

Hay un nuevo modelo de gestión que cada vez se impone con más fuerza en el país: "Gerenciar caminando". Impuesto por Sam Walton, fundador de Wal-Mart, y difundido por Tom Peters, este estilo democrático ya se ha convertido en un *issue* estratégico en las empresas argentinas

Liderando desde los pasillos



Por Mariano Gorodisch

Como decía hace un tiempo un canal de televisión local, estar cerca es muy bueno. Y esto parece aplicarse a todos los ámbitos, incluso al del trabajo. Tal vez por eso en el último tiempo empezó a imponerse un nuevo modelo de gerenciamiento que obliga a los líderes un contacto más que estrecho con sus empleados, quienes en definitiva no son ni más ni menos quienes pueden tener las respuestas a los grandes dilemas del negocio.

Recorrer los pasillos y dejar las puertas de la oficina siempre abiertas son algunas de las herramientas claves de este modelo de liderazgo, que fue bautizado hace un buen tiempo con el rimbombante título de *Management by Walking Around (MBWA)*. Y si se trata de buscar sus orígenes, todas las flechas señalan a Sam Walton, fundador de Wal-Mart y creador espontáneo de un espíritu de trabajo democrático, poco visto hasta ese momento. Hacer envíos junto al repartidor de turno o ponerse a charlar sistemáticamente con los cientos de empleados de la

cadena eran parte de su marca registrada.

Este hallazgo casi fortuito fue sistematizado en los '80 por el gurú Tom Peters, quien definió el concepto de *gerenciamiento de pasillo* como la manera en que los ejecutivos comunican mejor las tareas y expectativas. "Para tomar decisiones oportunas, estar cerca de la operación permite saber lo que realmente pasa", aseguraba el experto, a quien lo quisiera oír. Desde ese entonces, y más allá de los nombres, el denominado *Management by Walking Around* no ha dejado de crecer y también cuenta con adeptos en el mercado local. En este sentido, Officenet, Monsanto y Telmex son tres exponentes que valen como ejemplos de esta nueva tendencia, que cada vez está haciendo pie con más fuerza en la Argentina.

El estilo de Officenet

Leo Piccioli, gerente general de Officenet, aplica a rajatabla el MBWA: "Tiendo a valorar poco los títulos, le doy mucha más importancia a las personas y a la gente que se anima a criticarme, a venir con argumentos sólidos y decirme que piensa distinto, porque ésa es la persona

que me ayuda a tomar mejores decisiones".

Piccioli trata de conocer a la gente lo más que puede. De 300 empleados conoce a 230 por su nombre y eso le da bronca, porque le gustaría saber el de todos. La puerta de su oficina, si no está en una reunión, permanece siempre abierta. La famosa política de puertas abiertas es muy buena, pero no funciona sola, asegura. Por eso, más allá de dejar las puertas abiertas, prefiere salir, caminar y buscar a la gente, de modo de favorecer la comunicación. "Necesito gente que no me diga todo que sí. Si bien la decisión final es mía porque soy el CEO, para tomar la mejor decisión posible necesito opiniones y éste es un desafío. Hay que entender que no se puede hacer todo objetivo; al contrario, las opiniones son muy valiosas", explica.

Y si bien reconoce que desde siempre incentivó a la gente para que fuera a hablarle, esto no le alcanzaba, porque nadie iba. Cuando se dio cuenta de esto, los empezó a llamar. El primero se asustó mucho, el segundo un poco menos y el número 100 se lo tomó con naturalidad. Pero tuvo que generar la sensación de que hablar con él no estaba mal.

Por eso hoy el directivo de Officenet se plantea entre dos y cuatro horas por día dedicadas a la gente, sea en su escritorio, en el de ellos o en otros lugares, como puede ser el comedor, por ejemplo. La oficina del gerente general puede dar un poco de miedo, pero también transmite la importancia que tiene un tema, no sólo para quien la visita, sino para todos los demás.

"Entre los 300 empleados de la compañía están las respuestas a las preguntas que tenemos, hay que buscar la oportunidad de que surjan. Acompañar a la gente, compartir los problemas. Gracias a las acciones que tomamos con el MBWA, en función de haber escuchado a los empleados, estamos entre las 30 mejores empresas para trabajar, según el ranking elaborado por el instituto Great Place to Work", se enorgullece el *manager*.

Para Piccioli, es importante que se vea con quién está, por eso jamás usa las persianas que tiene en las ventanas de su oficina. El lugar de trabajo es ideal para mostrar apoyo e interés, felicitar y acompañar a la gente. Las charlas en otros sitios son más para escuchar y felicitar, tal vez con temas un poco más alejados de lo puramente laboral.

Otras veces se pone objetivos puntuales, como cuando le robaron la *notebook*, en diciembre pasado, aprovechó y se puso como objetivo tener una buena charla con seis personas distintas cada día. La idea es generar un espacio donde el gerente general se limite a hacer preguntas y hacer foco en escuchar de una manera activa. Es una oportunidad para aprender sobre una persona y sobre sus actividades en la empresa.

