

2020



DESAFÍOS DEL LIDERAZGO GERENCIAL

JOSÉ MANUEL VECINO P.
GERENTE – DOCENTE- EMPRESARIO

TABLA DE CONTENIDO

<i>Liderando con el ejemplo, el reto a la coherencia.....</i>	<i>2</i>
<i>El liderazgo como factor de éxito gerencial</i>	<i>5</i>
<i>El ejemplo del líder y el líder como ejemplo</i>	<i>9</i>
<i>El desafío de reinventarse como líder</i>	<i>11</i>
<i>10 nuevos retos de la gerencia estratégica</i>	<i>17</i>
<i>El autor.....</i>	<i>27</i>
<i>Portafolio de Capacitación.....</i>	<i>28</i>
<i>Aliados.....</i>	<i>30</i>

LIDERANDO CON EL EJEMPLO, EL RETO A LA COHERENCIA

La mayor dificultad de quienes tienen la responsabilidad de estar frente a un grupo, sea como líder, responsable o director, es la de mantener comportamientos coherentes y alineados con las expectativas de quienes le observan y califican en su actuación diaria.

En muchas ocasiones hemos escuchado la frase “se lidera con el ejemplo”, pero quizá no hemos hecho el ejercicio de profundizar en el alcance y sentido que tiene para la cultura organizacional y para los procesos de gestión en la organización.

Convertirse en referente es un riesgo que se incrementa cuando se hace una auto proclamación de la misma, me refiero a que no es fácil mantener una línea de conducta que pueda o deba ser seguida por los demás, entre otras cosas porque cada persona es diferente y lo que para unos puede resultar deseable para otros no necesariamente lo es.

En muchas ocasiones escuchamos a los jefes predicar sobre la importancia de tal o cual comportamiento y más demoran en terminar su desiderátum que ellos mismos en ser sorprendidos en indeseables y a veces cuestionables conductas, de tal manera que se encargan de invalidar dichos propósitos. Esto mismo ocurre quizá porque el liderazgo es débil y está sujeto a la autoridad que le otorga el cargo y no necesariamente al que le ofrecen los resultados de su gestión.

Dar ejemplo significa también que hay un hecho o comportamiento que deber ser seguido o evitado y por tanto los responsables de SER ejemplo deben cumplir una serie de características. Quiero resaltar la importancia de hacer la diferencia entre DAR el ejemplo y SER el ejemplo ya que tiene una implicación conceptual profunda pero de

consecuencias prácticas graves por cuanto DAR es una demostración de lo ideal que debería hacerse respecto de algo, mientras que SER significa encarnar en sus acciones lo que debe ser imitado, replicado o seguido por otras personas en la organización.

El ejemplo, en términos de comportamiento, es una acción consciente e intencional que pretende ser mostrada a otros como dignas de ser imitadas, en este sentido podríamos cuestionar la validez de un liderazgo donde el ejemplo no nace de un convencimiento personal y profundo que afirme la acción sino que por el contrario se convierte en una máscara que oculta una agenda de incoherencia y que por tanto no expresa la realidad de lo que se quiere con la acción propuesta.

Para no complejizar esta reflexión, lo que pretendo es invitar a debatir si realmente SER ejemplo para alguien es válido en términos de formación o se trata simplemente de un proceso que termina en la incoherencia manifiesta cuando las circunstancias obligan a cambiar la dirección inicialmente propuesta como deseable de ser seguida e imitada.

Conocemos casos en la historia de personas que fueron coherentes con sus principios y valores, que entregaron su vida por una causa y que son dignos de ser imitados, los hay en el campo religioso, social, cultural, deportivo, empresarial, etc., ahora bien la pregunta es si su vida fue una dedicación a la tribuna, donde son juzgados por sus resultados, o bien se trata de personas que descubrieron y/o han identificado que SER ejemplo es una consecuencia natural de la cotidianidad y no una experiencia pasajera.

La gran crítica a muchos de nuestros íconos empresariales, sociales, religiosos, etc., es su capacidad de mantenerse como líderes dignos de ser imitados y seguidos. En muchos momentos descubrimos historias y hechos que harían indigna a la persona y que por tanto los llevan a perder la credibilidad de la cual gozaban y se convierten de un momento a otro en anatema al que nadie quiere siquiera nombrar.

Finalmente, me parece que vale la pena pensar que el liderazgo transformador debe ir más allá del ejemplo, debe incluir la posibilidad de la equivocación y del error, el liderazgo no es para SER ni para DAR el ejemplo, se trata más bien de TRANSFORMAR con el ejemplo, en la posibilidad de convertir la gestión en una experiencia nueva para los integrantes del equipo de trabajo. El liderazgo es un componente necesario en los procesos de transformación y el ejemplo es una opción que está disponible para ser tomada, mejorada o cambiada, de tal manera que los resultados atiendan las expectativas y propósitos de la organización.

EL LIDERAZGO COMO FACTOR DE ÉXITO GERENCIAL

Los gerentes, en la mayoría de las organizaciones, desarrollan cada día, por medio de sus experiencias y aprendizajes, nuevas habilidades que les permiten crecer tanto personalmente como profesionalmente ya que integran las rutinas de gestión como un elemento clave en la asimilación de las principales competencias que les permite exteriorizar los comportamientos claves que llevan al éxito a la organización mediante la acción adecuada y requerida frente a las diversas situaciones tanto internas como externas con las cuales se reta la capacidad gerencial de quienes ocupan un cargo de dirección en la empresa.

Como he reflexionado en anteriores artículos, la labor gerencial implica el desarrollo de diferentes competencias que permiten a la organización contar con personas idóneas para el cargo y de esta manera trascender incluso la forma como fueron nombrados, es decir que no basta con tener el título de gerente para ser y actuar como tal frente a las realidades cada vez más cambiantes y dinámicas del entorno empresarial.

Si bien es cierto que algunos autores, entre ellos Marcus Buckingham, desarrollan un modelo donde divorcian claramente el liderazgo de la gerencia, en el entendido que cada uno de ellos tiene una función y responsabilidad diferente en la organización y de esta manera permite elaborar una reflexión que se aproxima a la urgencia de reconocer que la función pragmática de uno y otro es diferente, es decir, y en eso lo acompaño, que no todo gerente es líder ni todo líder es gerente y que por tanto existen dos orillas diferentes desde donde la praxis organizacional identifica y separa claramente la contribución del líder y del gerente en la gestión organizacional.

