

Negocios

REAL

MANAGEMENT

CUANDO LA GESTIÓN LA IMPONE LA REALIDAD

SEPTIEMBRE 2010

**LEJOS DE LO POLÍTICAMENTE CORRECTO,
ACADÉMICOS, DIRECTORES EN FUNCIÓN
Y EX EJECUTIVOS**

**DESNUDAN 30
DISYUNTIVAS DE LA
VIDA CORPORATIVA. TIPS**

PRÁCTICOS SOBRE GESTIÓN Y LIDERAZGO.

Por Carla Quiroga

1.

Ser un buen líder es frustrar a la gente pero con un propósito.

En el mundo empresario, es habitual cruzarse con líderes que tienden a decidir solos y dan sus órdenes, sin hacer partícipes a sus colaboradores. "Caen en la tentación de resolverles los problemas a la gente. Cuando, en realidad, su función es orquestar el conflicto, buscar la solución que debe surgir de un buen proceso de equipo", comenta Rodolfo Rivarola, profesor de Comportamiento Humano en la Organización del IAE, la escuela de negocios de la Universidad Austral. Rivarola considera que lo primordial es que el líder muestre cuál es el problema y dice que ese accionar, indefectiblemente, frustra porque la sensación generalizada es que la autoridad debe satisfacer las expectativas. "Es más útil hacerlos partícipes del tema para que puedan aprender", agrega.

2.

Uno no debe ocuparse de motivar sino de no desmotivar.

Rivarola afirma que, en la práctica corporativa, la motivación funciona como una forma de "malcriar tontos". "Para que produzcan, hay que dar cancha, no caramelos", profundiza. Admite que la motivación es "algo interno de cada persona" y que no sirven quienes necesitan "ese motor" para funcionar. "Si bien algunos perfiles prefieren los "caramelos" por comodidad, a la larga, termina siendo perjudicial para la empresa porque es una forma de expulsar a los mejores talentos. "Si la persona siente que puede cumplir, lo hará sin necesidad de un gran beneficio. Pero, si tiene que poner un esfuerzo adicional, esperará algún reconocimiento por ese logro", enfatiza Ernesto Gore, director del departamento Académico de Administra-

ción de la Universidad de San Andrés. Paula Molinari, directora de Whalecom, agrega que, en las organizaciones, hay incoherencias pero todo se complica cuando "los premios y reconocimientos se otorgan a los que dicen y no a los que hacen".

3.

La diversidad es necesaria en los equipos pero, siempre, hay que alcanzar un consenso.

Los buenos líderes pregonan la existencia de quienes piensan distinto en los equipos de trabajo. Pero aclaran que el sistema no es una democracia, ni una demagogia. Julio Cantagallo, director de Manufactura del Negocio de Semillas de Monsanto, también destaca la importancia de "forzar al disenso". "Quiero que mis colaboradores me paren el carro si ven que estoy fuera de control y voy a 200 kilómetros por hora", explica y aclara la importancia de focalizar el problema con el equipo, "pero sin hacer catarsis". El ex *General manager* de Amadeus, Gonzalo Rossi, agrega el aporte de la generación Y en las organizaciones y en el trabajo en equipo. "En ese contexto, el desafío será entender a la diversidad como fuente de creatividad y productividad". "Las organizaciones deberían estar agradecidas a esa generación. No miente, cuando pierde motivación se va y no se queda a calentar la silla", explica Gore.

4.

Mientras mayor es el gap entre lo que se dice y lo que se hace, peor es el grado de esquizofrenia organizacional.

