de "empowerment". No obstante, el liderazgo de Don Antonio era tan poderoso que transformaba a personas promedio en colaboradores excepcionales. A esa característica del liderazgo

se la llama hoy "empowerment". El primer año de operaciones de Domecq en México se vendieron 4000 cajas de brandy Presidente. En 1992, se vendieron más de 15 millones de cajas de la mezcla de sus productos. Todo un milagro mercado-técnico, logrado gracias al liderazgo de un jefe soberbio.

Los jefes sobresalientes han sido, históricamente, "garbanzos de a libra", pero toparse con uno en el presente, siguiendo con los refranes, es como "encontrar

una aguja en un pajar". La tragedia es que en esta época tan complicada es cuando más se necesita que los integrantes de las organizaciones aporten mucho más.... Pero quienes pueden impulsar esa productividad –los jefes– no están "prendiendo la mecha" en su gente.

Stephen Covey, en su libro *El 8.º hábito*, hace referencia a una encuesta, realizada por Harris Poll, a 23000 ocupantes de puestos clave en empresas importantes, que arrojó las siguientes conclusiones:

- Solo el 37% dice tener una idea precisa de lo que su empresa pretende lograr.
- Uno de cada cinco está entusiasmado con su equipo de trabajo y con las metas de la empresa.
- Solo la mitad termina la semana satisfecha con el trabajo que hizo.
- Solo el 15% considera que la empresa les facilita el cumplimiento de sus objetivos.
- Solo el 15% considera que trabaja en un ambiente de plena confianza.
- Solo el 17% piensa que su organización impulsa la comunicación abierta y el respeto por las opiniones diferentes, lo que resulta en nuevas y mejores ideas.
- Solo el 10% piensa que se pide rendición de cuentas a los integrantes de la empresa.
- Solo el 20% confía totalmente en la empresa para la que trabaja.
- Solo el 13% expresa tener confianza y relaciones de total colaboración con otros grupos o departamentos.

Los mercados actuales exigen personas flexibles y adaptables al cambio.

Nuestra tarea es entrenar y capacitar al personal de áreas técnicas con el objetivo de mejorar sus habilidades personales.

¿Por qué capacitamos en Soft Skills?

- Son complementarias al perfil de tecnología.
- En una empresa todo el mundo se relaciona o interactúa.
- La integración de las habilidades técnicas con las de comportamiento humano son la clave para poder lograr un grupo de trabajo eficiente y profesional.



training@mctechgroup.com
www.mctechgroup.com

Sobre la base de esas evidencias, Covey dice: "Si los porcentajes anteriores se dieran en un equipo de fútbol, solo cuatro de los once jugadores sabrían cuál portería es la suya; solo a dos de los once les importaría el resultado del partido; solo dos sabrían en qué posición juegan y cómo desempeñarla bien, y nueve estarían compitiendo con los de su equipo, en lugar de con los del equipo contrario."

¿Por qué existen malos jefes?

Los jefes, inicialmente, son promovidos por su buen desempeño en un puesto sin mando. Por esa razón, entendiblemente, desconocen cómo ser buen jefe. Actúan

ego (nuestra agencia privada de publicidad), cambiando maneras de ser, siendo humildes y aprendiendo acerca de la naturaleza humana. Sin embargo, hay quienes nunca aprenden y hasta empeoran, porque hay ejecutivos que, en materia de liderazgo y de administración eficaz, "no rebuznan porque no se saben la tonada".

Es importante mencionar que la globalización ha obligado a hacer mucho más con muchos menos, y entre las implicaciones de esta situación, para quienes tienen puestos de mando, está la sobrecarga de trabajo y la obligación de realizar tareas operativas que antes se delegaban. Estas realidades dejan mucho

res, y les enseñe competencias gerenciales y, especialmente, habilidades relevantes, tales como la de escuchar verdaderamente a los colaboradores y la de comunicarse responsablemente, pero con sensibilidad.

Aprender a escuchar produce resultados extraordinarios, porque permite, entre otras cosas, conocer y aprovechar capacidades, conocimientos, puntos de vista, observaciones, ideas y experiencias de los colaboradores, así como también identificar oportunidades y saber aprovecharlas. La suma de esas aportaciones, aprovechadas inteligentemente, genera posibilidades enormes, no solo para que un gerente o ejecutivo sea mucho mejor jefe –porque sus colaboradores saben perfectamente qué debe dejar de hacer y qué debería empezar a hacer– sino porque los colaboradores, al ser escuchados con intención e interés auténtico, se dan cuenta de que sus comentarios son tomados en cuenta y tienden a comprometerse más con su superior y con su empresa. Esto, a su vez, puede despertar orgullo de pertenencia y actitud de dueño (versus la actitud típica de empleado) lo que, por sí solo, marca una diferencia gigantesca en cualquier organización.

Aprender a escuchar produce resultados extraordinarios, porque permite, entre otras cosas, conocer y aprovechar capacidades, conocimientos, puntos de vista, observaciones, ideas y experiencias de los colaboradores, así como también identificar oportunidades y saber aprovecharlas.

por "prueba y error" –igual que cuando se empieza a ser padre.

Unos cuantos tienen intuición para dirigir. Cuando no se tiene esa cualidad, en ocasiones, se logra mejorar como jefe aprendiendo de los errores, estudiando, reflexionando, minimizando el

menos tiempo para observar a los colaboradores, evaluar su desempeño y asesorarlos sobre cómo ser más efectivos.

¿Qué se puede hacer?

Una solución es la capacitación de los jefes, que los prepare para ser mejores líde-

Por algo Jack Welch, reconocido como el ejecutivo del siglo XX por antonomasia,



puso en práctica los "break-out sessions", sesiones en las que los únicos que hablaban eran los colaboradores operativos de un área o un departamento. Los jefes solo escuchaban y tomaban notas. Jack Welch se aseguraba de que se realizaran las acciones procedentes de esas sesiones.

Mejorar el liderazgo y la efectividad gerencial es el desafío conjunto de Recursos Humanos y de la Dirección General. Obviamente, no se puede ordenar a los jefes que sean buenos líde-

res y gerentes eficaces (a mi juicio son cualidades/competencias diferentes que se complementan). Tampoco es cuestión de solo enseñarles cómo pueden mejorar, porque como alguien dijo, "se puede llevar a un burro al río, pero no se le puede obligar a tomar agua"; en otras palabras, las personas podemos saber y no practicar lo que sabemos.

Se requiere aplicar un seguimiento implacable, para asegurar que las mejoras empiecen a ocurrir y se hagan parte de la cultura, de la

manera habitual de hacer las cosas en la compañía. La tarea demanda paciencia y perseverancia a prueba de todo. Aplicar las disciplinas de compromiso, paciencia y seguimiento implacable es indispensable para la mejora organizacional (exactamente lo mismo que se requiere cuando una persona desea superarse y crecer). No existen mejoras instantáneas ni gratuitas. ¡Hay que pagar el precio!

Hay empresas que, por su cultura, tienen buenos jefes. Por ejemplo, IBM tenía en el pasado (y creo que sigue siendo así) una cultura de comunicación en la que era normal que todos sus integrantes comunicaran con total libertad sus puntos de vista y observaciones. Cuando un jefe no respondía del todo, o como el colaborador esperaba, se tenía acceso, por política corporativa, al superior jerárquico. Si este no hacía algo para solucionar el problema, la comunicación podía llegar hasta el presidente ejecutivo de la compañía. En IBM, o se era buen jefe o la permanencia en la compañía no se prolongaba mucho tiempo. Seguramente el lector conoce empresas en las que los malos jefes, sobre todo con jerarquía elevada, sobreviven a pesar de sus grandes fallas, de las que todo mundo está al tanto.

Los jefes que no amaban a sus empleados



Un relato vivo y entretenido brinda el marco para una serie de consejos que ponen en negro sobre blanco los resultados diametralmente opuestos entre dos estilos de *management* igualmente diferentes. El temor y la falta de compromiso, con resultados mediocres, se contraponen al entusiasmo, la motivación de los colaboradores y el sentido de responsabilidad para con los objetivos organizacionales y las metas del equipo.



Escribe: José Manuel Arribas Vargas

José Manuel Arribas Vargas es licenciado en Derecho por la UCM (España), máster en Recursos Humanos por el Instituto de Empresa, diplomado en Asesoría Jurídica de Empresas y Diplomado en Derecho Laboral por la Escuela de Práctica Jurídica. Además es Coach Ejecutivo certificado por la ICF (International Coach Federation). Es director de la consultora Persona, y colaborador de RRHH Digital.

“ ¡Cuán gritan esos malditos / pero mal rayo me parta / si en concluyendo este informe / no pagan caros sus gritos!”

En estos “pensamientos tenorios” se encontraba Jaime Salmón, director general de una multinacional española, mientras cerraba el informe para la Memoria Anual de su empresa. A Jaime le gustaba utilizar frases o párrafos de obras o novelas, e incluso de películas: lo ayudaban a centrar situaciones reales, lo reconfortaba usarlas como inicio de sus pensamientos y razonamientos; muchas veces pensaba cómo actuarían los autores de estas obras, en las situaciones profesionales que él vivía.