Sin embargo, con el fin de invitar a los gerentes a reconocer que el liderazgo sigue siendo una condición necesaria para el ejercicio gerencial integramos en esta reflexión el liderazgo desde la perspectiva gerencial.

El día de hoy quiero detenerme brevemente en una reflexión sobre tres características, de las muchas que tiene y desarrolla el líder, que sin duda surgen como una necesidad mutua para quienes tienen a su cargo la responsabilidad de liderar un equipo de trabajo; se refieren a exigencias y condiciones que es preciso hacer conscientes y explicitarlas en la relación de que se da naturalmente entre jefes y colaboradores.

Partimos entonces del reconocimiento de que no existe un líder sin seguidores y en las organizaciones el líder primario y natural, el reconocido por el equipo de trabajo es precisamente, o por lo menos inicialmente, el que ocupa el cargo de jefe, de tal manera que existen unas expectativas iniciales por parte de los colaboradores con relación a este líder nombrado por la organización pero a su vez, y en sentido igualmente interesado, está la expectativa que tienen los jefes de sus colaboradores frente a los resultados esperados.

De esta manera se constituye una fuerza circular que gira en torno a los tres factores que a continuación describo y cuya manera de ser comprendida y asimilada por los equipos de trabajo llevan a crear estilos de liderazgo orientados a resolver los desafíos a los cuales debe enfrentarse el líder en la organización.

El primer componente es la confianza, término que durante mucho tiempo se ha utilizado en la descripción cotidiana de la manera como se identifica la relación entre las personas y que en los últimos años ha sido enmarcada en un modelo teórico promocionado por varios autores, entre ellos y sólo por citar algunos autores; S. Covey Jr., Niklas Luhmann y Rosabeth Moss, quienes logran caracterizar la importancia que tiene en las relaciones empresariales (que trascienden al plano personal y profesional) la confianza como un factor diferenciador en la relación empresarial y su influencia en los resultados corporativos.

Los jefes que son capaces de construir, desarrollar y mantener la confianza en el equipo de trabajo logran un alto nivel de motivación y compromiso que se evidencia en los resultados que entrega cada

una de las personas, la confianza nace entonces del reconocimiento de un líder capaz de ser reconocido y valorado por la combinación entre credibilidad y capacidad. La confianza es un elemento de difícil construcción y de fácil evaporación, las relaciones de confianza apuntan también al componente económico y a la facilidad o dificultad como pueden terminar las sesiones de negociación en los equipos trabajo.

Establecemos un marco de referencia guiado por la confianza que despierta en nosotros quien representa a la organización y de alguna manera transferimos esta confianza a la institución en el juicio que hacen nuestros Stakeholders por cuanto la confianza se extiende a los comportamientos de la organización. De tal manera que los líderes naturales en la organización no sólo transmiten (o deberían hacerlo) la confianza requerida en su equipo de tal manera que se identifiquen las capacidades que afloran en la comunicación y la gestión.

En segundo lugar, la credibilidad que asociada con la confianza crea un eje que da sustento a la labor del jefe en todo lo que realiza y que permite a los integrantes del equipo reconocer caminos de acción apoyados en el conocimiento. La credibilidad permite fortalecer la gestión empresarial por cuanto se asocia también con la integridad que demuestra el líder del equipo en todas sus acciones. Un gerente se convierte en ejemplo por medio de sus comportamientos, los cuales son evaluados permanentemente por sus seguidores, su manera de actuar y de comunicar permiten asegurar que los resultados no serán producto del azar sino por el contrario producto de la conjunción entre la confianza y el conocimiento demostrado por el líder.

En muchas organizaciones encontramos gerentes que no gozan de credibilidad y esto conlleva a que los procesos de consolidación de los equipos sean más lentos o incluso propician la dispersión de criterios frente a un mismo objetivo. La credibilidad se construye, no se otorga ni se impone, es un proceso lento que incorpora los valores

que tiene el jefe y que los transmite a sus seguidores o colaboradores mediante evidencias concretas y no sólo con promesas efímeras o sustentadas en el poder que otorga el cargo.

El tercer elemento tiene que ver con la iniciativa, con la capacidad del líder de mover su grupo de trabajo mediante la motivación y el ánimo que transmite con su testimonio. Se refiere entonces a la dinámica que le imprime a sus tareas, al reconocimiento que hace de la contribución de cada uno de sus colaboradores, de las nuevas ideas que propone y que promueve en su equipo de trabajo. La iniciativa se convierte entonces en una característica que nace del convencimiento de que todas las cosas se pueden hacer diferente para obtener mejores resultados.

Es común encontrar organizaciones donde las cosas se hacen siempre de la misma manera, desde tiempos inmemoriales, es más, se contrata con el convencimiento de que ya todo está inventado y que no es necesario modificar nada, tan sólo repetir lo hecho o propuesto por otros. Esta característica entonces se rebela contra lo estático y lo inmodificable, es la invitación a reconocer que siempre será posible encontrar nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Claro que una tentación para los gerentes es quedarse en la llamada "zona de confort" y alimentar este espacio que nos aísla de la realidad empresarial, de tal manera que es posible que un buen día nos cambien y no sepamos ni siquiera la razón.

La iniciativa nos obliga a estar en contacto con el mundo globalizado, con las tendencias que mueven las dinámicas empresariales y con la responsabilidad de implementar e incorporar en nuestra gestión todo aquello que aporte al desarrollo de una gestión capaz de mantener nuestra organización en una escala competitiva tal que refrende nuestra labor gerencial como resultado de una gestión competente que integra la confianza, la credibilidad y la iniciativa como fórmula de éxito gerencial.

EL EJEMPLO DEL LÍDER Y EL LÍDER COMO EJEMPLO

Son Muchos los textos que se han escrito sobre el tema y ha sido abordado desde diferentes perspectivas, sin embargo me atrevo a reflexionar brevemente sobre un aspecto que me parece de gran importancia para quienes día a día buscamos luces para continuar siendo los dueños de un destino que nos corresponde vivir en medio de tantas situaciones confusas y conflictivas. En ese sentido vale la pena recordar que el liderazgo más que una teoría es una invitación a descubrir las acciones que nos permitirán desarrollar nuestras habilidades naturales, es decir potenciar nuestras fortalezas.

