

Empresarios: ¿usan el poder de manera correcta?

:: Por Gonzalo Gómez Betancourt (Colombia) ::

Aprender a moderar el poder es una de las tareas más difíciles. Conozca las premisas que lo llevan a abusar de un mandato otorgado para la construcción de un bien común y no de intereses personales.

El poder es la capacidad de ejercer dominio sobre un individuo o grupo. Tiene una visión positiva cuando es otorgado por otros para la construcción del bien común, y una visión negativa cuando quienes obtienen el poder están dispuestos a atornillarse en él en pro de sus intereses particulares.

A lo largo de la historia de la humanidad, muy pocas personas parecen haber entendido la verdadera finalidad del poder, dado que desafortunadamente los seres humanos tenemos una racionalidad limitada y sesgada por nuestras insuficientes capacidades y por nuestras preferencias personales. Muchos empiezan con una visión altruista, sin embargo, con el paso del tiempo, existe la tendencia a pasar de los fines comunes a los fines particulares, lo que termina siendo un desastre para la sociedad. Esta situación la vemos todos los días, tanto en quienes ostentan el poder político como el empresarial.

Razón por la cual mi primera recomendación para los gerentes y directivos es la de aprender a moderar el poder, a usarlo adecuadamente, estableciendo una junta directiva o consejo asesor de manera que usted se obligue a consultar decisiones importantes y a establecer mecanismos de participación.

Es importante diferenciar el poder de la autoridad, que es el saber reconocido por los demás. Cuando un directivo logra reconocimiento del resto de la organización, por su desempeño y estilo de dirección, la tendencia natural es que los demás lo sigan, con lo cual no tendrá que ejercer un poder coactivo, sino que es su prestigio el que lo hace estar al mando de la organización.

El ideal del directivo debe ser el de convencer a los demás de que el camino a seguir en la empresa está determinado por el apoyo y participación de todos, teniendo la disposición a cambiar en determinado momento posturas personales por el bien común. Esto se logra a través de las asambleas de accionistas, juntas directivas, comités gerenciales, comités de seguimiento, entre otros, creados precisamente para que la gente pueda expresar sus ideas y encontrar caminos ante situaciones difíciles con la disposición de toda la empresa.

¿Cómo se vive el poder en las empresas?

Lamentablemente las recomendaciones anteriores no están presentes en la cotidianidad de nuestras empresas. Desde mi experiencia como asesor y miembro de juntas, veo todo el tiempo directivos con serios problemas de poder y con premisas en el

Empresarios: ¿usan el poder de manera correcta?

Por Gonzalo Gómez Betancourt

Simple, pero no sencillo

Por Joaquín Ramos

El futuro del trabajo en nuestras manos

Por Pablo Regent

desempeño de los altos cargos directivos que parecen adecuadas cuando en realidad no lo son. Estas son algunas de ellas:

A la empresa se llega a dirigir con su equipo de confianza. Es natural que cada gerente cambie gente y traiga personas de sus anteriores trabajos. Sin embargo, en mi criterio debe ser todo lo contrario, en lugar de dirigir con personas que piensan como uno, lo ideal es rodearse de personas con ideas y conceptos distintos. Es un excelente ejercicio pedir a los gerentes que se ganen a sus colaboradores con autoridad.

Las juntas directivas dificultan la toma de decisiones rápidas.

Es usual escuchar a los gerentes decir que las juntas directivas son burocráticas y le quitan la ventaja de la agilidad de las decisiones. No valide este argumento ya que en realidad no ocurre cuando se está en permanente contacto con sus miembros y se les exponen y consultan los proyectos con antelación.

Es natural despedir a empleados que no piensan como el líder de la organización.

Este argumento comprado e incluso fomentado por muchos gerentes es uno de los peores para permitirles el mal uso del poder, "no puedo trabajar con una persona que todo el tiempo está en contra de lo que digo". La respuesta debe ser: "gánatelo".

Los empleados deben pensar y actuar de manera similar al líder.

Abundan los empleados que ante el temor de perder el trabajo dicen exactamente lo que saben que el líder quiere oír. Hay líderes que buscan personas que no solo piensen igual, sino que su grupo directivo siga a su mismo equipo de fútbol, su mismo partido político y hasta que se vista similar. Así se logra identificar gerentes que pueden estar haciendo mal uso del poder.

Cuando un directivo logra reconocimiento del resto de la organización, por su desempeño y estilo de dirección, la tendencia natural es que los demás lo sigan.

El poder del líder debe verse reflejado en su entorno.