Reconocido en la jerga estadounidense como el "walk the talk", la frase define la brecha entre lo que se dice y lo que se hace. Por ejemplo, cuando las políticas de RR.HH. levantan como bandera frases del tipo "Lo más importante es el equipo" pero, en la práctica, la mayo-



ROBERTO MONTI, EX PRESIDENTE DE YPF

"Aquellos que fallan repetidamente deben ser despedidos"

Duro pero justo. Así puede definirse el estilo de liderazgo de Roberto Monti. El ex presidente de YPF es un convencido de que el éxito de una compañía

está basado en el desempeño de todos y cada uno de los empleados; de la importancia de reclutar gente altamente competente; de dar herramientas y el entrenamiento necesario; y de pautar objetivos claros al comienzo de cada ciclo de trabajo. También, de la importancia de la evaluación de desempeño de cada colaborador. "Se debe premiar a aquellos que lograron sus objetivos. A los que fallaron, se los debe guiar para corregir errores. Y aquellos que fallan repetidamente deben ser despedidos", es directo. Respecto a qué esperar de los empleados, dice que pedirles que se comporten como uno es inadecuado. Ejemplifica con el jefe que se queda en la oficina hasta las 8.00 PM –"Posiblemente, porque tuvo un altercado con su mujer", aclara– y "obliga" a toda la tropa a quedarse hasta ese mismo horario ("Seguramente, también terminarán peleados con sus respectivas esposas", apunta). "Es una situación ridícula. Lo mejor que un gerente puede hacer para levantar la moral de su tropa es irse de la oficina, rutinariamente, a las 6.00 PM. Porque lo que cuenta es la capacidad de cada empleado y su habilidad para lograr los objetivos", explica. Por otra parte, desmitifica la reacción humana de pensar que nadie puede hacer una tarea mejor que uno mismo. "Eso se puede lograr cuando uno comienza una carrera y tiene responsabilidades específicas y limitadas. A medida que se crece, uno debe tener la habilidad de ir, progresivamente, delegando actividades para sobrevivir. Delegar no significa abdicar sino involucrar a la gente. Hay que dejar hacer, con un seguimiento periódico, sin interferir pero efectivo. Hay caminos alternativos para lograr un mismo resultado. Asumir esto es clave para lograr una delegación efectiva que no termine en caos", asegura. ■



Foto: Neo Photo

JULIO CANTAGALLO, DIRECTOR DE MONSANTO

“El liderazgo no es una democracia; tampoco, una demagogia”

Julio Cantagallo (41) es el director de Manufactura del Negocio de Semillas de Monsanto. Lleva 13 años en la empresa y el reporte de nueve gerentes.

Lejos de los manuales de *management*, el ejecutivo se autodefine como descontracturado y adepto al *coaching*. “No recuerdo ninguna frase aprendida en los cursos. Lo que sí me llevé de cada uno es el *management* situacional, la experiencia de los pares y cómo afrontaron las diferentes situaciones”, relata. Además, reconoce que la motivación es importante pero sobre una base sólida, de premios y castigos. “Una forma de desmotivar al equipo es que todos se sientan tratados de la misma manera. Para motivar no hay que hacer demagogia. Si necesitas prometer cosas, te vuelve en contra”, analiza.

La alineación del grupo de trabajo es un tema que Cantagallo resuelve “*seteando*” los objetivos y demostrando, permanentemente, que son comunes. “Así, es más fácil y productivo trabajar que cuando cada área defiende su propia quinta, como, por ejemplo, la actitud de un gerente de Calidad que, en vez de ejercer su función, se ocupa de ser el policía de Producción, que le pone palos en la rueda al sector de Ventas”, baja a tierra el concepto.

Otro dilema con el que Cantagallo reconoce convivir es con el manejo del equilibrio entre el “sincericidio” y la obsesión. “No siempre se tiene que decir la verdad, lo que no se puede es mentir”, concluye. ■

ria de los premios, bonos y estímulos son individuales. Otra frase *cliché*. “Las personas son el capital más importante de la empresa”. Y, ante una crisis, recortan en recursos humanos. Ejecutivos y ex *managers* explican este punto: “Sin talento humano no hay empresa pero una compañía fallida tampoco es un buen salvavidas del empleo”.