Siempre hemos escuchado que, "se lidera con el ejemplo" y es precisamente esta frase la que reúne los componentes de un liderazgo eficaz y capaz de movilizar la voluntad de todos aquellos que comparten el sueño de quien asume la responsabilidad de estar al frente de los proyectos que se asumen de modo personal, colectivo o social.

El ejemplo se convierte en un referente que se multiplica en quienes son los seguidores de una idea, pero tiene que ver también con la responsabilidad que asume el líder por cuanto su comportamiento no solo es juzgado sino también imitado y es así como aparecen acciones que en ocasiones pueden finalizar en conflicto.

Los líderes asumen la dirección y señalan el camino, lo cual indica que sus acciones generan impacto en quienes los siguen, confían en que el final del camino está claro y por tanto es un camino que vale la pena recorrer.

El líder motiva con su entusiasmo y su capacidad de resolver decididamente los conflictos que encuentra en el proceso de realización del proyecto, sin embargo es posible que sus comportamientos sean contradictorios y sus palabras no necesariamente correspondan con sus acciones, lo cual hace que la credibilidad comience a minarse y en este sentido las personas que acompañan al líder entiendan que es preciso tomar distancia, lo cual

hace que los propósitos iniciales se derrumben o por lo menos se demoren más en lograrse.

Finalmente es importante recordar que el líder no puede recorrer sólo el camino, debe rodearse de personas capaces en las cuales tenga confianza y que se comprometan de la misma manera que lo hace el líder en el proyecto, por tanto debe delegarse en ellos responsabilidades para que internamente desarrollen una motivación tal que los lleve a comprender que valió la pena el riesgo y que son también parte del triunfo.

Estas ideas son una invitación a reconocer nuestro propio liderazgo, sobre quién lo ejercemos, quienes son nuestros seguidores y que tan convencidos estamos de nuestro proyecto, por otro lado es también un llamado a reconocer nuestros propios líderes e identificar cómo nuestros comportamientos tienen que ver con la manera como nuestros líderes se desempeñan cada día y como su manera de relacionarse, tomar decisiones, solucionar conflictos, etc., hace que nosotros seamos cada día mejores seguidores de estas ideas y proyectos.

EL DESAFÍO DE REINVENTARSE COMO LÍDER

El ejercicio de la responsabilidad gerencial implica retarse diariamente frente a los desafíos organizacionales que plantea la realidad del mercado y en reconocer que su gestión puede dar mejores resultados, que su trabajo será calificado por las partes interesadas por las evidencias de éxito que obtenga y no por el número de horas que trabaja, por la rentabilidad generada y no por los informes entregados, por los nuevos negocios y clientes que trajo a la organización y no por el número de problemas que resolvió, por los crecimientos que tuvo en lo financiero y no por las veces que salió tarde de la oficina.

Ser gerente, con vocación de líder, implica también identificar los factores que generan desconfianza al interior de la empresa, reconocer los elementos que agregan valor y los que producen división en los procesos, motivar a los que con su actitud contribuyen al logro de los objetivos propuestos y tomar decisiones a veces dolorosas y difíciles pero necesarias para mantener y conservar la imagen y reputación de la empresa ante clientes y proveedores. Ser gerente va más allá de un cargo que se asigna, es la oportunidad de diseñar e implantar un modelo de gestión que sea reconocido y valorado por todos los que le rodean.

El liderazgo es un atributo del cual se ha hablado mucho en la literatura organizacional y que se establece como paradigmático en la acción de quienes tienen la responsabilidad de guiar y llevar las riendas de la organización, de formular o cumplir las estrategias organizacionales que aseguren la permanencia y crecimiento de la empresa en el futuro cercano. Ser líder es una competencia personal que es urgida y requerida por todos los que conforman el equipo de trabajo y que esperan una directriz clara del punto de llegada, el líder se convierte en referente de todos los convocados, de todos los que día a día reconocen que necesitan saber hacia dónde se dirige la organización.

Es preciso recordar aquí, referenciando a Tom Peters, que la responsabilidad del líder es cambiar la reglas antes que otro lo haga, ser propositivo y que es mejor ser cuestionado por hacer que por permanecer inmóvil sin disipar la ambigüedad y la incertidumbre que genera el no identificar los factores que anuncian la llegada de nuevos tiempos, quizá tormentosos y riesgosos para la permanencia de la organización en un mercado cada vez más competido y menos compasivo.

Hemos escuchado hasta el cansancio quizá, que los éxitos del ayer no aseguran los del mañana y sin embargo queremos, en muchas ocasiones, refugiarnos en las tibias aguas de la mediocridad, conformándonos con cumplir los objetivos en su límite inferior y dejando que las cosas sucedan. Es posible que en ocasiones tengamos la tentación de ocultar la cabeza como el avestruz y esperar que la crisis pase, finalmente ya en otras ocasiones esta fórmula sirvió. Sin embargo la realidad es que hay decisiones que no dan espera y que es preciso incluso arriesgarnos para recuperar el liderazgo perdido, el liderazgo personal, del equipo o de la organización.

Los gerentes de las áreas, así como los de las organizaciones, tienen una responsabilidad que va más allá del día a día y es la de diseñar planes de acción capaces de motivar e involucrar a los miembros del equipo en la búsqueda y encuentro de resultados diferenciadores.

Durante muchos años los gurús de la administración nos han llevado por los caminos de las metáforas, de las historias empresariales, de los conceptos complejos y de los sencillos, de los sistemas de gestión certificables y no certificables, de las teorías que van de la A hasta la Z, de los modelos de gestión y administración, etc..., de tal manera que quizá nuestra biblioteca se convirtió en el recetario de fórmulas, algunas mágicas y otras ayudadas con software de alto valor con el fin de encontrar el remedio a los problemas que identificamos en las empresas. Hemos

transitado una historia llena de leyendas ganadoras, de empresas que han aplicado estos modelos y lograron convertirse en referente paradigmático de la gestión empresarial, sin embargo la realidad se encarga todos los días de mostrarnos que quizá en este menú no hemos incluido todas las opciones o quizá, por el contrario, tiene muchas cosas y lo que pretendía ser una solución sencilla termino por convertirse en una compleja experiencia que genera resistencia y rechazo en la organización.

La turbulencia organizacional es una premisa casi que requerida en las empresas de hoy, se navega entre la tormenta de la competencia y la esperanza de encontrar el océano azul aparece como una posibilidad en el horizonte. La organización deberá emerger con talentos cargados de iniciativas y confía en que sus líderes reconocerán las mejores opciones para avanzar hacia el logro de las estrategias planteadas como ganadoras.

