

— VISION HUMANANA —

La revista con enfoque empresarial



Retención de talento

Manteniendo completas
las piezas de su equipos

¿Necesita un Condor
su empresa?

Paracaidismo Gerencial
una herramienta de cuidado

Usted puede ser un
Ejecutivo Eficaz

Perspectiva:

El orden de Nacimiento
Factor determinante en el estilo de liderazgo

aprendizaje > comunicación > liderazgo > compromiso



LÚCELA CON
orgullo EN TODAS
TUS COMPRAS.



EDICIÓN
LIMITADA

Nueva Visa CashBack
te devuelve el **7%**^{*}
en todas tus compras.

Aplicas con salario desde B/. 350.00 mensual.

Solicítala ya
301-8000

**BANCO
CONTINENTAL**

* Cash Back promocional de introducción válido hasta el 17 de enero de 2007. Posteriormente aplicará el 5.5% en gasolineras, supermercados y cines, y el 1.5% en el resto de los comercios.

¡Ahora **Sí!**



Barco PostPanamax

Plan de Jubilación Privada

de ProFu^{Tu}ro Más amplio. Con más ventajas para ti.

100% Deducible*

Y además exento del impuesto sobre la renta.

Realiza aportes *extraordinarios* antes del 31 de diciembre.

*Hasta 10% del ingreso bruto anual

ProFuturo posee una licencia de Administradora de Inversiones otorgada por CNV, mediante resolución cnv-356-2002



ProFuturo

Chorrera: 253-2172 | Changuinola: 758-8180
Penonomé: 997-8621 | Colón: 441-8353
Chitré: 996-7453 | David: 775-7802
Santiago: 998-1968

Una decisión efectiva para su futuro.

Cotice ya!

300-9777

¡LLÁMENOS!

www.profuturo.com.pa

10
AÑOS
DE CONFIANZA



Volumen 4 - 2006

www.vision-humana.com

Perspectiva

El Orden de Nacimiento ▫ 11

Por Ben Dattner, Ph.D.

Tema central

El Reto de Retener Talento de Primera ▫ 13

la crisis del desgaste laboral

Por B. Lynn Ware, Ph.D.

Opinión Experta

Como Retener a sus Mejores Empleados ▫ 25

Por Ken Blanchard

Paracaidismo Gerencial ▫ 34

Por Félix Socorro



Editorial ▫ 4

Colaboradores ▫ 6

Resumen Ejecutivo ▫ 8

Nos escriben ▫ 10

Manteniendo al Personal Clave Dentro de la Empresa ▫ 20

Por Raquel Lorenzo

Reteniendo los Talentos de Alto desempeño ▫ 22

Por Jesús Sánchez

El Valor del Conocimiento ▫ 42

Por Delio Ignacio Castañeda Z.

El Ejecutivo Eficaz ▫ 46

Por José Teófilo Campodónico

Contratando un Condor ▫ 49

Por Fernando Vigorena

Generando Compromisos ▫ 53

Por Álvaro Espejo

Columnas

Hábitos de Liderazgo ▫ 28

VII. El Aprendizaje: “La juventud se define por las ilusiones”

VIII. La Innovación: “Cambiar con éxito, ése es el reto”

Por Sergio Cardona Patau

Don Alberto el Amigo Maestro ▫ 51

Por Germán Retana

Comunicación ▫ 58

Crear una Cultura de Satisfacción

Por Guido Salmenick

Ética y Valores ▫ 60

Aquiles Billetes

Por Horacio Marchand

Etiqueta Ejecutiva ▫ 62

10 Mandamientos para la Oficina

Por Harvey Mackay

Humor ▫ 64

Dirección

Liliana de la G. de Duque
lduque@vision-humana.com

Adriana T. de Acevedo
adrianat@vision-humana.com

Editora

Elsie Arjona C.
elsie@vision-humana.com

Corrección de texto y traducción

Proyectos Editoriales Vallenard
vallenard@cwpanama.net

Arte y diagramación

Tomás Duque
Marielle Chapman
info@folius22.com

Contribución fotográfica

Adriana Acevedo
adrianitas@cableonda.net

Mercadeo y ventas

Shayrott de Herrera
ventas@vision-humana.com
Tel. 226-9198 • Cel. 6508-5502

Impresión

Impreso en Colombia por Printer Colombiana, S.A.

Visión Humana es publicada trimestralmente y distribuida gratuitamente a nivel nacional. Suscripciones del extranjero se pueden obtener sujeto a costo de manejo y envío. Los puntos de vista expresados en los artículos son propios de los autores y no deben ser adscritos a los directores, editores o personal de Visión Humana. Todos los derechos reservados. Ninguna porción de esta publicación puede ser reproducida en cualquier formato sin la expresa autorización escrita del personal editorial.

Colaboraciones - Para obtener información sobre cómo escribir para Visión Humana, visite nuestro sitio web: www.vision-humana.com, escríbanos al e-mail: info@vision-humana.com o contáctenos vía telefónica al (507) 226-9198.

VISION HUMANA, S.A.
Apartado 0831-00892
Panamá, República de Panamá

ISSN 1818-2585



“Iglesia de El Carmen”
Adriana Acevedo

Desde hace varios años ya, el tema de la retención de talento ha tomado una gran importancia por diferentes razones. Por una parte, toda una generación (Baby Boomers) que está retirándose de la vida laboral y llevándose consigo una vasta experiencia y conocimiento, y los nuevos entrantes, de las generaciones X y Y, cuyas necesidades, muy propias de cada una, presentan todo un reto para las organizaciones en términos de mantenerlos motivados dentro de las empresas. Por la otra parte, las empresas han comprendido que la retención del talento es clave para el logro de las metas estratégicas del negocio, y que la alineación de los objetivos, valores y competencias del colaborador con los de la organización es indispensable para lograr la ventaja competitiva que desean mantener.

Nos complacemos en traerles para esta edición varios artículos sobre la importancia de la retención del talento, así como otros temas que de una manera u otra inciden en atraer, desarrollar y retener talento, principalmente de alto potencial y desempeño. En la actualidad, ya se ha comprobado, a través de innumerables estudios, que la compensación no es la única condición para atraer y retener su mejor gente, sino la combinación con otras que permiten la creación de una estructura, cultura y clima laboral que fomentan la retención y reducen los costos tradicionales de rotación y reemplazo de personal.

Cerramos nuestro primer año de publicaciones con los últimos dos Hábitos de Liderazgo, piezas finales con las que completamos esta entrega, y otros artículos interesantes con lo que usted podrá refrescar sus conocimientos y tener, de primera mano, otros puntos de vista acerca de temas como el Paracaidismo Gerencial en *Agenda RH*; en *Perspectiva*, un análisis del orden de nacimiento y cómo afecta en el desempeño de las personas, y algo no menos importante: ¿Necesita nuestra empresa un Cóndor?

Finalizamos este año de trabajo con la convicción de haber desarrollado un producto útil y de gran calidad especialmente para usted.

Adriana Terán de Acevedo

Liliana de la Guardia de Duque

“El talento es un don que Dios hace en secreto,
y que nosotros revelamos sin saberlo.”

Montesquieu

Premio Productividad Ricardo Galindo Quelquejeu fue otorgado a trabajadores de Grupo Melo

El Premio Productividad, establecido por la Fundación Ricardo Galindo Quelquejeu y ejecutado por el Sindicato de Industriales de Panamá es un valioso estímulo a los trabajadores más productivos y eficientes del sector industrial, los mismos son postulados por sus respectivas empresas.

Por veinticinco años consecutivos se ha entregado el Premio de Productividad logrando la participación de empresas dispuestas a rendirle reconocimiento a sus trabajadores más destacados.

Por tal motivo el Sindicato de Industriales de Panamá, la Fundación Ricardo Galindo Quelquejeu y el Centro de Desarrollo de la Productividad otorgaron a dos trabajadores de la División Alimentos de Grupo Melo el premio Productividad, el cual fue entregado a los señores Ruperto Morris de la División Alimentos Valor Agregado de Grupo Melo, por desarrollar un proyecto de agitación de salmuera-proteínas, almidones, sales con agua- en el área de producción de salchichas mejorando el tiempo a un 20%; y el Carlos González de la División Alimentos Producción de Grupo Melo, por los excelentes resultados como mejor finca del año en cría de pollo de engorde por dos años consecutivos. Este premio reconoce el esfuerzo y la dedicación de nuestros trabajadores aplicando sus conocimientos y experiencias en su campo de trabajo, ayudando de esta manera a mejorar la productividad diaria de la empresa.

Grupo Melo se siente orgulloso de contar con personas valiosas y dedicadas a su trabajo, hoy les extendemos un caluroso agradecimiento por los años de confianza depositados en la Empresa.



Carlos González de la División Alimentos Producción



Augustó Valderrama Gerente de Alimentos Mercadeo / Procesamiento, Carmen Gisela Vergara Vice Ministra de Comercio, Ruperto Morris trabajador División Alimentos Valor Agregado, Carlos González trabajador División Producción, Edwin Salamín Viceministro de Desarrollo Laboral, Roberto Tribaldos Gerente de Alimento Valor Agregado, Lorena Gómez Jefe de Comunicaciones Corporativas, Gabriel Díez presidente del Sindicato de Industriales.



Ruperto Morris de la División Alimentos Valor Agregado



Álvaro

Espejo



Chile. Profesor de Comportamiento Organizacional en la Universidad Adolfo Ibáñez. Ph.D. en Management, IESE Business School, Barcelona, España. El Profesor Espejo forma parte de una red de investigación internacional que estudia diferencias entre países en valores, actitudes y comportamientos de ejecutivos y trabajadores.

Ben

Dattner

Estados Unidos. BA en Psicología de Harvard College, y su MA y Ph.D. en Psicología Industrial y Organizacional en New York University, ha ayudado a una gran variedad de organizaciones corporativas y sin ánimo de lucro a ser más exitosas al desarrollar un mejor entendimiento del impacto de la psicología individual y la dinámica del grupo sobre el rendimiento. Profesor adjunto de New York University, y en el Marist College, en la Academia de Policía de la Ciudad de Nueva York.



Delio

Castañeda



Colombia. Psicólogo Organizacional, Máster con Honores en Educación Organizacional de la Universidad de Manchester, en Inglaterra y PhD(c) en Comportamiento Organizacional de la Universidad Autónoma de Madrid, España. Actualmente es Socio Consultor de Global Advisers, Director del Grupo de Investigación en Psicología Organizacional de la Universidad Católica de Colombia, Profesor universitario y conferencista Interacional.

Félix

Socorro

Venezuela. Magíster en Ciencias Gerenciales. Ha trabajado en el área de Investigación y Desarrollo conjuntamente con Recursos Humanos desde 1989. Actualmente, ejerce la consultoría, asesoría e investigación gerencial en las áreas de Recursos Humanos, Gerencia, Administración, Nuevos Modelos y Nuevas Teorías de manera independiente. Ha escrito y publicado artículos y trabajos en revistas especializadas de América Latina, además de ser conferencista a nivel nacional e internacional en estos y otros temas.



Fernando

Vigorena



Chile. Es uno de los más destacados conferencistas internacionales. Desde 1994, ha participado en diversos eventos organizados en países latinos. Es Ingeniero, contador público y MBA, profesor y director académico en varias universidades, destacándose como formador de nuevos empresarios y profesionales.

Guido

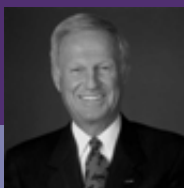
Samelnick

Argentina. Coach profesional Certificado, especializado en Liderazgo y diseño Ontológico. Director de GL Health & Coaching Consulting. Ha dictado cursos, talleres, y programas de capacitación y formación en Coaching, Liderazgo, Relaciones Humanas, Desarrollo Personal, Ventas, Trabajo en Equipo, Efectividad en ámbitos empresariales, educacionales, deportivos y personales.



Harvey

Mackay



Estados Unidos. Escritor de libros inspiradores de negocios, todos best sellers, sumando un total de 8 millones de copias traducidas a 35 idiomas y vendidos en 80 países del mundo. Es CEO y fundador de la empresa Mc Kay Envelope Corporation, firma con un valor de 85 millones de dólares que le brinda empleo a más de 500 personas.

Germán

Retana

Costa Rica. Sociólogo, Máster en Administración de empresas y Administración Pública, y Ph D. con especialidad en Organización. Profesor Pleno de INCAE, en las áreas de liderazgo, organización, desarrollo de equipos gerenciales y cambio. Consultor en América Latina de planeamiento estratégico, implementación de fortalecimiento de la cultura organizacional, integración de equipos gerenciales y coaching.



Horacio

Marchand

México. Maestría y licenciatura en Administración de empresas. Actualmente, es Director General de Marchand & Asociados, despacho de consultoría especializada en estrategia con enfoque a marketing, e-business, comunicación y retención de clientes. Es columnista de los periódicos Reforma de México, El Norte de Monterrey, El Mural de Guadalajara y la revista de negocios Mundo Ejecutivo. Ha sido ponente e instructor en congresos, conferencias y cursos para empresas privadas, relacionados con el área de mercadotecnia y administración. Ha sido catedrático por más de 15 años.



Jesús

Sánchez



Venezuela. Consultor en las áreas de Innovación, Estrategia y Alineación Organizacional. Es presidente de NRG Consultores C.A., Director Ejecutivo de SIO, La Oficina de Hoy C.A. y Director Ejecutivo de la Fundación Gerencia Estratégica.

J. Teófilo

Campodónico

Panamá. Máster en Administración de Empresas, Licenciado en Ingeniería Industrial. Ha ocupado posiciones gerenciales en empresas de Panamá y Centroamérica. Profesor universitario a nivel de maestría en cursos de gerencia y mercadeo. Miembro del comité de redacción de www.mercadeo.com, autor de diversas obras inéditas para uso académico, Socio de Elicón.



Ken

Blanchard



Estados Unidos. Consultor, conferencista, facilitador y autor. Pocas personas han impactado el día a día en la gestión de personas y de empresas como lo ha hecho Ken Blanchard. Prominente conferencista y consultor de empresas. El Dr. Blanchard es universalmente reconocido por amigos, colegas y clientes como uno de los individuos más profundos, poderosos y compasivos en los negocios hoy en día.

Lynn

Ware

Estados Unidos. Psicóloga Industrial y Organizacional, fundadora y presidente de "Integral Talent Systems Inc.", firma consultora de gestión de talentos reconocida internacionalmente; pionera en el campo de compromiso del colaborador y el área de retención. Ha practicado la consultoría en recursos humanos por más de 25 años y ha trabajado personalmente con 120 de las 1,000 empresas Fortune, así mismo con pequeñas y medianas organizaciones en diferentes campos. Ha sido citada sobre las tendencias de las estrategias de gestión de talento en numerosas publicaciones como AP, Computer World Magazine, IQPC Network World y The San Francisco Chronicle, además de haber participado en diversas ocasiones en CNN como experta en gestión de talento.



Raquel

Lorenzo



Cuba. Doctora en Ciencias Pedagógicas, Máster en Psicopedagogía y Licenciada en Educación. Ha dictado cursos de postgrado y ha publicado libros y artículos en revistas sobre el tema en Latinoamérica. Actualmente, se desempeña como Gerente de Proyectos en la Empresa Consultora Gestión del Conocimiento y la Tecnología (GECYT) del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA).

Sergio

Cardona Patau

España. C.P. Senior Executive Leadership, Licenciado en Filosofía, titulado Superior en Marketing. Experto en Desarrollo Directivo, impartiendo y organizando cursos, seminarios y conferencias de Liderazgo, Motivación y Estilos de Dirección. Profesor en diversas universidades y escuelas de negocios en Madrid, España.



Como el orden de nacimiento puede ayudar a predecir estilos de

Liderazgo en Negocios

Ben Dattner -Pág. 11

La rivalidad entre hermanos es la forma más directa de competir durante la evolución del ser humano, y las personalidades se forman a medida que los congéneres tratan de ocupar y defender varios nichos y roles en la familia para asegurar su supervivencia. Durante la infancia, los niños que nacen primero tratan de complacer a sus padres y también dominan y cuidan a sus hermanos menores. Los padres tienden a delegar responsabilidades a los hijos mayores, quienes empiezan a identificarse con sus padres y con la autoridad. Por lo tanto, los hijos mayores tienden a ser más extrovertidos, tienen más confianza en sí mismos, son más conformistas y conservadores, son más conscientes, tienen más inclinación académica, y son más dominantes y autoritarios que los hijos menores.

Los hijos mayores representan un alto porcentaje de presidentes de compañías y líderes políticos, ya que ellos tienden a ser más exitosos y a sentirse cómodos en situaciones en las cuales tienen que actuar dentro de una estructura existente, utilizando su orientación hacia los logros para construir un negocio gradualmente, y su atención al detalle para asegurar el control de calidad.

Los hijos que nacen segundos entran en un sistema familiar en el que el puesto de hijo mayor ya está ocupado, por lo cual su incentivo es diferente y tienen que crear su propio lugar en la familia. En relación a sus hermanos mayores, los hijos que nacen segundos tienden a ser más flexibles y abiertos a nuevas experiencias, más empáticos y altruistas, más creativos e innovadores, rebeldes, liberales e interesados en otras culturas y más preocupados en conseguir justicia e igualdad.

Debido a que durante su infancia, los hijos

menores tienen menos que perder si toman riesgos, estos tienden a sentirse mejor arriesgándose. Debido a su alto interés en otras culturas, los hijos menores tienden a sentirse muy cómodos trabajando en el exterior.

Los hijos del medio tienen que aprender a ser diplomáticos y políticos para poder salir adelante, ya que no son dominantes como sus hermanos mayores ni reciben toda la atención que los padres les dan a los menores. Por esto mismo, los hijos en esta posición tienden a ser muy buenos en negociaciones y compromisos.

Los hijos únicos se parecen a los hijos mayores, son orientados a alcanzar muchos logros y están motivados a complacer a sus padres. Los mellizos son más similares y sienten menos rivalidad entre ellos que con otros hermanos. Por lo tanto, ellos pueden parecer hijos mayores, del medio, o menores, dependiendo de cuantos hermanos mayores y menores tienen.

También es importante considerar el orden de nacimiento de compañeros y miembros de un equipo. Una sociedad exitosa puede necesitar un hijo menor que genere una visión nueva e innovadora y un hijo mayor que ejecute esta visión.

En los Estados Unidos, por razones legales, las organizaciones no pueden preguntarles a los candidatos a un empleo información personal acerca de sus familias. Por lo tanto, el orden de nacimiento no se puede usar como un factor determinante en los procesos de selección de personal. Sin embargo, el orden de nacimiento puede ser utilizado productivamente en coaching individual y desarrollo de liderazgo para ayudar a los ejecutivos a entender el impacto que sus experiencias de la infancia pueden haber causado en su personalidad, y cómo su personalidad afecta su estilo de liderazgo.

Paracaidismo Gerencial

Una herramienta de cuidado

Félix Socorro -Pág. 34

No todas las empresas ponen en práctica los Planes de Sucesión, o en su defecto, los Planes de Carrera para garantizar el crecimiento y el desarrollo del personal en sus diferentes áreas. En algunos casos, las organizaciones prefieren buscar en el mercado laboral personas que ocupen posiciones de envergadura que han quedado vacantes o que se han creado debido a reestructuraciones, crecimiento de la operación o cualquier otro tipo de expresión administrativa.

Las razones para buscar personas fuera de la empresa son muchas. Van desde el reconocimiento de no contar con empleados lo suficientemente capacitados para hacerse cargo de esa responsabilidad o la firme necesidad de oxigenar a la organización con mentes frescas. Todas ellas válidas, sí, hasta cierto punto.

Para el personal que labora en una empresa, la llegada de una persona ajena destinada a ocupar un cargo de supervisión se iguala a la caída inesperada de un paracaidista, de ahí la expresión "Paracaidismo Gerencial", pues, en buena parte de los casos, esta figura es utilizada por la alta gerencia con la finalidad de impulsar mejoras dentro del área, en el mejor de los casos, o poner orden en la operación. No obstante, su práctica pone en evidencia la carencia de planificación en el desarrollo del personal, el desconocimiento del *insourcing* como herramienta para mantener la motivación y el interés en la empresa, y en algunos casos, la escasa valoración que se le da al recurso interno.

El Paracaidismo Gerencial tiene sus ventajas y sus desventajas, y a veces suelen obviarse los riesgos que se corren al hacer uso de esta herramienta. Sin embargo, puede resultar altamente necesaria y recomendada

en escenarios donde resulta imposible generar cambios o introducir mejoras por el estilo y cultura de la organización, o en esos casos donde es el mismo personal quien muestra desinterés por desarrollarse y asumir nuevas responsabilidades.

No todo lo que puede decirse del Paracaidismo Gerencial ha de destacar su lado negativo. Efectivamente, las empresas requieren oxigenarse, colocar en puestos claves a las personas correctas y procurar el éxito de su operación, basados en el criterio y experiencia de los buenos gerentes, los cuales no siempre se encuentran en el seno de la organización.

El Paracaidismo Gerencial debe ser practicado y empleado como consecuencia de un proceso consciente, planificado y muy bien estudiado, pues ha de traer consigo mejoras perdurables, medibles y sustentables en el tiempo en beneficio de todos los integrantes de la empresa y no de algunos pocos. También debe ser monitoreado, evaluado y orientado sin que ello signifique la limitación de su actividad una vez que se ha aplicado en un área en particular.

Sencillamente, hay que descartar primero al recurso interno, hacer uso del *insourcing*, antes de echar un vistazo fuera de la empresa. Se debe entender que hay que procurar desarrollar a la gente para que asuma nuevas oportunidades, tener siempre en cuenta a aquel que puede suceder a quien se va. Cuando los empleados están conscientes de la ausencia de las competencias propias para asumir un cargo de envergadura, responden de mejor manera ante la llegada de un nuevo miembro gerencial. Esto facilita su asentamiento y desenvolvimiento en el nuevo cargo, lo cual es bueno para él, para la empresa y para todo aquel que la integra.

El mercado laboral es cambiante, lo que ayer se entendía como estabilidad laboral ha desaparecido, por lo que no se sabe en qué momento tocará hacer uso del Paracaidismo Gerencial para garantizar la continuidad del proceso. Todos han de estar preparados: empresa, gerentes y empleados, pues, en cualquier momento, pueden verse envueltos en una situación donde habrán de esperar un paracaidista o se convertirá en uno de ellos.

El reto de retener al Talento de Primera

La Crisis del Desgaste Laboral

Lynn Ware -Pág. 13

¿Cuál es el bien estratégico del siglo XXI? La gente talentosa.

Es obvio que en el agresivo ambiente empresarial de la actualidad, el reto de mantener una ventaja competitiva preocupa las mentes de muchos líderes de negocio.

¿Cómo se distingue una corporación en un mercado altamente productivo y competitivo? Las corporaciones confían en sus recursos humanos para sobrevivir y crecer.

Sin embargo, con un nivel bajo de desempleo, muchas compañías y agencias gubernamentales están luchando por encontrar y mantener estos valiosos empleados. Diversos factores han obligado al mundo empresarial a buscar respuestas y retener su gente talentosa.

1. El costo del desgaste puede ser alarmante, pero muchas veces ignorado.
2. Las razones por las que se quedan los empleados no son las mismas que los motivan a irse.
3. El papel del gerente en el desgaste laboral es primordial, pero muchas veces obviado.
4. La prevención es la mejor medicina.
5. La retención tiene un impacto muchas veces no reconocido en el cliente.
6. Pensamiento equivocado - "El desgaste es inevitable".
7. La retención de clase mundial refleja una solución multifactorial.

Nuestra investigación reveló seis dimensiones que son las más críticas para influenciar la retención. Estas dimensiones deben ser introducidas en tres grandes componentes que deben estar fijas y alineadas para que una organización alcance niveles de retención de clase mundial.

1. Prácticas de Retención Gerencial.

Nuestra investigación consistentemente confirmó la realidad de que el administrador juega un papel significativo en influenciar

el nivel de compromiso y retención del empleado. Existe un número de prácticas de retención gerenciales que incrementarán la posibilidad de que un empleado permanezca comprometido con una organización a largo plazo.

2. Sistemas de Retención Organizacionales.

Existen una serie de sistemas y procesos organizacionales que influyen en la retención. Algunos de ellos son evidentes, tales como la equidad de las escalas salariales. Otros sistemas son menos obvios, y su impacto en la retención muchas veces no es reconocido. Por ejemplo, hay evidencia de que los sistemas y procesos de reclutamiento de una organización pueden afectar significativamente los porcentajes de retención. Estos sistemas apoyan las Prácticas de Retención Gerenciales, pero también incrementan la posibilidad de que los empleados estén comprometidos a un largo plazo, ofreciendo lo mejor de sí en sus trabajos.