La ostentación es el primer mensaje de mal uso del poder. Conozco gerentes que cambian innecesariamente sus oficinas para no quedar inferiores al gerente anterior, que exigen viajes innecesarios, reuniones costosas para la organización, etc.

El miedo es la principal arma del poder.

Quien hace un mal uso del poder siempre impondrá en su equipo el miedo y siempre estará amenazando a quienes no sigan sus órdenes.

No todo lo que pasa en la organización debe ser divulgado.

Todos aquellos que usan mal

¿Te gustaría potenciar tu perfil laboral?

Proyecta>T

Despliega Tu Potencial

PROYECTA T brinda soluciones efectivas en el desarrollo y transición de tu carrera laboral.

Por más información: www.advice.com.uy/proyectat

 **IEEM**
ESCUELA DE NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

DESCUENTO
ESPECIAL
PARA
AAA

20%

el poder nunca aceptarán que se equivocan. Conozco empresas en las que se han hecho estudios sobre el clima organizacional que si no les favorecen prefieren no darlos a conocer y prohibir su publicación. Quienes abusan del poder buscan tapar el sol con un dedo.

Hay que forzar a los equipos a cumplir con las metas. Muchos directores generales manipulan a su gente con frases como: "Si no cumples las metas, le estarás negando la oportunidad a tu familia de progresar", cuando en realidad su preocupación es no cumplir con sus compromisos. Utilizan conejillos de indias para mandar mensajes al resto de la organización.

Si usted desea convertirse en un líder gerencial con verdadera autoridad para ejercer el poder, tenga en cuenta las recomendaciones dadas y no se deje llevar por estas falsas premisas.

Publicado en El Observador, 10 de mayo de 2017.

Simple, pero no sencillo

:: Por Joaquín Ramos, profesor del IEEM ::

¿Qué hacer antes de lanzar algo nuevo al mercado? Se trate de un producto, un servicio o una *app*, hay criterios comunes a todos los negocios y mercados que no pueden ser ignorados.

De acuerdo con Christensen, Cook & Hall (2005), cada año se lanzan unos 30 000 productos de consumo en Estados Unidos. La inversión en las etapas previas, como investigación y desarrollo, para tratar de entender qué es lo que el cliente quiere, suele ser sideral. También lo es el presupuesto publicitario, donde se estiman unos 30 millones de dólares para productos "nuevos para el mundo" o cinco millones para extensiones de línea.

Sin embargo, del 70 al 90 % de esos nuevos lanzamientos no logra mantenerse más de doce meses en la góndola. Para los productos realmente innovadores la tasa se ubica en un 47 % de fracaso.

Entonces, ¿vale la pena romperse la cabeza para buscar formas de lanzar más y más nuevos productos a un mercado que los rechaza una y otra vez?

Mercado de aplicaciones

Estos datos pueden compararse con el mercado tecnológico de las aplicaciones móviles.

En abril de 2009, la Apple Store contaba con un total de 35 000 aplicaciones disponibles para la descarga. En octubre de 2011, la cifra llegó al medio millón. En junio de 2016, el número de *apps* se cuadruplicó

para alcanzar los 2 millones. Según el último estudio de Statista¹, en enero de este año había unas 2 200 000 aplicaciones móviles para descargar.

A su vez, en abril de 2009 se habían descargado casi mil millones de aplicaciones. En setiembre de 2016 —última cifra oficial—, unas 140 mil millones. Es decir, en promedio, en 2009 una aplicación recibió unas 28 500 descargas; el año pasado, unas 70 000. O, dicho de otra manera, cada persona en el mundo ha descargado unas 20 aplicaciones el último año.

Resulta obvio que el número de descargas no se reparte de manera proporcional entre las aplicaciones. Sin embargo, el crecimiento

¹ Ver en www.statista.com, "Number of available apps in the Apple App Store from July 2008 to January 2017".

to del ratio seguramente haya sido un factor importante para animar a que más personas y empresas destinen recursos a la creación y diseño de nuevas *apps*. Después de todo, luego de la inversión inicial, el costo variable de vender una *app* más se acerca a cero.

El tema es que Facebook, WhatsApp, Instagram, y otras, son un puñado. Si las compañías y los emprendedores viven obsesionados por crear el próximo Twitter, descuidarán oportunidades más cercanas y con mayor probabilidad de éxito. Las ideas no deben ganar el Premio Nobel a la originalidad, deben ser rentables.

¿Por dónde empezar?

La clave radica en hacer bien lo simple. Lo simple bien ejecutado suele ser suficiente ventaja competitiva para que el grupo de clientes seleccionados elija mi propuesta sobre la competencia. Da lo mismo si se trata de un nuevo detergente, un puesto de café o la nueva aventura de Angry Birds.