El liderazgo gerencial requiere entonces algunas características que nutren la gestión en la empresa pero también en la vida personal, implica la capacidad de reinventarse a sí mismo por medio del reconocimiento de las características claves del proceso de crecimiento personal. A continuación propongo un decálogo que seguramente estará incompleto pero al menos será el punto de partida para todos aquellos líderes que se sienten fatigados en el camino y quisieran hacer un pare para tomar un segundo aire que les permita descubrir que pueden y tienen mucho para dar en la cotidianidad que le corresponde enfrentar.

Como digo, es posible que falten muchas más cualidades, competencias, valores o factores, pero es un comienzo que seguro servirá para revisar y recomponer aquello que reconocemos que podemos hacer mejor.

El líder que se reinventa a sí mismo es una persona que se caracteriza e identifica por ser:



1. Integro: puede definirse como una persona que hace lo correcto aunque le resulte difícil y que guarda coherencia entre lo que piensa y lo que hace, su comportamiento social le lleva a reconocer que lo privado y lo público son dos instancias diferentes pero no contradictorias y que por tanto lo que se diga en privado puede ser repetido en público. Vale por lo que es y pone al servicio de los demás todas sus potencialidades de tal manera que se convierte en referente de su equipo de trabajo, enfrenta nuevos escenarios con la certeza que su actuar será guiado por las conductas adecuadas.

2. Respetuoso: Su alcance tiene que ver con la capacidad de reconocer y valorar las diferencias entre las personas que confirman el equipo, el líder que no agrede ni atropella las maneras de pensar diferentes o las opiniones que no se parecen a la suya. El respeto atiende al entendimiento de las características que nos hacen diferentes, entender que podemos no estar de acuerdo pero los comportamientos deben ajustarse a los parámetros que social o culturalmente se han establecido.

3. Capaz: Se entiende que un líder posee unos conocimientos y habilidades que le permiten ofrecer respaldo con su actuación a los miembros del equipo, se refiere a la competencia que desarrolla el líder en situaciones específicas. Las capacidades serán de gran impacto en la medida en que sean utilizadas en el momento requerido. Este aspecto es crucial ya que en muchas ocasiones confiamos en las capacidades del líder y éste defrauda porque no las utiliza en el momento y en las circunstancias requeridas.

4. Talentoso: Se refiere a que tiene la oportunidad de evidenciar su habilidad para aprovechar al máximo los conocimientos y habilidades de las personas que integran su equipo de trabajo, los ubica donde pueden dar un rendimiento superior y hace el seguimiento necesario para obtener los resultados esperados. Un líder talentoso tiene el potencial para reconocer sus fortalezas y debilidades frente a los diferentes retos que a diario se presentan en su gestión, establece rutinas que permitan resolver lo urgente e

importante y desarrolla estrategias orientadas a planear las actividades requeridas en su cargo.

5. Humilde: El líder tiene un autoconcepto de sí mismo que le permite reconocer e identificar las fronteras de sus capacidades y sus talentos, pone al servicio de los demás sus habilidades y contribuye generosamente sin esperar que su aporte sea exaltado como determinante por el equipo. La humildad es el silencio que le permite escuchar a los demás en su contexto, es la posibilidad que se brinda al líder de alejar la soberbia que en muchas ocasiones conduce al fracaso a las organizaciones, es comprender que los otros tienen algo valioso que decir, que la competencia también puede enseñar y de la cual se debe aprender cada día.

6. Comunicador: Reconoce que todos en el equipo deben conocer y saber hacia dónde se dirige el área o la empresa, crea espacios donde todos puedan expresar sus opiniones y establece mecanismos que le permiten a todos conocer los avances, dificultades en el desarrollo de los proyectos y tareas del equipo de trabajo. Ser un líder comunicador es una oportunidad para desarrollar la asertividad como factor diferenciador en la relación interpersonal.

7. Innovador: El liderazgo siempre requiere de alguien capaz de imaginar el futuro que no ha llegado pero que es posible construir. Proponer nuevos escenarios para obtener mejores resultados, potenciar las capacidades y generar alternativas para aprovechar de la mejor manera las nuevas tecnologías disponibles. Este líder interpreta las nuevas realidades y las transforma en beneficio de los resultados esperados en la gestión.

8. Visionario: Si por algo se caracteriza el líder, según muchos autores especialistas en el tema, es precisamente por la capacidad que tiene de realizar una "mirada helicóptero" es decir, tomar distancia de la realidad y ser capaz de tener una mirada holística de la misma y de esta manera poder reconocer los factores que apoyan o dificultan la consecución de los objetivos del equipo, es un

campeón del cambio porque es capaz, no sólo de imaginarse el futuro, sino de verlo a partir de la realidad presente.

9. Persistente: Es la capacidad de entender que el camino no está exento de dificultades y que es preciso insistir a pesar de las derrotas no esperadas y de los fracasos no calculados. El éxito se alcanza luego de mucho esfuerzo, el reconocimiento público es consecuencia no causa, rendirse no puede estar en el vocabulario del líder, es posible que sea preciso hacer un pare, revisar la ruta, ajustar las decisiones, cambiar la estrategia o diseñar nuevas alternativas pero el punto de llegada debe permanecer. En este sentido es imprescindible fortalecer el qué (como punto de llegada) y flexibilizar el cómo se desarrollará la estrategia.

10. Prioriza: Finalmente, e igualmente importante, el líder organizacional establece un modelo de gestión que le permite reconocer la mejor manera de dirigir sus esfuerzos frente a los pendientes que cada día surgen en el desarrollo de su labor. Identificar los temas que agregan valor por sobre aquellos que por lo general representan una distracción. En este punto es preciso reconocer que las actividades deben ubicarse en el pareto diferenciador de tal manera que podamos optimizar y fortalecer también los procesos de delegación a otros miembros del equipo que por su formación, experiencia y/o disposición serán un apoyo en la ejecución de las tareas y un motivador en el desempeño esperado.

Espero que estas ideas nos ayuden a identificar si el liderazgo que ejercemos requiere ser repotenciado, revisado o por lo menos animado, son muchas las ocasiones en que quizá perdemos el impulso y la frustración nos hace pensar que nada más hay por hacer y es precisamente en ese momento en que podemos decir todo lo contrario y emplear nuestro criterio para asumir el decálogo visto como una oportunidad para descubrir nuevos horizontes para y en la organización en la cual nos encontramos actualmente.