3. Medida y Responsabilidad.

Cercanamente ligado a otros componentes, este elemento asegura que la retención se convierta en una prioridad constante. Muchas organizaciones ni siquiera saben cuáles son sus niveles de desgaste. Y aquellas que de hecho lo saben, no cuentan con suficiente información para señalar dónde está el problema más severo, o para descubrir las causas específicas del desgaste.

Cuando la retención es relegada a un estatus de "asunto de Recursos Humanos", muchas veces se coloca al final de la lista de prioridades del gerente.

La medida va de la mano con la responsabilidad. Las organizaciones deben responsabilizar a los gerentes por la retención. Del mismo modo, deben responsabilizar al equipo corporativo por el desarrollo, mantenimiento y mejoramiento de los sistemas de retención.

Nos Escriben



De Nuestros Lectores:

Señores Visión Humana:

Felicidades por su revista. Tuve la oportunidad de leer un ejemplar y la verdad me gusto mucho, y como actualmente estoy realizando mi tesis de Lic. en Recursos Humanos, me gustaría tener información de capacitación con base en competencias.

Isis Montero
David, Chiriquí

Estimada Isis:

Hemos procesado ya tu suscripción y te invitamos a seguir nuestros artículos. En nuestros próximos números, encontrarás Información pertinente a tus necesidades.

Muchas Gracias.

Estimadas Liliana y Adriana:

Realmente tengo que felicitarlas por el excelente trabajo...

La revista está cada vez mejor en todo sentido... me gusta mucho. Su diagramación es fresca y te invita a su lectura. Con respecto a los artículos publicados, son muy fáciles de digerir puesto que en mi caso, no son temas que manejo y me resultan de lo más sencillos.

Espero seguir contando con los siguientes ejemplares ya que son dignos de coleccionar pues sé que serán siempre los aliados para consultar y por ende tener un mejor desempeño profesional.

Nuevamente Felicidades!!!

Pedro Reyes Solanilla
Panamá

Estimado Pedro:

Muchísimas gracias por tus comentarios, realmente apreciamos que Visión Humana esté dejando huellas tan importantes y agradecemos mucho que nos dejen saber al respecto.

Para asegurarnos de que siempre te llegue, te agradezco si por favor entras a www.vision-humana.com y nos das tus datos de correo bajo suscripción.

Saludos y gracias otra vez,

De Nuestros Colaboradores:

Liliana y Adriana:

Muchas gracias por enviarme un ejemplar de la revista Visión Humana y por brindarnos la posibilidad de participar en la misma. La revista me ha sorprendido muy gratamente tanto por la calidad de sus contenidos como por su diseño. La gran variedad de autores procedentes de distintos lugares del mundo concede a los contenidos una globalidad y al mismo tiempo una diversidad de pareceres y opiniones muy útiles para las organizaciones de hoy en día. Enhorabuena y espero que podamos seguir colaborando en el futuro.

Afectuosamente,

Marián Albaina
Belbin Associates, Spain

Equipo de visión Humana:

Quería agradecerles por la revista. Estoy muy pero muy contenta con la publicación del artículo. Por otro lado, quería contarles que

en mi trabajo hay varias personas interesadas en tener acceso a la revista. ¿Hay posibilidad de suscribirse para recibirla? Me han preguntado ya varias personas y quieren saber cómo pueden hacer.

Les cuento que ha gustado mucho, quiénes han tenido la oportunidad de leerla quieren tenerla, pienso que cubre una necesidad muy importante de las organizaciones que muchas veces no tienen los recursos para tener una formación profesional actualizada en relación a esos temas.

Les felicito por este proyecto
Muchas, pero muchas gracias...

Adriana Atencio
Venezuela

— VISIÓN HUMANA —
La revista con enfoque empresarial

Nos interesa su opinión
favor enviar sus comentarios a:
info@vision-humana.com

Cómo el Orden de Nacimiento puede ayudar a predecir estilos de Liderazgo de Negocios

Por Ben Dattner, Ph.D.

Traducido por Natalia Giraldo

Investigaciones académicas han demostrado que es posible realizar predicciones válidas sobre la personalidad de un individuo, dependiendo si la persona nació primero o segundo, es el hijo(a) del medio, o es hijo(a) único(a). En su libro, *Born to Rebel*, Frank Sulloway, profesor de MIT, usa su modelo de psicología evolutiva para explicar cómo las rivalidades entre hermanos y las estrategias para ganar recursos emocionales, físicos e intelectuales de los padres durante la infancia son determinantes críticos de la personalidad en adultos. De acuerdo a esta teoría, la rivalidad entre hermanos es la forma más directa de competir durante la evolución del ser humano, y las personalidades se forman a medida que hermanos tratan de ocupar y defender varios nichos y roles en la familia para asegurar su supervivencia. A pesar de que Sulloway no hace referencia a estudios basados en el mundo de los negocios, se pueden hacer inferencias basadas en sus resultados y encontrar soporte anecdótico para estas inferencias.

Durante la infancia, los niños que nacen primeros tratan de complacer a sus padres y también dominan y cuidan a sus hermanos menores. Los padres tienden a delegar responsabilidades a los hijos mayores, quienes empiezan a identificarse con sus padres y con la autoridad. Por lo tanto, los hijos mayores tienden a ser más extrovertidos, tienen más confianza en sí mismos, son más conformistas y conservadores, son más conscientes, tienen más inclinación académica, y son más dominantes y autoritarios que los hijos menores.

Los hijos mayores representan un alto porcentaje de presidentes de compañías y líderes políticos, ya que ellos tienden a ser más exitosos y a sentirse cómodos en situaciones

en las cuales tienen que actuar dentro de una estructura existente, utilizando su orientación hacia los logros para construir un negocio gradualmente, y su atención al detalle para asegurar el control de calidad. Un ejemplo de un hijo mayor ambicioso y exitoso es Leonard Lauder, de Estee Lauder. Él tomó el negocio pequeño de sus padres y usó tácticas disciplinadas para llevarlo a convertirse en una de las compañías de cosméticos más grandes del mundo.

Los hijos mayores tienen dificultades en situaciones que requieren cambios radicales o innovación, en equipos de trabajo autónomos en los que los roles y estatus son ambiguos, o trabajando en otros países en los cuales se tienen que adaptar a una cultura nueva. Los hijos mayores tienden a sentirse incómodos cuando les toca trabajar bajo el mando de alguien. Un ejemplo de esto es Michael Ovitz, quien no consiguió ser exitoso en Disney porque le fue muy difícil trabajar como el número dos, después de Michael Eisner.

Los hijos que nacen segundos entran en un sistema familiar en el cual el puesto de hijo mayor ya está ocupado, por lo



cual su incentivo es diferente y tienen que crear su propio lugar en la familia. En relación a sus hermanos mayores, los hijos que nacen segundos tienden a ser más flexibles y abiertos a nuevas experiencias, más empáticos y altruistas, más creativos e innovadores, rebeldes, liberales e interesados en otras culturas y más preocupados en conseguir justicia e igualdad.

Dos ejemplos de hijos menores son Gordon Moore y Lou Gerstner, de IBM. Ellos fueron capaces de desafiar el status quo de la industria y sus organizaciones para ajustarse a un cambio rápido. Debido a que durante su infancia, los hijos menores tienen menos que perder si toman riesgos, estos tienden a sentirse mejor arriesgándose. Un ejemplo de esto es George Soros, administrador de un "hedge fund," quien ha sido muy exitoso y que ha hecho su fortuna con apuestas muy atrevidas como su apuesta de US\$10,000 millones contra las Libras Esterlinas al principio de los años 90's. Debido a su alto interés en otras culturas, los hijos menores tienden a sentirse muy cómodos trabajando en el exterior. Por ejemplo, Ronald, el hermano menor de Leonard Lauder, trató de desarrollarse profesionalmente fuera del negocio familiar y trabajó como embajador en Austria.

Los hijos del medio tienen que aprender a ser diplomáticos y políticos para poder salir adelante, ya que no son dominantes como sus hermanos mayores, ni reciben toda la atención que los padres les dan a los menores. Por esto mismo, los hijos en esta posición tienden a ser muy buenos en negociaciones y compromisos. Un ejemplo de un hijo del medio con muchísimo éxito es Michael Dell.

Los hijos únicos se parecen a los hijos mayores, son orientados a alcanzar muchos logros y están motivados a complacer a sus padres. Por ejemplo,

Jack Welch describe que su padre, un hombre de clase trabajadora, fue su mayor fuente de inspiración durante su desarrollo profesional. Los mellizos son más similares y sienten menos rivalidad entre ellos que con otros hermanos. Por lo tanto, ellos pueden parecer hijos mayores, del medio o menores, dependiendo de cuántos hermanos mayores y menores tienen.

También es importante considerar el orden de nacimiento de compañeros y miembros de un equipo. Una sociedad exitosa puede necesitar un hijo menor que genere una visión nueva e innovadora y un hijo mayor que ejecute esta visión. Bill Gates y Steve Ballmer son un ejemplo de esto.

Es posible encontrar excepciones que no siguen este patrón de orden de nacimiento y personalidad. Hay variables que pueden alterar el impacto del orden de nacimiento en la personalidad, como el sexo, el temperamento, las características físicas, clase socio-económica, tamaño de la familia, y grado de conflicto entre los hermanos y los padres. Por ejemplo, los hijos mayores que tienen un mayor grado de conflicto con sus padres pueden rebelarse y adquirir ciertos atributos que están asociados con los hijos menores. Otro ejemplo de cómo el orden de nacimiento puede fallar como predicción de comportamiento es si el hijo mayor es tímido o incapacitado. En este caso, el hijo menor puede llegar a adquirir las características típicas de los hijos mayores. Otros factores que pueden moderar la relación entre el orden de nacimiento y la personalidad son matrimonios múltiples, medios hermanos y hermanastros.

En conclusión, hay diferencias consistentes y recurrentes entre las personas que ocupan puestos diferentes en sus familias. Puede que el orden de nacimiento no prediga actitudes y comportamientos infaliblemente en

el trabajo. Sin embargo, no existen factores que predigan infaliblemente el desempeño de las personas en su trabajo. En los Estados Unidos, por razones legales, las organizaciones no pueden preguntarles a los candidatos a un empleo información personal acerca de sus familias. Por lo tanto, el orden de nacimiento no se puede usar como un factor determinante en los procesos de selección de personal. Sin embargo, el orden de nacimiento puede ser utilizado productivamente en *coaching* individual y desarrollo de liderazgo para ayudar a los ejecutivos a entender el impacto que sus experiencias de la infancia pueden haber causado en su personalidad, y cómo su personalidad afecta su estilo de liderazgo.

Contacto

Ben Dattner
Dattner Consulting
Tel: 212.501.8945
info@dattnerconsulting.com
www.dattnerconsulting.com

Cada vez más y
más personas leen

VISIÓN HUMANA
La revista con enfoque empresarial



Colabora
Suscríbete
Anúnciate

info@vision-humana.com
www.vision-humana.com
Tel: 226-9198

El Reto de Retener al Talento de Primera

La Crisis del Desgaste Laboral

Por B. Lynn Ware, Ph.D.

¿Cuál es el bien estratégico del siglo XXI? La gente talentosa.

Es obvio que en el agresivo ambiente empresarial de la actualidad, el reto de mantener una ventaja competitiva preocupa las mentes de muchos líderes de negocio. Los clientes corporativos e individuales tienen más proveedores de entre los cuales escoger que antes. Más aún, muchas veces perciben que lo que están comprando es, para todas las razones prácticas, un bien que puede ser fácilmente obtenido de otras empresas, de ser necesario.

Así que, ¿Cómo se distingue una corporación en un mercado altamente productivo y competitivo? Las empresas de hoy son más dependientes que antes en sus principales empleados para innovar y proveer servicios que diferencien una empresa de sus feroces competidores. En otras palabras, las corporaciones confían en sus recursos humanos para sobrevivir y crecer.

Sin embargo, con un nivel bajo de desempleo, muchas compañías y agencias gubernamentales están luchando por encontrar y mantener estos valiosos empleados. La cambiante demografía laboral, como la reducción de la fuente de trabajadores más deseables (edades entre 25 y 34 años) y el impacto negativo que las reducciones corporativas han tenido en la lealtad laboral, ha obligado al mundo empresarial norteamericano a buscar respuestas y a retener el bien estratégico del siglo XXI: la gente talentosa.

Retener el talento de primera no era un asunto de tanta importancia en el pasado, pero las cambiantes mareas del silencioso contrato obrero-patronal han creado nuevas corrientes en el lugar de trabajo. El viejo contrato exigía a los empleados:

- Trabajar duro

- Ser leales
- Dar todo de sí

A cambio, ellos recibirían:

- Un trabajo de por vida
- Un hogar fuera de casa
- Incrementos de salario con regularidad
- Una buena oportunidad para ser promovido

El nuevo contrato es substancialmente distinto. Afirma que los empleados ahora deben trabajar más duro, haciendo no sólo sus trabajos, sino los de sus antiguos compañeros de trabajo. A cambio, la seguridad laboral ha desaparecido, las promociones son escasas, los incrementos de salario son modestos a lo mejor, y la incertidumbre constante del cambio es casi siempre garantizada.

¿Existe alguna duda de que la lealtad laboral esté en extinción, y que los talentosos contribuyentes individuales y gerentes se sientan menos comprometidos con sus organizaciones?

Investigación

Debido al creciente flujo de empleados desertores que afecta a nuestros clientes, Integral Talent Systems, Inc, una firma internacional de asesoría de gestión de talentos, se dio a la agresiva tarea de atacar el dilema del desgaste. Como parte del proyecto, realizamos una investigación de desgaste y retención con nuestros clientes (1) y sustentamos nuestros descubrimientos revisando las prácticas de la industria y literatura sobre la ciencia del comportamiento. Develamos un número de puntos críticos, siete de los cuales son descritos en este artículo.

1. El costo del desgaste puede ser alarmante, pero muchas veces ignorado

¿Cuánto le cuesta a una organización cuando deserta un empleado talentoso a la competencia? Algunos de los factores de costo son obvios, tales como pérdidas de productividad debido a una posición vacante. No obstante, también hay costos ignorados, como la productividad reducida del empleado saliente, quien inevitablemente está distraído durante la búsqueda de su nuevo trabajo y por ende, contribuye menos durante este período (a veces llamado “la enfermedad del poco tiempo”).

Una empresa técnica de Silicon Valley, en California, estima que el costo de la partida de un empleado tiene un promedio de \$100,000.

Utilizando cálculos conservadores, una empresa técnica de Silicon Valley, en California, estima que el costo de la partida de un empleado tiene un promedio de \$100,000. Otra firma calcula que el desgaste les cuesta pérdidas de productividad anuales entre el 65% y el 75% en el caso de que se vaya el empleado.

Otro de nuestros clientes, con un equipo de ventas que se cuenta en varios centenares, estima que debe luchar para compensar los millones de dólares en ventas potenciales perdidas cuando sólo un empleado parte. Como si se le añadiera sal a la herida, esto ni siquiera considera los esfuerzos que hace el empleado para atraer a sus antiguos clientes a su nuevo empleo. Multiplique estos costos por el número de empleados que se van al año y el impacto financiero es dramático.

2. Las razones por las que se quedan los empleados no son las mismas que los motivan a irse.

La mayoría de las organizaciones no manejan las verdaderas razones por las que se quedan los empleados, al igual que las razones que los motivan a irse. Muchas organizaciones buscan captar las causas del desgaste a través de entrevistas de salida estándares. Desafortunadamente, las tradicionales entrevistas de salida sólo buscan descubrir, superficialmente, las causas del desgaste. Inevitablemente, fracasan a la hora de hacer diferencia entre los factores que hacen que el nuevo empleo resulte atractivo para el empleado saliente, versus las razones por las que el empleado fue motivado a abandonar su actual trabajo en primer lugar.



Por ejemplo, muchos empleados declaran una “mejor compensación” como una de sus principales razones para cambiar de trabajo. En muchos casos, nuestra investigación reveló que esos mismos empleados, de hecho, no estaban insatisfechos con su salario. En su lugar, otras razones los motivaron a considerar abandonar su actual empleo, tales como la ausencia de oportunidades de desarrollo profesional. Sin embargo, muchas veces no reportan estas razones negativas asociadas a su antiguo trabajo (posiblemente por temor a represalias), pero en su lugar declaran lo que es atractivo en su nuevo empleo. Debido a este fenómeno, la información organizacional de las típicas entrevistas de salida no sacan a la luz las causas reales de los problemas de desgaste de la organización.

La salida de un empleado de alto desempeño puede causar un “efecto dominó” en una organización y en sus clientes, lo que crea problemas durante meses.

Esto es tan verídico como cuando un empleado es activamente contratado por la competencia. ¡Nuestro trabajo en retención muestra que los candidatos atractivos reciben llamadas de otras empresas todo el tiempo! De ser esto así, ¿qué causa el cambio repentino que motiva al empleado a responder a la llamada de la empresa contratante en un momento dado? Encontramos consistentemente en estas circunstancias que algo se deterioró en sus ambientes de trabajo, haciéndoles considerar el llamado de la empresa contratante con seriedad.

Obviamente, cuando las organizaciones ofrecen diagnósticos errados sobre la situación, y no logran sacar a la luz los factores más críticos que contribuyen al desgaste, sus soluciones para corregir el problema no cumplen con su objetivo. El resultado es un mal diagnóstico que conduce a soluciones inadecuadas.

3. El papel del gerente en el desgaste laboral es primordial, pero muchas veces obviado.

La mayoría de gerentes que entrevistamos como parte de nuestro estudio sobre la retención de empleados lamentó la pérdida de trabajadores talentosos. Sin embargo, al pedirles que ofrecieran un diagnóstico de las razones de la salida de un empleado, el gerente promedio señaló una variedad de factores organizacionales externos como las causas del desgaste, no tomando ninguna responsabilidad personal por la situación. Normalmente, no reconocieron ningún

factor dentro de su control que contribuyó con la salida del empleado.

Por ejemplo, los gerentes muchas veces atribuyen los problemas de desgaste laboral a factores como la compensación. Ciertos factores que son responsabilidad de “la corporación general” pueden ciertamente agravar el desgaste si no están en orden, tales como escalas salariales no igualitarias o políticas excesivamente rígidas que diluyen la autonomía del empleado. Sin embargo, descubrimos que un gran número de los factores que contribuyen a la retención del empleado están dentro del círculo de influencia del gerente.

Por ende, los resultados de cualquier intervención de desgaste dependen de la capacidad de la organización de proveer gerentes con un conocimiento de estos factores, al igual que las herramientas que les ayuden a afrontar su responsabilidad personal en la retención de empleados talentosos.

Más aún, los gerentes necesitan esta guía más que antes. El rango de control de los gerentes se ha ensanchado en la mayoría de las compañías durante los últimos años, y el número de veces en las que el gerente “toca” al empleado es, por ende, menos frecuente. Cada contacto debe maximizar toda oportunidad para influenciar la motivación y el compromiso del empleado.

4. La prevención es la mejor medicina

La pérdida de empleados clave, aún en números pequeños, puede ser devastadora para una empresa (esto apunta a la importancia de monitorear no sólo las proporciones generales de desgaste, sino también supervisar el nivel de empleados salientes).

Consecuentemente, estuvimos interesados en determinar el grado en el que los gerentes evalúan la retención como una prioridad alta y constante. No fue una sorpresa descubrir que la única vez en la que el gerente promedio piensa en la retención es cuando él o ella reciben una carta de renuncia. También descubrimos que la mayoría de los gerentes, de manera predecible, intenta disuadir a los empleados de su decisión, tratando de convencerlos de que están a punto de cometer un error.

También descubrimos, de manera predecible, que la gran mayoría de las veces, estos empleados dejan sus renuncias sobre el escritorio, resistiendo todo esfuerzo por disuadir su decisión. Y en la situación poco común de



que un gerente logre convencer a un empleado a quedarse, él o ella abandonan el empleo de todas formas dentro de seis o nueve meses (la excepción ocurre cuando hay una clara desigualdad salarial que es remediada, y el empleado está satisfecho con el resto de su situación laboral).

Claramente, la solución recae en intentar retener empleados para actividades empresariales críticas a fin de que los gerentes no piensen en la retención después del hecho, cuando sea demasiado tarde; por el contrario, para que lo vean como parte integral del éxito y la supervivencia empresarial. Abordar la retención como una prioridad constante permite al gerente enfocarse en medidas proactivas para mantener un compromiso del empleado a largo plazo, en lugar de intentos reactivos para

revertir renuncias sorprendidas.

5. La retención tiene un impacto muchas veces no reconocido en el cliente

Los gerentes bien conocen el impacto que tiene en sus funciones un empleado valioso que abandona la empresa. Sin embargo, aún los gerentes de mucho contacto con los clientes, como los de ventas o servicio al cliente, fallan a la hora de demostrar una sensibilidad al impacto que tiene el desgaste en los clientes.

Cuando los empleados claves abandonan

funciones de contacto directo con los clientes, éstos últimos experimentan muchas veces:

- Una discontinuidad de la relación.
- Un impacto negativo en su propia productividad.
- Tiempo perdido en reorientar al nuevo empleado a su operación y la manera en que trabajan.

Cuando la relación representa una sociedad de valor añadido, el cambio en gerentes de cuenta u oferentes de servicio puede retrasar la relación por meses y darle a la competencia una ventaja considerable. Esto es especialmente cierto si la transición a un personal de cuentas nuevo no es bien manejada. A cierto punto, los cambios regulares en el personal de cuenta pueden enviar un mensaje de ines-

tabilidad organizacional y crear la impresión de que a la organización no le importa la relación con sus clientes.

En el caso de funciones de desarrollo y soporte, también encontramos una falta de conciencia general por parte de los gerentes sobre el impacto negativo que tiene la salida del empleado sobre los clientes internos. La salida de un empleado de alto desempeño puede causar un "efecto dominó" en una organización y en sus clientes, lo que crea problemas durante meses.

6. Pensamiento equivocado - "El desgaste es inevitable"

Es verdad que cierto grado de desgaste es inevitable. De hecho, un cierto grado de desgaste es deseable con el fin de compensar por las malas decisiones tomadas a la hora de la contratación. No obstante, tanto el recurso humano, como la administración de alto nivel, se cuestionan muchas veces si en realidad pueden incrementar sus proporciones de retención.

La respuesta es un sí definitivo, con evidencias que lo sustentan. En la de organización de uno de nuestros clientes, la proporción de desgaste para una de sus divisiones, antes de nuestra intervención, era de 18.5%, con un 25% de desgaste en uno de los grupos de ocupación más importantes. Luego de trabajar con nosotros el año siguiente y convertir la retención en una prioridad para cada gerente, el nivel de desgaste bajó al 11.7% a nivel general, y al 15% en el mencionado grupo crítico.

Uno podría predecir que otros factores contribuyeron a este resultado. De hecho, es importante notar que había reducciones en las compensaciones a los empleados



cido con las estrategias y herramientas adecuadas.

7. Una retención de clase mundial refleja una solución multifactorial.

El escenario en muchas organizaciones es el mismo. Alguien, como un administrativo de alto rango o un profesional de recursos humanos con lazos con la empresa, ondea la bandera roja del desgaste, reconociendo su impacto potencialmente devastador sobre la posición estratégica de la empresa. Entonces, alguien lucha por sacar algún tipo de herramienta o entrenamiento que se enfoca sólo en unos cuantos (pero no todos) factores que son requeridos para reducir el desgaste. El resultado es que la organización experimenta resultados mediocres o nulos.

Una solución de retención multifactorial es como el cuento de los ciegos y el elefante.

durante este tiempo, No obstante, aún notamos un incremento en los porcentajes de retención.

Otro de nuestros clientes nos solicitó conducir un análisis de riesgo de retención e intervención en una división técnica crítica, debido a que la organización temía el aumento del desgaste en un futuro cercano. Dos descubrimientos interesantes emergieron de nuestra investigación con este grupo. El primero de ellos fue que la mencionada división ya estaba siguiendo una serie de prescripciones de retención que recetamos a nuestros clientes (una de las pocas divisiones en toda la compañía en hacer esto). Más sorprendente aún, sin embargo, era el hecho de que como resultado de dichas prescripciones, los niveles de retención de este grupo estaban más del 10% arriba del resto de la compañía, validando, por ende, la eficacia de nuestro modelo.

