





Daniel Piorun

# Desafíos del joven profesional

Desde la elección del  
plan de desarrollo hasta  
la gestión de la realidad



**ERREPAR**

Piorun, Daniel  
Desafíos del joven profesional. - 1a ed. - Buenos Aires : Errepar, 2009.  
208 p. ; 22x15 cm.  
  
ISBN 978-987-01-0985-3  
  
1. Ética Profesional. I. Título  
CDD 174

Desafíos del joven profesional  
Daniel Piorun  
1ª edición



ERREPAR S.A.  
Paraná 725 (1017) - Buenos Aires  
República Argentina  
Tel.: 4370-2002  
Internet: [www.errepar.com](http://www.errepar.com)  
E-mail: [clientes@errepar.com](mailto:clientes@errepar.com)

ISBN 978-987-01-0985-3

Nos interesan sus comentarios sobre la presente obra:  
[editorial@errepar.com](mailto:editorial@errepar.com)

© 2009 ERREPAR SA

Queda hecho el depósito que marca la ley 11.723

Libro de edición argentina

No se permite la reproducción parcial o total, el almacenamiento, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro, en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el permiso previo y escrito del editor. Su infracción está penada por las leyes 11.723 y 25.446.

Esta edición se terminó de imprimir  
en los talleres Sevagraf SA,  
Buenos Aires, República Argentina,  
en el mes de octubre de 2009.

*A tres seres que amo, mis hijas Carolina (13),  
Julia (15) y Sofía (20).*

*Con el deseo de que pronto puedan ser lectoras de este material y elijan construir su vida sobre la base de un profundo conocimiento personal, para que decidan, entonces, ser protagonistas de su historia, en todos los aspectos de la vida. Al fin y al cabo, eso es la felicidad.*



# Agradecimientos

A quienes colaboraron en el mejoramiento de este libro: Christian Gómez Ansede, Claudia Cerchiara, Gustavo Díaz, Mariana Hunter, Daniel Aisemberg, Darío Pettina, Juan Carlos Santoalla y Fernando Ricci. A muchos amigos colegas que ayudaron compartiendo sus propias experiencias. A muchos alumnos que colaboraron con la realización de entrevistas a jóvenes profesionales y estudiantes avanzados.

A mis colegas profesores de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires y a mis jefes académicos. Una mención especial a Carlos Waldbott y Raúl Saroka, quienes siempre han apoyado mi actividad académica en grado y posgrado. A los docentes colaboradores de mis cursos, quienes siempre han participado de la idea de producir y ejercer una docencia seria y creativa, aunque no solemne.

Al equipo directivo y profesional del grupo empresarial en el que me desempeño, pues me han permitido demostrar que lo académico y el mundo real pueden unirse.

A mis amigos personales, algunos colegas y otros no, que son los que día a día me bancan y saben lo que siento por ellos.

A mis hijas, a quienes les dediqué este libro; sumo ahora a mi madre, Nélica y a mi hermano, Alejandro, por los años recorridos juntos.

A mis alumnos, por todo lo que representa para mí sentir que lo que brindo, siempre vuelve amplificado.

A las personas que me quieren y me hacen feliz, y también a las que no lo hacen, porque me permiten repensarme permanentemente.

A Graciela.





## Prólogo

Estar leyendo estas primeras líneas puede significarle abrir las puertas a recibir una valiosa ayuda para aclarar y potenciar su presente y su futuro laboral.

No precisamente por este breve texto, sino por el contenido de esta valiosa obra que Daniel presenta con gran maestría y que sintetiza brillantemente gran parte de su experiencia laboral y docente con jóvenes profesionales de múltiples disciplinas.

Anímese, lea la nota del autor y balconee en palabras del mismo Daniel un preciso resumen de los temas que se desarrollan en este libro.

Léalo, medítelo y, por sobre todas las cosas, avance en la comprensión, el conocimiento y, fundamentalmente, ¡úselo!

Utilice este libro cuando desfallezca, cuando tenga dudas, cuando se sienta desanimado. Ayúdese con una buena dosis de lectura.

*“Nada es más universal y universalizable que las dificultades. Cada uno encontrará un consuelo considerable al descubrir que muchas de las dificultades que atribuimos a nuestra propia torpeza o incompetencia idiosincrásica, son universalmente compartidas”<sup>1</sup>.*

Estas ideas de Bourdieu sobre el desarrollo del oficio, que seguramente podrían haber sido también firmadas por Daniel, muestran no solamente la enorme autopista vivencial que recorre-

1 Bourdieu, Pierre y Wacquant, Loïc, “Transmitir un oficio”, en *Una invitación a la sociología reflexiva*, Siglo XXI Editores, Buenos Aires, 2005.

mos todos los profesionales en nuestro desarrollo –tanto los que nos hemos enriquecido en las universidades como aquellos que han adquirido su profesión u oficio exclusivamente fuera de ellas–, sino también las angustias, incertidumbres y sentimientos de incapacidad que acompañan el desarrollo, precisamente, de la capacidad humana laboral.

“Tener un marco conceptual y experiencial en el cual apoyarnos, hacer un poco más fácil el camino del desarrollo profesional, detectar y desarrollar los talentos de los jóvenes profesionales” es el objetivo que se fijó Piorun y, sin duda, es un objetivo logrado y alcanzado con este libro que está hoy en sus manos.

Verifíquelo usted mismo. Lo invito a que lo haga a través de la lectura y la comprensión profunda de los múltiples y variados contenidos del libro. No solo cuando el desánimo lo invada, como expresé previamente, sino también en aquellas circunstancias en las que la conciencia de logro de su propio avance le permita disfrutar de la satisfacción del trabajo bien hecho, de la confirmación de su identidad profesional y del sentimiento de confort que cada uno obtiene cuando trabaja en tareas y procesos cuya autovaloración es positiva.

Los jóvenes profesionales de hoy, en mi opinión, son largamente mejores que aquellos que nos graduábamos en la Argentina de 30 o 40 años atrás. Esta mejoría se expresa, entre otros factores, por la mayor conciencia respecto de la necesidad no solo de desarrollar habilidades técnico-funcionales, sino también por la amplia percepción de la necesidad de contar con habilidades interpersonales, de comunicación, de diálogo, de trabajo en equipo y de consenso de voluntades.

Los jóvenes profesionales de hoy actúan basándose en un modelo más integrador de la persona. No tienen necesariamente un paradigma tan “eficientista” y centrado en el proceso, las tareas y el producto o servicio que prestan como fruto de su trabajo.

Discriminan más nítidamente que no todo profesional exitoso tiene que, necesariamente, transformarse en un jefe y construyen un espacio de valor que está más allá de la autoridad otorgada a los puestos.

Es precisamente para ayudar a esta nueva generación de profesionales que Daniel nos deleita con esta obra.

Aquellos que tenemos el placer de conocerlo y trabajar con él sabemos de su lucha permanente por que los propósitos de cada profesional, de cada trabajador, se logren, se amplíen y se nutran con el desarrollo de la capacidad laboral.

Tal como propone Bourdieu: *“No hay mejor manera de dominar los principios fundamentales de una práctica que practicarlos junto a un guía o entrenador que nos dé seguridad y tranquilidad, que establezca un ejemplo y nos corrija, proponiendo en la situación los preceptos aplicados al caso particular que se tiene entre manos”*<sup>2</sup>.

Simbólicamente es lo que Daniel realiza en esta obra. Sin embargo, no duden ustedes jóvenes, maduros y expertos profesionales en complementar la lectura de textos como el que ahora estoy prologando con el sabio consejo sistemático de colegas de mayor experiencia.

Invertir en tutorías, en *coaching*, *mentoring* o como quiera llamarse al proceso de acompañamiento por parte de un colega maestro, es una de las mejores formas de disminuir la incertidumbre y asegurar confortabilidad en el desarrollo profesional.

*“Los profesionales (en administración, ingeniería, arquitectura, marketing, sistemas, recursos humanos, psicoterapia, etc.) saben más de lo que pueden poner en palabras; como practicantes competentes exhiben un tipo de conocimiento en la práctica, la mayor parte del cual es tácito, y confían antes en la improvisación aprendida en acción que en las fórmulas aprendidas en la universidad”*<sup>3</sup>. Es en tanto que una fórmula paralela y magnífica para luchar contra esta limitación que Daniel ha construido esta obra.

El libro intenta y logra ser un puente entre el saber de las aulas y la vida laboral plena. Piorun se suma de esta manera a profesionales de la talla de Schön y Bourdieu tratando de colaborar

2 Bourdieu, Pierre y Wacquant, Loïc, ob. cit.

3 Schön, Donald, *El profesional reflexivo*, 1983.

para que el camino de los jóvenes profesionales se ilumine y sea más claro.

Confío en que el recorrido del texto ayudará simbólica y prácticamente no solo para la propia travesía de los profesionales, sino también para que se vinculen con otros trabajadores poseedores de los distintos y múltiples *métiers* que pueblan el mundo laboral, incrementando sus sentimientos de confianza, de esperanza, de colaboración y gratificación para afrontar la maravillosa experiencia de trabajar.

Dr. Atilio A. Penna<sup>(\*)</sup>

(\*) Atilio Penna se doctoró en la Universidad de la Sorbonne (Francia). Es reconocido por sus aportes prácticos y conceptuales tanto en el ámbito empresarial como en el profesional y académico. Autor de libros y artículos publicados en la Argentina, España, Canadá y EEUU. Es un referente internacional en *coaching* empresarial.

## ¿Cómo leer este libro?

*He concebido la estructura del libro para analizar en la primera parte los aspectos relativos al autoconocimiento de nuestras habilidades y el árbol de alternativas para comenzar la carrera profesional. En la segunda parte analizo los paradigmas de gestión que actualmente son de conocimiento fundamental en cualquier profesión para poder estar a la altura de una sociedad basada en el conocimiento y para ser ejecutivos en su gestión.*

*Debatimos mucho en la editorial acerca de que este libro bien podría abrirse en dos libros diferentes: uno para los que recién están terminando sus estudios y tienen que tomar conciencia y diseñar su plan de carrera unido a su plan personal, y otro que bien podría ser la segunda parte ampliada, en la cual un joven profesional que ya tiene algo de experiencia deba introducirse en nuevos paradigmas de gestión, que son fundamentales en la actualidad para el crecimiento profesional en cualquier organización u actividad.*

*Como ven, el resultado fue la consideración de que debían ser dos partes de un mismo libro, aunque, en algunos casos, no se llegue al último nivel de detalle en cada tema (luego eso será un ejercicio que cada lector deberá plantearse con otras excelentes bibliografías específicas), puesto que el valor de tener estas dos visiones juntas suma para que, en forma pragmática, el joven profesional tenga tanto una visión integral de lo que “sucede” en la realidad, como una mirada de él mismo, del contexto en el que se desenvuelven las organizaciones modernas y la sociedad, y, además, de qué se espera de su rol.*

*Para los menos experimentados, una buena alternativa es leerlo secuencialmente; para los que ya tienen más experiencia y les*

*interese un módulo en particular, pueden abocarse directamente al tema.*

*Pese a ello, mis premisas de cómo leer el libro se desvanecen ante la voluntad del lector, con lo cual, queda en este la elección final para seleccionar los capítulos en la medida de lo que realmente es importante: “que encuentre su satisfacción personal en la lectura”.*

*Daniel Piorun*

# Estructura del libro

A continuación presento una estructura modular del libro y una descripción del contenido de cada módulo, para que los lectores puedan realizar la elección que propuse.



**INTRODUCCIÓN ..... 1**

Una reflexión acerca de los jóvenes profesionales y el camino de vida elegido, basado en un proceso constante de aprendizaje, dentro y fuera de la universidad. El balance de la profesión y la vida personal. El porqué de este libro y mi convencimiento en cuanto al aporte que puede representar para los jóvenes, basado en mi experiencia de muchos años recorriendo el ejercicio de una profesión y en mi actual relación permanente con alumnos en la universidad y profesionales que formo y dirijo en el mundo de las empresas.

**PARTE I – La estrategia personal del joven profesional ..... 5**

En esta parte del libro analizo la implicancia e impacto de las primeras decisiones del joven profesional, en lo que alude a su plan de carrera y de vida, junto con el estudio de experiencias concretas y de las habilidades a desarrollar (más allá de lo técnico) que son necesarias para los distintos escenarios posibles. Se observa como fundamental la capacidad de autoconocimiento antes de encarar una toma de decisiones y un modelo de madurez profesional en el cual se estratifican treinta y seis habilidades en cuatro niveles.

**ME RECIBÍ... ¿Y AHORA? ..... 7**

Un análisis de “qué” debería ser hoy en día un profesional. Repasando las visiones desde Peter Drucker hasta Bill Gates, reflejo las nuevas habilidades (más allá de lo técnico de cualquier profesión) que un joven profesional debe tener para ingresar y moverse en un mercado laboral cada vez más cambiante y con mayores incertidumbres con las cuales convivir en el día a día.

**TOMA DE DECISIONES: “DE LA TEORÍA DEL CAOS A LA PSICOLOGÍA” ..... 13**

Comparto un artículo publicado por mí que tuvo mucha repercusión en distintos ámbitos y diversos países. En este, a partir del análisis de la teoría del caos, se puede apreciar “cómo” nuestras decisiones, por pequeñas que sean, en



cada momento, pueden modificar el rumbo de nuestras vidas profesionales y personales. Se ingresa en un interesante paradigma en el cual se explica por qué a veces no se pudo entender lo que sucedió en un determinado punto o momento de la vida.

## **DISEÑO DEL PLAN DE CARRERA..... 21**

Presento un análisis pragmático y diversas experiencias acerca de la elección del plan de carrera, en relación con las habilidades personales y con aquello que aporte una sensación de satisfacción y realización. Identifico los pros, contras y habilidades requeridas para los distintos escenarios de desempeño profesional. Así: profesional independiente, emprendimientos empresariales propios, trabajar como empleado en una Pyme, trabajar como empleado en una gran organización, laborar en una consultora, continuar profundizando los estudios (posgrado).

## **MODELO DE MADUREZ PROFESIONAL (MMP) ... 53**

Introduzco un modelo de madurez profesional a través del cual el joven profesional va avanzando a lo largo de su carrera y eligiendo si desea profundizar algún estadio en particular. Consta de cuatro niveles: A) Autogestión, B) Gestión de equipos, C) Gestión táctica, D) Gestión estratégica. Se definen y describen –con ejemplos reales y provenientes de la experiencia– treinta y seis habilidades asociadas a los cuatro niveles, que el joven profesional, en primer lugar, deberá conocer y, luego, de acuerdo con su plan, desarrollar en profundidad las que fueren necesarias para su objetivo, siempre respetando su “estilo personal”.

## **PARTE II – Desafíos de gestión en nuevos paradigmas..... 95**

En esta parte del libro analizo nuevos modelos de trabajo, basados en el conocimiento y su gestión, que hoy en día son fundamentales en una organización moderna orientada a resultados. El conocimiento como activo personal y organizacional requiere ser “gestionado”. En otro eje, la necesidad permanente de obtener resultados concretos (en distintas disciplinas) para adecuarse a los cambios constan-

tes que las organizaciones requieren, se gestiona bajo la forma de “proyectos”. Resulta fundamental conocer y considerar estas dos temáticas, aplicables a cualquier profesión y especialidad. La mayoría de las maestrías y especializaciones de posgrado, las están incluyendo bajo diversas formas en sus planes de estudio. Es importante que el joven profesional tome conciencia de ello y pueda llevarlo a la práctica dentro de las restricciones y las imperfecciones que “la realidad establece”.

**GESTIÓN DE PROYECTOS..... 97**

La necesidad de las organizaciones –privadas y públicas– de ser competitivas y de brindar cada vez mejores y más eficientes servicios es, sin duda, una realidad que pone a los responsables de su gerenciamiento y dirección en una situación muy comprometida con el logro concreto y real de objetivos, cada vez con menos tiempo y recursos disponibles, pero con mayores exigencias. El trabajo por proyectos, ya sean internos o externos, es una técnica que lleva muchos años, pero que en los últimos diez se ha expandido geométricamente. El *project management* es una disciplina específica mundialmente. La tasa de fracasos en la ejecución de proyectos es alta, por lo cual es fundamental que el joven profesional se introduzca en la temática, pues –sin dudas– formará parte o tendrá a cargo algún proyecto en su vida profesional. Esta visión se sustenta en la experiencia y en un abordaje integral de la temática, desde el *management*, más allá de los temas técnicos.

**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ..... 139**

Sin duda alguna, el mayor capital de un país, una organización (privada o no) y una persona es, en la actualidad, el nivel de conocimientos y experiencias acumuladas que se tiene, de manera tal de disponer de fuertes pilares a partir de los cuales se pueda “crear” nuevos bienes y servicios útiles para los otros. Este activo intangible, llamado “capital intelectual”, se resume en cada persona y en el “saber” tácito existente en una organización. Sea cual fuere la especialidad de la profesión, actualmente los conocimientos “se

gestionan”. El objetivo de este capítulo es introducir al joven profesional en esta temática que abarca desde aspectos de recursos humanos hasta el nuevo factor de las redes sociales en Internet, dado que formará parte de este modelo de trabajo en cualquier organización moderna.

## **GESTIÓN DE LA REALIDAD..... 157**

Como corolario de todo lo tratado en el libro, la clave para lograr objetivos, es poder tener presente el “ideal” de cada situación, pero a su vez, poseer la capacidad de tratar permanentemente con la realidad. Esa será la clave del éxito para el logro final. Desde el reconocimiento de que la realidad es imperfecta, con incertidumbres, contradictoria en muchos casos, planteo y comparto en este capítulo (a partir de muchos años de experiencia en diversas funciones) reflexiones pragmáticas acerca de la resolución de problemas, el logro de objetivos, la consecución de apoyos de las personas, la negociación, y el entendimiento de las emociones propias y ajenas frente a una decisión. Es importante que los profesionales puedan “gestionar” estas situaciones, que exceden el *background* teórico adquirido como estudiantes.

## **CONCLUSIONES..... 177**

A partir de una frase de Woody Allen, concluyo el libro y destaco que no existe un plan único y que cada cual tiene que armar su plan de carrera en total conjunción con su plan de vida, sin dejar de lado su estilo personal. La convergencia adecuada de esas variables es la que permitirá tener un profesión exitosa, en el marco de la satisfacción personal y respetando el estilo de vida propio.



# Índice

<b>Introducción</b> .....	1
---------------------------	---

## **PARTE I.**

### **La estrategia personal del joven profesional**

¡Me recibí!... ¿Y ahora?.....	7
Toma de decisiones: “de la teoría del caos a la psicología” ....	13
Teoría del caos.....	15
Diseño del plan de carrera.....	21
Elegir un camino.....	22
Descubrir las respuestas.....	24
1. Trabajar como profesional independiente.....	25
1.1. Servicios profesionales con valor.....	26
Modelar la alternativa.....	29
1.2. Conseguir clientes.....	32
Habilidades necesarias.....	35
2. El emprendimiento empresarial propio.....	36
El trabajo técnico y el trabajo de gerente.....	38
¿Difícil, no?.....	40
“El síndrome del Excel”.....	40
3. Trabajar en una Pyme.....	41
Todo por hacer.....	42
Las pequeñas.....	43
4. Trabajar en una organización.....	44
El espíritu y la cultura organizacionales.....	46
5. Trabajar en una consultora.....	47

6. Estudiar un posgrado .....	49
“Los caminos de la vida” .....	50
Modelo de Madurez Profesional (MMP) .....	53
Niveles de Madurez Profesional .....	55
Descripción por nivel .....	55
A) Autogestión .....	55
B) Gestión de equipos .....	55
C) Gestión táctica .....	56
D) Gestión estratégica .....	56
Habilidades a desarrollar por nivel .....	57
Descripción de las habilidades por nivel .....	59
A) Nivel autogestión .....	61
1. <i>Expertise</i> en el trabajo técnico individual .....	61
2. Gestión del tiempo personal en el trabajo .....	61
3. Capacidad de estimar esfuerzos para un objetivo.....	62
4. Capacidad para buscar información por diversos medios y fuentes .....	63
5. Capacitación en más de una orientación técnica específica.....	64
6. Generación de documentación y explicitación de conocimientos.....	64
B) Nivel gestión de equipos .....	65
7. Capacidad de ser miembro de un equipo .....	65
8. Planificación para el logro de objetivos del equipo .....	65
9. Supervisión de desempeño de equipos de trabajo .....	66
10. Gestión de la motivación del equipo y capacidad de escucha activa.....	66
11. Gestión de reuniones, conflictos y crisis .....	67
12. Gestión de resistencias al cambio.....	68
13. Creatividad para solución de temas complejos e iniciativa .....	69
14. Administrar la incertidumbre brindando seguridad al equipo .....	69
15. Enfrentar “lo que es” con lo que “debería ser” ...	70

16. Capacidad para operar por objetivos y resultados en forma metodológica.....	71
17. Capacidad de trabajo bajo presión y simultaneidad de tareas.....	71
18. Control de la ansiedad y resistencia a la frustración.....	72
19. Equilibrio emocional personal.....	73
C) Nivel gestión táctica.....	74
20. Ser un buen interlocutor referente con clientes.....	74
21. Alta capacidad de negociación e influencia.....	75
22. Implementar tácticas para el logro de objetivos estratégicos de la empresa.....	75
23. Alto grado de utilización de metodologías y gestión de calidad.....	76
24. Administración de prioridades, expectativas y alcance del trabajo.....	77
25. Gestionar resultados por indicadores y métricas.....	78
26. Gestionar recursos económicos.....	78
27. Disponer de una visión global del funcionamiento de la organización.....	79
28. Excelente capacidad de presentaciones orales y escritas.....	79
29. Alto nivel de flexibilidad y autonomía para tomar decisiones.....	80
D) Nivel gestión estratégica.....	83
30. Diseñar planes estratégicos y tácticos para la organización.....	83
31. Gestionar relaciones y capacidades políticas para lograr consensos.....	84
32. Gestionar el conocimiento organizacional y los bienes intangibles.....	84
33. Disponer de visión a mediano plazo para gestionar eficientemente el presente.....	85
34. Pensar la organización y sus procesos hacia “afuera” (exportar).....	86

35. Desarrollar líderes, trabajar en el crecimiento profesional de otros .....	88
36. Colaborar y agregar valor en los planes de negocio organizacionales.....	89
Conclusiones acerca del modelo y las personas .....	90

## **PARTE II.**

### **Desafíos de gestión en nuevos paradigmas**

Gestión de proyectos .....	97
¿Qué es un proyecto? .....	98
La metodología de proyectos .....	99
¿Qué es la WBS?.....	101
Instrumentos para aplicar la metodología de proyectos.....	105
¡Manos a la obra!.....	106
Inicio del proyecto .....	107
Planificación del proyecto .....	109
Ejecución del proyecto .....	117
Control del proyecto.....	119
Cierre del proyecto .....	122
La oficina de proyectos –PMO– y el proceso de aseguramiento de calidad .....	123
Entonces: ¿por qué fracasan los proyectos? .....	128
Problemas metodológicos.....	130
Problemas humanos.....	133
Capacidades “blandas” del líder de proyecto .....	134
Conclusión.....	136
Gestión del conocimiento.....	139
Los conceptos.....	140
Qué significa gestionar el conocimiento – Reseña histórica .....	141
Organizaciones que aprenden.....	141
Categorías del conocimiento .....	142
Matriz de transformación del conocimiento.....	143
Capital intelectual .....	144
Clasificación del conocimiento.....	146



Construcción de sistemas de gestión del conocimiento....	146
Procesos de la gestión del conocimiento .....	147
1. Descubrimiento y captura .....	147
2. Clasificación .....	147
3. Recuperación .....	148
4. Distribución .....	148
Expectativas “versus” realidades .....	148
Principales técnicas y herramientas utilizadas en la gestión del conocimiento.....	149
Desafío de la implementación de la gestión del conocimiento en las organizaciones .....	150
Nivel de madurez bajo .....	151
Nivel de madurez medio .....	152
Nivel de madurez alto .....	153
Factibilidad del proyecto.....	154
El rol del profesional .....	154
Gestión de la realidad.....	157
La realidad existe .....	157
Resolver problemas.....	159
Lograr objetivos .....	162
Sentimiento de carga de trabajo “versus” trabajo real .....	165
Relaciones humanas.....	166
Red de contactos.....	168
Emociones y negociación .....	169
Desarrollar talentos.....	170
Culturas organizacionales y regionales .....	174
Conclusiones .....	177
Bibliografía influyente .....	179



# Introducción

Un tema que siempre despertó mi interés, y al cual le dediqué mucho tiempo y esfuerzo, es a los diferentes estadios del desarrollo profesional y, fundamentalmente, el de los jóvenes que ingresan a este ámbito, luego de varios años de estudio en una universidad. Es un gran desafío aplicar la teoría en la realidad y moverse con soltura en esos dos mundos, siempre con la vocación de pasar de las palabras a los hechos y lograr resultados tangibles. Creo que la brecha entre las personas que cuentan lo que “hay que hacer” y los que además de contarlo, “lo hacen”, es enorme y debemos formar esta conciencia y habilidad en los jóvenes profesionales.

Si me preguntara cuál es la razón de mi interés en ello, muy posiblemente surgiría la explicación de las vivencias personales que transité en los últimos veinticinco años de trabajo y de los distintos eventos –buenos y malos– que tuve que afrontar y que requerían tomar una decisión, para la cual, en los primeros años de profesión, no tenía los elementos mínimos para asegurar la mejor alternativa.

Sin duda, quienes no tuvimos un contexto profesional en el cual apoyarnos, debimos afrontar dichos desafíos un poco solos. Estoy muy contento con los logros alcanzados en la labor profesional en diversos períodos, desde el desarrollo independiente hasta el desarrollo directivo en organizaciones de mi especialidad y, esencialmente, con la labor académica que realizo tanto en docencia como en investigación. Cientos de alumnos, con los cuales tengo el placer de compartir el aula en carreras de grado y posgrado,

me alientan y comprometen a intentar, día a día, hacer su camino un poco más fácil que el recorrido por mí y muchos de mi generación.

Hoy en día el crecimiento profesional tiene muchas exigencias que van más allá de los conocimientos técnicos; básicamente tienen que ver con el desarrollo de la personalidad en diversas aristas y el autoconocimiento, de manera tal que los jóvenes puedan bajar la probabilidad de error al elegir un camino y puedan conocer de antemano con qué se encontrarán en cada uno (o, al menos, predecir con alguna certeza).

Por suerte, esta tarea, que es la que me motiva a dar clase, me ha dado muchas satisfacciones de parte de mis alumnos (muchos de los cuales son hoy profesionales exitosos que siempre guardan un rato para contactarse) y también en los diversos ámbitos laborales de organizaciones, en los que me he puesto el objetivo de transferir conocimientos y detectar y desarrollar talentos, que hoy realizan actividades gerenciales y les quedan aún muchos años y atractivas posibilidades de crecimiento. Sencillamente, este es el objetivo del libro: contar en letras lo que día a día comparto en vivencias.

Tengo la total y absoluta convicción de que a los jóvenes profesionales (y a los que les falta muy poco) les vendrá bien conocer muchas habilidades, técnicas de *management*, conceptos y experiencias vertidas en este libro –de hecho, me hubiera gustado tener algún lineamiento en mis comienzos para entender mejor de qué se trataba–; pero lo más importante que espero que quede de la lectura, es la inquietud de que cada uno descubra, desde lo más profundo de su persona, quién es, cómo es, qué quiere y de qué manera va a conseguirlo.

Solamente así, la elección de un camino tendrá un sentido positivo y productivo para alcanzar un objetivo, el cual –la mayoría del tiempo– estará transitando; y ese mismo hecho de ir caminando por su elección, debe brindarle un sentimiento de completitud y felicidad. Al fin y al cabo, elegir una profesión y desarrollarla es una vocación y parte importante e integrante de nuestras vidas y no simplemente un trabajo. Por eso, con este espí-

ritu y con el deseo de contagiarles entusiasmo y ayudarlos, he escrito estas páginas, basadas en experiencias vividas, artículos que he publicado y muchas personas con las cuales he compartido situaciones muy ricas, que permitieron conceptualizar modelos de comportamiento.

A ustedes les deseo lo mejor, que disfruten el camino elegido y logren sus objetivos y para mí, espero recoger grandes satisfacciones (como fue con el último libro, *Liderando proyectos*), a sabiendas de que he podido colaborar con otros, a quienes aprecio y respeto por haber elegido invertir una parte importante de sus vidas en estudiar, conocer y crecer.

*Un abrazo*  
**Daniel Piorun**  
***Daniel-Piorun@hotmail.com***  
***Miembro red LinkedIn***



**PARTE I**

**La estrategia  
personal del  
joven profesional**





## ¡Me recibí!... ¿Y ahora?

El título universitario bajo el brazo, fiesta con amigos y familiares y al día siguiente comienza un nuevo y desafiante camino: “ejercer el rol profesional en el ámbito real del trabajo”.

En una conferencia, *Bill Gates* dijo, entre otras cosas, lo siguiente: “Si piensas que tu profesor es duro, espera que tengas un jefe”, “La vida laboral no se divide en cuatrimestres y tus jefes no te ayudarán a que *te encuentres a ti mismo*, eso lo deberás hacer en tu tiempo libre”, “No lloriques por tus errores, aprende de ellos”. ¡Vaya que son frases duras para un joven profesional!, pero aunque no todo es así, algo de realidad tienen.

El primer punto es decidir si querrán poner su carrera en manos del destino y lo aleatorio, o si previamente trazarán una estrategia a seguir sobre su ejercicio profesional. Para ello es menester realizar un primer análisis acerca de uno mismo, la personalidad propia, lo que se espera de la profesión, los costos y sacrificios que se está dispuesto a realizar, la valoración del tiempo libre fuera del trabajo, etcétera. A partir de esas definiciones, se irán induciendo posibles caminos a seguir (ejercer en forma independiente, en una empresa grande, en una pequeña, más orientado al trabajo técnico, más orientado al trabajo en equipo, con visión futura de *management*, etc.) y recién entonces, con convicciones claras, se trazará un plan considerando el actual estado del mercado laboral y desde ya las posibilidades de que cada uno disponga de su realidad personal. No obstante ello, con mayor o menor margen de libertad para tomar decisiones, es importante tener claro el norte a alcanzar.

Estadísticas personales que llevo en relación con cientos de alumnos reflejan que el 70% quisiera desarrollarse en forma independiente o en una empresa multinacional (en partes similares), mientras que el 30% restante se reparte entre otras opciones. Claro está que son dos modos de vivir la vida profesional totalmente diferentes y que requieren de habilidades y personalidades con distintas características; se juegan variables como: riesgos *vs.* seguridad, autodeterminación *vs.* tener jefes, entre otras que veremos oportunamente.

En cualquier opción de partida, hay que tener presente que el “trabajo” hoy es muy diferente a como era treinta años atrás. Un profesional de cualquier rubro es, o debería tratar de ser, un trabajador del conocimiento, tal como lo definió hace muchos años *Peter Drucker*. Esto implica potenciar una mayor creatividad en la utilización y creación de conceptos, símbolos y abstracciones que conviertan información y experiencia en conocimiento y este en procesos y productos más eficientes y novedosos para nuestras organizaciones (ya sean de bienes o servicios, con o sin fines de lucro).

Por eso es fundamental aprender técnicas, pero mucho más importante es aprender a pensar, a discernir, a tener un espíritu crítico, a opinar; estos son los mayores valores que deberían llevarse los estudiantes de una universidad.

En este marco, un profesional termina siendo un “empresario de sí mismo”, donde su capital (intangibles, que nadie puede quitarle –también denominado capital intelectual–) es su conocimiento acumulado, las capacidades de expandirlo y, sobre todo, de aplicarlo.

Este concepto de “empresario de sí mismo” trae aparejado un cambio de paradigma en el comportamiento individual. Aprendan de cada trabajo que ejecuten, saquen conclusiones personales, válidas con personas de mayor experiencia, identifiquen los factores propios a mejorar; luego trabajen para mejorarlos, vuelvan a aplicarlos a otros temas que les asignen y sean proactivos en pedir la asignación de temas capitalizables a su experiencia.

Una vez que hayan sumado varios logros y referencias (administrando con prudencia los éxitos y fracasos que sin duda son la alimentación del conocimiento), tendrán sus mochilas de conocimiento y experiencia más completas para continuar su carrera en cualquier ámbito en el cual el reconocimiento esté a la par de sus expectativas crecientes. Su capital será “saber generar valor” y dicho capital debe ser autogestionado por cada profesional, lo cual incluye la habilidad de saber mostrarlo.

Es mi convicción que los profesionales cumplen un rol fundamental en las organizaciones y están involucrados con los procesos de cambio producidos en forma permanente por ellas, con el fin de alcanzar nuevos niveles de eficiencia y logros estratégicos. Será fundamental que cuenten entre sus habilidades con la capacidad de gestionar los medios de acceso y utilización de la información, como así también las metodologías de implementación y uso de sistemas de información (desde ya que no estamos diciendo que sean especialistas en informática; hoy un sistema de información es el “centro nervioso” de una organización y, por lo tanto, todos están involucrados en su eficiencia).

Estas nuevas habilidades incluyen “el razonamiento de la información”, proceso mediante el cual se identifican fuentes confiables de información, para luego acceder a ellas, comprenderlas, transformarlas al contexto y comunicarlas, como así también la gestión del conocimiento.

La incorporación de metodologías es fundamental para que el profesional pueda participar en forma activa y decisiva en los proyectos que la organización encare; y cuando me refiero a metodologías, aludo a procesos pautados, lógicamente estructurados, repetibles, documentados, sistemáticos, no artesanales, que se utilizan en diversas especialidades (recursos humanos, ventas, sistemas, administración, etcétera).

La falta o la mala utilización de metodologías, que produce el incumplimiento de la mayoría de los proyectos con respecto a los tiempos, o presupuestos u objetivos planteados al inicio, es un tema en el cual, el joven profesional, debe estar preparado (técnicas de gestión por proyectos) y hacer docencia dentro de la orga-

nización, ya sea con directivos, gerentes o dueños, que aún no tienen claridad de los beneficios de su uso.

La mayoría de los jóvenes profesionales tiene la intención de desarrollarse en trabajos técnicos realizados en equipo (algunos lo quieren hacer en forma independiente o en grandes empresas) y aspiran a ejercer, en un futuro, una función de liderazgo en dichos equipos. Pero, simultáneamente, un 70% opina que debe mejorar sus capacidades en *management*, liderazgo, negociación y habilidades interpersonales. Sin duda están en lo cierto y el camino del crecimiento está plenamente impregnado de estas habilidades, pues la realidad es diferente a “lo que debería ser el ideal”, dado que tratamos con seres humanos, quienes tienen sus propios objetivos, historias y emociones que no siempre siguen a la racionalidad. Esto implica que conseguir objetivos involucra la habilidad de conseguir y consensuar voluntades ajenas para resolver conflictos.

Para esta mayoría que desea encaminarse hacia actividades de liderazgo y conducción de equipos técnicos de trabajo y participar en los cambios organizacionales es fundamental tener una visión global de los procesos de la organización para poder entender su relación con los objetivos organizacionales y disponer, entonces, de claridad para proponer cambios que sean adecuados.

Hoy en día es fundamental que el profesional tenga la habilidad de tener una visión global orientada a objetivos y que pueda “bajar luego a detalle” para la ejecución de temas técnicos concretos; esa capacidad de poder “subir y bajar” es una habilidad muy requerida.

Tal como mencionábamos anteriormente, tendrán que vérselas con la “realidad”, esto implica un manejo de la “complejidad e incertidumbre”. *Jorge Etkin* define en su libro sobre la complejidad que “la organización es un sistema complejo pues operan múltiples lógicas y diversidad de fuerzas que no se conjugan en un todo armónico o estable y multiplicidad de objetivos inconsistentes, donde se mezclan factores de índole política, cultural, económica y social”.

Por lo cual, una habilidad fundamental para el crecimiento profesional, en el sentido que estoy analizando, es la capacidad de “administrar la incertidumbre” sin que ello paralice o inhiba para avanzar activamente hacia los objetivos. Cada situación que hoy muestra certidumbre y claridad, en el pasado tuvo un estadio de incertidumbre; el traslado de un estadio al otro ha sido un proceso que debe tenerse presente, para analizar las situaciones como una película y no como una foto. Esta capacidad es a la que me refiero y, una vez desarrollada, permite gestionar sin angustias nuevas incertidumbres y saber que “al final de la película” será otro su estadio.

Seguramente, a cada uno le surgen preguntas tales como: ¿hacia dónde voy?, ¿voy solo o como parte de algo mayor?, ¿qué debo planificar para llegar allí?, ¿cuáles habilidades debo desarrollar?, ¿cómo estoy posicionado en mis aspectos emocionales?, etcétera.

Mencioné algunas variables que el joven profesional deberá gestionar y que van más allá de los conocimientos técnicos en su materia. Este es el panorama que encontrarán en la realidad y que desgranaré en los próximos capítulos.

## TESTIMONIO

*Juan Pablo, 24 años, cursando la última materia de la Licenciatura en Sistemas.*

### 1. **Próximamente recibirás tu primer título de grado. ¿Qué sentís?**

Un susto bárbaro. En realidad como que se terminó una etapa y empieza otra que no tengo muy claro de qué se trata. Igualmente, siempre estuve seguro de que tengo que juntar experiencia y para eso iba a elegir una empresa grande, si era posible una corporación, así me aseguraba que iba a nutrirme de un espectro de profesionales mucho más amplio que en cualquier otro lado.

### 2. **¿Cómo juega en tu opinión la relación entre la técnica pura de tu especialidad y la vida en una organización, con procesos, gente, política, etcétera? ¿Cómo ves tu futuro en estos campos?**

Una sin la otra no funcionan. Personalmente me interesa más la parte técnica, por ahora, pero me interesa escuchar y aprender de todos, tengo la suerte de estar entre el *staff* de la gerencia, con personas que tienen en promedio una antigüedad profesional de 8 a 12 años y ellos, sin darse cuenta, me enseñan un montón de cosas referentes a proyectos y relaciones que van más allá de la técnica.

### 3. **Ordenado según tu prioridad, ¿qué buscás hoy en un trabajo: ambiente laboral, capacitación, remuneración, experiencia, otros?**

Te quiero aclarar que yo hablo desde mi perspectiva, joven soltero, casi recibido, cero obligaciones. Desde ese punto de vista te diría que 40% y 40% iguales –capacitación y ambiente–, y luego 20% remuneración.

### 4. **¿Te gustaría que alguien en la universidad te hubiese preparado o transmitido algo de lo que ves en la vida laboral real para salir mejor preparado? ¿Qué cosas?**

¡Totalmente! Debería ser de cursada obligatoria en 3er. año, muchos se darían cuenta que trabajar en esto no es lo que pensaron cuando empezaron la carrera. No es lo mismo armar una tesis o trabajo con tu amigo, trabajar con tu primo que venir acá y saber que pertenecés a un grupo de tipos que se comprometieron a tener el soporte informático para que el Banco logre un objetivo. Los dos primeros meses te corren escalofríos, después no se te van, pero convivís con eso y se convierte en los “ojos de tigre de Rocky”, es lo que te motiva.

## Toma de decisiones: “de la teoría del caos a la psicología”

Sin dudas, un profesional se ve obligado a tomar decisiones en forma cotidiana para su labor (obvio que todos hacemos esto para todos los aspectos de la vida), por eso siempre consideré que es un tema crítico y que debe ser analizado. Desde la óptica pragmática, he podido observar cientos de casos en los cuales las personas se enojan y reclaman por el estado actual de una situación, que es catalogado como malo y muy lejano a lo que se esperaba.

La pregunta que me surgía era: ¿realmente fue imposible predecir que esta situación actual tenía muchas probabilidades de suceder? Si reconstruía los hechos para atrás, llegaba a un punto (no muy lejano) en el cual era evidente que se tuvo que haber tomado alguna decisión y, parados ahí, la verdad es que si se hubiera “reflexionado” un poco –en la mayoría de los casos– habría sido bastante sencillo predecir (por ejemplo) que al menos había una importante probabilidad de que sucediera lo que finalmente pasó.

Por lo tanto, si era factible conocer esta probabilidad (hasta con equiparar el caso en cuestión con el final de otros casos similares cercanos), entonces no debería haber sorpresa hoy con los resultados. Es como tirar una moneda al aire y quedar totalmente sorprendido porque salió “cara”, luego de enterarme de que no salió “ceca”.