Lo atraía la figura de Alatrís-te, al que definían como un “hombre valiente”; así le gustaba que lo consideraran los demás. Cercano a los 50, estaba en la plenitud de su carrera profesional y la cosa pintaba bien; todavía tenía mucho trecho por recorrer. Se consideraba un buen mánager; incluso, publicaciones especializadas y de prestigio lo habían descripto como “el ejecutivo del año”. Lo definían como un ejemplo de liderazgo: cumplía con todas las competencias necesarias y requeridas para este perfil, no solo con las técnicas. Se lo consideraba buen orador, dirigía y controlaba de manera eficaz la

gestión y planificación de su empresa, y cumplía con los objetivos que se establecían anualmente en el Consejo.

Pero algo lo estaba inquietando, mientras repasaba la Memoria Anual. Fuera de su despacho, se oía –en la lejanía– cierto jaleo. De repente, recordó que era el cumpleaños del director de Operaciones, y que este le había dicho que iba a dar una copa para celebrarlo con los jefes de departamento y con el resto del equipo.

Seguía repasando el informe; los ratios eran incluso mejores que los que habían reflejado en el “budget” de primeros de año, pero había una cifra que, cuanto menos, le causaba estupor. Las condiciones de retribu-

otro; se estaba desaprovechando mucho talento, con los costes y esfuerzos que esto suponía.

Lo tranquilizaba, aunque no lo consolaba, que en Operaciones estaba la plantilla más estable, con resultados óptimos, y eso ayudaba a que la producción no se resintiera. Pero algo estaba fallando...

Los ruidos, poco a poco, iban siendo más sonoros, y eso le impedía concentrarse en su trabajo. Tenía dos opciones: la primera, llamar a su secretaria y comunicarle que no estaba en contra de esas celebraciones, pero que no era necesario que pareciera la “copa de Navidad”; la otra, salir, brindar con el homenajeado y disimuladamente cortar la fies-

Puedes gestionar a tu equipo bajo el paraguas de la obligación, o bajo el del compromiso. En el primer caso, las cosas se hacen porque se tienen que hacer, y en el segundo, se hacen porque es de nuestra incumbencia hacerlas, bajo la responsabilidad que hemos elegido.

ción de su compañía estaban muy por encima de la media; la actividad no solo se estaba manteniendo, sino que crecía; los planes de desarrollo eran insuperables, para la época que se estaba viviendo. Sin embargo, estaban teniendo resultados muy diferentes las personas de un departamento y de

ta. Se decidió por esta segunda. Se puso su chaqueta, se apretó el nudo de la corbata y abrió la puerta.

Mientras se dirigía hacia la fiesta, comprobó cómo el ambiente que se respiraba era distinto al de los eventos de la empresa en los que él participaba. La atmósfera



que rodeaba el evento era más propia de amigos, que de compañeros; en el centro, estaba el director de Operaciones, bromeando con algunos ingenieros de su equipo.

A Jaime le llamaba la atención la forma que tenía su director de gestionar a su equipo. Este lo respetaba, pero a la vez tenía un trato muy cercano, y era incuestionable que los resultados de su división eran de los mejores. Su primer impulso de participar en la fiesta y hacer que se disolviera lo antes posible, fue frenado por otro mayor: la curiosidad por ver cómo se comportaba su director de Operaciones con el equipo.

Por primera vez, sintió cierta torpeza, ya que por mucho que observaba, no sacaba nada en claro; no entendía cómo el director conse-

guía ese ambiente con su equipo y cómo, cuando estaba en pleno zafarrancho, este funcionaba mejor que cualquier cuerpo de élite.

Decidió volver a su despacho y llamó al móvil de su director; le dijo que sentía no poder acudir a su fiesta, pero que le gustaría poder felicitarlo personalmente cuando terminara. Para ello, lo esperaba en su despacho. Intentó volver a su trabajo, y al final, con mucho esfuerzo, consiguió abstraerse de la fiesta y retomar su concentración.

A la hora, el director de Operaciones apareció en su despacho; fue felicitado cordialmente por Jaime, quien antes de que se marchara le dijo:

–Algún día me tienes que explicar cuál es tu secreto con tu equipo.

El director se dio la vuelta y le dijo con total tranquilidad y firmeza:

–¿Has leído la trilogía de Millennium?

–Sí –le contestó Jaime–. ¿Por?

–¿Sabes qué es lo opuesto al amor?

–¿Qué quieres decir?– preguntó de nuevo Jaime.

–Lo opuesto al amor no es el odio: es el miedo, y eso lo que hace que las personas se distancien de otras, cuando no se las considera como iguales. No me refiero a nadie en especial –puntualizó el director–, pero si me lo permites, quería plantearte algunas cuestiones:

- Puedes tener a la gente en cuenta, o contar con la gente. Si te decides por lo primero, lo óptimo será cumplir, en el mejor de los casos, con el presupuesto. En el segundo caso, dotarás a tu equipo de poder para conseguir resultados más altos que los establecidos en los presupuestos.
- Puedes motivar a tu equipo, o trabajar en que cada uno se motive a sí mismo. Los resultados, en el primer caso, son obligación del mánager, y en el segundo, lo que buscas es que tu equipo se

comprometa con el objetivo, porque es parte del mismo.

- Puedes promover la cultura de que el error es igual a fracaso, o puedes establecer que el error es una oportunidad de aprendizaje. En el primer caso, tu gestión se basará en la exigencia, y en el segundo, en buscar la excelencia.
- Puedes gestionar a tu equipo bajo el paraguas de la obligación, o bajo el del compromiso. En el primer caso, las cosas se hacen porque se tienen que hacer, y en el segundo, se hacen porque es de nuestra incumbencia hacerlas, bajo la responsabilidad que hemos elegido.
- Puedes gestionar creando expectativas, o pue-

teamientos, y con la posibilidad de reformular los compromisos.

- Puedes discutir, o puedes dialogar. En el primer caso, partes de que tú tienes razón, y en el segundo, admites que existe lo tuyo y lo mío: ambos pueden ser igual de válidos.
- Puedes controlar el comportamiento de tu equipo a través de premios y recompensas, o puedes confiar en el equipo y abrir la posibilidad de que ellos sean responsables de su propio comportamiento.
- Puedes rodearte de mediocres y así establecer la jerarquía y el liderazgo, o puedes rodearte de los mejores y dejar que tu liderazgo se base en la autoridad que te da tu equipo, sobre la base de la confianza que generas.

ces, o lo que otros dicen o hacen.

- En definitiva, puedes actuar como jefe, bajo el régimen de poder y disciplina, o puedes actuar como facilitador e impulsor de acciones generadoras de aprendizaje y compromiso por parte de tu equipo.

Luego de decir esto, el director de Operaciones se mantuvo en silencio. Sabía que Jaime era una persona inteligente y que en ese momento estaba reflexionando sobre lo que había oído. Hacía rato que ya no quedaba nadie en la oficina, y solo se oía, lejos, el aspirador de algún limpiador de turno de noche.

Jaime entendió que lo que le habían explicado era una forma de gestionar diferente y que iba a necesitar ayuda si quería ponerla en marcha.

–¿Puedes desarrollar un poco más estas ideas y presentarlas mañana, por la tarde, ante el Comité de Dirección?– le preguntó Jaime a su director.

–Estaré encantado de poner estos planteamientos en “código de acción”. Mañana por la tarde lo tienes.

Se despidieron y Jaime se quedó unos minutos más, recogiendo. Se sorprendió al darse cuenta de que estaba sonriendo, y pensó: “Mañana será otro día”.

Puedes discutir, o puedes dialogar. En el primer caso, partes de que tú tienes razón, y en el segundo, admites que existe lo tuyo y lo mío: ambos pueden ser igual de válidos.

des gestionar de manera abierta, con peticiones y ofertas. En el primer caso, solo tú sabes lo que quieres que ocurra, y en el segundo, comunicas abiertamente lo que quieres, con la aceptación o no de tus plan-

- Puedes escuchar, simplemente, o puedes escuchar empáticamente; si actúas de manera empática, te será más fácil darte cuenta de lo que sienten los demás, saber cómo les está afectando lo que dices o ha-

EL LÍDER COACH

Claves para la generación de confianza y desarrollo del equipo



Escribe: Cris Bolívar

Cris Bolívar es consultora y coach internacional, Master Certified Coach por la International Coach Federation (ICF), USA. Es directora general de

Cris Bolívar Consulting, y ex vicepresidenta de ICF-España. Licenciada en Psicología por la Universidad de Barcelona y Consultora Master en Desarrollo Organizacional por el Institute for Organizational Development GR de Tel-Aviv (Israel). Tiene formación en Meditación Raja Yoga por la Universidad Espiritual Brahma Kumaris (India). Se formó, asimismo, con Richard Boyatzis, Humberto Maturana, Alejandro Jodorowsky y Claudio Naranjo, entre otros. Es pintora y poetisa, autora de diversos libros y artículos.

Cuando todavía no quedó ni total ni definitivamente cerrado el debate de si líder se nace o se hace, la autora plantea la necesidad de recuperar el ser esencial como fuente del verdadero liderazgo. Así, antes que de aprender una serie de técnicas probadas, se trata de reconocerse uno mismo, para descubrir a la persona detrás del personaje, y desde allí derribar las barreras que bloquean el liderazgo esencial.