Tres hombres, quienes nunca antes habían visto un elefante, fueron conducidos hasta donde se encontraba un joven elefante para que lo conocieran. Cada hombre tocó una parte del animal. El primero tocó una de sus patas y dijo "Ya comprendo. Un elefante es como el tronco de un árbol". El segundo ciego tocó su cola y dijo: "No, estás equivocado. Un elefante es como una serpiente" El tercer ciego tocó una oreja y dijo "Los dos están equivocados. Un elefante es como una gran penca".

Si alguno de los hombres deseaba controlar el elefante, se verían incapacitados a la hora de hacerlo, ya que su comprensión del elefante era parcial. Esto es también cierto en el caso de muchas organizaciones que tratan de atacar sólo un factor del dilema del desgaste.

Una evidencia, a manera de anécdota, viene de un reporte realizado por una de las principales firmas de servicios financieros del país. En un intento de cortar la fuga de gerentes de primera y trabajadores, contrataron los servicios de una prestigiosa firma de entrenamiento con quienes habían trabajado exitosamente en el pasado. Mientras que la firma admitió que no era experta en retención de empleados, condujeron, no obstante, una serie de sesiones con los altos ejecutivos, esperando poder ayudar a su

Al pedírsele que ofrezca un diagnóstico de las razones que propiciaron la salida de un empleado, el gerente promedio no asume ninguna responsabilidad por la situación.

Otra empresa del noroeste del país empezó con un nivel de desgaste del 17%. Después de seguir las mismas prescripciones (2) redujeron su grado de desgaste al 3%, cuando habían iniciado con un nivel de desgaste de hasta el 97%. Tal como lo sugiere la evidencia, el desgaste no es un enemigo invencible. Al contrario, es un reto que puede ser ven-

cliente al enfrentar efectivamente el problema.

Desafortunadamente, pero también de manera predecible, la firma sólo abordó un fragmento de la solución de retención. La reacción de los gerentes fue severa, ya que intuitivamente, percibieron que esta era sólo una solución parcial y que no abordaría los problemas efectivamente. Por ende, una buena prueba para una solución de retención es estudiar su alcance y profundidad. Cualquiera solución que sea unidimensional está destinada al fracaso.

Estrategias de retención

Nuestra investigación reveló seis dimensiones que son las más críticas para influenciar la retención. Estas dimensiones deben ser introducidas en tres grandes componentes que deben estar fijas y alineadas para que una organización alcance niveles de retención de clase mundial.

1. Prácticas de Retención Gerencial

Nuestra investigación consistentemente confirmó la realidad de que el administrador juega un papel significativo en influenciar el nivel de compromiso y retención del empleado. Existe un número de prácticas de retención gerenciales que incrementarán la posibilidad de que un empleado permanezca comprometido con una organización a largo plazo.

Estas prácticas representan los verdaderos comportamientos del gerente en el trabajo. Esto muchas veces tiene poco que ver con la cantidad de entrenamiento en las aulas que han recibido. Más aún, las mejores prácticas de retención no son lo mismo que el menú estándar para la buena administración organizacional. Muchas organi-

zaciones solicitan a sus gerentes darle a la productividad la más alta prioridad, enfatizada por las presiones para cumplir "nuestras obligaciones con nuestros inversionistas".

Las buenas prácticas de retención se enfocan no sólo en qué tipo de empleado está contribuyendo con la empresa, sino que también se centran en cómo el gerente puede generar un clima que permita la retención del empleado comprometido a un largo plazo. Mientras que los líderes entendidos balancean las necesidades de la organización con las del empleado, la verdad es que estos líderes son escasos. Aunque los gerentes juegan un papel muy crucial en la retención, no controlan todos los factores que pueden afectar el desgaste. Por ende, el segundo componente representa la responsabilidad de la organización en la ecuación de la retención.

2. Sistemas de retención organizacionales

Existen una serie de sistemas y procesos organizacionales que influyen la retención. Algunos de ellos son evidentes, tales como la equidad de las escalas salariales. Otros sistemas son menos obvios, y su impacto en la retención muchas veces no es reconocido. Por ejemplo, hay evidencia

de que los sistemas y procesos de reclutamiento de una organización pueden afectar significativamente los porcentajes de retención. Estos sistemas apoyan las Prácticas de Retención Gerenciales, pero también incrementan la posibilidad de que los empleados estén comprometidos a un largo plazo, ofreciendo lo mejor de sí en sus trabajos.

3. Medida y responsabilidad

Cercanamente ligado a otros componentes, este elemento asegura que la retención se convierta en una prioridad constante. Muchas organizaciones ni siquiera saben cuáles son sus niveles de desgaste. Y aquellas que de hecho lo saben, no cuentan con suficiente información para señalar dónde está el problema más severo, o para descubrir las causas específicas del desgaste.

Por ejemplo, aquellas organizaciones que miden el desgaste a veces no lo localizan por la duración de servicio. Los patrones de servicio del empleado saliente pueden revelar información valiosa sobre las causas potenciales



del desgaste. Además de esto, muchas organizaciones no lo buscan por grupo ocupacional, aparte del "gerente" o "no gerente". Esta sencilla segmentación es muchas veces ruda, y no ofrece la información refinada requerida por la organización.

Cuando la retención es relegada a un estatus de "asunto de Recursos Humanos", muchas veces se va hasta el final de la lista de prioridades del gerente.

La medida va de la mano con la responsabilidad. Las organizaciones deben responsabilizar a los gerentes por la retención. Del mismo modo, deben responsabilizar al equipo corporativo por el desarrollo, mantenimiento y mejoramiento de los sistemas de retención. Cuando la retención es relegada a un estatus de "asunto de Recursos Humanos", muchas veces se va hasta el final de la lista de prioridades del gerente.

Cuando se convierte en una de las principales metas de la empresa, la retención adquiere una nueva perspectiva. Un ejemplo de esto proviene de uno de los principales fabricantes de software del mundo. En una reciente reunión, el nuevo director del grupo de soporte técnico telefónico presentó las siguientes cuatro metas a su equipo gerencial.

Las primeras tres fueron:

1. Cumplir con las obligaciones de contrato de soporte técnico.
2. Mantener el nivel más alto de satisfacción del cliente.
3. Manejar costos agresivamente.

El cuarto objetivo era retener empleados! Luego de varias discusiones, todo el equipo administrativo observó que no alcanzarían sus metas si no lograban sus metas de retención. En otra división de la misma compañía, las bonificaciones personales de la alta gerencia eran calculadas en base a su éxito en retener a sus mejores empleados. Cuando los gerentes son responsables en esta manera, se asegura de que la motivación para examinar y mejorar sus prácticas de retención personales siempre esté presente.

Conclusión

Interesantemente, los expertos organizacionales predijeron que las fusiones y las reducciones de personal resultarían en empleados que se sintieran con suerte de tener un trabajo y mantenerse en él. Esto podría ser cierto para empleados con bajos niveles de desempeño. Sin embargo, los emplea-

dos altamente talentosos reconocen que representan un bien valioso dentro de la organización. Cuando su lealtad se deteriora, la tendencia de cambiarse a otra organización se incrementa.

El costo promedio de reemplazar a la fuerza laboral efectiva de hoy se está devorando las ganancias hasta de las organizaciones más robustas. Aunque lo básico se mantenga intacto, la pérdida de valiosas relaciones con los clientes puede hacer estremecer a una organización desde sus raíces. En esta era de altas posibilidades y mercados impredecibles, las organizaciones deben educar a sus gerentes y crear un ambiente en donde el alto talento de hoy pueda desarrollarse. Lo contrario es inaceptable.

Copyright 2006 Integral Talent Systems, Inc. All Rights Reserved.

(1) Debido a la naturaleza sensible de los problemas de desgaste de toda compañía, no hemos identificado por nombre a nuestros clientes u otras organizaciones en este documento al citar ejemplos de sus problemas o soluciones de retención.

(2) Este no era uno de nuestros clientes, sino una empresa que descubrimos durante nuestra investigación de retención.

Contacto

Lynn Ware PH D.
Integral Talent Systems, Inc.
Tel (650) 320-8299
E-mail: info@itsinc.net
www.itsinc.net

—VISIÓN HUMANA—
La revista con enfoque empresarial

Nos interesa su opinión
favor enviar sus comentarios a:
info@vision-humana.com

Manteniendo al Personal Clave dentro de la Empresa

Por Raquel Lorenzo

La gestión del talento se abre espacio hoy en la literatura sobre las empresas debido al avance hacia la sociedad del conocimiento. Pero, desde nuestro punto de vista, en muchas ocasiones se confunde este término con el de gestión del conocimiento y con el de gestión de competencias. Lo primero que debe hacer una organización, para implementar un sistema o programa de este tipo, es definir qué es el talento y cuáles son las características asociadas con el alto desempeño que se desean en la misma. Con respecto a ello, somos del criterio que las organizaciones deben buscar en las personas elementos tales como: la inteligencia, un estilo de pensamiento legislativo, la independencia cognoscitiva, las habilidades para administrar el tiempo y manejar el estrés. Estos son componentes eminentemente cognitivos o intelectuales. En cuanto a los afectivos, valorativos y volitivos, deben solicitar personas con fuerte motivación de logro, alta autoestima, valores auténticos, con un proyecto de vida donde estén claras las metas profesionales, con actitudes positivas y constructivas hacia las circunstancias y hacia sí mismo. Estas son las que permiten aprovechar las circunstancias, cuando son favorables, y convertir los problemas en oportunidades para el desarrollo. También se deben tener en cuenta cualidades de la voluntad tales como la independencia, la perseverancia y el autodominio. En los puestos de trabajo de dirección es necesario, además, apreciar las competencias asociadas con las relaciones interpersonales y la inteligencia emocional. Se ha hecho referencia a los indicadores del talento, porque el proceso de retención de talento empieza por la selección. La retención de talentos se relaciona con la permanencia en la organización del personal con alto desempeño, pero implica ser efectivo en la planificación, la contratación, la selección, la preparación y el desarrollo. En cuanto a la selección se deben medir los parámetros recomendados antes. Es necesario tener en cuenta que éste es un proceso complejo y difícil, donde es preciso saber lo

que se va a medir. Las definiciones de talento cambian entre las disciplinas, ciencias y tipologías de puestos. Tampoco es igual lo que se considera como talento en las diferentes épocas históricas y las culturas. En Asia, por su idiosincrasia, se valoran cualidades que para occidente no son vitales. Por otra parte, ningún proceso de selección garantiza un ciento por ciento de confiabilidad. Se deben utilizar múltiples instrumentos y diversos criterios, así como varias fuentes de información. No se deben tomar decisiones con el uso de un sólo instrumento de diagnóstico. Un buen indicio es el desempeño pasado. Cuando se valora un currículum, es preciso analizar si la persona es productor o consumidor de conocimientos. Las personas creativas están en el primer grupo, con los trabajos que presentan en eventos, los artículos y libros que escriben, los cursos que imparten, las patentes inscritas, la contribución a la formación de otras personas. Este es el "out put" de conocimientos. El periodo de prueba es vital, pues da la oportunidad de que la persona muestre competencias. Se valora si con un plan de formación adquiere competencias a corto plazo para el logro de la misión de la empresa. Se determina si tiene potencialidades para competencias relacionadas con la visión de la organización. Es importante analizar la adecuación de la persona con el puesto, porque nombrar personas no adecuadas es causa de que se marche rápido. A veces, el personal nuevo tiene expectativas y si no se cumplen, se marchan. Sobre todo los jóvenes, cuando buscan satisfacer sus expectativas a corto plazo. Es un error tanto la falta de calificación como la sobre calificación. Lo primero da lugar a un desempeño incompetente y lo segundo al aburrimiento. Los trabajadores excepcionales necesitan, sobre todo, oportunidades de desarrollo, de hacer carrera directiva o de especialista dentro de la organización. En esto, la gestión del conocimiento juega un importante papel. En este sentido, es conveniente conocer qué elementos

son los que les provocan la satisfacción en el puesto a las personas de alto desempeño que se van a contratar o que ya forman parte de la plantilla. Este es un proceso individual, porque lo que es bueno y satisfactorio para unos, puede no serlo para otros.

El término satisfacción en el puesto se refiere a la actitud general de un individuo hacia su puesto. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo. Sin embargo, una persona insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él y hacia la organización.

Otro elemento a lograr con las políticas de personal encaminadas a la retención de talentos es que estos trabajadores estén implicados con su puesto y comprometidos con su trabajo por el placer que les proporciona realizar esa actividad.

La implicación en el puesto es el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su puesto y percibe su nivel de desempeño como importante para su autoestima. Por otra parte, es vital lograr el compromiso con la organización como un todo.

De hecho, las investigaciones demuestran que el nivel de compromiso organizacional y de implicación con el puesto son los mejores indicadores de permanencia. Son variables que se usan para predecir la rotación.

Sobre todo, se debe tener en cuenta el compromiso organizacional, porque es una respuesta más global y duradera a la organización como un todo. Un trabajador puede estar insatisfecho con un puesto determinado, pero puede considerarlo una situación temporal. Sin embargo, puede no estar insatisfecho con la organización como un todo. Ahora bien, cuando la insatisfacción se extiende a la organización, es muy probable que los individuos consideren la renuncia.

En este sentido, es muy importante lograr la armonía de los intereses or-

ganizacionales y los personales. Si no existe esta correspondencia, la persona, tarde o temprano, se marchará. Para conocer las expectativas de las personas talentosas que la organización desea retener, es conveniente el uso de encuestas para saber las opiniones acerca de cómo se debe fomentar el crecimiento, cómo manejar la información, qué tipos de reconocimientos y recompensas emplear.

Los directivos que pretendan rodearse de personas talentosas para formar equipos de alto desempeño deben alentar la pasión y el compromiso de su personal, conceder espacio, escuchar, delegar, delinear los valores. No sólo se trata de conducir, sino de seducir a las nuevas generaciones. Los beneficios de la retención de talentos se aprecian en el aumento de la competitividad, en la reducción de gastos de contratación, selección y

preparación, aumento de la productividad, mejora de la satisfacción y la lealtad de los clientes. Lo más importante es que se conservan los conocimientos y las habilidades dentro la organización. Con todo ello, la empresa será más útil a la sociedad al cumplir su misión social con mayor calidad.

Contacto

Raquel Lorenzo
raquel@gecyt.cu
Tel: : (537)8315437, (537)2027920,
Fax: (537) 2049664, (537) 8325632



- Consultoría
- Procesos
- Tecnología
- Outsourcing

www.solutions-panama.com

Teléfonos: (507) 210-1425

(507) 210-1426

(507) 210-1427

Fax: (507) 210-1424



Reteniendo los Talentos de

Alto Desempeño

Por Jesús Sánchez

El fin de año se acerca aceleradamente, y con él, viene un nuevo año con expectativas de una nueva vida y de oportunidades que se plantean a los ojos de sus talentos de alto desempeño, sin los cuales su empresa no sobreviviría o tendría resultados pasmosamente inferiores.

Las empresas que estudian el comportamiento del Capital Humano en las organizaciones indican que más del 50% de los empleados están pensando en cambiar de puestos de trabajo y dejar a sus compañías una vez que se reactive el mercado de trabajo (Hay Group, Mercer, Hewitt, 2005). Su equipo de trabajo, aquellos que impulsan el motor económico de su organización y los campos de la innovación y el cambio, no tienen por qué ser la excepción en esta tendencia. Muchos de ellos pertenecen a lo que se ha llamado "la Generación Y", aquellos nacidos después de inicios de 1980, y que apenas han entrado al mercado de trabajo desde hace unos cinco años, con nuevos valores y un sinfín de expectativas. Adicionalmente, en los países de Latinoamérica con poblaciones tan jóvenes, las viejas generaciones, aún la Generación X, son reacias a aceptar los enfoques de la Generación Y, pretendiendo cambiarlos a sus viejas maneras, lo que genera más insatisfacción en la situación del día a día laboral.

¿Cómo identifica usted a subordinados que pueden ser vulnerables ante "el cebo de los reclutadores"? y lo que es más importante, ¿qué puede usted hacer ahora para vigorizar de nuevo su lealtad a la compañía, de manera que no se vayan cuando la tentación llame a sus puertas?

Los ejecutivos y directivos a veces olvidamos que la mayoría de las veces la cuestión no es tanto la satisfacción del empleado, sino el compromiso del empleado con los objetivos del negocio, y debe haber un balance entre ambos.

Cuidar que sus empleados entiendan el impacto de su trabajo en el logro de esos objetivos y proporcionar un feedback adecuado, ayuda a fortalecer sus competencias individuales, y pueden hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso en la relación laboral. Reenganchar a la superestrella que está en planes de irse no es del todo difícil para el directivo o supervisor – es decir, usted--que hace el esfuerzo de mantener este contacto individual. Hay innumerables libros disponibles con pautas para motivar a aquellos que trabajan a su alrededor, pero la estrategia más efectiva es mantener el foco en las necesidades del individuo. Usted puede encontrarse creando oportunidades de desarrollo de carrera cultivando esta relación con sus empleados, y descubrirá cómo ésta influye en el clima general de la organización.

El pegamento que liga a alguien a cualquier compañía en cualquier tiempo dado, es la curva de aprendizaje. Ayúdeles a aprender y a desempeñarse mejor por sí mismos, beneficiando a su compañía, y ellos estarán tanto satisfechos como acoplados con su estrategia de negocio.



Evidenciando la Desconexión

En toda organización abundan los signos de una insatisfacción moderada de los empleados en un tiempo determinado. En el fondo, ningún trabajo parece ser bastante grande para el espíritu humano. De hecho, algunos expertos de trabajo creen que la gente es más sensible al aprendizaje cuando se está moderadamente descontento. Es por ello que, regularmente, hay que sacar a los empleados de su zona de confort, promoviendo el cambio. Parece ser el empuje necesario para impulsar a la gente a moverse hasta el siguiente nivel en su carrera.

Sin embargo, demasiada insatisfacción puede paralizar. Una vez que la mentalidad de "nosotros contra ellos" se afianza en la mente de su empleado, es difícil volver. La mala hierba tiende a extenderse y a hacerse mucho más verde en todas partes. La "desconexión" de sus empleados con la estrategia del negocio, y con su actividad día a día, puede mostrarse en formas sutiles y veladas o en formas muy explícitas. Así que, ¿cómo luce alguien que está "desconectado" en su empresa?

Un ejecutivo de recursos humanos indica que "Es diferente para individuos diferentes, pero en todo caso se hace notoria con la desconexión emocional".

La "desconexión" puede mostrarse de varias maneras: un cambio repentino en el cumplimiento estricto de la jornada laboral (de 8 a 4, no más), falta de aportes e ideas, baja participación en acontecimientos sociales fuera de la oficina o una tendencia hacia la falta de colaboración y comunicación con sus colegas. Se hace más visible cuando alguien comúnmente entusiasta se ensimisma, parece quedarse en el camino y no tiene nada positivo para contribuir.

A veces la "desconexión" se muestra silenciosamente con cejas levantadas

y suspiros de apatía, y otras veces con desafíos o enfrentamientos abiertos a autoridades o compañeros de oficina. Como dice uno de nuestros colaboradores: "No siempre se sabe concretamente si alguien no está contento, pero la intuición puede decirnos que algo ha cambiado en el ambiente". "Si el cambio es obvio o intuitivo, asuma que usted va a perder a su empleado de alto desempeño a la primera oportunidad, porque el trabajo ya no le divierte, no es retador y no recompensa sus ímpetus".

Si usted quiere asegurarse que eso no pase, hay cosas que, como gerente, puede hacer. La gente permanece cuando recibe la valoración y el reconocimiento por un trabajo bien hecho. Ellos están satisfechos cuando experimentan la comunicación abierta y la confianza con sus supervisores

inmediatos y tienen alto desempeño cuando creen que hay para ellos oportunidades de largo plazo disponibles, más allá de su papel del día a día en la organización. En resumen, hay unos aspectos psicológicos en el trabajo que hacen que la gente se sienta socialmente aceptada y respetada. Para efectos de retención de sus empleados de alto desempeño, muchas veces el cubrir y recompensar las necesidades de estos aspectos psicológicos puede ser más eficaz que cubrir solamente las necesidades de mayores ingresos monetarios.

"Reconectar" a sus empleados de alto desempeño no será tan difícil si usted, el supervisor, tiene el deseo de enfocarse en la persona. Hay innumerables libros disponibles con pautas para motivar a aquellos

ASCENSO XXI

Flexibilidad Experiencia

Competencias

Clerch Consulting

www.ascensoxxi.com www.clerchconsulting.com

- Consultoría, Asesoría y Coaching
- Talleres Vivenciales
- Formación especializada para gerentes y personal a todo nivel
- Desarrollo de programas sociales
- Formación basada en competencias

- Desarrollo de proyectos turísticos sustentables
- Programas de sensibilización turística
- Asesoría a empresas de turismo y aerolíneas
- Formación especializada para personal de turismo y aerolíneas a todo nivel
- Eventos y Convenciones

Panamá Tel: (507) 390-2404 Cel: (507) 6569.3861
Caracas Tel: (508-212) 284-6337 Cel: (508-414) 238.7827

Soluciones Organizacionales Integrales



que trabajan a su alrededor, pero la estrategia más efectiva es mantener el foco en las necesidades del individuo. La cuestión clave es preguntarse: "¿Existe confianza en la relación?" Si la respuesta es sí, entonces asuma que usted puede resolver cualquier situación. Si la respuesta es no, entonces usted puede ir pensando en buscar un reemplazo para el empleado que seguramente se irá.

Asumiendo que la confianza está en efecto presente en la relación, el primer movimiento será el suyo, como supervisor, para conversar con un empleado en situación de "desconexión". Por ejemplo, hablemos con Roberto: "Roberto, he leído estadísticas que indican que más de la mitad de los trabajadores cambiarían de empleo si pudieran. Sé que tienes unos tres años en tu posición actual, y no te hemos dado mucho más que los aumentos de mérito anual y las bonificaciones generales. Pero tú sabes cómo valoro tu trabajo y nuestra amistad. Déjame preguntarte: ¿Si tuvieses una buena oportunidad de dejar el barco mañana, en una escala de 1 a 10, como te clasificarías?

No espere una respuesta totalmente abierta. Nadie le diría a su jefe que está en el 10 de la escala, esperando saltar del barco tan pronto como salga una oportunidad, aunque no sea tan buena. Sin embargo, si la confianza existe en la relación, muchos subordinados leales pueden decir que si hay una oportunidad de asumir responsabilidades más amplias, una posición más alta o una compensación más atractiva, estarían atraídos por una nueva oportunidad, tomando en cuenta su desarrollo de carrera y a su familia. (Esto podría calificarse como una respuesta de 8 en la escala).

Reincorporándolos al barco

¡Su misión de investigación da resultado! Ahora es el tiempo para pasar a la acción e instrumentar un plan de nuevo compromiso para este individuo y aumentar sus posibilidades de retenerlo a pesar de las ofertas de trabajo externas.

¿Dónde comienza usted? Esto es simple - con su empleado. Sigamos con el caso de su empleado Roberto. "Roberto, te hablaré sin rodeos; quiero que sigas con nosotros. Te veo como una parte importante del futuro de esta compañía y en particular, de nuestro departamento. Estoy claro en que podemos no tener alguna oportunidad de promoción inmediata para tí, y no tengo información precisa de cómo serán asignados los presupuestos de mérito del fin del año. Pero puedo asegurarte que quiero apoyarte en tu preparación para mayores responsabilidades dentro de la empresa, y me gustaría que hablemos ahora sobre cómo hacerlo".

Con un compromiso verbal tan sólido (y con esperanza de una sólida evaluación de desempeño y de revisión del plan de carrera), es el momento de ser creativos. Esta creatividad será una función de su industria, geografía e historia de la compañía, así como de los intereses personales de su subordinado. Ahora hay que actuar efectivamente ante los gestores de capital humano de la organización.

Su Director de Capital Humano puede apoyarlo ahora en la mejor manera de establecer un plan de progresión de carrera para Roberto, mediante la búsqueda de alternativas creativas que puedan motivarlo para permanecer en la compañía, en su propio beneficio, y en el de la empresa. Al igual que se preparó para el diálogo con Roberto, debe buscar modos creativos de lograr el apoyo de los gestores de capital humano, tanto sobre la base de la motivación en desarrollo, como sobre la base de la compensación.

Haciendo compromisos individuales de sus empleados clave, usted ayudará a que desarrollen habilidades, conocimientos y competencias.

En todo caso, no deje pasar un día sin hacerle seguimiento al desempeño de Roberto, motivándolo constantemente y asistiéndolo en su progreso y aprendizaje. Con toda seguridad, con este enfoque en la persona, logrará lo que deseaba: la retención de sus mejores talentos.