10 NUEVOS RETOS DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA

La globalización y el entorno, cada vez más competitivo, hace necesario que las empresas tengan que diseñar modelos gerenciales capaces de marcar la diferencia y de poner en práctica estrategias que le garanticen la supervivencia en un mercado que selecciona a sus participantes por la intervención y decisión directa de los clientes que con su comportamiento promueven la urgencia de establecer en las organizaciones competencias orientadas al desarrollo de las mejores prácticas.

Entre las competencias necesarias para establecer nuevos paradigmas en la gestión gerencial de los próximos años, podemos señalar que, si bien su nombre puede ser igual o similar a como los conocemos desde siempre, su contenido y significado ha variado sustancialmente, es decir que, cada uno de ellos ha incorporado en su concepto nuevos alcances y contenidos, por tanto su desarrollo implica una nueva experiencia que nace de entrenamientos capaces de desarrollar estas competencias al interior de las organizaciones.

Han pasado casi tres décadas desde que McClelland propuso su modelo de competencias y han sido muchos los autores que han profundizado, enriquecido, ajustado, ampliado, etc., el término, al punto que hoy día sería difícil que alguien asumiera el riesgo de definir la palabra competencia e incluyera en ella todo el alcance de la misma.

Sin embargo, entendiendo que los tres pilares básicos que permanecen en la base epistemológica del término (conocimiento, habilidad y actitud), me arriesgo entonces a proponer un grupo de competencias que sin duda están ya o lo estarán muy pronto en la agenda gerencial, de tal manera de los resultados corporativos quedarán sin duda asociados al desarrollo de ellas.

Entre otras muchas que puedan identificarse y caracterizarse, considero, a mi juicio, que las competencias que marcaran la diferencia en el siglo 21 son:

1. Competencias Ambientales Empresariales. Lo ambiental incluye la actitud de las personas y trasciende el nivel organizacional. La normatividad internacional que se orienta a promover en las organizaciones una producción más limpia y menos contaminante debe ser soportada ahora por el desarrollo de competencias ambientales empresariales que promuevan en la organización comportamientos que vayan más allá de las conductas mínimas de respeto al medio ambiente, se trata de construir culturas organizacionales que incorporen entre sus tradiciones la necesidad de favorecer el mantenimiento de condiciones ambientales saludables para los colaboradores actuales y futuros. Se identifica este reto con la necesidad de ser sensible al uso que se da a los recursos hídricos, por ejemplo, es tomar conciencia de que la calidad del aire también es nuestro problema, el consumo de energía, el respeto por los recursos naturales presentes en la gestión, la implementación de estrategias que hagan efectiva la tarea de las R (Reciclar, Reutilizar y Reducir). Que lo ambiental se traduzca en un esfuerzo común y no en el cumplimiento de normas que se olvidan apenas dejamos nuestro rol empresarial. Las competencias ambientales, como eje diferenciador de la gestión gerencial, apenas está comenzando su tránsito hacia modelos prácticos que permitan evaluar en cada colaborador el estado actual de estas competencias; se trata de un proceso que apenas comienza a ser valorado en su justa dimensión.

2. Liderazgo Situacional. Desarrollar influencia y persuasión en contextos específicos acorde a las necesidades de los equipos de trabajo. Son muchas las teorías y modelos que recorren los pasillos de las escuelas de administración y el liderazgo se ha convertido, en muchas organizaciones, un genérico que significa mucho pero al final puede no significar nada. El nuevo desafío del liderazgo se propone descubrir que, tal como lo menciona en su modelo K.

Blanchard, se trata de reconocer los contextos en los cuales se desarrollan las habilidades de las personas y es allí donde el liderazgo adquiere su real dimensión. El líder, como se dice en las tribus indígenas de la Sierra, se reconoce, no se nombra. Este reconocimiento nace de la identificación que tiene el seguidor, de la aceptación que le ofrece y de la esperanza que tiene en los que serán los resultados finales. El liderazgo situacional permite rotar la responsabilidad, invita a empoderar al equipo, hacer colegiado el resultado de tal manera que se comienza a reconocer que el líder no es sinónimo de jefe o de autoridad suprema, es el reconocimiento del conocimiento subyacente al equipo de trabajo. El liderazgo surge entonces, tal como lo plantea P. Senge, como una opción de aprendizaje colectivo. El nuevo reto se sitúa entonces en la posibilidad de ofrecer a todos los integrantes del equipo de trabajo el reconocimiento de que sus conocimientos y habilidades son una contribución significativa en el logro de los resultados esperados y que en cualquier momento puede estar a la cabeza del grupo. El liderazgo situacional ha sido explorado conceptualmente de modo generoso, sin embargo será la práctica empresarial la que diga si tendrá o no éxito en la búsqueda de nuevas fronteras para la innovación y para el trabajo en equipo.

3. Equipos Empoderados. Reconocer las habilidades y competencias de los integrantes apuntando al logro de los propósitos corporativos. El ser humano es ante todo un ser gregario, en este sentido su horizonte de sentido se enmarca siempre en lo que reconoce como su equipo de trabajo; ser parte de un equipo genera en las personas la satisfacción de la contribución, de la identidad y del "modo nuestro de proceder" al que aludía San Ignacio. Los equipos son poderosos porque tienen claros sus resultados, porque conocen la meta a la cual van a llegar, porque anticipan las dificultades que tendrán en el camino y porque se preparan para superar las barreras que implica el desarrollo de una gestión, cualquiera que sea en la organización. Hablar de equipos empoderados, significa que su poder viene de dentro, de generar la sinergia requerida para que cada

uno de sus integrantes aporte lo mejor de sí en la ejecución de las tareas. Este reto gerencial aborda la urgencia de creer que las personas que integran nuestros equipos de trabajo en la organización son lo mejor que tenemos y son el talento que nos va a permitir permanecer en un mercado lleno de riesgos. Desarrollar la competencia de “equipos empoderados” significa también que la evidencia comportamental sólo podrá ser evaluada de modo colectivo, es la oportunidad de reconocer que los resultados se obtienen por el aporte y contribución de cada uno de los integrantes. Finalmente es importante reconocer que los equipos no solamente hacen referencia al clásico estilo vertical donde se conforman por el trabajo de las áreas o procesos particulares, los equipos de dirección y en general todos aquellos que involucran personas de distintos departamentos, tienen la obligación de construir relaciones orientadas a la ejecución de tareas que generen valor agregado a la gestión puntual de la actividad asignada.