Todavía perdura la creencia de que la capacidad para dirigir y liderar depende de poseer determinadas cualidades innatas, o bien que, a falta de ellas, basta con aprender y seguir algunos modelos teóricos, para poder ejercer eficazmente el liderazgo. Sin embargo, cada vez más se reconoce que la clave de un buen liderazgo no se centra ni en tener habilidades innatas, ni en copiar modelos que, lejos de ayudarnos a ejercer un buen liderazgo, muchas veces no hacen más que limitar y coartar nuestra verdadera forma de ser, encorsetándonos y haciéndonos sentir incómodos, falsos o inseguros.

Los cinco aspectos clave del directivo-coach

A lo largo de mi experiencia como consultora y coach de directivos a nivel internacional, y como resultado también de numerosos talleres y seminarios para el desarrollo del talento directivo, he podido constatar que hay al menos cinco aspectos clave para el directivo, que marcarán su estilo de Líder-coach.

1. Esencialidad y orientación al ser: el líder-coach cree en las personas, en su potencial, en que están bien tal como son, que no tienen áreas por mejorar sino potencialidades por desarrollar.

2. Conciencia y sabiduría: el líder-coach facilita el desarrollo del colaborador des-

de la expansión de la conciencia y el aprendizaje de tercer orden (Bolívar, 2004) que facilita el aprender a aprender y la sabiduría, a través del propio desarrollo como líder-coach.

3. Respeto y confianza: el líder-coach no decide qué competencias debe desarrollar el colaborador. Es el colaborador el que decide en qué quiere desarrollarse, a partir de la visión y misión del puesto, y en alineación con las de la organización. Empowerment y autoliderazgo.

4. Aprendizaje y kairós: el líder-coach está orientado al aprendizaje, al camino de desarrollo vs. al objetivo final y los resultados. Visión y motivación intrínseca. El "aquí y ahora" como elemento de anclaje en un tiempo dominado por el kairós, el tiempo de la oportunidad.

5. Liderazgo esencial y autenticidad: el líder-coach sabe que, para liderar, lo básico es transmitir a los demás confianza y sinceridad; y que estas solo emergen desde la autenticidad.



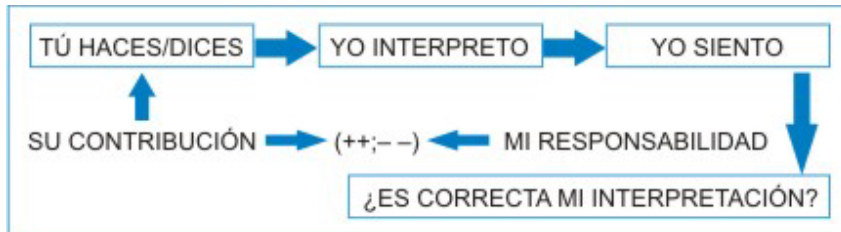
"Las personas más resonantes son aquellas que sintonizan mejor con los demás y las que mantienen relaciones más transparentes, porque la resonancia minimiza el ruido del sistema". " ... un líder produce resonancia, es decir, el clima emocional positivo indispensable para movilizar lo mejor del ser humano". "El líder expresa sinceramente sus propios valores y sintoniza con las emociones de las personas que le rodean".

Richard Boyatzis, Daniel Goleman y Annie McKee. El líder resonante. Ed. Plaza y Janés. 2002.

Para alcanzar estas capacidades, hay que viajar del rol (personaje) a la persona (esencia): dejar de centrarnos en el rol como algo fingido y superpuesto a uno mismo, para descubrir quiénes somos y cuál es nuestro potencial de liderazgo esencial.

Pero la autenticidad a menudo nos plantea un dilema: ¿cómo hago para ser auténtico, honesto y respetuoso, cuando quizás perciba a mi compañero como un idiota? Si miento, estoy vulnerando mi autenticidad, y si soy honesto, estoy vulnerando su confianza.

Lo que hace compatibles la autenticidad y el respeto, y genera confianza; lo que hace posible el *feedback* asertivo, es la conciencia de que cada uno percibe las cosas de forma distinta y por tanto, mi verdad no es La Verdad.



Todos tenemos la capacidad de ser más, mucho más, desde la autenticidad. Porque podemos ser sinceros y, al mismo tiempo, generar emociones positivas; confiar en nosotros mismos y en los demás.

Claves para el desarrollo del liderazgo esencial

1. Incrementar el conocimiento sobre uno mismo.

La célebre frase de Sócrates, "Conócete a ti mismo", sigue siendo vigente como primer y fundamental paso del desarrollo de nuestro potencial y nuestro liderazgo efectivo. Y sigue señalando la mayor dificultad con la que nos enfrentamos. Solemos confundir nuestra esencia (lo que podemos ser

en potencia) con nuestra personalidad (nuestra limitada forma de estar en el mundo, nuestro yo social o personaje). A menudo, vivimos desde esta última, creando un personaje de nosotros mismos, que nos limita y nos esclaviza. Sin embargo, descubrir la persona que somos, nuestra esencialidad o autenticidad, es un proceso a menudo doloroso que deseamos evitar; eso origina en nosotros un conflicto básico entre

quiénes somos y cómo nos comportamos. Pero solo desde un mayor autoconocimiento podremos conectar con nuestros propios recursos y habilidades. Como dice O'Donnell en la descripción de sus *Cuatro verbos de la vida* (1999): "Tan solo si es el verbo 'ser' el que rige tu vida podrás tener acceso al potencial y las cualidades que te ayudan a estar, hacer y tener lo que de verdad deseas. Por algo eres un 'ser' humano".

VERBOS	CARACTERÍSTICAS	Si el verbo que predomina en tu vida es...
TENER	Posesiones, estatus, bienes, contactos.	Vivirás en estado de temor e inseguridad debido al deseo de proteger tus adquisiciones.
HACER	Actividades (familia, trabajo, ocio, estudio, sustento, obligaciones sociales).	Tu existencia será un torbellino de actividad difícil de detener , entrarás en una imparable cadena de acciones y reacciones que te dejará sin fuerzas para salir de ella.
ESTAR	Papeles o roles, creencias, hábitos, ideas, deseos.	Tu vida será un conflicto entre los diversos roles que has asumido y entre las emociones y los deseos asociados a dichos roles.
SER	Valores intrínsecos, estado de conciencia ("yo soy...").	Tan solo si es el verbo "ser" el que rige tu vida podrás tener acceso al potencial y las cualidades que te ayudan a estar, hacer y tener lo que de verdad deseas. Por algo eres un "ser" humano.

2. Aprender a desaprender, para descubrir y ampliar los verdaderos límites.

Para ser mejores líderes, tenemos que crecer y desarrollar nuestro potencial; debemos incrementar nuestro grado de conciencia, de forma que podamos revisar nuestras creencias limitadoras, cuestionarnos aquello que asumimos como una verdad absoluta, y que nos condiciona y niega posibilidades de desarrollo.

Un modelo en el que nos podemos basar para re-

visar nuestras creencias y valores, para así alcanzar nuevos estados de conciencia, podría ser la "Spiral Dynamic", de Clare Graves, Don Beck y Chris Cowan, que describieron la existencia de ocho niveles de desarrollo de la conciencia. Según estos autores, "estos estados no son rígidos, sino que son como olas, en constante movimiento de subida y bajada, con situaciones constantes de sobreposición entre unas y otras, a pesar de que exista una tendencia a centrar la existencia

en un estado principal". En palabras de Beck, "es una espiral confusa, asimétrica, con múltiples mezclas, más que tipos y situaciones limpias y puras. Es un mosaico de combinaciones y posibilidades".

Relacionando estos estadios de desarrollo con distintos estilos de liderazgo, podemos identificar cuáles serían los estados de conciencia que facilitarían el ejercicio de un estilo de liderazgo resonante y esencial. Entre ellos, se encontrarían el estado amarillo y el turquesa.

ESTADO DE CONCIENCIA	Valores Creencias	Características	Organización y liderazgo
Estados superiores de conciencia			
Integrador (color amarillo)	Vive completa y responsablemente hasta donde seas capaz de aprender y de desarrollar tu potencial.	La vida es un calidoscopio de jerarquías naturales (holarquías), sistemas y formas. El conocimiento y el ser competente se sobreponen al poder, el estatus y la opinión consensuada del grupo. La igualdad se complementa con escalas naturales de competencia y excelencia. El mundo actual está compuesto por grupos humanos en diferentes estados de evolución debido a diferentes realidades existenciales. El progreso está hacia arriba en la espiral ayudando a cada ser humano a desarrollarse en su potencial.	Transformacional y esencial. Post convencional.
Holístico (color turquesa)	Vive la totalidad de la existencia a través de la mente y el espíritu.	El mundo es un único organismo dinámico con su propia mente colectiva. El yo es a la vez independiente y parte de un todo integrado y compasivo. Pensamiento holístico e intuitivo y acción cooperativa son la norma. Todo está relacionado con todo a través de un complejo conjunto de sistemas y ecosistemas.	Esencial espiritual.

Fuente: Cris Bolívar, *El líder esencial*. Adaptado de "Spiral Dynamics", Beck and Cowan. Blackwell Publishing, 1999.