Contacto

Jesús Sánchez
j.sanchez@nrgconsultores.com



Como Retener a Mejores Empleados

Por Ken Blanchard

Las organizaciones exitosas de hoy se dan cuenta de que su habilidad para atraer y retener empleados talentosos es lo que las diferencia de sus competidores. En este mundo cada vez más competitivo, la gente buena hace que una organización sobreviva y crezca. Esta edición de Ignite! se centra en lo que usted puede hacer para mantener a la gente motivada y deseosa de crecer dentro de su organización.

Conviértase en experto en retención

Las organizaciones de hoy necesitan convertirse en expertas en retención de empleados y elevar la retención a una iniciativa estratégica que sea administrada de manera tan cuidadosa como la rentabilidad. Esto significa recopilar y prestar atención a medidas de retención, establecer metas realistas para la retención, y conocer por qué se abandona y por qué se permanece en una organización (normalmente no son las mismas razones).

¿Por qué se van los empleados?

Según Gallup, las tres principales razones por las que los empleados abandonan sus trabajos son:

1. Falta de fe en el liderazgo o visión de la compañía.
2. Preocupación por la manera en que la administración trata a los empleados.
3. Falta de apoyo administrativo en áreas como la revisión del desempeño y el desarrollo de los empleados.

El determinante más importante del desempeño de un individuo y el compromiso de permanecer con una organización es la relación de ese individuo con su jefe inmediato. La gente abandona a su gerente mucho más frecuentemente que abandona su organización.

¿Qué hacen las empresas?

El primer paso es hacer de la retención de empleados una parte de los objetivos generales estratégicos de su compañía. Si los líderes de alto rango no están seguros sobre la importancia de abordar la retención como un objetivo, hágalos considerar lo siguiente:

El costo de reemplazar a un empleado se estima entre 1.75 y 2.5 veces su salario anual.²

Cuando se van los empleados, se pueden llevar consigo clientes o poner la lealtad del cliente en riesgo. Los cambios en el personal de cuentas, si no son adecuadamente administrados, pueden enviar un mensaje de inestabilidad organizacional o dar la impresión de que ésta no es una relación con un cliente importante. Los clientes internos también se ven afectados. No sólo tienen que pasar tiempo orientando a los nuevos empleados, sino que además la salida de un empleado de alto rendimiento puede hacer que los que se queden empiecen a cuestionar su propia lealtad.

Considere el factor de las relaciones

Una estrategia igualmente importante a la hora de combatir el indeseado desgaste es prestarle atención al papel que

juegan las relaciones en el trabajo del empleado. Los estudios y estadísticas sobre por qué la gente deja sus trabajos apuntan directamente a la manera en que se sienten conectados a su empleo.

En un reporte investigativo publicado en septiembre de 2003, RainmakerThinking, Inc.[®] identificó la importancia crítica del supervisor en el lugar de trabajo. Según RainmakerThinking, "La comunicación diaria entre los gerentes supervisores y los reportes directos tienen más impacto que cualquier otro factor singular sobre la productividad, calidad, moral y retención de los empleados"³.

En el estudio más completo que se haya realizado en el área de retención, los investigadores del Family and Work Institute (Instituto de la Familia y el Trabajo) descubrieron que los ingresos y beneficios tienen un impacto del 2% en la satisfacción laboral, mientras que la calidad y el apoyo en el lugar del trabajo tienen un impacto combinado del 70%.⁴

¿Quién es responsable de la retención?

Los supervisores y gerentes se encuentran en medio de esta complejidad. Dados los hechos y cifras enumerados anteriormente, creemos que los gerentes y líderes son la primera línea de defensa contra el indeseado desgaste.

Pero, ¿concuera eso con los sistemas de creencias de muchos gerentes y líderes? No. Muchos gerentes luchan por sus propias vidas, tratando de lidiar con su carga de



trabajo individual.

Algunos gerentes creen que la responsabilidad primaria de retener empleados recae sobre el departamento de Recursos Humanos. La retención rara vez está incluida en la lista de metas de un gerente. En los talleres de retención con clientes de Blanchard®, empezamos retando esos sistemas de creencias.

Un ejercicio revelador consiste en solicitar a la gente que recuerde y comparta un momento cuando estaban más comprometidos e ilusionados con sus propios trabajos. Las respuestas se agrupan en categorías predecibles –sentir que el trabajo era importante, sentirse apreciados, aprender y crecer, ser parte de un gran equipo y tener autonomía– que constituyen aspectos del trabajo que los gerentes pueden influenciar directamente.

Los gerentes deben reconocer su papel y asumir la responsabilidad de mantener y motivar a sus empleados talentosos. Esto significa observar sus trabajos de manera más general y aceptar que hay tres partes fundamentales en sus trabajos.

1. Tienen que hacer su trabajo, asistir a reuniones, acudir a lugares y completar proyectos.
2. El desarrollo de los empleados en sus propios trabajos.
3. El asesoramiento profesional para futuros trabajos.

Aunque las dos últimas áreas tienen el mayor impacto sobre la retención del talento clave, desafortunadamente, tienen una corta duración en el ocupado lugar de trabajo de hoy. Cuando son implementados efectiva y coherentemente, sin embargo, el desarrollo y el asesoramiento profesional construyen relaciones fuertes y una lealtad que mantiene a los empleados motivados para quedarse y crecer con la organización.

Nuevo informe oficial sobre la retención

¿Le gustaría ampliar sus conocimientos acerca de cómo mejorar la retención de empleados en su organización? En un nuevo informe oficial titulado "Responding to the Mega-Billion-Dollar Retention Crisis--Ten Proven Strategies for Retaining Key Talent" (Respondiendo a la crisis de retención de megabillones de dólares: diez estrategias probadas para retener el talento clave), la Office of the Future de The Ken Blanchard Companies® revela unas conclusiones sorprendentes, así como medidas prácticas y preventivas que pueden tomar las empresas.

- 1 http://gmj.gallup.com/gmj_surveys/
- 2 Retaining Top Employees, Les McKeown, 2002
- 3 "Generational Shift: What We Saw At The Workplace Revolution," Bruce Tulgan
- 4 <http://www.familiesandwork.org/>

Contacto

Ken Blanchard
humberto.medina@kenblanchard.com
(800) 728-6000, ext. 5951
(619) 991-1034, mobile
www.kenblanchard.com

2ª CAMINATA NACIONAL Nestlé y Olimpiadas Especiales Panamá



Olimpiadas Especiales Panamá se siente sumamente complacida por el apoyo de la ciudadanía en su II Caminata Nacional, siendo parte de nuestra gran familia y resaltando el valor de nuestros atletas.

¡Gracias a Todos!



Aliados Corporativos:



Por Sergio Cardona Patau

VH
HÁBITOS DE LIDERAZGO

Por primera vez en la historia, el incorporar el aprendizaje continuo de todos los profesionales al sistema del funcionamiento empresarial, es una de las grandes oportunidades existentes para el aumento de la productividad. Es el hábito de la mejoría del carácter; tanto de los conocimientos (formación) para trabajar mejor, como de la mentalidad (desarrollo) para liderar mejor. Al conjunto de estos aspectos le denominamos aprendizaje.

Productividad significa aprendizaje; aprendizaje implica cambio; cambio es oportunidad. Por tanto, es clave saber hacer mejor, y de distinta forma, lo que uno ya sabe hacer muy bien.

Los dos puntos críticos para su logro son:

PRIMERO: Que el proceso sea indefinido. Requiere seguimiento constante y un *feed-back* fuertemente organizado para saber, mediante información de vuelta, lo que está modificando realmente la persona con el esfuerzo que está realizando, e identificar así tanto los puntos fuertes como los malos hábitos. Sin embargo, por lo que se ve, muchas empresas piensan que se prepara a la gente en unas cuantas semanas, a través de un arreglo rápido.

SEGUNDO: Se persigue una formación muy práctica, tratando de inundar a la gente con métodos y técnicas. Se supone que cuanta mayor capacidad de análisis y mayor número de recetas, mejor directivo. En ese error incurrir incluso los mejores MBA que en el fondo enseñan escasa antropología, ética, valores y profundizan poco en la esencia del proceso directivo. En las pocas empresas reales que conocemos con Cultura de Confianza se utilizan contadas herramientas, pero que funcionan muy bien; logran que la gente hable entre sí y las cosas se hagan.

Resulta curioso que a mayor nivel directivo se imparta menos aprendizaje formal; y que el que menos reciba de todos sea el Comité de Dirección, que suele ser el que más

lo necesita y agradece.

El mayor enemigo en el aprendizaje de adultos es la autosuficiencia del que cree que todo lo hace bien. Quizá lo que condujo al éxito es ahora un inhibidor para el aprendizaje. Precisamente, su mejor oportunidad se deba centrar en el estudio de los errores cometidos, lo que ha funcionado mal, vivencias problemáticas y fracasos, de los que todos nosotros podemos contar tantos y que son tan instructivos. Esto es tan importante que si usted quiere desarrollar a alguien, encomiéndele tareas tan complicadas que no tenga más remedio que cometer errores, y luego que los analice. O más sencillo, dígame que aplique alguna de las ideas de este artículo.

Consideraciones sobre el autodesarrollo

La exhortación “Conócete a ti mismo” estaba esculpida en el dintel del templo de Delfos y fue tratada por los clásicos griegos además de Buda, Confucio y Lao-Tzé. Y seguimos estando casi como al principio. Suelen hacer falta demasiados años para conocerse uno a sí mismo. Quien lo logra, comunica bien, escucha bien, mira directamente a los ojos, no se precipita, planifica de forma realista, simplifica, hace bien lo elemental, trata bien a los demás, crea equipo, gestiona la situación en beneficio de todos, y en general, suele cometer pocos errores.

Es esencial analizar los propios Puntos Fuertes y Débiles; el cómo trabaja y se relaciona, cuáles son sus valores, si es más introvertido, extrovertido, qué cosas debe corregir que le hacen reaccionar mal, si piensa racional o emocionalmente, si su razonamiento sigue un esquema lógico o intuitivo, cuál es la naturaleza de sus principales prejuicios, etc.

Se deben desarrollar ejercicios para este análisis que permiten, relativamente, salir a uno fuera de sí mismo y elevarse un poco por encima de sus preocupaciones mezquinas, para darse cuenta de cuáles deben ser sus

objetivos de progreso a fin de potenciar su influencia y liderazgo.

Consideraciones sobre la autoformación. En el mundo actual, cada dos años como mínimo y en torno a cinco como máximo, según el campo en el que uno trabaja, o ha adquirido nuevos conocimientos o se ha quedado obsoleto.

Lo normal es que usted sea ahora un buen especialista en algún campo. Supongamos que es usted un ingeniero especializado que trabaja en una ingeniería química, en instalaciones de desalación de agua salada a través de procesos de ósmosis inversa.

¿Por qué durante los próximos tres años no hace un plan disciplinado para:

- a. aprender un nuevo idioma o bien,
- b. un curso de negociación para la venta de instalaciones, en las que hay que equilibrar la línea técnica con la financiera y con la política, o bien,
- c. el estudio jurídico de cómo debe

ser el cuadro de mando y control, para convertirse de gestor de proyectos en gestor de contratos, o bien,

- d. matricularse en la universidad a distancia y hacerse informático?

Cualquiera de estas cosas potenciaría mucho sus actuales puntos fuertes. Le convertiría de profesional bueno en excelente.

Analice su mejor oportunidad. Nadie la sabe como usted. Si usted está próximo a la edad de jubilación, ¿por qué no hace aquella tercera carrera que siempre pensó y para la que nunca tuvo tiempo, y vuelve a empezar? ¿Cree usted que el buen profesional está esperando que alguien vaya a formarle?

Las seis herramientas fundamentales para aprender adecuadamente son:

1. Conocerse a sí mismo y mantenerse al día.
2. Seguir un procedimiento, de entre todos los existentes, para revisarse,

conocerse y mejorarse.

3. Mejorar y cambiar de forma importante, cada tres años, conocimientos sobre los temas y técnicas de trabajo y las tecnologías que requieren.
4. Mejorar y cambiar de forma importante, cada tres años, los conocimientos de *management*, antropología, historia, cultura, literatura, psicología, etcétera.
5. Mejorar cada tres años los conocimientos de idiomas. Dedicar tiempo a ello.
6. Mejorar y aumentar los conocimientos y las técnicas de las disciplinas que no son las propias, pero que están en la frontera con las mías y con las que me tengo que relacionar de vez en cuando.

Contacto

Sergio Cardona Patau
Cardona Labarga
Sergio@cardonalabarga.com
www.cardonalabarga.com

La mentalidad que se esconde detrás, válida o no, es:

Supuestos Erróneos	Supuestos Adecuados
<p>No necesito mucho más aprendizaje. Creo que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como experto ya me lo sé. • No tengo tiempo para formarme. • Me voy formando sobre la marcha. • No es extraordinaria mi experiencia en cursos de formación. 	<p>En mi aprendizaje, lo primero que necesito es conocerme a mí mismo: auditar mis malos hábitos, puntos débiles, qué cosas me hacen reaccionar mal y darme cuenta de cómo influye en los demás mi propio comportamiento.</p>
<p>Yo soy así (aunque tenga a veces que imponerme a los demás para librarles de sus errores).</p>	<p>Yo actúo así, me pongo en cuestión y desarrollo más conocimientos que potenciarán mis puntos fuertes.</p>
<p>La productividad es, ante todo, cuestión de tecnología.</p>	<p>La productividad es, ante todo, cuestión de aprendizaje. Quien adquiere conocimientos crea un puesto de trabajo nuevo.</p>
<p>Somos los que más sabemos y no cometemos errores..</p>	<p>Fuerzo, a mí y a los demás, a tareas tan difíciles que no tengamos más remedio que cometer errores y aprender.</p>
<p>Sólo me interesa una formación muy práctica. También en hábitos y habilidades directivas... ¡¡pero muy prácticos!! y rápidamente.</p>	<p>Cuido la educación en virtudes (hábitos positivos): puntualidad, honestidad, autodisciplina, lealtad, veracidad, integridad, decencia, cuyo aprendizaje es crítico y enemigo de la prisa.</p>

Hábitos de Liderazgo

La Innovación

“Cambiar con éxito, ése es el reto”

Por Sergio Cardona Patau



mínimo, de entre dos y tres innovaciones introducidas por empleado y año. Estas ideas de mejora serán de uno u otro alcance según el nivel del profesional; por ejemplo, en el Director General puede ser el establecimiento de nuevas alianzas o acuerdos con otras empresas; en el de *Marketing*, la creación de nuevos canales de distribución o modificación de la gama; el empleado que analiza los riesgos, o que vende, o que pone los tapacubos, los corres-

pondientes a la función de cada uno.

Mientras ese índice de innovación, que es el más fuerte impulsor de la productividad, no se esté logrando, algo estamos haciendo de forma insuficiente o inadecuada.

Los tres grandes obstáculos a la innovación son:

PRIMERO: El directivo tradicional y nostálgico y el *joven* ascendido artificialmente, que se burlan de las innovaciones, porque el miedo a cometer un error les paraliza. En efecto, una nueva idea siempre es una incógnita, introduce desorden y nunca es práctica. Además no hay forma de distinguir con facilidad si es buena o mala. Estos directivos tienen tendencia a pensar que la situación es imposible de modificar.

Precisamente, un directivo innovador es hábil para tratar "lo imposible". Cuando abundan profesionales poco inno-

Este último hábito es casi automático si se tienen adquiridos los demás. Tomados los hábitos aisladamente quizá éste sea el más difícil. Los mercados, competidores, canales de distribución, proveedores, etc., están cambiando velozmente, fusionándose, absorbiéndose, transformándose, ampliándose, reduciéndose, entrelazándose y solapándose.

Toda esa turbulencia del entorno puede anular nuestras estrategias, productos o políticas en un abrir y cerrar de ojos. Por esto, el Líder genuino está desarrollando una nueva cultura, semántica, organización, conocimientos, etc., inspirado por la visión y con la finalidad siempre de mejorar el servicio al cliente y no la tecnología ni los productos.

Cuando aplicamos un programa de formación y desarrollo de directivos a todos los equipos responsables de una empresa, y nos preguntan cuál es el objetivo último, la respuesta siempre es la misma: lograr un índice de innovación

vadores, hábiles en demostrar la inconveniencia de cualquier nueva decisión, reflejo de no saber lo que está pasando fuera, se acaba haciendo necesaria una cirugía radical, en la que lo peor es que gente inocente acaba pagando el pato. Transcribimos literalmente la definición que un diccionario Covarrubias daba de la palabra *novedad*: "Cosa nueva y no acostumbrada; suele ser peligrosa por traer consigo mudanza de uso antiguo".

SEGUNDO: Los departamentos de servicios, que son "monopolios internos" que bajo apariencia de progreso no mejoran la productividad, introducen burocracia y crean desmoralización. Nos vienen a la cabeza algunos departamentos de RR.HH. de empresas muy referenciadas.

TERCERO: Cuando una empresa tuvo

éxito y se desarrolló bien, lo que fue bueno para crecer es ahora el obstáculo para mejorar.

¿Recuerda nuestra definición de éxito? ¿Por qué el profesional competente e inteligente, que creó y desarrolló una empresa, suele ser el que años más tarde la hunde y la hace fracasar?

Las seis herramientas fundamentales para la innovación y el cambio son:

1. Mejorar constantemente la productividad.
2. Mejorar la forma de hacer las cosas y volver a empezar, no importa todo lo bien que hasta ahora se haya estado haciendo.
3. Plantear y argumentar a los demás, con frecuencia, ideas de mejora que quizá podrían llevarse a la práctica.
4. Buscar constantemente dónde hay

problemas y dificultades, ya que son oportunidades de mejorar.

5. Hacerse experto en procesos de cambio, planificarlos y ejecutarlos correctamente.
6. Superar la resistencia al cambio, motivar en los procesos de cambio y comprometerse para realizarlos.

Contacto

Sergio Cardona Patau
Cardona Labarga
Sergio@cardonalabarga.com
www.cardonalabarga.com

La mentalidad que se esconde detrás, válida o no, es:

Supuestos Erróneos	Supuestos Adecuados
Esta forma de hacer las cosas es la correcta. Siempre lo hemos hecho así, funciona bien y no es conveniente cambiarla.	Toda empresa debe estar transformándose en otra distinta. Esto exige estar modificando constantemente la forma de hacer las cosas. (Cambio cultural).
Un buen innovador es alguien creativo, imaginativo y con grandes ideas.	Un buen innovador es alguien que trabaja mucho con disciplina y que se responsabiliza de lograr la aplicación de una idea, basándose en autodisciplina.
Tengo miedo de cometer un error, me paralizó y digo: <ul style="list-style-type: none"> • Hablaremos de ello otro día. • Esperemos a ver qué pasa. • Llevas poco tiempo aquí. • No tenemos presupuesto. • Seamos prácticos y realistas. • Las cosas son como son. • Eso es imposible. • Lo intenté y no funcionó. • Lo haríamos si alcanzáramos un 10% más de margen 	Meto la pata, no tengo miedo a cometer errores y digo: <ul style="list-style-type: none"> • Quien no innova, trabaja inhumanamente. • Como sea, hay que cambiar la situación porque sé lo que está pasando en el mercado. • ¿Qué cosas imposibles originarían un cambio radical si fueran posibles? • Cuando escucho algo que contradice lo que es cierto, reflexiono cuidadosamente.
Pongo mis ideas en un pedestal. Soy bastante genial.	Me pregunto: ¿Quién está más loco? ¿Los demás o yo?

CUANDO LOS EJECUTIVOS ELIGEN...

ADEN BUSINESS SCHOOL ES N° 1 EN AMÉRICA LATINA

Encuesta de MBAs realizada por Latin Trade

Institución	Capacitación Corporativa	Motivación del equipo	Currículo innovador	Enfoque empresarial	Valores éticos	Diversidad de alumnos	Promedios
1 - ADEN Business School	4,92	4,84	4,88	4,92	4,68	4,80	4,84
2- INCAE	4,81	4,74	4,71	4,74	4,45	4,81	4,71
3- COPPEAD UFRJ	4,93	4,93	4,64	4,86	4,86	3,93	4,69
4- Universidad del Pacifico	4,75	4,75	4,63	4,75	4,75	4,13	4,63
5- IAE Universidad Austral - Bs As.	4,6	4,7	4,45	4,6	4,85	4,2	4,57
6- Univ Adolfo Ibañez - Chile	4,6	4,9	4,5	4,8	4,5	4,1	4,57
7- San Pablo Business School	4,55	4,45	4,55	4,91	4,73	4,18	4,56
8- University of Louisville - Panamá	4,57	4,66	4,49	4,76	4,31	4,54	4,56
9- Univ. Nacional de Rosario	4,52	4,74	4,63	4,63	4,3	4,41	4,54
10- EDDE - Bs As.	4,71	4,71	4,43	4,79	4,36	4,14	4,52
11- ESAN - Lima	4,61	4,75	4,54	4,59	4,39	4,25	4,52
12- Univ, EAFIT - Colombia	4,67	4,58	4,58	4,67	4,5	4,08	4,51
13- IPADE - Mexico	4,54	4,7	4,39	4,84	4,86	3,73	4,51
14- Fundação Armando Álvares Penteado	4,55	4,46	4,43	4,76	4,45	4,39	4,51
15- IESA - Caracas	4,77	4,69	4,37	4,51	4,51	4,09	4,49
16- Universidad de Chile/Tulane Administración	4,67	4,81	4,52	4,15	4,05	4,71	4,49
17- Univ, Alberto Hurtado - Chile	4,43	4,78	4,67	3,89	4,78	4,22	4,46
18- Pontificia Universidad Católica de Chile	4,54	4,61	4,2	4,24	4,69	4,44	4,45
19- Univ Regiomontana - Monterrey	4,36	4,45	4,36	4,55	4,64	4,27	4,44
20- Inst, Tecn y de Estudios Superiores Monterrey	4,49	4,62	4,4	4,6	4,23	4,12	4,41

LATIN TRADE, la revista de negocios más importante de América Latina, que llega a 360.000 lectores (en sus ediciones en inglés, español y portugués), ha publicado su Clasificación Anual de MBAs, habiendo obtenido ADEN el más alto promedio entre sus pares de América Latina.

Para su visualización ingrese en el link http://www.latintrade.com/resources/MBA2006_tpa.pdf o bien en las páginas 41 y 42 de la revista de Octubre /06.

Para un mejor análisis ADEN ha ordenado las instituciones de la región de mayor a menor, según el promedio de los 6 ítems calificados (mínimo 1, máximo 5). El ranking surge de haber encuestado 4.796 alumnos, egresados, reclutadores y profesores.

GRACIAS POR ELEGIRNOS !!!



ADEN
BUSINESS SCHOOL

— UAD —
UNIVERSIDAD ALTA DIRECCIÓN

Contacto · Edificio Nueva PH Torre Global, Piso 30, calle 50
Tel. 340-3023/ 24/ 24/ 26/ 27
panama@aden.org

www.aden.org

ADEN BUSINESS SCHOOL

ADEN nació hace 14 años en Argentina, como un sueño de enseñar management a partir de la misma práctica, y como una reacción a la universidad clásica y a un modelo estrictamente académico de enseñar como hacer negocios. Está enfocada a satisfacer las necesidades de capacitación de directivos, gerentes y profesionales de negocios en toda Hispanoamérica. Posee 15 centros en Latinoamérica y 2 en Europa.

La misión de ADEN es desarrollar una comunidad de profesionales de negocios de habla hispana para el estudio de las más avanzadas herramientas y estrategias de management, creando una red de relaciones que sustente el crecimiento personal, profesional y empresarial.

ADEN EN PANAMÁ

La sede de ADEN Panamá ha sido autorizada por el ministerio de educación a funcionar como Universidad Alta Dirección (UAD), mediante Decreto Ejecutivo N° 260 del 24 de agosto de 2006. A su vez, recientemente ADEN inauguró su nueva sede, en el piso 30 de la emblemática nueva Torre del Global Bank

La decisión de ubicar nuestra Universidad en Panamá, y de realizar una inversión edilicia de envergadura responde a 6 motivos

- 1) Su ubicación geográfica y su amplio desarrollo de líneas de comunicación y transporte posibilita una red de intercambios y de conexiones para nuestro alumnos de toda AL, por lo que decidimos convertir a Panamá en un Hub Académico para todos los hombres y mujeres de negocios de AL
- 2) Gran desarrollo de las telecomunicaciones
- 3) La seguridad jurídica de las personas y los bienes, convierte a Panamá en un lugar confiable para las empresas y la convergencia de las personas
- 4) La economía panameña ofrece un marco confiable para la inversión a largo plazo y los proyectos ambiciosos
- 5) Panamá es un centro financiero que lo convierte en un polo de desarrollo empresario en AL, lo cual queda demostrado por la amplia gama de empresas multinacionales con subsidiarias en Panamá
- 6) La identidad cosmopolita de Panamá ofrece grandes posibilidades de inserción y adaptación de nuestros alumnos extranjeros

Por su notable y rápida inserción, la meta de ADEN es consolidarse en todas las grandes ciudades de habla hispana como promotor del crecimiento de los profesionales de negocios, cooperando con el desarrollo empresario de cada región.