Entonces, la nueva pregunta es ¿por qué si alguien puede analizar racionalmente en un punto una decisión y al menos saber

que algo puede pasar en el futuro, en diversos escenarios de resultados posibles de dicha decisión, pese a eso, no lo hace? La respuesta es simple y contundente:

*Porque la mayoría de las personas toman decisiones basadas exclusivamente en el impulso momentáneo que le produce su estado emocional y no analiza nada.*

Miedos, enojos, odios, deslumbramientos, envidia, interés, venganza, etc., etc., son los motores de las decisiones emocionales. No estoy diciendo que suprimamos estas emociones pues son naturales a los seres humanos y eso somos. La propuesta es desarrollar las habilidades personales para entender qué está pasando y suprimir el impulso decisorio hasta que la reflexión nos lleve a un estado de racionalidad que nos permita medir el impacto de lo que estamos por decidir, y recién entonces, sabiendo las posibles consecuencias (la parte beneficiosa y el costo de la decisión), tomarla.

Un párrafo de un artículo de la *Harvard Business Review* decía: "...Sin embargo, el comportamiento real de los administradores y gerentes de una organización, parece ser menos sistemático, más informal, menos reflexivo, más reactivo, menos organizado y mucho más frívolo que lo que la teoría espera que sea".

Existen muchos libros y la propia teoría de la decisión para entender los métodos posibles para hacer este análisis racional. Por eso, no voy a incorporar dichos conceptos al libro. Mi objetivo es un paso anterior, es reflexionar acerca de las situaciones concretas observadas y entender que hay que crecer en la madurez personal para poder gestionar nuestros impulsos emocionales antes de decidir. Sin la más mínima duda, les aseguro que recogerán rápidamente los frutos tanto en lo profesional como en lo personal. Comiencen a hacer este ejercicio de analizar los problemas actuales propios y de personas cercanas, retrocedan hasta el pun-



to en el cual detecten que hubo una oportunidad de tomar una decisión más pensada que haría hoy todo diferente.

Con la idea de profundizar entonces este análisis que he descrito hasta acá, me sedujo mucho entender la teoría del caos. Dado que siempre se asocia esta palabra popular con “desorden descontrolado”, si lo tomamos en su término analítico, encontramos una teoría del comportamiento de eventos en la realidad, que tiene una base lógica y matemática, totalmente aplicable a los eventos de la vida personal y profesional.

Por eso, les sugiero ver el film *El efecto mariposa* que muestra cómo una vida puede tener diferentes destinos a partir de modificar pequeñas decisiones en un momento dado.

En los siguientes párrafos analizaré esta teoría junto con el impacto en la toma de decisiones y el análisis final de los hechos bajo una mirada psicológica.

## Teoría del caos

Caos no significa desorden ni comportamiento aleatorio; son sistemas complejos “no lineales” que tienen, entre otras propiedades, un comportamiento ordenado y razonable, bajo un disfraz lleno de opuestos y un “aparente” desorden. Por ejemplo, las organizaciones y la economía son sistemas complejos y caóticos.

La alta sensibilidad a las condiciones iniciales de estos sistemas es conocida como el “efecto mariposa de Lorenz” (matemático y meteorólogo, que trabajó en este tema en la década de 1960), quien sostiene que “un aleteo de una mariposa en California puede generar un tornado en Japón”. Son sistemas irreversibles; se parte de un estado “X” y luego el sistema pasa a un estado “Y”, pero si pudiéramos ir marcha atrás, no volveríamos a “X” dado que es un sistema complejo, “tal como es la realidad” y en cada transformación se pierde información, por lo cual nunca se pueden reproducir exactamente las mismas condiciones.

Vale el conocido ejemplo siguiente: si colocamos un corcho en un lugar preciso de un río y luego verificamos varios kilómetros adelante, pasando por varias cascadas, el lugar adonde llegó dicho corcho, encontraremos que la explicación de su comportamiento para llegar a dicho lugar será lógica y fue regida por la ley de la gravedad y por distintas fuerzas; pero si hubiéramos querido predecirlo, sería imposible, puesto que estamos frente a un sistema complejo/caótico en el cual, si repetimos el experimento con otros corchos, entenderíamos que todos tuvieron un destino diferente. A esto se refiere el concepto de “sensibilidad a condiciones iniciales”: solo una condición diferente e imperceptible (una ramita, un poco menos de viento, una piedrita) cambia en forma sensible la trayectoria y sumada a otros acontecimientos imperceptibles logran un resultado final “totalmente distinto” e imposible de predecir.

Cada momento del sistema es único. Por ello, la forma de estudiar estos sistemas de comportamiento no es con modelos deterministas predecibles, sino con modelos de simulación que hacen miles de recursividades (tomar el resultado de una acción como *input* de la siguiente) y los resultados son “escenarios y tendencias” probables. De ello surge la premisa de que toda pequeña diferencia al inicio puede generar grandes e impredecibles diferencias al final, como el “efecto mariposa” –no como en los sistemas lineales, en los que cualquier diferencia al inicio es proporcional y, por lo tanto, es factible calcular la diferencia al final–.

Si aplicamos esto a las organizaciones o las personas, un pequeño cambio en una decisión inicial puede generar resultados totalmente diferentes al cabo de varios ciclos de decisiones (recursivas) en el tiempo, o sea, el resultado de cada decisión genera los datos iniciales para tomar otra decisión.

Es importante considerar que **todas** las decisiones tienen un componente de “beneficio” y otro de “costo” (algún aspecto nega-

tivo que genera, visible u oculto, aunque en el límite tan solo sea el costo de oportunidad de haber podido tomar alguna decisión mejor). En general, las decisiones que toma la gente generan rápidos beneficios y disparan en el tiempo los costos, con lo cual tienden a pensar erróneamente que el costo es cero.

Si asociamos, entonces, el concepto de “costo de la decisión” al de “comportamiento caótico”, llegaremos a un análisis muy rico y preocupante: el costo (problema, restricción, efecto negativo, etc.) de una decisión será el *input* de la siguiente y así sucesivamente en forma recursiva, de manera tal que al cabo de varios ciclos en el tiempo, pequeños costos iniciales pueden generar grandes variaciones de una situación con altos costos finales. Esto –tal como se mencionó– es explicable lógicamente una vez que sucedió, pero imposible de predecir exactamente antes, razón por la cual hay que ser muy precavidos en el análisis de costos de cada decisión por pequeños que parezcan.

Entonces, el estado de situación de una organización o una economía o una persona en un momento determinado es la consecuencia ordenada y lógica de decisiones recursivas tomadas y *los males actuales no son otra cosa que la acumulación de costos*.

Dado esto, es menester entrenar a quienes toman decisiones en su análisis y en el diagnóstico a priori de los costos futuros y ocultos (que son los más difíciles), con el fin de minimizarlos o, al menos, para saber qué es probable que suceda. Uno de los factores que mayores problemas genera en este proceso es la toma de decisiones no racionales (o sea, puramente emocionales). Desde que Goleman escribió en la década pasada el libro *La inteligencia emocional* y comenzó a expandirse, entre otros, la *Ontología del lenguaje*, mucho camino se ha recorrido, y el *coaching* personal y empresarial han dado un salto cualitativo enorme, pues los beneficios son muy grandes: “entrenar a la gente para la toma racional de decisiones, no puramente emocionales (o reducir la dosis), con el fin de bajar los costos de las mismas, lo cual influye drásticamente en mejor eficiencia en el logro de objetivos”.

Desde la visión psicológica, el hecho consumado no debería ser más que la vieja pero adecuada premisa de “hacerse cargo” de

lo que cada uno genera como adulto, dado que es una cualidad de estos decidir, por eso es importante (si uno lo desea) saber decidir mejor.

¿Será acaso esta explicación racional lo que sustenta la vieja frase popular de nuestros abuelos acerca de que “cada uno tiene lo que se merece”? (o sea, lo que fue capaz de decidir). Reflexionemos sobre cuánto mejor podrían ser hoy las cosas si fueran analizadas con otra madurez y tomáramos mejores decisiones. Si la inteligencia humana puede comprender temas realmente complejos, ¿por qué no comenzar a aplicarla en comprendernos a nosotros mismos, nuestras emociones y, entonces, poder moderarlas para beneficio de cada situación que debemos resolver? (es decir que los impulsos emocionales no nos hagan perder de vista el objetivo).

## TESTIMONIO

*Mara, 24 años, cursando las últimas materias de la carrera de Contador Público.*

### **1. Próximamente recibirás tu primer título de grado. ¿Qué sentís?**

Cuando uno comienza una carrera tiene ciertos objetivos, expectativas, y por qué no, anhelos... al llegar al final de ese recorrido creo que me sentiré satisfecha conmigo misma, de que he conseguido ser aquello que quise ser, y convertirme en lo que esperé desde el principio... pero un título no implica ser un buen profesional y estoy consciente de ello, por eso, el esfuerzo diario y el proceso de aprender jamás terminan.

### **2. ¿Cómo juega en tu opinión la relación entre la técnica pura de tu especialidad y la vida en una organización, con procesos, gente, política, etcétera? ¿Cómo ves tu futuro en estos campos?**

Obviamente, la práctica dista en su medida de la teoría... considero que los buenos profesionales se forman con la combinación justa de ambas... en mi futuro veo un aprendizaje continuo; la práctica me hace replantear el punto de vista teórico y readecuarlo a diferentes situaciones.

### **3. Ordenado según tu prioridad, ¿qué buscás hoy en un trabajo: ambiente laboral, capacitación, remuneración, experiencia, otros?**

a) experiencia, b) remuneración, c) ambiente laboral, d) capacitación.

### **4. ¿Te gustaría que alguien en la universidad te hubiese preparado o transmitido algo de lo que ves en la vida laboral real para salir mejor preparada? ¿Qué cosas?**

Me gustaría, una vez culminada la carrera, que la facultad nos proporcionara una “materia” en la que todos podamos llevar nuestras inquietudes del trabajo, en la cual lo importante no fuera la nota, ni mucho menos, sino aprender (porque aunque no queramos aceptar muchas veces el fantasma de “apruebo o no” está antes de “aprendí o no”).



# Diseño del plan de carrera

Anteriormente mencioné la necesidad de diseñar una estrategia personal de desarrollo profesional que, sin dudas, debe estar en línea con lo que se quiere para la vida en general. Este no es un tema menor, esto es, definir objetivos profesionales que estén en contradicción con la vida personal, lo que genera a corto o mediano plazo frustración y, en muchas ocasiones, tirar por la borda muchos años de sacrificios.

Mientras se está estudiando, cualquier trabajo viene bien, no importa el rubro, no importa mucho el dinero, tampoco el prestigio. En la mayoría de los casos puedo observar (y fue mi situación también) que el objetivo es poder autofinanciarse y si el trabajo tiene que ver algo con la carrera, mejor, pero no es un requisito indispensable.

Ahora bien, cuando los jóvenes se acercan al final de la carrera (podríamos decir en los dos últimos años), deben comenzar a diseñar el plan de carrera y personal. Desde ya que nada asegura que un plan se cumplirá exactamente, dado que la realidad va generando sorpresas en la vida y, en consecuencia, vamos modelándola en el hacer cotidiano. No obstante, tener un plan director será fundamental para concentrar los esfuerzos y decisiones hacia él.

En este estadio de la carrera, el objetivo debería ser estar en un trabajo que permita acumular experiencias “acordes” con el plan de desarrollo que se ha delineando para el futuro. Y, como se anunció, estos lineamientos parten de definiciones personales que van más allá del trabajo.

Es entonces cuando sostengo que es fundamental un espacio de reflexión personal muy profundo (con o sin diván/psicólogo mediante) para ir definiendo –el tan simple ejercicio de escribir, pero difícil de establecer–: “qué quiero hacer de mi vida profesional en concordancia con mi vida personal”. Aunque los sorprenda, he escuchado y participado en charlas con alumnos que, pese a que comparten muchos años juntos en la misma universidad, esperan cosas absolutamente disímiles tanto de la vida como de la profesión.

Están aquellos que quieren “un título” (casi podría uno intuir que es lo mismo si fuera de veterinario, de licenciado en economía, pasando por ingeniero agrícola o traductor público de francés) para cumplir con la promesa a sus padres, que después de todo, buscarán la forma de que el nuevo graduado viva y trabaje bien, sin importar si es o no en su profesión, pues tienen los medios familiares para hacerlo.

Luego están quienes, en el otro extremo, tienen la meta (¡y no dudan!) de ganar el premio Nobel en su temática o destacarse dentro del máximo nivel internacional (la verdad es que me llena de entusiasmo escucharlos, aunque espero que no se frustren si llegan al segundo o tercer puesto dentro de los mejores, aunque no alcancen todos el primer lugar). Retomando otra frase de **Bill Gates**: “No trates mal a los *nerds* de tu clase [jóvenes fanáticos solamente del estudio]. En el futuro serán tus jefes”.

Por último están (me sumo entre ellos en mi pasado) los que desean cumplir su vocación, trabajar en lo que les gusta, vivir bien de ello, trabajar con dedicación para realmente ser “muy buenos” en lo suyo, compartir sus experiencias con otros que se estén formando y además hacer otras cosas para disfrutarlas, como mucha gente hace: tener pareja, hijos, amigos, hacer deportes y cosas por el estilo que los seres humanos ejercitamos.

## Elegir un camino

Con este panorama se van planteando las primeras bifurcaciones de los caminos posibles, sin hacer un juicio de valor sobre cada



uno. Elegir es lo mismo que descartar otras posibilidades, tal como vimos en el capítulo vinculado con la toma de decisiones. Los impactos futuros de cada pequeña decisión del presente serán muy importantes, con lo cual vale la pena analizar desde todas sus aristas cada decisión frente a los diferentes caminos.

Sin duda, cualesquiera de las tres posibilidades mencionadas requiere diferentes cuotas de sacrificio y costos que se debe estar dispuesto a afrontar. Cuando digo “costos”, me refiero tanto a costos económicos como de oportunidad, o sea, cuántas cosas estoy dispuesto a dejar de hacer con el fin de realizar lo elegido.

A este último punto de los “costos” es fundamental dedicarle mucho tiempo para, realmente, tomar una decisión con claridad y cabal conocimiento de lo que vendrá. Puede ser muy frustrante –y lo veo a diario– que llegue el arrepentimiento sobre una elección, cuando ya se está en el medio del río, ya sea haciendo un posgrado, trabajando en alguna beca en el exterior, en la mitad de un emprendimiento propio, etc., y normalmente lo escucho cuando “pongo la oreja” con el fin de contener y aconsejar al joven en dicha situación; es algo así como: “no creí que iba a ser tan duro, pensaba que me podía bancar la situación”. Por eso, la recomendación de origen acerca de reflexionar sobre uno mismo –qué quiero– y cuántos costos de vida estoy dispuesto a afrontar.

Otro eje para reflexionar –complementario al ya descrito– es el análisis y descubrimiento de los valores y convicciones personales, junto con las “capacidades emocionales” para entender en qué tipo de organización y tarea estaré más cómodo y podré desarrollar mejor mis capacidades.

Esto significa que más allá de los conocimientos y gustos relativos a determinados temas técnicos, el desarrollo cotidiano de la profesión estará dado en un cierto contexto que en general presenta variables de comportamiento (no técnico) homogéneo, o sea, son paradigmas de situaciones laborales.

Es totalmente diferente trabajar bajo relación de dependencia que en forma independiente, por contratos para proyectos

específicos, en un emprendimiento empresarial a riesgo y varias otras opciones. La clave está en determinar cómo es cada uno en cuanto a sus diferentes aristas. Analicemos el siguiente cuadro.

**Algunas preguntas que deberían responderse son:**

- ¿Me siento cómodo recibiendo órdenes de otra persona en forma cotidiana?
- ¿Prefiero que me designen objetivos y luego me dejen actuar solo?
- ¿Estoy a gusto trabajando solitariamente en un tema puntual?
- ¿Me sale bien coordinar y motivar a otros para que trabajen?
- ¿Me gusta tener la responsabilidad de liderazgo?
- ¿Me genera más adrenalina asumir desafíos riesgosos?
- ¿Estoy dispuesto a arriesgar tiempo y dinero en un emprendimiento?
- ¿Me siento cómodo en grandes organizaciones con procesos muy pautados?
- ¿Necesito desarrollarme en contextos más pequeños para poder desplegar mejor mi creatividad en la tarea profesional?

## Descubrir las respuestas

Podría seguir con varias preguntas más, pero ya se entendió el sentido de este tópico a reflexionar. Descubrir las respuestas es algo clave para poder tomar decisiones con mayor probabilidad de éxito. Evidentemente, algunas preguntas pueden no tener una respuesta ahora y, entonces, el trabajo será buscarla: ya sea transitando alguna pequeña experiencia para ver cómo se siente o acercándose a otros que hayan decidido dicha opción, para palpar de cerca cómo es.

En mayor o menor medida todos hacemos un ensayo al menos con los modelos más conocidos hasta que logramos dar con el que mejor nos cae. Es inevitable ensayar y fracasar para volver a ensayar; es parte de la maduración. Obviamente si uno está avisado, mejor, porque eso ayuda a reconocer con antelación la situación y modificar el plan más rápidamente.

Como la realidad es más compleja e inestable que la teoría, analizar experiencias es una actividad muy enriquecedora. En el libro anterior postulé como frase de cabecera la siguiente: “Aprenda de los errores de otros, usted nunca vivirá lo suficiente para cometerlos todos por sí mismo...”. Dado que este es el objetivo de estas páginas, analizaré las principales variables a considerar –basado en casos de la realidad– en las diversas alternativas que surgen de las preguntas recientemente mencionadas.

### **Algunos escenarios de ejemplos:**

1. Trabajar como profesional independiente
2. El emprendimiento empresarial propio
3. Trabajar en una Pyme
4. Trabajar en una gran organización
5. Trabajar en una consultora
6. Estudiar un posgrado

Estos escenarios son las primeras ramificaciones posibles (las más comunes) que, en general, se presentan para el joven profesional y es fundamental, para hacer una buena elección, tener presente algunas consideraciones que muchas veces son obvias una vez que sucedieron, pero no tanto cuando hay que elegir con argumentos y no solo por azar.

#### **1. Trabajar como profesional independiente**

Sin dudas, para muchos profesionales, el hecho de trabajar en el tema que les gusta, con libertad de horarios, gestionándose a sí mismos, organizando sus vacaciones cuando quieran, relacionándose con las personas que más les gusta, sin límites para poder esforzarse más y ganar mayor cantidad de dinero, etc., es un esce-

nario muy tentador. Dado que es una elección muy buscada, y no en pocas ocasiones, no se logra lo que se esperaba. Le dedicaré un análisis pormenorizado.

Lamentablemente, el inconsciente colectivo asume que ser un profesional independiente es sinónimo de gozar de todos los placeres anteriormente mencionados. La realidad es que para llegar a dicho estado (desde ya que se puede) debe pasar mucha agua bajo el puente y mucho sacrificio laboral y personal. Para trabajar bajo esta modalidad la clave es tener clientes que quieran contratar nuestros servicios y pagar gustosos por ello. Esta afirmación encierra dos grandes desafíos que sustentan esta modalidad: el primero es que los servicios realmente sean útiles y de valor agregado para los clientes, y el segundo es conseguir los clientes.

### 1.1. Servicios profesionales con valor

Si vamos a sustentar nuestra vida profesional en esta modalidad es clave que diseñemos un servicio del mayor valor agregado posible para el cliente. En la medida en que el servicio ofrecido se convierta en un *commoditie* (algo que se puede comprar a cualquiera con la misma calidad y está disponible en el mercado), el precio que puede obtenerse por ello es mucho menor, por ejemplo, liquidar impuestos sencillos para un contador, realizar búsquedas de personal de baja calificación para un consultor de RRHH, instalar una computadora personal en una red simple para alguien de sistemas, etcétera.

Por lo tanto, el mayor desafío es diseñar un servicio/producto que contenga un diferencial que lo convierta en único o en poco ofrecido en el mercado. Para lograr esto hay que pensar el servicio como un producto, debe ser muy útil, fácil de entender, con un formato atractivo, un alcance definido, un precio determinado, una forma de pago pautada, etcétera.

Todo lo dicho se nutre de que el servicio contenga un real valor agregado que pueda ser valorado y visible por el cliente. Aquí es donde se genera una pregunta difícil para los lectores: ¿tiene un joven profesional la experiencia y los conocimientos para

poder brindar un servicio de estas características? Cada uno elaborará su propia respuesta, pero en lo personal creo que no, lo cual no invalida el ejercicio como profesional independiente con otras alternativas.

El ejercicio de la profesión independiente tiene formatos pre-determinados en diversas especialidades (no es lo mismo un médico que un contador) pero, en términos generales, esbozaré algunos.

**TERCERIZACIÓN.** Se trata de ejecutar actividades operativas “permanentes” en forma externa, dado que la organización cliente no desea realizarla con sus empleados, por ejemplo, liquidaciones de sueldos, realización de encuestas de opinión, capacitación, diseño de planos, programación de computadoras, etcétera. En esta modalidad se establece un contrato por un tiempo determinado, con un volumen establecido de trabajo (por ejemplo: un año con posibilidad de renovación para liquidar cincuenta sueldos mensuales) y un conjunto de factores de cumplimiento que garantizan un mínimo nivel de calidad del servicio, a los cuales está sujeto el pago del servicio y, en algunos casos, con descuentos por multas de incumplimiento que se liquidan mensualmente. Claro que existen otras formas, hasta la posibilidad de que un estudio profesional disponga *on site* una persona *full time* en el domicilio del cliente para ejecutar el trabajo allí.

**CONSULTOR.** Esta actividad es un servicio que implica la transferencia de conocimientos y experiencias de un profesional especialista en una temática a un cliente. Normalmente, el ciclo de trabajo de consultoría involucra: realizar un relevamiento de la situación actual del cliente en dicha temática y la situación esperada a la cual aspira, analizar en detalle las alternativas de solución para cubrir el *gap* (diferencia) entre esas situaciones, considerando los costos, beneficios y riesgos de cada una, colaborar con los criterios para la toma de decisiones, diseñar en detalle la metodología y el proyecto de implementación de la alternativa elegida y, en muchos casos, también dirigir o asesorar a quien comande la ejecución del proyecto.

Por supuesto que puede haber consultorías parciales de una etapa en particular. Lo fundamental de esta actividad es que el consultor es llamado por su reconocida *expertise* en la temática y la experiencia acumulada, lo cual garantizará al cliente reutilizar experiencias y transitar por el mejor camino hacia una solución. En general, el consultor independiente viene de trabajar en firmas consultoras o de tener muchos años de experiencia en empresas con determinada especialidad. Es una tarea de alto valor agregado. Para realizar este trabajo es fundamental tener en claro que existen dos componentes del servicio: el primero es el contenido de la tarea profesional y, el segundo, es la relación de confianza y colaboración que debe establecerse con el cliente para que todo funcione. Siempre el ejecutivo de la empresa es quien toma las decisiones; el consultor propone y, eventualmente, puede influenciar en la medida en que sea capaz y creíble.

*COACH.* El *coaching* es una relación que se establece entre dos personas. El *coach* facilita el camino hacia el cumplimiento de objetivos de la otra persona mediante formación, enseñanzas personalizadas, descubrimiento de barreras emocionales que debe despejar, generación de confianza, transmisión de métodos para entender situaciones complejas y distinguir lo que realmente importa resolver para apuntalar un objetivo, entender a las otras personas, etcétera. O sea que es una tarea muy personal que no solo requiere por parte del *coach* conocimientos técnicos, sino también, fundamentalmente, conocimientos psicológicos y capacidad de empatía para poder contener y ayudar a avanzar al otro en hacer lo que hay que hacer, en lugar de buscar razones para justificar que no se hagan. Sin duda es una actividad que está teniendo mucho crecimiento en el mundo empresarial, pues colabora con el desarrollo pleno de las potencialidades buscando la realización personal, pero requiere de muy alta formación y mucha experiencia de vida.

**LOCACIÓN DE OBRA.** Este tipo de contratación para el ejercicio profesional reside en un contrato por una “obra” única (producto entregable o servicio terminado) que sea medible y audita-

ble, en un plazo determinado, con una calidad acordada, que el profesional en cuestión deberá entregar. Por ejemplo: el diseño y programación de un software, una auditoría con un informe final, el diseño de un plano, etcétera. Los pagos se realizan por el porcentaje de avance real de la obra, con un método de medición previamente acordado entre las partes. Es muy habitual que los contratos por consultorías se hagan bajo esta modalidad de obras, pero también puede haber obras que contengan otros componentes, además del servicio puro del profesional (por ejemplo, a un profesional lo contratan para diseñar una campaña de marketing, que deberá presentar con los productos tangibles que la componen, con lo cual la obra completa no solo es el diseño, sino además la producción de un video publicitario, un folleto, entre otros elementos, para lo cual tuvo que adquirir insumos y subcontratar a terceros, como parte del trabajo encomendado).

**LOCACIÓN DE SERVICIO.** Este tipo de contratación para el ejercicio profesional reside en un contrato por la prestación de un servicio determinado durante un período de tiempo, con un cierto pago convenido (por ejemplo, mensual), independientemente de que la obra en la cual se trabaje esté finalizada o no lo esté. La contratación es por un cierto tiempo y el riesgo es de quien contrata.

### Modelar la alternativa

El futuro profesional independiente deberá modelar para cada especialidad la alternativa (o una combinación de varias) de acuerdo con sus habilidades, conocimientos y según en cuál se sienta más cómodo, desde lo personal, al ejercerla. Desde ya que esta decisión estará influenciada por las posibilidades del mercado.

En algunas de ellas, tales como consultoría de alto nivel, *coaching* o locación de obras complejas, el profesional que se contrate para ello deberá tener mucha experiencia y conocimientos acumulados a los largo de muchos años, para poder brindar un servicio de excelente nivel y valor para el cliente. Por esto decía-

mos que el joven profesional no está en condiciones de ofrecer de entrada este tipo de servicios de alto valor.

Sin embargo, si su vocación se vincula con trabajar en esta modalidad independiente desde temprana edad, podrá armarse un plan para ir creciendo en *expertise*. Una alternativa es comenzar a ofrecer aquellos servicios de bajo valor agregado que mencioné al principio, los que, aunque con baja rentabilidad, le permitirán ir asentándose durante los primeros años y generando una red de clientes. Con esa base y en forma creciente irá agregando servicios y clientes más sofisticados.

Una alternativa es realizar trabajos para otros profesionales y estudios de envergadura. Bajo esta segunda forma, con los años, irá acumulando un *know how* muy específico en diversos temas, que luego modelará en forma personal y podrá comenzar a armar su cartera de clientes de alto valor.

La alternativa de trabajar para quienes poseen mayor experiencia y de hacerlo durante un período (sin ser empleados, si no estaríamos en la opción descripta de trabajar para una consultora, que también es válido como alternativa antes de ser independiente), se puede plasmar en contratos de locación de servicios (ya sea por una cantidad de horas, semanas, meses) para proyectos determinados que el contratante tenga. De alguna manera, esto puede ser asemejado con una pasantía en la que se adquiere experiencia durante un período específico.

El trabajo por proyectos es muy común hoy en día y “se entra y sale” con facilidad en la modalidad de contratación. Es muy provechoso comenzar con perfiles *juniors* y transitar el espinel hasta llegar a perfiles *seniors*.

En la segunda parte del libro se puede analizar en detalle lo que significa en la actualidad la técnica de gestión de proyectos y el rol del gerente de proyectos (*Project Management* –PM–), tan difundido mundialmente como especialidad.



## TESTIMONIO

*Ignacio, 25 años, cursando las últimas materias de la Licenciatura en Recursos Humanos.*

**1. Próximamente recibirás tu primer título de grado, ¿qué sentís?**

Estoy contento y con muchas expectativas de poder seguir trabajando en recursos humanos y crecer como profesional.

**2. ¿Cómo juega en tu opinión la relación entre la técnica pura de tu especialidad y la vida en una organización, con procesos, gente, política, etcétera? ¿Cómo ves tu futuro en estos campos?**

Creo que estoy pudiendo aplicar conceptos técnicos vistos en la práctica; pero es claro que los sucesos en lo cotidiano son dinámicos y flexibles, así que tengo que aprender a asociar lo teórico con lo práctico.

**3. Ordenado según tu prioridad, ¿qué buscás hoy en un trabajo: ambiente laboral, capacitación, remuneración, experiencia, otros?**

- Ambiente laboral
- Hacer experiencia
- Capacitarme
- Remuneración

**4. ¿Te gustaría que alguien en la universidad te hubiese preparado o transmitido algo de lo que ves en la vida laboral real para salir mejor preparado? ¿Qué cosas?**

Me gustaría que a los conceptos teóricos, los profesores los asocien con ejemplos diarios. En el caso de comunicación interna, planes de capacitación, etcétera.

**5. ¿Ahora qué sigue: trabajo, maestría, posgrado, especialización, acumular experiencia? ¿Cuál es tu prioridad? ¿Otro comentario?**

Mi idea es seguir en mi trabajo, cambiar en uno o dos años por otro puesto y a lo mejor, entonces, hacer un posgrado.

## 1.2. Conseguir clientes

Una vez definido el servicio, el gran desafío es conseguir los clientes que quieran comprarlo. Esta es una faceta “clave” del profesional independiente –debe ser muy bueno vendiéndose a sí mismo–; si no, lo mejor será buscar un buen trabajo en relación de dependencia. En general, las palabras marketing y venta pueden representar para algunas personas algo no muy bueno, seguramente por las experiencias que todos alguna vez tuvimos, en las que nos vendieron algo que realmente no nos sirvió. Pero, en un profesional, estas palabras deben ser bien vistas si están enmarcadas en un comportamiento honesto y ético. Darse a conocer y poder convencer a otro de cerrar un acuerdo comercial en el que se contrata para algo en especial, no solo es bueno, ético y útil para quien compra, sino que es fundamental para sostener el ejercicio en esta modalidad independiente. Lo que hay que respetar (sí o sí) es no mentir y cumplir con lo pactado y ofrecido.

Los canales para poder encauzar el marketing profesional son múltiples y hay mucho escrito sobre el tema, pero –fundamentalmente– quiero destacar que es necesario: disponer de una carpeta de presentación de los servicios ofrecidos, un listado de clientes de referencia, el CV y los antecedentes profesionales y académicos. También una página web, envío de e-mails de presentación del servicio, envío de marketing directo por correo, invitaciones a conferencias y charlas acerca de la temática o de la especialidad, etc., siempre en el marco de la difusión de lo que el profesional hace.

Todos estos elementos y canales para hacer marketing de servicios deben estar apoyados en una herramienta fundamental, que es la más eficiente: la “red de contactos”. Se comienza con media docena y a medida que pasan los años, se debe ir incrementando y cuidando como si fuera una joya de la abuela. Clientes, colegas de otras especialidades, empresarios, académicos, gerentes, etc., más todos los referidos y conocidos de cada una de las categorías mencionadas, que se pueda sumar como contactos, a quienes sea factible visitar, presentarnos, dejar una carpeta con datos personales y mantener una relación a largo plazo de cooperación.

La red de contactos, junto con la buena reputación que el profesional adquiera por los trabajos realizados, serán sin duda los elementos indispensables para poder vender a nuevos clientes. Se trata de una actividad proactiva y no hay que conformarse con el deseo de ser contactado por la recomendación de alguien.

Como se podrá observar, el trabajo del profesional independiente es arduo y, al menos, tendrá que ejercer cuatro roles y responsabilidades distintas:

**RELACIÓN, MARKETING Y VENTAS.** Como ya definí, deberá asignar parte de su esfuerzo diario a generar nuevas relaciones, armar actividades de marketing y tener reuniones de venta, realizar presupuestos y hacer el seguimiento hasta cerrar el trato comercial y profesional. Este grupo de tareas es de fundamental importancia para darle continuidad al trabajo y establecer bases sólidas para seguir cosechando clientes. Estos deben sentirse “comprendidos” por el profesional que les presta servicios; se ingresa en un plano de sintonía personal en el que juega el flujo de confianza. Para lograrlo, una habilidad fundamental del profesional es la empatía, o sea, entender cómo siente y piensa el otro. A partir de allí se podrán esbozar relaciones fuertes y útiles que sin duda finalizarán en ventas de servicio.

**PRODUCCIÓN DEL SERVICIO PROFESIONAL.** Desde ya es el centro de la actividad: ejecutar las habilidades profesionales para realizar el trabajo y agregar valor para los clientes con el objetivo de obtener un alto grado de satisfacción de ellos, elemento que luego será un insumo para el proceso de captación de nuevos clientes. El cierre de cada trabajo deberá ser de alto nivel profesional, con la correcta comunicación al cliente de los logros obtenidos y dejar las bases sentadas para, eventualmente, continuar con otra contratación con el mismo cliente.

**ADMINISTRACIÓN.** Sin dudas hay que hacer esta tarea que, cuando el profesional está solo, no tiene más opción que ejecutarla. Implica hacer los presupuestos, archivarlos, hacer los contratos con los clientes nuevos, facturar todos los meses, realizar acciones de

cobranzas, manejar los bancos, pagar gastos, actualizar la contabilidad y registrar todos los movimientos internos de fondos de la actividad, teniendo control preciso de los retiros de honorarios e inversiones necesarias, que será una medición de cómo va la actividad.

**INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN.** Para poder seguir creciendo en las capacidades profesionales será fundamental conceptualizar cada experiencia de trabajo realizada, entender cuáles temas pueden ser mejorados en el futuro en otros clientes, estudiar las novedades y tendencias que se publican en cada tema, investigar nuevas metodologías, asistir a congresos y todas aquellas actividades que hagan al desarrollo profesional “continuo”, pues es la única herramienta para mantenerse al día en esta actual sociedad del conocimiento. Para muchos de nosotros, la docencia universitaria, también es otra posibilidad de crecimiento y satisfacción, que cierra el círculo que se inicia con la práctica profesional, pues se vuelve a la práctica luego de investigar, reflexionar y estudiar, con nuevas ideas para aplicar.

La gestión del tiempo es una habilidad fundamental, pues se debe poder realizar los cuatro roles eficientemente y, además, seguir creciendo. En este crecimiento, se dará la posibilidad de tomar colaboradores o asociados, con el fin de separar un poco algunas responsabilidades y poder crecer en volumen de clientes. En otro orden, los honorarios, además de estar alineados con el mercado, deben tener una composición que cubra bien los costos de las horas no facturadas. Supongamos que, de los cuatro roles, al de Producción del servicio profesional, se le asigna un 50% del tiempo, lo que significa que la tarifa a cobrar será por cuatro horas diarias de trabajo al cliente, pero, asimismo, que debe cubrir los costos de ocho horas del profesional, más los costos de infraestructura proporcionales si los hubiere (oficina, teléfono, etcétera).

Este cálculo de costos y precios es fundamental, pues la unidad (muy utilizada) de valor “hora profesional” (que luego se puede traducir en un abono mensual), tiene todos estos componentes de costos involucrados, y luego debe quedar la rentabilidad neta, que será el honorario que el profesional retire por mes. A su vez, se espera que por el riesgo asumido en trabajar en forma independiente, sin

seguridades, dicho retiro sea mayor que lo que ganaría el mismo profesional haciendo un trabajo similar en relación de dependencia.

### Habilidades necesarias

Por todo lo dicho, las habilidades necesarias y el tipo de personalidad adecuada para ejercer la actividad independiente son particulares y deben ser analizadas por cada uno antes de embarcarse en ello. Como se puede apreciar, hay que saber negociar, administrar, organizar el trabajo propio y ajeno, producir el servicio y estudiar permanentemente para mejorarlo, relacionarse positivamente con personas, capacidad para resolver conflictos propios de la actividad con diferentes interlocutores, asumir riesgo, pues nadie brinda la seguridad de cobrar a fin de mes, etcétera. Como contrapartida, si se realizan bien todos estos tópicos durante algunos años, se puede llegar a una situación muy buena tanto en satisfacción personal, prestigio como en rentabilidad.

En la segunda parte del libro se estudian, en el capítulo **Gestión de la realidad**, muchas de estas habilidades necesarias.

Si todo va bien y el crecimiento de la cantidad de clientes y trabajo pasa a ser una realidad, entonces será el momento de plantearse la necesidad de crecer en cuanto a infraestructura y colaboradores. En este punto se presentarán nuevos riesgos y se necesitarán nuevas habilidades, pues se va pareciendo más a tener una Pyme que a ser un profesional independiente. Será necesario considerar este crecimiento como un emprendimiento, con todas las características que se describirá en este escenario. Hoy en día existen estudios profesionales (abogados, contadores, arquitectos) que llegan a tener más de docientas personas trabajando. Sin llegar a este tamaño, gestionar un estudio con quince colaboradores, ya es una empresa en sí misma. Como hemos dicho en varias oportunidades, ninguna alternativa es buena o mala; lo importante es conocer cómo son las variables que la componen y cuáles son las habilidades propias (técnicas y emocionales) para manejar dichas variables, y si en ese escenario se encontrará satisfacción a nivel personal y del plan de vida pensado.

## 2. El emprendimiento empresarial propio

Muchos jóvenes profesionales sueñan con el emprendimiento propio. Defino este concepto como crear y mantener vivo un nuevo negocio que funcione cumpliendo las expectativas del plan que le dio origen. Como se aprecia, hay muchas variables a analizar. En principio, un negocio es una actividad que satisface a un segmento del mercado que está dispuesto a pagar por un determinado bien o servicio y dicho pago satisface la ecuación costo/beneficio de quien vende dicho bien o servicio. Estos pueden ser fabricados o provistos directamente por quien los vende o no. Por ejemplo, una agencia de turismo es un negocio dirigido a un segmento particular de mercado y todo lo que vende se lo compra a otros (hoteles, excursiones, viajes en avión, etc.), su *core business*, o sea, el corazón de actividad y el valor agregado propio por el cual los clientes van a comprar a dicha agencia es la muy buena integración de los componentes, que arman una oferta de turismo, y el nivel de atención y resolución de todos los temas en forma única por parte de la agencia sin pasarle todos estos inconvenientes al cliente final.

No tener claro muchos de los conceptos que componen un emprendimiento y el rol del emprendedor es el principal motivo por el cual el 80% de dichos emprendimientos muere antes de los cinco años, sin haber cumplido el objetivo original que les dio nacimiento (el 40% muere en el primer año). Lo primero a tener muy claro es “qué espero del emprendimiento”. Bien puede ser que el objetivo sea poner en marcha un negocio que rinda los dividendos esperados en términos de rentabilidad, pero que no ocupe tiempo personal para su atención. Ese es el rol del accionista inversor: por ejemplo, construye canchas de tenis juntamente con otro socio inversor cuyo trabajo será administrarlas, por el cual tendrá un sueldo que será un costo de la actividad. En este caso, el emprendimiento para el inversor accionista que no trabaja es hacer rendir una inversión monetaria.

Como alternativa se puede tomar el segundo rol descripto: el inversor accionista, además, trabaja y cobra un sueldo por ello proveniente de la propia actividad. En este caso, el accionista que también administra las canchas durante nueve horas diarias tuvo

otro objetivo adicional con el emprendimiento, ¡se consiguió un trabajo! En la mayoría de los casos, esta es la alternativa buscada, pero no siempre el emprendedor tiene claro –cuando está planificando el emprendimiento– los roles y la retribución esperada por cada rol (trabajador, accionista).

Por último, están los que pretenden crear una empresa a partir de un embrión que es el emprendimiento (existen otras formas de comenzar una empresa, pero ahora interesan las que nacen de emprendimientos). En general, este proceso de evolución requiere pasar por diversos estadios de madurez, tanto del negocio como del emprendedor, a lo largo de varios años. Verse como empresario es aceptar un rol totalmente diferente al emprendedor que hace los trabajos por él mismo. El emprendedor empresario (aunque nazca con un pequeño negocio), desde muy temprano va teniendo claro que su función y responsabilidad es “hacer crecer el negocio”, para lo cual debe ir diseñando y poniendo en marcha estructuras en su organización, para que “otros” hagan el trabajo y su tiempo lo dedique a gestionar –hacia adentro de la organización– el cumplimiento de objetivos y la racionalidad de administración de recursos, y hacia afuera de la organización, la relación con el mercado, aliados estratégicos y la detección de nuevas oportunidades a capitalizar por la empresa. En este caso, “otros profesionales” trabajarán para el emprendedor, quien deberá tener en claro cuáles son las expectativas de ellos; vale entonces lo que se verá en el ítem “trabajar en una Pyme”.