3. Vivenciar nuevas formas de relación.

Desde un mayor grado de conciencia, se abren infinitas posibilidades de comportamiento que ahora tendremos a nuestro alcance, porque habremos eliminado los frenos y las barreras que nos limitaban. De esta forma, podremos descubrir, vivir y explorar nuevas formas de relación que, a modo de espiral ascendente, generan distintas y renovadas relaciones con uno mismo y con los demás. Relaciones basa-

das en la empatía, la asertividad y la confianza. Relaciones desde el ámbito del amor: "Ámbito de las conductas relacionales a través de las cuales uno acoge al otro desde el ámbito del amor" (Maturana, 2005); es decir, considerando el amor, en palabras también de Maturana, como "ámbito de las conductas relacionales a través de las cuales uno mismo, el otro, la otra, surge como legítimo otro en la convivencia con uno" (Maturana, 2005).

4. Aplicar la experiencia a la propia realidad profesional.

Es importante ser proactivo en la búsqueda de oportunidades para consolidar las competencias de liderazgo esencial. Según Goleman, Boyatzis y McKee, algunas pautas para ello son:

- Encontrar escenarios psicológicamente seguros dentro de los cuales experimentar y practicar.
- Ensayar mentalmente.
- Sincronizar las acciones de forma que se den dentro de la estructura de vida y trabajo.
- Practicar desde el punto del confort hacia el punto de la maestría.
- Usar tareas temporales para practicar nuevas conductas.
- Tener encuentros regulares con mentores o coaches.

Por otro lado, aplicar el liderazgo esencial a nuestra realidad, como generador de confianza y crecimiento del equipo, significaría también ejercer el estilo de liderazgo resonante (Goleman, Boyatzis y McKee, 2002). Este estilo de liderazgo está más centrado en el desarrollo del colaborador que en el logro de objetivos a corto plazo, pues entiende que los resultados son la consecución lógica del continuo aprendizaje y desarrollo, de for-

“El verdadero aprendizaje llega a la esencia de lo que significa ser humano. Mediante el aprendizaje nos recreamos y nos volvemos capaces de realizar lo que nunca antes pudimos hacer. Mediante el aprendizaje incrementamos nuestra capacidad de crear, para formar parte del proceso generativo de la vida. Todo ser humano siente un profundo anhelo de este aprendizaje.”

Peter Senge

más, movilizando la energía positiva propia y la de los que nos rodean.

De modo que en la “era de la sabiduría” (Covey), el directivo del futuro es el líder-coach, que asume una filosofía de coaching en su quehacer diario, y genera confianza en su equipo y facilita las condiciones necesarias para que el equipo aprenda y crezca.

ma que la atención, una vez concretada una visión motivadora, se pone en el camino, y no en la meta. Esto permite establecer un tipo de relación que despierta el interés de los colaboradores, al tiempo que fomenta el entendimiento y la confianza, estimula la autonomía y aumenta el rendimiento; simultáneamente, disminuye el distrés, no solo en los colaboradores, sino también en el líder-coach.

En resumen, solo desde una auténtica conexión con nosotros mismos podremos desplegar, de forma armónica, coherente, honesta y fluida, todo nuestro poten-

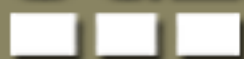
cial de liderazgo, para recrearnos conscientemente y poder resonar en los de-

Referencias bibliográficas

- Beck and Cowan, *Spiral Dynamic*, Blackwell Publishing, 1999.
- Bolívar, C. “El coaching esencial”, Revista Capital Humano y Coaching Magazine, 2007.
- Bolívar, C., Sánchez, E. y García, S. (como primer autor del marco teórico), “La Dirección por Valores: Caso práctico”, Harvard Deusto Business Review, N.º 109 (ref. 1909), 2002.
- Bolívar, C. “Persona, empresa y sociedad: hacia un nuevo modelo desde la inteligencia emocional”, Magazine Recursos Humanos, AEDIPE, 2000.
- Boyatzis, R, Goleman, D y McKee, A., *El líder resonante*, Ed. Plaza y Janés, 2002.
- Covey, S., *El 8.º hábito*, Ed. Paidós Empresa.
- De Bono, E., *Manual de la sabiduría*, Ed. Paidós Plural.
- Hal Stone y Sidra Winkelman. *Embracing our Selves. The Voice Dialogue Manual. The internationally acclaimed process that reveals the richness of your full being*, New World Library, California. USA, 1989.
- Hendricks, G. y Ludeman, K., *La nueva mística empresarial*, Urano, 1996.
- Ken O’Donell, *Endocalidad*, Ed. Oniro.
- Salovey, P. y Mayer, D., *Emotional Intelligence, Imagination, Cognition and Personality*, 9, 1990.
- Wilber, K., *A Theory of everything*, Shambala, 2000.
- Wilber, K., *Psicología Integral*, Kairós, 1993.

© Conceptos

SQL.Consultora



GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

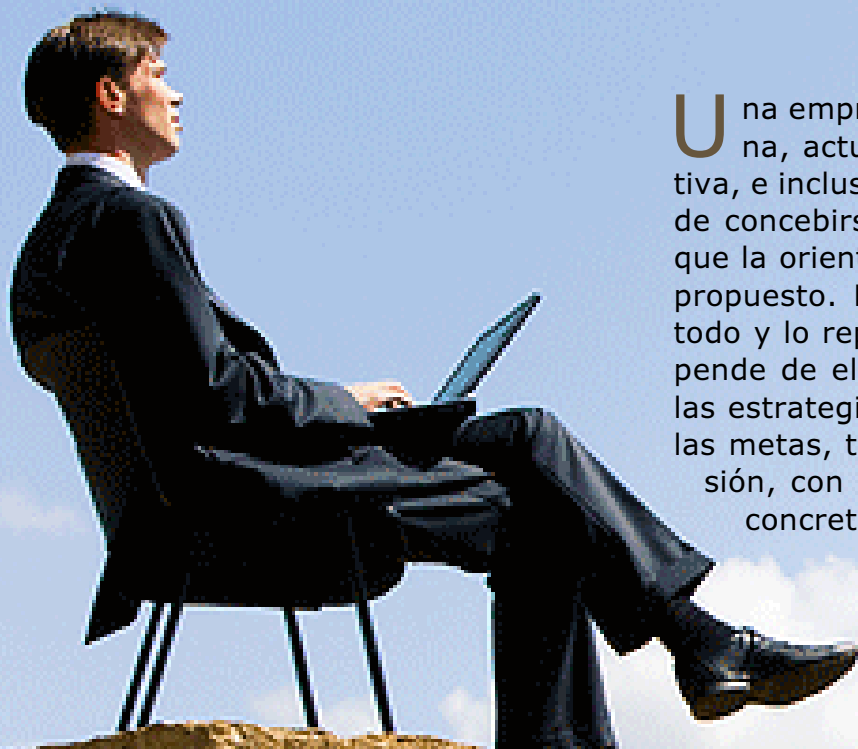
- Programas de Innovación Participativa
- Consultoría Estratégica

www.sqlconsultora.com.ar
info@sqlconsultora.com.ar

ARTÍCULO DESTACADO EN **SER HUMANO Y TRABAJO**

Empleados sin sueños, empresas sin alma

Escribe: Félix Socorro*



Una empresa que se precie de moderna, actual, emprendedora, competitiva, e incluso de tener tradición, no puede concebirse a sí misma sin una visión que la oriente hacia el destino que se ha propuesto. Esa visión, *ese sueño*, lo es todo y lo representa todo. La misión depende de ella: las políticas, las normas, las estrategias y tácticas, los objetivos y las metas, todo orbitan en torno a la visión, con el propósito de hacerla real, concreta e impactante.



* **Félix Socorro** es doctor en Ciencias Administrativas, asesor, consultor y autor de varios libros en las áreas de gerencia, talento humano y administración. Es también conferencista internacional y facilitador de cursos y talleres. Puede escribirle a: contacto.felix@gmail.com.
Sígalo en Twitter: [@felixsocorro](https://twitter.com/felixsocorro).

Sin esta visión, la empresa no tendría un "plan de vuelo", un destino adonde llegar, o al menos donde verse "aterrizando" con tino y seguridad. No habría un "hacia dónde" ni un "para qué"; solo habría incertidumbre, azar, anarquía y desorden. La visión es el fin y a la vez es el principio. Sin ella no se puede comenzar la empresa y difícilmente se pueda terminar creando un legado. Pero, ¿es vital únicamente para la empresa?

Pensar que solo las empresas requieren de una visión es utópico. Todos requieren de un punto, un destino, una cúspide que alcanzar. Un sueño... o muchos.

Es tradicional e incluso exigible que los empleados, al iniciar sus labores, sepan cuál es la visión de la empresa, hacia dónde se dirige, lo que espera ser y lograr; incluso se pretende que no solo conozcan la misión, sino que la adopten como propia y se comprometan a hacerla posible durante su permanencia en la organización, pues se entiende que el esfuerzo conjunto y coordinado será crucial para el alcance de ese importante sueño. Y eso está bien.

Lo que no está bien es que la empresa, entendida desde el concepto tradicional, se preocupe más por hacer que sus empleados o colaboradores conozcan *su* sueño que por conocer los que, de manera individual, cada uno de ellos desea cumplir. Es cierto: las empresas no han sido concebidas para que las personas, haciendo uso de ellas, materialicen sus sueños. Su sentido mercantil y capitalista está orientado a generar productos y servicios que a la vez, en algunos casos, agregarán valor a la sociedad y ganancias a sus accionistas y propietarios. No hay duda de ello, así debe ser.