En sus primeros tres meses en el puesto, se aseguró de hablar con las personas con más tiempo en la empresa, algunos que



"Estar cerca": Éste es básicamente el gran objetivo que persigue el Management by Walking Around

hubieran entrado hace muy poco y con todos los supervisores. Su primer pregunta fue "¿qué te gusta de la compañía?", para empezar por algo positivo y aprender a cuidar al colaborador. A continuación lo interrogaba sobre lo negativo y por último incentivaba a que le hicieran preguntas sobre lo que sea.

De hecho, hoy su objetivo está puesto en dedicar el 80% de su tiempo a transmitir su visión a la gente, además de asegurarse de que cuenten con todas las herramientas para lograr esa visión. Como alguna vez un directivo de Staples -la firma dueña de Officenet- le dijo: "Yo soy una herramienta para que la gente que me reporta tenga éxito; si lo logro, voy a tener éxito yo".

"El principal desafío para que la gente hable no es, en mi opinión, el miedo a que haya consecuencias. Todo lo contrario, es la sensación de que uno habla pero después no pasa nada, entonces no vale la pena el riesgo. Mi respuesta a eso es que yo no puedo garantizar la solución de los problemas, pero que yo los conozco es el primer paso", dice Piccioli a modo de desafío.

Sin embargo, reconoce que no hace tanto *management by walking around* como le gustaría. Suele decir que si se ausentara por un año, la compañía seguiría trabajando y creciendo. "Entonces, si vengo, tengo que marcar una diferencia. Y esa diferencia sólo se puede marcar con la gente", advierte.

Liderazgo by Monsanto

"Decidirse por el *Management by Walking Around* significa una perspectiva nueva con una clara apertura hacia el resto del equipo, en un marco de integridad que permita a todos desarrollarse de acuerdo a su potencial", advierte desde el vamo Pablo Vaquero, director de Nuevos Negocios de Monsanto, quien define su estilo de liderazgo como democrático, en tanto y en cuanto permite que su equipo opine, participe y haga sus aportes.

Si se brinda el espacio, la gente quiere opinar y sumar, asegu-

ra, pero para que esto se dé tiene que haber, del lado de los receptores, una apertura que los motive. Es en ese medio donde todos pueden desafiar sin miedo el statu quo y generar ideas innovadoras o apalancar otras ya existentes.

En el caso de Vaquero, el MBWA tiene un claro mensaje hacia la gente, demostrando con hechos que todos importan. Para esto es básico que existan códigos claros para que la gente pueda llegar a uno y, a la vez, es esencial ir a buscar y aprender de lo que el equipo tiene para enseñar.

Un mensaje que reciben todos los que interactúan con Vaquero es que su lugar de trabajo es una oficina de puertas abiertas donde, salvo que esté en una reunión con otra persona, todos pueden entrar, sentarse y hablar de lo que les pasa, de su proyecto, o simplemente compartir un mate, mientras chequean algún dato o participan de una conferencia telefónica.

En esto hay un idea y vuelta en el que, si bien hay direccionamiento, también se cultiva el empoderamiento para que cada uno demuestre su máximo potencial en un ambiente motivador. Un ejemplo de este estilo de liderazgo es dar la oportunidad para que la gente represente al equipo frente a otros directores, clientes y asociaciones. La relación del directivo de Monsanto con su *team* es franca y abierta al diálogo en todos los sentidos. Le gusta mucho escuchar y observar al equipo en su interacción dentro y fuera de la compañía.

"Creo que cada uno se elige el vehículo que lo va a llevar a destino. Para algunos es un jet que no permite errores en el manejo, pero deja al piloto al borde de la locura. Hay otros coches que permiten llevar una velocidad adecuada y, a la vez, apreciar el paisaje. De este modo, podemos ir viendo la ruta con más claridad, frenar a tomar un respiro, redefinir si es el mejor camino y, finalmente, llegar con fuerza a nuestro objetivo. Cada uno es dueño de apretar el acelerador hasta

donde lo crea necesario, pero de ningún modo se puede conducir todo el trayecto con el pedal a fondo", diagnostica el ejecutivo.

Por eso trata de festejar los éxitos y pasarla bien, entendiendo que la gente vive una gran parte de su vida en el trabajo. Siempre aparecen momentos difíciles que pueden expresarse en objetivos que no se logra conseguir o roces entre miembros del equipo. En este caso, lo primero es festejar los pequeños triunfos como forma de energizarse, poner el pie y seguir adelante.

Los logros pueden celebrarse desde una reunión de trabajo distendida donde premian a los que hicieron algo especial, o a través de una reunión de equipo donde comparten otro tipo de actividades, o simplemente ir a comer juntos al mediodía o algún fin de semana.

En el caso de conflictos entre miembros del equipo, las charlas individuales con cada uno en la oficina, mate de por medio, ayudan a buscar puntos de coincidencias que hagan armónica la convivencia y que permitan conjugar objetivos comunes.

Creo que el mayor desafío es la continuidad en este estilo de *management* y hacerlo un hábito.