El fundador de IBM, Tom Watson, decía en sus comienzos que si IBM quería ser una gran empresa debía comenzar trabajando con un modelo como si lo fuera. Esto significa que la forma que va tomando la organización desde el inicio (aunque sea pequeña), debe estar totalmente alineada con la visión que el emprendedor tiene de la empresa final que desea. Al fin y al cabo el proceso de creación se hace dos veces, primero en una visión mental y luego en la realidad.

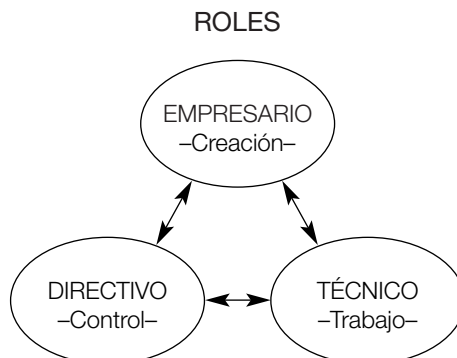
Pensar la organización en torno de las personas es lo común al principio; el desafío es pensar la organización alrededor de las funciones y procesos. Armar el organigrama desde el comienzo, asignar gente a funciones (aunque en su primera versión tres personas

ocupen los diez casilleros existentes, desarrollando cada una, evidentemente, más de una función) y luego pensar los mecanismos para ir sustituyendo las funciones en nuevas personas, a medida que el negocio crezca, para que los emprendedores puedan ocupar las funciones directivas, que son las que marcarán el rumbo futuro.

### El trabajo técnico y el trabajo de gerente

Los mayores errores en este tema se cometen al no distinguir entre el trabajo técnico-profesional de un emprendimiento y el emprendimiento basado en trabajo técnico-profesional. Si no se diferencia esto, el profesional irá a su emprendimiento a “trabajar en lo técnico” y no a “gerenciar el emprendimiento”. Es totalmente falso que una persona, por ser una experta en un tema específico, esté habilitada para gestionar un negocio sobre dicho tema. El desafío es hacer que el negocio funcione, independientemente de los mecanismos múltiples existentes para ejecutar con calidad el trabajo técnico.

Sobran ejemplos de excelentes médicos que se ponen pequeñas clínicas y las funden, grandes deportistas que ponen cadenas de negocios de deportes y quiebran, excelentes actores y directores que fracasan al poner un teatro, etcétera. Cuando no queda claro esto, en lugar de disfrutar del emprendimiento, al tener total independencia para manejarlo, se termina usando veinte horas diarias (de penuria), solo para mantenerlo a flote.





Los tres roles a ejecutar en una organización son llevados a cabo por diferentes personas. Lo que hace una situación particular y desafiante es que en el caso de un emprendedor, en sus comienzos, los tres roles deben ser ejecutados por la misma persona, quien deberá hacerlos posicionándose en diferentes estadios con distintos objetivos cada uno.

De todos estos análisis, entonces, surge el plan de origen que armará el emprendedor. Claro está que si desconoce qué quiere hacer de su vida y cuáles son sus habilidades el camino que tome tendrá un alto riesgo de frustración. Definido el plan global de origen del emprendimiento, vale destacar que es necesario tener un plan detallado del negocio en el cual se proyecten y se hagan explícitos temas críticos. A saber:

- Productos y/o servicios a ofrecer.
- Costos de producción y/o adquisición inicial.
- Mercado al cual va dirigido.
- Medios para llegar a dicho mercado.
- Costos de marketing/difusión inicial.
- Costos de infraestructura inicial.
- Costos de operación del emprendimiento en régimen.
- Ventas pronosticadas por períodos.
- Capital total inicial de inversión.
- Flujo de ingreso del capital en el tiempo.
- Resultado operativo del negocio proyectado por períodos.
- Punto de equilibrio de flujo de fondos en el tiempo.
- Rentabilidad prevista en el primer y segundo años.
- Tiempo de recupero de la inversión.
- Aseguramiento financiero de retiros de fondos por parte del emprendedor (si va a vivir de ello).
- Necesidades financieras a corto y mediano plazo.
- Plan de contingencia por si falla algún pronóstico (en negativo).

¿Difícil, no?

Seguro, pero si no se hace como mínimo este ejercicio, más que un emprendimiento, es un juego de ruleta rusa con la inversión y la salud mental del emprendedor. Para poder hacer este plan es fundamental invertir tiempo previo en investigar el mercado y emprendimientos similares. Hay que tener elementos de alto grado de credibilidad para armar el plan de negocios. Lamentablemente, en los últimos años he visto docenas de casos en los que es un placer leer el plan de negocios, cuyos cálculos dan fantásticamente, pero que al concretarse, transcurrido un año, están en bancarrota.

“El síndrome del Excel”

Sin que Microsoft tenga responsabilidad en ello, la planilla de cálculo funciona tan bien que todas las multiplicaciones las hace perfectamente. Es más, con solo cambiar alguna celda y definir que se le venderá al 5% de la cartera de *prospects* (posibles clientes), en lugar del 3% que era el valor anterior, los maravillosos cálculos mostrarán un emprendimiento tan rentable, que el emprendedor no sabe cómo gastará tanta rentabilidad. Por eso es fundamental la investigación previa, para moverse en terrenos conservadores y factibles a la hora de planificar y luego comenzar con el emprendimiento. Por ello, a esto lo denomino “El síndrome del Excel”.

El eje principal del emprendimiento para su creación es tener claro y corroborado el *core business*, o sea, el corazón que da origen a que este producto o servicio sea requerido y comprado por los clientes. Habrá que grabar esta palabra en el espejo, para que exista emprendimiento, deben existir “clientes”.

Si no surge de forma evidente y puede ser comprobado con algún tipo de sondeo previo que el centro del emprendimiento es realmente de un “valor agregado” para un cliente y tiene algún factor diferencial que lo hará elegible en relación con otras opciones del mercado (ya instaladas), entonces el fracaso estará a la vuelta de la esquina. Las suposiciones son el peor enemigo.

Dado lo expresado en este apartado, para encarar la puesta en marcha de un emprendimiento es importante tener claro que las

nuevas responsabilidades y habilidades estarán en realizar eficientemente la gestión económica y financiera, la administración, las compras, las ventas, las entregas, el manejo de empleados y contratados, la supervisión a tareas de otros, la motivación, los conflictos cotidianos que apareja la realidad, etcétera.

Por eso, el autoconocimiento personal, el planteo de objetivos claros de vida, saber qué se espera del negocio y otros temas ya tratados, serán clave para elegir llevar adelante un emprendimiento. Entre los casos que llegaron a tener éxito, puede observarse que algunos tienen carácter innato de emprendedores y otros, sobre la base de algunas capacidades básicas personales, han aprendido y desarrollado las habilidades faltantes. Es una conjunción de las dos cosas.

Realmente deben estar convencidos de que emprender es una elección, o sea, algo que uno está dispuesto a afrontar aunque existan otras opciones más “tranquilas”. No es el resultado final el único incentivo, sino que debe ser muy satisfactorio el recorrido del camino, la total predisposición a saltar numerosos obstáculos que se presentarán y sin embargo mantener el entusiasmo del día a día en la creación que se está llevando adelante.

### 3. Trabajar en una Pyme

Las características del contexto en el cual se desempeña quien trabaja en una Pyme tienen particularidades que requieren otro tipo de competencias y rasgos de personalidad que el de trabajar en grandes empresas.

Lo que hay que considerar es que en la Argentina (y también en Latinoamérica), el porcentaje del empleo que brindan las Pymes en relación con el empleo total, oscila en un 80%, a diferencia de países de Europa en los que el trabajo en Pymes está en un rango del 40%. Esto significa que si el joven profesional comienza a “comprender” cómo funciona una organización de estas características (muy diferente a las grandes organizaciones) y además le toma cierto aprecio a este modelo, sin dudas tendrá grandes posibilidades de progreso y desarrollo profesional, en diversas áreas.

Una característica de trabajar en este modelo de organización es la posibilidad de tener amplia llegada a los máximos ejecutivos de la Pyme (donde muchas veces serán los dueños) y desarrollar entonces una labor, tanto de asesoramiento con iniciativas creativas muy útiles para la empresa, como también en muchos casos de liderazgo de ellas para llevarlas a la práctica (dado que existen menos niveles de supervisión y recursos que en una organización grande, para poder delegar).

En general, adonde mayores posibilidades se abren en cuanto a la incorporación de profesionales con diversos fines es en empresas medianas (organizaciones que tienen entre 10 a 150 empleados, según el rubro, y una facturación anual sostenida y con crecimiento en los últimos años de la organización, juntamente con una visión optimista tanto de su mercado local como exterior para los próximos años). Este tipo de organizaciones tienen un plan de crecimiento (no del todo orgánico y planificado) y una medida adecuada para que puedan profundizar la incorporación de nuevos modelos organizacionales, tanto a nivel del organigrama, responsables de áreas, procesos de trabajo estandarizados, gestión de calidad, gestión presupuestaria, control de la producción, investigación y desarrollo, y un conjunto de prácticas que son del quehacer profesional en las diversas especialidades.

### Todo por hacer

La gran diferencia que mencioné con relación a las grandes empresas es que aquí está todo por hacerse, lo que significa que hay espacio para desarrollar cualquier innovación o mejora en los 360° que rodean al profesional. Esta situación trae aparejada o bien una gran oportunidad, o bien una gran frustración. Depende de cómo se vea dicha situación y eso a su vez se encuentra subordinado, básicamente, a las competencias personales y a la formación del profesional para encarar este tipo de desafío, que trae consigo mayor nivel de incertidumbre. Destaco nuevamente, entonces, cuán importantes son las definiciones personales sobre el plan de vida y las características de cada individuo para afrontar mejor

diversos contextos (con mayor o menor libertad, más rígidos o más flexibles, más impersonales o de trato más directo, entre otros). En este sentido, puedo resaltar algunas de las características principales de este tipo de organizaciones:

- No es común encontrar un plan de carrera, que se va delineando en el desarrollo de la actividad de acuerdo con los logros y las necesidades de la organización.
- Procesos inmaduros que cambian según la coyuntura y las personas.
- Uno o, a lo sumo, dos niveles de jefes sobre cada joven empleado.
- Alta flexibilidad para innovar.
- Posibilidad de tomar diversos temas en distintas áreas a lo largo de un período, acumulando valiosas experiencias diferentes.
- Alto grado de relaciones personales y subjetivas.

Por supuesto que estos son lineamientos generales para la mayoría de los casos, aun cuando exista un grupo reducido de excepciones de empresas medianas y chicas que son un modelo de producción de bienes o servicios y de exportación con alto valor agregado.

## Las pequeñas

En las pequeñas empresas (5 a 15 empleados) pueden darse situaciones particulares de participación profesional, pero son empresas que están aún muy lejos de poder brindar algunas de las oportunidades antes mencionadas para empresas medianas.

Fundamentalmente, el desafío profesional en este tipo de organizaciones es colaborar con los dueños en la construcción para abordar un mínimo nivel de madurez en lo referente a dividir responsabilidades y disponer de algunos procesos y registros documentados sobre ventas, costos, rentabilidad, rotación de productos, planes a corto plazo, etcétera.

El gran desafío de una Pyme es convertirse en una organización madura que:

- Sea rentable.
- Sobreviva el promedio de cinco años y se consolide como marca.
- Crezca, año tras año, con una tasa que permita reinvertir una parte de la utilidad.
- Madure en sus procesos internos de trabajo y la estructura organizacional.
- Establezca perfiles, puestos y responsabilidades bien definidos.
- Establezca un nivel de supervisión y un nivel gerencial por debajo del nivel de la gerencia general (normalmente ocupada por un dueño).
- Tome vida propia y sobreviva a sus fundadores.

Con los aspectos mencionados en este apartado tendrán los lectores algunos elementos para valorar y categorizar el tipo de Pymes que tienen delante y podrán plantearse con mayor certeza cuáles son los aportes a realizar profesionalmente en ella, y si esa empresa les brinda o no el grado de madurez en el cual se sientan cómodos para trabajar (sin calificar que es mejor o peor, pues como dijimos, los grados de manejo de libertad, incertidumbre, creatividad, diversidad, etc., son apropiados según la personalidad de cada individuo).

En el capítulo **Gestión del conocimiento**, en la segunda parte del libro, abordaremos en detalle el tema de la madurez de una organización.

#### 4. Trabajar en una organización

Existen muchas condiciones favorables que se obtienen de trabajar en una gran empresa, ya sea nacional o multinacional. Pero lo que hay que evaluar para desarrollarse a largo plazo en este tipo de organizaciones no son solamente las habilidades técnicas para el puesto en cuestión, sino que se presentan otro tipo de situaciones que, según la personalidad, formación y situación de vida de cada individuo, bien pueden ser una “ventaja” para unos y un “escollo” para otros. En general, podemos decir que algunas características sobresalientes son:

- Plan de carrera pautado.
- Escalafones estandarizados.
- Procesos estandarizados tendiendo a burocráticos y lentos.
- Muchos niveles de jefes sobre cada joven empleado.
- Poca flexibilidad para innovar.
- Viajes a otras ciudades o países y, eventualmente, ascensos con radicación por unos años en el exterior.
- Alto grado de política interna en la organización.

Muchas grandes organizaciones, en forma selectiva, financian parte de estudios de posgrados a jóvenes profesionales que mientras son empleados muestran compromiso con su desarrollo profesional y aporte de valor a la organización en la cual se desempeñan. Estos tipos de acciones se enmarcan en un plan de trayectoria ya establecido y propuesto a determinado empleado.

Evidentemente hay excepciones a algunos de los puntos descritos según la empresa, pero lo que intento definir es que cada uno de estos puntos implica la predisposición de cada individuo, no solo para soportarlos, sino para vivir con ellos satisfactoriamente e, incluso, que sean un aliciente para esforzarse, si es que se quiere disfrutar del trabajo en este tipo de empresas por varios años.

Por otro lado, si esta condición de personalidad se cumple y, además, surge la posibilidad de destacarse en la temprana labor profesional y, simultáneamente, se genera algún padrinazgo (siempre útil) para abrir nuevas oportunidades de crecimiento y estas son bien aprovechadas, entonces los frutos a recoger en el mediano y largo plazo conforman realmente una lista muy atractiva, que incluye el factor económico, prestigio, viajes, etcétera.

He visto muchos candidatos comenzar a transitar exitosamente este camino y llegar a un punto de estancamiento por tres factores fundamentales: 1) hay que hablar y escribir muy bien idiomas, 2) es fundamental concretar en los primeros años un posgrado o maestría, 3) cuando surge la alternativa de viajar, hay que tener la valija lista (si quieren con novia/o y perro adentro). Las corporaciones enrolan integrantes, con lo cual, ser parte, sentirse adentro, es importante y la inducción de cada recurso trata de ello.

## El espíritu y la cultura organizacionales

Entender el espíritu y la cultura de una gran empresa es clave. A diferencia de las Pymes no hay un dueño directo con quien hablar; en cambio sí existen procesos pautados tanto para pedir un ascenso como para presentar una idea innovadora. Los procesos estandarizados, las jerarquías, los organigramas y la forma de comunicación interna, son los que hacen posible que una organización de miles de personas pueda ser gestionada y tenga éxitos a nivel mundial, marcando un camino de liderazgo.

Por otro lado, en dichas organizaciones hay personas que, desde lo individual, marcan una pauta de comportamiento. El gran desafío entonces para moverse en forma placentera en estas organizaciones es encontrar el mejor camino para entenderse con los procesos y las estructuras, como así también con las personas directas que forman parte de ella.

Muchas veces escucho decir que dichas estructuras y procesos frenan la iniciativa y hacen un elefante de cada acción que se propone. Sin dudas que esto debe pasar y que las estructuras de las grandes empresas tienden a generar células más pequeñas y controladas de producción, para adaptarse más rápidamente a las exigencias del mercado. Proponerse cambiar el fondo del estilo de la organización es un contrasentido, pues así son estas estructuras organizacionales y no habrían alcanzado la expansión regional o mundial si no hubiera sido por este esquema de funcionamiento en el cual se administran cantidades muy importantes de cualquier variable que se mida.

A las personas que se adapten y produzcan óptimamente en este esquema, se les brindará a cambio un sinfín de beneficios casi imposibles de obtener en otros ámbitos. Por lo expuesto, es necesario conocer muy bien nuestras competencias y preferencias con el fin de elegir conscientemente el ingreso a un plan de carrera en este tipo de empresas.



## 5. Trabajar en una consultora

Existen consultoras multinacionales y consultoras pequeñas. Entonces, para analizar el comportamiento de la organización, por su tamaño y madurez, vale lo expresado para empresas grandes o Pymes; analizaré esta opción desde otro ángulo.

Habrá que preguntarse si se tienen las características adecuadas para trabajar en una empresa que produce un bien/servicio o si se ingresa al fascinante y no pocas veces criticado “mundo de la consultoría”. La gran diferencia con el resto de las empresas es que “lo que produce” es en grandes líneas asesoramiento y transferencia de conocimientos a las empresas clientes, para que estas resuelvan una problemática en particular o encaren un desafío que no se animan a realizar por sí solas, sin “apoyo”.

Será útil analizar en detalle el capítulo **Gestión del conocimiento (en la segunda parte del libro)** para entender el centro de producción de este tipo de organizaciones.

Encontrarán diversas definiciones acerca de consultoría (tales como que un consultor es un señor a quien, cuando le preguntan la hora, toma *tu* propia mano, mira *tu* reloj, te contesta y te cobra por ello), pero al igual que la reingeniería, las palabras se usan para muchas cosas y no pocas veces en forma inadecuada.

Como una parte de mi corazoncito habitó en ese mundo, tengo la obligación moral de defenderlo. Un cliente puede comprarle servicios a una consultora de diversas formas: tercerizando una actividad específica, por una locación de obra, por una locación de servicios, por horas de asesoramiento consumidas, por una participación en un resultado concreto (baja de costos, aumento de rentabilidad), etcétera.

Lo importante es tener en claro que lo que se está comprando es el *know how*, o sea, el “saber cómo” resolver un problema o enfrentar un nuevo desafío empresarial, el cual ya fue muchas veces resuelto por dicha consultora con otros clientes. Claro que existen consultoras de diversas especialidades. Este es el verdadero valor agregado que, sin dudas, le brinda al cliente una mayor probabilidad de éxito y asegurar mejor su inversión, pues se aho-

rrará transitar malas experiencias ya conocidas y no reinventar la rueda por sí solo. Lo que el cliente compra es un intangible, muy difícil de ponderar y lo que el consultor debe hacer es brindar dicho valor y, además, lograr que el cliente sienta que se materializa en resultados.

La gestión del conocimiento en este tipo de organizaciones es fundamental (que, como señalé, desarrollaré en la segunda parte del libro), pues es el verdadero activo (intangible) de este tipo de organizaciones.

Ahora bien, no es para todo el mundo (retomo el aspecto de las características personales y plan de vida), dado que sus particularidades pueden elevar considerablemente los niveles de adrenalina para algunas personas y espantar a otras. En este sentido, algunas de las características principales de este tipo de organizaciones son:

- Brindan mucha capacitación.
- Hay gente de nivel *senior* con muchos años de experiencia en su campo, de quienes realmente aprenderán mucho.
- La vida en general es ir rotando (semanas o meses) de cliente en cliente, con lo cual la acumulación de experiencia en pocos años es exponencial en relación con trabajar solo para una empresa.
- Siempre se camina por la frontera de la actualización profesional.
- Generarán una red de contactos profesionales que será su capital a futuro.
- Casi siempre “las cosas son necesarias para ayer” (se vive a contra reloj).
- En muchos casos hay que tener un buen nivel de resistencia para soportar las presiones.
- Es muy común viajar.
- El trabajo por proyectos (tiempos-objetivos) es un estándar (desarrollaré este tema en la segunda parte del libro).

Realmente son muy buenas escuelas y el trabajo es absolutamente dinámico. Para quienes creen tener las condiciones para afrontarlo es una experiencia interesante.

Hace poco, un ex alumno vino a verme, pues estaba ingresando en el menor escalafón de una consultora grande; no podía creer todo lo que le había pasado en dos semanas: ingresó, lo capacitaron, fue a su primer cliente, le hicieron sacar el pasaporte, lo pasearon por todos los sectores de la empresa y también tuvo una reunión con los directores de primer nivel internacional (¡al pobre aún le cuesta recordar la dirección de su nuevo trabajo y pasó por todo esto!).

## 6. Estudiar un posgrado

Pensar en hacer un posgrado es una excelente idea. Se debe analizar si es en el país o en el exterior. Estar tres semanas afuera, sin duda, es una experiencia apasionante, pero encarar uno o dos años en otro país, con otro idioma o modismos, con otra cultura, lejos de la familia, no es para todos los gustos. Hace falta tener claro si el contexto familiar y personal brinda las condiciones para ausentarse –para no “tirar la toalla” a los pocos meses, ya sea por soledad o por otros sentimientos–. Muchos se han ido con su pareja y también han vuelto rápido por la misma situación. En definitiva, no hay ningún juicio de valor, solo la recomendación de analizar todas estas variables antes de tomar la decisión. Si esta parte pasa la prueba, el resto es resolver, con al menos un año de tiempo, qué tipo de capacitación deseo recibir (acorde a dónde y cómo quiero desarrollar mi profesión) y en qué universidad/país voy a realizarlo, sin olvidar la validez del título.

Seguramente surgirán alternativas y habrá que analizar costos, posibles becas, recomendaciones, trámites de residencia, etcétera, lo cual lleva tiempo y esfuerzo previo. Lo ideal es conectarse con gente que esté pasando por dicha experiencia y armar un “plan” para encarar dicho acontecimiento tan importante, con tiempo. Al encarar este tipo de elección, hay que estar mentalmente preparado para la posibilidad de quedarse más de lo previsto, pues seguramente surgirán alternativas no pensadas en la actualidad y, sin duda, enriquecedoras para el desarrollo profesional.

En el caso de decidir hacerlo en el país, muchas de las cosas expresadas anteriormente se simplifican. Es fundamental definir qué tipo de posgrado potenciará las posibilidades de desarrollo profesional, en concordancia con las preferencias laborales que tratamos en este capítulo. Una carrera de especialización de uno o dos años, o un máster de dos años implican una dedicación horaria semanal importante (según la universidad y el formato de la cursada), pero es importante destacar que “otro tanto” de tiempo de trabajo –en casa– hará falta para la preparación de casos y prácticos.

Hay que coordinar y ensamblar la actividad académica con las obligaciones laborales y, en muchos casos, este ensamblaje es consensuado con la empresa en la que se desempeña (de hecho, muchas veces se puede conseguir que financien una parte y/o todo) y se define un compromiso de nuevos desarrollos profesionales de mayor nivel, cuando se termine el posgrado y también un compromiso de permanencia por unos años más en la organización.

Un aspecto fundamental será definir la temática del estudio. Este punto debe estar apoyado tanto en los gustos personales como en el plan de desarrollo profesional definido. Existen dos grandes tendencias: la primera es una profundización vertical de la *expertise* profesional, o sea, continuar en la misma dirección que la carrera de grado, logrando una especialización de la temática. Otra tendencia es hacer estudios de posgrado más *cross*, o sea, profundizar otras áreas diferentes a la carrera de grado realizada y, en muchos casos, de visión más global. Por ejemplo: un ingeniero en dirección de Pymes, un informático en un máster en administración de negocios, etcétera.

Un tema importante a considerar en la planificación es que, al finalizar la cursada, la elaboración y aprobación de la tesis puede estar en el orden de un año.

### “Los caminos de la vida”

Este título representa el nombre de una canción muy conocida en la Argentina, interpretada por un gran músico actual que viene de la corriente del rock nacional, llamado Vicentico (ex “Los

Fabulosos Cadillacs”). El tema dice en su principio: *“Los caminos de la vida, no son los que yo esperaba, no son los que yo creía, no son los que imaginaba”*. No es que el libro haya cambiado de temática (aunque acerca de ello puedo escribir un rato largo), sino que esta estrofa es muy representativa del capítulo que estamos desarrollando. Sin dudas que, si existe un destino, no se cambiará porque un mortal haga un plan de su carrera profesional y su vida, pero al menos por medio de lineamientos claros, posiblemente “se ayude” un poco al destino, a no desviarse mucho por malas decisiones tomadas.

Al principio del capítulo me referí a “la necesidad de diseñar una estrategia personal de desarrollo profesional, que sin dudas debe estar en línea con lo que se quiere para la vida en general”. Por eso, he mencionado, en base a experiencias y a escuchar a muchos jóvenes profesionales en el ámbito laboral, un conjunto de situaciones típicas y la descripción de las principales variables que juegan en cada escenario de desarrollo profesional.

Será una tarea individual evaluar lo dicho y trazar un plan global para comenzar, considerando sus habilidades, su personalidad, sus miedos, sus objetivos y el actual estado del mercado laboral, para tomar decisiones que sumen al logro del objetivo y no lo desvíen.

Ir construyendo “nuestro destino” (en la parte que “tenemos posibilidad de modificar”) es una tarea que requiere tener claridad sobre adónde se intenta llegar y de qué manera. Pero el simple hecho de estar en esta línea debería permitir el goce de este camino, al saber que no solamente se trabaja para vivir, sino que se construye algo con valor para nosotros mismos y para los demás.

El tránsito hacia un objetivo definido presentará situaciones imprevistas al plan, éxitos y fracasos, pero todo ello será parte del camino. Si se logra reconocer cada hecho como tal, como un eslabón del proceso, será más fácil llegar lo más cerca posible al objetivo y haber disfrutado de dicho tránsito.

Una pregunta interesante que cada uno debe hacerse es: ¿cómo me gustaría contar que fue mi vida, si ya estuviera en los tramos finales? Quizá esa respuesta sirva para tomar decisiones presentes que influyan en su desarrollo futuro.

## TESTIMONIO

*Mariana, 24 años, cursando las últimas materias de la Licenciatura en Administración*

### 1. **Próximamente recibirás tu primer título de grado, ¿qué sentís?**

Dado que me falta el último esfuerzo, siento algo de ansiedad y un poco de impaciencia... recibir el título tendrá más significado del que creí cuando comencé la facultad. Estoy demorada más de lo previsto, cosa que en algún punto pesa, pero la realidad es que hoy en día un título sin experiencia no tiene el mismo valor que hace tiempo atrás, cada vez la lógica de experiencia-estudios-edad es menos lógica (valga la redundancia).

### 2. **¿Cómo juega en tu opinión la relación entre la técnica pura de tu especialidad y la vida en una organización, con procesos, gente, política, etcétera? ¿Cómo ves tu futuro en estos campos?**

La relación es totalmente directa, de hecho es la esencia de la carrera. Un egresado de Administración debe ser capaz de administrar y comprender cualquier tipo de organización y todo lo que ella implica. Lo que nos transmiten en la facultad, estando dentro de una organización, se materializa, entendiendo los “por qué” y los “cómo” de situaciones actuales y posibles.

### 3. **Ordenado según tu prioridad, ¿qué buscás hoy en un trabajo: ambiente laboral, capacitación, remuneración, experiencia, otros?**

- a. Motivación - experiencia - capacitación.
- b. Remuneración - ambiente laboral.

Motivación, experiencia y capacitación, creo que son fundamentales para la satisfacción de trabajar en algo que a uno le gusta. De todas maneras, si las tres cosas anteriores se dan, pero uno está en un ambiente laboral tenso, hostil, y/o no recibe la remuneración acorde con las responsabilidades, tareas y desempeño para poder vivir dignamente, la motivación del trabajo en sí puede no ser suficiente. Los objetivos y proyectos de una persona, por supuesto, no son solamente los laborales.

### 4. **¿Te gustaría que alguien en la universidad te hubiese preparado o transmitido algo de lo que ves en la vida laboral real para salir mejor preparada? ¿Qué cosas?**

Sí, me gustaría, pero principalmente me gustaría toparme con más profesores que “se dediquen a abrir cabezas”... romper un poco la estructura, pensar diferente, ver alternativas, analizar, etcétera. De eso se trata el trabajo, aparte de tener las herramientas ¡hay que pensar!

# Modelo de Madurez Profesional (MMP)

Al comenzar el libro mencioné la necesidad del profesional de desarrollarse tanto en el plano técnico de su especialidad, como en el plano personal y actitudinal. Hoy en día es fundamental poder comprender los contextos complejos que la realidad nos presenta y tener la capacidad de gestionarlos. Esto significa ser capaz de criticar y, al mismo tiempo, generar la motivación propia y ajena para modificar las cosas, en pos de un objetivo digno y lograr que esto suceda exitosamente en los hechos y no solo en las palabras.

Para ello, desde los primeros escalones laborales fuera de la universidad, será necesario desarrollar un conjunto de competencias o habilidades (utilizaré esta última), que luego, en conjunto, con la experiencia concreta, irán completando la mochila del capital propio (que denominaré capital intelectual), y será nuestra mejor carta de presentación.

Sostuve también que, en este marco, un profesional termina siendo un “empresario de sí mismo”, que ofrece su trabajo basado en su capital intelectual, a quienes satisfagan las diversas condiciones que cada uno establece para realizar una labor profesional (ya sea propia o para terceros en cualquier modalidad).

En la actualidad, el principal factor para producir es el propio ser humano, su inteligencia, su cerebro. Entre muchos seres notables que sustentan esta premisa, puedo citar a *Juan Pablo II*, quien describió: “El principal factor de producción en el pasa-

do fue la tierra, luego el capital y hoy es el propio hombre, su conocimiento”.

A partir de estas premisas y juntando los conceptos con la experiencia, presentaré un modelo de madurez profesional que refleja cuatro niveles en los que un profesional puede ser apto para desempeñarse, según un conjunto de habilidades asociadas.

Este modelo surge especialmente del trabajo y observación de la realidad durante varios años y de interesantes experiencias (positivas y negativas) que se dieron a partir de la participación de muchos colaboradores en distintos ámbitos profesionales, según los desafíos que se les asignaban y su relación con su propio estadio de madurez alcanzado en dicho momento para hacer frente al desafío.

Claramente, esto sustenta que toda persona tiene sus valores para aportar en el trabajo; lo fundamental es asignarle objetivos que estén en línea con sus habilidades y tener claro “cuáles” nuevas habilidades será útil desarrollar para el futuro.

Este análisis es de suma utilidad y beneficio, tanto para las organizaciones que deben definir los perfiles de los profesionales que necesitan para cubrir distintos roles, como del propio profesional que a partir de este diagnóstico, podrá planificar para sí mismo un camino de crecimiento en la dirección que más lo satisfaga.

Un último punto a destacar es que el modelo está presentado en forma incremental, dado que la mayoría de los profesionales recorre (o quiere recorrer) este camino de crecimiento vertical, pero esto no invalida que puedan darse numerosos casos de personas que quieran permanecer en un estadio en particular y profundizar al máximo sus habilidades, convirtiéndose en especialistas referentes en un grupo de temáticas y habilidades, puesto que no quieren desarrollar las habilidades del nivel superior.

Dicho caso es de un crecimiento profesional horizontal y hay muchísimos profesionales que, por ejemplo, son excelentes diseñadores técnicos de una temática (y hasta son el corazón de una empresa), pero que de ninguna manera desarrollan roles gerenciales o directivos en dicha organización (y posiblemente, si lo hicieran, no se destacarían por ello).



Primero introduciré los niveles mencionados y luego las 36 habilidades asociadas a cada uno. Desde ya, esta es una visión genérica y cada profesional o cada organización podrá adaptarlo a necesidades específicas, si las hubiere.

## Niveles de Madurez Profesional

A) AUTOGESTIÓN

B) GESTIÓN DE EQUIPOS

C) GESTIÓN TÁCTICA

D) GESTIÓN ESTRATÉGICA

### Descripción por nivel

#### A) Autogestión

En este nivel el profesional debe poder gestionarse a sí mismo en su trabajo. Esto implica poder comprender el objetivo que se espera de él, dimensionar adecuadamente el esfuerzo que demandará, planificar su dedicación a diferentes tareas, autocontrolarse, buscar información que necesite para su ejecución y documentar el trabajo realizado. De este modo podrá cumplir exitosamente el objetivo solicitado, en tiempo, forma y con la calidad adecuada. En este nivel el profesional actúa como una unidad de producción individual y muy eficiente. Es importante destacar que no se forma parte de este nivel por el simple hecho de trabajar solo. Muchos aún no han accedido a él.

#### B) Gestión de equipos

El profesional debe poder, en primer lugar, formar parte de un equipo, lo cual implica trabajar estrechamente y en cooperación con otras personas. Si también tiene la responsabilidad de liderar

al equipo, deberá poder establecer planes con la división del trabajo por integrante, pautas de control de tiempos y calidad, mantener la motivación personal de los miembros, brindarles seguridad y respaldo en momentos de crisis, siempre en pos de lograr óptimamente el objetivo final planteado para el equipo. Para ello es fundamental contar con sólidas habilidades técnicas de gestión de equipos y un alto grado de control emocional, pues no solamente lidiará con su propio ser, sino con cada persona que forme parte del equipo, además de muchas otras variables externas.

### C) Gestión táctica

En este nivel el profesional debe poder gestionar todas las herramientas de control, metodologías de gestión y técnicas de negociación y resolución de conflictos, con el fin de garantizar el cumplimiento de planes establecidos y sus objetivos esperados. Para ello, deberá tomar decisiones en situaciones de incertidumbre, administrar recursos económicos escasos, gestionar resultados por indicadores y relaciones de negociación con agentes externos a la organización, que tienen influencia en la ejecución de los planes de acción establecidos. La gestión táctica la deberá ejecutar, normalmente, a nivel de gerencias o sectores de la organización, y su fundamento será garantizar el logro de los objetivos de corto y mediano plazo que forman parte de la cadena crítica de éxitos que sustentarán la estrategia global.

### D) Gestión estratégica

En este nivel el profesional debe poder diseñar un plan global para establecer una posición favorable de la organización. La estrategia empresarial es el resultado del proceso de especificar los objetivos, las políticas, los planes y recursos para alcanzar estos objetivos. Para ello el profesional, en su rol de *manager*, deberá supervisar el avance del plan estratégico global y las diversas tácticas que se operan en el nivel gerencial; además, tendrá siempre una visión de impactos a mediano y largo plazo de cada decisión que se tome en la organización; protegerá el valor del capital tan-

gible e intangible; promoverá el desarrollo de niveles gerenciales y deberá custodiar y fortalecer en forma permanente el plan de negocios de la empresa y los objetivos estratégicos organizacionales establecidos. Esta gestión se realiza en los niveles de dirección.

### Habilidades a desarrollar por nivel

Una vez expuesto el contenido general de lo que se espera en cada nivel de madurez profesional, presentaré ahora el cuadro completo con las principales habilidades que deben disponerse o desarrollarse para cada nivel.

De esta forma, cada profesional podrá realizar el autodiagnóstico mencionado en relación con sus fortalezas y debilidades, las que definirán su perfil actual. Cada nivel presupone disponer de las habilidades del nivel anterior, razón por la cual se presentan como habilidades incrementales.

Como se observará, a partir de tener *expertise* en la técnica específica de cada profesión, la tarea profesional en nuestra realidad global exige un conjunto de habilidades que se relacionan con la evolución emocional y personal, juntamente con el manejo del contexto, para poder hacer frente a la realidad que se presenta cotidianamente.

## TESTIMONIO

*Eugenia, 25 años, cursando la última materia de la carrera de Contador Público.*

**1. Próximamente recibirás tu primer título de grado. ¿Qué sentís?**

Cuando miro para atrás y recuerdo el primer día en que tuve en mis manos el cronograma con todas las materias que tenía por delante, me acuerdo que me asusté bastante, que sentía que era un camino interminable. Y ahora que solo me falta una sola materia me parece algo increíble, no puedo ni siquiera calcular todas las horas que estuve sentada estudiando y, en realidad, si bien me siento muy orgullosa y ansiosa por tener mi título creo que sentiré que me faltará algo grande, porque la Facultad llega a formar parte de nosotros mismos.

**2. ¿Cómo juega en tu opinión la relación entre la técnica pura de tu especialidad y la vida en una organización, con procesos, gente, política, etcétera? ¿Cómo ves tu futuro en estos campos?**

Yo siento que la Facultad, sobre todo la pública, nos prepara no solo a nivel técnico, sino también a nivel humano.

**3. Ordenado según tu prioridad, ¿qué buscás hoy en un trabajo: ambiente laboral, capacitación, remuneración, experiencia, otros?**

a) Ambiente laboral. b) Remuneración. c) Capacitación. d) Experiencia.

**4. ¿Te gustaría que alguien en la universidad te hubiese preparado o transmitido algo de lo que ves en la vida laboral real para salir mejor preparada? ¿Qué cosas?**

Quizá por falta de tiempo, pero siento que en la mayoría de las materias no se llega a tocar la realidad. Es decir, en las prácticas sobre todo, se analizan casos muy irreales, en situaciones que son imposibles de encontrar. Si tuviéramos una mejor capacitación con temas de la realidad, muchas situaciones que se nos presentan en la vida cotidiana serían un poco más simples de resolver, o por lo menos tendríamos la base para partir.

**5. ¿Ahora qué sigue? ¿Trabajo, maestría, posgrado, especialización, acumular experiencia? ¿Cuál es tu prioridad? ¿Otro comentario?**

Por el momento, quiero recibirme, pero no me lo quiero poner como una obligación, porque por suerte nunca me puse presión de tiempo y la carrera la fui haciendo bien. Por lo pronto me interesa mucho la experiencia y luego la especialización.

## Descripción de las habilidades por nivel

NIVEL DE MADUREZ PROFESIONAL	HABILIDADES INCREMENTALES ESPERADAS POR NIVEL
A) Nivel autogestión	1. <i>Expertise</i> en el trabajo técnico individual
	2. Gestión del tiempo personal en el trabajo
	3. Capacidad de estimar esfuerzos para un objetivo
	4. Capacidad para buscar información por diversos medios y fuentes
	5. Capacitación en más de una orientación técnica específica
	6. Generación de documentación y explicitación de conocimientos
B) Nivel gestión de equipos	7. Capacidad de ser miembro de un equipo
	8. Planificación para el logro de objetivos del equipo
	9. Supervisión de desempeño de equipos de trabajo
	10. Gestión de la motivación del equipo y capacidad de escucha activa
	11. Gestión de reuniones, conflictos y crisis
	12. Gestión de resistencias al cambio
	13. Creatividad para solución de temas complejos e iniciativa
	14. Administrar la incertidumbre brindando seguridad al equipo
	15. Enfrentar “lo que es” con lo que “debería ser”
	16. Capacidad para operar por objetivos y resultados en forma metodológica
	17. Capacidad de trabajo bajo presión y simultaneidad de tareas
	18. Control de la ansiedad y resistencia a la frustración
	19. Equilibrio emocional personal
C) Nivel gestión táctica	20. Ser un buen interlocutor referente con clientes
	21. Alta capacidad de negociación e influencia
	22. Implementar tácticas para el logro de objetivos estratégicos de la empresa
	23. Alto grado de utilización de metodologías y gestión de calidad

<b>NIVEL DE MADUREZ PROFESIONAL</b>	<b>HABILIDADES INCREMENTALES ESPERADAS POR NIVEL</b>
<b>C) Nivel gestión táctica</b>	24. Administración de prioridades, expectativas y alcance del trabajo
	25. Gestionar resultados por indicadores y métricas
	26. Gestionar recursos económicos
	27. Disponer de una visión global del funcionamiento de la organización
	28. Excelente capacidad de presentaciones orales y escritas
<b>D) Nivel gestión estratégica</b>	29. Alto nivel de flexibilidad y autonomía para tomar decisiones
	30. Diseñar planes estratégicos y tácticos para la organización
	31. Gestionar relaciones y capacidades políticas para lograr consensos
	32. Gestionar el conocimiento organizacional y los bienes intangibles
	33. Disponer de visión a mediano plazo para gestionar eficientemente el presente
	34. Pensar la organización y sus procesos hacia "afuera" (exportar)
	35. Desarrollar líderes, trabajar en el crecimiento profesional de otros
36. Colaborar y agregar valor en los planes de negocio organizacionales	

## A) Nivel autogestión

Se espera en este nivel que el profesional sea una unidad de producción independiente, gestionando el cumplimiento del objetivo que se le solicitó, en tiempo, forma y con la calidad adecuada, resolviendo todos los escollos que se le presenten en el camino.