No obstante, las empresas son un vehículo, un dispositivo, un instrumento que coadyuva al logro de los sueños individuales de sus empleados o colaboradores, pues de lo contrario, no se estaría hablando de una empresa en el sentido moderno del

Si los empleados no ven posibilidades de lograr sus sueños dentro de una organización, permanecerán en ella, en el mejor de los casos, hasta que surja un reemplazo que le provea esa posibilidad.

concepto, sino de una especie de esclavitud contemporánea donde el empleado, o en ese caso el neo-esclavo, debe cumplir con su tarea y nada más.

Los sueños de los empleados son tanto o más importantes que los de la empresa misma. Si se ha entendido ya el concepto de la coestima, queda claro que los sueños son el combustible que hace posible que los motivos y propósitos de los individuos se conjuguen y engranen, para darle concreción a la expectativa colectiva, sin menoscabo de la suya propia.

Si los empleados no ven posibilidades de lograr sus sueños dentro de una organización, permanecerán en ella, en el mejor de los casos, hasta que surja un reemplazo que le provea esa posibilidad, aplicando – consciente o inconscientemente– la "teoría del saltamontes", y demostrando que se es fiel a algo o a alguien mientras no aparezca un sustituto que ofrezca similares condiciones con menos esfuerzo y mayor comodidad.

Así como se habla de las competencias de los individuos, de su conocimiento y su experiencia, como parte del valor intangible de la empresa –del capital humano–, los sueños deben ser vistos como un elemento indispensable para mantenerla viva, pues de ellos, de todos los sueños que poseen quienes la conforman, está constituida *el alma* de la empresa.

Uno de los errores que se ha arrastrado desde la revolución industrial hasta el presente, es que se ha direccionado la idea de la visión como "alma" de la empresa úni-

Las personas trabajan en las organizaciones porque en ellas encuentran elementos que sustentan sus necesidades básicas, sociales y económicas. Sí, muy cierto, pero sobre todo se mantienen en ellas porque esperan que los sueños que individualmente poseen se hagan realidad en ese escenario.

camente hacia su creador o ideólogo, endiosando la figura de este como la del visionario capaz de ver lo que nadie observó y de hacer posible la empresa exitosa y pujante que ahora se ostenta; cuando en realidad tal acción, si bien significativa, no hubiese tenido lugar sin un importante número de personas que apostaron a ella y vieron la posibilidad de cumplir sus sueños, materializando el sueño de otro.

No son las ideas, ni los conceptos, ni las normas, ni la supervisión, ni siquiera la comunicación que se ofrezcan a las empresas lo que las hace lo que son. Negar esto es negar lo obvio. Son los sueños –su conexión, su intercambio y la posibilidad de concretarlos– los que construyen los verdaderos emporios.

Las personas trabajan en las organizaciones porque en ellas encuentran elementos que sustentan sus necesidades básicas, sociales y económicas. Sí, muy cierto, pero sobre todo se mantienen en ellas porque esperan que los sueños que individualmente poseen se hagan realidad en ese escenario. Cuando esto ocurre, se prolonga la relación empleado-empresa-satisfacción, el desempeño es el esperado, el vínculo identificación-compromiso se nivela y el famoso ganar-ganar mencionado por Covey es la orden del día. Pero cuando la empresa no es un lugar ideal para que los sueños se siembren y se cosechen, se presentan dos

escenarios inevitables. El primero es la constante rotación de personal, precedida por bajo rendimiento y un ambiente laboral pesado. El segundo tiene que ver con un desempeño promedio, una actitud pasiva y desinteresada por parte del personal, que envía un constante mensaje –usualmente ignorado– de resignación, pues suele ocurrir que las necesidades básicas, sociales y económicas se imponen al deseo de alcanzar los sueños con los que originalmente se contaba.

Cuando los sueños desaparecen del inventario colectivo, la empresa se transforma en un organismo con vida vegetativa; en pocas palabras, pierde el alma. Puede contar con una visión –su sueño particular– pero la ausencia de conexión de ese sueño con los que lo hacen posible se iguala a una ruptura del sistema límbico del cuerpo humano con el resto de los órganos. Eso impide ofrecer respuestas ante los estímulos emocionales a los que se lo someta, independientemente de que a simple vista el cuerpo posee todas las partes y órganos que necesita para operar.

Las empresas donde los sueños de los empleados han sido frustrados o degradados a un tercer plano (entendiendo que el primer plano corresponde a la visión de la empresa, y el segundo a que la unidad responsable donde trabaja la haya interpretado), son fáciles de reconocer, por lo pesado del ambiente, la falta de celeridad en los procesos, el desorden físico y emocional de las áreas donde se labora y los constantes problemas que se presentan en todos los niveles y subniveles que las conforman. Asimismo, se percibe la ausencia de planificación o la falta de seguimiento de los planes, la baja calidad de sus productos y servicios, aun cuando se cuente con las políticas y los mecanismos que se supone deben garantizarla, así como la inequívoca falta de identificación y vínculos emocionales con la empresa. Es simple: la gente trabaja ahí porque no se le ha pre-

sentado otra oferta mejor y, tal y como ha hecho la organización, ha puesto sus sueños en un peldaño distinto al principal.

Esas empresas actúan en sus mercados como "zombies organizacionales", cuya función básica es la de alimentarse (ofrecer lo que hacen y cobrar por ello) sin agregarle valor a la sociedad, a su gente e incluso a sí misma.

Sería innecesario describir las empresas donde los empleados consiguen de manera satisfactoria ejercer sus labores y a la vez alcanzar sus sueños, ya sea personales, profesionales o familiares. Sus características saltan a la vista, pues no solo el empleado, sino también tanto el cliente como el proveedor sienten un impulso casi sobrenatural de estar relacionados con ella y la exponen como ejemplo y motivo de admiración.

Los sueños de los empleados son variados: pueden ser muy simples o muy elaborados. Si bien como empresa no se está obligado a hacerlos realidad, no se pierde nada ofreciendo mecanismos, facilidades, oportunidades y medios que ayuden a los empleados, colaboradores o socios a alcanzarlos. Es sencillo: si el empleado se siente realizado y feliz, trabajará con comodidad y esmero; ello se traducirá en ventas de productos y servicios de alta calidad, lo que a su vez atraerá clientes y

mantendrá cautivos a los que se poseen. Esta situación se verá reflejada en ganancias, permanencia y liderazgo para la empresa y todo, todo ello, por servir de medio para alcanzar sueños que, a fin de cuentas, no le han costado nada a la empresa.

Un dicho popular reza: "soñar no cuesta nada"; y es así, pero cuando dejamos de soñar lo perdemos todo, pues son precisamente los sueños, las expectativas, los que propician las conductas más creativas y emotivas de los seres humanos. Si las empresas no son capaces de entender que deben administrar sabiamente los sueños de quienes las hacen posible, aprovechando el potencial energético que contienen, y que fungirá de verdadero combustible para mantener atento, dispuesto y feliz al empleado; si las empresas no logran comprender esto, continuarán atesorando sistemas, procesos, políticas, edificios y cuanto materialmente les sea posible, pero hagan lo que hagan, siempre orbitarán en torno a los mismos males que han aquejado a las organizaciones por más de cien años y que solo unas pocas han logrado superar. Poseerán todo lo que su cuerpo empresarial necesita para degustar el éxito, pero, al ignorar los sueños de sus colaboradores, se habrán condenado a vivir sin alma.

© Conceptos

Traducción
inglés – español
y español – inglés

Corrección de estilo
y revisión de traducciones

TRADUCCIÓN • CORRECCIÓN LITERARIA

Irene Owen

irene.owen26@gmail.com



Michel Henric-Coll *

¿Se puede ser buena persona y triunfar?

Me han hecho varias veces esta pregunta, en foros y en conferencias. Y cuando se abre el debate, no faltan opiniones de todos gustos y sabores. Tal vez sea un buen momento y un buen lugar para abordar –también– este concepto en nuestra revista.

Obviamente, tendríamos que ponernos de acuerdo sobre qué es triunfar. Entre acumular riquezas o poder, y encontrar la felicidad en el ascetismo, entre Creso y Diógenes de Sínope, hay sitio para toda clase de triunfo, social o personal. Por tanto, y para no encontrarnos debatiendo por los cerros de Úbeda, propongo estrechar el tema y preguntarnos si ser una buena persona puede ser una ayuda o un impedimento para convertirse en alto directivo.

No por simplificar la pregunta estamos salvados. Queda por saber qué es una buena persona. Como en todos los campos subjetivos, dependerá del observador. Puede apostar que los criminales tienen amigos que los consideran buenas personas. Supongo que estaréis de acuerdo en que solemos llamar buena persona a quien contribuye al orden que queremos establecer o mantener, y mala a quien lo perjudica. En esto de establecer qué es “ser buena persona”, pasa lo mismo que con la objetividad, que a veces defino, irónicamente, como “el conjunto de las opiniones que coinciden con la nuestra”. ¿Quién ha visto a alguien calificar de objetivo a otro con quien discrepa taxativamente? Del mismo modo: ¿qué trabajador considerará buena

persona al jefe que le niega un aumento, un ascenso, un reconocimiento?