Por otra parte, recientemente ADEN se hizo acreedor al máximo galardón otorgado por el Consejo Iberoamericano en Honor a la Calidad Educativa (CIHCE), con sede en Lima: el "Premio Iberoamericano en Honor a la Calidad Educativa", por su modelo educativo innovador.

Actualmente más de 14.600 ejecutivos de importantes empresas, en 13 países, forman parte de esta comunidad académica internacional.



Paracaidismo Gerencial

Una herramienta de cuidado

Por Félix Socorro

AGENDA RRHH | VHI

No todas las empresas ponen en práctica los *Planes de Sucesión*, o en su defecto, los *Planes de Carrera* para garantizar el crecimiento y el desarrollo del personal en sus diferentes áreas. En algunos casos, (si no en muchos de ellos) las organizaciones prefieren buscar en el mercado laboral personas que ocupen posiciones de envergadura que han quedado vacantes o que se han creado debido a reestructuraciones, crecimiento de la operación o cualquier otro tipo de expresión administrativa.

Las razones para buscar personas fuera de la empresa son muchas, va desde el reconocimiento de no contar con empleados lo suficientemente capacitados para hacerse cargo de esa responsabilidad, o la firme necesidad de oxigenar la organización con mentes frescas. Todas ellas válidas, sí, hasta cierto punto.

Para el personal que labora en una empresa, la llegada de una persona ajena destinada a ocupar un cargo de supervisión se iguala a la caída inesperada de un paracaidista, de ahí la expresión *Paracaidismo Gerencial*, pues en buena parte de los casos, esta figura es utilizada por la alta gerencia con la finalidad de impulsar mejoras dentro del área, en el mejor de los casos, o poner orden en la operación. No obstante, su práctica pone en evidencia la carencia de planificación en el desarrollo del personal, el desconocimiento del *insourcing* como herramienta para mantener la motivación y el interés en la empresa, y en algunos casos, la escasa valoración que se le da al recurso interno.

El *Paracaidismo Gerencial* tiene sus ventajas y sus desventajas y a veces suelen obviarse los riesgos que se corren

al hacer uso de esta herramienta. Sin embargo, puede resultar altamente necesaria y recomendada en escenarios donde resulta imposible generar cambios o introducir mejoras por el estilo y cultura de la organización. O en esos casos donde es el mismo personal quien muestra desinterés por desarrollarse y asumir nuevas responsabilidades.

Ventajas del Paracaidismo Gerencial

Traer personas capacitadas, experimentadas y con ideas frescas e innovadoras a la organización, es una de las responsabilidades de la Gerencia de Captación y Desarrollo, pues mientras más preparado, inteligente, identificado y capaz sea el personal, en la misma proporción lo será la empresa y ello ofrece una superioridad comparativa y competitiva digna de envidia. Entre las ventajas que ofrece el uso del Paracaidismo Gerencial se pueden citar las siguientes, en teoría:

- **Permite introducir nuevos conocimientos a la operación:** La experiencia y el conocimiento adquirido en otros escenarios pueden ser transferidos y asimilados por la empresa a través del nuevo recurso. Éste se encargará de actualizar ciertos procedimientos y transformar completamente otros para garantizar el éxito de la gestión.
- **Facilita el contacto con otros estilos gerenciales:** Al provenir de ambientes diferentes y con distintos paradigmas, el nuevo personal captado ofrecerá innovadoras maneras de involucrar a la gente, de mantenerlos motivados y de facilitar el alcance de las

metas. No están comprometidos con el estilo gerencial de la empresa, y en ciertos casos, lo desconocen, por lo que procurarán generar un nuevo ambiente de trabajo y camaradería.

- **Genera un clima de cambio y expectativas:** Ante la llegada de un nuevo integrante a la operación, se incrementan las expectativas y con ello, aumenta el interés en el ambiente de trabajo. Esto impulsa una sensación de cambio entre los demás empleados, quienes pueden estar esperándolo con cierta ansiedad. El cambio está asociado a renovación y este concepto a la esperanza de que se cambia para mejorar, no para involucionar.
- **Permite al resto del equipo comenzar de cero:** Los errores pasados, las omisiones y faltas pierden su condición de etiquetas permanentes y pasan a un segundo plano, el recién llegado desconocerá tales infortunios y la ocasión de comenzar de cero y con buen pié está presente. Todos tienen la misma oportunidad de dar una buena impresión y de mantenerla a lo largo de la nueva administración.

La llegada de un extraño a la empresa requiere de mucho apoyo, mente abierta y capacidad de asimilar cambios y nuevos paradigmas, de lo contrario poco o nada se lograría con su participación en el proceso administrativo.

Desventajas del Paracaidismo Gerencial

Si la captación del nuevo personal se hace sin tomar en cuenta el perfil ideal para el cargo y su relación con las expectativas que la empresa tiene de él son muchas las consecuencias negativas que el *Paracaidismo Gerencial* traerá consigo, entre ellas se pueden listar las siguientes:



- **Genera sentimientos de frustración y desaprobación:** Si existe personal capacitado y preparado para asumir el cargo vacante y no

es tomado en cuenta por la alta gerencia para tal fin, consciente o no, se generarán sentimientos de frustración en él, esto afecta-

UN BUEN LÍDER NACE... ¡Y SE HACE!

**Por más de 25 años, The Ken Blanchard Companies
ha impulsado el desarrollo de líderes en todo el mundo.**

<p>Basados en nuestro sistema exclusivo que va desde el análisis y diagnóstico de la situación de su empresa, y la medición de resultados, hemos hecho crecer marcas como Merck, Nokia, British Telecom y AOL.</p> <p>Conocemos su entorno, ya que también tenemos un grupo especializado en el área de América Latina.</p> <p>Para más información, comuníquese con: Humberto Medina, Director América Latina, (706) 489-5005, ext. 5951 o vía correo electrónico a: humberto.medina@kenblanchard.com</p>	<p>El mundo de la gerencia cambia día a día. Y aunque sabemos que los buenos líderes nacen, también sabemos que los grandes líderes se renuevan constantemente.</p> <p>Ken Blanchard ha escrito más de 40 libros sobre Liderazgo. Entre ellos, también es coautor de "The One Minute Manager®" con ventas mundiales de más de 15 millones.</p>
--	--

**Ken Blanchard
COMPANIES**

125 State Place. Escondido, California 92029, USA.
También visítenos en la red de www.kenblanchard.com

rá su identificación con la empresa y será el detonante para iniciar búsquedas dentro o fuera de la organización que faciliten su crecimiento y desarrollo, o al menos garanticen su valoración en futuras oportunidades. Ante la ausencia de reconocimiento, la labor pasa a ser una carga en vez de un reto, pues usualmente se poseen expectativas de crecimiento. Esto influye en la conducta de los empleados que no han sido considerados, a pesar de sus cualidades y talentos, terminando por inducir actitudes de desaprobación, rechazo y pérdida de respeto a quienes dirigen la organización.

- **Produce inestabilidad y desconcierto:** El cambio también puede ser percibido como algo malo y destabilizador, principalmente porque romperá con lo que se consideraba estable y manejable e introducirá variaciones que afectarán el ritmo presente. Usualmente,



los nuevos gerentes hacen los cambios que consideran necesarios para ajustar el ambiente a sus paradigmas. Cuando no se involucra al personal en ello, se genera un clima de inestabilidad que produce resistencia. El desconcierto viene dado por la ausencia de información o el exceso de la misma que tanto la empresa como el recién llegado expongan a la gente en cuanto a la ocupación del cargo.

- **Confirma la imposibilidad de crecimiento:** Para la mayor parte del personal que se enfrenta a un nuevo gerente, en especial cuando proviene de un escenario distinto al local, su presencia es la confirmación de su permanencia en su puesto de trabajo, en la rutina de su

operación y/o en la ausencia de posibilidades de escalar posiciones en la empresa. Suelen relacionar la llegada del nuevo gerente o supervisor con un mensaje silente que les recuerda que no están preparados para ese cargo o que quienes manejan la empresa ignoran el nivel y capacidad que poseen sus empleados.

Hacer partícipe al personal de las decisiones por las cuales se recurre a la búsqueda de personal externo facilita la asimilación de la experiencia y abre las puertas a los cambios que esto sugiere. Es importante no obviar la participación del personal emergente en la búsqueda de nuevos responsables de procesos directivos, ya que de lo contrario, y dependiendo del nivel de madurez de los empleados, se pueden generar situaciones adversas, boicots o expresiones de intolerancia que fácilmente pudieron ser evitadas.

Ahora bien, es responsabilidad de la empresa prever la rotación de su personal gerencial y contar con personal capacitado al momento de producirse una vacante, pero también es responsabilidad del empleado procurar poseer el nivel académico y operacional ideal para pretender optar por posiciones gerenciales o supervisoras, de lo contrario serán ellos mismos quienes obliguen a las empresas a iniciar la búsqueda fuera de sus linderos.

Pero el tema del *Paracaidismo Gerencial* no termina aquí, pues ocurre también que existen ciertas prácticas que pueden afectar, de manera significativa, el uso de la herramienta, su conceptualización, percepción e impacto en las organizaciones, estas se pueden clasificar de la

manera siguiente:

- **El paracaidismo gerencial irresponsable:**

Es aquel que practica la empresa en conocimiento de la existencia de personal interno capaz de asumir la responsabilidad del cargo vacante. Usualmente responde a intereses particulares, muestras de amiguismo o compadrazgo o el pago de deudas laborales adquiridas en situaciones pasadas con las personas que son impuestas en la organización. También puede presentarse por caprichos, abuso de poder, motivado por el castigo o consecuencia de la ignorancia, razones políticas, sentimentales o de índole distintos a la objetividad administrativa.

- **El paracaidismo gerencial no planificado:**

Es aquel que ocurre por el ejercicio improvisado de la labor administrativa donde se obvian elementos propios de la subdivisión de actividades en la empresa y luego, para procurar la estabilidad y el flujo del proceso, se recurre a la contratación de personal externo poco o nada relacionado con la mística de la empresa.

- **El paracaidismo gerencial exagerado:**

Corresponde a la concepción errada de que toda vacante de índole gerencial o supervisora debe ser cubierta con personal ajeno a la empresa basado en que ello garantiza la innovación y las mejoras en los procesos.

Adicionalmente a lo antes señalado, se han de sumar las conductas propias de algunos *gerentes paracaidistas* que suelen repetirse en cualquier escenario:

- **Obvian involucrarse con la cultura organizacional:**

Si bien es cierto que no es recomendable contaminarse de las malas prácticas u omisiones, uno de los errores más comunes que poseen los recién llegados a la operación es citar constantemente como se hacía tal o cual cosa en "su empresa" y pretender cambiar la operación sin conocer a detalle las razones por las cuales funciona de la misma manera.

- **Importan nuevos empleados:**

Como regla general los *gerentes paracaidistas* suelen "armar su equipo" en el nuevo escenario, esto no siempre involucra a la gente preexistente, y en la mayoría de los casos, representa la sustitución de empleados locales por personas que trabajaron con ellos en otras empresas y cuya relación laboral, de amistad y camaradería, intenta ser repetida en la nueva organización.

Kiss My GRAPHICS

Necesita una compañía de diseño
que pueda leer entre líneas...

Ofrecemos una solución viable para sus
necesidades de comunicación gráfica
en cualquier lugar del mundo.

Folleto / Brochure, Postales, Logos, Carteles / Banners,
Empaques, Afiches / Posters, Memorias, Manuales,
Anuncios, Revistas, Tarjetas, Reportes anuales,
Promocionales Carpetas, Multimedia, Fotografía, Imprenta,
Páginas web, CDs interactivos, Flash, Envío de e-mails,
Papelería, POPs y más...

Folius .: Soluciones Publicitarias

www.folius22.com

507.226.9628 - info@folius22.com





- **Desconocen los avances alcanzados:**

Con la firme intención de justificar su presencia y generar un impacto en la operación, inician procesos de reestructuración, pseudo-reingenierías o rediseño sin reparar en los logros alcanzados y heredados de administraciones pasadas. Suponen la necesidad de generar un nuevo orden.

- **Etiquetan al personal existente:** Basan sus criterios y las percepciones en comentarios, prejuicios o anécdotas que le suministran del personal que heredan y no dan la oportunidad de ofrecer el derecho a la defensa o a la construcción de su propia imagen.

- **Aparentan conocer el negocio:** En pocos días hablan de la empresa como si su permanencia en ella tuviese larga data, asumen posiciones y ofrecen opiniones propias de personas que han agregado valor a la empresa con su desempeño, aún cuando no han tenido la oportunidad de hacerlo.

Obviamente, tales expresiones corresponden a aquellos *gerentes paracaidistas* que carecen de seriedad, profesionalismo y sentido de valoración, pues existen ejemplos exitosos donde los nuevos gerentes entienden la importancia de involucrarse con los elementos de la empresa y toman decisiones objetivas, responsables y sopesadas que agregan valor, tanto a la organización como a quienes las integran.

Pero también el *gerente paracaidista* se enfrenta a varios riesgos a saber:

- **Empresas que se contradicen:** Son aquellas organizaciones que contratan al nuevo talento ofreciéndoles amplias posibilidades de poner en práctica sus conocimientos y experiencia, innovar y generar cambios, pero que luego limitan su acción, cercenan su iniciativa y cuestionan sus métodos por no "ajustarse a la cultura de la empresa".
- **Empleados resentidos:** Como resultado de la ausencia de posibilidades de crecimiento y/o

reconocimiento, los empleados niegan toda información, ayuda o colaboración al recién llegado, boicoteando los procesos y sus resultados con la finalidad de mal poner la imagen del nuevo gerente. Muestran su desagrado y se valen del tiempo y conocimiento de la cultura organizacional para parecer ajenos a las acciones que emprenden.

- **Herramientas inexistentes:** En ciertos casos, las expectativas creadas durante la entrevista de contratación superan la capacidad de respuesta de la empresa, por lo que el nuevo gerente puede poseer soluciones ingeniosas y factibles para ser aplicadas en su área y encontrarse ante una organización que no sólo carece de las herramientas, sino que tampoco está interesada en adquirirlas o desarrollarlas.

- **Clima laboral hostil:** No siempre se puede percibir el nivel de hostilidad y desajuste que posee una empresa interna-

mente y como consecuencia de una fuerte desarticulación, necesidad de sobresalir e incluso competencia desleal de sus unidades; el gerente paracaidista puede encontrarse en medio de una guerra que no inició pero que ha de asumir si persigue su permanencia en la empresa.

- **Jefes incoherentes:**

Otro de los riesgos que corre un gerente paracaidista es descubrir que ha sido seleccionado en una empresa donde el poder y por ende su nivel de reporte está en manos de una persona con inestabilidad patológica en sus decisiones, acciones y proceder, lo cual es una de las causas de rotación en el área donde ha sido seleccionado.

Por su parte la empresa también está propensa a correr varios riesgos al momento de hacer uso del **Paracaidismo Gerencial**, entre ellos se pueden nombrar:

- **Contratar al personal inadecuado:**

No siempre los filtros existentes en la selección del personal funcionan a plenitud, en ocasiones se contratan a personas con buenos perfiles que han sabido ocultar su sed de poder, desprecio por algunos estratos sociales o tipologías de corte personal, tendencias autocráticas o comportamiento lascivo.

- **Personas con expectativas erradas:** Cuando no se produce una correcta co-estimación puede contratarse a personas que se ajustan perfectamente al perfil, pero cuyas expectativas en el área o la empresa están por encima o muy por debajo de lo que realmente se espera. Esto puede traer como consecuencia una breve e infructífera relación laboral que de nada servirá para ambas partes.

- **Gente conflictiva:** Aún cuando la percepción no lo advierta, existe la posibilidad de contratar a gerentes que desquebrajen la unidad en la empresa, que enfrente a su personal y genere conflictos innecesarios entre ellos, *gerentes paracaidistas* que al llegar se traen a "su gente" generando un nicho de poder y que al partir suelen esperar que el equipo también se disuelva.

- **Contratar a gerentes ineptos:** Ya sea por una apresurada selección, o un proceso demasiado largo a la hora de contratar, o bien porque algún alto nivel exigió el ingreso de una persona en particular, las empresas siempre enfrentarán el riesgo de contratar a un gerente inepto.



SOLUCIONES PUBLICITARIAS

En Folius sabemos que nuestro trabajo no termina con el proyecto de diseño gráfico, por eso hemos ampliado nuestros servicios ofreciéndole:

- Impresión de folletos, tarjetas, carpetas y más.
- Hosting y dominios para páginas web.
- Planes de desarrollo web para micro empresas.
- Asistencia en mercadeo y relaciones públicas.
- Asesoría, consultoría y capacitación de personal en diversas áreas.

www.folius22.com

507.226.9628 - info@folius22.com

Folius
Soluciones
Publicitarias

No obstante, no todo lo que puede decirse del *Paracaidismo Gerencial* ha de destacar su lado negativo. Efectivamente las empresas requieren oxigenarse, colocar en puestos claves a las personas correctas y procurar el éxito de su operación basados en el criterio y experiencia de los buenos gerentes, los cuales no siempre se encuentran en el seno de la organización.

El *Paracaidismo Gerencial* debe ser practicado y empleado como consecuencia de un proceso consciente, planificado y muy bien estudiado, pues ha de traer consigo mejoras perdurables, medibles y sustentables en el tiempo en beneficio de todos los integrantes de la empresa y no de algunos pocos. También debe ser monitoreado, evaluado y orientado sin que ello signifique la limitación de su actividad una vez que se ha aplicado en un área en particular.

Sencillamente, hay que descartar primero al recurso interno, hacer uso del *insourcing*, antes de echar un vistazo fuera de la empresa. Se debe entender que hay que procurar desarrollar a la gente para que asuma nuevas oportunidades, tener siempre en cuenta aquel que puede suceder a quien se va.

Cuando los empleados están conscientes de la ausencia de las competencias propias para asumir un cargo de envergadura, responden de mejor manera ante la llegada de un

nuevo miembro gerencial, esto facilita su asentamiento y desenvolvimiento en el nuevo cargo, lo cual es bueno para él, para la empresa y para todo aquel que la integra.

Vale la pena tomar en cuenta estas sugerencias:

Para las empresas:

- Implemente Planes de Sucesión, o en su defecto, Planes de Carrera que sean reales, factibles y experimentados por su personal.
Agote la búsqueda interna antes de pensar en el mercado laboral.
- Haga del conocimiento de la empresa, del área o de la unidad las razones por las cuales piensa que lo mejor es contratar a un personal ajeno a la empresa.
Sea coherente con los compromisos, expectativas y planteamientos que se presenten al momento de contratar al nuevo personal.
- Planifique el uso del Paracaidismo Gerencial, evite la subjetividad y la improvisación. Sea responsable con la herramienta.

Para los Gerentes Paracaidistas:

- Co - estime de manera adecuada a la empresa.
- Procure indagar y experimentar muy bien el clima



organizacional antes de tomar la decisión de ser contratado.

- Compruebe la disposición de la empresa de realizar cambios en sus procesos y aceptar las mejoras que propondrá basadas en su experiencia.
- Si quiere recrear los “viejos buenos tiempos”, trate de hacerlo con el personal existente, si observa que le es imposible haga los cambios pertinentes basados en decisiones objetivas, considere personal interno antes de “importar” talento.
- Involúcrese con la empresa y con el personal, evite los juicios de valor y procure demostrar con hechos por qué sus planteamientos son mejores a los procesos existentes, en los casos que lo amerite.
- Mantenga una actitud abierta, positiva y objetiva, no se deje llevar por percepciones ajenas. No etiquete a nadie.

Para el personal:

- Realice una auto-evaluación antes de considerarse obviado por la empresa. Pregúntese: ¿Poseo las competencias que requiere el cargo? Si la respuesta es “sí”, es el momento de aplicar la Teoría del Saltamontes y lo que ella implica. Si la respuesta es “no”, usted es co-responsable de no haber sido considerado para el cargo.
- No observe al nuevo gerente como “el enemigo”. Probablemente él posee el mismo sentimiento de ansiedad que usted. No se deje llevar por prejuicios.
- Ofrezca su apoyo y contribución al éxito de la nueva administración, si no tuvo suerte en el pasado, ¿qué le hace pensar que no tendrá suerte

ahora? Asuma el cambio con positividad.

Reflexiones finales

El mercado laboral es cambiante; lo que ayer se entendía como estabilidad laboral ha desaparecido, por lo que no se sabe en qué momento tocará hacer uso del **Paracaidismo Gerencial** para garantizar la continuidad del proceso, todos han de estar preparados, empresa, gerentes y empleados, pues, en cualquier momento pueden verse envueltos en una situación donde habrán de esperar un paracaidista o se convertirá en uno de ellos.

Contacto
Félix Socorro fsocorro@cantv.net Tel: (58-416) 628-2653

Co-ubicación
Administración
Almacenaje
Seguridad
Monitoreo
Backup
Servicios Gestionados
Telefonía
Datos
Internet

Telecomunicaciones de punta al alcance de sus manos.

Telecarrier ofrece el **DATA CENTER** más moderno, seguro y confiable de la región. Ubicado en **Panamá**, centro de convergencia de cables de fibra submarinos con una avanzada infraestructura de comunicaciones y un acceso fácil y directo al país.

Adicionalmente, Telecarrier ofrece una variedad de productos y servicios de alto valor agregado que le permite a sus clientes obtener soluciones que se adapten a sus necesidades.

TELECARRIER
(507)300-8888
datacenter@telecarrier.com

El Valor del Conocimiento en las Organizaciones

Por Delio Ignacio Castañeda Z.

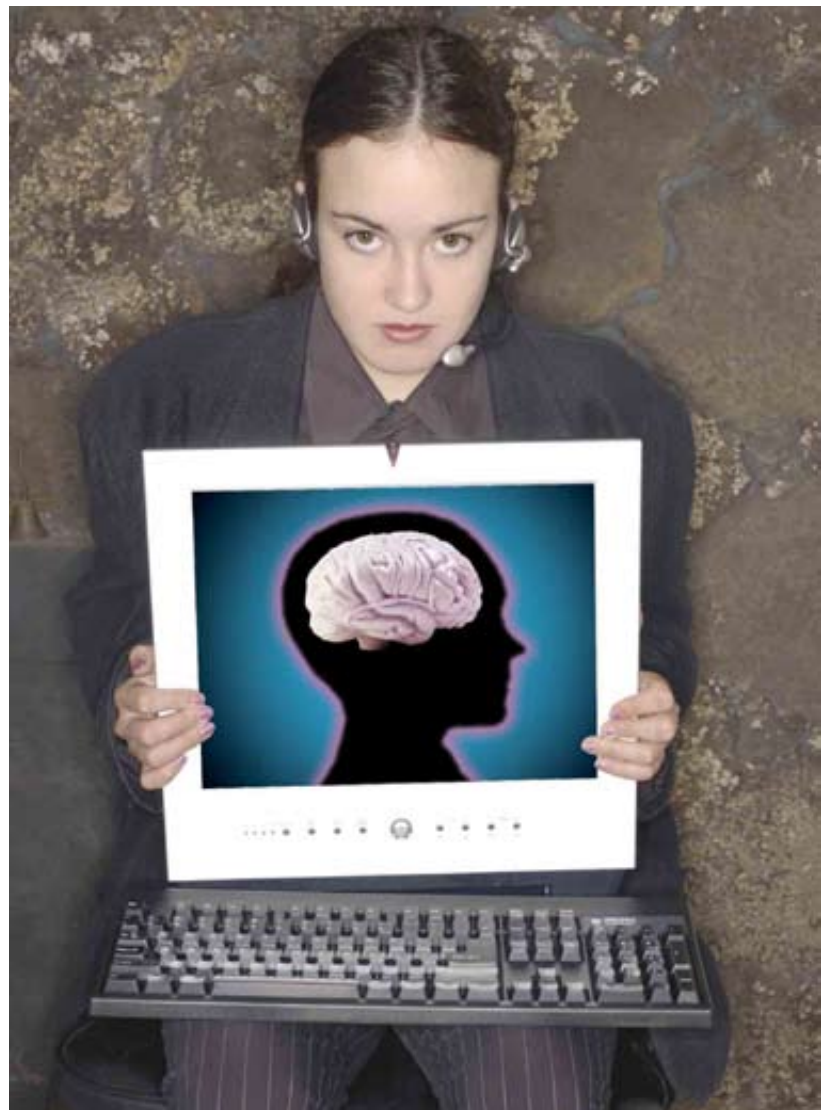
Peter Drucker decía que lo que caracteriza a la era actual no es que el conocimiento sea un recurso más, como la tierra o la infraestructura, sino que **es** el recurso. Atrás han quedado la era agraria y la era industrial y evidenciamos la plenitud de la era de la información y el conocimiento. Por esta razón, términos como aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento están en furor tanto en el mundo académico como el empresarial.