4. Comunicación asertiva. Identificar modelos de comunicación capaces de afrontar con éxito los conflictos en la organización. El diferenciador en esta competencia es precisamente la capacidad de desarrollar en los colaboradores la asertividad en los procesos comunicativos, que descubran la manera de expresar de forma adecuada todo aquello que puede favorecer o bien obstaculizar el adecuado desarrollo de las relaciones interpersonales en el ejercicio de la labor profesional o laboral. En este sentido, vale la pena volver sobre la invitación de D. Goleman a entrenar la inteligencia emocional como alternativa de mejoramiento personal, social y grupal. Reconocer los propios derechos en una sociedad o en una empresa implica fortaleza interior también, dejar el temor por las consecuencias y asumir el riesgo de decir adecuadamente lo que puede marcar la diferencia entre un clima laboral productivo y positivo y una experiencia amarga al interior del equipo. Conocemos muchas historias de personas que padecen a sus jefes y compañeros, su incapacidad de hablar oportunamente puede llevar a pensar a los otros que su forma de ser es así y por tanto no se está

cometiendo ninguna infracción. La comunicación asertiva permite generar espacios para escuchar también a quienes piensan diferente sin descalificarlos y de esta manera encontrar valiosas alternativas para la acción. Es importante reconocer que esta competencia descalifica las actitudes de supremacía y agresividad exhibida por muchos jefes en las organizaciones que impiden valorar las opiniones, alternativas y experiencias que tienen otras personas, de tal manera que, incluso la gestión, termina por empobrecerse y por empobrecer los resultados organizacionales.

5. Proactividad Innovadora. Promover iniciativas que permitan "hacer que las cosas sucedan"(S. Covey) en los nuevos entornos organizacionales. Hace muchos años le escuche a Joel Barker una explicación sobre la diferencia entre el Pionero y el Colono, creo que su aproximación es bastante acertada y valiosa para el mundo gerencial, es la invitación a reconocer que los tiempos actuales necesitan con urgencia despertar nuevamente el espíritu del Pionero, del que busca nuevas rutas, nuevos caminos, de proponer a sus equipos nuevas experiencias. Esta competencia se afina entonces en el descubrimiento de nuevos escenarios que aún no son realidad pero que son posibles y probables, se apoya en modelos prospectivos que le permiten intuir variables que pueden marcar la diferencia para su organización. La proactividad introduce un elemento importante en el desarrollo de los equipos de trabajo de la organización por cuanto permite consolidar en la gestión el reconocimiento de que todo será provisional y que siempre habrá nuevas posibilidades. La historia empresarial ha demostrado que solamente aquellos que están en constante movimiento tendrán una mayor oportunidad de encontrar nuevos y mejores mercados, de producir nuevos productos, etc., El camino entonces está hecho para que los pioneros avancen hacia lo desconocido, sin embargo, volviendo al símil de Baker, es imprescindible que los colonos fortalezcan también los terrenos ganados y aseguren las nuevas realidades ya que hemos visto casos de empresas que van adelante pero no tienen la capacidad de mantener el éxito logrado. Innovar de

manera proactiva implica reconocer que las nuevas realidades empresariales no dan espera y se presentan de modo más cualitativo que cuantitativo, tal como lo se mencionará en la competencia tecnológica.

6. Responsabilidad Social. Establecer un marco de acción que contribuya a una gestión que permita el desarrollo sustentable en beneficio de la sociedad. El tema pasa por estudiar a fondo el alcance de la norma ISO 26000 que ha sido muy nombrada pero poco comprendida. Se trata de identificar en las organizaciones la capacidad de valorar sus entornos y por tanto, reconocer que su gestión empresarial involucra a los clientes, los proveedores, sus accionistas, los colaboradores y también a las comunidades en las cuales hace presencia su organización, sea por presencia física real o bien por impacto de marca. En este sentido el desafío consiste en dar alcance a la necesidad planteada por los stakeholders diseñando planes y programas capaces de atender sus expectativas en términos de realización. Ciertamente es, entonces, que la dimensión social pasa por el altruismo, pero no debe quedarse allí, su acción responsable debe trascender la solución puntual y temporal para enmarcarse en alternativas incluyentes, complementarias y equitativas. La responsabilidad social se debe caracterizar desde la esencia empresarial, desde lo propio de su empresa, no se trata de ofrecer soluciones a las cuales no está obligada o que demuestran más que intereses solidarios y cooperativos esfuerzos guiados por intenciones egoístas que a la larga terminan por ser descubiertos, o bien por acciones que terminan siendo asistencialismo mediático que no soluciona ni aporta nada al contexto en el cual se desarrolla la organización. Esta competencia comienza a ser vista con simpatía por los ejecutivos de las corporaciones aunque, es mi sospecha, todavía no reconocen el alcance que tienen en términos de productividad empresarial.

7. El cambio como condición. Lo situacional es la expresión de lo condicional, cada día aparecen nuevas maneras de hacer las cosas y los colaboradores deben contar con estrategias que les permitan

reconocer el impactó que causarán las nuevas tendencias mundiales y regionales en la gestión cotidiana de la organización. Será un gran reto para las organizaciones que pretendan sobrevivir el reconocer los aspectos dinámicos de su gestión empresarial, identificar las prácticas necesarias y las adjetivas, establecer modelos de aprendizaje nuevos y resolver las grandes dudas que generan iniciativas que no rinden frutos en el corto plazo. El cambio se convertirá en un mapa que deben aprender a leer los colaboradores y serán ellos mismos quienes identificarán que la organización está estancada y requiere movimientos rápidos y necesarios, aparece la urgencia de crear estrategias que aseguren el largo plazo de la organización, sabemos de memoria historia de compañías que fueron exitosas un par de años pero después de eso nada nuevo apareció. El cambio implica también identificar quienes deben quedarse y quienes deben irse como lo sugiere Jeanie Daniel, son los talentos los que lograrán de modo conjunto identificar las estrategias ganadoras y diferenciadoras para el mercado, ya no basta sobrevivir, es preciso poner en marcha toda la potencialidad de la organización para lograr resultados sorprendentes. Los colaboradores deberán evolucionar también y descubrirán que la organización es solamente una estación más en su vida profesional y que los retos los seguirán esperando en otros ambientes empresariales quizá más exigentes que el actual.