Persona es también la empresa. Persona jurídica, para más señas. Por tanto, tal vez sería conveniente preguntarnos, primero, si las empresas son buenas personas. Nada tan extraño, considerando que hasta nuestra mascota –gato o perro– puede ser buena persona, ¿no? En función de lo que hemos acordado antes, una empresa será buena persona si contribuye a la sociedad en la que queremos vivir, y mala si la perjudica. Seamos conscientes, pues, de que si perjudican, entonces ser a la vez alto directivo y buena persona implicará servir a la vez a Dios y al diablo.

A ver: pregunta de Trivial, categoría Economía: *¿Para qué existen las empresas?* “Para hacer ganar dinero a sus propietarios”, me apuntan en la primera fila de butacas. ¡Ajá! No obstante, Russel Ackoff dijo: *«Las ganancias son a las empresas lo que el oxígeno es a las personas. Si las empresas no ganan lo suficiente, quiebran. Si las personas no respiran lo suficiente, mueren. Pero si creemos que el único foco de las empresas es el de maximizar las ganancias y la vida consiste en respirar, nos estaremos perdiendo algo muy importante»*. Lo cierto es que ganar dinero es algo sano. Para una empresa es, además, una cuestión de supervivencia. No es ganar dinero lo que plantea problemas de ética, sino cómo lo conseguimos. Milton Friedman, premio Nobel de Economía, defendía la tesis de que los directivos que no

velan exclusivamente por maximizar los beneficios de los accionistas están siendo inmorales. Precisaba (menos mal) que la condición era que lo que hicieran fuese legal, es decir, no contraviniera ninguna ley. Todos sabemos lo ancho que puede llegar a ser el camino que bordea el campo legal y lo separa de la pradera de la ilegalidad. Contaminar, explotar poblaciones, arruinar riquezas naturales, son todas acciones que les permiten a muchas empresas incrementar sus beneficios. ¿Les permiten auto-declararse buenas personas?

Si ahora nos preguntamos por qué existen las empresas, es decir gracias a qué, tendremos que tomar en cuenta el papel esencial que ocupa la ley, puesto que es ella la que permite y regula las asociaciones de capital y la existencia de sujetos de derecho no humanos, es decir, las personas jurídicas. Y si hablamos de leyes, estamos hablando de quienes las votan y de quienes se rigen por ellas; he nombrado la sociedad de los hombres. El código romano hermogeniano ya recogía que "*hominum causa omne ius constitutum est*" ("todo el derecho fue establecido por causa de los hombres"), lo cual nos recuerda que el origen y destinatario de las leyes es siempre el hombre, sean sus propósitos individuales o colectivos.

Las empresas, por tanto, existen por y para la sociedad: no son un ente aislado e independiente. Consiguen sus ingresos de la sociedad, y revierten parte de las riquezas que crean a la sociedad. Existe una simbiosis entre ambas, una interdependencia que dura mientras el beneficio es mutuo. Dirigir la empresa de forma irrespetuosa de la moralidad, convertirla en mala persona social, convierte al directivo en cómplice e instigador de la maldad. No importa que el perjuicio sea medioambiental o que afecte la vida de los trabajadores: la mala persona perjudica, la buena favorece. Parece imposible conciliar el ser buena persona y encaminar voluntariamente la empresa hacia el perjuicio, como así también

ser mala persona y llevarla por el camino del provecho colectivo. A mí, por lo menos, me suena a incoherencia.

El hombre hace la sociedad y la sociedad hace el hombre. En una sociedad salvaje, solo los salvajes alcanzan niveles sociales altos. En una sociedad humanitaria, los salvajes son encarcelados. Cuando elegimos nuestra forma de comportarnos con la sociedad, estamos eligiendo también qué sociedad queremos contribuir a crear. Ocupar un sitio y un rol en la sociedad supone inexcusablemente elegir cuáles son los valores que queremos aceptar y cuáles rechazar, y esto conlleva una importancia tanto mayor, cuanto mayor sea nuestra responsabilidad; y un alto directivo tiene altas responsabilidades. La película "El mensajero del futuro" ("*The Postman*") muestra dos tipos de líder: el que triunfa gracias al dominio sangriento, la tiranía y la explotación de los demás, y el que triunfa liberando a la gente del primero. Ambos triunfaron, aunque fuese solo por un tiempo, pero por caminos opuestos. Al fin y al cabo, no parece ser el puesto que alcanza, sino el *medio* por el que lo alcanza, lo que diferencia a la buena persona de la mala. Lo cierto es que las malas personas encuentran fácilmente excusas y justificaciones para sus comportamientos.

No estoy nada seguro de que la pregunta "¿Puede una buena persona alcanzar el máximo nivel como directivo?" sea, en realidad, la pregunta adecuada. Tal vez sea mejor preguntarse: ¿estoy dispuesto a crear una sociedad de vándalos, si voy a ser uno de sus jefes?

* **Michel Henric-Coll** es el creador del modelo de organización empresarial Fractal Teams®. Es autor de los libros *Introducción a Fractal Teams – una organización empresarial para el siglo XXI* y *Las falacias del Tecnomanagement – la verdadera crisis está en la dirección del personal*. Es fundador y director de *HC&A Business Coaching* y creador del Blog *Nexo Humano*.



Cómo administrar el cambio de perfil del gerente de Sistemas

Escribe: Celina Behrensen *

El mercado ha cambiado. Hoy, las competencias que un gerente de Sistemas debe incorporar estarán sostenidas tanto por una buena preparación tecnológica como por la comprensión del comportamiento humano, ya que uno de sus principales retos es el manejo de las personas. Estas capacidades «integradas» incluyen el manejo de las emociones, la adaptación a los cambios y la flexibilidad para resolver problemas imprevistos.

El primer eslabón en el proceso de aprendizaje es la evaluación realista de nuestras fortalezas y de aquellos aspectos que debemos mejorar con relación a los demás. En este sentido, empieza a cobrar fuerza la empatía, la habilidad de ponerse en el lugar del otro, escuchando otros puntos de vista diferentes al propio y aceptando otras miradas de la realidad tanto o más eficaces que la nuestra.

* **Celina Behrensen** es counselor psicológica sistémica, psicóloga social y profesora nacional de Expresión Corporal y Técnicas Grupales. Se desempeña como *Training Manager* en **MC Technology Group** en programas de *soft skills*, y como directora de *Training* en CB Adviser & Asociados, y en alianza con New Haven Consulting Group, Inc. Anteriormente desempeñó cargos en áreas comerciales y de consultoría en empresas como Movicom, Learning Internacional de Argentina y Dale Carnegie. Fue, además, titular de CB Consultores y Asociados.

Interpretadas como sistemas, las organizaciones –lugar donde se ponen en juego todas las interacciones–, nos permiten descubrir los patrones interconectados de comunicación y discernir por dónde empezar a resolver problemas, mientras aceptamos visiones ajenas como válidas. Estas habilidades sociales, como la comunicación, el trabajo en equipo, la generación de soluciones apropiadas, la colaboración y la retroalimentación, son las habilidades blandas que debemos tener en cuenta.

El rol de conducción comienza a cobrar importancia a la hora de accionar, cuando debemos implementar un proyecto. Es ese

momento de la verdad. ¿Estoy preparado para elegir a la gente apropiada? ¿Cómo realizo el seguimiento de las tareas? ¿Estoy acostumbrado a recibir *feedback* de mis colaboradores? ¿Cómo hago para generar confianza en mi equipo? ¿Cómo puedo vender este proyecto, en términos de necesidades? ¿Sé hacer presentaciones claras y congruentes, para que todos puedan entender los alcances de mi gestión? Son muchas las preguntas por responder.

¿Cuáles son las capacidades que debe desarrollar un gerente de Sistemas?

1. Negociar para generar acuerdos duraderos.

MC TECHNOLOGY GROUP

Respondiendo a la demanda de competencias blandas en las áreas duras

MC Technology Group es una empresa enmarcada en la industria de *Information Technology* (IT), con un enfoque abarcativo que integra y articula tanto los desarrollos tecnológicos propiamente dichos, como la consultoría y la capacitación.

Desde esta filosofía, se propone acompañar a sus clientes en todo el proceso de implementación de las soluciones que brinda, incluyendo la capacitación, no sólo para el dominio de las habilidades técnicas requeridas, pero también, y sobre todo, en el desarrollo de las competencias actitudinales o blandas, también llamadas *soft skills*.

Esta orientación de la capacitación que brinda MC Technology Group responde a la creciente demanda, por parte de las empresas, de profesionales de áreas técnicas (o "duras") con un mejor desempeño en la esfera de las habilidades consideradas "blandas". En otras palabras, está orientada al mejoramiento de las relaciones interpersonales, lo cual apunta, entre otros objetivos, a afianzar las capacidades de liderazgo y mejorar los recursos personales de los profesionales para el logro de la excelencia.

La premisa de este enfoque es que una buena integración de las habilidades técnicas con las de comportamiento humano son la clave para lograr equipos de trabajo sólidos y eficientes, con altos niveles de profesionalismo.