Aprendizaje organizacional es el proceso mediante el cual las organizaciones, a través de sus trabajadores, adquieren y crean conocimiento, con el propósito de que ellas se adapten a las condiciones cambiantes del entorno o para que transformen el entorno, según sea su nivel de desarrollo.

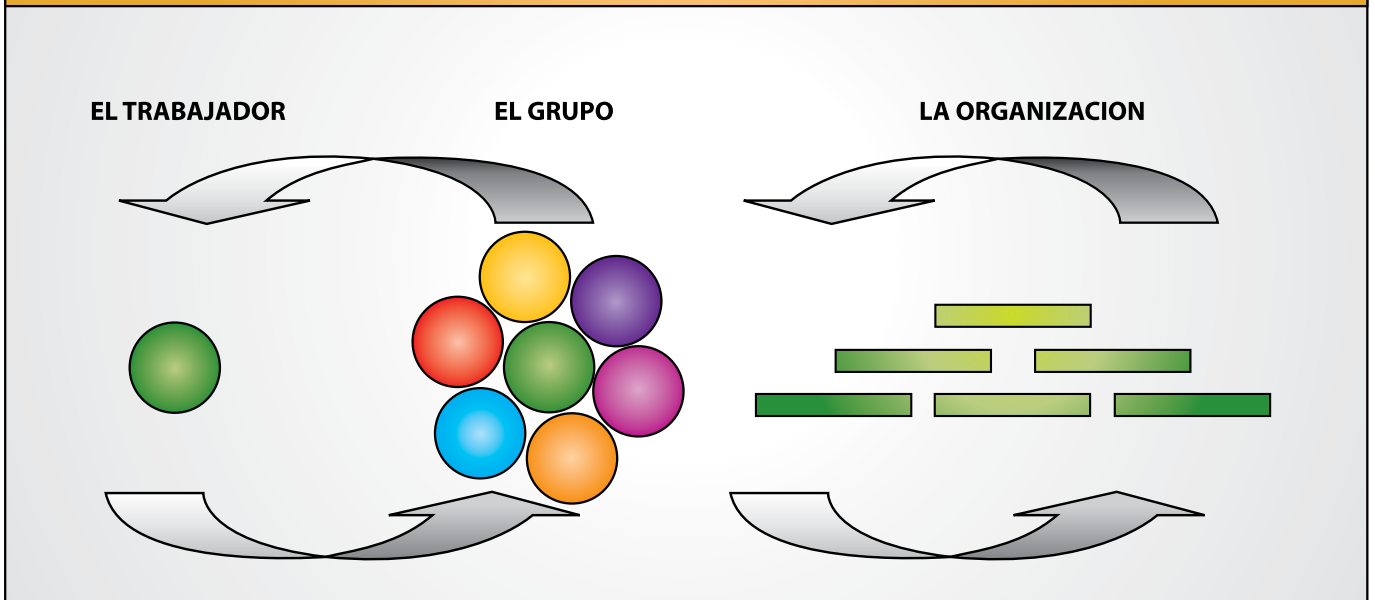
De forma complementaria, la gestión del conocimiento enfatiza en la administración del conocimiento existente con el propósito de contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Dos términos relacionados que tienden a confundirse son gestión de la información y gestión del conocimiento. La gestión de la información tiene que ver con la administración de datos que han sido contextualizados y por lo tanto adquieren significado. La gestión del conocimiento tiene que ver con la incorporación de información por parte de agentes, ya sean éstos personas u organizaciones. Cuando la información es asimilada por una persona se

convierte en conocimiento. Es decir, la persona procesa la información y la interpreta con base en sus valores, actitudes, motivaciones y creencias. De igual forma, una organización cuando incorpora una información,



FLUJO DE CONOCIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN



Gráfica 1

por ejemplo una norma del gobierno nacional, la interpreta con base en sus valores corporativos, políticas y cultura y esta información toma un sentido particular.

A continuación, un ejemplo: Una información sobre cómo “la empresa se restructurará” puede ser percibida por un líder sindicalista como una amenaza, mientras que por uno de los accionistas como una oportunidad de sobrevivir. La diferencia no está en la información sino en el conocimiento, es decir en la elaboración e interpretación que las personas hacen de la información. Otro ejemplo: “Se firmará un Tratado de Libre Comercio con un país vecino” puede ser asimilada por una compañía como una oportunidad de hacer negocios y por otra compañía del mismo sector como una amenaza para su supervivencia.

Las organizaciones cuentan frecuentemente con información valiosa que no se ha convertido en conocimiento. Basta con observar aquellas bases de datos, libros y documentos que nadie lee o peor aún que casi nadie conoce. Una información relevante sólo será co-

nocimiento cuando esté en la cabeza de personas o haga parte de la vida de la organización.

Las organizaciones han avanzado mucho en la modernización de sus sistemas de información y comunicación. Herramientas como Intranet, Internet, grupos de discusión, repositorios de información, correos electrónicos, son cada vez más frecuentes. En donde aún falta mucho por mejorar, es en el entendimiento de los factores humanos asociados a la transferencia de conocimiento.

Procesos organizacionales como la selección y compensación del talento humano todavía incentivan el saber, cuando deberían estar privilegiando el compartir conocimiento. Hoy un trabajador que tiene más diplomas es posible que tenga un mejor salario que un trabajador que teniendo menos diplomas contribuye más a la organización compartiendo su conocimiento. Esto debe cambiar. Los incentivos de la organización deben focalizarse no en el que sabe más sino en el que comparte más conocimiento. Una estrategia motivacional es buena

en la medida en que facilite que quien tiene conocimiento clave lo comparta.

Existen estudios que muestran que una persona no estará dispuesta a compartir su conocimiento, si el hacerlo implica pérdida de estatus o de poder. También se ha encontrado que una persona que tiene dudas sobre la credibilidad técnica o desconfianza en la fuente de conocimiento, utilizará una serie de estrategias para no recibir su conocimiento, por ejemplo: dilación, pasividad o aceptación fingida.

Compartir conocimiento debería establecerse como una competencia fundamental de los perfiles de cargos y un factor de toma de decisiones en los procesos de selección en las organizaciones.

El Flujo de Conocimiento en la Organización

El aprendizaje organizacional no es la sumatoria de los conocimientos de los trabajadores. Lo que sabe un trabajador es conocimiento indi-



¿Por qué Contactarnos?

- 1 Usted desea reducir costos operativos, lograr que su personal se dedique a actividades más productivas o salir de su oficina sin preocupaciones.
- 2 Usted desea no tener que corretear a sus dibujantes, revisar sus proyectos con personal idóneo, y lograr que sus planos cumplan con las fechas de entrega.
- 3 Si usted y su secretaria constituyen su empresa o tiene una organización pequeña y desea crecer, y a la vez emplear más tiempo en la consecución de otros tipos de proyectos.
- 4 Su volumen de trabajo varía constantemente.
- 5 Desea agregar otros servicios, pero no lo hace por temor a contratar personal adicional para su empresa.

Le aseguramos que nuestros precios son competitivos y No olvide preguntar por nuestros otros servicios.

Cel: 6617.2321

email: info@draftcopt.com

vidual y sólo será conocimiento organizacional cuando este conocimiento se institucionalice, es decir cuando se convierta en una norma, o un proceso mejorado, en una patente, un manual o cualquier otro conocimiento explícito que se incorpore a la estructura, procesos, estrategia o cultura organizacional.

Cuando una organización, ya sea pública o privada, grande o pequeña, no se preocupa por institucionalizar el conocimiento de sus trabajadores, se torna vulnerable. Así, si un trabajador con desempeño superior decide salir de la compañía se lleva con él su capital intelectual y deja un gran vacío corporativo.

En resumen, es tan importante la institucionalización del conocimiento valioso de los trabajadores, como el aprendizaje del conocimiento clave de la organización por parte de los trabajadores. Esta idea se presenta en la gráfica 1.

La Creación, Transferencia y Uso del Conocimiento Organizacional

¿Qué debe hacer entonces una compañía para promover el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento?

A continuación presentaré algunas ideas desde mi experiencia académica y práctica profesional.

1. Jamás inicie una experiencia basada en conocimiento, sin tener a mano la plataforma estratégica de la organización. Un conocimiento será más valioso en la medida en que está alineado y contribuya con la misión, visión, valores y estrategia organizacional.
2. Una vez seleccionado un conocimiento clave por su contribución al logro de objetivos estratégicos, haga un mapa de conocimiento. Es decir, investigue dónde está este conocimiento. ¿En trabajadores de la organización? ¿En personas fuera de la compañía? ¿En la cultura organizacional?
3. Diagnostique cuál es el estado actual de desarrollo de dicho conocimiento en la organización y cuál es el estado deseado en relación con su contribución al logro de objetivos estratégicos. En otras palabras, ¿debemos empezar de cero? ¿existen experiencias previas? ¿en qué medida esperamos que este conocimiento aporte al logro de objetivos organizacionales?
4. Conforme un equipo de trabajo interdisciplinario y multinivel que lidere la experiencia de transferencia de conocimiento. Estas personas deben contar con recursos como tiempo, logística y materiales para rea-

lizar su trabajo. Entre más heterogéneo en formación y experiencia sea el equipo, mayor probabilidad de riqueza en el conocimiento creado.

5. Defina e implemente un modelo de transferencia de conocimiento. En la literatura académica existe una oferta variada. Por ejemplo, el modelo de Nonaka y Takeuchi enfatiza en las múltiples formas de conversión de conocimiento; el modelo de Crossan, Lane y White se centra en la transferencia de conocimiento del individuo, al grupo y a la organización y en el retorno de conocimiento institucional a los grupos y a los individuos.
6. Identifique y bloquee los obstáculos para generar y para aplicar conocimiento en la organización. Algunos de los más conocidos son: dificultades para percibir las oportunidades y amenazas del entorno, análisis superficial de la información, ausencia de trabajo interdisciplinario, lentitud en la toma de decisiones, temores no resueltos sobre los alcances del conocimiento y sobreenálisis acerca de las implicaciones del conocimiento.
7. Una vez se realice la experiencia de generar conocimiento institucionalice el resultado, de la forma más conveniente, por ejemplo, incorporándolo a un proceso, o convirtiéndolo en una norma, manual, guía, etc.
8. Si la experiencia consistió no en generar conocimiento sino en aplicar algún conocimiento organizacional existente, el énfasis debe estar en la estrategia de difusión y aprendizaje del conocimiento. El secreto no está en informar sino en garantizar que el aprendizaje ocurra, teniendo en cuenta los diferentes estilos de aprendizaje de los trabajadores.
9. Convierta la transferencia de conocimiento en una experiencia permanente. Una buena herramienta es la "comunidad de práctica", la cual es un grupo pequeño de personas con un propósito semejante, que

deciden de forma voluntaria trabajar juntas para compartir conocimiento. Las comunidades de práctica se conforman frecuentemente motivadas por un problema, una idea o un proyecto. Una organización puede tener tantas comunidades de práctica como temas de interés. La comunidad de práctica funcionará mejor en la medida que los intereses de sus miembros se armonicen con los intereses de la organización.

En conclusión, el conocimiento se ha convertido en el activo más poderoso para generar valor organizacional; sin embargo, como cualquier activo necesita gestionarse. Hoy es una tarea impostergable de entidades públicas y privadas: la adquisición, creación, transferencia y aplicación de conocimiento. En especial, el conocimiento que contribuya al logro de sus objetivos estratégicos.

Contacto

Delio Castañeda
Telefax: (571) 8262329
Celular 310-2857535
dicastaneda@ucatolica.edu.co



Panamá presente en Conferencia Latinoamericana para Clientes de The Ken Blanchard Companies

Recientemente se llevó a cabo la Primera Conferencia Latinoamericana para Clientes en las oficinas principales de The Ken Blanchard Companies en Escondido, California, en la cual participaron delegados de países como Colombia, El Salvador, Estados Unidos, Panamá, y México, entre otros.

Estuvieron presentes Juan Urriola - KBC Panamá, Mirella Arias - DirecTV, Liliana de Duque - Inversiones Bahía, Ken Blanchard, The Ken Blanchard Companies, Ana María Osorio - KBC El Salvador, Miriam de Samaniego - COPA Airlines, Agustín de la Guardia - ACP.

Ejecutivo Eficaz



Por José Teófilo Campodónico

Para un ejecutivo sea cual fuere el nivel de autoridad en el que se encuentre en una empresa, el poder y la autoridad son aspectos que dándose o no cuenta de ello, aspira lograr cada vez más, esto incluye el estatus interno dentro de la organización como los privilegios que se le otorgan de acuerdo a la posición.

Para el logro de ello, es necesario ejercer el mando y su autoridad, para alcanzar las metas y objetivos de la organización influyendo sobre los colaboradores que laboran en la misma, es decir ejerciendo el liderazgo sobre todos los colaboradores de la organización.

Esa influencia es en realidad, una combinación de cinco tipos de poderes, que guardan estrecha relación:

- 1° El poder legítimo;** es el que emana de las reglamentaciones y normas de la organización y en las que se deja claro el nivel de autoridad que tiene cada cargo administrativo o ejecutivo.
- 2° El poder coercitivo;** es el que deriva del anterior y se basa en el reconocimiento por parte de los colaboradores del hecho de que podrán ser sancionados por el incumplimiento de normas, instrucciones o disposiciones internas de la empresa.
- 3° El poder de idoneidad;** deriva del caudal de conocimiento, de su habilidad, de su pericia y su efectividad como elemento influyente y se basa en el grado que los colaboradores creen que sus ejecutivos poseen conocimientos, información y destrezas que necesitan.
- 4° El poder de referencia;** nace de la personalidad del

ejecutivo y es un factor influyente al grado en que los colaboradores respeten y admiren a sus ejecutivos por su ecuanimidad y competencia, su interés por su bienestar mediante la confianza que demuestren tenerle.

- 5° El poder de recompensa;** procede de la capacidad del ejecutivo de recompensar al colaborador por una tarea bien hecha. Se basa fundamentalmente en el grado al que los colaboradores creen que serán recompensados por la buena ejecución de las tareas a ellos asignadas.

Las empresas otorgan los poderes legítimo, coercitivo y de recompensa, al hacer del conocimiento de una organización la asignación de un cargo para un ejecutivo, que lleva consigo implícitamente esos poderes, en otras palabras, al nombrar un gerente la empresa le proporciona una licencia que exige que los colaboradores *"deben"* respetarlo, cumplir las instrucciones que de él emanen, que podrá aplicar correctivos disciplinarios como también recomendaciones de encomio sobre los colaboradores.

Por otro lado, los poderes de idoneidad y de referencia, requieren ser *"ganados"* por ese ejecutivo. La gráfica 1, expone el **Modelo de Reacción al Poder:**

En la parte superior de la matriz encontramos el criterio formal. Es dentro del criterio formal donde nuestros trabajos, posiciones y organizaciones hacen impacto. En el cuadrante superior izquierdo podemos apreciar que el ejecutivo tiene *"el derecho de actuar según el poder y autoridad"*. En la parte superior derecha *"el colaborador*



organizar funcionalmente, es personalmente competente y desea estar íntimamente ligado a las actividades de la organización.

En otro extremo de los estilos de liderazgo, está el líder permisivo, este es subjetivo, seductor, indulgente, amable y dependiente. El acepta a muchos, se censura a sí mismo y cree que la gente es débil, que necesita amor y ser retribuida con amabilidad. El tiene fe absoluta en los demás y raramente disciplina.

El líder equitativo es el preferido en el liderazgo. Es participativo, racional, motivado, objetivo, accesible, buscador de soluciones. Acepta o rechaza a los otros moderadamente y prefiere la Teoría Y, la cual afirma que la gente es inteligente, motivada y que conoce y desea hacer su trabajo lo mejor posible. El término equitativo es usado para expresar que debe haber un equilibrio entre las expectativas del líder y sus colaboradores.

Entre los colaboradores encontramos en primer lugar el rebelde, que es un picapleitos, un murmurador, un creador de conflictos, busca el poder pero no acepta responsabilidades. En el otro extremo está

es responsable de hacer aquello que está previsto en las normas y reglamentos de la organización". Esta es la relación organizacional y formal.

El verdadero liderazgo está indicado por el cuadrante inferior izquierdo, el cual trata el aspecto psicológico del poder. El enfoque agrega la dimensión humana a este análisis formal incorporándole el poder informal del líder: *influencia, persuasión, motivación, diagnosis, consejo, comunicación, resolución de problemas y generación de responsabilidades en sus colaboradores.* La responsabilidad informal es lo que el colaborador quiere hacer para contribuir a la efectividad de la organización.

Dicho simplemente, la responsabilidad formal está impuesta desde arriba, la responsabilidad informal nace desde adentro. La efectividad de un líder, es entonces, la habilidad de influenciar en los colaboradores de tal manera que se obtenga el cumplimiento voluntario, su iniciativa y su leal cooperación, lo cual al final contribuirá al cumplimiento de la misión. Así, el liderazgo es un proceso informal y no está necesariamente relacionado con el cargo o posición administrativo dentro de la organización.

El Modelo de Reacción al Poder, pierde importancia, si no realizamos la respuesta a ese modelo, el que denominaremos Modelo Respuesta al Modelo del Poder.

En este modelo se analizan tres roles de colaboradores y tres roles ejecutivos, relacionándolos con el cumplimiento de la misión de la organización.

En esencia se examinan las relaciones entre líderes y colaboradores según la personalidad de cada uno.

El líder autoritario, es autocrático, paternalista, coercitivo, subjetivo y un buscador de problemas. Condena a los demás, acepta a unos pocos y prefiere la Teoría X, la que afirma que la gente es estúpida, holgazana y que necesita ser forzada a trabajar. Es incapaz de

	PODER	RESPONSABILIDAD
FORMAL	Autoridad "Derecho a actuar"	"Tener que hacer"
INFORMAL	Liderazgo "Motivar"	"Quiero hacer para contribuir"

Fig. 1: Modelo de Reacción al Poder

Calendario de Personalidades 2007

Pide tu calendario y apóyanos

Tel: (507) 221-8806 Telefax: (507) 221-5314



Con tu valiosa donación de **B/.10.00** contribuirás a que más atletas participen en nuestro programa deportivo contribuyendo a su desarrollo físico, mental y emocional, para llegar a ser ciudadanos útiles y productivos que son aceptados y respetados.

Se tú también parte de la gran familia de Olimpiadas Especiales Panamá.



Olimpiadas Especiales
Panamá

Es querer, es creer, es poder

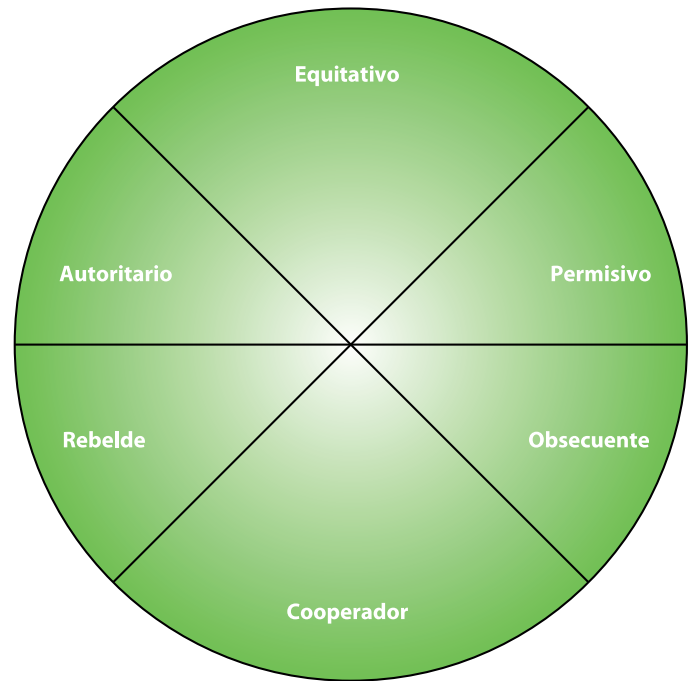


Fig. 2: Modelo Respuesta al Modelo del Poder

el obscurente, que es sumiso, masoquista, se culpa a sí mismo, él cree que sus supervisores están permanentemente enojados y que deben ser puestos de buen humor. Finalmente el preferido es el cooperador, que es honesto, un hombre de ideas, no es preprogramado, es creativo, imaginativo y busca soluciones.

El ejecutivo eficaz, se preocupa de conocer a su gente, de crear equipos de trabajo y de fomentar el cumplimiento de las tareas y el logro de la misión de la organización y para ello buscará lograr la fórmula ganadora de un líder equitativo con un colaborador cooperador.

Contacto

José Teófilo Campodónico
Ciudad de Panamá
Tel: 223-5051
jteofilo@cableonda.net

Contratando un Cóndor para que vuele en una Jaula

Por Fernando Vigorena



Hace unos días atrás, leí un aviso de empleo en el diario. La vacante era de “Gestor de atención interna”, nombre que se le da a la Sección de Servicios Generales. La empresa contratante exigía que los eventuales interesados contaran con formación universitaria en Ingeniería Comercial en universidades tradicionales, capacidad de liderazgo, creatividad, energía, ser emprendedores, orientados a logros, estudios de informática, inglés fluido y como si no bastase pedían que fuesen “hands on”.

Para el Superman III que consiguiese convencer al entrevistador de que poseía esas variadas competencias, la remuneración era de unos \$600.000. O sea, poco y nada.

Este no es un ejemplo fuera de la realidad criolla. Por el contrario, es casi un paradigma en los anuncios de empleo actuales. La abundancia de candidatos hace que las empresas eleven cada vez más la altura de la vara que los profesionales tienen que saltar para ser admitidos. Y muchos, de hecho, la saltan y se jactan de ello. Pero luego

vienen las complicaciones motivadas por la sobre calificación que se verifica frente al cargo.

Conocí hace poco a quien se quedó con el cargo señalado. Llamémoslo Juan, ocupando el vistoso cargo de “Gestor de atención Interna”.

Uno de sus primeros clientes internos fue un tal Martínez, Gerente de Contabilidad.

____ Juan, quiero tres copias de este informe.

¡In a hurry!, respondió el.

____ ¡Salud! dijo el Gerente.

____ No, eso quiere decir “bien rápido”, no ve que yo soy fluido en inglés, corrigió Juan.

____ ¡Qué sé yo, pero sáqueme rápido las copias!

____ ¿Usted no prefiere que se las digite, aprovechando mis profundos conocimientos de informática?, preguntó Juan.

De esta forma, se llevaron varios minutos. Uno mostrando sus competencias y el otro llevándolo a la realidad de las cosas en esa empresa.

En ese momento nuestro héroe, quiso resaltar su creatividad y le preguntó a Martínez si había algún desafío que liderar. Lamentablemente no había a quien liderar, todos ya estaban liderados. Había terminado hace poco un curso de liderazgo para gerentes.

Juan volvió al ataque, señalando que él era muy emprendedor y después de 2 días de trabajo no había sucedido nada.

El Gerente de Contabilidad le señaló que no se preocupara. “Yo llevo 18 años aquí y no ha sucedido nada”.

Sí, pero usted es “hands on”, le respondió Juan.

¡¡¡Qué!!! Exclamó Martínez. “Manos a la obra” significa, le agregó Juan. ¡Ah, sí!, creo que es así.

Entonces saque usted las fotocopias, terminó señalando Juan. Yo me voy a explorar mis talentos y potencialidades. Fue lo que me prometieron cuando me contrataron.

De esta forma, el mercado laboral está quedando dividido en dos

fracciones. Una, cada vez mayor, de los que no consiguen empleo alguno por no tener las calificaciones requeridas. El otro grupo, pequeño pero creciente, es de los admitidos porque poseen todas las competencias exigidas por los avisos, pero que las podrán usar sólo en la mitad, ya que la función no las requiere.

Esto nos lleva a una conclusión, se están contratando conductores para volar en una jaula.