### 1. *Expertise* en el trabajo técnico individual

Sin lugar a dudas, saber sobre la materia central de la profesión y el trabajo a realizar es la base obvia para cualquier actividad profesional que se desee realizar, tanto sea en forma independiente como en una organización. El panorama actual de especialización que se da en todas las profesiones, plantea un escenario en el cual es imposible ser especialista en todos los temas que conforman la profesión, con lo cual cada uno deberá establecer un subconjunto acotado de temas en los cuales desarrollará su *expertise*. A partir de esto se podrá desarrollar esta habilidad técnica en forma individual, para el nivel de autogestión. Sin dudas, se puede crecer profesionalmente sin migrar a otro nivel del modelo. En todas las profesiones existen áreas temáticas en las cuales es necesario disponer de expertos que estén en permanente investigación y profundización de los temas, convirtiéndose en consultores internos que atienden horizontalmente diversas unidades de la organización que requieren de su capacidad técnica específica.

### 2. Gestión del tiempo personal en el trabajo

Esta es una habilidad escasa. Mucha gente es muy eficiente con el trabajo descrito en el punto anterior, pero no puede administrar su propio tiempo, con lo cual si tiene más de una actividad en simultáneo y fechas previstas para cumplir cada una de ellas, no podrá lograrlo si no tiene alguien que lo organice y supervise en el día a día. Tener autogestión significa que uno mismo debe organizar las prioridades, dividir el tiempo de la jornada laboral en las distintas actividades, controlar el avance de cada

una en relación con el tiempo dedicado y cumplir con las fechas comprometidas en cada caso y con la calidad del trabajo técnico. El mayor riesgo para no poder autogestionarse es la falta de un plan personal de aplicación del tiempo (diario, semanal y mensual). Una vez establecido esto, el autocontrol debe ser una tarea constante. Es una disciplina que debe desarrollarse en base a ir ejercitándola y ajustándola. Deben evitarse todo tipo de acontecimientos que puedan afectar su cumplimiento, por ejemplo, reuniones que duren el doble de lo agendado por no tener un temario claro, entregarse a todo tipo de relatos de anécdotas varias veces al día en distintos ámbitos, etcétera. Cada uno evaluará la mejor ecuación de distribución del tiempo en base a su propia personalidad (trabajo solitario de producción por la mañana, reuniones por la tarde, intercambio de información con colegas en el almuerzo, una tarde semanal para salir en busca de información externa, entre otros). Lo importante es disponer de dicha ecuación y no dejar de hacer lo “importante”; de lo contrario el único efecto que se logrará serán jornadas de trabajo de doce horas y fines de semana incluidos.

### 3. Capacidad de estimar esfuerzos para un objetivo

Además de lo descrito en el punto anterior es fundamental poder estimar esfuerzos (tiempo necesario para resolver una actividad nueva) para poder dar curso a la elaboración de un plan de distribución del tiempo. Esta es una tarea de base técnica que, esencialmente, se apoya en la experiencia. Toda nueva actividad, o bien ya fue realizada en el pasado en forma similar, o contiene distintas partes que en forma individual han sido experimentadas. La base de un método para poder presupuestar esfuerzos con el menor margen de riesgo posible (evitando la subjetividad total y el famoso “me parece...”) es tener acumulación de experiencias acerca de cómo se desarrolló un trabajo similar en el pasado y cuántos recursos insumió, en un contexto definido. Es un tema del cual hay mucho para decir, con metodologías de cálculo específicas, pero lo primordial a considerar es que para autogestionarse (en principio) hay que conocer cuánto tiempo me han demandado



actividades de diverso tipo en el pasado, de manera de poder extrapolar cuánto me demandará una nueva tarea a realizar (con la corrección propia que se adecue al nuevo contexto). Será muy útil llevar un registro de cada trabajo realizado, el tipo de trabajo, el nivel de complejidad, el tiempo estimado al principio y el real insumido al finalizar. De esta forma, cada nueva estimación será más precisa y se podrá cumplir y optimizar el plan personal de asignación del tiempo, además de poder justificar y dar apreciaciones objetivas sobre los porqué de la estimación.

#### 4. Capacidad para buscar información por diversos medios y fuentes

Algunas cosas pueden ser mucho más simples de lo que se supone en la medida en que se cuente con la información adecuada en el momento justo, evitando reinventar la rueda. Tomando un ejemplo que hoy suena absurdo (para los de mi edad, no tanto), el tiempo que se gana para conocer algo en particular usando Internet y “googleando” que buscando con métodos manuales en bibliotecas es casi infinito (además, hay información que solamente encontraríamos en Internet). Lo importante a destacar en este punto es que cada profesional deberá tener “identificados” los mejores instrumentos, sitios, foros, páginas web, CDs, etc., para encontrar algo sobre una temática cuando llegue el momento de necesitarlo. Además, canales, fuentes y contactos de colegas, para acudir como un segundo escalón de la búsqueda. Disponer de esta habilidad de saber cómo llegar a algo será fundamental en el desarrollo de un trabajo que requiera información externa. Juntamente con poder buscar eficientemente información debe estar la capacidad de brindar información acerca de la gestión individual realizada. Para poder reportar el trabajo realizado y resolver necesidades de definiciones para continuar es necesario poder explicitar claramente el contenido que se desea transmitir (utilizando diversas técnicas simultáneas, texto, diagramas, gráficos, cuadros resumen, etc.), identificar el o los momentos temporales cuando deben realizarse dichas comunicaciones y, por último, la manera en que se llevará a cabo, haciendo uso de los canales y formas adecuados a cada contexto.

## 5. Capacitación en más de una orientación técnica específica

En el punto 1 mencioné que hoy en día es muy difícil ser experto en todas las temáticas de una profesión y que, normalmente, se puede profundizar en un pequeño subconjunto de ellas para poder definirnos como expertos en ellas. Una vez logrado este estadio es muy útil, para potenciar el trabajo profesional propio, cruzar las *expertises* logradas con otra área de conocimiento que amplíe la visión y la forma de encarar nuevas problemáticas. En este segundo escalón de preparación es muy común tener ingenieros que hacen un posgrado en administración, administradores que hacen un posgrado en sistemas de información, etcétera. Tanto la profundización vertical en algunas temáticas de la profesión como el corte horizontal con otras especialidades le brindarán al profesional nuevos horizontes de aplicación.

## 6. Generación de documentación y explicitación de conocimientos

Puesto que la gestión del conocimiento es un tema crucial y de total actualidad en cualquier profesión, le he dedicado un capítulo particular en la segunda parte del libro. En este punto de habilidades de autogestión es importante destacar que cualquier trabajo profesional individual realizado debe finalizar con documentación que muestre los resultados y avale los procesos ejecutados, de manera tal que otros puedan entender qué se hizo y por qué. Cuando hablamos de documentación lo hacemos en el amplio sentido de la palabra y depende de cada profesional y medio utilizado (magnético, papel, esquemas, modelos, texto, web, etcétera). En ella deberán quedar registrados los conocimientos (conceptos + práctica) sobre la labor realizada. Es muy común que los profesionales que trabajan solos no tengan adoptada esta práctica, pues confían en su memoria. Hoy es una necesidad imperiosa –tanto sea para el trabajo autónomo como para otros en una organización– poder consultar los conocimientos ajenos, como que otros puedan consultar el producido por nosotros.

## B) Nivel gestión de equipos

Se espera en este nivel que el profesional gestione las diversas variables que existen cuando se está a cargo de un equipo de gente en busca de un objetivo común a cumplir; estas serán tanto del tipo técnicas como conductuales y ambas deben ser gestionadas y controladas. La capacidad de gestión la defino como una parte de la capacidad de liderazgo, dado que este último no se obtiene por el poder formal, sino que se logra cuando se puede motivar a la gente y sumarla a una meta común.

### 7. Capacidad de ser miembro de un equipo

En este nivel se supera el trabajo autogestionado. Hay que trabajar con otros. Un equipo de trabajo es un conjunto de personas, organizadas en torno de un objetivo común, que interactúan en un contexto predeterminado. Antes de poder gestionar y liderar un equipo es fundamental tener la capacidad de ser parte de uno. El verdadero desafío entra en escena cuando se atraviesan momentos conflictivos, momento en el que se puede evaluar la capacidad de cada miembro de ser parte de un equipo y focalizar el objetivo. Cuando esto no se logra, cada miembro toma caminos individuales priorizando intereses personales de corto alcance. Ser miembro de un equipo implica conocer a cada integrante y respetar que el otro es diferente, que tiene otro estilo y otras habilidades, pero aun así, cada problema se analiza desde el foco propio del problema, con la voluntad de todos de resolverlo y analizar alternativas, y no desde el foco de ganarle la discusión al otro.

### 8. Planificación para el logro de objetivos del equipo

Esta habilidad es fundamental, pues quien gestiona el trabajo del equipo lleva la responsabilidad del objetivo final por cumplir de dicho equipo. Para ello, deberá segmentar el trabajo a realizar y asignarlo a responsables que deberán interactuar entre sí para cumplirlo, con la conciencia de que el éxito es el cumplimiento de

todas las piezas que conforman el objetivo final. Debe realizar un plan global del trabajo con tiempos, esfuerzos, responsables e insumos necesarios y luego desagregarlo en planes individuales para cada miembro. Es muy importante que en todos los planes individuales estén reflejadas las interacciones que serán necesarias en distintos momentos entre los miembros y qué se espera que cada uno brinde en dicha oportunidad al otro. Con esta planificación individual y del equipo en su totalidad, se puede encarar la misión a cumplir. En este nivel, el profesional a cargo del equipo es el único responsable por su rendimiento.

## 9. Supervisión de desempeño de equipos de trabajo

Todo lo que debe controlarse, deberá medirse y evaluarse. Esto significa que si hay un plan global del equipo de trabajo y planes individuales con objetivos intermedios, quien gestiona un equipo en este nivel de madurez, debe disponer de instrumentos y métricas para controlar objetivamente el desempeño del equipo durante “todo” el proceso de producción. Estas métricas fundamentalmente están orientadas a poder evaluar el avance con el plan original y poder concluir si el tiempo transcurrido y los insumos utilizados en el momento son satisfactorios con el punto intermedio del plan en el cual se encuentran, en relación con la planificación total final. Para ello, existen diversas metodologías para cuantificar objetivamente esta supervisión. Otro aspecto es la supervisión subjetiva del estado emocional de cada integrante del equipo, que forma parte de la habilidad siguiente.

## 10. Gestión de la motivación del equipo y capacidad de escucha activa

Como correlato de lo dicho en el punto anterior, en un segundo plano (no metodológico) y fundamental para el desempeño del equipo, encontramos el estado emocional de cada integrante para afrontar los desafíos y dificultades de cualquier gestión profesional. Para ello, el líder tiene la responsabilidad de trabajar con cada

integrante en particular, con el fin de encontrar sus zonas conflictivas y colaborar con su superación. De la misma forma debe trabajar con todo el equipo en general, con el fin de mejorar los procesos de comunicación e interacción humana que normalmente existen y generan temas de controversia. Motivar es un gran desafío para el líder del equipo, pues implica encontrar objetivos a cumplir para cada integrante del equipo, que le generen satisfacción personal por su cumplimiento y le brinden una experiencia que le será útil transitar, pero que –a su vez– dicho objetivo sea totalmente útil y necesario para el objetivo final a cumplir por el equipo. Una habilidad imprescindible para quien gestione equipos de trabajo es la escucha activa. Esto significa poder escuchar atentamente los porqué de cada conducta, haciendo un gran esfuerzo de empatía, para poder comprender las causas de fondo, tanto sea de lo que las palabras dicen, como también de las palabras no dichas. Esta habilidad requiere mucho ejercicio, pero es clave para entender a las personas y así poder lograr colaborar con ellas y viceversa.

## 11. Gestión de reuniones, conflictos y crisis

Tal como mencionábamos en los puntos anteriores, el responsable de la gestión del equipo deberá establecer mecanismos que permitan cuidar el tiempo disponible para el trabajo, buscando la mejor *performance* en su utilización productiva. Uno de los factores de mayor dispersión y mal uso del tiempo, se genera en las reuniones de trabajo, que se utilizan para tomar decisiones y definiciones, relevar situaciones, pautar la realización de actividades, evaluar avances, etc. –tanto dentro del equipo como con gente externa al equipo–. Para ello, será fundamental tener un plan claro de reuniones, un temario específico, un tiempo delimitado y documentar lo acordado para cada punto tratado con responsables y fechas de cumplimiento. La habilidad de mantener constantemente comunicado al equipo de trabajo sobre los planes, novedades, conflictos y otras cuestiones que hacen al trabajo conjunto es un factor que dinamiza y cohesiona el trabajo en equipo. Otro factor que pone en riesgo los objetivos del equipo es el tránsito por

momentos de conflictos (ya sean internos o externos del equipo) y situaciones de crisis, en las que las “cosas esperadas del trabajo y el contexto” no se dan como se planificó y se pone en riesgo todo lo hecho hasta el momento. Será una tarea importante hacer docencia en forma permanente al equipo y asumir que los conflictos y crisis “son parte del trabajo”. Por ello, hay que gestionarlas asumiendo un total control emocional personal, para que no interfiera en el estado de ánimo y hacer comprender que los momentos de conflictos y crisis se resuelven priorizando las acciones que pueden tomarse, ya sea para delimitar el crecimiento de este y luego ejecutando una serie de acciones encadenadas y toma de decisiones, con el fin de acotar el alcance futuro y poder entonces visualizar un camino final de solución en el mediano plazo, hacia el cual hay que direccionar los esfuerzos. Este tránsito debe realizarse concentrándose en cada problema y discutiéndose constructivamente acerca de él y no acerca de las personas.

## 12. Gestión de resistencias al cambio

Cualquier gestión de un equipo de trabajo que busca el cumplimiento de un objetivo –y más si dicho equipo conforma un proyecto de cambio que impactará en la organización– encontrará de parte de los actores que son externos a dicho equipo una resistencia a ese cambio. Entender esto es vital para quien deba conducir un equipo, dado que el resto de los miembros deben entenderlo de igual manera para ajustar sus comportamientos. La resistencia es un acto emocional propio y natural de cada persona a la cual se la enfrenta con algo nuevo y desconocido, lo que a su juicio pone en riesgo el control, el poder, el empleo y muchos otros factores que pueden hacer suponer a tal persona que perderá. Dado que el objetivo del equipo es cumplir su misión y no ganar batallas personales, su responsable deberá establecer un plan de convencimiento y de consenso externo para los fines del equipo, y todos los miembros deben sumarse a él activamente. La comunicación directa y sincera sobre el beneficio del trabajo que se está realizando para la organización será la principal arma a utilizar.

### 13. Creatividad para solución de temas complejos e iniciativa

Resolver problemas es una tarea esperada para cualquier profesional que tenga a cargo la gestión de un equipo para el logro de un objetivo. Por lo tanto, hay que tener la calma necesaria para hacerse cargo del problema y comunicarlo (lo cual es la primera parte de la solución, pues otros afectados se calmarán también sabiendo que alguien se hizo cargo de él). Una vez hecho esto hay que tener la mente abierta para encontrar soluciones creativas (usar alternativas varias sin descartar, de entrada, ninguna) e iniciativa para conseguir el apoyo y recursos necesarios para llevar adelante la alternativa elegida. Estos pasos que parecen sencillos son la clave por la cual son elegidos muchos *managers* que saben llevar esto a la práctica y motivar a su equipo para que se comporten de igual manera. Analice los últimos problemas en los cuales participó haciendo un diagnóstico y agregue cuál fue la solución que se implementó y quién y cómo la propuso; encontrará así la aplicación de estos pasos y también servirá analizar cuáles no tuvieron una buena solución (y su porqué).

### 14. Administrar la incertidumbre brindando seguridad al equipo

Si cualquier plan bien definido fuera suficiente para asegurar el éxito, entonces no harían falta líderes que batallaran contra la realidad para conseguir un objetivo. En la medida en que se asciende en la pirámide organizacional, cada vez se toman decisiones más trascendentes con mayor nivel de incertidumbre, dado que nunca se tiene toda la información necesaria (si no, sería certidumbre total sobre qué pasaría). Convivir con este escenario es una habilidad que pocos desarrollan bien. Los que no lo hacen, o bien no pueden acceder a dichos niveles, o lo hacen viviendo un permanente estado de angustia. Existen muchas muletillas para acotar la incertidumbre (planes taxativos, modelos esquemáticos de comportamiento, etc.) que calman la angustia, pues muestran una visión predecible del futuro, pero hoy más que nunca la verdad es lo que expresa la frase “el futuro ya no es lo que solía ser”;

ninguna muletilla puede representar el cambio constante en el que estamos insertos. Por lo tanto, el líder de un equipo debe, primero, aprender esto y convivir sin problemas con estados de incertidumbre e ir tomando decisiones incrementales a medida que se va obteniendo mayor información acerca de la situación y brindar al resto del equipo, entonces, la tranquilidad y seguridad de que se está transitando el mejor camino posible y que nada es blanco o negro, sino que la “habilidad” está en ir eligiendo entre grises para encontrar el mejor camino hacia el objetivo. Es parte de esta habilidad tener dos ideas simultáneas contrapuestas ante una situación y no bloquearse por ello, sino seguir investigando y “dando los tiempos” que las cosas necesitan.

### 15. Enfrentar “lo que es” con lo que “debería ser”

Dado que no siempre la realidad se comporta como esperamos, esta brecha debe ser gestionada en el día a día. Muchas personas sufren cuando sus planes no “salen” como ellos los previeron. Dicha situación es lo normal, pues son las decisiones y prioridades de otras personas, ajenas a nuestra voluntad, las que hacen que las cosas difieran de lo que habíamos planificado. Manejar estas situaciones sin que se genere angustia o enojo y realizar acciones permanentes para achicar dicha brecha, no solo es una tarea y una actitud del líder de un equipo, sino que debe ser infundida a todos los integrantes. Estos ajustes permanentes se dan tanto en el plano técnico y de la planificación de actividades, como en el del comportamiento, para lo cual hay que desarrollar la capacidad de ir logrando voluntades y formar parte de las prioridades de los otros. En muchas ocasiones, dichas variables son externas y no controlables, con lo cual lo único que puede hacerse es ajustar nuestro accionar a las nuevas condiciones y buscar alternativas de no perder nuestro objetivo final. Esto requiere de mucha concentración y calma, tanto para encontrar las soluciones como para contener al resto del equipo. En el capítulo final, Gestión de la realidad –de la segunda parte del libro– efectuaré un análisis con una visión global de esta temática.



## 16. Capacidad para operar por objetivos y resultados en forma metodológica

En la actualidad, lo que se evalúa como fundamental de un profesional que lidera equipos para el logro de objetivos, es que tenga la habilidad y la actitud positiva de trabajar en forma entusiasta y eficiente para lograr un objetivo concreto. El viejo escenario del trabajo repetitivo, en el cual los horarios y la antigüedad en una función eran el eje del desempeño, claramente es historia. Pero trabajar por objetivos es un conjunto de palabras vacías, si realmente no está “internalizado” en el cuerpo y la mente de quien dirige. Es, como dije, una actitud frente a la vida. Para ello es fundamental generar una visión inicial del escenario donde el objetivo esté cumplido, encontrar el mejor camino para consolidar en la realidad dicho escenario y transmitir el entusiasmo realista al equipo de que podrá ser logrado. Una vez en esta instancia será fundamental utilizar metodologías que permitan, en una forma planificada, predecible, controlable, evaluable y conocida por todos, llevar adelante las actividades previstas, ajustar los desvíos que se produzcan y conseguir el objetivo. Es un requisito de este proceso registrar y catalogar el conocimiento y las experiencias que obtuvo el equipo en dicho tránsito, usando como herramienta la metodología definida, con el fin de que el aprendizaje sea objetivamente reutilizable por todos en el futuro.

## 17. Capacidad de trabajo bajo presión y simultaneidad de tareas

Todo lo expresado en puntos anteriores genera que este nivel de responsabilidad tenga asociado un estilo de trabajo muy exigente, tanto en la ejecución y control de muchas actividades al mismo tiempo, como en la presión que generan las fechas de cumplimiento de muchas de ellas, atendiendo todos los aspectos conflictivos ya descriptos. De la misma forma en que un médico de emergencias, además de su formación técnica, tiene que poseer un temple en su personalidad muy particular para poder sobrellevar diversas presiones y continuar actuando con total eficiencia y

tranquilidad, lo mismo es requerido para un profesional que gestione objetivos críticos con un equipo de trabajo (cada profesión tiene sus ejemplos). Lo expuesto implica que esta habilidad debe ser desarrollada y, además, que quien la posee debe actuar como *coach* con el resto del equipo a cargo, para ayudar a los demás integrantes del equipo a llevarla a la práctica.

## 18. Control de la ansiedad y resistencia a la frustración

Muchos planes en ejecución (aun con todas las habilidades descritas hasta el momento), fracasan o son fuertemente amenazados, si quien los gestiona y lidera el equipo de trabajo no cuenta con las dos habilidades mencionadas en este apartado y, además, si no las sabe transmitir al resto del equipo. Son dos conductas muy típicas que requieren una madurez personal y un ejercicio en su aplicación para superarlas. La ansiedad produce el deseo de que las cosas se produzcan “de inmediato” para así poder continuar con el plan de acción. Este es un gran enemigo estratégico para definir los cursos de acción a seguir, si se hace en forma apresurada. Gestionar la ansiedad implica asumir que las cosas tienen su tiempo de maduración, que las personas necesitan su tiempo para comprender y “aprehender” algo, que no se puede pedir a alguien que suba un quinto escalón si aún no subió el primero, con lo cual saber esperar y estar tranquilo es la mejor colaboración con el objetivo a buscar. Los años irán colaborando en el control de esta emoción, pero conocer lo que pasa de entrada puede ayudar mucho. Sin embargo, nada nos da seguridad y algunas cosas realmente podrán salir mal. Con todas las precauciones tomadas, aun así, podemos fracasar. Desarrollar la habilidad de no caer frente a una frustración y tomar el caso como aprendizaje, será muy importante, sin que ello implique un juicio de valor sobre nosotros mismos. Realmente, quienes finalmente tienen éxito en sus objetivos, son quienes se permiten darse los tiempos necesarios y pueden tomar nuevos caminos con la sabiduría de un fracaso a cuestas.

## 19. Equilibrio emocional personal

La vieja medición mediante *tests* del cociente intelectual para catalogar la inteligencia de una persona ha quedado atrás como la explicación del “único” factor que presupone el éxito en el desempeño laboral y personal. En la última década, muchos especialistas han desarrollado el concepto de inteligencia emocional. Dentro de ella se puede definir la inteligencia interpersonal como la capacidad de comprender a los demás. Gardner la define como “las capacidades para discernir y responder adecuadamente el humor, temperamento, motivaciones y deseos de los demás; la clave es el autoconocimiento y el acceso a los propios sentimientos y la capacidad de distinguirlos y recurrir a ellos para guiar la conducta”.

Pese a que esta temática se remonta a pensamientos de Sócrates, D. Goleman ha podido resumirla y aplicarla muy exitosamente en su libro “La inteligencia emocional - ¿Por qué es más importante que el cociente intelectual?”. Reconocer los diferentes sentimientos y emociones personales y ajenos, y poder comprenderlos, es la base para manejarlos y no dejarse llevar por impulsos emocionales (tal como describí en el capítulo acerca de la toma de decisiones). La habilidad de la empatía (comprender lo que siente el otro) es fundamental para poder liderar gente. Sin duda, todo el bagaje de gestión y metodologías (totalmente necesarios) son solamente una parte para poder hacer bien el trabajo en el nivel de equipos. Será fundamental desarrollar un profundo autoconocimiento y ser dueños de nuestras conductas, para entonces poder disponer de un equilibrio emocional que nos permita colaborar con los otros en su desarrollo, establecer óptimas relaciones interpersonales y consolidar el cumplimiento de los objetivos buscados por un equipo de gente que también interactúa con otros equipos de gente.

Si se analiza todo lo que expresé para las habilidades de este segundo nivel de madurez profesional (gestionando y liderando equipos de trabajo), observarán que al menos un 50% está sustentado en habilidades que tienen que ver con la madurez y el equilibrio emocional, cualidades muy buscadas para poder llevar adelante cualquier gestión exitosa en el ámbito de una organización o un emprendimiento.

## C) Nivel gestión táctica

Se espera en este nivel que el profesional gestione diversas herramientas de planeamiento y proyectos, resolución de conflictos y otras temáticas relativas a la implementación de acciones y concreción de resultados operativos de corto plazo en su área de incumbencia (jefatura, gerencia, etc.), garantizando los resultados pertinentes que son parte del plan estratégico global.

### 20. Ser un buen interlocutor referente con clientes

Sin lugar a dudas, estar a cargo de una gerencia o una jefatura de un sector o asumir dicho rol en un emprendimiento personal, requiere un conjunto de habilidades que son nuevas e incrementales a las definidas en el nivel anterior, puesto que en muchos casos se deben tener a cargo y supervisar varios grupos de trabajo y se debe garantizar el cumplimiento de objetivos del área que involucran, además de resultados productivos, garantizar la mejor administración de recursos. Esta responsabilidad requerirá una gama mucho mayor de habilidades de negociación y resolución de conflictos en relaciones interpersonales que las que se dan en un equipo específico. Los niveles de interacción con otras gerencias y entidades externas (clientes, proveedores, competidores, Estado, etc.) hacen necesario un alto nivel de calidad de interlocución con cada uno. En el caso particular de clientes (entendiendo por tales a los que reciben nuestros servicios; pueden ser clientes internos de la organización), será fundamental lograr que nos sientan como socios de su problemática, aliados para colaborar en cumplir sus objetivos. Esto se logra no solamente con la provisión en tiempo, forma y calidad de productos o servicios, sino que dado que la realidad es más compleja y siempre habrá imprevistos y cambios de planes con situaciones de presiones, será necesario establecer una fuerte comunicación personal, con empatía y compromiso. Cuando este lazo se consolida, los problemas pasan a segundo plano y se busca la solución en forma conjunta.

## 21. Alta capacidad de negociación e influencia

Dado todos los diferentes interlocutores con los que hay que interactuar en este nivel, para sustentar el cumplimiento de un plan táctico, resulta esencial manejar situaciones con soltura, una alta capacidad de negociación y lograr tener influencia sobre las decisiones de los demás. Negociar es acordar sobre un tema en el cual hay intereses opuestos; esto significa que el mejor resultado posible será aquel en el cual las dos partes obtengan algo positivo que cumpla parte de sus intereses y resignen algo que no consideren tan importante. Llegar a esta situación implica mucho trabajo vinculado con entender al otro y administrar las emociones propias durante el proceso, con el fin de no enturbiar la negociación. Como todo proceso, debe ser planificado y cuanto mayor información se tenga de los intereses y posibilidades de resignar metas del interlocutor, mejor será, pues eso permitirá armar alternativas de la situación propia. Un aspecto fundamental en el proceso es que toda negociación se da en un alto nivel de impacto emocional de las dos partes. Miedos, rencores, riesgos, etc., son emociones que generarán situaciones que se reflejan generalmente en posturas muy rígidas e inamovibles de la otra parte, salvo que dichas emociones sean comprendidas y trabajadas con buena fe con el interlocutor, buscando alternativas creativas y soluciones comunes. No todo debe resolverse en una reunión de negociación; dicha ansiedad es una práctica que normalmente genera problemas. Como mencioné en otros puntos, hay que darle tiempo para que las cosas maduren, con lo cual ir cerrando determinados puntos críticos y dejar para otras sesiones otros puntos en los cuales “aún” no hay acuerdo, es una buena práctica. Esta habilidad de poder ir influyendo en los demás (la gente a cargo y los externos), será fundamental en el nivel de gestión que estamos analizando.

## 22. Implementar tácticas para el logro de objetivos estratégicos de la empresa

Dado que estamos en el nivel táctico y que este se refleja en planes y acciones concretas a ejecutar, con resultados esperados que forman parte de la cobertura de objetivos definidos en el plan

estratégico de la organización, será fundamental ser efectivos y eficientes en su cumplimiento. De lo contrario, se estaría poniendo en riesgo la cadena de resultados que hacen a la estrategia global. Esto significa que, además de desarrollar todas las habilidades descritas en este nivel, esta habilidad en particular se refiere a “lograr que las cosas sucedan”. O sea, ser muy bueno para pasar de las palabras y los documentos, a los hechos y obtener resultados concretos en la realidad. Tomaré ahora un pensamiento de Peter Drucker: “por una idea pago centavos, por una idea implementada pago fortuna”. Este nos da un panorama de lo que se espera de un *manager* en este nivel. En muchas partes del libro hago hincapié en el tema de la realidad, pues parecería que es muy atractivo ser un “creador de escritorio”, o sea, desarrollar ideas, planes, críticas a procesos que otros han ejecutado, mapas estratégicos a seguir, etc., pero por algún motivo (seguramente porque es más difícil), muchos profesionales tienen un cariño inverso a poner las cosas en práctica. Mi convicción personal es que lo que realmente se valora es tener la capacidad de implementar los planes y las ideas, juntar muchos éxitos en logros concretos y algunos fracasos; recién entonces se podrá dar el lujo de asesorar a otros y diseñar planes. Parece ser que esta postura, que además es la que ejerzo, no tiene muchos adeptos, pues hay muchos más candidatos a explicar cosas que a hacerlas. A este punto cada uno deberá analizarlo para sí mismo.

### 23. Alto grado de utilización de metodologías y gestión de calidad

Una metodología de trabajo es un conjunto de pautas a ejecutar claramente, expresadas en etapas, con actividades y resultados previamente estipulados para cada una, de manera tal que el trabajo a realizar esté previamente estructurado y dicha estructura surja de las mejores prácticas acumuladas por expertos durante años y reflejada en una metodología formal a aplicar, documentada y que pueda ser repetitiva en diferentes casos. Esta habilidad profesional de conocer y aplicar metodologías (para cualquier especialidad) es muy importante, no solamente para cumplir

requisitos formales en grandes organizaciones (como comúnmente se cree), sino que es un modelo de cómo pensar y ejecutar un trabajo (independientemente de la profesión y del tamaño de la organización). Desde ya que en la medida en que la organización sea mayor, se requerirán instrumentos más complejos de aplicación de la metodología. Esto será proporcional a la madurez de cada organización. Esta habilidad es claramente lo opuesto al trabajo individual “artesanal”. Los sistemas de gestión de calidad son hoy en día uno de los factores de ventaja competitiva, tanto en la producción de productos como de servicios. Existen normas internacionales para certificar el cumplimiento de estándares de calidad (ISO para productos y procesos, CMM para producción de software y proyectos, por nombrar las más difundidas). La nueva visión de la calidad es el concepto de “aseguramiento de la calidad”, que implica un proceso en el cual la calidad se define y controla en “todos” los momentos de producción del bien o del servicio. No es el objetivo actual desarrollar este tema, pero sí que el profesional tenga total conciencia de que parte de las metodologías a aplicar en cualquier táctica están relacionadas con la gestión de calidad y es un requisito profesional considerarlo.

#### **24. Administración de prioridades, expectativas y alcance del trabajo**

Esta habilidad es un componente que forma parte de otras habilidades ya definidas en puntos anteriores. Sin embargo, le otorgo una entidad en sí misma con el fin de destacar una especial atención a estas tres partes que la integran, pues es un factor de riesgo muy grande no formalizarlo en cada uno de los trabajos con los diferentes interlocutores. Si el producto final de un trabajo es la satisfacción del cliente que lo recibe (tanto sea en forma independiente o en una organización, para clientes internos o externos), uno de los factores que será clave acordar, comunicar y asegurarse de que se comprendió correctamente, es la expectativa de qué es lo que se entregará, cuándo, con qué calidad y su alcance (o sea, lo que involucra y lo que no involucra). Poder acordar en todos los casos al principio estos aspectos y gestionarlos durante su

evolución para cumplirlos es una habilidad importante, pues aunque pueda parecer obvio, es el comienzo de muchas malas gestiones y disconformidades. Documentar estos acuerdos es un instrumento fundamental.

## 25. Gestionar resultados por indicadores y métricas

Objetivar el control de gestión para la toma de decisiones, significa disponer de instrumentos que permitan medir en forma homogénea los hechos de la realidad. En la actualidad, existen diversas herramientas (tanto conceptuales como sus aplicaciones informáticas) que permiten implementar el control de gestión mencionado. Entre las más destacadas están los tableros de control, *balanced scorecard* o cuadro de mando integral, *business intelligence*, explotación de bases de datos multidimensionales, etc., que son de total disponibilidad para los diversos niveles de decisión y para los distintos tamaños de organizaciones. Ya sea con mayor o menor nivel de sofisticación, el responsable en este nivel táctico debe impulsar la generación de métricas e indicadores para la construcción de este tipo de herramientas y basar su gestión con este enfoque profesional. Las métricas son mediciones numéricas de todo aquello que pueda ser medido. Los indicadores son la cara visible de un tablero de control y representan aquellas variables críticas principales a ser monitoreadas en la gestión; se componen de la combinación matemática de las métricas.

## 26. Gestionar recursos económicos

El objetivo de gestionar recursos económicos en una organización con un presupuesto establecido es asegurarse su utilización para cumplir los objetivos que están definidos. Sin duda, habrá recursos escasos aplicados a temas críticos que componen los planes tácticos que deben ejecutarse. La gestión económica deberá planificarse con especial atención en dichos temas, identificar los riesgos de posibles desvíos y establecer planes de contingencia, pues no disponer de los recursos en tiempo y forma pondrá en



riesgo de fracaso todo el plan. No es necesario abundar en este tema, puesto que hay muy buena bibliografía disponible (citada al final), pero sí es menester considerar que el profesional en este nivel debe desarrollar esta habilidad eficientemente.

## 27. Disponer de una visión global del funcionamiento de la organización

Peter Senge identifica en su libro (ver la bibliografía) la quinta disciplina que es el “Pensamiento Integral”. Consiste en pensar las empresas y sus entornos como sistemas conexionados, de manera que una acción en una parte afecta al sistema en su conjunto. Cualquier profesional que tenga como meta crecer, tendrá que conocer perfectamente el contexto en el cual se desarrolla. Romper el modelo de pensamiento estanco “esto es lo que a mi me toca hacer” y evolucionar hacia un estadio en el cual se esté involucrado con el plan estratégico global de la organización, la situación externa del mercado, los objetivos de otras gerencias, los factores de riesgo que asechan, los motivos por lo cuales se toman muchas decisiones (en muchos casos, con justificativos más “en el afuera” que “en el adentro”), etc., de manera tal de ser plenamente consciente de que su gestión y sus planes tácticos están embebidos en algo más grande que lo abarca. Con esta visión entenderá mucho mejor su rol y podrá transmitirlo a sus colaboradores, logrando que todos sepan para qué están haciendo su tarea actual y cuál es su importancia. Esta habilidad es clave no solo para el desarrollo de los planes actuales, sino para lograr mayor motivación de la gente y abrir un panorama de crecimiento personal más expansivo. Es necesario tener profesionales que manejen lo macro sin perder el entendimiento de lo micro.

## 28. Excelente capacidad de presentaciones orales y escritas

Muchas de las habilidades descriptas se basan en la comunicación con los demás. Por eso, será fundamental desarrollar las diversas capacidades para lograr una comunicación efectiva. Esta preo-

cupación viene de antaño. Ya Aristóteles razonaba: “la habilidad de expresar una idea es tan importante como la idea misma”. La comunicación se establece solamente cuando el mensaje llega correctamente y es interpretado por el destinatario. Si eso no se produce, solo es un intento por emitir información pero no es un proceso de comunicación. Digo esto porque observo a menudo que jóvenes profesionales (y no tan jóvenes) se preparan para presentar un informe, o diseñar una presentación oral a un auditorio, pero paradójicamente en ningún momento se detienen a pensar cuál es el mejor método para llegar a este y cómo debería expresarse la información para que sea mejor comprendida.

En definitiva, es básico conocer qué se espera recibir del otro lado, para preparar luego la presentación. Esta es una deuda muy grande en el mundo profesional, se debe ser claro y sintético, ir de lo general a lo particular, presentar resúmenes ejecutivos previamente antes de desarmarse en detalles, ser ameno y agradable para el auditorio o el lector de un informe. No hay nada más frustrante que haber hecho un gran trabajo durante muchos meses y arruinarlo en treinta minutos por un informe mal elaborado o una presentación oral confusa y aburrida. Deben desarrollar esta habilidad preferentemente de la mano de alguna persona que sepa hacerlo y puedan aprender de la experiencia. Pidan que los critiquen luego de cada informe o presentación para ir mejorando en forma incremental. Tengan presente que esta habilidad es un valor en sí mismo y que, además, es muy posible que en algunas organizaciones deban ejecutarla en el futuro en algún otro idioma que no sea el nativo.

## 29. Alto nivel de flexibilidad y autonomía para tomar decisiones

Según el nivel en el cual deba desarrollarse en una organización, enfrentará tres modelos de decisiones a tomar. En la base de la organización, a nivel operativo, se encuentran las decisiones estructuradas: son aquellas que están predefinidas por procedimientos, de manera tal que no hay nada de incertidumbre, solo

hay que seguir alguna regla para tomarla, o bien algún sistema lo hará en forma automática.

En el nivel medio están las semiestructuradas, que son aquellas que pese a que tienen algún lineamiento general establecido por la dirección, contienen un grado considerable de incertidumbre; hay margen de maniobra para ajustar la decisión al contexto actual o problemática en cuestión. Este nivel (normalmente gerencial) tendrá información que provendrá de sistemas de información y que será uno de los *input* (pero no el único) para tomar dicha decisión, que tendrá una cuota de subjetividad dada por el aporte de cada persona.

Por último están las decisiones no estructuradas, que son las que se dan en el nivel directivo de la organización y a las cuales no se les puede aplicar ninguna regla fija; por ejemplo: dónde invertir, cuál alianza con otra empresa será mejor concretar, etc. Este tipo de decisiones tienen un alto grado de incertidumbre y responsabilidad. Si bien hay sistemas que pueden colaborar con modelar escenarios, predecir tendencias, etc., hay muchas variables externas a la organización que influyen en su resultado. El *manager* de este nivel debe tener mucha experiencia al respecto. Para el motivo del nivel táctico que estoy analizando, me centraré en el nivel medio de decisiones semiestructuradas. Siempre estará limitado a la ejecución de planes tácticos definidos y aprobados, pero en dicho marco hay un amplio espectro para tomar decisiones en forma permanente, sobre cómo está resultando su aplicación y cómo corregir los desvíos que se dan en la realidad, rumbo al objetivo. Es importante haber conseguido tener autonomía para poder tomar este nivel de decisiones, sin necesidad de elevar cada una antes de ejecutarla, una vez delimitada esta cuota de autonomía, será fundamental ejercerla bien. Consideren lo descrito en el capítulo de toma de decisiones de este libro y sus consecuencias. Con este marco hay que ser muy flexible en ir ajustando cada una a lo que “la realidad nos devuelve” en cada hecho y saber interpretarlo. Querer ser rígido con un plan, sin considerar qué es lo que está pasando en realidad (lo cual requiere algún nivel de flexibilidad y ajuste) es como caminar hacia un precipicio y, pese a observarlo, seguir adelante.

**TESTIMONIO**

*Carla, 26 años, cursando las últimas materias de la Licenciatura en Administración.*

**1. Próximamente recibirás tu primer título de grado, ¿qué sentirás?**

En mi caso particular, se incrementan las ganas de recibirme para no tener que ir más a cursar. Esa sensación calculo que se debe a que actualmente me siento una profesional, aun sin tener el título en la mano. Cuesta el último tramo, pero te ayuda a seguir el hecho de saber que vas a lograr algo a lo que siempre aspiraste y que solo requiere un último esfuerzo, a pesar de que uno es consciente de que no estás llegando al final de tu carrera, sino que recién ahí comienza el ansiado camino profesional.

**2. ¿Cómo juega en tu opinión la relación entre la técnica pura de tu especialidad y la vida en una organización, con procesos, gente, política, etcétera? ¿Cómo ves tu futuro en estos campos?**

La técnica te da herramientas, si la supiste incorporar durante la cursada, y la experiencia te abre la cabeza, para que en el día a día puedas enfrentar las distintas situaciones.

**3. Ordenado según tu prioridad, ¿qué buscás hoy en un trabajo: ambiente laboral, capacitación, remuneración, experiencia, otros?**

Expectativas de progreso, capacitación, remuneración, experiencia, ambiente laboral.

**4. ¿Te gustaría que alguien en la universidad te hubiese preparado o transmitido algo de lo que ves en la vida laboral real para salir mejor preparada? ¿Qué cosas?**

Seguramente. El hecho de todo lo fundamental, es aplicar criterio. Y el criterio es algo que no se aprende directamente de los libros, sino que se va formando a través de la experiencia complementada precisamente con un buen conocimiento y que en definitiva es lo que marca la diferencia entre los distintos profesionales.