VÍAS DE CONTACTO:

Tucumán 141, 8º A – Buenos Aires – Argentina

www.mctechnologygroup.com

training@mctechnologygroup.com

Teléfonos: Desde Argentina: 0810-345-0121

Desde otros países: (+5411) 5353-6030



2. Comunicarse asertivamente.
3. Liderar proyectos y coordinar acciones.
4. Generar confianza, enseñando por medio del ejemplo.
5. Motivar a su equipo, mediante la retroalimentación positiva.

El perfil del mánager de tecnología está cambiando. Ahora las organizaciones incorporan a su mesa de decisiones al director del área de Sistemas, para evaluar y definir la estrategia del negocio, y analizar las posibilidades de implementación.

Mucho se habla de las competencias, hoy en día, pero en realidad también debemos basarnos en la experiencia. ¿Cómo definimos nuestras habilidades, si no partimos de las prácticas del pasado, tanto las buenas como las malas?

Las habilidades interpersonales son críticas en todo ámbito y en todo tipo de organizaciones. Cuanto más complejas sean estas, mayor es la importancia que adquieren las habilidades del líder. Según encues-

tas recientes, el 86% de las personas dejó su anterior trabajo o compañía por una mala relación con su jefe. Sabemos lo que cuesta conseguir un nuevo empleado, con los conocimientos y habilidades necesarios para reemplazar al que se va.

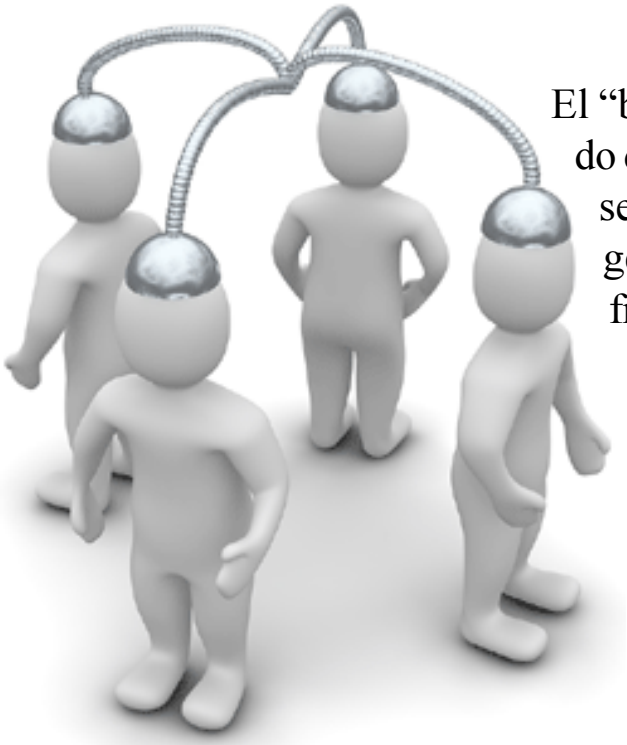
Hay que enfrentar algunos retos en este camino. Muchas son las palabras que se dicen y las ideas que se desarrollan acerca del tema de la conducción, pero la clave es entender el contexto en el que el líder ejerce su rol. Conceptualizar a la organización como sistema, y al área de Sistemas como un subsistema integrado y relacionado, nos ayuda a entender que todos cumplimos un rol importante, y que el secreto está en comprender cómo se interrelacionan esas partes del sistema.

Una buena facultad de comunicación nos ayudará, seguramente, a entender qué pasa y cómo se hacen las cosas. Puedo ayudar a mis colaboradores a que busquen diferentes formas de hacer las cosas mejor, o puedo hacerlas yo mismo. También puedo elegir delegar tareas y olvidarme, en el camino, de hacer el seguimiento. Puedo también elegir felicitar a un colaborador por un éxito alcanzado, o pasar por alto el esfuerzo de un colega por alcanzar los resultados.

La tarea fundamental de un jefe es lograr resultados, a partir del desempeño los demás. Para ello, empezamos por el principio: conocer a nuestra gente, saber qué les pasa, qué los motiva y qué les molesta. En una sociedad donde se habla mucho de "generar valor", comencemos, desde nuestro lugar, con lo más simple y, a la vez, lo más complejo: escuchar abiertamente a nuestro equipo, y comunicarnos en forma efectiva.

Este es el desafío que nos espera: el de adaptarnos a un nuevo perfil, más social y más flexible, en la conducción de nuestro equipo.

Webstorming, un brainstorming 2.0



El “brainstorming” es un tradicional método de creatividad. Ahora, en su versión 2.0, se llama “Webstorming”: un método de generación de ideas abierto 24/7 y sin fronteras geográficas.

Escribe: Lisandro Sosa *

5. El método se limita a cierto número de personas, identificadas como «creativas», dentro de la organización.

El “webstorming” es un método para que todos los trabajadores puedan aportar sus ideas, aceptar y comentar las ideas del resto, a través de herramientas de la Web 2.0. Funciona de manera similar a las redes sociales: cada participante publica sus ideas, y la aceptación de una idea por parte de otro empleado se asemeja a un “Me gusta” de Facebook. La herramienta también permite comentar las ideas ajenas y enviar mensajes entre empleados, con un entorno de 140 caracteres, como sucede en Twitter.

Con el “webstorming”, los empleados pueden expresar y comentar sus ideas, sin límite de horario ni de lugar. Lo único que se necesita es un acceso a Internet, y una computadora o un teléfono móvil. Además, puede hacerse a un costo muy bajo y es accesible para empresas de cualquier tamaño.

Estructura de un programa de innovación participativa

El “webstorming” no es solo una herramienta tecnológica. Para que sea efectivo, requiere también cierta estructura,

El “brainstorming”, o “torbellino de ideas”, es uno de los métodos más conocidos para facilitar la creatividad. En este tipo de sesión, se busca recolectar la mayor cantidad posible de ideas, para luego evaluarlas y elegir las mejores.

Si bien es un método muy efectivo, las organizaciones suelen encontrar algunas barreras para aplicarlo:

- 1.** El tiempo disponible para reuniones de este tipo es escaso.
- 2.** Es difícil coordinar las agendas de todas las personas que deberían participar en la sesión.
- 3.** Los participantes suelen llegar a la reunión con la mente absorbida por los problemas propios de su actividad. No siempre pueden enfocarse en la generación de ideas.
- 4.** Los tiempos de reflexión, acción y reacción de cada integrante son diferentes.

* **Lisandro Sosa** es licenciado en Administración de Empresas, con estudios de posgrado en Dirección y Administración Estratégica. Es director de **SQLConsultora** y miembro activo del Consejo de Ciencias Informáticas de la provincia de Buenos Aires, Argentina. Posee una extensa trayectoria en consultoría, y se especializó en Gestión de la Innovación. Ha asistido a empresas de la envergadura de Solvay Indupa SAIC (Argentina y Brasil) y ABB Service Ltda. (Brasil), entre otras.

que se establece por medio de programas de innovación participativa, que constan de 3 fases:

Fase 1: Inicio del programa

En esta etapa, se definen los objetivos generales de la campaña y se forma un comité del programa, que definirá los incentivos para los participantes y la duración de la iniciativa, y luego decidirá qué ideas se transformarán en proyectos. Es conveniente que el comité esté integrado, además de por gerentes de distintas áreas, por un miembro de la alta dirección, como confirmación del interés que la compañía asigna al programa.

Un aspecto clave para el éxito de la iniciativa es la participación activa de los empleados. Por eso, debe definirse una estrategia de comunicación para difundir el programa y fomentar su participación.

Finalmente, se implementa la solución de *software* para la recolección de ideas, adaptado a las necesidades particulares de la organización.

Fase 2: Desarrollo del programa y recolección de ideas

Una vez lanzado el programa, los empleados expresarán sus ideas y comentarán las de sus colegas. Habrá un proceso de "brainstorming virtual" permanente, en un entorno de colaboración.

Es recomendable realizar un seguimiento continuo del programa, evaluando la respuesta de los participantes y motivándolos a seguir contribuyendo. Semanalmente, se presentará un informe al comité, que contendrá las ideas generadas y las estadísticas de participación de los empleados.

Fase 3: Cierre del programa y definiciones finales

En la fecha definida para el cierre del programa, se detiene la recepción de ideas, votos y comentarios en el *software*. Es hora de cosechar los frutos. El comité evalúa las ideas, selecciona las más votadas y decide cuáles se convertirán en proyectos de innovación.

Resumen gráfico del programa de innovación participativa



En definitiva, las herramientas tecnológicas de la Web 2.0 ofrecen una revolución en la forma de generar ideas para proyectos de innovación. Un "brainstorming" *online*, abierto las 24 horas del día, sin fronteras geográficas.



LEXMARK

Nueva multifunción de Lexmark



Mucho más que solo la posibilidad de imprimir, la nueva LexmarkPro 901 ofrece

una pantalla táctil conectada a la Web, y aplicaciones personalizadas. Además, cinco años de garantía de fábrica y mayor eficiencia, gracias al alimentador automático de documentos de 50 hojas.

Imprime 510 páginas con el cartucho 105XL, uno de los más económicos del mercado. Además, los cartuchos individuales de tinta de alto rendimiento XL aseguran más páginas entre cambio de cartuchos.