Alguien podrá, con justa razón, señalar que la empresa está mirando en el largo plazo: siendo portador de tantos talentos, el funcionario podrá ir siendo preparado para asumir responsabilidades cada vez mayores.

En una empresa que conocí, cayeron en esa trampa. Admitieron un montón de gente súper calificada y las conversaciones en el café eran de tal nivel que un visitante distraído podría pensar que estaba en el auditorium de la Fundación Alfred Nobel. Lamentablemente, esa empresa se debate hoy entre los malos resultados, los despidos, las reuniones de coordinación, unido a la rectificación mensual del presupuesto.

Hace unos días un grupo de auditores fueron a visitar la fábrica de esa empresa. En medio de la carretera, el neumá-

tico de la 4x4 se pinchó. Como los celulares no funcionaban en ese sector, lo que quedaba era confiar en don Manuel, el chofer del todo terreno. Ahí descubrieron que el tal Manuel hablaba inglés, tenía sólidos conocimientos de sistemas, poseía energía y creatividad. Sin mencionar que estaba haciendo un post grado en mecánica multivalvular. Sólo que no supo sacar la rueda, menos ponerla. Por ahí pasó un sujeto en bicicleta. Para horror de todos se expresaba con términos como "aguaita un poco patrón" y cosas parecidas. En no más de 5 minutos instaló el neumático y entre todos los auditores le juntaron \$300 de propina, y se fue feliz. Ese ciclista anónimo es el perfil que las empresas evitan contratar, porque no impresionan a nadie.

Contacto

Fernando Vigorena
conferencista@fernandovigorena.cl
www.fernandovigorena.cl

Seminario Taller **Entrenando a Entrenadores**



Panamá, del 1º al 3 de febrero de 2007

Inversión por participante: \$2,050.00
Cupos limitados

de Cuerdas y Aprendizaje Experiencial. Dictado por expositores con **más de diez años de experiencia comprobada.**

Dirigido a profesionales que:

- Facilitan procesos técnicos en su empresa
- Tienen deseos de transformar su entorno de capacitación
- Potencian conductas de éxito
- Buscan dinamizar su experiencia de enseñanza

Requisitos:

- Conducta dinámica
- Disponibilidad para cambiar patrones
- Actitud innovadora y propensión al reto

Incluye: Certificación, hospedaje en hotel, alimentación, transporte, material didáctico y facilidades para las experiencias

VISIÓN HUMANA
La revista con enfoque empresarial

Diomedes
Leiva G.
Consultores
Construyendo Líderes

mpv
consejeros
VISIÓN • PROPÓSITO • VALORES

Más información: www.vision-humana.com
info@vision-humana.com

Don Alberto: El amigo Maestro



Por German Retana

“Mi vida es mi mensaje” (Gandhi)

Sin saberlo, fue “coach” de muchos que tuvimos el privilegio de conocerle. Estar en su presencia demandaba tres requisitos: estar atentos a sus preguntas, disfrutar su fino sentido del humor y estar dispuestos a aprender.

Convirtió la pregunta en un medio para enseñarnos que las respuestas que buscamos están más dentro de nosotros mismos que lo que imaginamos. Siempre nos sorprendió con su inaudita capacidad de escuchar nuestras respuestas para agregar otra pregunta, hasta soltar una sonrisa como diciéndonos... “ya entendiste, ya te entendiste”. Este coach sabía que su papel era enseñarnos que el líder tiene más preguntas que respuestas, y por eso solía estimularnos desafiando nuestros conceptos básicos para que los reafirmáramos. Luego de su ráfaga de cuestionamientos, nos levantaba la moral indicándonos la validez de nuestros planteamientos. ¡Qué maestro de maestros!

En una ocasión le pregunté cuál era su secreto para desarrollar empresas dirigidas por equipos gerenciales con gran talento, y me respondió: “¡La mejor manera de dar una orden es preguntando, ¿no es así? Cuando ordenas el otro no piensa, cuando preguntas el cerebro se

activa”.

Cuando hacíamos los talleres de trabajo en equipo (“cuerdas”) en la finca El Limón, él ayudaba directamente a distribuir las hamburguesas y gaseosas a los ejecutivos de sus empresas que estaban sudorosos enfrentando los desafíos típicos de esos talleres. Su sencillez era tal que con gran naturalidad daba el ejemplo: el líder está para servir a su gente y no para ser servido.

“El respeto se gana con respeto, la calidad de respuesta se gana con buen trato!”, dijo una vez que participó en un seminario de liderazgo. No es cuestión de títulos ni posiciones, si queremos que otros nos escuchen debemos respetarles. Al saludarle se debía estar dispuesto a compartir con él nuestro estado de ánimo, la situación de nuestra familia y todo aquello que influye nuestra calidad de vida. Nos hacía sentir importantes, humanos, amigos.

Su exquisito sentido del humor; ¡qué deliciosa herencia que todos debemos seguir disfrutando! El mundo necesita esperanza, mentes positivas, fe en medio de las tribulaciones, sensatez y personas que siembren alegría en medio de tanta tristeza y él se esforzó por brindarlo. El “coach” siempre desplegó con su presencia optimismo, sonrisas, deseos de seguir adelante. Su

espíritu empresarial no tuvo límites y sus ideas inundaron de ilusión a muchos hogares ligados a él y a su familia. Su credibilidad era suficiente para que sus ideas cayeran con alegría y reto en tierra firme. El sentido del humor es propio de mentes tranquilas, de conciencias en paz, de gente de bien. Acercarse a sus noventa años le permitió demostrarnos que verdaderamente la juventud es un estado del espíritu. ¡Gracias, joven Alberto!

Su apellido quedó grabado para siempre en la sede del INCAE en Costa Rica, donde miles de jóvenes alegres nutrirán sus conocimientos en el Centro Académico Estudiantil Alberto y Roberto Motta. A ellos les dijo como invitado de honor a una graduación: “Encontrarán decisiones difíciles. La vida no es un concurso de popularidad. No sé como ser un éxito, pero sí sé como ser un fracaso, y es, tratando de satisfacer a todo el mundo. Aquí me refiero a decisiones donde tendrán que poner en la línea sus valores y principios. Si ustedes actúan en base a sus valores y principios, estarán tomando siempre la decisión correcta a largo plazo. Recuerden que la honestidad y la integridad nunca pasarán de moda... Es imposible sólo recibir. En mi país hay

un dicho que dice: "lagarto que se baña sólo, se le seca el charco". La sociedad y su país les han dado mucho a ustedes. Recuerden esto cuando llegue el momento, ya sea a nivel de empresa o a nivel personal. Deben darle de vuelta a la sociedad y a su país. Vean esto como una inversión".

Guiaba con el ejemplo. Don Alberto deja una obra enorme desde el punto de vista empresarial, pero la más duradera de sus lecciones será el ejemplo de su vida, ésa que ofrecen los grandes líderes cuya obra más trascendental es invisible a los ojos, porque tiene que ver con valores, con espiritualidad, con darse más allá del dar. Don Alberto fue un libro abierto que marcó un camino. Su visión mostró el rumbo: cuestionar, servir, compartir, darse, alegrar, aprender, empresarialismo, persistencia, sencillez, altruismo, y, especialmente, apego a los valores.

Si las empresas desean retener a sus mejores ejecutivos, deben comprender que eso no se logra con unos cuantos incentivos más o con promesas sobre su futuro. Permanecen con ilusión los que se sienten retados a alcanzar metas crecientes en un ambiente de respeto, reconocimiento, creatividad, y pertenencia. Los líderes como Don Alberto logran precisamente eso al compartir, ni más ni menos, que su mejor activo: su noble forma de ser y de tratar a los demás.

Un coach ayuda a identificar situaciones actuales que deseamos mejorar, a definir un modelo ideal de las mismas y a decidir una ruta para llegar a la situación deseada. Don Alberto, lo fue y lo seguirá siendo. Su ejemplo se encarna en sus hijos, en sus amigos, en sus empresas y en todos aquellos para quienes él siempre estará presente. Gandhi dijo: "Mi vida es mi mensaje", al amigo Don Alberto le decimos, "Tu vida es nuestra lección".

-VISIÓN HUMANA-
La revista con enfoque empresarial

Nos interesa su opinión
favor enviar sus comentarios a:
info@vision-humana.com

Contacto

German Retana; Ph. D.
INCAE
German.Retana@incae.edu
<http://www.incae.ac.cr/ES/>



En un evento exclusivo para clientes e invitados especiales de Banco Continental, realizado en el Museo del Canal Interoceánico, se llevó a cabo el lanzamiento de la nueva tarjeta Visa CashBack de Banco Continental, la cual los panameños podrán lucir con orgullo. Esta tarjeta tiene la imagen del Canal de Panamá, como una Edición Limitada; la cual rinde tributo a esta gran obra considerada una de las maravillas del mundo.

La tarjeta Visa CashBack devuelve el 7% * en todas sus compras como promoción por introducción. Así mismo, el cliente decide cómo y dónde recibir su CashBack, el cual puede ser mensualmente al escoger entre dos opciones, como un crédito a su tarjeta o como un crédito a la Cuenta de Ahorros que mantenga en Banco Continental. También puede optar por recibir su CashBack en una Cuenta de Ahorros Especial que paga el 3% de interés anual, acumulando el CashBack generado durante el año para ser retirado en el mes de diciembre. Además esta nueva Visa CashBack puede ser utilizada en cualquier lugar del mundo con todas las ventajas, respaldo y servicio de asistencia que Visa Internacional le puede ofrecer.

Foto, de izquierda a derecha: Rogelio Sánchez, Primer Vicepresidente de Desarrollo de Negocios para América Latina y el Caribe de Visa Internacional; Karin Stahl, Vicepresidenta de Medios de Pago; Olivia Rodríguez, Gerente de Desarrollo de Negocios y Ramón Chiari, Vicepresidente Ejecutivo de Negocios Bancarios de Banco Continental de Panamá.

Generando Compromiso y Esfuerzo Extraordinario en la Empresa

Por Álvaro Espejo

Cada día es más importante entender el rol de las personas en las empresas. En un entorno tan cambiante, ya no basta con cumplir con lo establecido. Es necesario adaptarse a las nuevas circunstancias. Para ello, muchas veces los directivos requieren conseguir un esfuerzo adicional por parte de sus empleados. Este artículo describe el fenómeno de los comportamientos ciudadanos en las organizaciones (OCB) en un contexto iberoamericano.

Estos comportamientos hacen referencia a un esfuerzo extraordinario de los empleados en pos de un funcionamiento mejor de la empresa. El gran aporte de este estudio es que nos permite entender este fenómeno dentro del contexto iberoamericano. Es así como encontramos que los ejecutivos de Colombia, México y Perú, quienes sienten que controlan gran parte de los elementos y resultados de su trabajo, muestran un alto nivel de OCB. En contraste, los ejecutivos de países como Ecuador y Argentina, quienes sienten una importante influencia externa en su trabajo, realizan menos OCB. Específicamente en el grupo de Colombia, México y Perú investigamos

las razones que llevan a los empleados a realizar este tipo de comportamientos. Hay dos factores claves por los que se hacen este tipo de comportamientos. En primer lugar, los empleados se esfuerzan por la empresa porque les interesa lo que hacen, lo disfrutan o sienten que aprenden con estos comportamientos. En segundo lugar, los empleados hacen OCB porque sienten que de esta manera realizan una contribución importante hacia la organización o hacia sus compañeros de trabajo. Entendiendo estas motivaciones los directivos pueden lograr un mayor aporte de los empleados hacia

la empresa.

Para que una empresa sea exitosa, muchas veces no basta con que los empleados cumplan con sus obligaciones. La línea aérea revelación de Estados Unidos, Southwest Airlines, basa su continuo éxito en un esfuerzo extraordinario de su gente, que va mucho más allá de lo que les corresponde según su contrato.(1) Este esfuerzo extra se conoce en la literatura de negocios como "comportamiento ciudadano en las organizaciones" (en inglés, se conoce como OCB: *organizational*



citizenship behaviors).(2) Básicamente, podemos distinguir tres tipos de comportamiento ciudadano en las empresas. En primer lugar, están los comportamientos orientados hacia compañeros de trabajo. Por ejemplo, un empleado puede dedicar parte de su tiempo a orientar a un compañero nuevo de trabajo. En segundo lugar, están los comportamientos orientados directamente hacia la organización. Por ejemplo, un empleado puede promover el uso de los productos de la empresa entre sus amigos o familiares. Finalmente, hay un tercer tipo de comportamientos que están orientados hacia la tarea o el trabajo. Un ejemplo en este caso sería un empleado que se esfuerza en finalizar los trabajos a tiempo y sin cometer errores.

La mayor parte de las investigaciones en OCB se centran en entender los factores que favorecen este tipo de comportamientos. Se ha descubierto que los empleados más comprometidos con sus empresas y quienes se sienten más satisfechos con sus trabajos tienden a realizar más comportamientos extraordinarios en beneficio de sus organizaciones.

Por otra parte, quienes ven un tratamiento injusto por parte de la empresa tienden a restringir o suprimir este tipo de comportamientos. Lamentablemente, casi todo lo que se sabe de este tema ha sido estudiado en los Estados Unidos o en Europa.

Por esta razón, hemos realizado recientemente un estudio en diversos países iberoamericanos para entender el fenómeno de OCB en nuestra cultura. En una primera etapa, estudiamos los comportamientos de ejecutivos de Colombia, Argentina, Chile, Ecuador, México, Perú, España y Portugal. Junto con preguntarle a los ejecutivos sobre sus comportamientos, se les consultó acerca del compromiso con la empresa y su visión sobre cuánto controlaban los resultados de su trabajo.

Posteriormente nos centramos en el grupo compuesto por Perú, México y Colombia.

Esta vez, indagamos en los motivos para esforzarse en forma extraordinaria por la empresa.

Además, se solicitó que los jefes evaluaran los comportamientos de los empleados para así, con las evaluaciones propias y de los jefes, tener una visión más global de dichos comportamientos.

Diferencias entre países iberoamericanos

La primera interrogante que nos planteamos al realizar este estudio fue si podíamos hablar de OCB en Iberoamérica como un todo o si los comportamientos tenían variaciones importantes según los países. Para resolver esta interrogante, en nuestro primer estudio(3) comparamos el nivel de OCB en los distintos países estudiados y encontramos diferencias importantes. Los resultados indicaron un grupo de países compuesto por Perú, México y Colombia, donde los ejecutivos aseguraban realizar un alto nivel de comportamientos extraordinarios. Junto con realizar más OCB, los ejecutivos de estos países sentían que los resultados de su trabajo dependían básicamente de ellos y no tanto del entorno. En la figura 1 podemos observar la relación entre el nivel de OCB de los ejecutivos y su sensación de control (mientras más alto, menos externo).

En países como Argentina y Ecuador los ejecutivos consultados mostraron una sensación de control más externa. En otras palabras, veían una influencia mayor del entorno en los resultados de su trabajo. La particular situación económica de estos países durante los comienzos de esta década podría explicar, por ejemplo, que los ejecutivos sintieran que por mucho que trabajaran, la situación de su negocio no mejoraba. Parece lógico, entonces, que no estuvieran dispuestos a esforzarse en

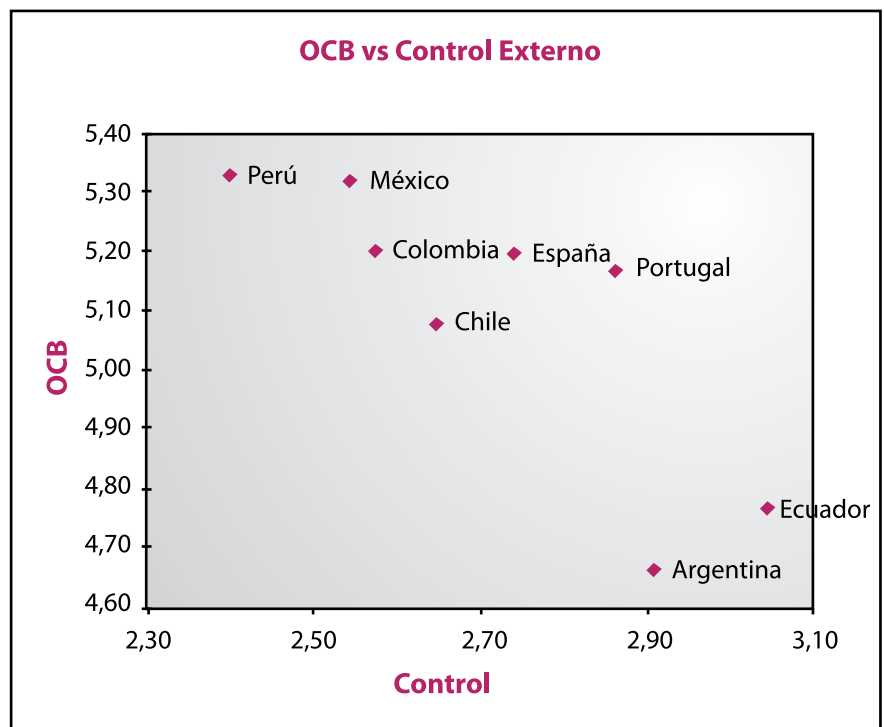


Figura 1: Comportamientos y sensación de control en países iberoamericanos

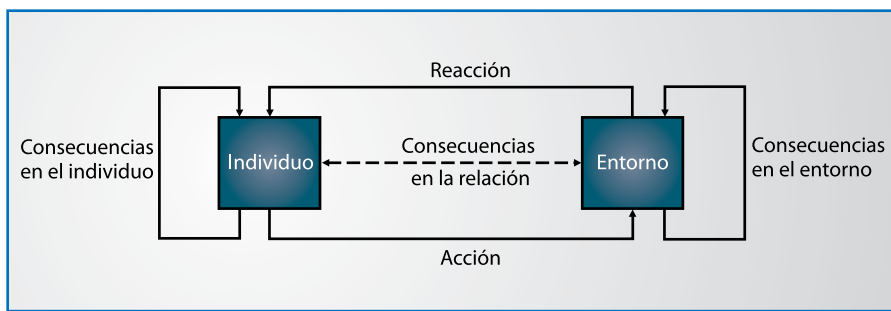


Figura 2:
Distintas consecuencias de una acción(6)

demasia por la organización si veían que ese esfuerzo no influía en los resultados.

¿Qué pueden hacer los directivos para aumentar el nivel de OCB en países con una sensación de control más externa?

Si una empresa busca incrementar el comportamiento extraordinario de sus integrantes, debe considerar las características culturales del país en el que opera. De acuerdo a nuestros resultados, el nivel de OCB es más bajo en países con una sensación de control más externa. Entonces es clave entender qué acciones puede adoptar un directivo en estos países para incrementar los comportamientos extraordinarios de sus empleados.

En los más de veinte años de estudio sobre OCB, se ha visto que los empleados más comprometidos con sus empresas realizan más de estos comportamientos. En los países con una sensación de control más externa, la relación entre compromiso con la organización y OCB adquiere mayor importancia aún. En particular, los empleados que tienen un mayor compromiso de crecimiento con su empresa, compromiso basado en las oportunidades de desarrollarse profesionalmente que le da la organización, muestran un grado considerablemente mayor de comportamientos extraordinarios. En países de LOC externo, los empleados no toman la iniciativa para perfeccionarse y crecer profesionalmente, sino

que dependen de la empresa para ello. Si la empresa hace un esfuerzo por entregarles formación y oportunidades de crecimiento, los empleados responden con comportamientos que sobrepasan su obligación contractual. Así, vemos que en países como Argentina y Ecuador, donde la sensación de influencia externa es mayor, los directivos pueden lograr más OCB por parte de sus empleados si favorecen su

desarrollo profesional.

¿Y qué pueden hacer los directivos en países con una sensación de control más externa?

A pesar del nivel más alto de OCB en estos países, también hay medidas que pueden adoptar los directivos para favorecer su ocurrencia. Para ello, desarrollamos un estudio para entender las motivaciones que llevan a los empleados a mostrar comportamientos que benefician a su empresa.(4)

Distintos tipos de motivos

Antes de proseguir con los resultados de nuestro estudio, explicaremos los tipos de motivos estudiados, basados en los estudios de Juan Antonio Pérez López.(5) Distinguiendo las distintas consecuencias que se pueden generar de

Todo un departamento de expertos al alcance de tu mano

VISIÓN HUMANA
La revista con enfoque empresarial

Suscripción gratuita a empresas y personal en Panamá
Al suscribir su empresa y personal clave a Visión Humana usted recibirá trimestralmente en forma gratuita la revista. Suscríbese visitando:

www.vision-humana.com
O escribanos a: info@vision-humana.com

una acción, identificamos cuatro tipos de motivos. Como muestra la figura 2, podemos distinguir cuatro tipos de consecuencias derivadas de un comportamiento: la reacción, las consecuencias en el individuo, en el entorno y en la relación entre el individuo y el entorno.

La reacción es lo que el individuo recibe del entorno como intercambio por su acción. Por ejemplo, si un empleado trabaja a tiempo completo para una empresa (entorno), la acción es el día de trabajo y la reacción es el salario diario que la empresa paga al empleado. Las consecuencias en el individuo derivadas directamente de la acción pueden ser tan diversas como placer, aprendizaje, fatiga o aburrimiento. Por ejemplo, no es lo mismo un trabajo que supone un desafío importante que un trabajo rutinario y sin interés para el empleado. Las consecuencias en el entorno derivadas directamente de la acción pueden ser, por ejemplo, un mejor rendimiento de un proceso o la satisfacción de un cliente. Finalmente, estos tres tipos de consecuencias producirán indirectamente consecuencias en la relación entre el individuo y el entorno. Por ejemplo, en el caso de la interacción entre un trabajador y una empresa, la relación entre el trabajador y la empresa se verá fortalecida o debilitada dependiendo, entre otras cosas, de la calidad del salario, de lo interesante del trabajo y del valor que la empresa le dé al trabajo del individuo.

Una persona actuará basada en la idea de conseguir alguno (o más de uno) de estos tipos de consecuencia. Podemos, entonces, distinguir cuatro tipos de motivos para la acción: extrínsecos, intrínsecos, contributivos y relacionales. En un contexto empresarial, decimos que un empleado que busca una recompensa de la empresa actúa por motivos extrínsecos. Un ejemplo en este caso sería un empleado que se queda trabajando hasta tarde para recibir un pago por horas extras. Si lo que quiere conseguir son consecuencias en sí mismo, como aprendizaje o satisfacción, decimos que actúa por motivos intrínsecos. En este caso, podemos pensar por ejemplo, en un empleado que trabaja hasta tarde porque está emocionado diseñando un producto nuevo. En caso que el empleado desee producir consecuencias en la empresa, en los clientes o en sus compañeros de trabajo, podemos hablar de motivos contributivos. Por ejemplo, un empleado puede decidir quedarse en el trabajo hasta tarde para ayudar

a orientar a un nuevo compañero de trabajo. Ahora, si el empleado busca reforzar su relación con la empresa hablamos de motivos relacionales. Los motivos relacionales son instrumentales, ya que mediante el refuerzo o la estabilidad de su relación con la empresa, el individuo busca tener la posibilidad de, en el futuro, obtener algunos de los tres tipos de consecuencias anteriores. Un ejemplo de este tipo de motivo es el empleado que se queda trabajando hasta tarde, porque cree que si no lo hace lo pueden despedir del trabajo.