Otro comportamiento expone esa incongruencia. El ex CEO de una tecnológica evoca los casos de líderes que preguntan que su gente es el activo más importante, son puntuales en las reuniones con clientes pero llegan tarde a las *meetings* internos. “Es decir, la reunión con el activo más importante es mucho menos importante que la de alguien externo”, interpreta. Andrés Hatum, profesor del área de Comportamiento Organizacional del IAE y director del Centro de Investigación Guía Laboral, pone énfasis en las políticas del *work-life balance*. “Hay quienes hablan de ese equilibrio y miran mal al que frecuenta la sala de *relax*”, dice. El consultor Fernando Vigorena cita otro *cliché*: “Dicen que la gente debe hacer carrera en su empresa para llegar a cargos altos. Pero, a los 45, te consideran viejo y caro, con los días contados”. “Esta esquizofrenia es una enfermedad. Actúa sobre la confianza de los empleados y puede terminar con su compromiso. La gente *testea* esa confianza siempre. Principalmente, en épocas de crisis, cuando las papas quemán”, profundiza Hatum.

6.

Si bien planificar es clave, en la Argentina, es difícil hacerlo a más de un año.

Planificar sirve para alinear y marcar objetivos. “Siempre, hay que hacerse el tiempo para generar esa planificación, más allá de que el contexto actual lleve a lo urgente”, aconseja Hatum. “Ayuda a trabajar en equipo aunque casi nunca se cumpla”, agrega Gualdoni. Jean Edouard de Rochebouët, CEO de Cave Extreme, ex gerente General de Chandon, añade una dificultad adicional: en la Argentina, la complicación de hacerlo a más de un año.

7.

Cumplir los objetivos locales no asegura estar exento de los recortes.

Para las multinacionales, el mercado local es chico en comparación al mundo. Por eso, a veces, por decisiones de casa matriz, se implementan recortes que trascienden el éxito de los números locales. “¿Cómo refutar esa decisión, si se destinará ese dinero a un mercado con un potencial de crecimiento, diez veces mayor a éste? Son variables que uno no maneja”, explica el CEO de una multinacional, quien reconoce como lo más complejo de esa situación la necesidad de “remotivar” a su *team* a hacer más, probablemente, con menos gente.

5.

El liderazgo es inspirar, no querer cambiar al otro.

“Cuando uno debe usar su poder es porque no lo tiene. Liderar es servir y, a veces, hay que poner la otra mejilla”, dice Gabriel Gualdoni, presidente de la multinacional de biotecnología Alltech. Una escuela que se caracteriza por poner los problemas sobre la mesa, para que el equipo los resuelva. “Inspirar con el ejemplo es un factor de cambio en las personas. Querer cambiar a los demás de forma imperativa genera rechazo”, añade Hatum.

8.

La delegación tiene límites.

Si bien el *empowerment* agrega valor, eficiencia y productividad, la delegación es una transferencia funcional de poder. “Esto es, alineado con los objetivos y los valores de la empresa... Todo en su medida y armoniosamen-



AMADEO VÁZQUEZ, EX CEO DEL BANCO RÍO

“Malcriar a vivos corrompe la ética del esfuerzo”

El *management* no es una ciencia exacta. Es un arte y un saber integrador de conocimientos multidisciplinares”, aclara Amadeo Vázquez, actualmente,

director externo de Tenaris y ex presidente de Telecom Argentina y ex CEO del Banco Río, entre otros cargos.

Vázquez reconoce que aun los muy buenos manuales ofrecen guías, propuestas y métodos relativamente genéricos, mientras que las realidades y situaciones empresarias son infinitamente variadas y no admiten trajes de talla única. Entonces, se pregunta: ¿estamos seguros de aplicar la combinación de conocimientos idónea al caso, en su contexto real? El hombre que tomó la presidencia de Telecom en pleno 2002 es un convencido de la eficiencia que genera el trabajo en equipo, en el que cada colaborador aporta capacidades y estilos consistentes con sus funciones y con la armonía del *team*.