**5. Ahora qué sigue: ¿trabajo, maestría, posgrado, especialización, acumular experiencia? ¿Cuál es tu prioridad? ¿Otro comentario?**

Primero aprobar las dos materias que me faltan. Consolidarme laboralmente y luego posgrado. Hoy en día no se puede quedar uno con el título de grado, ya que se pierde competitividad, y uno tiene que estar preparado siempre, ya que nunca se sabe las oportunidades que pueden surgir el día de mañana.

## D) Nivel gestión estratégica

Se espera en este nivel que el profesional, en su rol de directivo, tenga una clara visión y lectura del mercado, el contexto nacional e internacional y las tendencias, con el fin de diseñar un plan estratégico a mediano y largo plazo, con una visión del desarrollo de la organización, simultáneamente con un diseño organizacional interno eficiente, acorde para cumplir dichos objetivos, independientemente del tipo o tamaño de la organización. Este nivel se da normalmente en funciones directivas o empresariales.

### 30. Diseñar planes estratégicos y tácticos para la organización

Cuando al profesional le toca en responsabilidad gestionar este nivel en una organización debe tener la capacidad de generar una visión a mediano y largo plazo, y trabajar junto con sus colaboradores y asesores en el diseño de un plan estratégico, que establezca los objetivos a alcanzar para el crecimiento y consolidación de dicha organización. Para ello, es menester disponer de toda la información disponible de las tendencias locales, regionales y mundiales, clarificar el *core* de habilidades y fortalezas de la organización, las debilidades y amenazas o riesgos identificados. Con este trabajo se debe establecer el plan estratégico a transitar, pero dicha planificación debe ser flexible y tener en cuenta que los cambios permanentes de la realidad modifican las premisas y escenarios evaluados en su momento, con lo cual se debe ir adaptándose a las nuevas condiciones, sin perder el espíritu de la visión. Una vez definido, se deben bajar los planes tácticos con las diversas metas componentes de los objetivos del plan estratégico y los proyectos y acciones a ejecutar, para el cumplimiento de los planes tácticos (ya sea por sectores, gerencias, unidades de negocio, etcétera).

Dentro de todo este marco de planificación hay que considerar el espacio necesario para la creación e innovación que surge del talento de personas y equipos, que no siempre están en la previsión del plan. Será una habilidad del responsable de este nivel

directivo hacer trabajar a la organización detrás de una estrategia común y, simultáneamente, dejar espacio para la creación, que será el combustible que podrá diferenciar a la organización, con el permanente ajuste y control de impacto que pudiera sufrir el plan, con el nuevo y beneficioso contexto. El manejo de los tiempos de cuándo avanzar y cuándo retroceder en el rumbo establecido, será un condimento fundamental de las habilidades requeridas en este nivel, que no responden a ninguna receta.

### 31. Gestionar relaciones y capacidades políticas para lograr consensos

En el nivel táctico definí un conjunto de habilidades relativas a la negociación, la relación con diversos interlocutores y la capacidad de influencia en las personas. En este nivel, la capa de cada una de estas habilidades descriptas es superior y la englobo en lo que defino como capacidades políticas. En este ámbito no solo deben usarse para resolver conflictos cotidianos, sino esencialmente para solidificar alianzas que son fundamentales para la organización, entre grupos de poder con intereses totalmente contrapuestos. Ya sea lograr que coexistan niveles gerenciales que tienen intereses sectoriales y personales que en la realidad generan contraposiciones, o bien entre directores y accionistas, o autoridades estatales y cámaras empresariales, etcétera. Esta capacidad de juntar partes opuestas y lograr que compartan intereses comunes para el bien de la organización es una cualidad de alto nivel que debe tener quien está a cargo del éxito de la estrategia definida. Aunque la intensidad con la que pueden darse estos conflictos es diversa según el tipo y tamaño de la organización, ninguna está exenta de la necesidad de acudir a un componedor que encuentre soluciones creativas y beneficiosas para todas las partes.

### 32. Gestionar el conocimiento organizacional y los bienes intangibles

Al concepto de la gestión del conocimiento en las organizaciones y al impacto en el valor del capital intelectual de estas, com-

puesto por los bienes intangibles, lo estudio con alto nivel de detalle en un capítulo específico del libro, en su segunda parte. El objetivo en este punto es describir la habilidad necesaria del profesional, en este nivel estratégico, de estar totalmente inmerso en la importancia actual de la gestión de los bienes intangibles en una organización moderna e impulsar programas de cambio estructural para que dicha temática forme parte de los procesos cotidianos e institucionalizados para todo el personal. Actualmente, la relación del valor de los bienes tangibles contra los bienes intangibles (capital intelectual) de una organización que genera productos o servicios de valor agregado, es de 1 a 10. Surge entonces la frase “si puede tocar algo, probablemente no valga demasiado”. Este cambio cultural impacta en forma directa en la gestión de recursos humanos, pues pasan a ser el mayor activo productivo organizacional, sustentado en el conocimiento, que no solamente no se gasta al compartirlo, sino que se multiplica en los demás.

Todos tienen la posibilidad de aprender y aplicar su *know how* en la producción de bienes y servicios; allí radica el mayor factor de producción e innovación. Si se observa las empresas líderes a nivel mundial se verá que la mayor parte de sus beneficios provienen de productos o servicios creados en los últimos tres años. Ser consciente de esta realidad, ser proactivo en gestionarla e impulsar la creación e innovación permanentes, es un requisito para cualquier nivel directivo estratégico de una organización.

### 33. Disponer de visión a mediano plazo para gestionar eficientemente el presente

No todas las personas tienen el mismo horizonte temporal en sus análisis de las cosas. Hay personas que abordan los problemas y las nuevas situaciones pensando cómo las resolverán y si existe algún efecto secundario a partir de dicha resolución, desde la visión de la inmediatez, o sea, “hoy”. Fundamentalmente, esta situación se da en el plano operativo (la base de la pirámide organizacional). Otros poseen una natural tendencia al análisis de corto y mediano plazo, esto es, “meses y hasta el año”. Esto se da en

el plano táctico, el estamento medio de la pirámide organizacional. Para trabajar en el plano alto se requiere un análisis permanente desde el mediano plazo al largo plazo. Pensar una organización y su ruta al crecimiento (esto es válido también para un emprendimiento o desarrollo profesional independiente) significa tomar decisiones en el presente y estar consustanciados con la visión en el futuro. Peter Drucker lo expresa mejor que ningún otro autor en esta frase: “La planificación a largo plazo no significa analizar decisiones futuras, sino el futuro de las decisiones presentes”. En el capítulo Toma de decisiones de este libro analizo en detalle cómo puede una pequeña decisión, en un determinado presente, impactar en forma muy importante en resultados en el futuro. Quien esté a cargo de desarrollar el nivel estratégico, deberá profundizar esta habilidad de análisis sobre los impactos a mediano y largo plazo de cada decisión y situación que se resuelva en la gestión. Además, está claro que trabajar en este nivel estratégico, en cualquier actividad, trae aparejado un alto nivel de incertidumbre, razón por la cual, muchas otras habilidades ya mencionadas deben ser profundizadas, para que el profesional pueda administrar su propia ansiedad y la de su equipo más cercano, brindar seguridad y motivación en cuanto al camino a seguir a partir de una decisión, fijar la visión del punto de llegada al resto con convicción y otros aspectos descriptos en este capítulo, que colaboran colateralmente para asegurar que el resultado esperado se cumpla.

La decisión estratégica por sí misma no garantizará el resultado, por buena que ella fuere; en forma simultánea deberá tejerse la red con todos los involucrados para sumar esfuerzos, convicción y foco mental al objetivo, con el fin de que la realidad acompañe la visión.

### 34. Pensar la organización y sus procesos hacia “afuera” (exportar)

En la sociedad actual, que bien puede ser caratulada como sociedad del conocimiento, globalización, etc., más allá de los



eslóganes, lo que realmente sucede es que los paradigmas de funcionamiento de las organizaciones y del rol profesional han quedado obsoletos en los últimos treinta años. Gestionar un compartimento estanco ya no es posible en el nuevo paradigma de trabajo. El concepto de “red” (o sea, contactos interrelacionados de un punto con muchos otros, donde cada uno tiene relación con otros más distantes, ya sea entre personas, organizaciones, instituciones y conocimiento) es una realidad tangible. Tanto una empresa privada grande como una Pyme tienen en la actualidad relación con clientes en otros países o provincias, lo que era imposible de llevar adelante sin grandes costos e infraestructura hace solo unos años. Estoy destacando la intervención de Internet, el correo electrónico, la bancarización y el comercio electrónicos, la telefonía por IP, etcétera. Veo cientos de ejemplos de Pymes de pocas personas que comercian con muchos países o distribuidores o clientes finales distribuidos en todo el país y lo hacen en forma rentable, con una infraestructura mínima, pero con un esquema físico y mental ajustado a este nuevo paradigma. Yo mismo me asombro de estar analizando proyectos con clientes en USA o México y que el principal competidor de dicho proceso esté en la India. Este tipo de situaciones no solo se da en empresas privadas, sino –como he dicho a lo largo del libro– que englobo en el término organización a todo tipo de unidades que produzcan o brinden un servicio. Por tomar otro ejemplo, en las universidades y facultades, muchos miles de alumnos seleccionan por Internet sus materias a cursar cada cuatrimestre desde hace varios años, sin importar dónde estén físicamente y, en dicho proceso, juegan muchísimas reglas académicas y de jerarquización para las asignaciones, tales como rendimiento académico histórico, correlatividades, equivalencias, notas, vacantes disponibles, horarios, profesores, etcétera.

De la misma forma, el Estado nacional ha implementado un conjunto de prácticas y controles mediante Internet para la recaudación fiscal. Se puede dar miles de ejemplos, pero los detallados son suficientes para resaltar una habilidad actual y fundamental de cualquier profesional que tenga que desarrollar el nivel de trabajo estratégico; me refiero a mirar y pensar la organización hacia el “afuera”. Cuando aludo a “exportar” no solamente estoy involu-

crando las operaciones comerciales de una empresa privada (que sin lugar a duda son el camino para crecer en la venta de productos y servicios al exterior), sino además el diseño de una organización y planes estratégicos, pensados con la visión de “ir” hacia afuera de los límites organizacionales tradicionales, establecer nuevos canales de comunicación con el exterior de la organización (proveedores, clientes, público, Estado, etc.), hacer de las fronteras fijas una zona híbrida donde las interacciones de flujo de información y nuevas formas de ofrecer servicios sean el nuevo paradigma que la realidad actual exige. Indefectiblemente, pensar estratégicamente una actividad profesional con esta visión es totalmente distinto al pasado y requiere de este concepto aplicado en una habilidad que denomino “pensar hacia afuera”. Es un posicionamiento existencial frente al desafío de crecer y requiere de sólidos pilares personales y emocionales, pues se asumen muchos riesgos en un marco de alta incertidumbre, sin descartar que puede haber fracasos hasta encontrar el camino final.

### **35. Desarrollar líderes, trabajar en el crecimiento profesional de otros**

Para que las organizaciones crezcan y también cada profesional dentro de ellas (lo mismo es válido para pequeños emprendimientos) es fundamental desarrollar equipos de trabajo en los cuales delegar el cumplimiento de metas y objetivos. Ya ha quedado atrás el paradigma de “guardarse el conocimiento, pues de esa forma se garantizaba ser imprescindible”; la realidad dio por tierra esa especulación que únicamente tiene corto alcance para una organización que está dispuesta a crecer, en un nuevo modelo de desarrollo económico.

Hoy, formar gente a la cual se le transfiera conocimientos y experiencia asociada es la clave para poder delegar y subir a otro peldaño de desafíos profesionales. Para ello, cuando se está en un nivel estratégico el objetivo es desarrollar líderes con capacidades gerenciales, que puedan cumplir con las altas exigencias de resultados, e ir preparando con visión de futuro los recambios generacionales que son normales y esperables en todo orden de la vida.

Un criterio fundamental para lograr esto con éxito es identificar con precisión el estadio de “madurez profesional” (descrito en este capítulo) de cada persona con la cual se inicie un proceso de desarrollo profesional.

Identificadas, entonces, las habilidades existentes y el nivel en el cual se pueda asociarlas en la actualidad, el próximo paso será organizar un plan de desarrollo que incluirá capacitación teórica y práctica, nuevos trabajos realizados con tutores expertos, investigación con casos reales de mejores prácticas y toda aquella actividad que se seleccione con el fin de realizar una óptima transferencia de conocimientos y competencias, en simultáneo con el acercamiento a la realidad de situaciones en las cuales hagan falta la aplicación de estas nuevas habilidades. Más allá de la satisfacción personal para quienes colaboramos con el desarrollo de otros (tanto dentro como fuera de la universidad), al realizar esta actividad encontrarán, además, satisfacción profesional por poder contar con personas con nuevas capacidades para llevar adelante desafíos. Desempeñarse en el nivel estratégico implica tener siempre una visión futura del desarrollo de los recursos humanos y, en particular, ir creando la segunda línea gerencial, que comparta los objetivos organizacionales y se entusiasme y comprometa con la misma intensidad de quienes ejercen los roles de líderes.

### 36. Colaborar y agregar valor en los planes de negocio organizacionales

Tener una postura estratégica ante los temas o ser un profesional que piensa y se mueve en este nivel es independiente de la posición en el organigrama de la organización. Desde ya que es muy factible que alguien con estas habilidades logre liderar o formar parte del *staff* que tiene a cargo esta alta responsabilidad de conducir una empresa o una institución. Pero de igual forma, este modelo de visión, pensamiento y acción es el activo que le permitirá a cada profesional crecer por sí mismo en cualquier orden de la vida en el cual decida desarrollarse. En los últimos puntos de habilidades descriptas, he definido un conjunto específico de temas que es esperable que puedan ser llevados adelante por

alguien que está en este nivel de madurez. Sin dudas esto será factible si está rodeado de una capa de “actitudes” acordes con este estilo de gestión. Sumar a los mejores colaboradores para formar un equipo estratégico que pueda generar una visión creativa y fructífera es la base para comenzar el trabajo y llegar a un plan estratégico que se plasme en la realidad para cumplir la visión. Bill Gates mencionó en una oportunidad: “En Microsoft estamos siempre a 18 meses del desastre”; qué mejor ejemplo el de una empresa cuyo mayor activo para sobrevivir es la “creación constante”.

Para ello, el estratega debe ser el creador e impulsor del cambio y debe lograr que el resto se sume a dicho desafío. Tener una brecha amplia entre la visión y la realidad actual es bueno en la medida en que actué como un motivante para poder achicarla. Si no hubiera dicha brecha, realmente la visión sería muy pobre y hasta peligrosa para el futuro.

Cabe considerar que, en la actualidad, la vida de una organización puede ser significativamente menor a lo que fue en el pasado. La empresa, como se conoce desde hace un siglo, cambia radicalmente día a día hacia un paradigma dinámico, basado en el conocimiento, la tecnología en su amplia concepción, las redes entre personas y empresas, la descentralización y la globalización. Para dirigir esto se requiere un estratega que tenga la inteligencia, creatividad, actitud, amplitud y la flexibilidad necesarias.

## **Conclusiones acerca del modelo y las personas**

Como se ha podido analizar, el modelo presenta niveles y habilidades en forma estructurada, pero cuando se evalúa una persona (o se hace una autoevaluación) se encontrarán habilidades de los distintos niveles y cada una de ellas con distinto grado de desarrollo. Si se pondera un puntaje por habilidad se podrá obtener, entonces, una cantidad de puntos por nivel, lo cual estaría marcando el núcleo –en este momento– de la mayor fortaleza del evaluado, o sea, en qué nivel hoy podría desempeñarse con más eficiencia.

Un aspecto a considerar en dicha evaluación es que las capacidades de una habilidad no se miden por declaraciones del evaluado, sino que se deben analizar situaciones concretas o reales de desempeño para dicha habilidad. Esto es totalmente factible y útil para alguien que se está desarrollando en una organización con un seguimiento de su trayectoria; también para quien lidera un equipo de trabajo en el tiempo y puede evaluar el desempeño de cada persona en situaciones concretas en las cuales haya sido enfrentado y su grado de resolución. Desde ya, también, para una autoevaluación periódica de cómo fueron afrontadas situaciones particulares o específicas. Es un poco más complejo evaluar a alguien desconocido por primera vez sin verlo en acción, pero es posible.

Si se conoce el estado propio de madurez (en el caso de que se trabaje en autoevaluación), quedará claro cuáles habilidades deben ser trabajadas para mejorar. Dicha mejora se debe realizar considerando tanto los aspectos conceptuales de la nueva habilidad, cuanto sus aspectos pragmáticos. Ello significa que una habilidad no se adquiere solamente con un curso de capacitación, sino con su correspondiente aplicación en casos reales y su posterior evaluación continua de eficiencia sobre cómo fue aplicada. Por eso, cuando trate el tema gestión del conocimiento, se apreciará que la transferencia de este con su experiencia y mejores prácticas asociadas es un proceso que se da por diferentes mecanismos, los cuales deben ser activamente utilizados por el profesional para adquirir una nueva habilidad y testear su desempeño con “tutores” que ya la hayan desarrollado antes.

Estos últimos conceptos explican por qué la alta tasa de fracasos en muchos emprendimientos, en las Pymes y en muchos profesionales que comienzan a trabajar en forma independiente, y aunque en todos los casos tengan grandes capacidades técnicas en su trabajo, no llegan a concretar el objetivo que se propusieron o lo hacen con un desempeño mediocre.

Básicamente, alguien que pretende comenzar, por ejemplo, una actividad emprendedora y ha comprobado que tiene buenas capacidades del nivel 1 de autogestión, se lanza a resolver temas de negociación, relación con clientes, planes de mediano plazo, etcétera, que son habilidades de otro nivel y que nunca supo que formaban parte

de lo que hay que saber hacer bien para concretar su objetivo. Es por eso que, si no se es consciente de esto, se va directamente al fracaso, a lo que se añade la angustia personal por el suceso.

También es válido lo antedicho para las situaciones en las que se elige trabajar con socios: de nada sirve que se junten dos personas que son muy buenas en el mismo nivel y dejen descubierto otro nivel necesario.

En el caso de las grandes organizaciones, estos procesos están bajo el del área de recursos humanos; en las pequeñas y medianas, esto no se considera y conlleva a que se le dé a alguien que hacía bien su trabajo una responsabilidad mayor y, muchas veces, fracase en ella, generando que muchos se pregunten su motivo. Claramente, nadie evaluó las habilidades descritas. Hemos visto muchas veces cómo el mejor vendedor se arruina cuando lo ascienden a jefe de ventas, o el mejor cirujano cuando es nombrado director de un hospital. Por eso sostuve, al principio, que el “ascenso” no siempre debe ser vertical, si no se tienen las habilidades de otro nivel, sino que puede ser horizontal (en un mismo nivel), desarrollando la profundidad de un experto y referente.

El camino para comenzar a desarrollarse exitosamente en una profesión tiene varios aspectos que van más allá de conseguir un título y saber la teoría aprendida. Hay que tener un diagnóstico personal correcto, según lo definido en este modelo, desarrollar las habilidades que se consideren faltantes, buscar la oportunidad de aplicarlas en la realidad y cosechar éxitos y algunos fracasos en dicha aplicación. Esto significa ir acumulando logros de objetivos satisfactorios, de los cuales uno mismo y otros puedan dar referencias en cuanto al desempeño; de esta forma se acumula el capital intelectual propio, el cual mencioné en la introducción.

El cumplimiento de lo descrito, dotado además del estilo personal de cada uno (del cual nunca hay que renunciar haciendo malas copias de otros estilos), será el verdadero capital que forjará nuestra “identidad” y perfil profesional. Este modelo, como expresé, solamente tiene la meta de ser un instrumento para poder hacer más objetivo y visible el análisis de la madurez profesional de una persona en acción.

**TESTIMONIO**

*Anabela, 23 años, cursando las últimas materias de la Licenciatura en Administración.*

- 1. Próximamente recibirás tu primer título de grado. ¿Qué sentís?**  
Ansiedad y muchas ganas de que llegue el momento, entusiasmo y, a la vez, temor de poder ubicarme profesionalmente según mi formación.
- 2. ¿Cómo juega en tu opinión la relación entre la técnica pura de tu especialidad y la vida en una organización, con procesos, gente, política, etcétera? ¿Cómo ves tu futuro en estos campos?**  
Encuentro en el día a día muchas cosas sobre las que puedo hacer una relación con lo aprendido desde las diversas áreas (psicología, administración, etc.), aplicado principalmente en la organización para la cual trabajo y las relaciones que mantengo en mi vida personal.
- 3. Ordenado según tu prioridad, ¿qué buscás hoy en un trabajo: ambiente laboral, capacitación, remuneración, experiencia, otros?**
  - a. Experiencia
  - b. Remuneración
  - c. Capacitación
  - d. Ambiente laboral
- 4. ¿Te gustaría que alguien en la universidad te hubiese preparado o transmitido algo de lo que ves en la vida laboral real para salir mejor preparada? ¿Qué cosas?**  
Sería bueno que los profesores nos preparasen más en lo relativo a la aplicación práctica en el ámbito laboral, en cuanto a los temas que enseñan.
- 5. ¿Ahora qué sigue: trabajo, maestría, posgrado, especialización, acumular experiencia? ¿Cuál es tu prioridad? ¿Otro comentario?**  
Acumular experiencia laboral y recibirme para luego decidir sobre qué especializarme y realizar un posgrado/máster.





**PARTE II**

**Desafíos  
de gestión  
en nuevos  
paradigmas**



# Gestión de proyectos

A fines de 2001 publiqué *Liderando proyectos*, que estaba dirigido a profesionales que se dedicaban específicamente a esta temática. En estos años la gestión por proyectos se ha extendido muchísimo en las organizaciones, con lo cual hoy en día es fundamental para todos los profesionales de diversas especialidades conocer de qué se trata esta técnica, aunque no vayan a ser particularmente líderes de proyectos. Sin duda alguna, estarán involucrados en ellos con diversos roles. En este capítulo haré un análisis global del tema.

Evidentemente, en la mente de todo emprendedor está la necesidad de encontrar ideas para innovar con el fin de dar los pasos que el crecimiento requiere. Lo mismo sucede con un gerente de una organización mediana o un directivo de una organización grande que necesita ganar mercados y eficiencia para cumplir con los objetivos estratégicos definidos. De la misma forma, un administrador del Estado debe poner en marcha nuevos y mejores servicios para la comunidad.

Esta innovación puede darse en productos, procedimientos de venta, servicios al cliente, servicios asistenciales, salud y muchos otros temas. Lamentablemente, la brecha entre una “idea” y su materialización exitosa “en la realidad” es grandísima.

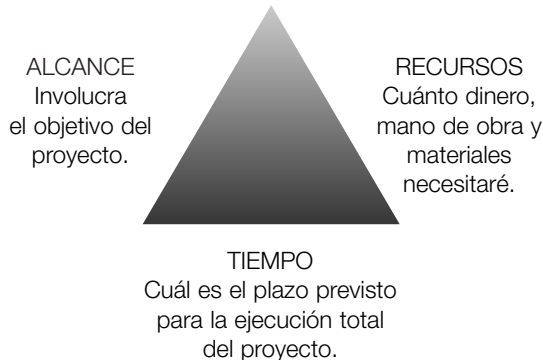
La materialización de una innovación debe darse de una manera previsible y planificada para bajar los riesgos de su implementación. La técnica de gerenciamiento que mayores logros ha dado en los últimos veinte años –para este tipo de desafíos específicos– es la “Gestión de proyectos” (*Project Management*).

## ¿Qué es un proyecto?

Un proyecto es un *emprendimiento organizado, planificado, con recursos finitos, con un objetivo final especificado y medible y que se ejecuta por única vez en un tiempo predeterminado.*

Para diseñar y ejecutar proyectos existen “metodologías” que permiten transitar en forma previsible el camino. Esta es la visión “dura” de la temática. El segundo eje fundamental del tema proyectos es la función del “líder” de proyectos, pues estos se desarrollan en un contexto de organizaciones y personas, con todas las problemáticas previsible del comportamiento, conformando así la visión “blanda” del tema. Los proyectos se identifican y se priorizan en cada organización como parte de los logros esperados para sustentar la estrategia organizacional definida.

### LOS TRES COMPONENTES DE UN PROYECTO



Como se observa, a diferencia de un trabajo continuo y permanente, un proyecto tiene estas tres “restricciones” que le dan forma y deben cumplirse para que sea exitoso en un marco de calidad predeterminada (tema que abordaré luego).

De ahí que la exigencia en su planificación y ejecución es muy alta.

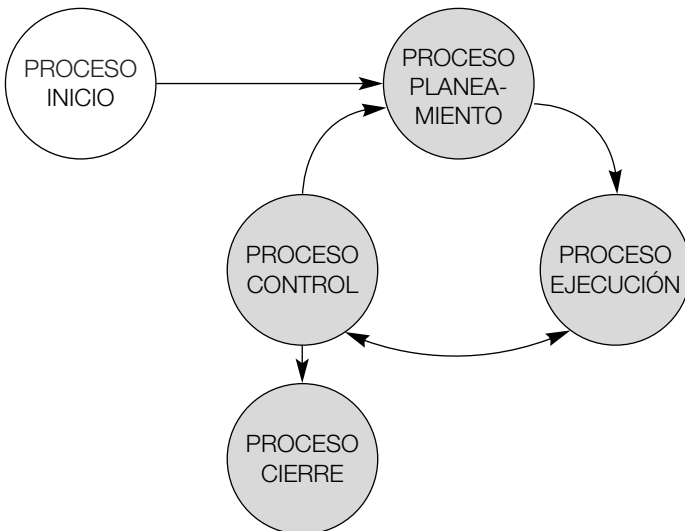
## La metodología de proyectos

Del primer aspecto “duro” a considerar, que es la metodología, pese a que hay muchas disponibles y todas válidas, a modo de referencia internacional, mencionaré la del PMI como marco global y, luego, haré un recorrido con *definiciones y ejemplos propios, de instrumentos concretos y aplicables a la gestión de proyectos en mi país y cultura, en base a la experiencia.*

Project Management Institute (PMI) es una asociación internacional fundada en 1969, dedicada a mejorar el estado del arte de la ciencia y aplicación de la Administración de Proyectos. Difunde estándares internacionales en un cuerpo de conocimientos de la Administración de Proyectos, el PMBOK GUIDE (*Project Management Body of Knowledge*).

Como parte de su concepción global, establece que el “*ciclo de dirección de un proyecto*” se compone de cinco procesos bien definidos que se van cristalizando en el tiempo.

### CICLO DE LOS PROCESOS DEL PROYECTO



Al analizar el gráfico, el primer camino secuencial podría indicar que los procesos se dan como: Inicio – Planeamiento – Ejecu-

ción – Control – Cierre. Esto, sin dudas, es un camino “ideal”, pero como existe la realidad y aparecen imprevistos, el proceso de control “impacta” en reajustar el plan y nuevamente volver a controlar la nueva ejecución, logrando así un *feedback* (retroalimentación) de los procesos con el fin de “cumplir” con el objetivo del proyecto. Estos procesos son de dirección del proyecto, e independientes de las fases o etapas propias del proyecto en relación con el contenido que produce.

Otro eje de análisis en esta metodología se liga con las áreas de conocimiento que debe tener el *Project Manager* (PM), quien debe gerenciar el proyecto para cumplir con los cinco procesos descriptos. Estas nueve áreas de conocimiento son las diversas temáticas que deben ser conocidas por el PM y que se ejecutan –según el proyecto– en forma combinada durante el curso de los cinco procesos.

### Áreas temáticas

ÁREAS DE CONOCIMIENTO	DESCRIPCIÓN
INTEGRACIÓN	Agrupar los procesos requeridos para coordinar adecuadamente todos los elementos del proyecto.
ALCANCE	El trabajo incluido que se debe hacer para que el proyecto termine exitosamente.
TIEMPO	Duración y secuencia de las actividades para realizar los entregables del proyecto.
COSTO	Planeamiento de recursos y estimación y control de los costos.
CALIDAD	Planeamiento, aseguramiento y control de la calidad. Permitirán asegurar que el proyecto satisfará las necesidades del negocio.
RECURSOS HUMANOS	Administración eficiente de la actividad y asignación de los RRHH afectados al proyecto.
COMUNICACIÓN	Administrar la generación oportuna y el flujo de las comunicaciones.
RIESGO	Identificación de riesgos clave y plan de contingencia. Permiten maximizar la probabilidad y el impacto de eventos positivos y minimizar la probabilidad y el impacto de sucesos adversos a los objetivos del proyecto.
ADQUISICIONES	Asegurar que la entrega de productos y servicios se realice de acuerdo con las especificaciones, los costos y el tiempo establecido en el contrato.

Con la combinación de estos dos ejes de análisis (procesos y áreas de conocimiento) el PMI establece una metodología detallada que, fundamentalmente, apunta a “qué” debe hacerse, sin establecer específicamente los instrumentos. Esto último es lo que ejemplificaré en las páginas siguientes, con un criterio pragmático y basado en la experiencia real de nuestras latitudes.

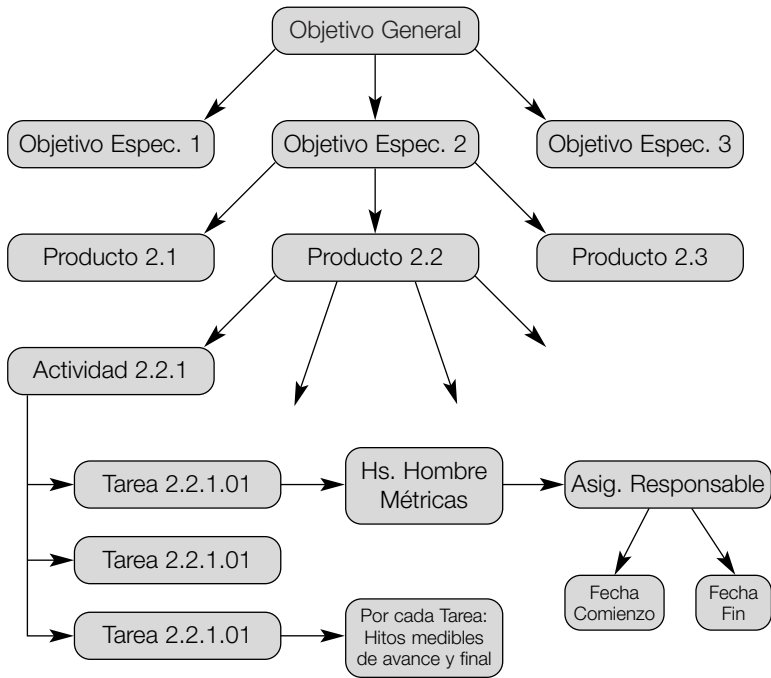
Dado que el proceso de “planeamiento” es el más laborioso y detallado, pues en él se define el trabajo a realizar, la asignación en forma segmentada a diversos recursos, los costos, los tiempos, los riesgos y demás componentes de un buen plan, es importante conocer una técnica internacionalmente denominada WBS.

## ¿Qué es la WBS?

WBS significa *Work Breakdown Structure*, o sea, una técnica para desagregar el trabajo en partes más pequeñas de una manera jerárquica –de mayor a menor–, y en forma estructurada, partiendo de un tronco y llegando al final a las hojas de un árbol, que serían las tareas necesarias a ejecutar. La suma y el cumplimiento de todas ellas en tiempo y forma darán como resultado el cumplimiento del objetivo del proyecto con el alcance, tiempos y recursos definidos.

Se muestra a través de un diagrama de varios niveles. En este esquema no se tienen en cuenta tiempos ni secuencias de las tareas del proyecto –esa es otra instancia–. El objetivo del WBS es entender el trabajo que hay que hacer y segmentarlo hasta llegar a unidades manejables.

En el gráfico siguiente se observa cómo, a partir del objetivo general de un proyecto, se va subdividiendo hasta llegar a la asignación de una unidad de trabajo llamada tarea, a un responsable particular.



Este trabajo es arduo, pues es una “conceptualización” de lo que hay que hacer para lograr un objetivo. El objetivo general con el alcance definido se particiona en objetivos específicos buscando que estos sean un subproyecto en sí mismo, con la menor (nunca es nula) dependencia posible de otros. A partir de ahí, para cada objetivo específico, se definen resultados concretos o, como se los denomina en la jerga, “productos entregables”, o sea, un resultado tangible, medible y auditable, ya sea una pieza física, un servicio o una pieza intangible.

Con esta definición de los “entregables del proyecto” (pueden ser 3, 5, o 30 según la complejidad del proyecto), se deben asegurar que su suma significa el “todo” del proyecto. A partir de esa instancia hay que definir el “trabajo que hay que hacer” para conseguir cada entregable. Se establecen, sobre la base del conocimiento del proyecto y de las experiencias anteriores, las “actividades” a realizar que, sumadas, darán el entregable en cuestión.



Dichas actividades, si tienen un tamaño o complejidad mayor, se dividen en tareas o subtareas. A continuación, presento un ejemplo muy simple de un proyecto en el cual el objetivo es poner en marcha una nueva modalidad de comercialización de libros utilizando catálogos de compra por Internet. Como se observa, cada tarea o subtarea es una unidad en sí misma y puede ser asignada a una persona; luego, el gerente del proyecto definirá la mejor forma de asignación, tratando de optimizar el uso de los recursos humanos del equipo del proyecto.



La unidad de medición de trabajo es la “hora hombre” (“o su equivalente semana hombre o mes hombre”). Esto significa que si una actividad, según la experiencia, se estima en 40 horas hombre de trabajo, bien puede ser asignada a una persona en 5 días hábiles consecutivos de 8 horas cada uno, o (según el tipo de activi-

dad), a veces se puede asignar a 5 personas que utilicen 8 horas cada uno –todos en una misma jornada–, con lo cual se ve la importancia de lo que significa la asignación del trabajo, pues no solo condiciona la duración del proyecto en tiempo, sino que también tiene impacto en los costos y la calidad.

Este es un tema muy amplio, con muchas aristas, pero al menos es importante conocer que existe esta temática en la planificación que normalmente se denomina programación de tareas. Desde ya que en algunos proyectos la ejecución de una tarea puede, además, requerir de insumos y materiales que deben ser cuantificados.

De acuerdo con la asignación definida se puede, entonces, establecer fechas de cronograma para su comienzo y fin. Considérese un proyecto tipo en el que pueden haber 10 entregables, 70 actividades y 280 tareas, con 5 personas asignadas *full time* al proyecto en forma directa y otras 10 en forma indirecta, pero con parte de tareas asignadas: gestionarlo en tiempo, forma, calidad, recursos y costos, es el desafío de un gerente de proyectos. El primer paso para el éxito es el correcto diseño del WBS y la asignación de tareas.

Como se observa, el “final” del WBS y la asignación de recursos (ahora sí) con un plano temporal finaliza en el conocido Diagrama de Gantt, en el que están las tareas con los responsables y una visión gráfica de todo en el proyecto en las barras de tiempo. Cuando me aboque a los instrumentos, se apreciará un ejemplo de ello.

**El mayor error de quienes no tienen EXPERIENCIA EN PROYECTOS es COMENZAR su diseño con un Gantt, cuando este instrumento es solo un diagrama FINAL, luego de un arduo trabajo de diseño de un WBS.**

## Instrumentos para aplicar la metodología de proyectos

Una vez realizados los pasos de diseño conceptual descriptos, se debe construir el “documento del proyecto”.

*Antes* de sentarse a escribir hay que clarificar:

1. *Qué* se espera lograr u obtener como resultado del proyecto.
2. *Cómo* se llegará a producir dichos logros. Para esto hay que formarse, primeramente, una visión final del objetivo. Todo lo que viene luego, desde el armado en detalle del plan hasta su ejecución, está en función de la factibilidad de la solución elegida.

### Documento global de factibilidad

Es común generar un documento “previo” global sobre el proyecto, para demostrar su factibilidad, o en algunos casos conseguir financiamiento.

Este documento debería contestar, al menos, las siguientes preguntas:

- ¿Son claros los argumentos por los cuales el proyecto es necesario para los fines de las necesidades de negocio o de la institución?
- ¿La inversión forma parte de una estrategia global de la organización, basada en el plan estratégico de mediano y largo plazo?
- ¿Se ha podido identificar claramente el objetivo general, expresando el resultado final global que se espera del proyecto y logrando que sea claro, concreto y cuantificable?
- ¿Se han identificado y evaluado los beneficios de manera adecuada y realista?
- ¿Se conoce claramente el ámbito en el cual se desarrollará el proyecto y sus límites (qué está dentro del proyecto y qué fuera de él)?
- ¿Se conocen de manera completa los riesgos en torno de la inversión?

- Los tiempos, costos y recursos calculados en esta instancia de factibilidad ¿son realmente objetivos y pueden cumplirse o se encontrarán sorpresas negativas en el momento en que se realice la planificación detallada antes de la ejecución?
- ¿Se conocen las grandes fases temporales secuencialmente por las que habrá que transitar para producir los entregables?
- ¿Se comprenden claramente los procesos de adquisición involucrados en el desarrollo del proyecto?
- ¿Se gestionará el proyecto de una manera estructurada y metodológica?
- ¿Existe compromiso por parte del gerente del proyecto y de los involucrados indirectos (*stakeholders*)?
- ¿Son suficientes los recursos disponibles para desarrollar exitosamente el proyecto?
- ¿Se posee un compromiso de evaluación posterior a la implementación que permita a la autoridad que aprueba la inversión evaluar los resultados?

## ¡Manos a la obra!

Una vez aprobado el proyecto, comienza el ciclo de los procesos de dirección.

Uno de los aspectos en el que suele cometerse más errores en cuanto al diseño y planificación de los proyectos y los planes de negocio, es en el método de estimación de variables (tiempos, costos, esfuerzos, etcétera). Cabe destacar que hay que realizar esta tarea, mínimamente, basándose en métricas comprobadas de la realidad, de experiencias propias o externas, y disponer de rangos mínimos y máximos que surjan de análisis realistas. De no considerarse esto, todo el modelo cae por su propio peso. El proceso de estimación es clave para la factibilidad de cumplimiento, cuando se ejecute el proyecto.

*Para ejemplificar que existen diversos instrumentos formales (pueden ser docenas) que permiten transitar los procesos de dirección que mencioné como parte de un proyecto, mostraré algunos “ejemplos genéricos” de ellos. Desde ya que cada gerente de proyecto y cada organización pueden tener sus propios instrumentos, de mayor o menor sofisticación.*

*Lo importante a destacar no son estos ejemplos en particular, sino que debe haber “procesos gestionados” para ejecutar el proyecto y cada proceso tendrá algunos “instrumentos” para poder realizar esa gestión.*

## **Inicio del proyecto**

Una vez que el proyecto se aprobó, debe darse comienzo a su implantación. Este proceso de inicio es de suma importancia para que todos los involucrados conozcan lo que se espera de ellos y asuman sus compromisos.

Es necesario, al menos, tener dos instrumentos. El primero es un “acuerdo de las premisas del proyecto”, que es un documento que resume los principales aspectos. Deben firmarlo “todos” los responsables.

### Documento de acuerdo de las premisas del proyecto

- Objetivo del proyecto
- Sectores involucrados
- Personas por sector involucradas
- Responsables de temas
- Circuito de aprobación de entregas parciales y finales
- Circuito previsto para gestionar cambios en el proyecto
- Circuito de manejo de excepciones
- Cronograma general a cumplir
- Presupuesto previsto a gestionar por cada responsable
- Esquema de reuniones de seguimiento e informes operativos y gerenciales
- Responsabilidades y eventos que gestiona el comité de seguimiento
- Responsabilidades y eventos que gestiona el comité de dirección
- Esquema de comunicaciones formales que genere el proyecto
- Firma de todos los involucrados responsables de este documento

El segundo instrumento que, mínimamente, debe obtenerse es el documento de respaldo para la presentación formal o lanzamiento en “sociedad” del proyecto. Normalmente es un documento gráfico con varios *slides*, el cual se utiliza como respaldo para una presentación oral. A dicha reunión habitualmente concurrida deberían ir todos los responsables de diversas áreas involucrados en el proyecto, más el segundo nivel que depende de los responsables. Desde ya, esta presentación debe ser dirigida por las máximas autoridades políticas de la organización para dejar en claro que se trata de un proyecto importante para los objetivos estratégicos y que debe ser apoyado por todos.