Motivos para realizar esfuerzos extraordinarios

Los resultados mostraron que, dependiendo del tipo de OCB, los principales motivos para realizar estos comportamientos son intrínsecos o contributivos (ver Figura 3). Cuando los empleados realizan comportamientos orientados hacia sus compañeros de trabajo, tales como ayudar a compañeros con alta carga de trabajo u orientar a nuevos compañeros, lo hacen principalmente por motivos contributivos. Estos motivos, junto a los intrínsecos, son también importantes para comportamientos orientados hacia la organización, tales como hacer sugerencias o mejorar la imagen de la empresa. Por otra parte, cuando los comportamientos se orientan hacia la tarea, como por

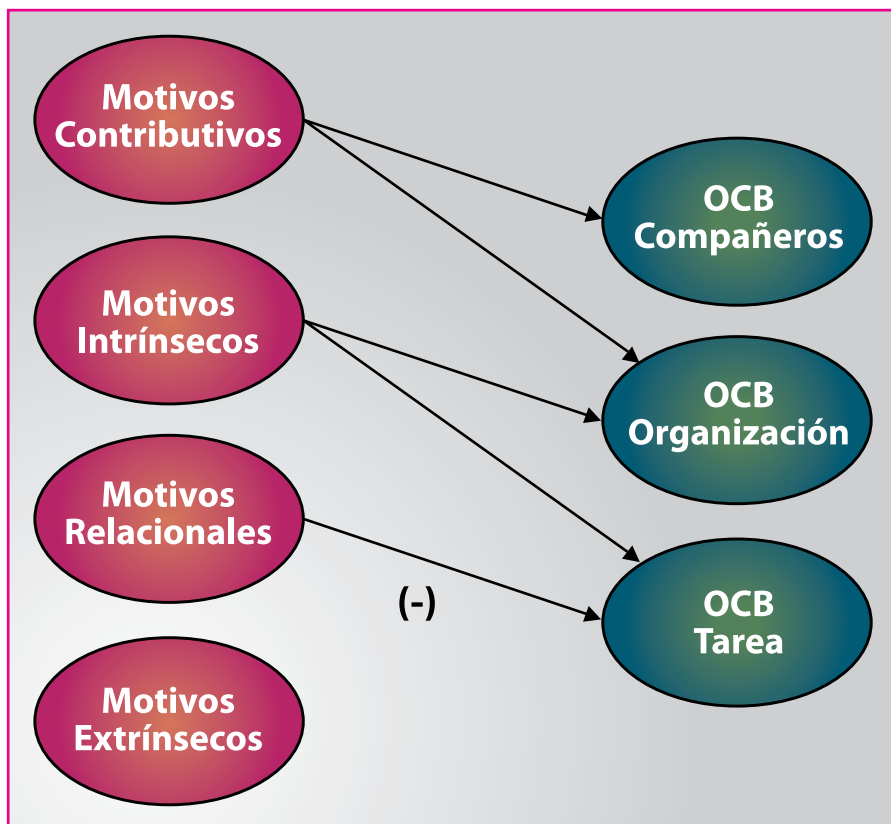


Figura 3: Motivos para realizar comportamientos extraordinarios

ejemplo no cometer errores o entregar el trabajo puntualmente, son los motivos intrínsecos los que guían estos comportamientos. Estos comportamientos son además afectados negativamente por los motivos relacionales, especialmente cuando el jefe evalúa los comportamientos del empleado. En otras palabras, los jefes no valoran los comportamientos generados por motivos relacionales tanto como los generados por motivos intrínsecos. Probablemente el empleado se esfuerza más cuando disfruta la tarea o siente que aprende que cuando sólo quiere “quedar bien frente a la empresa o a los demás”. Finalmente, como se observa en la figura, los motivos extrínsecos no causan un esfuerzo adicional (al menos en forma constante) en favor de la empresa. Puede que ciertos motivos extrínsecos, tales como pagas adicionales o recompensas puntuales, puedan lograr un esfuerzo mayor en casos particulares, pero este esfuerzo no es sostenido en el tiempo.

De esta forma, vemos que tanto el deseo de contribuir a la empresa o a los compañeros, como el deseo de aprender o disfrutar con el trabajo son importantes para generar un esfuerzo extraordinario de los empleados. Es así como, dependiendo del tipo de comportamientos que el directivo quiera propiciar, dispondrá de diferentes vías de acción.

Es importante generar un sentido de misión en los empleados. Resulta fundamental que entiendan para qué están haciendo lo que hacen y que compartan los objetivos globales de la empresa. De esta manera, sentirán que sus esfuerzos no son en vano. Si la misión de la empresa es únicamente la maximización de valor para los accionistas, es difícil que los empleados se sientan identificados con dicha misión. Si en cambio, la empresa busca tener un impacto en la sociedad y en su personal, sin descuidar una obtención de beneficios que asegure

su subsistencia, es más probable que los empleados estén dispuestos a esforzarse más para conseguir dichos objetivos. También se requiere generar un clima de cooperación dentro de las unidades o grupos de trabajo. De esta forma, la motivación contributiva de los empleados crecerá y esto los llevará a efectuar más comportamientos extraordinarios orientados hacia sus compañeros y hacia la organización. Por otra parte, es necesario dotar de contenido a estas actividades extraordinarias. Es fundamental que los procesos de participación tengan como una de sus prioridades que los empleados aprendan, puedan tomar decisiones y se desarrollen, generando así compromiso con la organización. Esto, sumado a una tarea con características desafiantes y con autonomía, elevará la motivación intrínseca de los empleados y los llevará a realizar más esfuerzos extraordinarios.

A través de este estudio, hemos visto que los directivos iberoamericanos tienen un rol fundamental en la generación de comportamientos ciudadanos en las organizaciones.

En primer lugar, mediante la creación de oportunidades de desarrollo profesional para sus empleados, pueden lograr un mayor compromiso de crecimiento, y así, aumentar el nivel de esfuerzo extraordinario. Además, si se logra crear un sentido de misión, se generan las condiciones adecuadas en el grupo de trabajo y se enriquecen las características de la tarea, se pueden aumentar las motivaciones contributiva e intrínseca, logrando así que los empleados desarrollen comportamientos que beneficien a la empresa, más allá de lo exigible por un contrato.

Referencias

1 Bolino, M. C. & Turnley, W. H. 2003. Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior. *Academy of Management Executive*, V. 17, N. 3, p. 60-71.

- 2 El concepto de OCB fue creado por Dennis Organ y sus colegas a comienzos de los años 80.
- 3 Espejo, A. & Cardona, P. 2004. Organizational Citizenship Behavior in Iberoamérica: The Cross-Level Effect of Locus of Control. Presentado en el Workshop on Organizational Citizenship Behavior, Eilat, Israel.
- 4 Espejo, A. & Cardona, P. 2005. Motivations to perform Organizational Citizenship Behavior. Presentado en la 65ª Conferencia Anual de la Academy of Management, Agosto 2005, Honolulu.
- 5 Pérez-López, J. A. 1991. *Teoría de la acción humana en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Rialp. La figura es de Cardona, P.,
- 6 Lawrence, B., & Espejo, A. 2003. Outcome based theory of work motivation. Presentado en la 63ª Conferencia Anual de la Academy of Management, Agosto 2003, Seattle.

Contacto

Álvaro Espejo
Universidad Adolfo Ibáñez
Escuela de Negocios
Email: alvaro.espejo@uai.cl

Crear una Cultura de Poder, Confianza y Satisfacción

Por Guido Salmenick

Qué es una empresa? Algunos dirán que es un espacio físico para ir a trabajar o quizás para producir algo. Para mí, la empresa, tanto como cualquier organización, es una gran conversación ¿Qué quiero decir con esto? Lo voy a probar con un ejemplo.

Imagínate que por un mes ningún empleado de tu empresa conversara con respecto a temas relacionados con la empresa, o sus productos y servicios. Imagínate ahora que durante el mes ningún directivo de la empresa conversara con respecto a temas relacionados con la empresa, sus productos y servicios o sus clientes. Y que durante el mismo mes ningún cliente conversara acerca de temas relacionados con la empresa, sus productos o servicios o el personal de la empresa. Te pregunto: "¿Qué sería de la empresa?" Posiblemente la respuesta sería "NADA".

Podemos ver de esta manera que tanto individuos como empresas nos creamos así mismos "en y a través de lenguaje", y es a través del lenguaje que generamos nuestra propia identidad, tanto personal como organizacional.

Siguiendo con el lenguaje como generador de "realidad", ¿cómo creamos o destruimos la confianza? ¿Confiarías en alguien que dice

afirmaciones falsas? ¿En alguien que se la pasa emitiendo juicios infundados, o prometiendo cosas que después no cumple? ¿Qué pasa cuando nuestras acciones no son consistentes con nuestras declaraciones? En todos los casos, destruimos la confianza. La desconfianza en tu equipo de profesionales se ve reflejada en los clientes, aunque quizás todavía no hayas tomado conciencia de ello.



¿Cómo puedes generar una cultura de poder, confianza y satisfacción en tu empresa? Una forma de hacerlo es en el lenguaje. Realimentando lo que llamamos **“El Círculo de la Promesa”**. Sirve tanto para crear confianza y lograr satisfacción interna (con empleados) como externa (con clientes) y está constituido por 4 fases:

- 1° **Preparación:** Como empresa, haces una oferta a un potencial cliente.
- 2° **Negociación:** Surgen juicios de valor con respecto a la oferta realizada hasta llegar a un acuerdo entre ambas partes, donde se genera una promesa, y se convierte en un cliente.
- 3° **Realización:** Brindas el servicio que has prometido a tu cliente.
- 4° **Aceptación:** Si proveíste a tu cliente de los productos o servicios que le has prometido en tiempo y forma, seguramente obtendrás de él una

declaración de satisfacción, o “gracias”; y en segundo lugar, muy probablemente una recomendación, de lo contrario, seguramente recibirás una declaración de insatisfacción o “reclamo” o lo que es peor, que sin decirte nada, decida por su cuenta cambiar de proveedor.

La realimentación positiva del **“Círculo de la Promesa”** hace a la excelencia en el servicio interno y externo. Damos un buen servicio cuando cumplimos nuestra palabra y actuamos en consistencia con nuestras promesas. Somos excelentes cuando superamos las expectativas del cliente, cuando nos excedemos en nuestras acciones con respecto a lo que habíamos pactado. El **“Círculo de la Promesa”** nos muestra como vivimos, nos creamos y transformamos constantemente en y a través del lenguaje.

Si dentro de tu empresa, hay algo que quieras modificar para mejorar, quizás lo que esté faltando sea una “conversación”.

Contacto

Guido Salmenick
GL Health & Coaching Consulting
(54 11) 4788-6017 / 4781-1659
guidosamelnik@glcoaching.com
www.glcoaching.com



De la claridad a la oscuridad en un abrir y cerrar de ojos.

Los lentes Transitions te ofrecen ventajas que se ven a primera vista:

- Son tan claros como los lentes convencionales
- Se oscurecen rápidamente ante los rayos ultravioleta
- Brindan 100% protección UVA y UVB
- Disponibles con receta
- Resistente a los rayones

PRONTO Nueva Sucursal en Punta Pacífica.

OPTICA SOSA y ARANGO, S.A.
Siempre contigo

Transitions 

CALDÓNIA • NAVIBELLA • BLVD. DORADO • JUSTO AROSEMENA • LOS PUEBLOS • SAN MIGUELITO • VA ESPAÑA • LA CHORRERA • COLÓN • CHITRE • DAVID • 24 DE DICIEMBRE • SANTIAGO • ALBROOK MALL

Aquiles Billetes

Por Horacio Marchand

ETICA | VH

Antes, todos querían ser Aquiles: un semi-dios pero muy humano; casi invencible pero emocionalmente vulnerable; decisivo, heroico, rebelde, al mismo tiempo que irracional, inestable y preso por su deseo de gloria.

Miles de jóvenes del mundo se inspiraban en las historias de Aquiles, Ulises, Héctor y París. La gloria, y su fama asociada, por siglos se creyó era la aspiración más noble y la manera de conseguirla era a través del valor y la proeza militar.

El mismo Alejandro Magno cargaba con las historias de la Ilíada en su cabeza, y cuando llegó a lo que creía era Troya, fue personalmente a rendirle tributo a donde se decía estaba la tumba de Aquiles.

Si el modelo de antes era Aquiles, hoy todos quieren ser Bill Gates. Para los que les parece demasiado *nerd* quizá puedan sustituirlo por Steven Jobs. Para los más maduros, Carlos Slim, puede ser otro héroe moderno.

Así como los griegos, y posteriormente los romanos, extendieron su cultura a través del mundo, hoy los norteamericanos exportan su modelo capitalista/democrático pero no a la fuerza ni de manera frontal, como se le ha criticado a Bush, sino a través de herramientas más poderosas y sutiles: el cine, la literatura, la televisión, el teatro y la moda.

No hay nada más fuerte que dominar el discurso a través de narrativas. Y para eso, nadie le gana a los norteamericanos. Desde Hollywood, inevitablemente, se le da forma al mundo y a los valores de nuestra era.

Si antes la inmortalidad se manifestaba cuando una historia

se mantenía viva y se contaba de generación en generación, hoy la inmortalidad parece alcanzarse con aparecer en la portada de *Business Week* o *Expansión*, o tener un programa de televisión como el que tiene Donald Trump o Martha Stewart.

En Estados Unidos, los empresarios son héroes, modelos, casi santos... El psique y narrativa de Norteamérica está dominada por los negocios: *time is Money, the business of America is business, nothing succeeds like success; greed is good* (a la Gordon Gekko). Y no nada más en Estados Unidos: el presidente chino va a ver a Bill Gates antes que a Bush, y niños coreanos abarrotaron el recinto con ansiedad para ver llegar al fundador de Microsoft.

El programa *The Apprentice* es quizá la escuela pop de negocios más grande del mundo. Las lecciones capitalistas son amalgamadas con el estilo *bully* y despiadadamente pragmático de Donald Trump.

Tras la caída del Marxismo, el mundo en general, quiere ser capitalista. Algunos tironeos hacia el pasado se manifiestan con vestigios populistas y cortoplazistas (léase Chávez y Evo), pero la tendencia contundente del mundo se desplaza hacia la fuerza de los individuos y la iniciativa empresarial.

Los crecimientos económicos más grandes vienen de naciones insospechadas; desde países eslavos, con nombres difíciles de pronunciar, hasta el capitalismo sui generis de China. Querer ser millonario ahora está bien, no te hace ya una mala persona.

Si antes el obtener la gloria era la aspiración del joven,

hoy tiene que ser la acumulación de dinero. "Haz pesos, no pesas", me dijo un amigo en alusión a lo que puede atraer al sexo femenino, "si tienes lana te van a querer aunque estés gordito".

Si antes se entregaba la vida con tal de obtener la gloria, hoy se entrega por hacer dinero.

El *Zeitgeist* (el espíritu de los tiempos) se constituye por lo que la gente lee, ve, piensa y siente. Una narrativa cautivadora define las aspiraciones de las personas, así como su conducta y su rol de vida.

Entonces, de la acumulación de gloria pasamos a la acumulación de dinero; el péndulo se ha movido.

En primera instancia está la tentación de decir que hemos caído en el exceso monetizador, que hemos perdido el rumbo y que conviene retomar el camino donde está puesto el corazón, como decía Castañeda; ahí donde se siente un propósito y un llamado personal para asumirnos en búsquedas más nobles y en cierta forma regresar al pasado.

Y viene al caso mencionar lo que le pasó a Ulises cuando visitó Hades (a donde iban sus muertos) y ahí se topó con su viejo amigo Aquiles, el héroe más grande de Troya, al cual le preguntó cómo se sentía al haber logrado su propósito de gloria, que se contaran sus historias, que inspirara a jóvenes guerreros, que le compusieran canciones y le erigieran monumentos. Aquiles resignado contesta: "preferiría ser un esclavo vivo que un héroe muerto".

Uff, ¿para qué tanto esfuerzo entonces?

¿De qué le valió a Aquiles toda una vida de búsqueda obsesiva? ¿Y el dinero? ¿Se puede extrapolar algo? ¿Será la conclusión a la que llegaremos los Aquiles modernos?

¿Qué sigue, hacia dónde, qué mensaje escondido se está insertando en el psiquis de los jóvenes, a qué aspiran, hacia dónde se mueve el péndulo, quiénes son sus héroes?

Y finalmente, ¿qué piensan sus héroes de ellos mismos?

Contacto

Horacio Marchand

hm@horaciomarchand.com

México: +52 (81) 1482 7677 (celular)

Estados Unidos: 1 956 763 3626

**¿Decidiendo
dónde estudiar tu MBA?
Toma la mejor decisión
UNIVERSITY of LOUISVILLE**

- Título de una Universidad de los Estados Unidos.
- Entre las mejores 20 Escuelas de Negocios en Empresariado en los Estados Unidos por U.S. News and World Report.
- **El cuarto mejor MBA en Latinoamérica por la Revista Latin Trade.**
- Expertos profesores americanos con grado de doctorado.
- Ofrecido completamente en Panamá para profesionales que trabajan.
- A una cuarta parte de estudiar en los Estados Unidos.
- El más alto nivel académico, completamente en inglés.
- Programa acreditado por AACSB International.
- Puedes cursar materias en nuestros programas en Estados Unidos, Alemania y Grecia.
- Otras ventajas: Descúbre las en nuestra próxima sesión informativa.

¡Reserva tu cupo HOY!

Información: Tel. 264-0777
UNIVERSITY of LOUISVILLE

Calle 45 Bella Vista, Ciudad de Panamá • Tel. (507) 264-0777
www.louisville.com.pa mdelmar@louisville.com.pa

10 Mandamientos para la oficina

Por Harvey Mackay

ETIQUETA | VH

Es el mundo de los negocios, como de costumbre. Lo que es rápido se hace más veloz. La competencia para obtener ganancias y trabajos se hace más difícil. El mundo se hace más pequeño cada día. Usted ha tenido que luchar contra cientos de compañeros de trabajo, clientes, vendedores y con el muchacho irritante que trabaja en la cafetería. Es hora de regresar a casa a descansar.

El tráfico pesado le da una oportunidad para recrear algunos de los encuentros del día. Desafortunadamente, desearía hacerle frente a algunas cosas de manera distinta. ¿Puede hacer que el día de mañana resulte mejor?

Mi madre siempre me decía: "No tienes que querer a todo el mundo, pero sí necesitas aprender a llevarte bien con ellos".

A través de los años, elaboré una lista de los "Diez Mandamientos para la Oficina", que hace que mi viaje de retorno a casa esté menos lleno de culpas. Mejor aún, también ha mejorado mi viaje de ida al trabajo. Si sigo mi propio consejo, no tendré que pasar mi tiempo pidiendo disculpas por lo que debí haber hecho en primer lugar. Inténtela.

1. Sea respetuoso. Esto incluye el respeto a la propiedad, las ideas y el tiempo de las personas. Francamente, este mandamiento debería cubrirlo todo. Si usted respeta a otros, puede solucionar la mayoría de los problemas –aún si se acuerda disentir. Una experiencia de valor añadido es que, cuando usted trata a otros con respeto, ellos estarán inclinados a devolverle el favor.

2. Cumpla su palabra. Si usted promete algo, cúmplalo, sin "quizáces ni talveces". Sin excusas y sin llantos. Usted es tan bueno como su palabra. Siempre habrá lugar en este mundo para personas que digan: "yo me encargaré del asunto" y lo hacen.

3. Piense antes de hablar. No diga lo que esté en su cabeza, a menos que desee que sus pensamientos sin sentido le persigan. Esos fantasmas pueden levantarse posteriormente, justo cuando la posibilidad de un ascenso está a punto de materializarse. Y mientras estamos en este tema, recuerde que la manera como dice algo es tan importante como lo que dice.

4. Ayude. Qué importa si no está en la descripción de su trabajo. Si tiene la oportunidad de ser útil, ¡séalo! Mas aún, si la recompensa no llega en forma de un cheque, sus compañeros recordarán quién les ayudó cuando lo necesitaban. Tomar un poco de trabajo extra –o mucho-- demuestra que usted es un jugador de equipo, un empleado digno de ser observado.

5. Aprenda algo nuevo cada día. Bien puede ser una nueva destreza o quizás lo último de su industria, o sólo el nombre de la persona que ve diariamente en la copiadora. ¡Usted tiene millones de células cerebrales que esperan trabajar para usted!

6. Preste atención. Si va directamente a su cubículo y se encierra todo el día, se pierde de importantes acontecimientos en su lugar de trabajo. No hablamos del chisme, por supuesto, sino de asuntos realmente buenos, como nuevos procedimientos, ideas y cosas semejantes. Este mandamiento también cubre aquellas ocasiones cuando el valor de su trabajo depende de su familiaridad con la situación a su alcance ¡En resumidas cuentas, siempre mantenga sus antenas arriba!

7. Ignore las pequeñeces. Manténgase sobre las pequeñeces, o será arrastrado con ellas. Siempre habrá personas que conviertan un pequeño montículo en una montaña. Esperamos que no sea usted.

8. **Sea paciente.** No confunda esto con tolerar la incompetencia, este mandamiento cubre una multitud de situaciones. Digamos que alguien le comprendió mal y un trabajo está tomando más tiempo de lo debido. Se está perdiendo todos los semáforos ¿Qué ganará si pierde los estribos? No soy por naturaleza un hombre paciente, así que he tenido que trabajar mucho en este mandamiento. Si yo pude hacerlo, ¡usted también!

9. **Una buena actitud depende de usted.** Creo que todavía falta mucho para que el mundo se acabe, así que no actúe como si va a ocurrir todos los días. Conviértase en una persona alentadora y alegre. Rehúse deprimirse por problemas menores o mayores. Las malas actitudes son contagiosas. La buena noticia es que la actitud positiva también lo es.

10. **Dé lo mejor de usted.** Como el mandamiento número uno, esto debe cubrir prácticamente todo. Nadie puede pedirle más. Es importante que decida pronto cómo se conducirá de ahora en adelante. Entonces, cuando estalle una crisis o aparezca un reto, no pensará dos veces sobre el camino correcto a seguir. Siempre he dicho que la práctica perfecta nos hace perfectos. Estas reglas no son la excepción. Y sólo para su información, estas reglas también se aplican fuera de la oficina.

La moraleja de Mackay: *Algunas reglas no fueron hechas para romperse.*

Reproducido con permiso del columnista Harvey Mackay, autor del bestseller No. 1 del New York Times, "Swim With The Sharks Without Being Eaten Alive."

Contacto

Harvey Mc Kay
harvey@mckay.com
www.mackay.com

-VISIÓN HUMANA-

La revista con enfoque empresarial

Nos interesa su opinión
favor enviar sus comentarios a:
info@vision-humana.com



Donación al CRI:

En días pasados DIRECTTV PANAMA realizó una visita al CRI Centro de Rehabilitación. Durante la misma tuvimos la oportunidad de compartir con los niños especiales y a la vez hacerles entrega de una especial donación, la misma consistió en un tv y el servicio de DIRECTTV, para ubicarlo en la Sala de Espera del centro para el entretenimiento de ellos y sus padres.

Administración y desarrollo Efectivo de proyectos

- Administración de Instalaciones (Facilities Management)
- Administración de Propiedades
- Planificación y Desarrollo de Proyectos Comerciales y Residenciales
- Diseño Arquitectónico
- Diseño de Interiores
- Administración e Inspección de Proyectos de Construcción
- Construcción en general



Espacios Incorporados

Planificación, Administración y Desarrollo de Proyectos

Tel. 507.215-2953 Fax. 507.215-2954
info@espaciosinc.com



LLEGÓ LA

DIRECT
LOCTURA



PARA ESTE FIN DE AÑO
QUEREMOS OFRECERTE
LA MEJOR PROMOCIÓN...
NOS VOLVIMOS LOCOS PENSANDO EN TÍ

AHORA Y SÓLO HASTA EL 15 DE DICIEMBRE
AFÍLIATE A DIRECTV™ POR

\$999
EN INSTALACIÓN

Y ESCOGE EL PLAN
QUE MÁS TE GUSTE

Llama YA!
304-8484
ventas@directv.com.pa

Panamá Oeste 254-1482 / Albrook Mall 303-6000
Los Andes 301-0007 / Colón 433-2868 / Coclé 968-0793
Veraguas 998-3828 / Chiriquí 775-0410 • 770-4450
Herrera 996-1590 / Los Santos 994-9176 / Bocas del Toro 758-8913
Los planes requieren afiliación. Planes mensuales desde \$26.99 no incluye ITBMS-ISC. La programación, precios, términos y condiciones están sujetos a cambios.

CON EL NUEVO D-MAX TU ESCOGES LA RUTA



ISUZU

PICK UP ISUZU D-MAX DOBLE CABINA 4X4

GARANTIA DE 3 AÑOS Ó 100,000 KILOMETROS

MOTOR Y TRANSMISION:

- MOTOR 3.0 TURBO DIESEL INTERCOOLER
- POTENCIA DE 96KW (130CV/3800 RPM)
- TRANSMISION 5 VELOCIDADES

SEGURIDAD TOTAL

- SISTEMA DE FRENSOS ABS
- BOLSA DE AIRECONDUCTOR Y PASAJERO
- BARRA DE IMPACTOS EN LAS PUERTAS

CONFORT AL MAXIMO

- RADIO CD PLAYER
- TIMÓN HIDRAULICO
- CONTROL DE LA TRACCION UBICADA EN EL TABLERO

TECNOLOGIA AVANZADA

- CAPACIDAD PARA AVANZAR SOBRE PENDIENTES DE HASTA 49 GRADOS DE INCLINACION
- ACCIONAMIENTO DE LA DOBLE EN MOVIMIENTO



copama

PANAMÁ, VÍA TOCUMEN
(507) 274-9000

DAVID, CARRETERA INTERAMERICANA
(507) 774-3692

AZUERO, VÍA LAS TABLAS
(507) 966-7868