Primero, debemos buscar un conjunto de clientes con necesidades insatisfechas. Por ejemplo, puede ser una imperfección que el mercado no ha podido resolver. Quizá, los proveedores actuales demuestren carencias, es decir, ofrezcan un servicio por debajo del estándar requerido. O, quizá, por encima y exista oportunidad de bajar costos. Incluso, por más raro que parezca, podemos encontrar que no existe un competidor para satisfacer esas necesidades. De esta manera surgen los productos que consolidan nuevas categorías.

Una vez que detectamos un grupo de clientes potenciales con necesidades insatisfechas, debemos evaluar si contamos con las capacidades (recursos humanos, económicos, tecnológicos, etc.) para ofrecer un producto/servicio atractivo y deseable para ellos.

Si las tenemos (o podemos contratar a quien las tenga), debemos analizar si el resultado de ese potencial intercambio de mercado tiene un saldo económico favorable. Al menos si lo que pretendemos constituir es una empresa rentable.

Esto se logra trabajando sobre el posicionamiento del producto en la mente del consumidor elegido. El objetivo es aumentar la percepción de valor que el cliente tiene sobre nuestros productos. Así se estira o agranda la disposición a pagar más por ese producto. Entonces, debemos fijar el precio lo más cercano posible a esa disposición (¡qué importante es conocerla!) y así capturar la mayor cantidad de valor posible.

Ese valor, que se captura mediante el precio, será el *input* necesario para seguir desarrollando nuevos productos y servicios para satisfacer futuras necesidades de los clientes seleccionados. Y debemos trabajar y desarrollar esas capacidades antes de que se agote nuestra ventaja

La tarea del buen directivo consiste en escuchar y entender a sus clientes, desarrollar y ofrecer lo que necesitan de manera eficiente.

competitiva en el segmento de mercado en el que competimos.

Antes de que sea demasiado tarde

La competencia llegará. Más tarde o más temprano. Imitando nuestro producto o lanzando uno superior que lo sustituya. O quizá el entorno (legal, económico, tecnológico) modifique las reglas del juego (tabaco, facturación electrónica, por nombrar algunas). Ningún negocio dura para siempre. Los ciclos se acortan. El tiempo durante el cual las empresas generan dinero de la misma manera es cada vez más efímero.

Por eso, aunque resulte evidente, la tarea del buen directivo consiste en escuchar y entender a sus clientes, desarrollar y ofrecer lo que necesitan de manera eficiente, y levantar la cabeza para detectar amenazas y oportunidades en el mercado, que le permitan anticiparse a los ciclos y tomar decisiones comerciales rentables.

Publicado en El Observador, 7 de abril de 2017.

El futuro del trabajo en nuestras manos

:: Por Pablo Regent, decano del IEEM ::

El “futuro” lo construimos cada día. La naturaleza del trabajo uruguayo debe cambiar si no queremos perder más de la mitad de los puestos en 20 años. Estamos avisados y somos todos responsables.

El año pasado presentamos en la Asamblea de Antiguos Alumnos del IEEM el resultado de un trabajo de investigación llevado a cabo junto a los profesores Valeria Fratocchi e Ignacio Munyo, que replicó la investigación de Frey y Osborne (Universidad de Oxford) en Uruguay. El resultado central mostraba que más de uno de cada dos de los puestos de trabajo existentes en el país tenían una altísima probabilidad de desaparecer en los próximos veinte años. Si bien este dato fue lo que más atención concitó, varias otras partes del estudio tenían un valor aún mayor. En todos los casos, los hallazgos mostraban futuros poco auspiciosos para nuestro modo vernáculo de hacer y trabajar.

Un año después no podemos quejarnos de que nuestro trabajo haya sido en vano. Desde el gobierno se hace mención a nuestros cálculos con evidente aprehensión, declaraciones de representantes sociales y sindicales muestran que han comprendido que el camino para afrontar el problema no es la negación o la cerrazón a los avances tecnológicos, sino trabajar para anticiparse a las crisis y dramas sociales que arriesgamos enfrentar.

Hasta aquí podemos decir que todo va bien. Sin embargo, aquí mismo nos quedamos. No alcanza que quienes tienen el poder de gobernar reconozcan el desafío. Es apenas una condición necesaria para construir un futuro que encuentre a los uruguayos entre los ganadores de la nueva revolución tecnológica. Hace falta mucho más, y hace falta comenzar a trabajar ya.