### Agenda del lanzamiento del proyecto (*kick off*)

- Objetivo del proyecto
- Comunicación global del contenido del documento firmado de acuerdo del proyecto
- Plazos del proyecto e hitos intermedios
- Equipo de trabajo
- Premisas de trabajo
- Espacio de intercambio de opiniones (este es el momento de evacuar dudas, lograr motivación para los participantes, aclarar lineamientos globales, comunicar el compromiso de los máximos responsables)
- Próximos pasos a ejecutar

## Planificación del proyecto

Sin dudas, el proceso de planificación detallada es una de las actividades más complejas en la cual se pueden utilizar docenas de instrumentos. No es el objetivo de este libro desagregarlos, pero sí mostrar algunos instrumentos mínimos que un buen proyecto debe tener en esta instancia. El documento del plan del proyecto es una pieza fundamental para todas las partes que intervendrán en su ejecución. Mostraré, a continuación, un índice posible de este:

### Plan del proyecto

#### DISEÑO DEL PROYECTO

##### 1. Presentación del proyecto

###### 1.1. Antecedentes del proyecto

*Recomendación:* Son los argumentos por los cuales el proyecto es necesario para los fines de las necesidades de negocio

###### 1.2. Objetivo general

*Recomendación:* El objetivo general expresa el resultado final

global que se espera del proyecto; debe ser claro, concreto y cuantificable

### 1.3. Objetivos específicos

*Recomendación:* En los objetivos específicos se expresa una desagregación del objetivo general. Deben ser identificados y cuantificados en forma individual

### 1.4. Alcance y restricciones

*Recomendación:* Se acota el ámbito en el cual se desarrollará el proyecto, describiendo los límites de qué está dentro del proyecto y qué está fuera de él.

### 1.5. Estructura organizacional del proyecto

*Recomendación:* Se define el equipo de proyecto, las responsabilidades y roles, las contrapartes internas y externas con las responsabilidades asumidas, los actores indirectos y el *sponsor* del proyecto.

## 2. Planeamiento global del proyecto

### 2.1. Productos entregables

*Recomendación:* A partir de los objetivos específicos y el alcance se deben explicitar cuáles son los productos “entregables” (resultados concretos) “medibles” que generará el proyecto

### 2.2. Fases a cumplimentar

*Recomendación:* Se establecen grandes fases temporales secuencialmente que habrá que atravesar para producir los entregables

### 2.3. Criterios de medición, metodología, políticas y normas

*Recomendación:* Se definen indicadores o métricas homogéneas de distintas unidades que serán medidas, relacionadas con volumen de trabajo, tiempos, costos, etcétera.

## 3. Planeamiento detallado

### 3.1. Definición de actividades y tareas

*Recomendación:* Se baja a nivel de detalle las actividades y estas en tareas, necesarias para la obtención de cada entregable. Se estipula el esfuerzo de la carga de trabajo necesaria para cada una y la estimación de duración individual

### 3.2. Secuencia temporal de actividades

*Recomendación:* Las actividades detalladas se ubican temporalmente analizando en cada caso si para que comience una



actividad se requiere la finalización de una anterior. Esto se plasma en un gráfico de planeamiento temporal (gráfico tipo Gantt), enlazando las actividades y obteniendo la duración total

### 3.3. Recursos asociados a actividades

*Recomendación:* Se establecen para grupos de actividades los recursos humanos necesarios para asignar y los insumos materiales correspondientes

## 4. Costos del proyecto

### 4.1. Costos por fase

*Recomendación:* Es una visión del costo del proyecto por fase temporal. Sirve para analizar el plan financiero de flujo de fondos

### 4.2. Plan de adquisiciones y contrataciones

*Recomendación:* Es el detalle del procedimiento de adquisiciones de equipos y contratación de personal (quién, cómo, cuándo, método de contratación, etcétera)

### 4.3. Costo total y duración total

*Recomendación:* Se define el resumen del costo total del proyecto y la duración total prevista

## 5. Criterios de calidad, seguimiento y control del proyecto

- Plan de administración de requerimientos y cambios
- Plan de control y seguimiento
- Plan de aseguramiento de calidad
- Plan de mediciones de métricas
- Plan de comunicación a equipos y contrapartes

*Recomendación:* Se establecen un conjunto de acciones sistemáticas para asegurar que se cumplan los estándares de cada plan detallado, a lo largo de la ejecución del proyecto

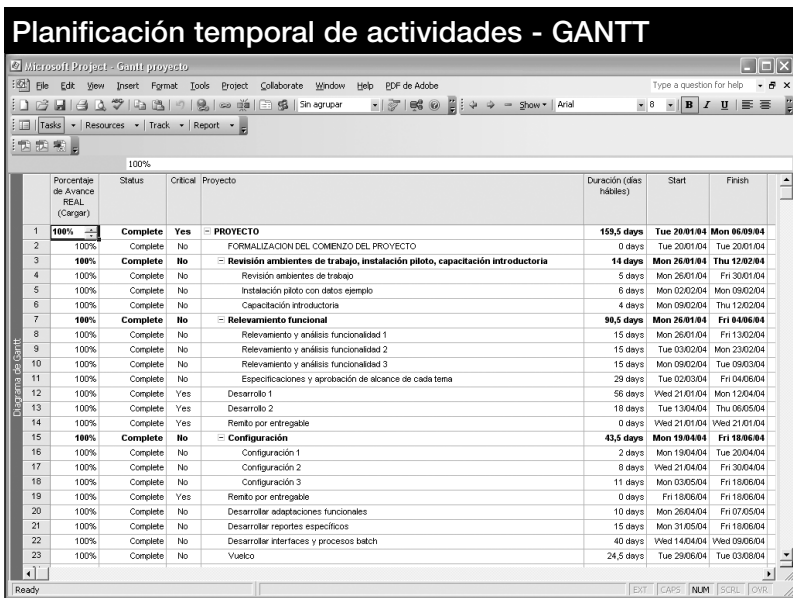
## 6. Gestión de riesgos

Identificación de riesgos y planes de contingencia

*Recomendación:* Se genera una lista de identificación sobre los posibles riesgos, una cuantificación sobre su probabilidad de ocurrencia y el impacto que estos tienen sobre el proyecto, junto con medidas para evitarlos y eventualmente resolverlos

A continuación, y a modo de ejemplo, mostraré algunos instrumentos de temas a gestionar mencionados en el plan de proyecto.

El siguiente es un “ejemplo” de un plan temporal de actividades. Sin importar la temática del proyecto, se planifican actividades, con responsables, dedicaciones, duraciones y fechas. Un software como el Microsoft Project es una buena herramienta de ayuda (existen también otras) para realizar este plan y mantenerlo actualizado, visualizando diferentes gráficos como Gantt y Pert. Sin embargo, la clave es lo que se define como contenido y estimación de cada actividad. Este tema ya fue aclarado y es el producto final de un trabajo complejo de análisis del WBS.



Como mencioné, este es un “reporte ejemplo” de cómo queda una asignación de recursos temporalmente, lo cual permite a quien está realizando la programación en detalle de la asignación hacer una mejor programación tanto a los fines del proyecto como de las personas, no sobre asignando (o sea, con más trabajo asignado que su jornada laboral) ni tampoco dejando grandes espacios sin trabajo.

### Planificación temporal de asignación de recursos

The screenshot displays the Microsoft Project interface with the following components:

- Resource Sheet (Unassigned):**

Resource Name	Work
Unassigned	0 hours
PROG.1	412 hours
ANALISTA	302 hours
TECNOLOGIA	14 hours
ANALISTA.2	88 hours
PROG.2	108 hours
PROG.3	460 hours
GERENTE	220 hours
- Task Sheet:**

Task Name	Duration
FORMALIZACION DEL COME	0 da
Desarrollo 1	56 da
Desarrollo 2	18 da
Remito por entregable	0 da
Remito por entregable	0 da
DISPONIBILIDAD DEL SERVI	1 d
Remito entregable	0 da
- Resource Usage Grid:** A Gantt chart view showing resource allocation for tasks from 01 Feb '04 to 08 Feb '04. The grid shows work hours for resources like ANALISTA and GERENTE across different days of the week.

Si se valoriza el costo de los RRHH asignados, por ejemplo, se obtiene el costo por recurso y por actividad. En la misma herramienta se podría hacer el seguimiento presupuestario de la ejecución.

El objetivo de estos ejemplos de utilización de un software de mercado no es ingresar en el detalle de los múltiples usos posibles, sino manifestar que existen herramientas que permiten gestionar en forma integrada actividades, recursos, tiempos, presupuestos y control de ejecución.

**Planificación y control presupuestario por actividad**

PROYECTO	Task Name	Total Cost	Baseline	Variance	Actual	Remaining
1	PROYECTO	\$151,800.00	\$151,800.00	\$0.00	\$151,800.00	\$0.00
	FORMALIZACIÓN DEL COMENZO DEL PROYECTO	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
3	Revisión ambientes de trabajo, instalación piloto, capacitación introductoria	\$2,400.00	\$2,400.00	\$0.00	\$2,400.00	\$0.00
4	Revisión ambientes de trabajo	\$600.00	\$600.00	\$0.00	\$600.00	\$0.00
5	Instalación piloto con datos ejemplo	\$600.00	\$600.00	\$0.00	\$600.00	\$0.00
6	Capacitación introductoria	\$1,000.00	\$1,000.00	\$0.00	\$1,000.00	\$0.00
7	Relevamiento funcional	\$2,800.00	\$2,800.00	\$0.00	\$2,800.00	\$0.00
8	Relevamiento y análisis funcionalidad 1	\$1,000.00	\$1,000.00	\$0.00	\$1,000.00	\$0.00
9	Relevamiento y análisis funcionalidad 2	\$400.00	\$400.00	\$0.00	\$400.00	\$0.00
10	Relevamiento y análisis funcionalidad 3	\$600.00	\$600.00	\$0.00	\$600.00	\$0.00
11	Especificaciones y aprobación de alcance de cada tema	\$800.00	\$800.00	\$0.00	\$800.00	\$0.00
12	Desarrollo 1	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
13	Desarrollo 2	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
14	Remito por entregable	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
15	Configuración	\$15,600.00	\$15,600.00	\$0.00	\$15,600.00	\$0.00
16	Configuración 1	\$1,600.00	\$1,600.00	\$0.00	\$1,600.00	\$0.00
17	Configuración 2	\$8,000.00	\$8,000.00	\$0.00	\$8,000.00	\$0.00
18	Configuración 3	\$6,000.00	\$6,000.00	\$0.00	\$6,000.00	\$0.00
19	Remito por entregable	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
20	Desarrollar adaptaciones funcionales	\$1,600.00	\$1,600.00	\$0.00	\$1,600.00	\$0.00
21	Desarrollar reportes específicos	\$2,560.00	\$2,560.00	\$0.00	\$2,560.00	\$0.00
22	Desarrollar interfaces y procesos batch	\$28,960.00	\$28,960.00	\$0.00	\$28,960.00	\$0.00
23	Visiteo	\$4,480.00	\$4,480.00	\$0.00	\$4,480.00	\$0.00
24	Remito por entregable	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
25	Desarrollar customizaciones	\$36,800.00	\$36,800.00	\$0.00	\$36,800.00	\$0.00
26	Pruebas unitarias e integradas	\$4,000.00	\$4,000.00	\$0.00	\$4,000.00	\$0.00

Este es un ejemplo de un plan de calidad. En la planificación se define *qué* debe controlarse “mientras” se está ejecutando (aseguramiento) y no cuando ya concluyó.

## **Plan de aseguramiento de la calidad**

### **1. Objetivos**

### **2. Alcance**

### **3. Documentos relacionados**

### **4. Destinatarios del plan**

### **5. Administración**

5.1. Organización

5.2. Roles y responsabilidades

### **6. Estándares, prácticas, convenciones y mediciones**

6.1. Estándares - Instrumentos

6.1.1. Planificación de proyectos

6.1.2. Administración de requerimientos

6.1.3. Administración de la configuración

6.1.4. Seguimiento y control de proyectos

6.1.5. Medición y análisis

6.1.6. Aseguramiento de la calidad

6.1.7. Administración de acuerdos con proveedores

6.2. Checklists de control

6.2.1. Planificación de proyectos

6.2.2. Administración de requerimientos

6.2.3. Administración de la configuración

6.2.4. Seguimiento y control de proyectos

6.2.5. Medición y análisis

6.2.6. Aseguramiento de la calidad

6.2.7. Administración de acuerdos con proveedores

6.3. Procesos, guías y procedimientos

6.4. Mediciones

### **7. Cronograma de actividades del plan de calidad**

### **8. Registros y reportes del plan de calidad**

Este es un ejemplo de cómo se realiza una matriz del plan de comunicaciones, las que deben estar pautadas y consensuadas de antemano. Dicho de otra forma, se trata de *quién* debe recibir *qué* información y *cuándo*. Estas tres palabras son la base de una buena comunicación, lo cual permite que todos los involucrados sepan qué está sucediendo.

<b>Plan de comunicaciones</b>			
<b>Documento</b>	<b>Destinatarios</b>	<b>Responsable</b>	<b>Frecuencia de actualización</b>
Reporte de estado ejecutivo			
Reporte de gestión de riesgos			
Reporte de gestión de hitos			
Documento de control de cambios			
Cronograma de proyecto			
Otros			

Este es un simple ejemplo de cómo se realiza una matriz de análisis de riesgos. Una vez definidos los más críticos (que pueden perjudicar al proyecto si se dan), se debe controlar periódicamente su estado con el fin de anticipar su posible concreción y tomar medidas correctivas antes del hecho consumado.

<b>Gestión de riesgos</b>				
<b>Fecha</b>	<b>Descripción del riesgo</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Impacto</b>	<b>Plan de mitigación</b>

## Ejecución del proyecto

Es en la etapa o proceso de ejecución cuando se realizan “todas” las actividades planificadas. Puede haber diversos instrumentos. Mencionaré el acta de conformidad de entregables (hitos previstos alcanzados).

### Documento de conformidad de entregables

**Entregables:** nombre y descripción de los entregables que producirá el proyecto según el plan previsto.

**Objetivo:** dejar constancia de la conformidad por parte del destinatario del proyecto.

**Definición del hito específico entregado:** nombre y descripción del hito que se está conformando.

**Criterios de éxito:** descripción de lo que debe cumplirse para que la entrega se considere exitosa.

**Material entregado:** detalle del material físico o virtual que conforman la entrega.

**Comprobación:** aprobación del presente documento por la contraparte.

Dado que la única planificación perfecta se conoce cuando terminó el proyecto, en la planificación prevista puede haber necesidad de cambios al plan. Ellos deben gestionarse, evaluarse, aprobarse y replanificarse, para lo cual existen instrumentos y personas responsables del control de cambios (que pueden afectar tiempos, dinero y calidad).

## Control de cambios

Fecha:

Proyecto:

Participantes:

1. Nombre y Apellido
2. Nombre y Apellido
3. Nombre y Apellido

- Tema
- Cambios solicitados

Cambio	Fecha	Evaluación			Decisión	Instrumentos a modificar
		Costos	Calidad	Tiempo		

- Observaciones y comentarios
- Próximos pasos – Responsables

**ESTO FINALIZA CON LA APROBACIÓN DEL CAMBIO Y LA REPLANIFICACIÓN O CON EL RECHAZO DEL CAMBIO, CON LO CUAL CONTINÚA EL PLAN VIGENTE.**

Un instrumento fundamental es el acta de seguimiento del proyecto (normalmente semanal o quincenal) que se realiza en la reunión con todos los responsables. Este instrumento se confecciona en la ejecución, pero también es evaluado en el proceso de control, motivo por el que lo definiré a continuación.



## Control del proyecto

**Premisa 1:** todo lo que se planifica deben controlarse en su ejecución.

**Premisa 2:** todo lo que se controla debe poder medirse para ser evaluado.

Este proceso es clave y como se vio anteriormente interactúa con la ejecución y puede impactar en la planificación de lo remanente. Presentaré un modelo de acta de seguimiento que debe ser controlada para entender cómo va la ejecución.

### Acta periódica de seguimiento del proyecto

Proyecto:

Fecha:

Responsable:

#### AVANCE DEL PROYECTO

##### 1. Estado de actividades a la fecha

- a. Xx
- b. Xx
- c. Xx

##### 2. Alertas detectadas

- a. Xx (fecha inicio - estado/fecha cierre)
- b. Xx (fecha inicio - estado/fecha cierre)
- c. Xx (fecha inicio - estado/fecha cierre)

##### 3. Próximos pasos del plan estándar y actividades correctivas

- a. Xx (responsable - fecha cierre)
- b. Xx (responsable - fecha cierre)

##### 4. Temas elevados a niveles superiores de decisión y observaciones

- a. Xx
- b. Xx

Si las dimensiones del proyecto y su costo de administración previsto lo ameritan, se puede utilizar, por ejemplo, un método de control más sofisticado que integra “avances reales” con “previstos”, cuantificados económicamente. Este es un ejemplo sobre Excel

de la aplicación sencilla de este método del análisis del valor devengado.

## Método de control global de avance real *versus* avance previsto, cuantificado económicamente

### ANÁLISIS VALOR DEVENGADO

Suma de todas las actividades a una fecha de corte para evaluar la situación

TAREAS DEL PROYECTO	Estimado original		Avances previstos a la fecha			AVANCE MEDIDO real físico %	Cálculos sobre avance real		COSTO REAL MEDIDO gastado
	Tiempo est. días	Costo total (C. x día \$ 200)	Avance previsto / Días	Avance previsto %	Costo estimado prev.		Avance real equiv. en días	Costo real equiv. deveng.	
Relevamiento	16	3.200	8	50%	1.600	55%	8,8	1.760	2.100,00
Análisis problema	8	1.600	5	63%	1.000	60%	4,8	960	940,00
Alternativas solución	8	1.600	6	75%	1.200	70%	5,6	1.120	1.200,00
Cuantificación riesgos c/u	5	1.000	3	60%	600	58%	2,9	580	600,00
Relación costo beneficio c/u	6	1.200	3	50%	600	45%	2,7	540	540,00
Elección solución	3	600	2	67%	400	67%	2,0	402	400,00
Plan de ejecución	8	1.600	5	63%	1.000	59%	4,7	944	1.010,00
Ejecución	25	5.000	18	72%	3.600	67%	16,8	3.350	3.390,00
Evaluación	6	1.200	3	50%	600	40%	2,4	480	510,00
Cierre y difusión resultado	5	1.000	2	40%	400	36%	1,8	360	370,00

<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>18.000</b>	<b>55</b>	<b>61%</b>	<b>11.000</b>	<b>58%</b>	<b>52,5</b>	<b>10.496</b>	<b>11.060,00</b>
--------------	-----------	---------------	-----------	------------	---------------	------------	-------------	---------------	------------------

<b>COLUMNAS NRO.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

Columna 1: tiempo estimado por tarea en la planificación luego de los análisis de riesgos

Columna 2: costo estimado planificado para dichas actividades con tasa fija diaria (col1 x 200)

Columna 3: avance previsto en días a la fecha del corte; puede calcularse a partir de tener la columna 4 o preverse directamente del Gantt

Columna 4: avance previsto en % a la fecha (col3/col1); puede calcularse a partir de tener la columna 3 o preverse del Gantt o planillas de escalamiento %

Columna 5: costo estimado a la fecha previsto con la misma tasa según los días de avance de la columna 3 (col3 x 200)

Columna 6: avance medido real % a la fecha, independientemente de la unidad de producción. Podría ser calculado con planillas de escalamiento %

Columna 7: avance equivalente en días a partir del porcentaje real medido (col1 x col6)

Columna 8: costo real devengado equivalente a lo hecho con la tasa origen (col7 x 200) lo que debería haber costado

Columna 9: costo real gastado; lo que costó (independientemente de si a nivel administrativo se pagó o no)

Nota 1: el total de la col4 se calcula como col3/col1

Nota 2: el total de la col6 se calcula como col7/col1 o se toma de las planillas de escalamiento % para medir el avance real %

Nota 3: la columna 6, se utiliza pues en muchos proyectos el correcto avance en días no implica el mismo avance real

### CÁLCULO DE LA SITUACIÓN

A LA FECHA DE LA EVALUACIÓN

VALOR PRESUPUESTADO 11.000  
(Trabajo planificado previsto con el costo presupuestado)

VALOR ACTUAL DEVENGADO DE LO EJECUTADO 10.496  
(Trabajo realizado con el costo planificado)

VALOR ACTUAL REALMENTE GASTADO 11.060  
(Trabajo realizado con el costo real)

Si se define en el mecanismo de control (pues, como señalé, a los instrumentos los define cada líder y cada organización previamente), tomar como variable crítica la aplicación de recursos y su proyección de desvíos medidos en horas hombre y tiempos, este podría ser el esqueleto de un tablero de control por proyecto. Los algoritmos de cálculo se establecen para cada tipo de temática que se esté ejecutando y midiendo en cada proyecto.

### **Método de control de avance real *versus* avance previsto, cuantificado en esfuerzo con proyección de desvío futuro**

<b>PROYECTO EVALUADO XX</b>	<b>Métrica</b>
<b>Fecha de inicio:</b>	xx-xx-xx
<b>Fecha de fin prevista:</b>	yy-yy-yy
a- Horas hombre totales presupuestadas	aa
b- Horas ejecutadas a la fecha	bb
c- Porcentaje actual: trabajo realizado	cc%
d- Horas devengadas	dd
e- Desvío en horas a la fecha (b-d)	ee
f- Proyección hs. al finalizar	ff
g- Proyección desvío en hs. al finalizar	gg
h- Estado temporal según Gantt (atrasado - en fecha - adelantado), en días	hh
i- Porcentaje de avance global PREVISTO del proyecto según Gantt	I%
j- Porcentaje ponderado: avance REAL proyecto	J%
k- Fecha de fin del proyecto PRONOSTICADA	zz-zz-zz
<b>DESVÍO PORCENTUAL ACTUAL</b>	<b>D%</b>

Estos son solamente ejemplos de algunos instrumentos posibles para la etapa de control. Hay que sumar los instrumentos de gestión de riesgos, comunicaciones, etc., que fueron presentados en el proceso de planificación y que se utilizan durante la ejecución y control para monitorear que se están gestionando y considerando en la vida real del proyecto.

En resumen, lo que se necesita monitorear sería:

## Indicadores básicos de proyecto

### **Esfuerzo**

- Total de esfuerzo hombre planificado.
- Total de esfuerzo real insumido a la fecha *versus* el total de esfuerzo que se planeó que se insumiría.
- Desvío previsto al final del proyecto (positivo/negativo porcentual).

### **Tiempos**

- Total de semanas planificadas de duración.
- Total de semanas insumidas a la fecha *versus* el total de semanas que se planeó que se insumiría.
- Desvío previsto al final del proyecto (positivo/negativo porcentual).

### **Costos**

- Total de costo previsto al planificar el proyecto.
- Total de costo real actual y proyectado al finalizar el proyecto.
- Desvío previsto al final del proyecto (positivo/negativo porcentual).

### **Satisfacción del cliente/sponsor del proyecto**

- Encuesta periódica de satisfacción del “usuario” sobre el avance del proyecto.
- Evaluación del resultado *versus* la expectativa esperada.
- Evaluación del cumplimiento de la calidad de los procesos del proyecto.
- Evaluación del cumplimiento de la calidad de lo producido.

## **Cierre del proyecto**

Es fundamental “cerrar” un proyecto. Con las reuniones y comunicaciones que sean necesarias, con el cierre de temas de contrataciones, con la liberación de los recursos, con el resultado final obtenido y entregado, con el presupuesto ejecutado económico y todas las aristas que se definan como necesarias para la organización. El siguiente documento de cierre es un *input* para poder aprender de las experiencias y gestionar el conocimiento en los

proyectos y la organización. Como apunté en otras partes de este libro, le he dedicado un capítulo entero a la gestión del conocimiento dado que es un tema crítico.

## Documento de lecciones aprendidas

### PROYECTO - LECCIONES APRENDIDAS

#### Objetivo del documento

- Identificación de los logros obtenidos y/o de los inconvenientes presentados durante el proyecto mediante una revisión al finalizarlo.
- Analizar la experiencia particular para futuros proyectos de manera de contribuir a la mejora continua de su gestión.

#### Preguntas al cierre del proyecto

##### Fortalezas

¿Cuáles fueron los principales logros obtenidos en el desarrollo de este proyecto y sus factores clave para el éxito?

##### Debilidades

¿Qué anduvo mal en el desarrollo de este proyecto y cuáles fueron sus causas?

¿Qué considera necesario cambiar para evitar los inconvenientes?

#### Definir mecanismos para “compartir” estas respuestas

## La oficina de proyectos –PMO– y el proceso de aseguramiento de calidad

Dado el crecimiento en esta técnica de gestión por proyectos, en la última década, se ha conformado en muchas organizaciones el concepto de la Project Management Office (PMO), o sea, la oficina de control central y homogéneo de los proyectos. Para llevar adelante esta tarea es fundamental implementar procesos estándares de ejecución de proyectos, con los requisitos de instrumentos a utilizar y estándares de medición.

A nivel internacional existen las normas ISO, que permiten certificar que un proceso o un conjunto de procesos en una organización se llevan a la práctica en forma reglada, estándar, previsible, medible, controlable y auditable. Esto no implica que todo salga a la perfección, sino que los procesos deben tener contemplados, también, un mecanismo estándar para la gestión de excepciones.

Por ejemplo, en la industria del software existen las normas de calidad internacional, como las CMMI (*Capability Maturity Model Integration*), que establecen cinco escalones de madurez en la ejecución de los procesos para realizar proyectos de construcción de software. Lo que demuestra esto es que más allá de certificar una norma de calidad, cada organización debe tener mínimamente procesos pautados para ejecutar proyectos (en la medida en que quiera profesionalizar dicha práctica y salir del estadio artesanal).

En consecuencia, la función de la PMO es garantizar que todos los proyectos se diseñen teniendo en cuenta un conjunto de premisas homogéneas, y que la medición en la ejecución de ellos se realice con un grupo común de controles que hagan comparables los resultados. Este es el real aseguramiento de calidad apuntado a los procesos.

Se pueden utilizar diversas herramientas, pero el *checklist* de control de la PMO es un instrumento muy común que se usa con diferentes contenidos en diversas etapas del proyecto. Este concepto de aseguramiento de calidad cumpliendo los procesos implica que el producto obtenido en el proyecto será de mejor calidad final.

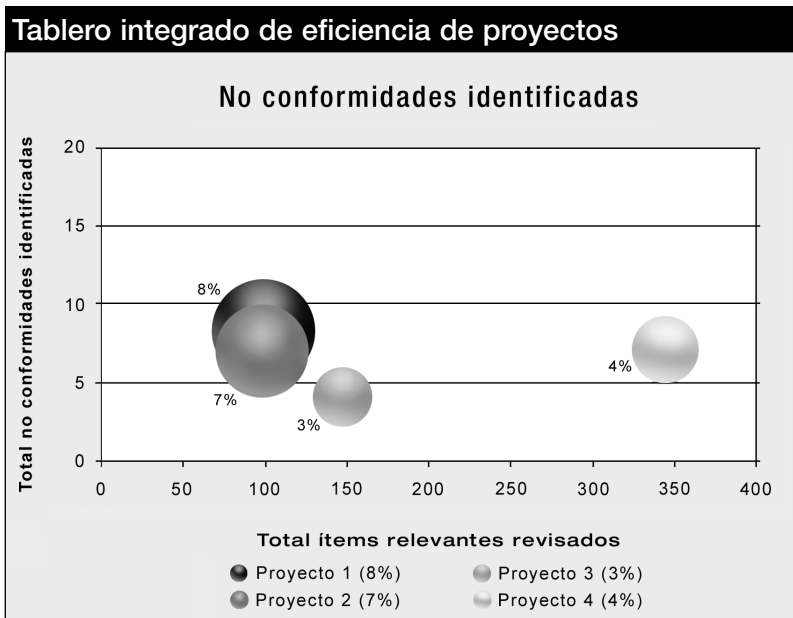
Este es un ejemplo muy simple de un *check* que se realiza al proyecto para validar el grado de cumplimiento del proceso definido. Existen diversos *check* a lo largo de la vida de un proyecto y, al computar los resultados se obtienen “métricas de cumplimiento”, con lo cual puede haber comparativos entre proyectos y evaluación puntual del desempeño del gerente de proyecto.

## Herramientas de chequeo de aseguramiento de calidad en los procesos de los proyectos

### Checklist proceso de planeamiento del proyecto y calidad

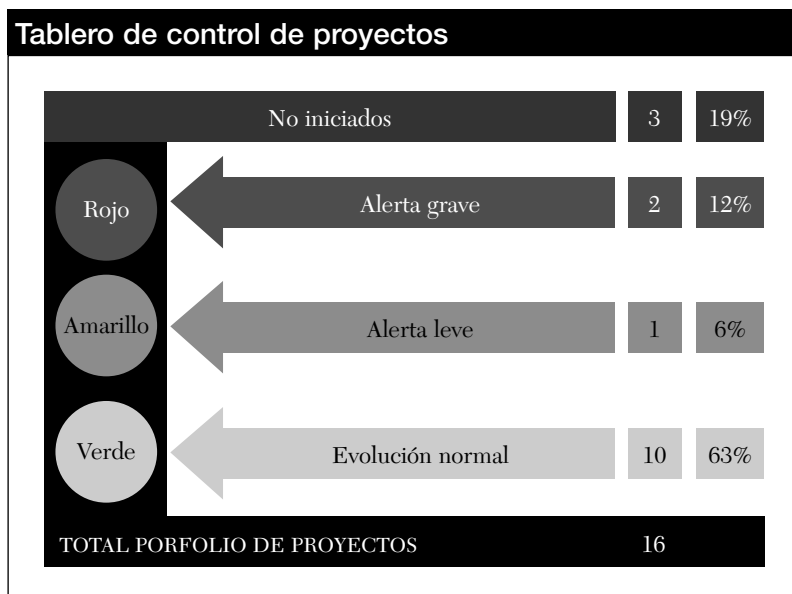
Orden	Criterio	✓	✗	Parcial / No corresponde	
1	¿Se generó el plan del proyecto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	¿Se generó el anexo del plan del proyecto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	¿Se generó el Gantt del proyecto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	¿Se realizaron las estimaciones correspondientes para completar el plan de proyecto y el Gantt correspondiente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	¿El plan de proyecto, anexo interno y el Gantt correspondiente están bajo gestión de configuración?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	¿Se asignan las tareas del proyecto a cada responsable a través del sistema de requerimientos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	¿Se actualizan los porcentajes de avance del proyecto en las herramientas de seguimiento correspondientes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	¿Se realizaron las reuniones de seguimiento según lo planificado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	¿Se generan las minutas de reunión con los clientes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	¿Las minutas de reunión están bajo gestión de configuración?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	¿Se generan los informes de avance interno?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	¿Los informes de avance están bajo gestión de configuración?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	¿El tablero de proyectos está actualizado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Este es uno entre tantos ejemplos existentes de un tablero en el cual se comparan simultáneamente cuatro proyectos, medidos en este caso por el grado de “no conformidades identificadas”, luego de los *checklists* realizados y medidos en porcentaje sobre el total de ítems auditados. Como se observa con las métricas de calidad obtenidas por la PMO es factible realizar una gestión profesional de los proyectos en una organización.



De la misma forma, si la variable a controlar y tabular es el grado de cumplimiento global del proyecto y las alertas detectadas que pueden poner en peligro su ejecución en relación con su planificación original, el tablero siguiente resume el estado de los proyectos medidos y gestionados por la PMO:





Según el tipo y necesidades particulares de la organización, puede implementarse una PMO diferente teniendo en cuenta, de ser necesario, una evolución escalable:

- En la primera (**PMO Operativa**), se cumple el rol de establecer metodologías, con una función básica centrada en el soporte a los proyectos.
- La segunda (**PMO de Gestión**), con un rol protagónico en la gestión y optimización de recursos compartidos, así como en el control centralizado de avance de los proyectos.
- La tercera (**PMO Estratégica**), contempla considerar la PMO como una herramienta estratégica, con responsabilidades en la obtención de resultados de los proyectos que estén alineados con las necesidades de negocio, así como a contribuir en la planificación estratégica, la jerarquización de proyectos y el management de los directores de proyectos.

El concepto de aseguramiento de la calidad o quality assurance (QA), y la oficina de proyectos (PMO) y sus metodologías e ins-

trumentos asociados, son dos temáticas muy vigentes y de gran amplitud en las organizaciones y, particularmente, en el mundo de los proyectos. No es el objetivo de este capítulo detallarlas, pues serían motivo de un libro en particular, pero sí que el joven profesional tenga presente estas prácticas modernas de gestión y el mundo de los proyectos, pues sin duda será el principio de un conocimiento que deberán profundizar para el ejercicio profesional.

## Entonces: ¿por qué fracasan los proyectos?

Este apartado pretende (luego de ver la teoría y la práctica de proyectos) reflexionar acerca de la situación actual de las organizaciones en relación con la ejecución de proyectos.

Pese a todo lo mencionado en la metodología, sigue existiendo la **realidad**; varias encuestas sostienen que solamente el 20% de los proyectos finalizan obteniendo el objetivo planteado, en el tiempo y con los recursos estimados. Esta problemática se da en todo tipo de proyectos.

Es evidente que el 80% de los proyectos que no tuvieron la misma suerte –por diferentes motivos– genera un aumento de costos directos (en los casos en que los proyectos finalicen con mayores recursos que los previstos) e indirectos, por la *no* disponibilidad de los beneficios anticipados que brindaría dicho proyecto si hubiera finalizado en tiempo y forma. Estos beneficios seguramente han sido destacados en el momento de desmenuzar el plan estratégico de la organización, el cual dio origen y justificación al nacimiento de tal proyecto.

Entonces, del último análisis surge que, además de los costos directos que son fácilmente contabilizables, existen los costos indirectos que seguramente son mucho más importantes de lo que pueda suponerse. De no ser así, la falla estuvo en promover un proyecto que no aportaba demasiado valor a la organización.

Esto impactará, fundamentalmente, en un *costo de oportunidad* al no disponer de un resultado que, con seguridad, sería un eslabón importante para la cadena de factores críticos de éxito, previstos y esperados en la estrategia global.

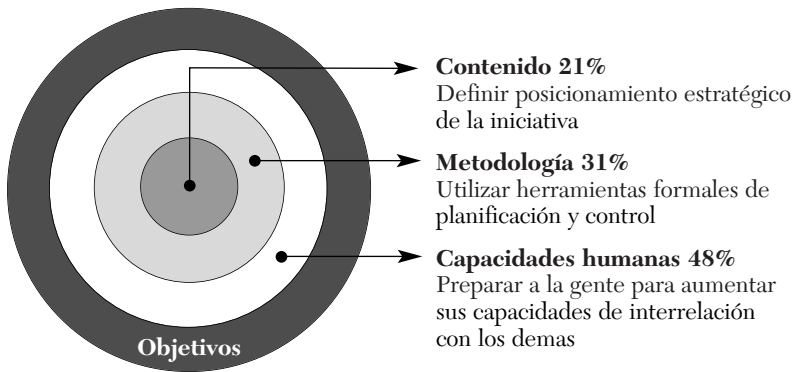
Dicho análisis conduce a darle una importancia superior a los motivos que generan estos fracasos y desarrollar lineamientos para corregirlos. En un aspecto más conceptual, la dirección o liderazgo de proyectos no ha tenido la categorización de una especialidad en sí misma, lo cual implica que se improvisa muchísimo. Este escenario lleva a replantearse la forma de cómo se ejecutan los proyectos. Se necesitan más líderes, para conseguir concretar los proyectos de cambio en las organizaciones de manera tal de aumentar su productividad. Como verán, mi concepción de la expresión “líder de proyectos”, tiene un significado más amplio que el de “gerente de proyectos”. Más allá de lo semántico, veremos que el líder tiene otras connotaciones, compromisos y habilidades que superan lo metodológico estrictamente.

Un estudio que realicé cuando comencé a investigar los motivos de los fracasos –y que dio origen a mi libro anterior, *Liderando proyectos*– con unos cincuenta responsables de proyectos, me permitió detectar diversos factores que entorpecen el camino de un proyecto.

Detecté que entre los motivos que originan fracasos en el cumplimiento de los proyectos estaban presentes los siguientes:

- 21%: cambios en los objetivos definidos a nivel estratégico.
- 31%: no utilización, o mala utilización, de metodologías de trabajo.
- 48%: problemas humanos, de conducción, comunicación y conflictos entre la gente.

Con relación al ítem de cambios en los objetivos es responsabilidad de las máximas autoridades de la organización. El análisis lo he centrado en los otros dos factores que son responsabilidad de quien lidera un proyecto.



### Problemas metodológicos

Con respecto a la profesionalidad para diseñar y ejecutar un proyecto, el factor crítico es la **utilización de metodologías**. En muchas organizaciones pequeñas y medianas el factor brilla por su ausencia, y en muchas organizaciones grandes existe y en general se trabaja bien, pero no son pocos los casos en los cuales –en general por falta de tiempo– la metodología termina siendo utilizada como una máscara formal para el cumplimiento de normas y etapas, y no como lo que verdaderamente es, el eje del proyecto, tomando el contenido de la metodología y no solo la forma.

Desde ya que tanto la falta o mala utilización de metodologías se resuelve con vocación por parte de los directivos de la organización para profesionalizar sus cuadros y que esto no sea solo una expresión de deseo, sino que vaya acompañada por acciones concretas que excedan una capacitación, puesto que deben darle, posteriormente, el tiempo para su ejecución y cumplir con las exigencias que la propia metodología requiere en pos de resultados.

Uno de los puntos en los cuales es muy débil la utilización de metodologías es el diseño de la estructura de un proyecto y, también, la estimación de esfuerzos y tiempos. A tal efecto, lo que propongo es una estructura jerárquica basada en el concepto de costo

por actividad, lo cual permite construir el proyecto conceptualmente de arriba hacia abajo y costearlo definiendo esfuerzos de abajo hacia arriba. Esto permite disponer de una herramienta de tablero de control que no mide exclusivamente el avance permanente del proyecto, sino que permite evaluar impactos en los cambios que se produzcan (basado en la técnica de WBS ya explicada).

En relación con el otro punto referido a la estimación de esfuerzos y tiempos es fundamental que se profundice el trabajo de métricas. Esto implica disponer de métodos probados en cada organización que permitan medir el tamaño del proyecto y disponer de estándares propios sobre los esfuerzos necesarios por unidad de tamaño. Esta temática es muy clara en algunas especialidades, como la de la construcción, en la que el tamaño de una casa se mide en metros cuadrados cubiertos, a partir de los cuales existen tablas en las que para un estándar de calidad determinado se establece el costo de construcción, tiempos y esfuerzos asociados.

Sin lugar a dudas debemos llegar a esto en todos los proyectos y temáticas: Tecnología de la información, Reingeniería de procesos, Cambio organizacional, Gestión social, etc., que tienen un componente menos ingenieril y más social-conductual. Para lograrlo, los proyectos deben nacer con una estructura homogénea y se deben medir en forma estandarizada los tamaños de los productos/servicios a desarrollar, a partir de lo cual se podrán realizar estimaciones coherentes basadas en indicadores de productividad. Una de las claves es disponer, o comenzar a construir, una base de conocimiento de la organización, que se alimentará con las experiencias de proyectos que se vayan desarrollando.

Debemos ser también muy explícitos en cuanto a que, usar metodología, no es gratis, no cuesta lo mismo que no usarla. “Los beneficios de la metodología son muy importantes para la organización en el mediano plazo, pero hoy cuesta”; ¿están los directivos dispuestos a pagar por ello?

Un primer paso será, entonces, buscar mecanismos para demostrar su beneficio concreto. Sabemos que a ciertos roles de la organización solamente se les habla de dinero: entonces, hagamos un algoritmo para traducir razones académicas a beneficios

en dinero para la organización. Los beneficios de utilizar metodología se miden en tangibles e intangibles.

Para los tangibles se deberá usar indicadores cuantitativos. Fundamentalmente, en cada caso, habrá que llegar a demostrar que el costo en horas y herramientas aplicadas al proyecto específicamente para implementar metodología son insignificantes en relación con el aumento de probabilidades de fracaso en el proyecto con la consecuente pérdida en dinero u oportunidad de negocios, al no disponer del proyecto terminado en tiempo y forma.