La LexmarkPro 901 imprime por sistema de inyección de tinta térmica, e inyección de tinta de cuatro colores, para las impresiones en colores. Las resoluciones de impresión son de 2400x1200 dpi en blanco y negro, y 4800x1200 en color.

Posee una bandeja de entrada de papel de 150 hojas y un alimentador automático de 50 hojas. Una segunda bandeja opcional, de 150 hojas, permite mayor flexibilidad y eficiencia en el manejo de diferentes tamaños de papel.

La LexmarkPro 901 posee una avanzada tecnología, que permite escanear y almacenar información de tarjetas de negocios. En vez de adicionar contactos a su libreta de direcciones manualmente, el usuario puede escanear simultáneamente hasta ocho tarjetas en el multifuncional y sincronizar la información extraída, con su libreta de direcciones.



BenQ

BenQ lanzó nueva línea de monitores respetuosos del medio ambiente

BenQ lanzó la nueva serie G de monitores LED

Full HD, con un alto contraste dinámico (DCR) de 5000000:1 y una proporción 16:9 wide. Diseñados para complementar el estilo de vida moderno de los usuarios, los nuevos monitores ofrecen una calidad de imagen extremadamente clara, para disfrutar tanto en el trabajo como en el hogar. La serie G LED para América Latina presenta tres tamaños diferentes: el G610HPDL se encuentra disponible en 15.6"W, el G922HDAL en 18.5"W, mientras que el G2420HDBL tiene una pantalla de 24"W.

Uno de los aspectos más importantes de estos nuevos monitores es que son respetuosos del medio ambiente, permitiendo esto que los usuarios no solo conserven energía, sino que también ahorren dinero en el consumo de la electricidad. Cuando se selecciona el modo Eco, el G2420HDBL consume tan solo 16,5 watts, mientras que el G922HDAL 11 watts y el G610HDPL 5,8 watts, ahorrando un 67%, 63,3% y 73,6% de energía, respectivamente. Cuentan también con paneles LED libres de mercurio. De esta manera, no contaminan el agua durante el proceso de fabricación o al momento de ser reciclados.

Estos monitores tienen la certificación RoHS, que restringe el uso de sustancias peligrosas; además, tienen tres años de garantía y ya están disponibles con los distribuidores autorizados de BenQ en toda América Latina.

Otra de las características que destaca a los tres monitores es la tecnología de visión humana Senseye™ 3 de BenQ, que optimiza la riqueza de la imagen, la claridad y la profundidad, al usar modos preseleccionados de calibrado para aplicaciones específicas.



AEROLINEAS ARGENTINAS

Aerolíneas se suma a una alianza aérea con varias compañías líderes



La reestatizada Aerolíneas Argentinas tiene en su agenda un acuerdo para sumarse a Skyteam, una alianza aérea de la que son parte varias de las compañías líderes, como Air Europa, Air France y Delta Air Lines.

El ingreso de Aerolíneas Argentinas a la alianza, que se hará efectivo en el transcurso de 2012, facilitará las conexiones de sus vuelos con los de otras compañías, y el acceso a las promociones ofrecidas. También permitiría que las millas de vuelo en la empresa argentina sumen para canjearlas en cualquiera de las aerolíneas que integran Skyteam.

Las 13 firmas que hoy integran Skyteam son Aeroflot, Aeroméxico, Air Europa, Air France, Alitalia, China Southern Airlines, Czech Airlines, Delta Air Lines, Kenya Airways, KLM, Korean Air, TAROM (rumana) y Vietnam Airlines. También está anunciado que se sumarán China Eastern y China Airlines.

La alianza aérea, lanzada hace diez años, afirma que entre sus distintos miembros llega a 898 destinos de 169 países, con alrededor de 13000 vuelos por día. Transporta anualmente a 384 millones de pasajeros y suma en total más de 316000 empleados.

A las empresas españolas les va mejor en América Latina que en España



En los años '90, muchas empresas españolas apostaron al mercado latinoamericano y obtuvieron ganancias extraordinarias. Luego, con las devaluaciones de Brasil y Argentina, en muchos balances aparecieron los números en rojo.

En la etapa actual, los negocios españoles en esta región aportan resultados iguales o mejores que los que obtienen del otro lado del Atlántico. Es lo que sucedió con YPF (de Repsol), Telefónica, Santander Río y BBVA Banco Francés.

YPF es la que más aporta a las ganancias españolas. El brazo argentino de Repsol ganó 861 millones de euros. Se trata del 29% del total de los 2890 millones de euros que ganó la petrolera ibérica en el primer semestre del corriente año, y más del doble de lo obtenido durante la primera mitad de 2009, cuando la crisis internacional afectó a todas las petroleras.

En Telefónica y Santander, la Argentina también tiene cierta relevancia, pero no tanta como Brasil, que rinde grandes beneficios. En la compañía de telecomunicaciones, bajaron los ingresos provenientes de España, pero subieron los de Latinoamérica. Tanto este año como el anterior ganaron casi lo mismo (10900 millones de euros en 2009 y solo 5 millones más de euros en 2010). Brasil les aportó un 10,6% (1681 millones) y la Argentina cerca de un 4,5%.

Brasil generó un 30% de las ganancias del Santander (1295 millones sobre 4445 millones totales). En el país del real, su beneficio fue 25% superior en 2010 con relación a 2009. El Río, su filial argentina, se alzó con 138 millones de euros, un 21,4% más que en 2009.

Las ganancias de BBVA Francés alcanzaron los 148 millones de euros en Argentina. De todas formas, el rédito de este banco cayó 4,7% en euros, debido a la depreciación del peso contra el billete europeo.



Curso en formato e-learning de Dirección de Marketing y Ventas con descuento otorgado por SHT

Ser Humano y Trabajo también es distribuidor autorizado de Bureau Veritas Business School

Con una estrategia destinada a jerarquizar sus másteres y programas superiores, **Bureau Veritas Formación** –de la que **Ser Humano y Trabajo** es **distribuidor autorizado**– presentó su sitio **Bureau Veritas Business School**.

Como parte del mismo plan de desarrollo, Bureau Veritas Formación está reforzando su relación con la **Universidad Internacional de La Rioja**, de España, incrementando el número de titulaciones conjuntas que forma parte de su oferta académica.

El próximo 17 de enero, precisamente, dará comienzo el dictado de los máster executive, que incluyen el **Máster Executive MBA en Dirección y Gestión de Empresas** y el **Máster Executive en Dirección de Proyectos, Programas y Carteras**, que serán ofrecidos por **Ser Humano y Trabajo** a sus usuarios de América Latina, con un **descuento exclusivo del 7%**.

Entre los programas superiores que ofrece Bureau Veritas Business School a través de Ser Humano y Trabajo, se destacan: Dirección y Gestión de Empresas, Dirección Financiera, Dirección Estratégica, Dirección de Marketing y Ventas, Gestión de Recursos Humanos, Recursos Humanos y Habilidades Directivas.

Para más información:

www.serhumanoytrabajo.com

Ser Humano y Trabajo pone a disposición de sus usuarios, hasta el 15 de diciembre de 2010, un descuento exclusivo del 7% para el curso **Dirección de Marketing y Ventas** de **Bureau Veritas Formación**, de la cual es distribuidor autorizado.

El curso, que otorga un título expedido por la prestigiosa organización mundial con sede en España, está dirigido a aquellas personas que desarrollan su actividad en departamentos comerciales y de *marketing*. Es válido también para aquellos profesionales que quieran desarrollar su actividad profesional, y aplicar estrategias y acciones encaminadas a impulsar la fuerza de ventas de la organización.

Es una capacitación destinada a que los participantes aprendan a aplicar las técnicas y herramientas de *marketing*, desarrollar planes de *marketing*, tomar decisiones con respecto a las estrategias óptimas de comercialización y comunicación, utilizar las nuevas técnicas empleadas en *marketing*, aplicar herramientas de *marketing* para aumentar los beneficios de la empresa e identificar las distintas funciones, etapas y actividades que se deben realizar durante el proceso de venta.

Ser Humano y Trabajo desarrolló esta alianza con Bureau Veritas Formación con el propósito de facilitar el acceso a programas de capacitación de primer nivel internacional, a la extensa población latinoamericana que se encuentra distante de los grandes centros urbanos y sus escuelas de negocios.

Para más información:

www.serhumanoytrabajo.com



SER HUMANO Y TRABAJO

**DISTRIBUIDORES AUTORIZADOS
DE BUREAU VERITAS BUSINESS SCHOOL**



**ENERO
21
2011**

Inicio de los Másteres Executive
con descuentos exclusivos
para usuarios de Ser Humano y Trabajo

Dirección y Gestión de Empresas

Dirección y Administración de Recursos Humanos

Dirección de Proyectos, Programas y Carteras

15% de descuento

exclusivo para usuarios de Ser Humano y Trabajo
que se inscriban antes del 15 de enero de 2011.

PROGRAMAS SUPERIORES

con inicio todos los meses

Técnicas y Herramientas para la Planificación de Proyectos

Gestión de la Ejecución y Control de Proyectos

Dirección y Gestión de Empresas • Gestión de Recursos Humanos

Dirección Financiera • Dirección de Empresas de Logística

Estrategias y Organización: Proyectos, Programas y Carteras

Relaciones Laborales • ... y más.

www.serhumanoytrabajo.com