“Prefiero la dirección de una orquesta polifónica que la de un batallón con un mariscal al mando”, define. Agrega que la gente vale por lo que sabe pero, si con lo que sabe, hace lo que tiene que hacer. “Ni un hacer sin saber, ni un saber sin hacer”, aclara y afirma que los “mercados no pagan por tonterías, ni por un saber inoperante”. “Malcriar a tontos o a supuestos vivos es un suicidio organizacional porque corrompe la ética del esfuerzo y del mérito. Sucede lo mismo que provoca el populismo y la demagogia en una sociedad”, finaliza. ■

te”, aclara Amadeo Vázquez, ex presidente de Telecom Argentina. Gore, de UdeSA, agrega: “Todos predicán la delegación y nadie la quiere. El jefe, porque pierde poder y el empleado, porque tiene que asumir más responsabilidades”.

9.

Las objetivos del presupuesto son una profecía de auto cumplimiento.

Los equipos directivos suelen pautar metas conservadoras, que les permitan alcanzar el objetivo y cobrar los bonos anuales, coinciden los ejecutivos, que prefirieron hablar en *off the record* sobre este punto.

10.

La capacitación genera roces entre lo ideal y lo pragmático.

Todos coinciden en que la actualización permanente es clave. De hecho, el ex CEO de YPF, Roberto Monti, comenta que su falta genera una

“espiral descendente”, en sus palabras. “Cuanto menos preparados están los empleados, más tiempo tomarán para cumplir los objetivos y peores serán los resultados”, afirma. Lo compara con operar con “equipos obsoletos”. “Los jefes inteligentes deben saber que es fundamental, a cualquier nivel, tener empleados 100 por ciento capaces para cumplir con sus tareas y deben permitirles que dediquen tiempo al entrenamiento y a la actualización”, asegura. En la práctica, los ejecutivos reconocen, también *off the record*, que se complica poner en práctica ese mandamiento. En el día a día, no sólo no se autorizan los cursos, esperando un momento “ideal” que nunca llega, sino que hay casos en los que se implementan sin continuidad, ni seguimiento de cuán útil fue el aporte, por lo que los certificados terminan acumulándose sobre los escritorios.

11.

Hay que decir la verdad en su justa medida.

Esto es, la dosis necesaria y en el momento adecuado en función de los objetivos. Tampoco se trata de hacerlo que Rivarola llama “sincericidio”. El ex CEO de una marca de ropa sale del *speech* políticamente correcto y admite que la información se manipula. “Si bien la mentira no conduce a ninguna meta, a veces, resulta más cómoda que la verdad”, reconoce Gore.

12.

Los empleados no son el bien máspreciado de una empresa.

La frase corresponde a un CEO que dejó la vida corporativa hace un año. Había llegado a la cima, con menos de 40 años. Pero la necesidad de sentirse “más libre” lo impulsó a negociar su salida. “La gente es impor-



Foto: Nico Pérez

CARLOS FELICES, EX CEO DE TELECOM ARGENTINA

“Hay decisiones que son indelegables y se debe asumirlas como tales”

Carlos Felices tiene más de 35 años dedicados a la vida corporativa. Su última posición fue CEO de Telecom, por más de cinco años. Tras su experiencia, el

ex ejecutivo, ahora, dedicado a proyectos personales y consultoría, afirma que el gran desafío de quien lidera es sumar capacidades individuales, lograr que el equipo sea cada vez más productivo, tratando permanentemente de sumar y no de restar.

“Las tensiones siempre existen y las diferencias son esperables. Lo que el grupo debe lograr es tener una metodología para elaborarlas y tomar la opción elegida como propia. Consensuar decisiones y fijar prioridades potencia los resultados del equipo y logra que la organización alcance objetivos beneficiosos, tanto para los accionistas, los empleados y los proveedores, entre otros”, comenta. Además, la réplica de estas acciones hace que se genere confianza en los integrantes de la organización, produciendo una suerte de círculo virtuoso, en el que los objetivos del conjunto llegan a superar la sumatoria de objetivos individuales fijados en soledad, añade. En este sentido, reconoce que la implementación de métodos de remuneración que contemplen el beneficio común es clave. “Y que, incluso, en algunos casos, permita dar marcha atrás en su objetivo individual en pos del colectivo porque, si todos hacemos una carrera donde cada uno va por su carril, no es efectivo para la empresa en su conjunto”, explicita. Por otra parte, reconoce, en parte, como una buena práctica de *management*, la necesidad de alejar-

se de los temas para lograr una mirada global.