8. Competencias tecnológicas. Integrar en la gestión cotidiana la capacidad de apoyarse en los recursos y herramientas tecnológicas para favorecer la conectividad en la organización. El nuevo mundo de las organizaciones es imposible de explicarse sin el internet, nos sugiere Tom Peters. La presencia dejó de ser local para volverse global y como lo anticipó McLuhan ahora sí podemos hablar de la aldea global. Sólo con pensar en una empresa que no tenga página Web estaríamos pensando en una organización que no existe, el diseño, implementación y uso de modelos y herramientas tecnológicas son las que marcan la diferencia en la gestión de la organización. Las redes sociales han pasado de ser espacios

dedicados al ocio y la diversión a estrategias potentes de penetración de mercado, de publicidad de bajo costo. Los correos electrónicos, los portátiles, las comunicaciones móviles y toda la pléyade de alternativas que ni siquiera somos capaces de nombrar se van apoderando rápidamente de la gestión gerencial y obligan a cambiar el modo y el estilo de hacer negocios. La geografía ya no es barrera, el idioma tampoco y esto ha llevado a que el libre comercio esté en manos de jóvenes que se han arriesgado a romper las fronteras y trayendo hasta nuestros hogares todo lo posible y lo increíble. No es preciso ya tener oficina, los negocios se hacen una nube virtual, allí ocurre todo. Esta competencia podrá sacar del mercado a muchas compañías cuyos ejecutivos no sea capaces de incorporar el espíritu pionero en su gestión. En este mundo las palabras adquieren nuevos y potentes significados, conectividad es la clave y ninguno de nosotros va a querer perderla. Sobre este tema apenas se comienza a vislumbrar su potencialidad y se entiende entonces el interés y el afán gubernamental por incluir cada día a nuevos usuarios a la red, es la posibilidad de la competitividad.

9. Integridad y Reputación. Evidenciar con sus comportamientos y acciones la legalidad y licitud más allá de toda creencia con el fin de operacionalizar los valores corporativos. Por lo menos para nuestro país (Colombia), esta es una época de crisis que no parece terminar, sin embargo las corporaciones en el nivel mundial tampoco han dado el ejemplo requerido. La búsqueda permanente de una mayor utilidad a costa de la tributación justa, o bien las comisiones no legales que se entregan en los procesos de contratación o quizá los manejos poco claros al momento de contratar los colaboradores, entre muchos otros ejemplos y situaciones, invitan a reflexionar profundamente sobre la dimensión ética en la organización. Los valores promulgados y promovidos aparecen en ocasiones como fantasmas ocasionales que se esgrimen al momento de rendir cuentas. Se trata entonces de enfrentar el desafío de la tentación, del riesgo que corremos al promover conductas que están en el límite. Los valores son la expresión de aquello que se torna innegociable,

se refiere a lo taxativo que invita a reconocer el camino que debe recorrerse. Como dice Blanchard en Gung Ho, el destino es negociable, los valores no admiten líneas curvas, en este sentido es preciso que la gerencia tenga claridad del testimonio que ofrece con sus actos a los clientes y colaboradores, especialmente; se pretende revisar la coherencia entre el decir y el hacer de tal manera que la praxis organizacional tenga unos principios rectores que apoyan la identidad corporativa. La exigencia de legalidad, pulcritud y licitud no puede sujetarse a la carga de la prueba, a la evidencia condenatoria, por el contrario, esta competencia lo que pretende es blindar a la empresa y sus equipos de trabajo de toda sospecha y en este sentido poder mostrar una gestión donde lo único que no cabe es la duda. Se tendrá que recorrer un largo camino para consolidar en los profesionales jóvenes en la competencia requerida, sin embargo, es una tarea impostergable. El criterio se forma y es entonces una misión posible.

10. Confianza y Credibilidad. Desarrollar competencias orientadas a fortalecer el carácter y el conocimiento en los comportamientos y relaciones con proveedores y clientes. Creo que este reto será para los gerentes de las organizaciones una verdadera oportunidad de crecer de modo personal en la medida en que van integrando y asimilando los contenidos de lo que significa desarrollar confianza en el equipo de trabajo. Tal como lo expresa S. Covey en "Factor Confianza" los costos pueden subir o bajar para la organización si la confianza se fortalece en las relaciones con clientes, proveedores y colaboradores. El puente de la confianza está unido al de la credibilidad, casi que podemos decir que el uno condiciona al otro, en este sentido es preciso incrementar los niveles de credibilidad en las personas, los equipos y la organización. Las consecuencias de evidenciar esta competencia en el comportamiento organizacional será, sin duda, la capacidad de responder de modo afirmativo las tres preguntas que hacen Kaplan y Norton en su libro inicial de BSC, tales preguntas son: ¿es esta una empresa donde vale la pena comprar?, ¿Dónde vale la pena trabajar?, Aquí ¿vale la pena invertir?.

Desarrollar confianza y credibilidad es posicionar los principios que sustentan la gestión gerencial, es tener la oportunidad de ser juzgado a partir de las acciones y de este modo consolidar cada día la experiencia gerencial como un aprendizaje que se traduce en acciones capaces de contribuir de modo significativo en el cumplimiento de las metas y tareas de los equipos de trabajo.

Finalmente, asumiendo que estas competencias son sólo unas entre muchas y que de cada una de ellas se puede predicar mucho más, me parece oportuno invitar a todos los que tienen responsabilidades gerenciales para que revisen de modo juicioso el contenido de cada una de estas competencias que, sin duda, serán en tiempos muy próximos y en algunos casos ya lo son, parte de las nuevas dinámicas gerenciales que movilizarán a las organizaciones hacia nuevas realidades que regirán el destino corporativo.

EL AUTOR

JOSE MANUEL VECINO P.

MAGISTER en Gestión Ambiental, ESPECIALISTA en Gerencia de Recursos Humanos, FILÓSOFO y DIPLOMADO en Gerencia de Recursos Humanos y en Docencia Universitaria.

GERENTE de Gestión Humana, DIRECTOR de Capacitación y Desarrollo Humano. CONFERENCISTA en temas relacionados con Servicio al Cliente, Desarrollo Gerencial, formación empresarial y Gestión por Competencias.