Para los intangibles, de no poder detectar indicadores cuantitativos debemos usar indicadores cualitativos. Debemos poder demostrar el beneficio de disponer de proyectos terminados exitosos, en el marco del plan estratégico de negocios y crecimiento de la organización, anexado esto al concepto de cuánto es el costo de pérdida de confianza de empleados y clientes, prestigio e imagen institucional y posibilidad de ingresar a nuevos mercados a partir de estar catalogados como una organización que cumple o no lo que promete.

De todo esto, seguramente saldrá algún tipo de acuerdo y “permiso” para aplicar fondos y horas a la aplicación de metodología, y en general tendrá distintos valores pero no será cero. Por ejemplo, nos podrán autorizar a gastar el 5% o el 10% del costo intrínseco del proyecto para este ítem que pasará a formar parte del proyecto; serán actividades del proyecto.

Este valor indicará un concepto importante, o sea, “el nivel de madurez de la organización”. Y aquí estará el *input* para el líder de proyecto para comenzar a *elegir* las herramientas a utilizar. Se puede pelear con la metodología, pero no divorciarse de ella.

El objetivo final de la metodología es poder disponer de información cuantitativa sobre el emprendimiento en marcha que toma la forma de proyecto. Las distintas métricas e indicadores deben recolectarse y calcularse. Se usará diversos “sensores” para medir la realidad y deberá disponerse de un sistema de control centralizado.

Cuando mencioné el *set* de herramientas, me referí específicamente a *cómo* realizar estas tareas. En la elección de este *set*, está la llave del éxito del líder y su equipo; se trata de poder dis-

poner de herramientas que puedan ser usadas con el tiempo disponible para el tipo de organización en la cual se está desarrollando.

## Problemas humanos

En relación con el último punto de la encuesta, referido a **problemas humanos**, entiendo que es crítico y así lo expresan los números. Es mi convicción que las metodologías formales son de fundamental importancia para la tarea de los líderes de proyectos, pero no resultan suficientes para lograr el éxito en el cumplimiento del objetivo previsto. Existen muchos otros factores informales, subjetivos, de interrelación entre las personas, como ser la habilidad para detectar conflictos ocultos, que son tan importantes como los métodos y documentos que utiliza el líder para llevar adelante su tarea. Estas relaciones están regladas por sensaciones, intuiciones, percepciones, sentimientos y aceptación de intereses personales no manifiestos.

Lo señalado se debe a que, indefectiblemente, y a pesar de que se cuente con los mejores recursos técnicos, es inevitable que los proyectos sean pergeñados, ejecutados y controlados por seres humanos y tal característica será la que le dé “vida” al proyecto, puesto que este, en mayor o menor medida, estará minado de la fusión de las distintas cargas históricas tanto del problema a resolver como de las personas que lo ejecutan. Esta “vida” y la forma de desarrollarla y moldearla por parte de sus integrantes es generalmente uno de los factores fundamentales para el éxito de un proyecto. Será la ardua tarea de hacer que todos sus componentes funcionen al unísono, sin lugar a dudas, una de las más importantes ocupaciones del líder de proyecto.

Proyectos de reingeniería de procesos, informatización, modernización tecnológica, mejoramiento de calidad, etc., están a la orden del día, pero con un nivel de exigencia muy especial que se traduce en “resultados lo más pronto posible”. Esto sitúa al líder del proyecto en una posición muy compleja. Deberá negociar y balancear las presiones de las autoridades que le asignaron el pro-

yecto con las presiones de su equipo de trabajo, que no puede acortar los tiempos que la realidad le impone.

Las variables que he detectado como factores problemáticos más allá de las metodologías, se resumen, fundamentalmente, en capacidades no muy desarrolladas para el tratamiento interpersonal desde un punto de vista emocionalmente maduro. Es muy posible que estos factores tengan mayor peso en los fracasos en culturas latinas, como la nuestra, en las cuales las posiciones personales tienen un rol trascendente en la fluidez de las comunicaciones y del día a día de la ejecución del proyecto.

En este libro he analizado en detalle el modelo de madurez profesional (MMP) que establece los escalones de capacidades personales y emocionales (en concordancia con estos ítems surgidos del estudio de la realidad), para la gestión y liderazgo que son esenciales para el logro de objetivos. Hoy en día las organizaciones requieren resultados y no alcanza una buena y justificada explicación del fracaso.

### Capacidades “blandas” del líder de proyecto

Las técnicas o recetas permiten organizar el trabajo y focalizarse en el contenido propio del problema a resolver, pero esto no alcanza. Abordar el compromiso, delimitar responsabilidades, definir roles, elegir la gente que conforme parte del equipo de trabajo, conocer el marco político, establecer alianzas internas y externas, identificar los poderes informales, comunicar, analizar impactos externos al proyecto, visualizar superposiciones, tener una visión global, son elementos de vital importancia para quien lidera un proyecto.

Sin lugar a dudas, las organizaciones están en un punto de inflexión en cuanto a la necesidad de modificar sus formas de llevar adelante las actividades, buscando mayor eficiencia en cuanto a tiempos, costos y calidad.

Hay que considerar que los cambios de fondo son lentos y, por eso, es importante la pericia del líder para poder llevar un



cambio profundo con la necesidad de obtener logros intermedios que permitan calmar las ansiedades y necesidades de resultados.

En general, en situaciones agudas del proyecto, como en las crisis patológicas, se utilizan políticas de *shock* de acciones y resultados buscando el efecto análogo de la aspirina sobre la fiebre. Es decir, paliativos dedicados a atacar el síntoma con el objeto de obtener el tiempo físico necesario para erradicar la causa.

Aun esta tarea de “efectivismo” debe ser ejecutada con cautela, identificando de todos los puntos del proyecto, lo importante, lo necesario y lo urgente. Muchas veces esto debe balancearse con un avance razonable, lógico y metodológicamente ordenado del proyecto. Sin perder de vista, claro, que todo cambio y/o logro intermedio obtenido deberá hacerse en línea con el fin último o siguiendo su recta de intención.

Esta temática de trabajar por medio de proyectos será, sin duda, una constante cada vez más común en los próximos años. Nunca más que ahora se puede reafirmar lo dicho en alguna oportunidad por Heráclito: *“Nada perdura sino el cambio”*.

Por otra parte, existe una tendencia a buscar las soluciones más complejas a un problema. Esto suele pasar por el entendimiento de que lo complejo es sinónimo de mayor sofisticación por parte de quien pensó la solución, por lo cual debería haber mayor reconocimiento a su inteligencia. Sin lugar a dudas, existe la desconfianza a las soluciones simples, a veces lo obvio no parece inteligente y otras veces no era tan obvio antes de hacerlo.

Por lo tanto, liderar un proyecto lleva implícito el conocimiento y la ejercitación de muchas de las habilidades que se han formalizado en el modelo de madurez profesional.

## Conclusión

¿Cual debería ser el rol del profesional cuando se vincule con la temática de proyectos?

En base al análisis de los puntos descritos anteriormente y la observación de la realidad en las organizaciones, cuando se ejecuta un proyecto, surge claramente que hay una gran oportunidad y necesidad de mayor intervención de los profesionales, para tomar un rol muy activo junto con los líderes, gerentes o responsables de proyectos, o bien desarrollar algunas habilidades colaterales y hacerse cargo de muchas de sus temáticas o conducción para llevarlos a buen puerto.

La incorporación de metodologías y de habilidades blandas es fundamental para que el profesional pueda participar en forma activa y decisiva en los proyectos, dado que es él quien, en el rol de **usuario experto** en su temática, define las reglas de comportamiento.

De esta forma, podrá conocer las distintas etapas metodológicas y bregar para que el cumplimiento de cada una tenga el estándar de calidad que corresponda, sin dejar dichos temas en manos, únicamente, de los especialistas técnicos. Conocer el sistema “empresa” y cómo se implementa un proyecto de cambio en dicho sistema es una tarea crítica que es fundamental y que pocos profesionales han desarrollado, independientemente de su especialidad técnica; esto trae aparejado una gran oportunidad de crecimiento.

**TESTIMONIO**

*Diego, 24 años, cursando las últimas materias de la Licenciatura en Sistemas de Información*

- 1. Próximamente recibirás tu primer título de grado, ¿qué sentís?**  
Me genera un estado de satisfacción muy grande, como también muchas ganas de terminar cuanto antes y poder decir “¡ya me recibí!”.
- 2. ¿Cómo juega en tu opinión la relación entre la técnica pura de tu especialidad y la vida en una organización, con procesos, gente, política, etcétera? ¿Cómo ves tu futuro en estos campos?**  
Siento que es un combo. Dentro de la organización en que me encuentro actualmente estoy creciendo profesionalmente, descubriendo y aprendiendo cosas nuevas día a día, tanto en lo que se refiere a mi especialidad técnica, como a la vida dentro de la organización (relacionándome con distintas personas, conociendo y aplicando políticas, etcétera). Espero en un futuro seguir creciendo y adquiriendo experiencia profesional.
- 3. Ordenado según tu prioridad, ¿qué buscás hoy en un trabajo: ambiente laboral, capacitación, remuneración, experiencia, otros?**  
Experiencia, remuneración, capacitación, ambiente laboral.
- 4. ¿Te gustaría que alguien en la universidad te hubiese preparado o transmitido algo de lo que ves en la vida laboral real para salir mejor preparado? ¿Qué cosas?**  
Sí, me hubiese gustado mucho. Yo creo que en la universidad, además de aprender teoría o práctica proveniente de la teoría en las distintas materias, se necesitaría que las distintas cátedras agreguen a su plan de estudios ejemplos de la vida real.
- 5. ¿Ahora qué sigue: trabajo, maestría, posgrado, especialización, acumular experiencia? ¿Cuál es tu prioridad? ¿Otro comentario?**  
Para mí, creo que el siguiente paso sería acumular experiencia laboral, y luego ver la posibilidad de realizar un posgrado o máster.



# Gestión del conocimiento

No es necesario abundar acerca de la realidad que afrontan las sociedades globalizadas, en las que la revolución industrial dio paso a una economía fuertemente basada en el sistema nervioso central, que hoy está definido por la información y el conocimiento, con todos los servicios asociados que este paradigma genera.

Como sostuve en el primer capítulo, hay que tener claro que el “trabajo” hoy es muy diferente a como era treinta años atrás; un profesional de cualquier rubro es (o debería tratar de ser) un trabajador del conocimiento, tal como lo definió hace muchos años *Peter Drucker*. Esto implica potenciar una mayor creatividad en la utilización y creación de conceptos, símbolos y abstracciones que conviertan información en conocimiento y conocimiento en procesos y productos más eficientes y novedosos, para nuestras organizaciones (ya sean de bienes o servicios, con o sin fines de lucro).

La “gestión del conocimiento” es una capa de mayor alcance y complejidad que abarca la “gestión de la información” (y esta última abarca la “gestión de datos”). Dicha evolución cualitativa se encuentra en un estado actual de experimentación, en relación con los mejores instrumentos para su aplicación y el nivel requerido de madurez, en las organizaciones que decidan implementar este concepto.

Las tecnologías de la información no son otra cosa que la ciencia y la técnica aplicadas a los sistemas de información y tienen un papel importante en la sociedad del conocimiento, pues son el instrumento que hace posible la realización de este modelo, como medios para una finalidad concreta.

Muchas empresas de gran envergadura están llevando adelante proyectos de gestión del conocimiento, con toda la disponibilidad de recursos que las caracteriza. El desafío es verificar la factibilidad de realizarlo en empresas medianas y chicas, con un alcance concreto, recursos escasos y con resultados a favor verificables.

De la misma forma que analicé anteriormente la gestión de proyectos, pues es una especialidad que sin duda se cruzará en la vida del joven profesional, y debe estar al menos informado sobre sus características, también será fundamental conocer la temática actual de la gestión del conocimiento, que tiene un impacto directo en el crecimiento de las organizaciones modernas y que, como se apreciará, no solamente puede ser aplicada a ellas, sino también en lo personal.

## Los conceptos

Para definir los conceptos básicos que sustentan la gestión del conocimiento desarrollaré la temática en forma incremental.

Definiré “información” como el significado que puede deducirse de los datos procesados (mediante algún método) en un contexto significativo y útil, comunicado a un receptor para la toma de decisiones.

Un “sistema de información” es un conjunto de componentes interrelacionados y personas que permiten capturar, procesar, almacenar y distribuir información para la toma de decisiones en la organización.

El “conocimiento” es una mezcla fluida de experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación y para la consecuente incorporación de nuevas experiencias e informaciones. Se origina y aplica en las mentes de los conocedores. En las organizaciones está, a menudo, embebido no solamente de los documentos y bases de datos, sino también de las rutinas organizacionales, los procesos, prácticas y normas.

Creo conveniente resaltar, a modo de cierre provisorio de las ideas que estoy presentando, que Aristóteles ya estudiaba y distinguía el conocimiento en tres ejes: experiencia (conocimiento de las cosas concretas), ciencia (conocimiento de las causas de las cosas) e inteligencia (conocimiento de los primeros principios indemostrables a través de la experiencia solamente).

## Qué significa gestionar el conocimiento – Reseña histórica

Como se dijo, el “conocimiento” es mucho más que información. Incluye “experiencias acumuladas”, lo cual permite encarar nuevas situaciones y darles una respuesta que recoge años de experiencia (propias o ajenas) en situaciones similares; con esto, la calidad de la respuesta dada va más allá de lo que el propio individuo por sí solo podría haber hecho.

Crear nuevo conocimiento no es una actividad especializada de un área de investigaciones, sino que forma parte de una nueva cultura personal y organizacional, en la que todos son trabajadores del conocimiento.

En consecuencia, la “gestión del conocimiento” implica administrar los flujos de conocimiento dentro de la organización, a efectos de lograr que las personas puedan acceder a él en tiempo y forma para reutilizarlo.

Los sistemas de gestión del conocimiento se encargan de la creación, captura, almacenamiento y distribución del conocimiento y la experiencia de la organización.

## Organizaciones que aprenden

El aporte más importante de *Peter Senge* al paradigma de la gestión del conocimiento es el concepto de *learning organization*. En resumen, “las *learning organizations* son compañías que crean

y recrean continuamente su futuro transformándose como respuesta a las necesidades de los individuos que las componen y también las de las empresas, organizaciones e individuos con las que se relacionan (clientes, proveedores, grupos sociales, etc.); asumen que el aprendizaje es una actividad continua y creativa de sus empleados, proporcionando el apoyo necesario para asegurar que el aprendizaje tiene lugar asociado al puesto de trabajo y al proceso de aumentar las competencias y capacidades de la organización con el objeto de gestionar el cambio y competir en el mercado”.

Drucker acuñó el término *knowledge worker* en 1959, para definir individuos que aportan su propio conocimiento profesional, previamente adquirido, a su trabajo. En 1966 fue más allá: “cada trabajador del conocimiento es responsable de dar una contribución que afecte a la capacidad de la organización para realizar y obtener resultados”.

Son trabajadores que se gestionan a sí mismos, la innovación es parte de su trabajo, necesitan formación continua, su productividad se basa en calidad no en cantidad y deben ser tratados como un activo de la organización.

Bill Gates expresó: “la gestión del conocimiento tal como yo la entiendo aquí no es un producto de software, ni tampoco una categoría de software. No es ni siquiera una cuestión de técnica. Es algo que empieza con los objetivos y los procesos de la empresa y con el reconocimiento de la necesidad de compartir información. La gestión del conocimiento no es más que gestionar los flujos de la información y llevar la correcta a las personas que la necesitan de manera que sea posible hacer algo con prontitud”.

## Categorías del conocimiento

Dado que el conocimiento tiene origen en las mentes de las personas y en medios físicos, se puede clasificar de la siguiente forma:

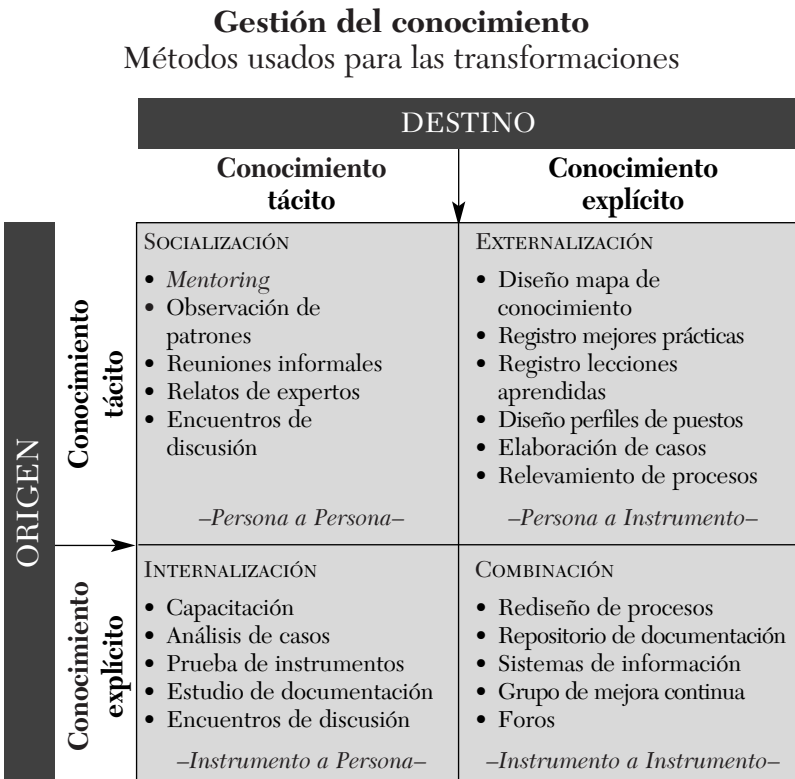


**Conocimiento tácito:** es el conocimiento personal, almacenado en las mentes de los individuos, difícil de formalizar, registrar y articular.

**Conocimiento explícito:** es el conocimiento almacenado en medios físicos, en cualquiera de sus formas.

## Matriz de transformación del conocimiento

Tomando como base la matriz de *Nonaka y Takeuchi* (la espiral del conocimiento), en el cuadro siguiente se muestran los diferentes métodos para la transformación del conocimiento, entre explícito y tácito, con sus cuatro cuadrantes. En cada uno he agregado en detalle los principales instrumentos que se pueden utilizar para dicha transformación.



**Socialización:** se produce por la interacción entre las personas al compartir experiencias. Es la forma más antigua de transmisión, de persona a persona, en forma individual o grupal.

**Internalización:** el mejor ejemplo es la capacitación; un experto con material escrito y experiencias documentadas transfiere a una persona nueva dicho conocimiento para que lo incorpore en su mente.

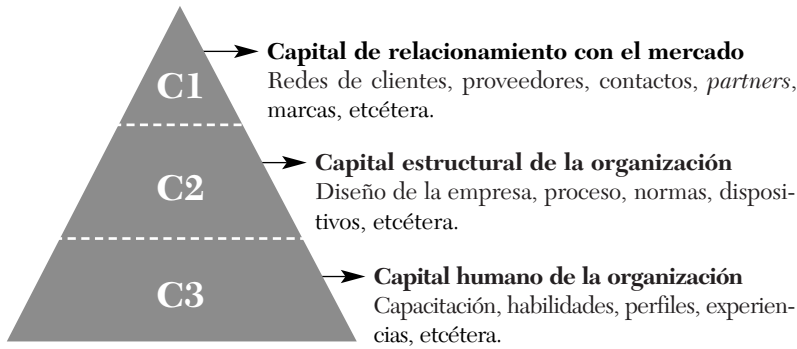
**Externalización:** es parte del desafío actual. Se puede decir que es la *vedette* que menciona Senge en relación con que la “experiencia organizacional”, generada por personas, no se pierda y pase a formar parte de algún medio formalizado para que otras personas puedan adquirir dicho conocimiento y experiencia. Sostengo que es el eje y desafío actual, pues implica montar procesos por los cuales el conocimiento tácito de las personas se plasme en medios documentales. Como se apreciará esto es positivo para la organización y también para los profesionales, pues les abre otras puertas de crecimiento. El 90% de los conocimientos que posee cualquier organización está en la mente de sus empleados. El gran desafío es ¿cómo se pueden liberar esos conocimientos que son tácitos por naturaleza? ¿Cómo articular el saber tácito para que toda la empresa lo pueda conocer y aprenda a utilizarlo en el hacer?

**Combinación:** consiste, fundamentalmente, en modificar y mejorar el conocimiento explícito.

## Capital intelectual

Las empresas actuales insertas en la sociedad del conocimiento, que producen bienes y servicios con valor agregado, tienen su mayor capital en su *expertise* de cómo hacer las cosas más que en sus máquinas e infraestructura. Hoy en día es muy común que la valuación de una organización de estas características tenga una relación de 1 a 10, o sea, por cada dólar de patrimonio neto del balance hay 10 veces más valuación de mercado de la empresa. Esta diferencia es lo que se denomina capital intelectual o intangible.

El capital intelectual se compone de tres partes:



$$\text{CAPITAL INTELECTUAL} = \text{C1} + \text{C2} + \text{C3}$$

Transformar los conocimientos tácitos en conocimientos explícitos existentes en el capital humano, capital estructural y en el capital de “relacionamiento” con el mercado, con el fin de gestionarlos y distribuirlos para que se reutilicen y crezcan aplicados con alta productividad al cumplimiento de los objetivos estratégicos, permite consolidar el capital intelectual.

Como se observa, la gestión del conocimiento está íntimamente ligada al capital intelectual de una organización, y este, al desarrollo de los talentos de los recursos humanos. Es fundamental tener claro que las personas son las que hacen posible la gestión del conocimiento y el desarrollo de una organización que aprende y crece, pero también es igual en el sentido inverso, pues desarrollarse en una organización de estas características, alimenta de manera exponencial los recursos humanos, quienes siempre se llevarán consigo las vivencias profesionales y los nuevos conocimientos aprendidos a partir de esta interrelación.

## Clasificación del conocimiento

Según *Charles Sieloff*, director de gestión del conocimiento de HP: “Hicimos un gran esfuerzo añadiendo un motor de búsqueda en nuestra Intranet, para descubrir que el acceso a millones de documentos sin clasificar nos llevaba a la pérdida del uso del contenido en sí mismo [...] Ahora el enfoque es reunirlos en un portal corporativo, con una taxonomía y posibilidades de personalización para ayudar con la carga excesiva que se creó con el sistema de búsqueda. Necesita un filtrado más inteligente y aunar los intereses con los perfiles del usuario”.

Gates, por su parte, expuso en mayo de 1999 en la “Conferencia a directivos de las 1000 Fortune companies” lo siguiente: “Aunque hemos realizado excelentes progresos en ciertas áreas –por ejemplo, eliminando formularios en papel– todavía tenemos lagunas en otras, tales como nuestra habilidad para compartir las mejores prácticas a través de la organización [...] los documentos de un proyecto son rara vez consultados fuera del equipo que integró el proyecto. El hecho de que a otros les lleve, digamos 30 o 45 minutos localizar los documentos y buscar en ellos hasta encontrar la información apropiada, hace que, en la práctica, fuera como si los documentos no existiesen”.

Estas afirmaciones, más lo que se puede experimentar en la realidad de las empresas, son las que me permiten afirmar que existe un campo muy fértil para desarrollar esta temática que aún se encuentra en sus primeros pasos (así como la informática estaba en la década del setenta), pues hay que avanzar mucho tanto a nivel “conceptual” para crear y catalogar conocimientos, como a nivel “instrumental” para distribuir y recuperarlo.

## Construcción de sistemas de gestión del conocimiento

Los programas de gestión del conocimiento tienen que abordar, de una u otra forma, las facetas humanas, culturales, tecnológicas y de procesos. Cada empresa tiene una combinación pecu-

liar de estas facetas, de modo que uno de los primeros pasos que debe llevarse a cabo para iniciar una política orientada a la gestión del conocimiento es identificar los puntos fuertes y las debilidades de cada una de ellas.

La gran disyuntiva ha sido si la gestión del conocimiento debe darse solo desde un área específica de la organización, o bien si debe darse en forma distribuida entre todas las que la conforman.

Más bien, se trata de una mezcla de ambos extremos que puede conducir a resultados positivos: definir y potenciar los roles netamente identificados con la gestión del conocimiento, cuya acción vaya sentando las bases para que ella forme parte del día a día de todos los empleados.

## Procesos de la gestión del conocimiento

Fundamentalmente, los procesos a llevar a cabo para gestionar el conocimiento son cuatro. Cualquier proyecto debería involucrar la forma de ejecutar estos cuatro procesos. Los describiré en forma global.

### 1. Descubrimiento y captura

Comienza con el armado del “mapa de conocimientos” de la organización, a partir de detectar aquellos núcleos de experiencia en temas específicos que hacen al corazón de la empresa. Una vez realizado este ejercicio, se prioriza el mapa en función de cuáles son los más críticos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Dichos conocimientos pueden estar en personas, bases de datos, documentos, etc., con lo cual la forma de capturarlos son variadas (ver lo descrito en la matriz de transformación del conocimiento) y van desde técnicas de minería de datos, análisis de documentación o sesiones de relatos orales con expertos.

### 2. Clasificación

Como se ha mencionado, la abundancia de conocimientos no catalogados puede ser contraproducente para su uso, una vez que

se encuentra en algún formato explícito. Normalmente se utilizan taxonomías o grupos jerárquicos para organizar su catalogación.

### 3. Recuperación

Existen diversas formas de recuperarlos una vez que están en algún tipo de base de datos o entorno de Internet con sistemas específicos; lo importante a destacar es que existen dos técnicas que son “Push” o emisión automática que se dispara hacia el usuario que se presume que lo necesita y “Pull” que es cuando se realiza un requerimiento particular con algunos atributos de búsqueda.

### 4. Distribución

Muchas de las herramientas tecnológicas que resuelven la recuperación también pueden hacerse cargo de vehicular la distribución. Hoy en día las tecnologías basadas en Internet (intranets o extranets) permiten sin restricción del lugar físico ingresar y conseguir el conocimiento que se necesita para su utilización; además, se pueden organizar foros (presenciales o virtuales) para compartir conocimiento, comunidades de práctica, charlas de expertos para compartir casos, etcétera.

En una organización orientada al aprendizaje y la gestión del conocimiento es fundamental tender a consolidar el aprendizaje continuo y planificado del personal, el monitoreo del valor agregado por empleado y de los aprendizajes de clientes, etc., con el fin de consolidar el modelo y generar una cultura de innovación y crecimiento tanto de la organización como de las personas.

## Expectativas “versus” realidades

De una encuesta realizada por KPMG a 423 directivos de organizaciones en USA y Europa, surgió que:

- El 75% ve a la gestión del conocimiento como extremadamente significativa o significativa.

- El 71% cree que lleva a una mejor toma de decisiones.
- El 65% opina que beneficia a la innovación.
- El 93% prevé utilizar tecnologías de Internet para apoyar dicha gestión.

*Realidad:* únicamente el **16%** tiene implementado un sistema específico de gestión del conocimiento; de esa porción de empresas:

- El **90%** está transitando los primeros pasos de madurez .
- El **10%** tiene implementado un alto grado de madurez en la gestión del conocimiento (lo que implica un **1,6%** del total general de las empresas).

*El gran desafío consiste en generar la cultura e institucionalizar los procesos de gestión del conocimiento, logrando así que su utilización sea una práctica cotidiana.*

## Principales técnicas y herramientas utilizadas en la gestión del conocimiento

Tal como he mencionado, implementar procesos de gestión del conocimiento en las organizaciones, va mucho más allá de un tema tecnológico y, fundamentalmente, es un cambio de paradigma de trabajo, en el cual se privilegia el aprendizaje organizacional a partir del desarrollo personal, creando así una cultura en la cual crear y compartir conocimientos se convierte en un nuevo paradigma de trabajo en beneficio de todos.

Definiré, de forma general, algunas técnicas utilizadas:

- Mapa de conocimientos
- Detección de expertos
- Encuentros técnicos
- Sesiones de captura de conocimientos

- Comunidades de práctica
- Elaboración de casos
- Análisis de redes sociales
- Procesos de formación basados en experiencia

Asimismo, de un modo general, mencionaré algunas herramientas utilizadas:

- Intranets - Extranets
- *Groupware*
- *Workplace* - Portal personalizado
- Portales para empleados
- Gestión documental - Hipertexto
- *Suites* de gestión del conocimiento
- Sistemas expertos/Agentes inteligentes
- *Datamining*
- Sistemas de *e-learning*
- Foros virtuales

## Desafío de la implementación de la gestión del conocimiento en las organizaciones

*Tomando la frase de Lew Platt (ex presidente de Hewlett Packard): “Si HP supiera lo que HP sabe, seríamos tres veces más rentables. La mayoría de los empleados de una compañía no sabe quién es el que sabe sobre algo que ellos no saben. No es un juego de palabras, es una realidad incuestionable, que hace a las organizaciones sumamente ineficientes y que, para aquella organización que sea capaz de conseguir una solución, más o menos completa, para gestionar el conocimiento, minimizando el pernicioso efecto del desconocimiento descripto, supone una ventaja competitiva de primer orden”.*



De acuerdo con las estadísticas ya mencionadas, llevar a la realidad esta nueva disciplina parece más complejo que su enunciación teórica. Hoy en día, muchas grandes empresas están con proyectos en marcha que cosechan diversos resultados, pero que, sin duda, con dedicación e inversión, lograrán efectos concretos positivos, tal como lo plantea la frase del inicio en el caso de HP.

El desafío es realizar implementaciones en empresas de rango medio, en las que, en primer lugar, no existe la disponibilidad de recursos e inversión como en las grandes empresas y, además, los niveles de madurez de la organización son mucho menores. Por lo tanto, es más riesgoso implementar estos conceptos en una nueva modalidad de trabajo.

Con respecto a este tema es importante analizar los niveles de madurez para decidir el riesgo que se desea enfrentar en el proyecto. Existen muchos métodos y variables para definirlo, pero a grandes rasgos, definiremos nueve grandes variables a analizar en la organización.

### Nivel de madurez bajo

- Técnicas de producción del producto o servicio: son ejecutadas por una persona en particular y es el único que tiene el conocimiento y la experiencia en su utilización.
- Procesos repetibles: no existen; las cosas se hacen en cada ocasión como mejor le parece al responsable.
- Procesos documentados: nunca se ha documentado nada.
- Trabajo por funciones: no existe; todos hacen un poco de todo, dependiendo el momento.
- Perfiles por funciones: no existen definidos los perfiles por funciones con sus competencias asociadas.
- Capacitación por competencias: no hay un plan de trayectoria ni capacitación previstos.
- Estructura - Organigrama: solo está el dueño o los dueños y algunos ayudantes.
- Niveles de supervisión: uno.

- Dispositivos de análisis y toma de decisiones: no hay esquemas formales preestablecidos.

Por lo que se observa en este tipo de organizaciones hay mucho por hacer para crecer y madurar antes de pensar en implementar gestión del conocimiento. En este estadio el corazón de la organización se define por una o dos personas con un conjunto de gente que los ayuda.

### Nivel de madurez medio

- Técnicas de producción del producto o servicio: son ejecutadas por distintas personas que tienen el conocimiento y la experiencia en su utilización y se realiza en forma estandarizada.
- Procesos repetibles: se basan en el uso y costumbre; en general no están estandarizados los casos de excepciones a la regla.
- Procesos documentados: nunca se ha documentado nada en forma metódica; puede existir algún documento de algún tema en particular.
- Trabajo por funciones: existe y hay responsabilidades por persona.
- Perfiles por funciones: están en forma tácita; no están ni conceptualizados ni formalizados.
- Capacitación por competencias: no hay un plan de trayectoria ni capacitación previstos.
- Estructura - Organigrama: existe, sin que su aplicación sea rigurosa.
- Niveles de supervisión: en general, dos.
- Dispositivos de análisis y toma de decisiones: existen reuniones pautadas del *staff* pero no se desarrollan en forma metódica con temarios claros y resultados concretos.

Por lo que se observa, en este tipo de organizaciones ya se ha dado algunos pasos en la madurez, con el fin de convertirse en una

empresa que tenga vida propia (procesos, estructuras, funciones, etc.) y no sea totalmente dependiente de determinadas personas según sus humores cotidianos. El corazón de la organización está dividido entre algunos talentos personales y una estructura que funciona medianamente de forma autónoma. Sin dudas, hay mucho por hacer, pero están dadas las bases (si hay apoyo político de los directivos) para implementar la gestión del conocimiento.

### Nivel de madurez alto

- Técnicas de producción del producto o servicio: son ejecutadas por distintas personas que cumplen un rol predeterminado. La organización les ha transferido el conocimiento necesario para ejecutarlas.
- Procesos repetibles: existen basados en estándares preestablecidos.
- Procesos documentados: todos los procesos están documentados y en muchos casos certificados por normas de calidad internacional (por ejemplo, ISO 9000).
- Trabajo por funciones: existen roles preestablecidos para ejecutar funciones de cada área.
- Perfiles por funciones: están estudiados para que sean óptimos y documentados. Son la base de los procesos de incorporación de nuevo personal.
- Capacitación por competencias: de acuerdo con los roles y funciones está previsto un plan de capacitación personalizado, acorde con el plan de trayectoria futuro del empleado.
- Estructura - Organigrama: es la base de la división del trabajo, responsabilidades y escalamiento de decisiones.
- Niveles de supervisión: tres o más.
- Dispositivos de análisis y toma de decisiones: existen reuniones pautadas del *staff*, con temarios, minutas de reunión, que se enfocan en el cumplimiento y control de avance del plan táctico y estratégico de la empresa.

Por lo que se observa en este tipo de organizaciones están dadas todas las condiciones para encarar un proyecto ambicioso de gestión del conocimiento. Sin dudas, será muy bien aprovechado por la organización para redistribuir la experiencia acumulada y hacerla accesible a todos sus integrantes, con el correspondiente aumento de productividad que esto producirá. Además dará mayores elementos a los talentos creativos individuales.

## Factibilidad del proyecto

Los niveles de madurez de la organización no siempre son directamente proporcionales a su tamaño. Pese a que se espera, y en muchos casos se verifica, que grandes organizaciones tengan altos niveles de madurez y que las pequeñas empresas posean bajo nivel de madurez, existen casos extremos en los que se da lo contrario y, en una amplia gama de empresas medianas, bien puede encontrarse cualesquiera de los tres niveles de madurez descriptos.

Por este motivo es importante analizar el nivel de madurez organizacional de cualquier empresa, antes de encarar un proyecto con el fin de predecir en términos globales el esfuerzo del trabajo a realizar y el riesgo asociado. Esto nos permitirá conocer el grado de factibilidad del proyecto. Desde ya que con un grado de madurez media o alta no es suficiente; será fundamental contar con apoyo político de los directivos y *sponsors* internos comprometidos.

## El rol del profesional

De todo lo mencionado en este capítulo, surge que se abre un nuevo panorama, en el cual, todo profesional debe estar involucrado.

Una primera posibilidad que puede presentarse es formar parte de un proyecto de estas características en una organización que haya decidido transitar hacia este objetivo. En ese marco, también está el desafío profesional de tomar la posta de la iniciativa y proponer el proyecto, aunque sea desde una experiencia piloto sectorial.

Sin lugar a dudas, el valor agregado de cualquier profesional que genere una iniciativa de estas características será muy bien apreciado y destacado en la organización. Esto también cargará la mochila de experiencias personales que siempre se llevará consigo.

Vale todo lo mencionado en este mismo apartado para el capítulo de gestión de proyectos. Además de las habilidades técnicas de la profesión, en el contexto actual, no se puede estar fuera de las nuevas técnicas de gestión que las organizaciones llevan adelante para crecer. Las dos mencionadas en estos capítulos sumarán fuertemente las habilidades profesionales.

La segunda posibilidad es tomar la gestión del conocimiento como una habilidad de aplicación personal. Será de gran beneficio implementar para uno mismo algunas de estas prácticas:

- Crear un mapa de conocimientos (saber y experiencias) personales para detectar la brecha con los dinámicos y constantes requerimientos del mercado. Esto no solo nos da un panorama sobre posibilidades de mejora, sino que es un buen instrumento para mantener actualizado el CV con distintas orientaciones.
- Catalogar en algún medio los libros importantes, apuntes, links de páginas web, contactos expertos, direcciones de e-mail, etc., sobre temáticas particulares que en algún momento hayamos detectado como útiles. De lo contrario, con los años se irá perdiendo este capital.
- Formar parte de foros virtuales y comunidades de práctica en Internet para compartir experiencias sobre una temática y tener referentes (virtuales en este caso) a quienes acudir.

Con relación a este último punto es interesante ver el auge que han tenido los *blogs* que se aproximan mucho a las comunidades de práctica. Las personas están interesadas en compartir, en la medida en que sea de un dominio del conocimiento, o sea, una temática común.

También cabe considerar las redes virtuales de contacto, en las que se puede ubicar una persona en cualquier lugar del mundo y conocer el grado de relación con la cual se llega a ella. Por ejemplo, un nivel de relación significa que dicha persona es cono-

cida de otra, que forma parte de mi red personal o indirectamente forma parte de la red de otro conocido o referenciado. Esta es una aplicación directa del concepto de redes sociales.

## TESTIMONIO

*María, 24 años, cursando la última materia de Contador Público.*

1. **Próximamente recibirás tu primer título de grado, ¿qué sentirás?**  
Es una mezcla de sensaciones. En mi caso, me genera ansiedad y un poco de nervios. Al mismo tiempo me llena de satisfacción saber que estoy a punto de lograr el objetivo que tanto esfuerzo me implicó. Con respecto a las expectativas que tenía al inicio de la carrera, creo que se han cumplido.
2. **¿Cómo juega en tu opinión la relación entre la técnica pura de tu especialidad y la vida en una organización, con procesos, gente, política, etcétera? ¿Cómo ves tu futuro en estos campos?**  
Creo que existe un abismo entre la práctica profesional y la técnica estudiada en la universidad. En una carrera como la de Contador Público considero esencial la experiencia laboral como parte indispensable del proceso de aprendizaje. En cuanto a cómo imagino mi futuro en el ámbito de una organización, creo que estoy bastante preparada. Fundamentalmente, debido a mi experiencia laboral que desarrollé paralelamente durante los últimos años de la carrera.
3. **Ordenado según prioridad, ¿qué buscas hoy en un trabajo: ambiente laboral, capacitación, remuneración, experiencia, otros?**  
En primer lugar, busco una organización prestigiosa, que emplee profesionales que sean capaces de transmitirme su experiencia y que me permita seguir capacitándome.
4. **¿Te gustaría que alguien en la universidad te hubiese preparado o transmitido algo de lo que ves en la vida laboral real para salir mejor preparada? ¿Qué cosas?**  
Considero que una de las principales falencias de la universidad radica en la falta de preparación de los alumnos para afrontar la vida laboral real. En especial, creo que sería muy positivo la inclusión en el plan de estudios de pasantías obligatorias o de cursos de programas contables, que para el caso específico de Contador Público resultan en la actualidad prácticamente imprescindibles.
5. **¿Ahora qué sigue: trabajo, maestría, posgrado, especialización, acumular experiencia? ¿Cuál es tu prioridad? ¿Otro comentario?**  
En principio, seguir adquiriendo experiencia en el plano laboral, y más adelante seguir alguna especialización o posgrado.

# Gestión de la realidad

## La realidad existe

Tanto en los capítulos referidos a la estrategia personal, como en los referidos a los desafíos de gestión en nuevos paradigmas, un factor común entre todos ellos es el enfoque pragmático, lo que la realidad nos depara (tanto como personas o en una organización) a diferencia de lo que idealmente se esperaba o hubiera gustado que sucediera. En este capítulo intentaré englobar algunos aspectos particulares tratados en el libro, bajo una visión conceptual de cómo son sus comportamientos en la realidad, fundamentalmente basados en mis vivencias personales, de gestionarlos desde una posición de *manager*. Este análisis le servirá al joven profesional, en primer lugar, para entender cómo se lo ve a él desde los niveles más altos en el desarrollo de su carrera y, en segundo lugar, para que tome conciencia de las habilidades de gestión que él mismo deberá ir desarrollando en la medida en que avance y deba ser mentor de otros jóvenes.