“En el día a día, es habitual que se presente la lucha de lo urgente contra lo importante. Quien resuelva este dilema con solvencia conseguirá buenos resultados para su organización”. Aclara que dentro de un tema, hay muchos “otros” y que es “complicado” pensar que el gerente General conocerá a todos con la profundidad que requiere la toma de decisiones. Formar equipos y elegir adecuadamente sus componentes es una de las etapas clave en el camino del éxito de las organizaciones. “Luego, vendrá el desafío de facilitar el diálogo”, indica. Advierte que hay decisiones que son indelegables. “Siempre, existen situaciones en las que se plantean líderes y *followers*. Hay momentos que el líder deberá ejercer su rol. El problema se presenta si esto se transforma en una rutina de la organización. Hacer una reunión y que nadie participe con sus ideas es el peor de los mundos y es responsabilidad del gerente preguntarse por qué se da esta situación y corregirla”, concluye. ■

tante pero el bien máspreciado es que la compañía sea rentable y sustentable en el tiempo. En el mundo de los negocios, nadie hace obras de caridad”, analiza. “Cuando te tienen que soltar la mano, lo hacen”, agrega, por su parte, Daniel Feige, ejecutivo que abandonó el mundo *corporate* en pleno 2002, tras una carrera profesional de una década.

13.

Las personas no renuncian a las empresas, sino a sus jefes.

La necesidad de alinear tiene relación con esto. Después de todo, en el día a día, el contacto del colaborador es con el propio jefe y no con los “valores y misión” de la empresa. Feige hace hincapié en las encuestas de clima laboral. “Se hacen para monitorear el ambiente. Sin embargo, son excepcionales los casos en los que se define un plan de acción o seguimiento. Son temas que, en un comienzo, generan mucha energía pero que no duran hasta la implementación de un proceso real de cambio”, explica.

14.

No todos los CEOs son buenos líderes.

“La creencia es que ser líder es una cuestión de ir primero en una competencia, ser gerente, dirigir un grupo de personas, destacar en una actividad, ser jefe o manejar un proceso. Cuando, en realidad, lo que tiene un líder es pasión por una causa y desea dar algo de retorno para la sociedad. En definitiva, son personas que se arriesgan, saltando desde un territorio iluminado y conocido a uno desconocido y sin claridad, sin saber, como en el caso de Cristóbal Colón, si están al borde de un continente o en una pequeña isla”, comenta el consultor Vigorena y agrega: “El líder constru-

ye puentes, no una muralla. El liderazgo es un diálogo y no un monólogo. Implica desarrollar, cada vez más, habilidades de comunicación donde el escuchar es básico”.

15.

No todo trabajo en grupo es en equipo.

Las labores en conjunto, a veces, sólo reflejan tensiones entre áreas. En general, se está más pendiente de cuidar la espalda del sector que de avanzar en el trabajo de la dinámica del grupo. Para que llegue a ser un equipo, hace falta respiración.

16.

Todo jefe, por definición, es sólo leal a sí mismo.

Gore define al jefe como un “traidor”. “No puede ser leal a todos: a la familia, a los accionistas, a la profesión, al equipo. Si quiere ser bueno con todos, que no sea jefe”, sugiere. Además, agrega que, en especial el CEO, vive permanentemente entre las alternativas del Diablo: no puede echar porque genera desconfianza en el clima; no puede subir el precio porque no vende; no puede bajar la calidad porque desposiciona al producto; entre los principales dilemas.

17.

El problema de los gerentes es que son modelo y ejemplo.

“Como los hijos con sus padres, los empleados no hacen lo que el gerente les dice sino lo que ellos hacen, lo que obliga a los *managers* a ser coherentes. La sorpresa llega cuando uno ve a sus propios hijos haciendo las incoherencias que copian de uno. Padre o jefe, según el caso”, analiza Gore.