DOCENTE Universitario y CONSULTOR empresarial en temas relacionados con Direccionamiento estratégico, Identificación de procesos, competencias gerenciales, implementación de Balanced ScoreCard, tableros de mando e Indicadores de Gestión.

Experiencia en el diseño, ejecución y coordinación de eventos de Capacitación y Desarrollo Organizacional. Manejo de plataformas tales como Moodle, Queryx, Enlace.

Si deseas comunicarte conmigo puedes hacerlo escribiendo a jmvecinop@pioneroslatam.com o también a pioneroslatam@gmail.com

Para más artículos sobre temas gerenciales, de gestión y liderazgo visita y recomienda nuestro blog <https://www.pioneroslatam.com/liderazgo>

UNIDAD VIRTUAL DE CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

Con el modelo de formación e-learning y Webinar

PIONEROS Latam es tu aliado empresarial en los procesos de fortalecimiento de las competencias requeridas por tu equipo de trabajo y te ofrece un variado portafolio de temas que pueden ser desarrollados mediante la metodología de WEBINAR en directo o bien pueden adquirirse como cursos virtuales en nuestra tienda ONLINE

En nuestra propuesta de valor se consideran los siguientes componentes:

Cada curso tiene una duración máxima de 4 horas

El límite de asistentes para las WEBINAR programadas será de 100 con posibilidad de ampliar mediante Facebook Live

Recibirá el link de modo gratuito por UN mes para que vuelva a ver el WEBINAR.

Todos los cursos reciben una CERTIFICACIÓN de asistencia mediante el cumplimiento de una breve evaluación virtual de los conocimientos recibidos

Cada uno de los cursos podrá ser dictado por uno o varios profesionales especialistas en el tema.

Las inscripciones podrán hacerse como persona natural o bien como empresa * **(Contáctanos)**

A continuación encontrará nuestro portafolio de seminarios y talleres e igualmente la oferta completa la puede consultar en <https://www.pioneroslatam.com/portafoliovirtual>

TRABAJO EN EQUIPO

OBJETIVOS

Reconocer el diagnóstico del equipo de trabajo.

Entrenar las habilidades de comunicación, liderazgo, negociación y trabajo en equipo mediante la técnica Outdoor.

Elaborar un plan de trabajo para el equipo.

TEMAS A DESARROLLAR

Alineación estratégica del equipo y la Entidad.

Teoría de grupos y equipos.

El cambio organizacional

Valores del equipo de trabajo.

Entrenamiento para la construcción del equipo.

Elaboración del Plan de trabajo.

ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

OBJETIVOS

Conocer los principios de la administración gerencial del tiempo.

Reconocer las principales herramientas para un adecuado manejo del tiempo.

Diseñar un plan de trabajo para el mejoramiento de la gestión.

TEMAS A DESARROLLAR

Teorías y generaciones de la administración del tiempo.

Lo importante y lo urgente.

La delegación y su impacto en el manejo del tiempo.

Manejo de las interrupciones y reuniones.

Mapa de tiempo personal.

TOMA DE DECISIONES

OBJETIVOS

Reconocer la importancia y consecuencia en la toma de decisiones de alto impacto. Identificar el proceso para la toma de decisiones efectivas. Entrenar la toma de decisiones Gerenciales

TEMAS A DESARROLLAR

Decisiones efectivas, acertadas y de impacto.
Principios para la toma de Decisiones Gerenciales.
Barreras en la toma de Decisiones efectivas.
Auto evaluación.

SERVICIO AL CLIENTE

OBJETIVOS

Sensibilizar y aproximar a los participantes en los conceptos y estrategias para una buena prestación del servicio al cliente. Reconocer los factores que intervienen en la prestación del Servicio al cliente

TEMAS A DESARROLLAR

Componentes del servicio al cliente.
Hacia una estrategia del servicio
Habilidades personales necesarias para el servicio al cliente
Momentos de verdad.
Pecados del servicio y el tiempo del servicio.

GESTIÓN HUMANA 4.0

OBJETIVOS

Lograr que los participantes estén en capacidad de reconocer los principales aspectos relacionados con la responsabilidad del área de gestión humana para gestionar los diferentes factores y aspectos que permitirán lleven al éxito a la organización en su transición a la revolución 4.0

TEMAS A DESARROLLAR

Retos y desafíos que presenta la organización del Siglo 21 desde el proceso de gestión humana.
Procesos estratégicos y funcionales de la gestión humana en la organización 4.0.
Factores legales y normativos que afectan el funcionamiento de la organización en la actualidad.
Competencias necesarias para ser un Gestor de Talento Humano eficiente en la organización moderna.

AUDITORIA PARA GH

OBJETIVOS

Identificar los componentes básicos de un proceso de auditoría de RH ajustada al cumplimiento del marco legal vigente. Dar a conocer el marco normativo y el régimen sancionatorio aplicable a los procesos de GH. Elaborar una ruta de trabajo que permita establecer el diagnóstico y el plan de acción resultante para mitigar los riesgos asociados a la gestión.

TEMAS A DESARROLLAR

Qué es, importancia y alcance de auditoría de RH en la organización
Identificación y calificación de los procesos funcionales del área.
Verificación de carpetas, aspectos básicos requeridos y auditables por terceras partes.
Aspectos a considerar en el marco legal vigente y régimen sancionatorio.
Sistema de SST

GERENCIA DE LA CAPACITACIÓN

OBJETIVOS

Identificar los componentes básicos de un programa de capacitación, tales como planear, administrar, ejecutar y evaluar los procesos de capacitación.

Reconocer el impacto de la capacitación en la organización a partir de una correcta planeación y ejecución del programa de capacitación.

Elaborar un plan de trabajo ajustado a los requerimientos y propósitos de la organización.

TEMAS A DESARROLLAR

Capacitación apoyada en la tecnología,
Indicadores, metodologías de aprendizaje de adultos, rumbo a la UNIVERSIDAD Corporativa

COMPENSACIÓN Y ENGAGEMENT

OBJETIVOS

Conocer los sistemas de gestión que orienten a los colaboradores hacia los resultados corporativos, con mayores niveles de engagement, productividad y competitividad.

TEMAS A DESARROLLAR

Compensación. Concepto y alcance

Equidad y competitividad.

Salario Emocional, Concepto, estrategias y retos

Compensación Flexible

Remuneración Variable

Engagement, compromiso e identidad

Compensación y estrategia

NUESTROS ALIADOS



Juan