"Uno tiene momentos de estrés, inseguridad y desmotivación, pero cuando uno cultiva y cree en esto, sucede que son los mismos miembros del equipo los que te ayudan a volver a encauzarte y tomar el timón. Muchas veces son ellos los que se acercan y me preguntan qué me pasa. En definitiva, es un ida y vuelta donde todos se retroalimentan para seguir adelante", explica Vaquero.

La lealtad del equipo es clave en todo este proceso. Confiar y que confíen en uno basado en el compromiso de la empresa, alimentando el diálogo, siendo transparente y compartiendo la información. A fin de cuentas, los líderes que prevalecen son aquellos que logran que el equipo comparta un sueño común, donde la gente se levante cada mañana con ganas de ir a trabajar porque encuentran un lugar



"Entre los 300 empleados de la compañía están las respuestas a las preguntas que tenemos. Hay que lograr que surjan"

Leo Piccioli
gerente general
de Officenet

"Decidirse por el Management by Walking Around significa una perspectiva nueva con una clara apertura hacia el resto del equipo"

Pablo Vaquero
director de Nuevos Negocios
de Monsanto

que les permite crecer y ser. Un jefe que logre este compromiso de la gente, va a asegurar el éxito de la empresa en el futuro.

Una clave para lograr esto es entender que la compañía tiene un objetivo no sólo para los accionistas sino también para los empleados, sus familias y la comunidad donde interactúa. El líder que logre comunicar esta visión integradora, y que permita que los miembros del equipo se transformen a su vez en líderes inspiradores de esta visión hacia adentro y afuera de la empresa, habrá logrado su objetivo y hará sustentable su firma a largo plazo.

Motivación a la mexicana

María Florencia Stazi, gerente de Marketing de Telmex, es otra de las fieles exponentes de esta nueva tendencia. "Motivás mucho más al equipo con el MBWA, cuando estás a la par de ellos, que vean que su jefe trabaja del mismo modo, que se acerca hacia donde están en lugar de llamarlos a que vengan a la oficina de uno", detalla.

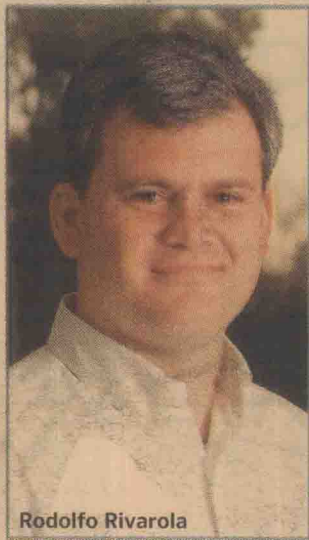
A su criterio, son síntomas que quitan lo contracturado, aportan

un mayor grado de informalidad, ayudan a acercarse y a motivar desde otro lado: "Nunca llamo a un colaborador a que venga a mi escritorio, me levanto y voy hasta su computadora, pues no los trato como subordinados, sino como pares, de manera de generar espíritu de equipo y alinearnos todos detrás de un objetivo común".

De este modo, crea una empatía con su gente, que le puede hablar como a una más. Stazi hace hincapié en ver los problemas como oportunidades de mejora y no como un reto, dejando de lado el tono imperativo. La clave, a su juicio, es dar libertad de acción, tener una actitud abierta, de camaradería y de diálogo permanente. Cuando ocurre algún problema con alguien, se sienta y lo charla: "Hablando se entiende la gente", es su lema de cabecera.

"No entiendo a aquellos jefes que ponen distancia y rigidez, de separar a la gente para que no hable entre ellos. De este modo, lo único que logran provocar es un constante malestar laboral en el equipo", explica la ejecutiva.

De la teoría a la práctica



Rodolfo Rivarola

Un jefe puede estar cerca de sus colaboradores por diferentes motivos: no es lo mismo acercarse para dar apoyo, para enseñar, para escuchar los problemas de primera mano -e incluso para protagonizarlos por sí mismo-; que estar cerca para controlar, manipular, y enviar un mensaje de "si yo no estoy aquí, ustedes lo van a hacer mal".

"Si un colaborador ya tiene un nivel de performance alto y estamos encima, probablemente se sienta controlado. Además, estar cerca de alguien que está performando con excelencia nos quita tiempo que deberíamos dedicarle a aquellos que tienen más para mejorar", entiende Rodolfo Rivarola, profesor de Comportamiento Humano del IAE, especialista en temas de liderazgo y conflictos.

Según la madurez de sus reportes directos, el gerente podrá utilizar esa cercanía para entender mejor los problemas por los que están pasando, dar ideas para destrabarlos, estar alerta para percibir los primeros indicios de conflictos en el equipo o escuchar sugerencias y comentarios.

"En una época en la que la información y los fuertes vínculos de confianza son clave para un desempeño sobresaliente. Estar cerca mediante el *Management by Walking Around* permite fortalecer la confianza, estar cerca del desarrollo profesional de los colaboradores y prevenir posibles conflictos del equipo o problemas con los clientes, ya sea internos o externos", precisa Rivarola. Es por eso que estar lejos de la gente bajo estas condiciones expone a los jefes a situaciones de sorpresa o a recibir la información por medio de intermediarios y no de primera mano, lo cual suele generar problemas de susceptibilidad entre los miembros del equipo.