18.

Toda organización tiene sus indiscutibles.

Son los temas conflictivos, conocidos por todos los integrantes pero que nadie expone sobre la mesa. En este punto, se alinea con la incongruencia entre lo que se dice y se hace. O, más profundo aún, entre lo que se piensa y lo que se dice. Uno de los ejemplos más comunes es el del empleado protegido del jefe.

19.

La gente no vale por lo que sabe, sino por lo que hace con lo que sabe.

“En el mundo de los negocios, uno de los ingredientes fundamentales son los resultados obtenidos. El conocimiento del mercado y de los clientes ayuda a tener empleados más preparados para cumplir con sus responsabilidades. Pero no sirven de nada, si ese *know-how* no se aplica para obtener los resultados correctos. Una empresa no es una universidad”, profundiza Monti.

20.

Hay que abrir canales de comunicación entre la gente.

Esto significa no sólo entre el jefe y sus subordinados, sino en todas las direcciones. La comunicación debe fluir en el equipo y con los pares de otras áreas, sin necesidad de que pase por el líder. Cantagallo compara el concepto con la rueda de una bicicleta: “No tienen que seguir los rayos que se unen en el centro, sino la circunferencia de la rueda. “En este esquema, el temor que se plantea el director es la pérdida de liderazgo porque la tentación de los pares es siempre grande y ese es un dilema con el que se convive siempre”, reconoce un consultor, en *off*.

GABRIEL GUALDONI, PRESIDENTE DE ALLTECH

“A veces, la motivación es algo que frustra”

A veces, la motivación frustra”, dispara Gabriel Gualdoni (39), presidente de Alltech para la Argentina, Chile, Uruguay y Paraguay. El ejecutivo

explica su concepto: “Se le puede elogiar a un colaborador tres o cuatro veces lo bien que hace su trabajo. Pero, a la quinta, seguramente, esperará un aumento de sueldo, que, si uno no puede dar, termina afectando la credibilidad del vínculo, al generar una expectativa difícil de cumplir”, analiza el ejecutivo, quien resume su estilo de liderazgo en la frase: “Le enseño a la gente a pescar, no le doy el pescado”. ¿Cómo motiva, entonces? “Ocupándome de que tenga todas las herramientas para que dé su máximo potencial. Exigirlo para que lo desarrolle”, sintetiza el CEO, quien abre el juego a sus colaboradores. Esto es, expone los problemas sobre la mesa para que cada persona pueda aprender y buscar las herramientas para solucionarlo. Un camino más largo y complejo, que exige una alta dosis de frontalidad. “Se genera una tensión a la que la gente se resiste. Es una forma que genera adeptos y enemigos, que cuesta digerir hasta que a uno lo conocen. Nadie crea ni crece sin tensión. Pero es una tensión creativa”, describe y se pregunta por qué demostrar que “Todo es Disney, si la vida tampoco lo es”. “Este es un estilo que exige escuchar. Hoy, la gente vive en un estado de ruido permanente, rodeada de vías de información, pero no se comunica”, agrega. Compara su estilo con el de Marcelo Bielsa, el DT de la selección chilena de fútbol: “Ataco la causa desde lo más profundo, no al síntoma. Hago que el equipo sea competente y se involucre”. Afirma que, con el tiempo, el resultado es positivo: la gente lo entiende, se alinea pero, primero, tiene que aguantar el primer cachetazo (en el sentido figurativo). ¿Eso genera mal clima? “No, siempre que se sea consistente en el tiempo entre lo que se dice y lo que se hace”, responde. ■

Foto: Gabriela Decunz





Foto: AFP/RETNA

GONZALO ROSSI, EX GENERAL MANAGER DE AMADEUS

“Ganar más achicándose no está bien visto”