La naturaleza del trabajo: cambio inminente

En términos generales hay que entender que debemos transformar la naturaleza del trabajo en Uruguay. La mitad de los puestos de trabajo que tenemos van a desaparecer o, si no lo hacen, se van a convertir en puestos de trabajo nada competitivos, que por agregar mínimo valor, poco van a poder rentar en términos de retribuciones.

Evidentemente quienes tengan poder y responsabilidad de gobernar deben defender el trabajo de los uruguayos. Es casi su principal mandato. Pero no deben confundirse gastando sus energías en lo sencillo, lo fácil, y hasta lo que por su inmediatez presenta un claro rédito

político. Este esfuerzo sería inútil si nuestros gobernantes se dedicasen a defender los puestos de trabajo actuales como tales en vez de crear las condiciones para que los uruguayos estén en condiciones de realizar tareas más sofisticadas, de mayor valor agregado, en definitiva, más difíciles de ser sustituidas por la tecnología.

Es difícil oponerse en términos generales a lo que se afirma en el párrafo anterior. La dificultad comienza cuando salimos de lo general y vamos a lo concreto, a los medios que se deben poner en práctica. Es aquí donde quizás comiencen las resistencias entre los sectores más conservadores de nuestra sociedad. Esta afirmación viene al caso pues en todo este año muy poco se ha visto hacer desde el gobierno y sindicatos en lo que es vital para crear las condiciones a las que antes referíamos.

Un año atrás reclamamos avanzar hacia una modernización del derecho laboral que hoy rige en Uruguay. Lo que tenemos es adecuado para una realidad muy diferente a la que estamos enfrentando. Es un esquema legal correcto para una economía

industrial, propia de la primera mitad del siglo XX. Para lo que se nos viene, no solo es un derecho que no ayuda sino que entorpece en forma notoria la expectativa de defender el trabajo de nuestros ciudadanos.

Otro reclamo que no parece haber tenido el mínimo eco se refiere al sistema tributario. Cuando uno observa la nueva lógica del trabajo del futuro (del presente deberíamos decir) no puede menos que concluir que el nuestro es un sistema anacrónico, fuera de sintonía con la nueva economía. Todo nuestro andamiaje impositivo sigue basado en el concepto de producto físico, cuando lo que cada vez importa menos es justamente la materialidad. Transparencia, trazabilidad fiscal y entrega de información a fiscos extranjeros avanza a pasos agigantados. Deberíamos poner el mismo esfuerzo, o más, en anticipar los desafíos desde el punto de vista fiscal imprescindibles para promover actividades de alto valor agregado y complementación tecnológica. Al menos, en este caso hay un consuelo, en la mayor parte del mundo los sistemas tributarios están obsoletos pues siguen teniendo una lógica industrial. Con esto, en Uruguay, a diferencia del derecho laboral, tenemos una chance de mover primero y convertir una carencia en una ventaja.

Gobierno, empresas y sindicatos

Los deberes no son solo para los gobernantes. Las empresas deberían, por su parte, realizar inventarios de tareas automatizables y establecer planes a largo plazo, no hay que olvidar que este fenómeno se desarrolla en forma no inmediata; hablamos de diez a veinte años. De a poco hay que ir trabajando para que las empresas no desperdicien esfuerzos valiosos en tareas rutinarias que no agregan valor y que a medida que la tecnología avance y los precios bajen, será adoptada por sus competidores en el mundo exterior, lo que obligará a hacerlo acá también *so pena* de sucumbir competitivamente. Y ahí no habrá trabajo ni para robots ni para humanos.

Por último, no por no haber más tareas, sino porque se nos acaba el espacio, un reclamo a los sindicatos. A ellos les toca comenzar a pensar en el largo plazo. Es necesario que incorporen en su agenda el indicador de obsolescencia tecnológica. Que trabajen para que junto a las empresas y al gobierno se tomen medidas para comenzar a reducir el 54 % que hoy presenta Uruguay. Esto se puede hacer

Sindicatos: es necesario que incorporen en su agenda el indicador de obsolescencia tecnológica.

a nivel de sector, de región, de empresa. La metodología está y la ponemos a disposición del que la quiera usar. Si este riesgo mortal realmente les preocupa, deberíamos empezar a ver pintadas y pancartas reclamando por la baja del tan mentado 54 %.

Publicado en El Observador, 29 de marzo de 2017.



- EXECUTIVE SEARCH
- SELECCIÓN Y EVALUACIÓN
- ADMINISTRACIÓN DE NÓMINA
- CAPITAL HUMANO
- OUTSOURCING
- OUTPLACEMENT