

---

## MINUTA GERENCIAL

---

***Una referencia sobre sucesos o hechos de interés que aluden al acontecer de organizaciones públicas y privadas en cuanto al manejo de problemas relacionados básicamente con la gerencia y sus implicaciones.***

De la conferencia dictada por Eduardo Martí F. a los gerentes, superintendentes y supervisores del Complejo Petroquímico El Tablazo, en Maracaibo, el día 10 de Septiembre de 1998 vale recordar lo siguiente:

Ante los cambios que vienen ocurriendo en la forma de gerenciar, básicamente luce importante citar dos de ellos. El primero, **de operadores administradores y líderes**. Cada vez más, las funciones serán de apoyo a los supervisores, pues éstos son los responsables de administrar normas y procedimientos. Alrededor de ello se da un cierto peloteo. Es decir, las funciones de apoyo a pesar de saberse su naturaleza, no son del todo consideradas. Por otro lado, los supervisores saben que deben administrar, pero no lo toman como tal.

La cuestión se complica cuando además de ser, actuar como excelentes operadores y administradores, se debe ser también líder. Hasta ahora, esto se había arreglado a través de órdenes y hasta pegando gritos. Quizás, eso sigue funcionando en el corto plazo. Pero el nivel de sofisticación de la población traba-

jadora es cada vez mayor como para ser movilizada haciendo uso denigrante y abusivo de la autoridad y el poder

De manera que deberá entenderse que para gerenciar hoy, para constituir un equipo humano entregado e integrada, se requiere dejar de ser jefe para ser líder. Los supervisores que se concentran en las operaciones y no tienen tiempo para administrar, ni para consolidar o cultivar su liderazgo, son actualmente vistos como una especie en extinción. Una especie sin futuro.

Segundo. **De lo interno a lo externo, de lo privado a lo público. Del adentro al afuera**. Habrá que comenzar diciendo que para dedicar «cambiar» a otros, hacerlos más responsables, más motivados, llenos de confianza, contentos con su trabajo, hay que empezar por «cambiar» uno mismo. De hecho, un refrán popular dice que “no es posible dar lo que no tienes”.

Con más fuerza se escucha que para poder liderar a otros hay que comenzar por ser uno su propio líder. Por lo tanto, más que buscar culpables afuera, hay que

mirarse y entonces preguntarse ¿Qué estaré haciendo para que sea esto lo que me está tocando vivir?

Este es el segundo gran paradigma. Se está en el trabajo que uno se merece. Con el equipo, la tecnología, el ambiente que uno se merece porque se ha hecho todo para que sea de esa forma. «Si no te gusta, tienes el poder para cambiarlo. Si no lo puedes cambiar, acéptalo y punto»

De una manera muy simple, se pueden integrar estos dos paradigmas, estos dos nuevos desafíos de la supervisión»: la complejidad de los tiempos actuales, las exigencias de una mejor calidad de vida, la búsqueda de bienestar laboral y personal, le plantean al supervisor-gerente la nueva responsabilidad de cuidar el espíritu y alimentar el ánimo de su equipo de trabajo, comenzando por su propio espíritu y su propio ánimo.

En su libro: **Estrategias para las empresas en América Latina**. Antonio Francés rescata y agrupa paradigmas para la planificación.

En el mismo el profesor del IESA, aborda la realidad latinoamericana: conceptos y paradigmas. Describe así la estrategia, análisis de tendencias, diversificación corporativa, planificación y casos de Teleondas, Disney, Proalca, la guerra de las colas, Nintendo, telefonía móvil en Venezuela y Cemex, Pero quizás, lo más sorprendente de este libro sea la versión académica de *Strategos* empresarial, un software sobre planificación estratégica que trae y que fue producido por el grupo venezolano Visión Consultores, especializado en este tipo de programas. Ello, sin duda, representa un esfuerzo nacional con éxito en el extranjero que debe ser apoyado.

Este software (DC ROM) habrá de permitir a cualquier gerente o estudiante de pre o postgrado, la posibilidad de manejar un plan estratégico de una versión de *Stratego* Empresarial, una visión para los gerentes del mundo, una contribución al desarrollo de las artes y ciencias gerenciales.

Es importante saber algo más sobre las implicaciones de una cultura de servicio por la cual se hace posible valorar mejor la presencia del capital humano en el contexto de las organizaciones. Particularmente, por el hecho que representa ganar en términos de los objetivos que comprometen el devenir de la empresa.

Así se tiene que la mayoría de los cambios exitosos en el ámbito organizacional se fundamentan en la incidencia de tres elementales razones, a

saber: los compromisos adquiridos, la capacidad de emprender y la disposición que tienen las personas que integran la empresa. Dependiendo de cómo puedan ser entendidas y atendidas estas importantes causas. Podrá garantizarse la posibilidad de desempeñar y generar valor no sólo a los procesos que identifican la misión de la empresa, sino además y como motivación fundamental, al trabajo generado desde cada posición y cargo empresarial.

Desde luego, cada uno de los miembros de la comunidad empresarial, debe estar totalmente dispuesto a realizar esfuerzos en beneficio de la organización lo cual puede comprenderse como algo que va más allá de las responsabilidades inmediatas y habituales de cada integrante de la organización. De esta manera, podrá asentirse que al reflejar valores éticos, mostrando ser proactivo y creativo, se mejorará la efectividad y calidad de trabajo individual y de la propia empresa.

El especialista norteamericano Joel Parcker, invitado especial del Congreso Anual de la Asociación de Recursos Humanos de Venezuela, explicaba sobre diez reglas que permitirían asegurar la innovación como condición inmanente de una organización que se precie de sus compromisos con el desarrollo regional y nacional. Al respecto señalaba las siguientes normas:

- **Positividad:** Sólo si la idea es positiva y tiene ventajas se gana. Tiene además que ser mejor que la que tienen los usuarios.

- **Lado oscuro:** Hay que evitar puntos débiles. Si los hay, deben explicarse los inconvenientes.
- **Simple:** La idea sobre la cual habrá de generarse la innovación, no tiene por qué ser absolutamente sencilla, pero si tiene que parecer simple. Nunca se debe ofrecer complejidad en la misma.
- **Pasos:** El proceso de cambio no puede ser violento ni agresivo razón por la cual se debe emprender a través de pasos pequeños.
- **Claridad:** El mensaje que contiene la idea, debe ser claro y transparente expresada con vocabulario común y asequible.
- **Credibilidad:** Para que sea más eficaz, el mensaje debe ser creíble, generar confianza y si es posible transmitirse por una sola persona.
- **Concordancia:** La idea y su integración a la realidad debe ser lo menos perturbadora posible.
- **Rendimiento:** Una nueva idea no llegará a ser innovadora si no lleva implícito un objetivo de rendimiento y la intención de lograr la calidad total.
- **Facilidad:** la idea debe ser fácil de instituir o de establecer a los fines de formalizarla como producto de la organización. Por lo tanto, debe generar los menores costos posibles a objeto de evitar asociarla a complicaciones innecesarias.