Mientras que las personas estén convencidas (y esto lo veo a diario) de que una idea que tengan con mucha seguridad y un prolijo plan en condiciones ideales serán suficientes para el éxito, entonces ese puede ser el primer paso para el comienzo de una frustración. Nuestro apasionante presente nos enfrenta a situaciones realmente sorprendentes, en las que la incertidumbre es un eje crítico de todo comportamiento. Por eso es fundamental tener en cuenta los mecanismos internos que se aplican para tomar decisiones en cada paso que se da (tal como expliqué en otro capítulo, las diferentes consecuencias que produce un pequeño desvío en

una decisión), puesto que la realidad tiene ribetes muy complejos, más en la medida en que intervengan en una situación variables que no pueden controlarse y otras personas, de quienes tampoco es factible controlar su comportamiento y sus emociones internas. Es conocido que las personas responden mayoritariamente en forma directa a sus emociones, suprimiendo (en forma que podría sorprender a cualquier sujeto) la racionalidad adecuada para lograr la mejor manera de resolver una situación en favor de ellos mismos. Este sesgo en lo individual se multiplica y potencia en una organización, creando así lo que se denomina culturas organizacionales, que no siempre privilegian la mejor forma de conseguir los objetivos planteados.

Por eso, es necesario trabajar considerando que “la realidad existe” y no bajo un manto de ingenuidad sobre planes ideales. Con esta premisa, tal como en las organizaciones se gestiona, con diversos métodos, la administración, los recursos humanos, el flujo de dinero, el conocimiento, etcétera, se debe disponer de mecanismos, conductas, prácticas y actitudes con el fin de gestionar la realidad (desde ya no como una ciencia exacta), para ir llevando cada variable que la afecte hacia el comportamiento más beneficioso posible para el objetivo planeado (sabiendo también que no llegar al 100% es una parte previsible de la realidad).

En los primeros capítulos cité a Etkin, quien señala sobre la gestión de la complejidad en las organizaciones que es un sistema complejo, pues operan múltiples lógicas y diversidad de fuerzas que no se conjugan en un todo armónico o estable. Gestionar esta complejidad haciendo que dichas fuerzas se encaucen lo mejor posible en los fines planificados, en el marco de una organización con múltiples lógicas y objetivos sectoriales, será una ardua pero muy importante macrohabilidad que un profesional debe desarrollar, la cual le brindará posibilidades infinitas de crecimiento en la medida en que pueda aplicarla con éxito y capitalizar experiencias. Este manejo de la complejidad, en situaciones que presentan comportamientos ocultos que pueden modificar el curso de lo que se espera que suceda (tal como los resultados de las decisiones en un esquema de complejidad y caos), donde se suma el comportamiento de otras personas, es lo que defino en términos globales como gestión de la realidad.



En el modelo de madurez profesional he mencionado esta habilidad en uno de los niveles, pero ella también es necesaria en los siguientes niveles superiores. Desde ese punto de vista, su aplicación está especialmente dirigida a la gestión de planes de trabajo y equipos de personas para la obtención de resultados específicos. No obstante, en este capítulo la englobo en una visión más integral que se aplica a todo el dominio de la vida personal y profesional, tanto individual, grupal u organizacional. Fundamentalmente, se trata de forjar una “actitud” para que esta macrohabilidad se derrame en cada una de las actividades que se deba desarrollar, siempre teniendo a la vista los objetivos más abarcativos e importantes que se desea alcanzar, adicionando una cuota de visión y motivación. A continuación presentaré algunos tópicos.

## Resolver problemas

Claramente, en la medida en que el profesional va desarrollando mayor nivel en el desempeño de sus funciones y tiene asociadas más habilidades descriptas en el modelo, además de poder pensar y planear a mediano y largo plazo, será una de las últimas instancias para resolver problemas del presente que ya hayan desbordado a otras personas en sus capacidades de resolverlo. Por eso, tener desarrollada la capacidad de gestionar la realidad, le dará herramientas para ir dando batalla a cada tema y también ir formando a otras personas para que vayan logrando independencia en dicha tarea.

Uno de los mayores inconvenientes ante una situación problemática es no poder diferenciar las causas profundas que dan origen a un problema, con la situación circunstancial en la cual dicho problema explotó y se dio a la luz. O sea, poder tener un buen diagnóstico del problema. La primer tendencia es matar al mensajero, es decir, culpar a la circunstancia bajo la cual se dio el problema y no ir al fondo de este. Para ello, es menester mirar los hechos en una película y no en una foto instantánea. Muchas veces el origen del problema viene de temas mal resueltos en el pasado

y nada tiene que ver quien tengo frente de mí en ese momento. La experiencia me ha demostrado que dichas malas decisiones pasadas que crean problemas presentes, en la mayoría de los casos, fueron tomadas por personas que en dicho momento no tenían las habilidades que mencioné en el modelo para el nivel de gestión que tenían asignado oportunamente. Ante esto, la mayor contribución que puede efectuarse como actuales responsables de resolver el problema, es dotar a esta decisión actual de criterio, sentido común, contacto con la realidad y previsión del comportamiento futuro, para que el problema quede definitivamente resuelto y no sea un parche momentáneo. Si se decidiera aplicar este último remedio solamente “ante el apuro”, será fundamental tener claro que no se está resolviendo el problema, sino pasando la fecha de resolución a futuro, y asumir y comunicar los riesgos que se afrontarán.

Disponer de procesos claros de trabajo, responsabilidades bien definidas, personas con las habilidades desarrolladas para el nivel de gestión que ejercen, un *management* sólido y con visión clara del contexto, motivador y orientado que los respalde, y alternativas en forma global que cada persona conozca y que ellas representen la política de la organización, serán las bases para disminuir fuertemente los problemas circunstanciales y llevar la realidad hacia mejor puerto.

Hay muchas recetas dando vueltas sobre cómo resolver problemas, pero las acciones mencionadas son el sustento de fondo para evitarlos, o sea, una buena gestión.

Si la realidad actual no es la descrita será una excelente oportunidad para llevar a la práctica estas premisas, impulsando desde lo personal en el día a día dichos cambios. Los verdaderos cambios surgen de tener mucha convicción en objetivos por alcanzar, planes creativos pero reales, buen manejo de los imprevistos, mucha motivación y apoyo a la gente y mucho trabajo personal cotidiano para lograr que “esto suceda realmente”. Peter Drucker decía: “un cambio es algo que la gente hace y una moda es algo de lo que la gente habla”. Esta diferenciación entre la palabra y los hechos es un signo claramente observable de la realidad. La distancia entre con-

tar lo que voy a hacer y hacerlo, diagnosticando luego las cosas que puedo mejorar, puede considerarse que representa una “medida interplanetaria”.

En general existen dos tipos de situaciones problemáticas. En las primeras hay un bajo nivel de incertidumbre en cuanto a las alternativas posibles a tomar y los impactos de cada una. Este tipo de situaciones deberían resolverse en niveles inferiores a partir de procesos bien definidos y, a lo sumo, si aún existe alguna duda, se debería resolver con alguna consulta a los niveles medios organizacionales. En las segundas, el problema tiene intrínsecamente un alto nivel de incertidumbre sobre el comportamiento de muchas de las variables que lo componen y los impactos posibles en las diferentes alternativas que puedan tomarse. En este tipo de casos es fundamental la intervención del profesional que ha desarrollado todos los niveles del modelo de madurez y es capaz de manejarse con un problema de este tipo sin que la incertidumbre reinante lo paralice. Nunca se tendrá toda la información necesaria en el momento de tomar la decisión al elegir el camino de solución.

Es muy útil tomar este tipo de problemas y resolverlos aplicando un avance por capas. Avanzar primero en la comprensión del verdadero problema y su causa, detectar a los involucrados tanto para diagnosticar como para pensar las posibles soluciones, avanzar en un primer paso sin definir aún “el camino total final que se seleccionará para solucionar el mismo” y analizar el comportamiento de la realidad con este primer avance, lo cual traerá nueva y rica información de contexto para continuar con la decisión de la segunda capa de resolución. Este avance incremental permite contar en cada paso con nueva información y así monitorear las diferentes variables y su comportamiento. De esta forma es fatible aproximarse de a poco a escenarios de solución. No ser deterministas de entrada deja un margen para volver atrás en algún paso.

El concepto de resolución de situaciones en capas es un esquema de abordaje de aquellas tomando la información que haya disponible para el primer nivel de análisis y diagnóstico en la primer instancia, en la cual faltará mucha información para resolver el

núcleo del problema. No obstante, ya se puede decidir, al menos, un lineamiento a seguir y una dirección global del camino por el cual se visualiza la solución. A partir de allí, se irán descubriendo nuevas informaciones útiles, nuevos cambios de contexto y el comportamiento de algunas variables que permitirán, entonces, entrar en una capa de mayor análisis y luego ajustar y profundizar el camino elegido. Este ciclo se reitera hasta llegar al centro del problema o situación y resolverla completamente. Destaco, además, que este camino es incompatible con la ansiedad.

## Lograr objetivos

Un caso similar se da en el comienzo de nuevos proyectos o actividades específicas. Aquí no hay un problema a resolver, pero sí un objetivo a alcanzar, o sea, algo a construir. Desde ya que la mejor situación es tener total claridad sobre el objetivo, construir un plan de proyecto claro, disponer de los insumos, tiempos y recursos humanos que el plan establece y ejecutar ordenadamente el proyecto hasta alcanzar la meta. Muchas veces es así, pero no se debe dejar de lado muchas situaciones de la realidad, en las que no están dados todos estos requisitos, esto es que se inicia el camino con mayor incertidumbre y restricciones de movimiento.

Muchas personas quedan paralizadas ante una situación así; no pueden comenzar el trabajo si no disponen de “todos los elementos” y definiciones necesarias en detalle de todo lo que debería suceder en el futuro. Sin duda, estas personas tienen una fuerte restricción en los desafíos profesionales que pueden abordar, pues quedan excluidos de hacerse cargo de todos aquellos casos en los que se presenta este tipo de incertidumbre inicial y falta de todas las piezas necesarias en el momento de comienzo o momento cero.

Desarrollar esta habilidad (y resolver las trabas emocionales) para este tipo de situaciones no solo es muy beneficioso profesionalmente, sino que además es muy posible que cada vez más se vaya convirtiendo en una condición muy requerida. La clave de

lograrlo está en una madurez personal que permita enfrentar la incertidumbre sin miedos y poder caminar con una visibilidad de pocos pasos, pero teniendo una visión global de hacia dónde vamos. Se deberá controlar la ansiedad y construir sobre cada paso, con una cuota de creatividad y sin perder el mapa mental del objetivo. Sin dudas que los años y la madurez van dotando a las personas de algunas de estas cualidades, pero será importante para el joven profesional, en primer lugar, tomar conciencia de esta necesidad y luego comenzar de a poco a poder transitar este desafío e ir ajustando el temperamento necesario para soportarlo y, más adelante, disfrutar este método de conseguir objetivos, que la realidad no se privará de proponer, capitalizando la confianza en ellos mismos.

Dado que el ideal es una utopía, se debe comenzar a construir con lo que se dispone y caminar siempre hacia esa utopía, pero desde la realidad, o sea, con los pies sobre la tierra, sabiendo qué se puede hacer. Un mecanismo muy útil y experimentado por quienes son “hacedores de logros” es conseguir pequeños logros concretos lo más rápido posible y seguir definiendo y construyendo sobre ellos otros logros un poco más abarcadores y de esa forma, sucesivamente y de manera incremental, acercarse a la construcción final.

Esta forma de construir por capas, cuando no se tiene toda la visión y es muy probable que nunca se tenga de entrada con total certidumbre, es un mecanismo pragmático que permite ir avanzando realmente, ajustando metas sobre el camino, redefinir acciones, definir nuevas según lo requieran los cambios de escenarios y concluir la obra, mientras otros “siguen paralizados en el punto de partida”, pidiendo todas las definiciones y certezas que necesitan para empezar.

Es clave tener la vocación y convicción de que es necesario producir logros concretos y tangibles lo antes posible, para dar muestras y sumar voluntades, sobre la factibilidad del logro final. Además, este tipo de acción genera un esquema de pensamiento dinámico para quien la ejecuta, totalmente diferente al pensamiento estático e ideal, de quien está esperando todo lo necesario

para empezar. Sentir que se está avanzando en forma concreta, aunque sea de a pasos, genera una sinergia y un clima en el que se viabilizan hechos y se dispersan dudas, consiguiendo un ciclo productivo, animándose a explorar nuevos atajos, si las circunstancias lo permiten.

Construir la experiencia personal y profesional implica haber recorrido este tipo de situaciones varias veces y haber podido conceptualizar en cada ocasión cómo se comportaron las variables y los escenarios de solución que se fueron presentando y contrastarlo con la solución final. Cómo se comportaron las personas en dicha situación, de qué manera surgieron nuevas informaciones que contribuyeron a resolver las cosas y cuáles errores se cree haber cometido. Este proceso interno de experimentar, conceptualizar, sacar conclusiones, aumentar el conocimiento, ajustar el comportamiento para modificarlo en el futuro y volver a experimentar en otra nueva situación, es un círculo virtuoso de gestión de la realidad.

Cuando se cuenta en el haber personal con un cúmulo de experiencias, muchas de ellas exitosas, es cuando diversos jóvenes no llegan a entender por qué algunos resuelven cosas y pueden pronosticar ciertos hechos y otros no son capaces de ello. Simplemente, si el círculo virtuoso descrito fue bien aprovechado, muchas situaciones nuevas se parecerán a otras del pasado, aunque el tema en cuestión sea totalmente distinto, pero con un contexto y actores similares, con lo cual el profesional podrá extrapolar experiencias y pronosticar mucho en cuanto a lo que pasará, con poca información presente. Esto es lo que denomino un “especialista en análisis globales” los que, aunque suene contradictorio, son macroanálisis basados en experiencias más que en información, que no muchos profesionales tienen el ejercicio de realizar con éxito.

Entonces, todo lo descrito va acumulándose y muchos creen que es “intuición”, pero es algo más trabajado y es la generación de un mecanismo de acción y reacción automática ante un acontecimiento, haciendo uso de nuestra base de conocimientos interna de experiencias, posiblemente inconsciente en ese momento. La

intuición es válida para situaciones totalmente nuevas en las que no se dispone de ninguna experiencia para extrapolar. En dicho caso se está solo, sin conocimientos frente a las circunstancias. Solamente la sensación personal sobre las alternativas es el último recurso.

## Sentimiento de carga de trabajo “versus” trabajo real

Otro tema interesante acerca de la realidad es el estado de frustración que muchos profesionales sienten cuando en determinados niveles de gestión “tienen” mucha carga de trabajo. Un hecho significativo a analizar es la sensación de trabajo *versus* el trabajo real.

No estoy diciendo que no exista “tener mucho trabajo real”, sino que muchas veces no es así. Tener varios temas abiertos sin terminar, aunque no haya nada que ejecutar pues se está esperando algo, en muchos casos abrumba a las personas que sienten que hasta que “ese algo” no se cierra hay trabajo por hacer. Sin embargo, en realidad, de dicha lista quizá un porcentaje importante se encuentra detenido o en *stand by*, aunque en la mente del responsable de tales trabajos no sea así.

Es fundamental generar los mecanismos internos para detener la ansiedad y la sensación de agobio que los temas abiertos o inconclusos generan, con el fin de encauzar las energías en los temas reales y actuales que sí requieren de intervención y dedicación mental, hasta que los otros “vuelvan a escena”, pues ya sucedió el hecho que se esperaba. Este ejercicio, junto con la rejerarquización permanente de temas en curso, brindará un margen de paz mental para no quedar con una sensación de angustia por manejar muchos temas, y es parte de la habilidad que se requiere especialmente en niveles tácticos y estratégicos.

## Relaciones humanas

Un tema complejo de gestionar son las relaciones humanas cuando hay intereses concretos mediante y –no en pocos casos– una doble moralidad reinante en el ambiente laboral. Esto también es parte de la realidad y si no puede diagnosticarse y gestionarse lo más adecuadamente posible, será un factor de alto riesgo para el desarrollo personal y profesional, en cualquier ámbito en que se desarrolle.

En organizaciones medianas y grandes se ve especialmente que muchas personas llevan adelante acciones que contribuyen más a generar beneficios personales que beneficios a la organización y su estrategia. Normalmente, este comportamiento se disfraza con un discurso que en su forma guarda expresiones políticamente correctas y que parecen obedecer a buenas intenciones, pero eso es solo una cáscara sin fundamento que lo sustenta y que oculta otros intereses concretos. Entender que estas situaciones existen en la realidad y poder, entonces, tomar decisiones conociendo el fondo de lo que otros piensan en lugar de lo que se ve en la superficie, será necesario para no incurrir en graves errores de gestión. Más aún si tales personas están en puestos con cierto nivel de responsabilidad, será muy difícil llevar adelante acciones de compromiso del personal y motivarlos, si ven diariamente un doble discurso entre las palabras y los hechos.

Esta sensación que genera el doble discurso y comportamiento organizacional alimenta nuevas actitudes de egoísmo o paranoia colectiva, tratando de “salvarse cada uno”, persiguiendo objetivos personales, sin pensar cuán contradictorios son con los objetivos de la organización para la cual se está trabajando, creando así un círculo de malas actitudes de la organización con la gente y viceversa. El gran desafío en estos casos para quien debe conducir grupos o toda la organización desde los niveles tácticos y estratégicos, será consolidar un discurso directo, sincero y avalado por los hechos cotidianos, de manera tal de generar un compromiso mutuo con su equipo y los objetivos a alcanzar, que de alguna forma deben satisfacer a todos y no solamente a la organización.



Sin dudas que es una tarea compleja, pero no imposible. Frente a estos obstáculos están quienes se rinden ante la realidad y quienes la abordan y la modifican. Será clave entender y descubrir los espacios no visibles que los grupos construyen y las hipótesis basadas en afirmaciones que se retroalimentan entre todos pero que no surgen de hechos reales. Dichas hipótesis sustentan los espacios que cada grupo cree que debe ocupar y los intereses que cree que deben defender. A partir de allí habrá que reconstruir los espacios reales, basados en premisas reales, los roles y responsabilidades que se esperan de cada persona y de los equipos, brindando el firme compromiso y respondiendo a ello, con el fin de minimizar los conflictos entre los integrantes y la organización y logrando que los objetivos personales (que siempre es positivo que existan) no se contrapongan con los organizacionales. La honestidad intelectual y moral de quienes lleven esta tarea adelante será el mejor arma de convencimiento, aun en los casos en los que otros puedan no estar de acuerdo con algún curso de acción, pues sabrán que se hace por convencimiento en determinados principios (equivocados o no) para bien de la organización y de la gente, y no como un mero hecho de especulación interesada.

Uno de los aspectos críticos para la consecución de objetivos es la permanente interrelación con otras personas, de quienes se debe conseguir colaboración. La existencia de conflictos es natural al trabajo y a la relación con las personas; lo importante es gestionar los conflictos buscando con nuestro interlocutor sus causas, los intereses válidos que tiene cada uno y las alternativas para encontrar caminos comunes en los que ambos reajusten alguna expectativa propia, con el fin de encontrar la solución a dicho conflicto. Lo que muchas veces jugará inexorablemente en contra es la ecuación interna y personal de cada uno, en relación con si lo que se quiere realmente es “conseguir el objetivo o conseguir ganar la batalla del ego”.

Hay un cuento muy representativo de esta actitud. Se trata de un joven catalogado como tonto, pues todas las semanas un grupo de personas que lo veían le ofrecían que eligiese entre dos monedas: una grande que valía 1 y una pequeña que valía 5. Todos reían cuando elegía la más grande y luego se la daban. Un día alguien le preguntó si no sabía que estaba eligiendo mal y quedando como un tonto. La respuesta fue: “obvio que lo sé, lo que pasa es que el día que elija la de 5, se les acaba el chiste y yo dejo de obtener todas las semanas 1”.

Este relato es claramente representativo de muchas personas que todos conocemos, pero lo más importante de saber es “cómo nos sentimos nosotros respecto de esto”. ¿Haríamos el papel del joven para conseguir un objetivo (sin ser tan exagerado como el ejemplo), resignando la posibilidad de dejar a otro mal parado pero en lugar de ello, sumar una voluntad de colaboración con el objetivo final que busco? Es importante conocer la respuesta.

## Red de contactos

Parte del conocimiento se vincula con las relaciones personales. Saber a quién recurrir ante una situación determinada es un factor clave que diferencia la labor profesional. Para ello hay que tener conciencia previamente de los propios límites. Este esquema de “red de contactos” a utilizar es una temática muy explotada y difundida, tanto sea para su uso técnico (saber a quién se puede recurrir para una consulta o pedido de orientación sobre un tema, lo cual ahorrará mucho tiempo y esfuerzo, pues es trabajoso descubrir esto por uno mismo), como para su uso social (qué significa la posibilidad de llegar a personas por intermedio de otras, algo que sería imposible de realizar de otra forma, con el fin de presentarse o con la intención de proponerles algo, que puede ir desde un emprendimiento hasta postularse para una posición laboral).

Esto que en la actualidad se denomina redes sociales, con software y sitios en Internet para administrarlas y acrecentarlas, es tan viejo como el mundo y, fundamentalmente, se apoya en el concepto de que puedo pedir favores a personas a las cuales les hago favores, formando así una red de relaciones indispensables para muchas cosas en el mundo profesional actual. La meta es gestionar estas redes.

## Emociones y negociación

El desafío de una negociación es que dos personas que tienen a su alcance un conjunto de opciones satisfactorias posibles para ambos se pongan de acuerdo en una de ellas. El grado de satisfacción que las personas pueden esperar en una situación de este tipo ha sido el objeto de estudio de *John Nash*, quien en 1994 recibió el Premio Nobel de Economía por sus trabajos publicados a principios de 1950 (cuando era un joven de unos 20 años). La teoría de juegos es una ciencia social (apoyada en las matemáticas) cuyo objetivo es entender mejor las situaciones en las que dos o más individuos interactúan, cada uno buscando sus objetivos. Nash mostró la distinción entre juegos cooperativos, en los que son posibles los acuerdos vinculantes y juegos no cooperativos, en los que esta posibilidad no existe. El film “Una mente brillante”, refleja el drama que vivió el resto de su vida.

Esto es válido cuando existe racionalidad en ambas partes, pero las emociones muchas veces juegan en contra de la racionalidad. Tal como describí en el capítulo de toma de decisiones, o recientemente con el tema del ego o los objetivos, las personas no siempre actúan en forma racional, aun en el límite de perjudicarse en sus propios objetivos. Nunca será beneficioso ganar una discusión si se pierde el objetivo buscado.

Es por ello que existe la necesidad de llevar adelante la interacción con las personas, en el marco de la realidad, entendiendo cuál es el factor o motivación que llevan a un individuo a actuar de determinada manera. Es un trabajo arduo, pero es la única forma

de conseguir sumar voluntades para modificar una situación. Tal como lo presenté en varios de los temas abordados, la actitud de las personas frente a un desafío o un problema es la clave para asegurar los logros que se buscan y más aún para poder transitar dicho camino con ánimo y satisfacción, en lugar de recorrer permanentemente caminos de frustración con uno mismo y mala interacción con los demás. Desde ya que serán fundamentales las “aptitudes”, o sea, las habilidades concretas que deben desarrollarse, aunque la actitud será un factor clave para su aplicación exitosa. Este análisis sobre las actitudes es crítico en la selección de colaboradores. En la actualidad es ampliamente consensuado que es más factible desarrollar aptitudes que la persona no tenga, que modificar sus actitudes frente a los momentos que la vida personal y profesional le ponga enfrente.

## Desarrollar talentos

Siempre es mucho más sencillo hacer las cosas uno mismo que desarrollar a otros para poder luego delegarlas y, una vez hecho, se debe aceptar que los otros no serán iguales a uno, que podrán hacer las cosas mejor o peor que uno mismo, pero fundamentalmente con su estilo propio. En este marco es en el que debemos proponernos como profesionales, líderes o *managers*, llevar adelante un continuo proceso de formación y descubrimiento de talentos ajenos. La tarea es fundamental para que una organización crezca, pero también para el crecimiento personal, pues para tomar nuevos desafíos es necesario delegar las responsabilidades actuales.

Esta tarea de desarrollar a otros tiene un componente menor que es la capacitación en técnicas y habilidades específicas, pero el mayor esfuerzo está en comprender al otro, generando empatía con sus emociones, saber cuáles son sus frenos internos ante determinadas situaciones, colaborar mostrándole caminos posibles y actitudes del otro que colaboran o no en la mejor forma de encarar dichos caminos y todo tipo de análisis sobre cómo poten-

ciar su propio estilo, habilidades e inteligencia aplicada, sin dejar de analizar el límite que se observa en cada persona. Exponer a alguien con responsabilidades que exceden sus límites de competencias y capacidad emocional para asumirlas, conduce a una situación de frustración de ambas partes y, en muchos casos, a arruinar la posibilidad de que dicha persona vuelva a su franja de competencia anterior con los mismos resultados.

Creo conveniente trabajar el concepto de que las cosas no surgen de la nada, sino que se trata de una construcción permanente; que es posible aplicar creatividad a cualquier hecho o situación que se presente. Sin embargo, también hay que estar preparado para un fracaso, dado que es parte del juego y debe ser un componente del crecimiento personal, fortaleciendo el espíritu de creación. En definitiva, lo que estoy mencionando es un trabajo de *coaching* constante con la gente que queremos desarrollar. Este es un trabajo continuo y sin fin que debe hacerse en la gestión real y cotidiana.

La máxima contribución de una persona se dará cuando el trabajo realizado le genere un alto nivel de satisfacción, entendiendo por tal el cumplimiento de sus expectativas, tanto a nivel personal, grupal (por el reconocimiento de los demás) y profesional (por la óptima gestión y cumplimiento de sus responsabilidades). La mirada de los otros sobre cada persona genera un marco contextual muy importante que influye significativamente en sus decisiones y *performance* en su labor.

Por lo tanto, dotar a un equipo de personas de la cultura del reconocimiento y respeto por el trabajo del otro no solamente influye en un mejor clima laboral, sino en la producción del conjunto, dado que cada integrante dará lo mejor de sí. Esta afirmación que suele ser obvia, tiene intrínsecamente un gran desafío de ser implementada y llevada a la realidad. No podrá hacerse sin conocer muy bien las motivaciones, metas, miedos y características de la personalidad de cada integrante que deba colaborar con nosotros. Es sorprendente cómo en cada persona pueden darse, ante un mismo estímulo, reacciones tan diferentes y contradictorias en su comportamiento personal y laboral. Muchas veces un gran desempeño comienza a decrecer en forma proporcional a

medida que se va acercando el cumplimiento óptimo del objetivo perseguido por algún tiempo. Esta aparente contradicción responde (en muchas personas) a la visualización de que un esquema conocido y certero de trabajo y comportamiento va llegando a su fin y “lo que vendrá” no es un campo conocido, lo cual genera incertidumbre, inseguridad y angustia, que aunque no se exprese se materializa en el desempeño profesional. Lo que los psicólogos llaman “angustia posparto de las madres”, también es aplicable a los ciclos laborales.

Esto nos permite deducir que, en general, lo que realmente se disfruta (si se ha conjugado un buen equipo de trabajo) es el tránsito hacia el objetivo. En el momento final de su cumplimiento surgen los sentimientos de perder lo que ya habíamos forjado y disfrutado. Será clave trabajar con cada uno y con todos, para poder aceptar los finales con alegría y sin la carga de ansiedad de lo que vendrá y demostrar desde los hechos que migrar y continuar con otros temas y responsabilidades en la vida profesional y personal implica crecer.

Gestionar este tipo de situaciones con las personas y los grupos es fundamental para cumplir con las misiones organizacionales y profesionales propuestas. Es importante destacar que cuando me refiero a “gestionar” no debe desvalorizarse el término, ni pensar que es una conducta despersonalizada de parte de quien la lleva adelante. Al contrario, todo lo dicho en este capítulo acerca de cuán fundamental y clave resulta conocer a las personas para poder sacar de ellos lo mejor (tanto para ellos mismos como para la organización) es la muestra más cabal de respeto por su condición personal, que no tiene por qué estar encontrada con los objetivos de la organización o el trabajo.

Los desafíos mencionados en los últimos párrafos tienen una connotación especial debido a que es normal encontrar escenarios complejos en cuanto a los comportamientos de las personas en los ámbitos organizacionales. Si el contexto existente no ha sido modelado en forma adecuada considerando las variables descriptas que componen la realidad, las personas trabajarán en un permanente estado de defensa, convencidos de que son víctimas de

las voluntades ajenas, de que los demás son responsables por las cosas que salen mal, sin que nadie tome una actitud proactiva y comprometida para resolver las cosas y seguir adelante.

Si la conclusión es que “todo” lo que pasa es debido al “afuera”, entonces no quedará nada de qué ocuparse para modificar la realidad, premisa falsa y lapidaria para cualquier entorno.

Junto con esta conducta de sentir que todo mal es ajeno, existe otra conducta de alta improductividad que se denota en una actitud de relax con los compromisos pactados. Parece ser que en el ámbito de la organización la “palabra” comprometida no pesa tanto como en los ámbitos totalmente privados, en los que muchas personas expresan orgullosamente que su palabra vale y se cumple. Es interesante conocer los motivos por los cuales esas mismas personas relativizan el valor del cumplimiento en los contextos laborales.

Fundamentalmente, el principal motivo que alegan es que no tienen todo el control para resolver los temas necesarios para cumplir con lo pactado. Esto genera un espiral de desconfianza y se genera la cultura interna de que “no está tan mal incumplir algo”. Este cambio de la realidad será clave para poder edificar sobre él otras actitudes positivas y tener entonces la posibilidad de una gestión óptima. De otra forma, será imposible cumplir objetivos.

En orden a consolidar una parte de esta actitud de cumplimiento será necesario concientizar con el ejemplo que la palabra en el ámbito laboral es igual que en el ámbito personal y que nunca en ningún ámbito se cuenta con todo el control para conseguir las cosas, lo cual se concreta con esfuerzo, imaginación y convicción basada en sólidos valores, haciéndose dueño de las responsabilidades asumidas.

Para que todo lo mencionado sea coherente y útil debe haber una correlación entre las palabras y los hechos, de manera tal que la visión compartida sea sostenida por las acciones reales y los valores. La comunicación institucional y personal cumplirán un rol importantísimo en este escenario de trabajo real y productivo. Muchas organizaciones ya están en este camino y generando líderes que comulgan con estos lineamientos.

## Culturas organizacionales y regionales

Desde ya que es ideal desarrollarse en una organización en la que se trabaje en forma ordenada bajo un esquema de funciones y responsabilidades predefinidas, con procesos que son el eje de la producción y en los que la creatividad no quede anulada porque existe un esquema estructurado. Lo dicho es una situación preferida, pero si se analiza esto bajo la lupa de las culturas de los países (ampliando un poco la visión de la cultura interna de la organización) se encontrará que los patrones de comportamiento son muy diferentes y si se interactuara fuera de las propias fronteras, deberían ser considerados.

Hemos crecido en el marco de nuestra educación, pasando por los distintos niveles y escuchando a menudo que los latinos somos creativos, desestructurados e informales; por lo tanto, siempre improvisaremos una buena solución cuando el problema surja, a diferencia de otras culturas más estructuradas, más “eficientistas” y menos flexibles.

¿Cuánto habrá de cierto en cada afirmación? Seguramente cada cual tendrá su opinión al respecto. Lo que sí debe tenerse claro es que, por ejemplo, cuando me refiero a *management*, algunos patrones de comportamiento difieren en distinta medida del ideal, según el país o cultura en la que se deba actuar, siendo más marcada la informalidad en Latinoamérica.

¿Será entonces que en dicho campo de la improvisación los latinos nos desenvolvemos mejor o que no estamos preparados en nuestra educación para ser metodológicos en los pasos para cumplir un objetivo? Viendo el tema desde otra arista, cada vez más, en los análisis que se hacen en los cuerpos directivos de las organizaciones, también en las universidades, escuelas de negocio y publicaciones, se halla una fuerte revalorización del tema metodologías aplicadas a diversas áreas, nuevos movimientos y herramientas aplicadas a mediciones de resultados y estrategias.

Esto lleva entonces a conductas algo contradictorias: hay que aplicar todos estos métodos pues en el mundo dan buenos resultados, pero a la hora de poner el hombro en el día a día, lo siste-



mático y repetitivo de ejecutar o controlar se hace aburrido, con lo cual se baja la guardia y, cuando hace falta el resultado de algún paso de cualquier metodología, se sale adelante “como se puede”.

Llevar adelante las acciones para que una idea se concrete en la práctica (al menos en la vida de las organizaciones), parecería necesitar de una dosis de “metodología” para tomar acciones acordes con el objetivo, medir resultados, corregir, etc., y ser perseverantes con los tiempos necesarios para madurar las cosas, siendo serios en todos los campos, lo cual implica invertir en esas cosas de fondo que no tienen resultados hoy, pero tienen la importancia de un cimiento en un edificio.

Esto no implica anular la creatividad y la espontaneidad, al contrario, quizá hasta pueda decirse que al estar enmarcadas en un proceso predecible, estimulan y dan un norte. Será fundamental tener claridad sobre este análisis y desarrollar las acciones profesionales buscando un lógico equilibrio.

Estos párrafos resumen que la realidad es diferente a lo que se espera que sea. La verdad, es una mala noticia, pero a quienes quieran tener niveles de conducción, no les queda otra alternativa que “gestionar” esta situación tal como es, sin “tirar la toalla” por ello. Esto es gestionar una realidad compleja, con incertidumbre, inestabilidad, múltiples objetivos inconsistentes entre sí, cambios que no siempre emanan de la autoridad, objetivos personales de los grupos, pero es posible hacerlo y disfrutarlo.

## TESTIMONIO

*Ana, 25 años, cursando la última materia de la carrera de Contador Público.*

### 1. **Próximamente recibirás tu primer título de grado, ¿qué sentirás?**

En realidad lo que se siente es difícil de explicar, es una mezcla de alegría y nervios al mismo tiempo. Alegría, por estar tan cerca del momento tan esperado durante todos estos años y de sentir que todo el esfuerzo valió la pena, pero a la vez nervios porque ya no seré estudiante, sino una profesional, lo que parece ser un gran cambio, aparejado de una enorme responsabilidad.

### 2. **¿Cómo juega en tu opinión la relación entre la técnica pura de tu especialidad y la vida en una organización, con procesos, gente, política, etcétera? ¿Cómo ves tu futuro en estos campos?**

Creo que si bien estoy muy conforme con la capacitación que recibí, tal vez sería necesario que la teoría que nos enseñan se refleje un poco más con la realidad, ya que la bibliografía suele estar desactualizada y existen pocos profesores que la relacionan con la actualidad y la realidad. Al tener una buena experiencia laboral, creo que no me resultará tan difícil mi futuro en estos campos.

### 3. **Ordenado según tu prioridad, ¿qué buscás hoy en un trabajo: ambiente laboral, capacitación, remuneración, experiencia, otros?**

Experiencia, ambiente laboral, capacitación, remuneración.

### 4. **¿Te gustaría que alguien en la universidad te hubiese preparado o transmitido algo de lo que ves en la vida laboral real para salir mejor preparada? ¿Qué cosas?**

Realmente sería necesario que los profesores reflejen la realidad y no solamente la teoría de las cosas. Si bien entiendo que la teoría es muy importante para comprender la realidad, al comenzar a trabajar en el tema he notado que tuve que aprender muchas cosas desde cero.

### 5. **¿Ahora qué sigue: trabajo, maestría, posgrado, especialización, acumular experiencia? ¿Cuál es tu prioridad? ¿Otro comentario?**

Mi prioridad en este momento es adquirir experiencia, y tal vez alguna otra carrera universitaria relacionada y que me pueda aportar conocimientos para mi futuro profesional.

## Conclusiones

Una irónica frase de Woody Allen dice algo así: “Estamos frente a dos caminos posibles que se bifurcan, uno lleva a la desilusión y la desesperanza, y el otro al caos total. Esperemos que Dios nos ilumine para elegir el camino correcto”.

Para *no* llegar nunca a esta situación, sin dudas habrá que hacer muchas cosas antes, no solo para evitarla, sino fundamentalmente para lograr los objetivos propuestos. Si debiéramos enfrentarnos con caminos alternativos, esperemos que sean con diferentes opciones realmente positivas y todas satisfactorias.

Cuando digo que hay que hacer muchas cosas antes, esencialmente me refiero a tomar la responsabilidad de ser artífices de nuestra propia vida –tanto personal como profesional–; este libro está orientado específicamente a la última. Ser artífice o protagonista no significa que moldearemos el destino a nuestro gusto, pues por suerte no tenemos dicho poder, pero sin dudas lo que podemos hacer es definir nuestros objetivos, entender quiénes somos y qué queremos, y transitar hacia el objetivo definido con total convicción y tratando de superar todos los escollos que desde ya van a aparecer en el camino.

Para ello, habrá que tomar muchas decisiones y, tal como analicé en capítulos anteriores, cada pequeña decisión –buena o mala– será un camino sin retorno hacia nuevos escenarios.

Entender lo que realmente nos brinda satisfacción en base a nuestra personalidad o estilo y a las habilidades que tenemos –descriptas en el modelo de madurez– nos permitirá comenzar una

trayectoria con menos probabilidades de frustraciones –resaltamos que hemos dicho menos y no nulas–. También nos permitirá tener total conciencia de las habilidades y aspectos personales que debemos desarrollar en el futuro, para poder acercarnos con mayor chance al objetivo definido y buscado.

Quiero destacar que la intención del libro fue compartir experiencias relativas a maneras de colaborar en el lanzamiento y crecimiento de los jóvenes profesionales.

He tratado de conceptualizar y modelar de forma estratificada el crecimiento profesional en base a habilidades, como también otros temas no tan estructurados pero que surgen de las vivencias de muchos años de ejercicio, tanto en el ambiente laboral como en el académico.

Formar gente, dar clases en la universidad, trabajar para obtener logros concretos útiles en las organizaciones y escribir este libro, me dan una profunda satisfacción personal. Saber que si estás leyendo esta página es muy posible que hayas leído algunas partes o todo el libro, y ello incrementa aún más dicha satisfacción.

Haber podido discutir muchos de los contenidos escritos sobre la base de docenas de casos reales, junto con pares directivos de organizaciones, amigos colegas, compañeros de trabajo, referentes académicos, alumnos de grado y posgrado, ha sido una experiencia maravillosa. Llevar las enseñanzas tácitas y explícitas de la realidad a las páginas de un libro es una realización personal muy importante para mí.

Espero haber podido compensar en algo lo que recibo.

Muchas gracias

*Daniel Piorun*

## Bibliografía influyente

ACKOFF, Russell, *El arte de resolver problemas*, Editorial Limusa, 2000.

BELLY, Pablo, *El shock del management*, Ediciones Mc Graw-Hill, 2004.

GATES, Bill, *Los negocios en la era digital*, Ediciones Plaza, 1999.

DAVENPORT, T. y otros, *Working Knowledge*, Harvard Business School Press, 1998.

DRUCKER, Peter, *El management del siglo XXI*, Ediciones Hasa, 2000.

DRUCKER, Peter, *El management del futuro*, Ediciones Sudamericana, 2003.

ECHEVERRÍA, Rafael, *La empresa emergente*, Ediciones Granica, 2008.

ELLIOTT, Jaques, *La organización requerida*, Buenos Aires, Granica, 2000.

ETKIN, Jorge, *Gestión de la complejidad en las organizaciones*, Ediciones Granica, 2005.

FREIRE, Andy, *Pasión por emprender*, Ediciones Aguilar, 2004.

GERBER, Michael, *El mito del emprendedor*, Ediciones Paidós, 1995.

GIMÉNEZ, Carlos y otros, *Gestión y costos*, Ediciones Macchi, 2001.

GOLEMAN, Daniel, *La inteligencia emocional*, Ediciones Vergara, 2000.

MARISTANY, Jaime, *El management de la realidad*, Ediciones Macchi, 2001.

- NONAKA, Ikujiro y otros, *The knowledge creating company*, Oxford University Press, 2000.
- NORDSTROM, K. y RIDDERSTRALE, J., *Funky Business*, Ediciones Prentice Hall, 2000.
- PENNA, Atilio, *Organización y dirección de la Pyme*, Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Rosario, Argentina, 1997.
- PIORUN, Daniel, *Liderando proyectos*, Ediciones Macchi, 2001.
- SAPETNITZKY, Claudio y otros, *Administración financiera de las organizaciones*, Ediciones Macchi, 2000.
- SAROKA, Raúl, *Sistemas de información en la Era Digital*, Fundación OSDE, 2002.
- SENGE, Peter, *La quinta disciplina*, Random House, 1990.
- SERRA, Roberto, *El nuevo juego de los negocios*, Editorial Norma, 2000.
- TRICOCI, Guillermo, *Las TICs y el conocimiento*, Ediciones Cooperativas, 2008.
- VALHONDO, Domingo, *Gestión del conocimiento*, Ed. Díaz de Santos, 2003.