Más *market share* o rentabilidad? Muchas veces, los libros los plantean como objetivos antagónicos. Pero la realidad es que todo accionista desea que crezca la

cuota pero también el EBITDA (ganancia antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones, por sus siglas en inglés). “Ganar más siendo más chico no está bien visto”, se sincera Gonzalo Rossi (43), ex *General manager* de Amadeus, quien dedicó 22 años a la vida corporativa: mitad en el sector hotelero, y la otra en IT. Se alejó cuando llegó la propuesta de expatriación. Tras su experiencia, Rossi describe cómo afecta en la dinámica de equipo el comportamiento de los diferentes perfiles: “La gente muy pujante te demanda mucho. Se necesita mostrarles que todos tienen algo para ganar y que contribuyen al objetivo. Los perfiles más chatos, en cambio, se alinean más fácilmente. Pero es más complicado llegar a los objetivos”, explica. A la hora de hablar de capacitación, reconoce que, para que “sirva”, es clave capitalizarla. Es decir, hacer un seguimiento de la aplicación posterior de lo aprendido.

Por otra parte, afirma que, en las organizaciones, se trabaja en el largo y en el corto plazo, simultáneamente. “Hay una mirada global sin perder el día a día. Un plan a tres años se actualiza todos los ejercicios y, además, se cumple con las metas trimestrales. Se está en el día a día pero, a la vez, en dónde estaremos y qué hay que hacer cuando se llegue”. En esta carrera, agrega, es fundamental gestionar la flexibilidad de la gente. ¿Cómo? “Planificando la comunicación, preparando a los gerentes en esa habilidad para que puedan alinear”, sugiere. Con respecto a la delegación, afirma que no todas las empresas trabajan en preparar al *staff*. “Se lo asciende por mérito y no siempre el perfil está preparado para liderar, para gestionar los vínculos y generar confianza”, dice. ■

21.

Intentar bajar siempre el nivel de conflicto interno es algo peligroso.

En general, el reto más complejo de un CEO es alinear a su equipo. Por ello, y para evitar la tensión, reaccionan resolviendo solos, temprano y negando lo que realmente sucede. “Eso le impide tener un aprendizaje profundo de la situación al equipo que, además, pierde sentido de pertenencia en los objetivos alcanzados”, explica Rivarola.

22.

No se pueden satisfacer todas las expectativas.

Aprender a convivir con el conflicto permanente es un desafío de los líderes. “A veces, el camino más sencillo es querer quedar bien con todos. Pero es imposible. Además, eso obliga a hacer cosas con las que no se está de acuerdo; se tienen dilemas y uno no se los puede plantear porque está enmarcado en lo políticamente correcto”, reconoce el CEO de una empresa de *retail*.

Frases hechas *versus* mensajes reales

- Lo vemos *offline*: ni me importa lo que planteas.
- Tenemos *issue*: no tenés nada.
- Te vamos a proponer un *workaround*: lo arreglamos con un parche.
- Lo tengo en un *pipeline*: pucha, me olvidé, no tengo nada.
- No te quiero crear falsas expectativas: ni lo sueñes, no te da.
- Eso lo vemos más adelante: no me molestes más con eso.
- No estoy en el *loop*: no me involucrate.
- Quiero levantar bandera: agrádeczan que les aviso con tiempo que los voy a pasar.
- Los invito a una reflexión: se ponen de acuerdo o los corro.

23.

Para que un equipo funcione, no niegue los malos climas.

“Esa negación termina agrandando el problema en el largo plazo. Siempre, conviene actuar y asesorarse con alguien externo al problema”, aconseja Cantagallo, de Monsanto.

24.

Las palabras “ellos” o “nosotros”, en una charla, es un indicio de conflicto.

“Es la señal más clara de que hay un enfrentamiento, muchas veces, cuando todavía, ni siquiera, se explicitó en hechos concretos”, coinciden los entrevistados.

25.

“Deseo la libertad del jefe”, es una frase mito.

Cuanto más fuerte es la posición de autoridad y responsabilidad, más “preso” se está. “Un CEO tiene que responder a su gente, al fisco, a los *stakeholders*, a los pares y hasta tiene que ocuparse de los sindicatos”, argumenta Rivarola, del IAE.

26.

Elogie los logros.

Hatun prefiere hablar de reconocimiento. Dice que, en público o no, hacerlo es clave para la función directiva, siempre y cuando, no se caiga en la demagogia.

27.

La negociación *win-win* no existe.

“En toda negociación, hay un perdedor y un ganador. El mensaje es ‘I win, you lose’, aunque sea políticamente incorrecto”, comenta el director de Operaciones de una automotriz.



JEAN EDOUARD DE ROCHEBOUËT, CEO DE CAVE EXTREME

“A partir de cierto nivel, uno no crece por *expertise*, sino por política”

Jean Edouard de Rochebouët plantó bandera a la vida corporativa con 38 años, en 1996. Antes, trabajó durante 15 años en la bodega Chandon, siete

de ellos, como gerente General. “Tenía la posibilidad de hacer carrera en el grupo LVMH Moët Hennessy pero me definí por un proyecto personal. Me molestaba la política de las corporaciones”, comenta De Rochebouët. Dos años más tarde, abrió las puertas de Cave Extreme, empresa especializada en espumantes *premium* que exporta el 40 por ciento de su producción a Japón, Brasil y los Estados Unidos, entre otros destinos. En 2006, un inversor francés confió en su segundo emprendimiento: la bodega Atamisqui, también especializada en productos de alta gama.

“Cuando uno está en una multinacional, se hace la ilusión de tener cierta seguridad. Pero la realidad es que es relativa porque, en el momento menos pensado, te corren. Yo preferí ser cabeza de ratón que cola de león”, comenta el ex ejecutivo, quien tiene una mirada crítica sobre las reglas del juego *corporate*. “A partir de cierto nivel, uno no crece por *expertise* sino por política. De hecho, hay gente que llega a puestos altos, simplemente, porque es más hábil que su vecino”, dispara. Afirma que, en las empresas, la gente se pasa muchas horas del día defendiendo su lugar. “A los 51 años, prefiero venir a trabajar y no a cuidar mi lugar, como lo haría en una multinacional”, finaliza. ■

28.

Experiencia no es conocimiento.

“No es lo mismo mismo 20 años de experiencia que un año de experiencia repetido 20 veces”, sentencia Molinari, de Whalecom.

29.

El éxito es la habilidad de ir de fracaso en fracaso, sin perder el entusiasmo.

Gualdoni, de Alltech, coincide con esta aseveración. “Los momentos de mi vida en los que más crecí tienen que ver con los fracasos. En los que empecé, están relacionados con el éxito. El

éxito es deformante, relaja, engaña”, explica. “El problema es que el vértigo de cumplir con las metas hace inviable al fracaso como opción”, refuta un ex CEO.

30.

Más vale un final con honor que un horror sin final.

“Si apostás al riesgo vivís mejor. El miedo desgasta y paraliza”, comenta el COO de una multi. Esta definición responde a la paradoja de cómo motivar en un mercado pequeño. “Les explicás que todo mercado grande comenzó siendo chico, que no peleás por la laguna sino que buscás otros negocios, alternativas, en lugares de poco riesgo y prueba”, agrega el ejecutivo.

Foto: Neo Perez



GABRIEL PEREYRA, DIRECTOR DE RR.HH. DE TYC

“No me gustan los *best sellers* del *management*”

Con más de 500 personas a cargo, Gabriel Pereyra es el director de Recursos Humanos de Torneos y Competencias. Su capacidad de adaptación está a

prueba de todo. No sólo negocia con sindicatos. También lo hace con los egos que suelen caracterizar a quienes trabajan en la TV, tanto delante como detrás de cámara. A eso, se le suma la necesidad de cumplir con los “estamentos” que se le exigen a quien maneja el área de RR.HH.

“No me gustan los *clichés*. Las cosas no se resuelven con recetas. Antes de aplicar un concepto, hay que preguntarse el para qué y el cómo”, explica. Reconoce que, en reiteradas oportunidades, el ritmo laboral lleva a embarcarse en una dinámica vertiginosa. Pero el ejecutivo aclara que “agitarse no es moverse”. ■